**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы формирования депозитной политики коммерческого банка

* 1. Содержание, принципы и функции депозитной политики коммерческого банка
  2. Классификация депозитных операций коммерческих банков
  3. Методы и инструменты формирования депозитного портфеля

2 Анализ депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО

* 1. Исследование факторов внешней и внутренней среды, влияющих на депозитную политику банка
  2. Анализ структуры депозитов и депозитных операций банка
  3. Анализ мероприятий по привлечению целевых групп клиентов

3. Направления совершенствования депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО

3.1 Разработка мероприятий по привлечению средств и продаже депозитов экономически активному населению

3.2 Инновационная стратегия банка в сфере оказания депозитных услуг

3.3 Разработка рекомендаций по внедрению системы сбалансированных показателей оценки депозитной политики

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Для современной банковской системы Российской Федерации характерен переход на качественно новый этап развития, обусловленный возрастающей конкуренцией кредитных организаций и необходимостью сохранения или усиления рыночных позиций, что затрагивает все без исключения сферы деятельности банков. Количественное увеличение объемов осуществляемых операций и повышение рентабельности банковской деятельности требуют от кредитных организаций повышения качества управления депозитными ресурсами и пересмотра подходов, положенных в основу формирования депозитной политики, которая должна учитывать новые экономические условия и потребности субъектов экономики, соответствовать общей стратегии развития банка.

В последние годы специалисты банковского дела отмечают возрастающее влияние депозитной политики коммерческих банков на развитие их деятельности. Вместе с тем недостаточная разработанность теоретических основ формирования, проблем практической реализации и методов оценки депозитной политики ослабляет ее воздействие на улучшение количественных и качественных показателей функционирования коммерческих банков и банковской системы в целом. В этих условиях особую актуальность приобретает комплексная разработка теоретических и практических вопросов, раскрывающих все аспекты депозитной политики коммерческого банка.

Цель дипломной работы – исследовать теоретические основы формирования депозитной политики коммерческого банка, провести анализ депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО и предложить направления ее совершенствования.

Для реализации поставленной цели поставлены и реализованы следующие задачи:

* + определить место и роль депозитной политики в банковской политике;
  + исследовать цели и задачи депозитной политики коммерческого банка;
  + выявить факторы, определяющие депозитную политику коммерческого банка;
  + исследовать основные тенденции развития депозитного рынка Российской Федерации;
  + провести анализ депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО;
  + предложить мероприятия по совершенствованию депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО и оценить их эффективность;

Предмет исследования — экономические и организационные отношения, складывающиеся в процессе формирования, реализации и оценки депозитной политики коммерческого банка.

Объект исследования — действующая практика формирования и реализации депозитной политики Сибирским банком Сбербанка ОАО;

Методологическая основа исследования. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития рыночной экономики, основы организации и управления деятельностью коммерческого банка, экономические и организационные аспекты формирования банковской политики. В своем исследовании автор опирался на теоретические разработки ряда видных ученых в области банковского дела: А. Бабичевой, Г. Н. Белоглазовой, Э. Н. Василишена, Е. П. Жарковской, Е. Ф. Жукова, Л. П. Кроливецкой, В. И. Колесникова, Г. Г. Коробовой, О. И. Лаврушина, Г. С. Пановой, А. М. Тавасиева, К. Р. Тагирбекова.

Информационная база исследования. В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, касающиеся деятельности коммерческих банков, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные публикуемой и бухгалтерской отчетности коммерческих банков Новосибирской области, а также информация, полученная автором в Сибирском банке Сбербанка ОАО.

Методы исследования. Дипломная работа базируется на применении статистических и аналитических выборок, а также на использовании метода группировки, стоимостного и сравнительного анализа по динамическому состоянию изучаемых показателей.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности использовании результатов исследования в деятельности Сибирского банка Сбербанка ОАО с целью разработки основ формирования, реализации и оценки депозитной политики коммерческого банка.

Апробация работы. Основные выводы и рекомендации дипломной работы используются в деятельности Сибирского банка Сбербанка ОАО. Справка о внедрении результатов дипломной работы прилагается.

Публикации. Автором по теме диссертационного исследования опубликована 1 научная статья.

Объем и структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

**1. Теоретические основы формирования депозитной политики коммерческого банка**

**1.1 Содержание, принципы и функции депозитной политики коммерческого банка**

В современных условиях для эффективного функционирования, развития и достижения своих целей каждый коммерческий банк должен разработать собственную депозитную политику, то есть стратегию практического управления. Как известно, привлечение денежных ресурсов и их последующее размещение являются основными формами деятельности коммерческого банка. Сформированный на платной основе фонд средств используется для вложения в активные инструменты. Пассивные операции, таким образом, носят первичный характер по отношению к большей части банковских операций, направленных на получение доходов. В этой связи привлеченные средства должны рассматриваться как самостоятельный объект политики.

Депозитная процентная политика представляет собой комплекс мер, направленных на мобилизацию банками денежных средств юридических и физических лиц, а также госбюджета в форме вкладов (депозитов) с целью их последующего взаимовыгодного использования.

Депозитная политика призвана обеспечить выгоду кредиторам от размещения временно свободных своих средств, а также возможность банкам прибыльного использования хранящихся у них ресурсов в активных операциях. При этом необходимо учитывать особенности различных депозитов [18, с. 24].

Депозитная политика представляет собой стратегию и тактику коммерческого банка по привлечению денежных средств клиентов на возвратной основе.

Депозитная политика банка должна включать:

1. разработку стратегии для осуществления деятельности банка по привлечению денежных средств во вклады, основанную на всестороннем исследовании рынка, то есть анализ окружающей финансовой среды, места и роли банка в сфере привлечения средств, диагностика и прогнозирование;
2. формирование тактики коммерческого банка по разработке, предложению и продвижению новых банковских депозитных продуктов для клиентов (в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики);
3. реализацию разработанной стратегии и тактики;
4. контроль реализации политики и её эффективности;
5. мониторинг деятельности коммерческого банка по привлечению денежных средств [16, с. 44].

Основным документом, регламентирующим в коммерческих банках процесс привлечения временно свободных средств предприятий, организаций и населения на счета в банк в различного рода депозиты (вклады), является депозитная политика банка. Это документ, который разрабатывается каждым банком самостоятельно на основе стратегического плана банка, анализа структуры, состояния и динамики ресурсной базы банка и исходя из перспектив ее развития. Кроме того, используются такие документы, которые определяют основные направления и условия размещения привлеченных средств, как «Кредитная политика банка» и «Инвестиционная политика банка».

В документе «Депозитная политика банка» должна быть определена его стратегия по привлечению средств для выполнения уставных требований, целей и задач, определенных меморандумами по кредитной и инвестиционной политике с ориентиром на поддержание банком своей ликвидности и обеспечение прибыльной работы. Конкретно в нем банк предусматривает:

* + перспективы роста собственных средств банка (капитала), а отсюда и соотношение между собственными и привлеченными средствами;
  + структуру привлеченных и заемных средств (вклады, депозиты, межбанковские кредиты, в том числе кредиты ЦБ РФ);
  + предпочтительные виды вкладов и депозитов, сроки их привлечения; соотношение между срочными депозитами (вкладами) и на срок «до востребования»;
  + основной контингент по вкладам и депозитам, т. е, категорию вкладчиков;
  + географию привлечения и заимствования средств;
  + желательные банки-кредиторы по МБК, сроки привлечения последних; условия привлечения депозитов (вкладов) и МБК;
  + способы привлечения депозитов (на основе договоров банковского счета, корреспондентского счета, банковского вклада (депозита), путем выпуска собственных сертификатов, векселей);
  + соотношение между рублевыми и валютными депозитами (вкладами);
  + новые формы привлечения средств в депозиты;
  + особые условия открытия отдельных видов депозитов (вкладов);
  + меры по соблюдению нормативов риска банка по привлеченным средствам [11, с. 58].

Депозитная политика должна, прежде всего, отвечать следующим требованиям:

* + –экономическая целесообразность;
  + –конкурентоспособность;
  + –внутренняя непротиворечивость.

Рассматривая сущность депозитной политики коммерческих банков, необходимо затронуть такие вопросы, как: субъекты и объекты депозитной политики, принципы ее формирования, а также границы депозитной политики.

В состав субъектов депозитной политики коммерческого банка включены клиенты банка, коммерческие банки и государственные учреждения. К объектам депозитной политики отнесены привлеченные средства банка и дополнительные услуги банка (комплексное обслуживание). Классификация субъектов и объектов депозитной политики банка обобщена на рисунке 1.1 [9, с. 56].

**Субъекты депозитной политики**

**Объекты депозитной политики**

**Клиенты**

**банка:**

* Физические лица.
* Юридические лица.

**Коммерческий банк**

**Государственные** **учреждения**:

* Центральный банк.
* Министерство по налогам и сборам.

**Привлеченные** **средства**:

* Депозиты.
* МБК.
* Векселя.
* Сертификаты

**Дополнительные услуги банка**

**(**комплексноеобслуживание**)**

Рисунок 1.1 – Состав субъектов и объектов депозитной политики коммерческого банка

В основе формирования депозитной политики коммерческого банка лежат как общие, так и специфические принципы, что наглядно отражено на рисунке 1.2 [19, с. 11].

**Принципы формирования депозитной политики коммерческого банка**

### Общие принципы

### Специфические принципы

Принцип обеспечения оптимального уровня издержек

Принцип безопасности операций банка

Принцип обеспечения надежности

Принцип научной обоснованности

Принцип оптимальности и эффективности

Принцип единства элементов депозитной политики

Принцип комплексного подхода

Рисунок 1.2 – Принципы формирования депозитной политики коммерческого банка

Соблюдение перечисленных принципов позволяет банку сформировать как стратегические, так и тактические направления в организации депозитного процесса, обеспечивая тем самым эффективность и оптимизацию его депозитной политики.

Под общими принципами депозитной политики понимаются принципы, единые и для государственной денежно-кредитной политики ЦБ РФ, проводимой на макроэкономическом уровне, и для политики на уровне каждого конкретного коммерческого банка. К ним следует отнести принципы комплексного подхода, научной обоснованности, оптимальности и эффективности, а также единство всех элементов депозитной политики банка. Комплексный подход выражается как в разработке теоретических основ, приоритетных направлений депозитной политики банка с точки зрения стратегии его развития, так и в определении наиболее эффективных и оптимальных для данного этапа развития банка тактических приемов и методов ее реализации.

К специфическим принципам депозитной политики относятся принципы обеспечения оптимального уровня издержек банка, безопасности проведения депозитных операций, надежности, поскольку банк, осуществляя аккумуляцию временно свободных денежных средств с целью их последующего размещения, стремится получить доход не любой ценой, а с учетом реалий рынка, на котором он осуществляет свою деятельность.

Соблюдение перечисленных принципов позволяет банку сформировать как стратегические, так и тактические направления в организации депозитного процесса, обеспечивая тем самым эффективность и оптимизацию его депозитной политики.

Одним из важных вопросов работы является вопрос о границах депозитной политики коммерческого банка, под которыми понимается определенный допустимый предел аккумулирования банком временно свободных денежных средств юридических и физических лиц. При этом дается классификация этих границ по следующим признакам:

* в зависимости от спроса и предложения на рынке депозитов (экономические границы);
* по воздействию нормативов ЦБ РФ и лимитов банка (административные границы);
* в зависимости от субъектов депозитных отношений (внешние и внутренние границы);
* в зависимости от срочности депозитных отношений (временные границы);
* в зависимости от географического принципа (территориальные границы);
* в зависимости от объемов и структуры привлеченных средств (количественные и качественные границы).

В обобщенном виде классификация границ представлена на рисунке 1.3.

**Границы депозитной политики**

Экономические границы

Административные границы

Временные границы

Качественные границы

Внешние границы

Внутренние границы

Количественные границы

Географические границы

Рисунок 1.3 – Границы депозитной политики коммерческого банка

В данном вопросе целесообразно также рассмотреть механизм формирования депозитной политики коммерческого банка, который схематично представлен на рисунке 1.4.

**Постановка целей и определение задач проводимой депозитной политики**

**Выделение соответствующих подразделений и распределение полномочий сотрудников банка**

**Разработка необходимых процедур привлечения ресурсов**

**Организация контроля и управления в процессе осуществления депозитных операций**

Рисунок 1.4 – Схема формирования депозитной политики коммерческого банка

Каждый из этапов формирования депозитной политики коммерческого банка непосредственно связан с остальными и является обязательным для формирования оптимальной депозитной политики и правильной организации депозитного процесса.

От эффективности функционирования данного механизма во многом зависит успешное выполнение целей и задач, которые ставятся банком в процессе разработки и проведения депозитной политики.

**1.2 Классификация депозитных операций коммерческих банков**

Операции по привлечению средств в банки, формированию их ресурсов с целью их последующего размещения и получения дохода, являются пассивными операциями банка. К пассивным операциям банка относят: привлечение средств на расчетные и текущие счета юридических и физических лиц, открытие срочных депозитов, получение межбанковских кредитов, образование собственного капитала банка, выпуск собственных ценных бумаг и другое [1].

Отсюда все пассивные операции можно подразделить на:

* + депозитные, включая получение межбанковских кредитов;
  + недепозитные или эмиссионные.

Депозитные (вкладные) операции коммерческого банка – это операции по привлечению средств юридических и физических лиц во вклады на определенный срок либо до востребования, а также остатков средств на расчетных счетах клиентов для использования их в качестве кредитных ресурсов и в инвестиционной деятельности. Вклад (депозит) – это денежные средства (в наличной и безналичной форме, в национальной или иностранной валюте), переданные в банк их собственником для хранения на определенных условиях [4].

В мировой банковской практике под депозитами обычно понимают записи в банковских книгах, свидетельствующие о наличии определенных требований клиентов к банку, или же денежные средства, которые клиенты депонируют в банке на основе соглашений, договоров и обязательств по депонированию, предусмотренных законом [28, с. 751].

В российской практике банковский депозит рассматривают как в широком, так и в узком смысле слова. В широком смысле под депозитом понимается полная передача средств с обязательством возвращения, сопровождаемая свободой получателя ими распоряжаться [28]. В узком смысле банковский вклад (депозит) – денежные средства в белорусских рублях или иностранной валюте, размещенные физическими и юридическими лицами в банке или небанковской кредитно-финансовой организации в целях хранения и получения дохода на срок (срочные), либо до востребования, либо до наступления (не наступления) определенного в заключенном договоре обстоятельства (события) (условные) [28].

Депозитные счета могут быть самыми разнообразными и в основу их классификации положены такие критерии, как источники вкладов, их целевое назначение, степень доходности и т.д. (рис. 1.5).

Срочные депозиты

Сберегательные вклады

Депозиты до востребования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Корреспондентский счет ЛОРО**  **Расчетный, текущий счета**  **Счета до востребования физических лиц**  **Овердрафт**  **Корреспондентский счет НОСТРО** | **До 3 месяцев**  **3 – 6 месяцев**  **6- 9 месяцев**  **9 – 12 месяцев**  **Свыше 12 месяцев**  **От 2х лет и более** | **Срочные**  **Срочные с дополнительными взносами**  **Условные**  **На предъявителя**  **До востребования**  **На текущем счете** |

Рисунок 1.5 - Классификация депозитов (по О.И.Лаврушину)

Наиболее часто в качестве критерия классификации депозитов выступают категория вкладчика и формы изъятия вклада.

Исходя из категории вкладчиков, различают:

* + депозиты юридических лиц (предприятий, организаций, банков);

депозиты физических лиц.

Депозиты по форме изъятия подразделяются на:

* + депозиты до востребования (обязательства, не имеющие конкретного срока);
  + срочные депозиты (обязательства, имеющие определенный срок);
  + накопительные депозиты [7].

Депозиты до востребования – это средства, которые могут быть востребованы в любой момент без предварительного уведомления банка со стороны клиента. Счета до востребования открываются для того, чтобы их владельцы могли свободно получать и расходовать средства, хранящиеся в банке, для расчетов по совершаемым ими коммерческим сделкам и оплаты текущих расходов

Они классифицируются в зависимости от характера и принадлежности средств, хранящихся на счетах, на:

* + средства на расчетных, текущих, бюджетных счетах предприятий и организаций разных форм собственности;
  + средства на специальных счетах по хранению различных по своему экономическому назначению фондов;
  + собственные средства предприятий, предназначенные для капитальных вложений и хранящиеся на отдельных счетах;
  + средства в расчетах;
  + кредитовые остатки средств на корреспондентских счетах по расчетам с другими банками;
  + средства местных бюджетов;
  + кредитовые остатки средств на счетах иностранных банков корреспондентов.

Со своих расчетных и текущих счетов предприятия и организации оплачивают свои расходы, связанные с осуществлением расчетов с поставщиками, подрядчиками, с бюджетом и внебюджетными фондами, снимают деньги для выплаты заработной платы и командировочных сотрудникам, выполняют другие необходимые им платежи [7].

На эти счета поступает выручка от реализации продукции и услуг предприятий, осуществляются другие платежи в адрес юридических лиц – владельцев этих счетов и зачисляются наличные деньги, сдаваемые предприятиями на свой банковский счет. Помимо этого, на расчетные и текущие счета юридических лиц могут зачисляться суммы предоставленных им кредитов, взносы акционеров (участников) предприятий в их уставные капиталы, суммы депозитов и проценты, выплачиваемые банками предприятиям за пользование заемными средствами, а также штрафы, неустойки и прочие денежные поступления в безналичной и наличной формах [6, с. 44].

К числу депозитов до востребования следует отнести:

1. Контокоррентный счет – единый счет, на котором учитываются все операции банка с клиентом. На этом счете отражаются, с одной стороны, ссуды банка и все платежи по поручению клиента, а с другой – средства, поступающие на счет в виде переводов, вкладов, возврата ссуд и прочие. Такие счета открываются надежным клиентам, первоклассным заемщикам как знак особого доверия [5].

2. Корреспондентский счет – они не могут открываться физическим лицам или предприятиям, они открываются исключительно кредитным организациям центральным банком страны или другими кредитными организациями. Они делятся на счета ЛОРО (счета, открытые в данном банке) и НОСТРО (открытые в банках-корреспондентах) [4].

3. Специальные карточные счета – открываются держателям банковских пластиковых карт. Расходование средств со специального карточного счета осуществляется в пределах расходного лимита (для расчетных банковских пластиковых карт) или в пределах предоставленной владельцу счета кредитной линии и расходного лимита (для кредитных банковских пластиковых карт) [2].

Основным достоинством этой группы депозитов является их высокая ликвидность. Их владельцы могут в любой момент использовать деньги, находящиеся на счетах до востребования.

Особенности депозитного счета до востребования состоят в том, что, во-первых, деньги на этот счет вносятся или изымаются как частями, так и полностью, без ограничений; во-вторых, разрешается брать с этого счета в установленном порядке наличные деньги.

Основным недостатком депозитов до востребования являются: во-первых, для их владельцев – отсутствие уплаты процентов по счету (или очень маленький процент); во-вторых, для банка – необходимость иметь более высокий оперативный резерв для поддержания ликвидности (из-за потенциальной возможности изъятия денег со счетов до востребования).

Срочные депозиты– это средства, привлекаемые банками на определенный срок. Срочные депозиты в национальной и иностранной валюте классифицируются в зависимости от их срока на:

1) депозиты со сроком до 3 месяцев;

2) депозиты со сроком от 3 до 6 месяцев;

3) депозиты со сроком от 6 до 9 месяцев;

4) депозиты со сроком от 9 до 12 месяцев;

5) депозиты со сроком более года.

Также можно провести следующую их классификацию:

* + вклады, ограниченные минимальной суммой и без ограничения сумм;
  + безотзывный вклад - вклад, не имеющий возможностей одностороннего отзыва;
  + отзывной вклад — вклад, имеющий возможность одностороннего отзыва;
  + пополняемый вклад — позволяет вкладчику периодически пополнять вклад дополнительными взносами;
  + не пополняемый вклад;
  + вклады с фиксированной процентной ставкой на весь срок;
  + вклады с фиксированной, увеличивающейся «прогрессивной» с течением срока процентной ставкой;
  + вклады с нефиксированной в течение срока процентной ставкой;
  + капитализированные вклады — вклады, по которым сумма начисленных процентов присоединяется к сумме основного вклада [5].

Выбор банком сроков привлечения депозитов может быть обусловлен рядом причин. В значительной степени эти сроки зависят от требований банковского законодательства по формированию обязательных резервов: если существует дифференциация норм обязательных резервов в зависимости от сроков привлечения ресурсов, то банк останавливает свой выбор на таких сроках, которые позволяют ему осуществлять отчисления по минимальным нормам. Кроме этого, большое влияние на выбор сроков привлечения средств оказывают сроки проводимых банками активных операций. И, конечно, сроки привлечения банками ресурсов зависят от сложившихся тенденций и текущих конъюнктурных колебаний (спроса и предложения) на денежном рынке [23, с. 44].

То обстоятельство, что владелец срочного депозита может распоряжаться им только по истечении оговоренного срока, не исключает возможность досрочного получения им в банке своих денежных средств. Однако в этом случае у клиента понижается размер процента по вкладу. Банк заинтересован в привлечении срочных вкладов, так как они стабильны и позволяют банку располагать средствами вкладчиков в течение длительного времени.

Таким образом, депозиты представляют собой все срочные и бессрочные вклады клиентов банка. Особенностью этого вида операций является то, что не клиент предлагает банку денежные средства, а сам банк привлекает деньги по собственной инициативе. Поэтому в банковской практике эти средства называются «привлеченными». За такие средства банк выплачивает проценты. Процентная ставка дифференцируется в зависимости от сроков.

Своеобразной разновидностью вкладов являются вклады, оформленные депозитными или сберегательными сертификатами.

Сберегательный сертификат представляет собой ценную бумагу, удостоверяющую сумму вклада, внесенного в банк, и права вкладчика (держателя сертификата) на получение по истечении установленного срока суммы вклада и обусловленных в сертификате процентов в банке, выдавшем сертификат, или в любом отделении этого банка. Депозитный сертификат может быть выдан только юридическим лицам, а сберегательный — только физическим лицам [20, с. 45].

Банковские сертификаты не могут использоваться как средство платежа в расчетах за товары и услуги. Они выполняют лишь функцию средства накопления. По истечении срока действия сертификата его владельцу (держателю) банк возвращает сумму вклада и выплачивает доход исходя из величины установленной процентной ставки, срока и суммы вклада, внесенной на отдельный банковский счет [20, с. 45].

Кроме деления сертификатов на депозитные и сберегательные в зависимости от категории вкладчиков, сертификаты также можно классифицировать:

* + по способу выпуска: выпускаемые в разовом порядке; выпускаемые сериями;
  + по способу оформления: именные; на предъявителя.

Сертификаты должны быть только срочными. Их погашение осуществляется по истечении установленного в них срока безналичными перечислениями в другие виды вкладов или на счета до востребования (расчетные, текущие), а в отношении физических лиц — наличными деньгами.

Банк, выпускающий сертификаты, самостоятельно разрабатывает условия выпуска и обращения сертификатов.

При наступлении срока погашения сертификата владелец сертификата должен предъявить его банку-эмитенту вместе с заявлением о востребовании средств по сертификату с указанием счета, на который они должны быть зачислены. Юридическим лицам средства от погашения их депозитных сертификатов должны направляться на их расчетные (текущие) или корреспондентские счета. Гражданам платеж может производиться как путем перевода суммы на его текущий счет в банке, так и наличными деньгами [1, с. 88].

Сертификаты имеют существенные преимущества перед срочными вкладами, оформленными депозитными договорами:

* + благодаря большому количеству возможных финансовых посредников в распространении и обращении сертификатов круг потенциальных инвесторов может быть расширен;
  + благодаря вторичному рынку сертификат может быть досрочно передан (продан) владельцем другому лицу с получением некоторого дохода за время хранения и без изменения при этом объема ресурсов банка, в то время как досрочное изъятие владельцем срочного вклада означает для него потерю дохода, а для банка — утрату части ресурсов [20, с. 45].

Основными задачами, решаемыми банками в ходе выпуска сертификатов, являются:

* + оперативное привлечение временно свободных средств юридических и физических лиц для увеличения ресурсного потенциала;
  + регулирование ликвидности банка путем аккумулирования пассивов с фиксированным сроком обращения и доходностью;
  + привлечение клиентов путем диверсификации предоставляемых услуг.

Немаловажным является то, что процесс выпуска банковских сертификатов менее формализован и более эффективен, по сравнению с эмиссией иных долговых обязательств.

Недостатком сертификатов по сравнению со срочными вкладами являются повышенные затраты банка, связанные с эмиссией сертификатов. Кроме того, потенциальный инвестор должен иметь в виду, что доходы по сертификатам являются объектом налогообложения, в то время как доход по счетам до востребования и срочным вкладам таким налогом не облагается.

Как форму привлечения денежных средств можно рассматривать операции банков по выпуску в обращение пластиковых карточек. Банковская пластиковая карточка – платежное средство, предназначенное для осуществления безналичных расчетов за товары и услуги, получения налично–денежных средств. Карточные программы открывают для банков перспективный способ привлечения средств частных лиц и субъектов хозяйствования [20, с.45].

Накопительные депозиты - это, как правило, вклады населения, имеющие сберегательную направленность. Их сроки, обычно, продолжительнее срочных депозитов. Встречается ряд разновидностей накопительных вкладов:

* + на накопительный выигрышный вклад (денежный, вещевой, смешанный);
  + накопительный жилищный вклад;
  + целевые вклады на детей [31, с.244].

Наиболее дешевые для банка ресурсы – остатки денежных средств на расчетных и текущих счетах клиентов, они предназначены для их повседневного использования клиентами. По ним банком выплачиваются самые низкие проценты. Срочные депозиты относятся к наиболее дорогим для банков ресурсам.

Таким образом, срочные депозиты населения и субъектов хозяйствования выступают важнейшим фактором получения прибыли банков, используемым для проведения активных операций. Для вкладчиков преимущество депозита перед наличными деньгами заключается в том, что депозит приносит проценты.

**1.3 Методы и инструменты формирования депозитного портфеля**

В настоящее время применяются различные подходы к решению задачи формирования депозитной базы. Подчас вопросом номер один для банка становится вопрос «привлечения клиента», т.е. во главу угла своей работы банк ставит маркетинговый принцип «Банк для клиента». Применительно к решению задачи формирования депозитного портфеля коммерческого банка (КБ) основными результатами использования данного принципа являются обеспечение стабильного притока в банк свободных денежных средств и привлечение новых клиентов. Однако сами по себе привлечение большего числа клиентов и постоянный приток депозитов не способствуют повышению стабильности ресурсной базы.

В рамках маркетингового подхода следует рассматривать вопросы ценообразования, поскольку именно цена является одним из ключевых факторов, определяющих взаимовыгодное сотрудничество клиента и банка и непосредственно влияющих на рентабельность последнего. Основная трудность при решении задачи ценообразования – определение себестоимости банковского продукта. Методы ее расчета основываются на определении состава издержек на оказываемую услугу, и основные вопросы заключаются в выборе как способов учета прямых и косвенных затрат, так и разнесения косвенных расходов на конкретные услуги (продукты). Чаще всего критерием разнесения косвенных расходов служит доля услуги в совокупном объеме или количестве оказываемых услуг. Практика показывает, что для крупного КБ с разветвленной сетью филиалов реализация подобного расчета себестоимости оказываемых услуг затруднена [11, с. 54].

Традиционный подход к определению стабильности депозитов заключается в расчете двух-трех основных показателей или их модификации: средний срок хранения денежных средств (Сд), уровень оседания средств (Уо), а также величина остатка средств, доступных для использования, – трансформация (Дс) [15, с. 45].

В экономической литературе встречается еще один способ определения устойчивости депозитных ресурсов – оценка при помощи коэффициента стабильности остатка (Кcт) [11]. Данный показатель оценивает амплитуду колебаний остатков привлеченных денежных средств.

На наш взгляд, наиболее комплексным можно считать подход к анализу клиентских средств банка, предложенный А. Буря еще в 1998 г. В нем предусматривается: выделение клиентских групп; расчет коэффициентов, характеризующих стабильность остатков каждой из групп; оценка текущего состояния клиентской базы; определение сложившихся тенденций ее изменения; прогноз дальнейшего развития. Однако для оценки стабильности клиентской базы данный подход использует стандартные коэффициенты (средний срок хранения, уровень оседания, амплитуда колебаний), а поэтому обладает недостатками и противоречиями, присущими этим методам.

В современной банковской практике формирование депозитного портфеля в соответствии с требованиями поддержания ликвидности банка обычно достигается путем регулирования соотношений между активами и пассивами по срокам с помощью расчета специальных коэффициентов, оценивающих эти соотношения. Следует отметить, что данные методы не предназначены для анализа клиентской базы и выявления стабильных депозитных ресурсов, они не дают ответов на ряд актуальных вопросов, встающих при реализации депозитной политики: какие виды ресурсов, каких клиентов и в каком количестве необходимо привлекать банку в целях обеспечения стабильности ресурсной базы.

Важным аспектом при решении задачи формирования депозитного портфеля является планирование работы по привлечению депозитных ресурсов. Для обеспечения планирования и управления работой по привлечению клиентов банку необходимо оценить возможную величину остатка денежных средств, которую могут обеспечить потенциальные и существующие клиенты. Другими словами, необходимо определить, какое количество клиентов надо иметь или привлечь, чтобы обеспечить заданный объем депозитов.

Таким образом, для качественного управления депозитными ресурсами банку необходимо решить следующие основные задачи:

1. знать, какие клиенты наиболее выгодны с точки зрения возможности более эффективного использования их ресурсов, т.е. уметь определять клиентов, которые обеспечивают большую стабильность депозитной базы и более высокий остаток на своем счете;
2. уметь планировать работу по привлечению клиентов, т.е. знать, сколько клиентов необходимо иметь или привлечь для обеспечения заданного объема депозитной базы и ее составляющих;
3. организовать и проводить работу по привлечению наиболее выгодных потенциальных клиентов в банк, не забывая про необходимость удержания прежних;
4. обеспечить эффективность каждой операции, связанной с обслуживанием клиента, т.е. следует рассчитывать себестоимость оказываемых услуг и определять их рентабельность в разрезе каждого клиента, что даст возможность проведения гибкой индивидуальной ценовой политики;
5. разработать информационно-аналитическую систему поддержки принятия решений при формировании депозитного портфеля. Это ключевой фактор, влияющий на возможность своевременного получения необходимой информации с целью оперативного и адекватного реагирования на происходящие изменения [1].

Для решения первых трех задач банку необходимо иметь в своем «аналитическом арсенале» соответствующие методы и инструменты.

Чтобы определить устойчивость депозитных ресурсов, мы предлагаем использовать три новых коэффициента: показатель изменчивости остатка, синхронность изменений остатков, потенциал надежности средств счета.

Показатель изменчивости остатка (Кi) вычисляется по формуле (1.1).

Ki = Ximin/Xicp, (1.1)

где Ximin – минимальное значение суммарного остатка для группы i за исследуемый период; Хicp – средний суммарный остаток в группе i (виде депозитов).

Показатель bi, характеризующий синхронность изменения остатков клиентов в каждой из групп i, вычисляется по формуле (1.2).

bi = Кicp/Ki, (1.2)

где Кicp – среднее значение показателей изменчивости остатка для отдельно взятого счета в группе i (рассчитывается по аналогии с Кi)

Пределы изменения значений показателей K и b: К – от 0 до 1; b – от 0 до бесконечности (b ® Ґ при K ® 0. b = 1, когда остатки по счетам в группе i абсолютно одинаковые и изменяются абсолютно синхронно).

Интерпретация значения показателей:

К – данный показатель характеризует отклонение минимальной величины остатка от его среднего за период значения. Таким образом, чем ближе этот показатель приближается к единице, тем остаток более стабилен (оптимум 1);

b – данный показатель характеризует вклад в амплитуду суммарного среднего остатка индивидуальных колебаний остатков в группе i. Чем более синхронно изменяются остатки, тем, при прочих равных условиях, большая амплитуда наблюдается у суммарного среднего остатка (коэффициент К уменьшает свое значение, а следовательно, b растет). Чем меньше значение b, тем менее синхронно изменяются остатки в группе клиентов (оптимум 0).

Потенциал надежности средств счета (Тcр) характеризует средний срок поддержания определенной величины неснижаемого остатка на счете клиента. Данный показатель определяется как среднее от значений, рассчитанных за каждый день исследуемого периода, продолжительности периода (в днях), в течение которого остаток на счете не опускается ниже заданного (текущего).

Для определения наиболее стабильных клиентских групп (видов депозитов) используется агрегированный показатель ВСО – взвешенная стабильность остатка (принимает значения от 0 до 1, оптимум 1). Рассчитывается по формуле (1.3).

BCOi = V1 х K`i + V2 х b`i + V3 х T`icp, (1.3)

где V1,2,3 – весовые коэффициенты (V1 + + V2 = V3 = 1), определяемые экспертным путем; K`i, b`i, T`icp – нормированные показатели Ki, bi, Ticp.

С целью организации и планирования работы по привлечению клиентов необходимо определить (спрогнозировать) возможную величину остатка на счете каждого клиента. Тогда появится возможность устанавливать четкие плановые задания по привлечению конкретного числа клиентов. Таким образом, для осуществления качественного планирования банку необходимо:

* + оценить величину возможного остатка на счете клиента в зависимости от кредитового оборота по его счету, т.е. выручки;
  + знать сколько и каких клиентов необходимо иметь (или привлечь) у себя на обслуживании, чтобы достичь заданной доли этих ресурсов в суммарном объеме привлечения.

Прогнозирование остатка на счетах отдельных клиентов возможно при условии выявления зависимостей между остатком и каким-либо фактором, группой факторов. Для депозитных ресурсов «до востребования» таким фактором может быть оборот по счету. Для срочных депозитных ресурсов, привлекаемых от юридических лиц, такими факторами, совместно или по отдельности, могут являться: оборот по расчетному счету клиента, вид деятельности клиента. Для срочных депозитных ресурсов, привлекаемых от физических лиц, набор факторов должен быть шире с учетом привлечения социальных, демографических, экономических и географических факторов. Показателями, от которых может зависеть величина потенциального остатка на счете клиента, могут быть: род деятельности, продолжительность трудового стажа, уровень дохода, семейное положение, количество членов семьи, место жительства, уровень образования, наличие определенного имущества (например, автомобиля, дачи и т.п.).

По результатам исследования возможно построение математических моделей остатка от оборота денежных средств в зависимости, учитывающей коэффициент значимости оборотов (отношение остатка к обороту) от оборота по расчетному счету клиента. Данный коэффициент значимости позволяет оценить полезность клиента для банка с точки зрения поддержания высокого (относительно своего оборота) остатка на расчетном счете.

Описанные выше модели позволят банку планировать работу по привлечению клиентов, в том числе прогнозировать величину остатка денежных средств на расчетных счетах юридических лиц в зависимости от их количества и величины планируемых оборотов по их счетам с целью дальнейшего определения допустимой величины этих средств при размещении, обеспечивающей максимальную эффективность от их использования при одновременном поддержании ликвидности банка. Это дает возможность банку определить, сколько и каких клиентов необходимо привлечь на расчетно-кассовое обслуживание для выполнения бизнес-плана по увеличению доли “дешевых” ресурсов в депозитном портфеле. Зная своих потенциальных клиентов, банк может наиболее эффективно распределить усилия по их привлечению и уменьшить связанные с этим время и затраты (в том числе и финансовые) на их привлечение.

Также можно оценивать значимость каждого клиента (группы клиентов) с позиции полезности для банка, в зависимости от уровня остатка денежных средств на счетах относительно оборота определять, с какими клиентами целесообразно проводить работу по привлечению исходя из их значимости. Модель показывает, что наиболее значимыми (с точки зрения отношения Остаток/Оборот) являются клиенты с оборотами средств до 200 тыс. у.е. По мере увеличения данных оборотов значимость клиента уменьшается.

Данные зависимости в конкретном аналитическом выражении не являются стационарными и универсальными. Следует производить их периодическое уточнение и корректировку, так как со временем происходит увеличение оборотов, рост производства и цен, однако суть данных остается неизменной [23, с. 46].

Можно оценивать значимость для банка каждого клиента (группы клиентов) в зависимости от уровня остатка денежных средств на счетах относительно оборота.

Логическим продолжением аналитической работы и важным этапом процесса формирования депозитного портфеля являются: непосредственная работа с потенциальной и уже имеющейся клиентурой; применение соответствующих инструментов для их привлечения и удержания; использование определенных методов работы по привлечению потенциальных клиентов. Эти методы зависят от срочности привлекаемых ресурсов и принадлежности клиента к категории физических или юридических лиц.

Для привлечения ресурсов «до востребования» физических и юридических лиц, срочных ресурсов юридических лиц можно использовать метод, основанный на разработке гибких дифференцированных тарифных планов на расчетно-кассовое обслуживание и установлении дифференцированной платы (ступенчатые процентные ставки в зависимости от величины остатка – сетка ставок) за остаток денежных средств на счетах в зависимости от принадлежности клиента к определенной категории (целевой группе).

Для привлечений срочных ресурсов физических лиц используется метод, основанный на разработке новых видов вкладов, отличающихся более выгодными условиями размещения ресурсов (процентная ставка) для определенных социальных групп, которые выделяют в процессе проведения анализа стабильности депозитной базы.

Как показывает практика, в большинстве случаев даже специалисты, занимающиеся расчетно-кассовым обслуживанием физических и юридических лиц, склонны ошибаться в оценке важности клиентов банка, опираясь исключительно на постулат «чем клиент крупнее – тем лучше». Более адекватное восприятие того, как и за счет чего формируется депозитная база банка, поможет провести более точную сегментацию клиентов и предлагаемых продуктов [32, с. 41].

Использование рассмотренных нами подходов к анализу и формированию депозитной базы позволяет получить определенные выводы о качестве пассивов, которые имеются или будут сформированы в будущем. Причем в данном контексте планирование ограничивается не только принятием контрольных сальдовых цифр по остаткам, но и планированием маркетинговых предложений, позволяющих сегментировать отдельные продукты и отдельные клиентские группы, с тем чтобы сформировать в кредитном учреждении «правильный» портфель пассивов.

**2. Анализ депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО**

**2.1 Исследование факторов внешней и внутренней среды, влияющих на депозитную политику банка**

Вклады физических лиц в банках - участниках системы страхования вкладов в 2009 г. увеличились на 1 579 млрд руб. Это максимальный прирост за все последние годы. В относительном выражении они выросли на 26,8% до 7 464,3 млрд руб. (в 2008 г. на 14,7%). Поквартальная динамика роста вкладов в течение года была различной и определялась как переоценкой их валютной составляющей, так и чистым притоком депозитов. Однако по результатам года изменение курса рубля на рост депозитной базы практически не повлияло, поскольку ослабление рубля в начале года было в значительной степени компенсировано его последующим укреплением. На этом фоне начиная со II квартала 2009 г. стал очевиден чистый приток вкладов, что свидетельствует о восстановлении доверия к банковской системе и повышении сберегательной активности населения [11, с. 55].

Средняя скорость прироста депозитов в первые 10 месяцев составила 2,9 млрд руб. в день. Начиная с середины ноября приток средств населения стал быстро увеличиваться под влиянием предновогодних премиальных выплат, что принесло банковской системе в последние полтора месяца дополнительно 520 млрд руб. (33% всего прироста за год: в 2006-2007 гг. предновогодние премии давали лишь 16-20% годового прироста вкладов). Почти половина этих средств (250 млрд руб.) образовалась за счет увеличения остатков на текущих счетах и счетах до востребования, что подтверждает разовый и, возможно, кратковременный характер появления этих средств в банковской системе. Можно предположить, что в условиях снижающихся процентных ставок по депозитам часть этих средств в ближайшее время может перейти на фондовый рынок либо на рынок недвижимости. Указанное подтверждается, в частности, быстрым ростом числа сделок на рынке недвижимости в декабре 2009 г. - январе 2010 г.

По оценкам Агентства по страхованию вкладов, в 2010 г. абсолютный прирост вкладов будет находиться на уровне 2009 г. и составит 1 500-1 650 млрд руб., что соответствует приросту совокупного размера вкладов в 20-22%. Объем депозитов физических лиц по итогам 2010 г. оценивается в 9 000 - 9 100 млрд руб.

Данный прогноз предполагает стабильную макроэкономическую ситуацию, сохранение наметившихся положительных тенденций на мировых финансовых и сырьевых рынках, умеренный рост доходов населения и постепенное укрепление курса рубля к корзине валют в течение года, а также некоторое снижение сберегательной активности населения в результате существенного уменьшения доходности банковских депозитов.

По итогам 2009 г. отрицательное влияние кризиса на рынок вкладов можно считать завершившимся, а его основным последствием стало более активное и осмотрительное сберегательное поведение населения [14, с. 12].

Территория обслуживания Сибирского банка включает Новосибирскую, Кемеровскую и Томскую области, численность населения которых на 01.01.2009 г. была 6,5 млн. человек, что составляет 33,2% от населения Сибирского федерального округа, площадь территории – 587,9 тыс. кв. км или 11,4% от территории Сибирского федерального округа.

Индекс промышленного производства, характеризующий изменение масштабов производства, за январь-ноябрь 2009 года по отношению к соответствующему периоду прошлого года составил: по Новосибирской области – 92%, по Кемеровской области – 88,9%, по Томской области – 101%.

Сальдированный финансовый результат деятельности крупных и средних предприятий и организаций по трем областям за январь - октябрь 2009 года составил 40,7 млрд. руб., это 14% от аналогичного показателя по Сибирскому федеральному округу.

Повышение реальных располагаемых денежных доходов населения в октябре 2009 года по отношению к соответствующему периоду 2008 года произошло только по одному из регионов, обслуживаемых Сибирским банком Новосибирской области и составило 4,8%, по остальным регионам снижение от 8% (Томская область) до 14,2% (Кемеровская область). Основными факторами снижения доходов явилось снижение размера реальной заработной платы (на 1,3% – 6,2%) и увеличение просроченной задолженности по заработной плате (на 42% по отношению задолженности по состоянию на 01.01.2009).

Сводный индекс потребительских цен на все товары и услуги на территории Новосибирской, Кемеровской и Томской областей (январь – ноябрь 2009 года к январю – ноябрю 2008 года) зафиксирован на уровне 112%, 110,8% и 110,6% соответственно, что на 1,2% - 2,9% ниже уровня цен аналогичного периода 2008 года относительно 2007 года.

В целом по регионам, обслуживаемым Сибирским банком, в период январь – октябрь появилась тенденция увеличения числа безработных, так, на 01 ноября 2009 года общая численность безработных увеличилась на 71%. В аналогичные периоды прошлых лет число безработных уменьшалось (на 01 октября 2008 года - на 8,1% относительно аналогичного периода 2007г., на 01 октября 2007 года – на 17%) [6, с. 12].

Оцениваем, что в условиях завершения экономического кризиса при постепенном увеличении роста денежных доходов населения и сохранении уровня инфляции возможно усиление тенденции переориентации населения с потребительской на накопительную модель поведения, что позволит сохранить существующий уровень объемов привлеченных средств.

Рыночное положение, конкурентные преимущества банка. По состоянию на 01 января 2010 года на территории Новосибирской, Кемеровской и Томской областей зарегистрировано 21 кредитная организация, 155 филиалов кредитных организаций (23 филиала Сбербанка России и 132 филиала других коммерческих банков, из которых 12 филиалов банков Сибирского региона). В целом в сравнении с 2008 годом количество кредитных организаций уменьшилось на 4 кредитные организации, а филиалов других кредитных организаций - увеличилось на 18.

Оцениваем, что на развитие регионального рынка вкладов в 2009 году оказали влияние следующие факторы:

1. восстановление доверия населения к банковской системе России;
2. последствия мирового финансового кризиса;
3. активизация работы банков – конкурентов на рынке вкладов, в том числе путем проведения большого числа стимулирующих акций;
4. уменьшение ставки рефинансирования, процентных ставок по вкладам.

В сложившихся условиях Сибирский банк сохранил лидирующее положение на рынке вкладов, на 01.10.2009 года, аккумулировав 50,9% от совокупного объема ресурсов, размещенных на счета по вкладам частными клиентами. За 9 месяцев 2009 года доля Сибирского банка на рынке вкладов населения была снижена на 0,4 п.п., доля в объеме рублевых ресурсов составила 54,1 % (снижение с начала года на 0,3 п.п.), валютных – 33,6% (увеличение с начала года на 0,6 п.п.). При этом Банк улучшил свои позиции на рынке Томской и Кемеровской областей: рост доли на 3,1 п.п. до 49,8 % и на 0,8 п.п. до 59% соответственно. На Новосибирском рынке доля Сбербанка уменьшилась на 2,3 п.п. и составила 43,5%.

Причиной изменения доли является концентрация Сибирским филиалом Банка ВТБ 24 ресурсов Сибирского федерального округа во втором квартале 2009 года на балансе в г. Новосибирске, позволившая в 1 полугодии увеличить объем средств физических лиц на 6,2 млрд. руб. (за первое полугодие 2008 года прирост составил 3,4 млрд. руб.), что составило 70 % от увеличения объёма средств физических лиц всех банков-конкурентов Сибирского региона.

По оценке отделений, организационно подчиненных Сибирскому банку, конкурентами на региональном рынке привлечения средств населения открыты 706 точек обслуживания клиентов (далее ТОК), за 2009 год данный показатель увеличился на 5 единиц.

В разрезе областей уровень конкуренции на рынке вкладов можно представить в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Оценка уровня конкуренции на рынке вкладов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Регион | Кол-во ТОК конкурентов, ед. | Изменение ТОК конкурентов в 2009 году, ед. | Доля ТОК конкурентов в общем количестве ТОК |
| Новосибирская область | 361 | 8 | 53% |
| Кемеровская область | 226 | 19 | 43% |
| Томская область | 101 | -22 | 51% |
| Итого по трем областям | 706 | 5 | 49% |

В целом по трем областям уровень конкуренции остался неизменным (+1%). Основными конкурентами[[1]](#footnote-1) Сибирского банка на розничном банковском рынке являются ОАО «МДМ-банк», АКБ «Новокузнецкий муниципальный банк», ОАО ФКБ «Банк Москвы», ОАО НСК « Банк Левобережный», ЗАО АКБ «ВТБ 24», ЗАО «Уралсиб», АКБ «Газпромбанк», ОАО «Томскпромстройбанк», АКБ «Кузнецкбизнесбанк», ЗАО «Райффайзенбанк». При этом в отношении реализации продуктов для VIP сегмента следует выделить ОАО «Альфа – банк», ОАО «МДМ-банк».

Изменения в структуре конкурентов – произошло слияние банков ОАО «УРСА банк» и ОАО «МДМ-банк». В результате новая структура имеет почти в 2 раза большее количество ТОК (59), чем другие банки-конкуренты.

К преимуществам Сибирского банка Сбербанка России ОАО на региональном банковском рынке относится обширная филиальная сеть, сеть банкоматов и электронных терминалов, наличие широкого спектра банковских вкладов, удобный режим работы подразделений банка, функционирование центра консультаций частных клиентов, конкурентоспособные условия по отдельным вкладным продуктам, прозрачная тарифная политика. К недостаткам: установление банками-конкурентами по некоторым видам вкладов уровня процентной ставки выше, чем в Сбербанке на 0,5 - 6 процентных пунктов; введение новых привлекательных для клиентов продуктов (получение процентов при открытии вклада до истечения срока хранения по вкладу, страхование клиента от необходимости досрочного изъятия вклада), скидок, бонусов; высокий уровень использования пакетных предложений; чрезвычайно активная реклама депозитов банков-конкурентов, ограниченное (в течение 2009 года) количество средств доступа к услугам Банка через удаленные каналы (интернет и мобильная связь); недостаточные навыки сотрудников по осуществлению продаж, в том числе пакетных продуктовых предложений, а также отсутствие стабильно высокого качества обслуживания клиентов.

Мониторинг рынка в динамике и анализ доли банка в регионе на рынке банковских депозитов позволяет прогнозировать позиции Сибирского банка по состоянию на 01.01.2011 года следующим образом: доля от совокупного объема ресурсов, размещенных на счета по вкладам частными клиентами, будет на уровне не менее 50%.

Прием платежей населения. В 2009 году ситуация на рынке платежей характеризовалась расширением филиальной сети коммерческих банков региона, усилением позиций коммерческих банков региона за счет предложения современных безналичных способов оплаты услуг, увеличения доли моментальных платежей, в том числе:

* + увеличением спектра услуг и организаций, в пользу которых возможно осуществление платежей;
  + безналичной оплатой услуг различных организаций, оказывающих услуги ЖКХ, сотовой связи, штрафов ГИБДД, платежей в бюджет, оплаты авиа и железнодорожных билетов, оплаты товаров в интернет-магазинах посредством использования услуги «интернет-банк»,
  + увеличением видов платежей, оплачиваемых с использованием терминальных устройств;
  + увеличением рынка моментальных платежей, в том числе за счет роста sms-платежей в оплату различного вида услуг, а также расширением сети платежных терминалов некредитных организаций, подключенных к системам моментальной оплаты платежей.

По данным отделений Сибирского банка на территории Новосибирской, Кемеровской, Томской областей прием платежей населения за жилищно-коммунальные и другие услуги осуществляется более чем в 4000 пунктах приема наличных платежей (структурные подразделения коммерческих банков, Управляющие компании, ЖЭУ, ОАО «Телекомсервис», Почта России и др.), из них 734 структурных подразделения Сибирского банка. На одно структурное подразделение Сибирского банка, осуществляющее прием платежей населения, приходится более 5 пунктов приема наличных платежей конкурирующих организаций. Основными среди банков-конкурентов, имеющих наибольшее количество структурных подразделений, следует отметить ФАКБ Московский деловой мир (МДМ-банк), Банк Левобережный, Россельхозбанк, ММБ-Банк Москвы. Среди конкурентов-некредитных организаций можно выделить Почту России, имеющую 1696 структурных подразделений (в том числе 1178 в сельской местности), ОАО «Телекомсервис» (более 330 ед.), а так же предприятия, относящиеся к жилищно-коммунальному хозяйству (более 225 ед.).

Переводы денежных средств населения в валюте РФ и иностранной валюте. На территории обслуживания Сибирского банка одним из главных конкурентов на рынке денежных переводов остается Почта России, имеющая по состоянию на 01 января 2010 года 1696 подразделений, из них – 1178 подразделений расположены в сельской местности. За 2009 год количество филиалов Почты России, расположенных в Новосибирской, Томской и Кемеровской областях, увеличилось на 4 подразделения.

В 2009 году основными конкурентами среди коммерческих банков являлись ОАО НСКБ «Левобережный», ОАО «Альфа-банк», ЗАО «Газпромбанк», АКБ «Банк Москвы», ФАКБ «Московский деловой мир», «Томскпромстройбанк», «ВТБ 24», ЗАО «Углеметбанк», филиалы и представительства иностранных банков Райффайзенбанк и Банк Сосьете Женераль Восток.

Предлагаемые населению переводы в валюте РФ осуществляются внутри собственных систем на бесплатной основе, при переводе в другие кредитные организации - размер взимаемого комиссионного вознаграждения от 30 руб. до 1000 руб. (преимущественно 1% от суммы перевода) [12, с. 14].

Разнообразные банковские продукты других кредитных организаций составляют высокую конкуренцию филиалам Сибирского банка и по неторговым переводам иностранной валюты. Наравне с используемыми платежными системами Western Union, Money Gram, Anelik, Migom, Contakt и др. этими банками осуществляются переводы и по системе SWIFT, используемой в Сбербанке России. При более высокой дифференцированной стоимости переводов с использованием платежных систем очевидными являются достоинства их использования, среди которых: высокая скорость проведения операции, широкая филиальная сеть, как по территории РФ так и за ее пределами.

Что касается качественных характеристик оформления операций, можно отметить, что в большинстве банков время оформления операции по переводу составляет менее 15 минут (например, «Новосибирский муниципальный банк», «ВТБ-24», «Номос-Банк»), при обращении клиента впервые время совершения операции может составлять более 30 минут, при повторном – сокращается до 15 минут.

Кроме того, в некоторых банках заявление о переводе заполняется и распечатывается автоматически при вводе реквизитов, а также при применении современных программных комплексов на основании введенных данных формируется и оперативно отправляется платежное поручение (например, МДМ Банк).

На этом фоне время и технологии оформления и отправки переводов в Сбербанке России уступают банкам-конкурентам.

Однако следует отметить, что актуализация информации по переводам на Интернет-сайте Сбербанка России в 2009 г., в частности бланков заявлений и памяток, а также реализация возможности заполнения заявлений не выходя из дома, положительно сказалась на имидже банка, и становится востребованной клиентами.

Дополнительным конкурентным преимуществом на рынке переводов г. Новосибирска является организация и функционирование call-центра, способствующего легкому доступу клиента к необходимой информации.

Внутренняя среда компании также претерпевает изменения. В 2008 году начат процесс внедрения Стратегии развития Сбербанка России на период до 2014 года. Данная Стратегия направлена на развитие огромного потенциала Сбербанка России и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляет российский рынок и международная финансовая система. Согласно Стратегии, Сбербанк должен не только сохранить лидирующие позиции на российском рынке, но и стать одной из лучших международных финансовых компаний, эффективно использовав свои ключевые компетенции и конкурентные преимущества.

Для достижения стратегических целей развитие Сбербанка фокусируется на трех основных направлениях преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях деятельности его территориальных подразделений, в том числе в Сибирском банке.

В частности, принципиально важным направлением развития становится максимальная ориентация на клиента и превращение Сбербанка в «сервисную» компанию. Это значит, что Банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений.

Кроме того, выбор сценария динамичного развития и роста (опережающего показатели банковской системы в целом) предполагает комплексную перестройку процессов и систем Сбербанка и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная «индустриализация » систем и процессов в Банке повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, повысит качество обслуживания клиентов и позволит более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков.

Третьим важнейшим элементом стратегии развития становится внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации.

Разрабатываемая на основе системного подхода к определению и сокращению потерь в различных сферах деятельности (технология Lean), новая Производственная Система Сбербанка (ПСС) предполагает интегрированную работу по оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям «снизу-вверх», создание в Банке систематической способности к обновлению и самосовершенствованию, а также изменение менталитета и ценностных установок сотрудников.

В рамках вышеперечисленных приоритетных направлений развития бизнеса Сбербанком планируется разработка и реализация розничной и корпоративной стратегий, способствующих реализации его потенциала и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ.

Розничная стратегия Сбербанка включает в себя такие важные элементы, как интегрированное продуктовое предложение, построенное на базе дебетовой карты с расширенной функциональностью; развитие автоматизированных каналов продаж и облуживания населения; реализацию новой модели работы филиалов на базе ПСС; повышение качества обслуживания клиентов и формирование «промышленных» навыков управления взаимоотношениями с клиентами; развитие и укрепление бренда.

В свою очередь, корпоративная стратегия Сбербанка включает такие элементы, как построение более эффективной системы продаж и обслуживания корпоративных клиентов; дифференциация работы Банка и продуктового предложения по сегментам (крупные, средние и малые предприятия); развитие продуктового ряда для продажи клиентам всей линейки банковских продуктов, адаптированных под нужды соответствующих сегментов; оптимизация внутренних технологий и процессов предоставления банковских услуг (упрощение, стандартизация, автоматизация операций).

Важнейшим элементом стратегии развития Сбербанка России является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой Банк, – сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей в каждодневный процесс улучшения своего труда. Организационная структура Сибирского банка Сбербанка России ОАО представлена на рисунке 2.1.

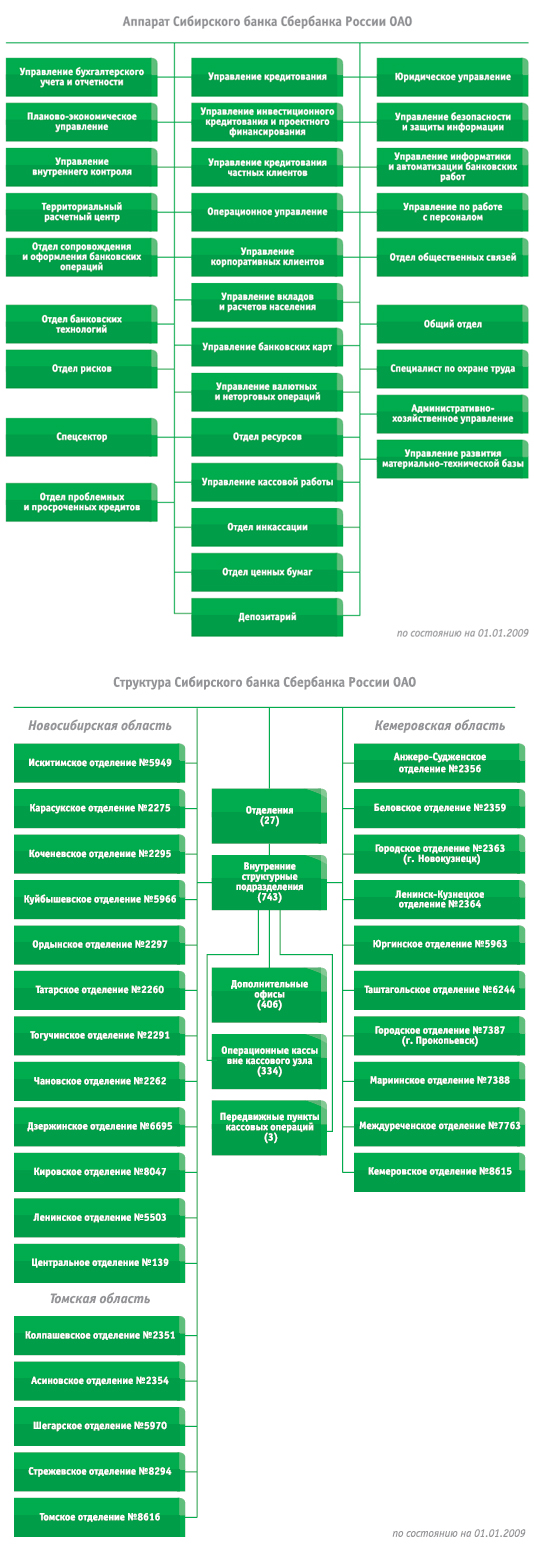


Рисунок 2.1 – Аппарат Сибирского банка Сбербанка России ОАО

В 2009 году Банк обеспечил поступательное развитие бизнеса и рост объемов продаж банковских продуктов и услуг, сосредоточив усилия на качестве обслуживания. Банк продолжил совершенствование своего продуктового ряда, разработку новых услуг и внедрение новых инициатив. Это позволило ему сохранить лидирующее положение на основных сегментах финансового рынка региона.

**2.2 Анализ структуры депозитов и депозитных операций Сибирского банка Сбербанка ОАО**

В 2008-2009 гг. Сибирский банк увеличил свою долю на рынке вкладов. Так, в 2008 году банк аккумулировал 52,3% от совокупного объема ресурсов, размещенных частными клиентами. Доля Сибирского банка на рынке кредитования населения составляла 35,4%. Доля на рынке кредитования юридических лиц составляла 23,2%. (рис. 2.2).

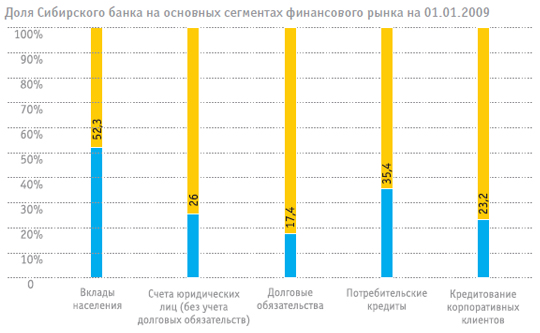


Рисунок 2.2 – Доля Сибирского банка на основных сегментах финансового рынка на 01.01.2009

Объем средств, привлеченных от частных клиентов, увеличился за 2008 год на 16,5%. Остаток привлеченных средств юридических лиц увеличился за 2008 год на 9%. Среднедневные остатки средств, привлеченных от юридических лиц, по итогам работы в 4 квартале 2008 года по отношению к аналогичному периоду 2007 года выросли почти на 2 млрд руб. (темп роста – 107,1%) (рис. 2.3).

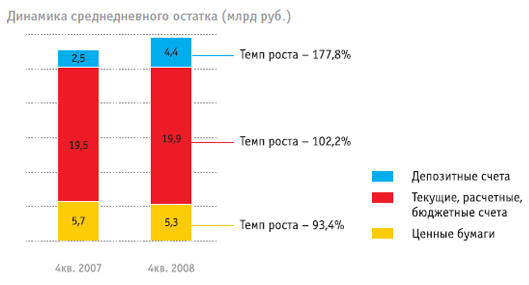


Рисунок 2.3 – Динамика среднедневного остатка (млрд руб.)

Возможность комплексного обслуживания крупнейших предприятий страны, имеющих развитую региональную структуру на всей территории России, позволила установить стабильные партнерские отношения с предприятиями крупного бизнеса. Объем среднедневных остатков средств на счетах данной группы клиентов в Сибирском банке Сбербанка России ОАО в 2008 году составил почти 6,0 млрд руб. (темп роста 161,7% к 2007 году).

Развитая филиальная сеть Сибирского банка способна в полном объеме обеспечить потребности клиентов среднего и малого бизнеса в банковских услугах. Реализация адресной продажи услуг предприятиям данных сегментов позволила в 2008 году по отношению к 2007 году увеличить объем среднедневных остатков средств на счетах предприятий среднего бизнеса на 46,9%, на счетах предприятий малого бизнеса – на 44,5%.

Структура пассивов Сибирского банка Сбербанка России на 01.01.2009 г. представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура пассивов Сибирского банка Сбербанка России на 01.01.2009 г.

В течение 2009 г. на вкладах в Сибирском банке Сбербанка России частные клиенты разместили около 20,5 млрд рублей. На 1 января 2010 года объем депозитов в денежном выражении в Сибирском банке превысил 109 млрд рублей. Динамика привлечения вкладов в 2009 г. превзошла показатели предыдущего года. В частности, в декабре 2009-го жители Новосибирской, Томской и Кемеровской областей разместили в Сбербанке 6,6 млрд рублей – это почти в два раза больше, чем за аналогичный период 2008 г. (тогда сумма составила 3,8 млрд рублей). При этом за весь 2009 г. клиенты доверили Сибирскому банку своих сбережений на 8 млрд рублей больше, чем за предыдущий год.

Основой ресурсной базы Сибирского банка по-прежнему являются средства физических лиц, на них в 2008 году приходилось около 74% от объема привлеченных средств физических и юридических лиц. По состоянию на 01 января 2009 года в Сибирском банке было открыто 13 670 тысяч счетов по вкладам, принадлежащих клиентам – физическим лицам. За 2008 год число счетов увеличилось на 554 тысячи. В среднем на одного жителя региона в 2008 г. приходилось около 13,6 тыс. руб., размещенных на счета в Сибирском банке. По состоянию на 01 января 2009 года остаток средств, привлеченных Сибирским банком от частных клиентов, составлял 88183 млн рублей. За 2008 год объем средств на банковских счетах увеличился на 12 473 млн рублей (или на 16,5%) (рис. 2.5).

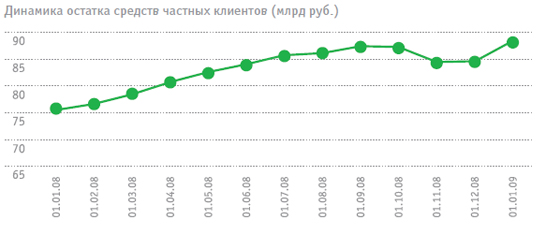


Рисунок 2.5 – Динамика остатка средств частных клиентов (млрд руб.)

По состоянию на 01 января 2010 года доля средств физических лиц в пассивах банка составляет 54%, в Сибирском банке открыто 14 417 тысяч счетов, принадлежащих клиентам – физическим лицам. В среднем на одном счете вкладчик Банка хранит 7,5 тыс. руб., с начала года средний остаток средств, размещенных клиентом на одном счете, вырос на 1 085 руб. или 16,7%. За 2009 год число счетов увеличилось на 746 тысяч.

За 2009 год на счета физических лиц Сибирским банком было привлечено в расчете на одного жителя 3,2 тыс. рублей (на 64% больше, чем за 2008 год), в среднем одним операционно-кассовым работником, совершающим вкладные операции – 9,4 млн. руб. (+65% по отношению к 2008 году).

По состоянию на 01 января 2010 года остаток средств, привлеченных Сибирским банком от частных клиентов, составил 109 191 млн. рублей, в том числе по вкладам в рублях 98 008 млн. рублей (89,8%), по вкладам в иностранной валюте 369,8 млн. долларов США. За 2009 год объем средств частных клиентов увеличился на 20 476,1 млн. рублей (или на 23,1%). Остатки по вкладам в рублях выросли на 18 734 млн. рублей, остатки на счетах по вкладам в иностранной валюте - на 48,2 млн. долларов США, что составило 8,5% в общем приросте средств на счета физических лиц за 2009 год.

Выполнение Сибирским банком бизнес-плана по статье «Средства физических лиц» на 01 января 2010 года составило 105,1%, сверх плана привлечено 5,3 млрд. руб.

Контрольный показатель по среднедневному остатку привлеченных средств частных клиентов, установленный Сбербанком России, выполнен на все отчетные даты 2009 года. За 4 квартал 2009 года выполнение контрольного показателя составило 101%, СДО достиг 102,3 млрд. руб. Изменение СДО за 4 квартал 2009 года по отношению к аналогичному периоду 2008 года составило 16,7 млрд. руб. или 19,6%.

Структура прироста в 2009 году представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура прироста денежных средств по депозитам

Сформированная структура привлеченных во вклады средств позволяет оценивать эти ресурсы Банка как стабильные, так как население преимущественно размещает вклады в Сибирском банке на длительный срок, около 62% привлеченных ресурсов размещено на срок не менее 2 лет, что подтверждает отношение клиентов к Сберегательному банку как к надежному и долгосрочному партнеру.

В структуре привлечения средств частных клиентов преобладает участие экономически активного населения: средства пенсионеров составляют 44,6%, экономически активного населения 55,4% (в 2008 году это отношение составляло 41,3% к 58,7%).

В 2009 году в Сибирском банке работа по обслуживанию клиентов осуществлялась в соответствии с «Профессиональными стандартами работы с клиентами в Сибирском банке», утвержденными на заседании Комитета по работе с клиентами 11 сентября 2008 г. Данный документ содержит основные правила обслуживания клиентов, этапы профессионального обслуживания клиента от приветствия до завершения контакта с обоснованием каждого стандарта.

Кроме того, все поступающие из центрального аппарата рекомендации направляются во все отделения банка для доведения до ВСП и проработки с операционно-кассовыми работниками.

В Сибирском банке часто используется практика проведения проверок ВСП по вопросам качества обслуживания, включая методы активных продаж, в качестве «Тайного покупателя». Сотрудник банка посещает ВСП и обслуживается как обычный клиент, используя заранее подготовленную «легенду». Таким же способом осуществляются проверки в случае поступления жалобы от клиента. При этом в случае поступления жалобы по вопросу ненадлежащего качества обслуживания выезд в ВСП осуществляется в обязательном порядке сотрудником отделения и/или управления вкладов и расчетов населения.

Данный метод позволяет оценить качество организации работы «глазами клиента», выявить имеющиеся недостатки, в какой-то степени проверить факты, изложенные клиентом в жалобе, оценить профессионализм операционно-кассовых работников и др.

Для обеспечения качественного обслуживания клиентов и исключения ошибок при проведении банковских операций с клиентами в начале 2009 года Сибирским банком было принято решение о запрете консультирования клиентов по телефону операционно-кассовыми работниками, непосредственно обслуживающими клиентов. Для этого в отделения были направлены указания о закрытии выхода на внешнюю линию с телефонных аппаратов, расположенных на рабочих местах ОКР. Для возможности решения производственных вопросов рекомендовано, при возможности, обеспечить внутреннюю телефонную связь с другими сотрудниками ВСП. При этом в ВСП, где отсутствует возможность консультирования клиентов сотрудниками 2-й линии, предоставление консультаций по телефону в момент непосредственного обслуживания клиентов запрещено. Также запрещено пользование мобильной связью операционно-кассовыми работниками при клиентах.

В крупных структурных подразделениях Сибирского банка в режиме работы ВСП выделен 1 час в неделю на проведение технической учебы с операционно-кассовыми работниками.

В соответствии с действующим приказом при проведении проверок ВСП сотрудниками подразделений по обслуживанию клиентов в обязательном порядке проверяется состояние помещения ВСП и качество обслуживания с заполнением специальной «Формы контроля».

Вопросы исполнения профессиональных стандартов сервиса сотрудниками банка, факты неудовлетворительного обслуживания клиентов на постоянной основе выносятся на рассмотрение коллегиальных органов Сибирского банка (Коллегию руководителей отделений, Правление Сибирского банка).

В целях повышения качества банковского сервиса Сибирским банком на постоянной основе проводятся обучающие семинары и тренинги с сотрудниками отделений.

Сотрудниками Управления вкладов и расчетов населения, прошедшими соответствующее обучение в Сбербанке России, проведены тренинги по темам: «Отличный сервис», «Качественный сервис все начинается с меня», участниками которых стали 109 сотрудников отделений.

Сибирским банком проводится активная работа, направленная на повышение качества обслуживания клиентов: универсализация операционных окон для возможности осуществления широкого круга банковских операций в одном операционном окне, установка «электронных кассиров», перевод получателей массовых выплат на обслуживание с использованием банковских карт, развиваются альтернативные каналы обслуживания, расширяется сеть банкоматов и устройств самообслуживания. Также проводится работа по оптимизации режима обслуживания клиентов: «плавающий» режим работы операционных окон в течение дня, установка попеременных перерывов на обед.

**2.3 Анализ мероприятий по привлечению целевых групп клиентов**

Целевыми группами клиентов являются следующие группы: экономически активное население, обслуживание «зарплатных» проектов, состоятельные клиенты и пенсионеры.

Привлечение ресурсов за счет «зарплатных» проектов. В Сибирском банке за 2009 года сумма безналичных перечислений заработной платы рабочих и служащих, а также денежных доходов работников сельского хозяйства в рамках заключенных договоров составила 100 205 млн. руб., в т.ч. зачислено заработной платы рабочих и служащих на счета по вкладам – 8 512 млн. руб. По сравнению с прошлым года сумма безналичных перечислений увеличилась на 7 121 млн. руб., или на 7,7%.

По состоянию на 01 января 2010 года через учреждения Сибирского банка на основании договоров о зачислении денежных средств на счета физических лиц получают заработную плату 777 675 чел. Доля получателей заработной платы через учреждения Сбербанка России от численности населения, занятого в экономике региона составляет 29% (в 2008 годом данный показатель был равен 31,1%). В разрезе субъектов федераций ситуация следующая: по Новосибирской области доля составляет 20,6%, по Кемеровской области – 42,6%, по Томской области - 19,8%. Из них 27 491 чел. получают заработную плату путем зачисления денежных средств на счета по вкладам, что составляет 3,5% от общей численности трудящихся получающих заработную плату через Сбербанк, и 750 184 чел. или 96,5% получают заработную путем зачисления на счета банковских карт [26, с. 11].

Сибирским банком на 01 января 2010 года заключено 9 195 договоров на перечисление заработной платы, в том числе во вклады 1 118 договоров. Объем комиссионного вознаграждения, полученного Сибирским банком за зачисление денежных средств на счета по вкладам в рамках заключенных договоров, составил 50 млн. руб. или 1,1% в общей сумме непроцентных (комиссионных) доходов Сибирского банка.

В Сибирском банке Сбербанка России ОАО с 4 квартала 2008 года организована работа по переводу получателей заработной платы со счетов по вкладам на счета банковских карт (удельный вес получателей заработной платы на счета по вкладам за 2009 год уменьшился на 14,1 п.п. до 3,5%).

Работа с состоятельными клиентами и МВС. В Сибирском банке с целью развития VIP-обслуживания и увеличения ресурсов банка в течение 2009 года проведены мероприятия:

1. Установлены и доведены до отделений плановые задания по привлечению ресурсов, увеличению количества VIP-клиентов, увеличению объема комиссионного вознаграждения, полученного от 1VIP-клиента;
2. Утверждены нормы по количеству клиентов на 1 менеджера в зависимости от категории ВСП и зоны в составе ВСП.
3. В качестве дополнительной мотивации сотрудников подготовлены и направлены персональные письма за подписью руководства банка клиентским менеджерам (специалистам), осуществляющим обслуживание VIP-клиентов физических лиц, с индивидуальными плановыми заданиями по направлениям бизнеса.
4. Использовались методы дополнительного материального стимулирования сотрудников (в течение 2009 года - ежеквартальный конкурс среди сотрудников, осуществляющих обслуживания VIP-клиентов физических лиц).
5. Организован и проведен трёхдневный семинар-тренинг по теме «Профессиональные и психологические аспекты обслуживания VIP-клиентов физических лиц», в котором приняли участие 57 VIP-менеджеров.
6. Обеспечены служебными средствами мобильной связи все менеджеры по обслуживанию состоятельных клиентов.
7. По каждому ВСП произведены 3 выгрузки данных из АС по группам клиентов. Выборки направлены в ОСБ для индивидуальной работы со сценарием переговоров по каждой категории клиентов. В период с 23 октября до конца 2009 года в результате проведенной работы по оценке ОСБ получены следующие результаты по каждой группе клиентов (табл. 2.2 - 2.4).

Таблица 2.2 - Руководители предприятий, находящиеся на РКО для приглашения на индивидуальное обслуживание в точки VIP-обслуживания.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего по данным выгрузки | проведено консультаций по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 30 241 | 11 639 | 38% | 115 833,6 | 44 708 | 190 |

Таблица 2.3 - Клиенты с остатками на счетах по вкладам более 500 тыс. руб. для приглашения на индивидуальное обслуживание (МВС)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего по данным выгрузки | проведено консультаций по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 5 647 | 4 469 | 79% | 75 028,9 | 49 708,1 | 114 |

Таблица 2.4 - Клиенты, получающие доход более 50 тыс. рублей в рамках «Зарплатных проектов» (БК «зарплатная») и не имеющих депозиты, для приглашения на индивидуальное обслуживание (МВС)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего по данным выгрузки | проведено консультаций по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 5 671 | 4 933 | 87% | 66 322,5 | 15 889 | 210 |

1. Продолжают проводиться мероприятия по созданию условий для обслуживания состоятельных клиентов. В 2009 году открыто 2 точки VIP-обслуживания (р.п. Ордынское, г.Новосибирск). По состоянию на 01.01.2010 функционируют 40 залов и 3 специализированных ВСП для обслуживания VIP-клиентов.

Проведенные в течение 2009 года мероприятия по данному направлению позволили достичь следующих результатов:

* + средства VIP-клиентов составляют в общем остатке привлеченных средств физических лиц долю в 9,3% (10,2 млрд.руб. из 109,2 млрд.руб.), рост за год на 2,4 п.п. Темп роста средств VIP-клиентов за год составил 168%, прирост – 4,1 млрд.руб., общий темп роста привлеченных средств физических лиц за год – 123,1%;
  + с начала года от операций, совершенных VIP-клиентами, получено комиссии 94,3 млн.руб., рост относительно объемов комиссии за 2008 год на 12%;
  + количество услуг, предоставленных 1 VIP-клиенту за 2009 год – 6,3; в 2008 году этот показатель был равен 7,3;
  + доля кредитов состоятельным клиентам, от депозитов составила 10,4%; на начало года данный показатель – 13,1%;.
  + клиентская база составляет 4 825 человек, рост за год 1 870 клиентов.

Мониторинг рынка привлечения средств пенсионеров Министерства здравоохранения и социального развития на конец 2009 года показывает, что помимо Сбербанка России ОАО и учреждений Почты России ряд коммерческих банков проводит работу по обеспечению выплаты пенсионных выплат. На территории Новосибирской области 20 коммерческих банков обслуживают пенсионеров (на конец 2008 года - 17), на территории Кемеровской области 16 коммерческих банков (на конец 2008 года - 8), и 11 банков на территории Томской области (на конец 2008 года - 10).

* + - 1. Утверждены плановые задания на 2009 год по объемам сумм пенсии, зачисленным на счета пенсионеров, и численности привлеченных пенсионеров Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации. Осуществляется ежемесячный контроль за выполнением установленных плановых заданий отделениями.
      2. В целях активизации перевода пенсионеров на банковские карты проведены мероприятия по установлению с 01.01.2009 по 31.05.2009 и с 01.11.2009 льготных тарифов по обслуживанию пенсионеров по банковской карте Сбербанк - Maestro «Социальная».
      3. Проводилась активная работа по пакетным продажам услуг для пенсионеров (банковская карта, длительное поручение банку ф.190, срочный депозит). Пакетные продажи включены в перечень показателей индивидуальных продаж для операционного – кассовых работников при премировании.
      4. Разработка и внедрение для использования в работе с пенсионерами карты предложения пакета услуг для пенсионеров.
      5. Проведение промо-акции к праздничной дате «День пожилых людей» (01.10.2009).
      6. Проведение акции «Пенсионный марафон», состоящей из 2 этапов. Первый этап акции проходил среди операционно-кассовых работников и заключался в стимулировании работников путем выплаты 100 руб. за каждого вновь привлеченного на обслуживании пенсионера Минздрасоцразвития. Период проведения 1 этапа акции с 01.08.2009 г. по 30.09.2009 г. включительно. Второй этап акции «Пенсионный марафон» заключался в розыгрыше среди пенсионеров, вновь пришедших на обслуживание в банк с 01.10.2009 г. по 31.12.2009 г., 100 экземпляров годовой подписки на газету «Комсомольская правда».
      7. По каждому ВСП были произведены 2 выгрузки данных из АС ЦОД по группам клиентов для перекрестных продаж банковских продуктов. Выборки направлены в ОСБ для индивидуальной работы со сценарием переговоров по каждой категории клиентов. В период с 23 октября до конца 2009 года в результате проведенной работы по оценке ОСБ получены следующие результаты по каждой группе клиентов (табл. 2.5 – 2.6).

Таблица 2.5 - Клиенты, имеющие вклады «Пенсионный плюс» либо банковскую карту «Маэстро-Социальная» и не имеющие срочных депозитов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество, чел. | | | Результат по итогам проведенных консультаций/презентаций (при наличии информации) | | | |
| общее количество по данным выгрузки | итого согласие на личную консультацию и на посещение презентации | % от общего количества | открыто новых счетов срочных вкладов (тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (тыс.руб.) | Оформлено ф. 190 на списание дополнитель-ных взносов на срочные вклады, шт. | Оформлено ф. 190 на списание различных платежей, шт. |
| 272 209 | 71 166 | 26,1% | 346 425 | 224 807 | 2 016 | 1 427 |

Таблица 2.6 - Клиенты, имеющие срочный депозит и не имеющие вклада «Пенсионный плюс» либо карту «Маэстро-Социальная».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество, чел. | | | Результат по итогам проведенных консультаций/презентаций (при наличии информации) | | | | |
| общее количество по данным выгрузки | согласие на личную консультацию и на посещение презентации | % от общего количества | открыто новых счетов для перечисления пенсии, шт. | открыто новых счетов срочных вкладов (тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (тыс.руб.) | Оформлено ф. 190 на списание дополнительных взносов на срочные вклады, шт. | Оформлено ф. 190 на списание различных платежей, шт. |
| 75 527 | 28 613 | 37,9% | 6 061 | 114 371 | 101 012 | 533 | 438 |

В результате планомерной работы по привлечению на обслуживание пенсионеров средства, размещенные на специализированные счета для пенсионеров составили 4,7 млрд. руб., которые сформировали 22,7% совокупного прироста (за аналогичный период 2008 года – 44,6%).

Изменение в структуре прироста доли специальных пенсионных вкладов образовалось за счет активного использования пенсионерами продуктов из новой линейки депозитов.

Удельного вес обслуживаемых пенсионеров Министерства здравоохранения и социального развития за 2009 год увеличился на 1,3 п.п. По состоянию на 01.01.2010 г. в отделениях Сбербанка России ОАО, организационно подчиненных Сибирскому банку, находятся на обслуживании 694 102 пенсионера Минздравсоцразвития, что составляет 38,4% от общей численности проживающих:

* + Новосибирская область – 242 518 чел. (33,9% от общей численности проживающих);
  + Кемеровская область – 365 485 чел. (44,5% от общей численности проживающих);
  + Томская область – 86 099 чел. (32,1% от общей численности проживающих).

В 2009 году Сибирским банком выплачено 40 853,5 млн. рублей пенсии Министерства здравоохранения и социального развития. Объем перечисляемых в банк сумм за 2009 год увеличился в целом на 10 292,9 млн. рублей, темп роста составил 133,7%: по Новосибирской области – 142,9%, по Кемеровской области – 128,4%, по Томской области – 137,4%.

С территориальными подразделениями ОПФР осуществляется многолетнее сотрудничество на основании договоров о зачисление сумм пенсий, предусматривающих электронный документооборот с использованием технологии Sbersign и ViPNet на основе «Соглашений между филиалом Сбербанка России ОАО и отделением Пенсионного фонда Российской Федерации об обмене документами в электронном виде» в разрезе регионов.

Численность пенсионеров федеральных органов исполнительной власти, обслуживающихся в Сибирском банке по состоянию на 01.01.2010., составляет 65 479 человек (96,3% от общей численности проживающих): Новосибирская область – 34 461 человек (97,1%), Кемеровская область – 20 785 человек (95,7%), Томская область – 10 233 человек (95%).

За 2009 год Сибирским банком зачислено на счета пенсионеров федеральных органов исполнительной власти 7 323,4 млн. рублей, из них 3 797,1 млн. рублей на территории Новосибирской области, 2 345,8 млн. рублей на территории Кемеровской области, 1 180,5 млн. рублей на территории Томской области. Через счета банковских карт получают пенсию 54,6% от общей численности обслуживающихся.

В 2009 году Сибирским банком были привлечены на обслуживание пенсионеры в количестве 36 818 человек, уровень оседаемости сумм пенсии на счетах по вкладам (срочные пенсионные вклады, вклад «Пенсионный-плюс Сбербанка России», банковская карта Сбербанк - Maestro «Социальная») составил 22,7%. По состоянию на 01.01.2010 г. доля пенсионеров, получающих пенсию через счета банковских карт, составила 25,1% от общей численности обслуживающихся (на 01.01.2009 – 7,4%).

**3 Направления совершенствования депозитной политики сибирского банка Сбербанка ОАО**

**3.1 Разработка мероприятий по привлечению средств и продаже депозитов экономически активному населению**

Ресурсная база, как микроэкономический фактор, оказывает прямое влияние на ликвидность и платежеспособность коммерческого банка. Сами масштабы деятельности коммерческого банка, а, следовательно, и размеры доходов, которые он получает, жестко зависят от размеров тех ресурсов, которые банк приобретает на рынке различных ресурсов и, в частности, депозитных. Отсюда возникает конкурентная борьба между банками за привлечение ресурсов.

Формирование ресурсной базы, включающее в себя не только привлечение новой клиентуры, но и постоянное изменение структуры источников привлечения ресурсов, является составной частью гибкого управления активами и пассивами коммерческого банка. Эффективное управление пассивами предполагает осуществление грамотной депозитной политики. Специфика этой области деятельности в том, что в части пассивных операций выбор банка обычно ограничен определенной группой клиентуры, к которой он привязан намного сильнее, чем к заемщикам.

Для укрепления ресурсной базы банкам нужна взвешенная депозитная политика, в основу которой ставятся поддержание необходимого уровня диверсификации, обеспечение возможности привлечения денежных ресурсов из других источников и поддержание сбалансированности с активами по срокам, объемам и процентным ставкам. Комплекс мер, направленных на расширение депозитной базы Сибирского банка Сбербанка ОАО, включает ряд инструментов, представленных ниже на рисунке 3.1.

**Финансовые инструменты**

* Расширение перечня вкладов.
* Выпуск сберегательных сертификатов.
* Выплата процентов по вкладам вперед.
* Защита от досрочного изъятия срочных депозитов.
* Определение оптимального периода и объема хранения средств.

**Инструменты совершенствования депозитной политика Сибирского банка Сбербанка ОАО**

**Маркетинговые инструменты**

* Создание службы телемаркетинга.
* Сегментирование депозитного портфеля по клиентам.
* Активизация рекламной политики.

Рисунок 3.1 – Инструменты совершенствования депозитной политики Сибирского банка Сбербанка ОАО

В Сибирском банке с целью увеличения ресурсной базы и активизации продаж депозитов в течение 2009 года проведены мероприятия.

1. Доведены до отделений установленные значения контрольного показателя по среднедневному остатку привлеченных средств частных клиентов, бизнес-плана по статье «Средства физических лиц», плановые ориентиры по продажам депозитов в расчете на 1 ОКР в день. Осуществлялся контроль за выполнением установленных показателей. Количество продаж депозитов включено в перечень плановых показателей, устанавливаемых для ВСП, для оценки деятельности при премировании.
2. Проводились ярмарки продаж розничных продуктов и услуг, комплекс рекламной поддержки, в том числе проведены:
   * с 20.12.2008 по 20.02.2009 акция «Декабрь, январь и февраль». Акция проводилась с целью активизации привлечения средств частных клиентов на счета по вкладам, укрепления имиджа Сибирского банка, повышения лояльности клиентов к банку, поощрения клиентов, размещающих свои средства в Сибирском банке. В целом по Сибирскому банку за период проведения новогодней рекламной акции было зарегистрировано 54 139 участника, которые открыли счета по срочным вкладам на общую сумму 4,9 млрд. рублей. В сравнении с аналогичной акцией, проведенной в 2007-2008г. (с учетом разницы в сроках проведения) объем привлеченных средств увеличен на 33% (на 1, 2 млрд. рублей), количество клиентов на 8%.
   * с целью продвижения вклада «Накопительный Сбербанка России» 14.03.2009 проведен субботник с выдачей сувенирной продукции. За один день акции 14 марта открыто около 800 счетов по вкладу «Накопительный Сбербанка России» на сумму 73 млн. рублей, что в 10 раз больше, чем в среднем за обычный день, а объем средств аналогичен недельному приросту;
   * промо-акции к праздничным датам: День Победы (09.05.2009), День защиты детей (01.06.2009), День России (12.06.2009), День знаний (01.09.2009), День рождения Сбербанка (12.11.2009), Новый год и Рождество (21.12.2009-31.12.2009);
   * в целях максимально эффективного продвижения банковских продуктов и услуг, с учетом имеющихся возможностей банка проводились рекламные недели в поддержку федеральных рекламных кампаний и в соответствии с утвержденным графиком (на протяжении недели осуществляется активное продвижение банковского продукта/услуги путем информирования клиентов с вручением раздаточного материала, размещения рекламно-информационного материала в операционном зале, проведения презентации по продвигаемому продукту/услуге, консультации и выборочный опрос клиентов, подведение итогов рекламной недели);
   * с целью активного использования внутренних информационных возможностей филиалов банка, повышению лояльности у настоящих и потенциальных клиентов внутренними структурными подразделениями проводились «Дни открытых дверей»;
   * с 12 ноября 2009 года начато проведение акции «Мировой шанс!» в целях активизации привлечения средств частных клиентов на счета по вкладам, увеличения присутствия Сбербанка России на рынке вкладов (клиенты, открывшие в период проведения акции срочный вклад на сумму от 30 тыс. рублей (эквивалент в валюте). Победители определяются в каждой из областей (Новосибирской, Томской, Кемеровской) 19 февраля 2010 года при публичном розыгрыше с участием СМИ. Главный приз - туристическое путешествие и денежные призы).
3. Проведено два тестирования всех операционно-кассовых работников и заведующих внутренними структурными подразделениями на знание условий и преимуществ вкладных продуктов.
4. В октябре проведено обучение и тестирование 3598 операционно-кассовых работников, специалистов по продажам, консультантов (100% общего количества работников, совершающих вкладные операции), руководителей ВСП методам активных продаж по курсу «Активные продажи депозитов Сбербанка России». В декабре 2009 года было проведено повторное обучение.
5. В целях мотивации сотрудников в 4 квартале 2009 года проведен конкурс по привлечению ресурсов и активизации продаж депозитов «Лидер продаж» среди операционно-кассовых работников. По оценке отделений проведение конкурса оказало положительное влияние на объем привлеченных ресурсов в конце года и значительное увеличение количества продаж депозитов 1 ОКР в день;
6. Все ОКР обеспечены памятками «Пакет продавца депозитов» в полиграфическом исполнении.
7. По каждому ВСП произведены 4 выгрузки данных из АС по группам клиентов. Выборки направлены в ОСБ для индивидуальной работы со сценарием переговоров по каждой категории клиентов. В период с 23 октября до конца 2009 года в результате проведенной работы по оценке ОСБ получены следующие результаты по каждой группе клиентов (табл. 3.1 – 3.4).

Таблица 3.1 - Клиенты, погасившие ссудную задолженность более 1 млн. руб. (с начала года), для приглашения на индивидуальное обслуживание, открытие депозита

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| всего по данным выгрузки | проведено консультаций по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 384 | 301 | 78% | 11 622,4 | 2 710 | 11 |

Таблица 3.2 - Клиенты, досрочно погасившие ссудную задолженность (менее 1 млн. рублей)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| всего по данным выгрузки | консультации по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 8 787 | 5 774 | 66% | 55 636,0 | 19 221,0 | 95 |

Таблица 3.3 - Клиенты, имеющие вклады «до востребования», остатки на счетах БК более 50 000 рублей (ранжирование по остаткам)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| всего по данным выгрузки | проведено консультаций по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 15 894 | 11 017 | 69% | 103 239,9 | 36 945,4 | 277 |

Таблица 3.4 - Клиенты, имеющие крупные остатки на счетах более 300 000 руб. (при приближении окончания срока вклада предложение размещения средств под более высокий процент.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| всего по данным выгрузки | проведено консультаций по телефону, персональных встреч в ВСП | % от общего количества | открыто новых срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | пополнено срочных вкладов (сумма, тыс.руб.) | оформлено ф.190. |
| 18 361 | 10 245 | 56% | 238 078,4 | 22 697,7 | 305 |

1. На постоянной основе проводились ролевые игры с отработкой методов активных продаж в течение часа, установленного на учебу в ВСП.
2. В соответствии с приказом Сбербанка России ОАО от 09.09.2009 №259 в целях удержания доли на рынке вкладов, удержания клиентов и активизации продаж депозитов, в рамках рекомендаций Сбербанка России по удержанию клиентов и активизации продаж депозитов был разработан и утвержден «План мероприятий Сибирского банка по выполнению бизнес-плана по среднедневным остаткам средств частных клиентов и росту доли на региональных рынках».

В результате проведенных мероприятий в 2009 году средства, привлеченные на счета экономически активного населения, составили 15,8 млрд. руб., которые обеспечили 77,3% прироста средств на счетах физических лиц (за 2008 год – 55,4%).

**3.2 Инновационная стратегия банка в сфере оказания депозитных услуг**

Кардинальные преобразования финансовых и денежно – кредитных систем под влиянием процессов глобализации, институционализации, секъюритизации, информатизации и дерегулирования, привели к усилению потока финансовых инноваций – прежде всего новых продуктов и технологий, которые существенно трансформировали финансово – кредитные институты, в том числе и банковскую деятельность.

Определенный набор банковских депозитных продуктов, с участием в активах ценных бумаг получил распространение на развитых рынках около 15 лет назад, чем значительно расширил финансовый инструментарий участников. Тем не менее, если в зарубежной практике данные продукты обозначены как структурированные, и активно продвигаются коммерческими банками на рынке депозитных услуг, в российской практике название таких продуктов не однозначно, не продиктовано законодательством и малоактивно.

С момента своего зарождения и по настоящее время сектор данных продуктов на развитых рынках имеет тенденцию развития: рост данного сегмента происходит более высокими по сравнению с другими секторами финансового рынка темпами (количественное развитие); предлагаемые продукты становятся все более сложными и комплексными (качественное развитие). Полагаем, что сектор новых депозитных продуктов, названных комбинированными, имеет тенденцию роста.

В соответствии с динамично меняющимися условиями деятельности любой банк как полноценный участник рынка вынужден меняться сам, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов, в том числе и в сфере привлечения денежных средств во вклады и депозиты. Естественно, что данные процессы не должны протекать стихийно - их необходимо осуществлять системно в рамках разработанной инновационной стратегии в сфере оказания депозитных услуг, являющейся частью общей стратегии развития банка.

Собственно продуктовые инновации связаны именно с созданием новых банковских продуктов, разработкой новых услуг, а также с продвижением их на рынок, для которого они были созданы. Рыночные инновации объединяют комплекс мероприятий, позволяющих реализовывать уже созданные продукты на новых рынках, открывать для них новые сферы использования.

Классификация банковских инноваций, представлена на рисунке 3.2.

Инновационная стратегия коммерческого банка

в сфере оказания депозитных услуг

Качественная:

* обновление и сохранение уже имеющихся свойств;
* структурные изменения их слияние или выделение новых и перераспределение функций между ними, переход на новую автоматизированную банковскую систему;
* смена системообразующих секторов клиентов, обслуживаемых банком.

Количественная:

* расширение подразделения за счет увеличения «производственной мощности»;
* смена специализации банка, изменение всего спектра оказываемых услуг.

Рисунок 3.2 – Классификация банковских инноваций

Таким образом под инновационной стратегией коммерческого банка в сфере оказания депозитных услуг понимается выбор структуры инновационного процесса количественного и качественного содержания, направленный на реализацию политики коммерческого банка в области инноваций, в котором совокупность элементов и их взаимоотношения оказывают влияние на полноценное развитие кредитной организации

Для того чтобы расширить линейку услуг, коммерческие банки предлагают помимо традиционных депозитов, так называемые инвестиционные депозиты. Понятие "инвестиционный депозит" трактуется банками по-разному, но чаще всего под ним понимаются два вида депозитов. Первый открывается банком вкладчику под повышенный процент при покупке паев инвестиционных фондов на определенную сумму. Повышенный процент призван компенсировать моральные издержки клиента при отсутствии ожидаемой доходности по ПИФам. Доход по второму виду депозитов состоит из части, гарантированной банком (в среднем 5-6% годовых), и негарантированной - доходность которой зависит от успешности вложения банком денежных средств на фондовом рынке. В свою очередь гарантированная часть выступает в качестве страховки от падения стоимости паев.

В любом случае часть средств на инвестиционном депозите размещается на традиционном вкладе, а вторая часть денег инвестируется в различные финансовые инструменты, поэтому инновационные депозиты могут быть отнесены в разряд комбинаторных. Более того, комбинаторная группа инвестирования в разные финансовые инструменты денежных средств вкладчиков позволила определить данный депозит, как комбинированный. Преимуществ данного вида продуктов несколько, во – первых, они способствуют минимизации рисков, связанных с инвестированием. В частности банк дает гарантию на сохранность средств, при этом доходность зависит от ситуации на фондовом рынке. Во-вторых, инвестор, размещая средства в данный продукт, имеет возможность получить более высокий доход, чем от вложения в классический депозит.

Механизм работы комбинированного депозитного продукта представлен на рисунке 3.3.

100% капитала

Меньшая часть (10%)

Большая часть

(90%)

Гарантированный возврат 100% капитала

Дополнительный доход, генерированный опционами

(потенциально неограниченный)

Размещение на депозит

Рисунок 3.3 – Устройство комбинированного депозитного продукта с гарантией возвратности капитала

В частности, чтобы гарантировать клиенту возврат средств, его деньги делят на две части. Большую часть можно вкладывать в инструменты с фиксированной доходностью — обычный банковский депозит или высоконадежные облигации. Предполагается, что эта часть к концу срока вырастет за счет процентов до 100% инвестированного в этот продукт капитала, что позволит гарантировать клиенту возврат вложенной суммы. Другую — существенно меньшую — часть денег банк инвестирует в более рисковый, но высокодоходный финансовый инструмент в зависимости от структуры ноты. Принципиальные отличия и преимущества комбинированных банковских продуктов по сравнению с традиционными депозитными услугами отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Критериальные особенности комбинированных банковских продуктов в сравнении с депозитными операциями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Привлечение средств в форме: | |
| Депозитов | Комбинированных банковских продуктов |
| Наличие инструментов | Традиционные (облигации и депозиты) (+; -) | Традиционные + производные (опционы, фьючерсы, свопы) (+) |
| Степень доходности | Ограничена (-) | Высокая (+) |
| Риск потери дохода | Присутствует в определенных пределах (+;-) | Отсутствует (стопроцентный возврат суммы вложений) (+) |

Таким образом, рассмотрев особенности комбинированных депозитных продуктов, в контексте инновационной стратегии банковской деятельности считаем необходимым их применение в качестве инвестиционных продуктов, обладающих достаточно высокой надежностью для клиентов банка и в определенной степени доходными инструментами.

В отечественной практике характерной особенностью комбинированного депозита может послужить возможность получения сверхприбыли с гарантией защиты основного капитала. В этом случае в качестве индикаторов могут использоваться продукты с потенциальной вероятностью высокого роста. Это может быть ставка РТС, цены на нефть, золото, стоимость продуктовой корзины и т.д. Доходность такого вклада будет зависеть от разницы между стоимостью актива на дату возврата депозита и ценой на дату его размещения. К полученному результату прибавляется процентная ставка вклада «До востребования», как правило, это 0,1% годовых от внесенной суммы. После чего могут проводиться поправки полученного результата на время размещения вклада, долю участия вкладчика, сумму депозита, максимальные значения и на другие нюансы, предусмотренные каждым конкретным банком.

Вышесказанное позволило автору сделать вывод, что комбинированные депозитные продукты – тот вариант привлечения средств во вклады, который является наиболее перспективным и выгодным именно в условиях финансового кризиса.

**3.3 Разработка рекомендаций по внедрению системы сбалансированных показателей оценки депозитной политики**

Система сбалансированных показателей (ССП) является управленческой и измерительно-стратегической системой, переводящей миссию и стратегию банка в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей. Внедрение ССП субъектами банковского предпринимательства будет способствовать повышению качества управления, стимулированию сотрудников к высокоэффективной и стабильной деятельности, достижению банком ведущих позиций на рынках, а также росту транспарентности деятельности субъекта предпринимательства.

Сформированная ССП позволяет банку оценивать достижимость поставленных целей и получать быструю обратную связь по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с позиции реализации стратегии аспекты банковской деятельности.

Анализ системы управления в банковском предпринимательстве с помощью ССП показал, что система базируется на четырех основных составляющих – финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост (рис. 3.4). Равновесность системы управления заключается в комплексном подходе к оценке и эффективному использованию как материальных, так и неосязаемых активов.

определение потребности равновесного управления СБП и филиальной сетью

Внешняя экономическая среда

Гомеостаз

формирование способов внедрения ССП в деятельность СБП и филиальной сети

Определение проекций ССП (финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост)

Формулировка целей каждой проекции

Разработка индикаторов достижений целей

Установление целевых значений показателей

Разработка программы по достижению целей равновесного управления СБП и его филиальной сетью с использованием ССП

Рисунок 3.4 – Процесс формирования системы равновесного управления с использованием ССП

Внедрение ССП в деятельность коммерческого банка обусловлена необходимостью равновесного управления процессами развития филиальной сети, что в условиях экономического кризиса неизбежно вследствие банкротства региональных банков. В связи с тем, что локальный спрос на банковские продукты сохраняется, оставшиеся банки занимают высвобождающийся сегмент банковского рынка. Поэтому в рамках реализации задачи равновесного управления были выделены следующие этапы формирования ССП для субъекта банковского предпринимательства с развивающейся филиальной сетью:

1 этап – определение стратегии банка и перевод ее в плоскость конкретных стратегических задач на основе миссии и иерархии целей банка.

2 этап – составление перечня ключевых параметров деятельности коммерческого банка с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней.

3 этап – формирование ключевых показателей деятельности на основе управляющих параметров. Они позволяют отслеживать ход реализации стратегии банка и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, а также обеспечивают основу для планирования оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.

4 этап – разработка стратегических инициатив, то есть программ конкретных действий для достижения тех или иных стратегических целей банка и целевых значений показателей.

Главный результат внедрения ССП в качестве инструмента равновесного управления деятельностью коммерческого банка заключается, прежде всего, в устранении разрыва между разработкой и воплощением депозитной политики за счет комплексного контроля развития субъекта. Процесс равновесного управления коммерческим банком является сложной многоступенчатой процедурой, основанной на следующих принципах.

1. Приоритетным в деятельности управленческого персонала коммерческого банка является постоянный анализ финансовых и денежных индикаторов, характеризующих состояние внешней среды, финансовых инструментов, предлагаемых клиентам банковских операций, как основы адаптации разработанных планов: стратегического, годового и оперативных – к изменяющимся условиям.
2. Разработка системы планов: стратегического, годового, квартального, оперативного – подчиняется общим целям деятельности банка: обеспечению его ликвидности и устойчивости.
3. Разработка стратегического плана основана на выработке стратегии, которая выражена как в количественных, так и качественных параметрах.
4. Выработка стратегии осуществляется руководством банка на основе интуиции, опыта, экспертных оценок, специальных аналитических отчетов, подготовленных соответствующими службами коммерческого банка.
5. Горизонт выработки стратегии и стратегического плана определяется макроэкономическими условиями. Так, в период 1992-1998 гг. в качестве стратегического плана справедливо мог рассматриваться годовой план в силу общей финансовой, экономической и политической нестабильности. Аналогичную ситуацию мы наблюдаем и сейчас.
6. Формирование стратегического плана подчиняется общим принципам планирования: достоверность, динамизм, предвидение. На основе стратегического плана разрабатываются годовые планы с их последующей корректировкой, в которых реализуются принципы: адресности, конкретности, ответственности, адаптации к изменяющимся условиям.
7. При разработке стратегии необходима перекрестная экспертиза, поскольку деятельность подразделений банка в достаточной степени взаимосвязана в силу портфельности оказываемых клиентам услуг.
8. Системный подход к исследованию сущности банковского управления определяет необходимость интегральной оценки эффективности системы стратегического менеджмента.

Основными предпосылками использования ССП для оценки филиалов коммерческого банка является наличие значительного числа информационных потоков между филиалами и подразделениями головного офиса, а также необходимость учитывать специфику каждого филиала и отражать ее в наборе показателей.

Наряду с четырьмя основными группами показателей, особо для ССП филиальной сети выделены показатели взаимодействия с головным офисом банка.

Специфика статуса филиала требует решения вопроса об оптимальном соотношении делегированных полномочий и допустимых операционных рисков, неизбежных при самостоятельной работе филиалов. Это обстоятельство должно отразиться на структуре ССП по филиальной сети. Учет указанных особенностей может быть обеспечен путем включения в карту следующих показателей:

* усредненная степень выполнения бизнес-плана (среднее по совокупности значимых показателей бизнес-плана);
* количество нарушений сроков ответа филиала на запросы головного офиса;
* сроки внедрения нововведений, инициируемых головным офисом в филиальной сети;
* количество направленных в головной офис комплексных отчетов о деятельности филиала;
* оценка качества предоставляемой филиалом отчетной информации;
* количество специализированных и комплексных проверок, проведенных специалистами головного офиса в филиале.

Комплекс вышеперечисленных показателей предназначен для оценки степени контроля головного офиса за деятельностью филиала и адекватности реакции филиала на управляющие воздействия головного офиса.

Разработка ССП филиалов банка будет способствовать повышению качества управления сетью, стимулированию филиалов к высокоэффективной и стабильной деятельности (табл. 3.2), а также достижению ведущих позиций на региональных рынках.

Таблица 3.2 – Этапы внедрения системы сбалансированных показателей в деятельность банка с филиальной сетью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Этап | Продолжительность |
| 1. | Ознакомление с банком и филиальной сетью | Неделя - несколько месяцев |
| 2. | Проведение вводного семинара по стратегическому управлению и ССП | 2-3 дня |
| 3. | Анкетирование сотрудников | Неделя |
| 4. | Интервьюирование руководителей банка и управляющих филиалами | Неделя |
| 5. | Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт | 2-3 недели – несколько месяцев |
| 6. | Составление и выбор показателей для ССП | Неделя |
| 7. | Составление ССП для филиалов и их подразделений | 2-3 недели |
| 8. | Интеграция с системой бюджетирования | Несколько недель |
| 9. | Интеграция с системой мотивации | Несколько недель |
| 10. | Внедрение программного продукта для ССП | Несколько месяцев |
| 11. | Организация презентации информации | 2-3 недели |
| 12. | Ознакомление работников банка с его стратегией и ССП | 1-2 недели |
| 13. | Пересмотр ССП | Раз в 3 месяца |

Основные расходы на внедрение системы связаны с временными затратами сотрудников на разработку ССП (участие в семинарах, обсуждениях, интервью), а также с затратами на внедрение/настройку соответствующего программного обеспечения. Основную долю в организационно-экономических затратах коммерческого банка на внедрение системы сбалансированных показателей филиальной сети составляют расходы на внедрение программных продуктов, обеспечивающих техническую эксплуатацию системы. Необходимо также учитывать, что, при внедрении программного обеспечения во всех филиалах, коммерческому банку придется также нести расходы на приобретение оборудования (в т.ч. серверов), обеспечивающего полноценную работу системы. В условиях широко развитой филиальной сети банка, эти затраты могут быть весьма существенны. Структура затрат на внедрение ССП в филиальную сеть банка представлена на рисунке 3.5.

**ЗАТРАТЫ НА ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА ССП**

**Единовременные**

- выбор ПО и подготовка договоров на закупку;

- настройка системы;

- тестирование системы;

- интеграция новой системы с другими приложениями;

- организационные изменения;

- разработка документации;

- обучение пользователей.

**Капитальные**

- приобретение оборудования и программного обеспечения;

- установка, монтаж нового оборудования, системного ПО.

**Периодические**

- техническая поддержка оборудования, системного и прикладного ПО;

- амортизация оборудования и ПО;

- затраты на персонал;

- обучение новых сотрудников;

- разработка новых форм отчетов;

- внесение в систему изменений, связанных с требованиями законодательства;

- коммуникации.

Рисунок 3.5 – Структура затрат на внедрение ССП в банке с филиальной сетью

Помимо расходов на приобретение программ и оборудования, в процессе внедрения системы сбалансированных показателей, коммерческий банк также несет расходы по привлечению внешних консультантов и обучению сотрудников.

Автором был проведен расчет средней стоимости проекта по внедрению ССП в деятельность банка с филиальной сетью при условии, что банк приобретает программное обеспечение у внешнего контрагента, при этом услуги по интеграции и обслуживанию системы входят в стоимость ПО (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет средней стоимости проекта по внедрению ССП банком (в год)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование расхода | Ед. измерения | Необходимое кол-во единиц | Стоимость за ед., руб. | Объем затрат, руб. |
| ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ | | | | | |
| 1. | выбор ПО и подготовка договоров на закупку | Чел/час | 13 | 350 | 4 550 |
| 2. | настройка системы | Чел/час | 125 | 350 | 43 750 |
| 3. | тестирование системы | Чел/час | 80 | 350 | 28 000 |
| 4. | интеграция новой системы с другими приложениями | Чел/час | 65 | 350 | 22 750 |
| 6. | разработка документации | Чел/час | 47 | 350 | 16 450 |
| 7. | обучение пользователей | Руб. | 13 человек | 15 000 | 195 000 |
| КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ | | | | | |
| 8. | приобретение программного обеспечения | Руб. | 10 раб. мест | 90 000 | 900 000 |
| 9. | приобретение оборудования для установки ПО | Руб. |  | 1 000 000 | 1 000 000 |
| 10. | установка, монтаж нового оборудования, системного ПО | Руб. |  | 100 000 | 100 000 |
| ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ | | | | | |
| 11. | техническая поддержка оборудования, системного и прикладного ПО | Чел/час | 80 | 350 | 28 000 |
| 12. | амортизация оборудования и ПО | Руб. |  | 200 000 | 200 000 |
| 13. | обучение новых сотрудников | Руб. | 5 | 15 000 | 75 000 |
| 14. | разработка новых форм отчетов | Чел/час | 13 | 350 | 4 550 |
| 15. | внесение в систему изменений, связанных с требованиями законодательства | Чел/час | 45 | 350 | 15 750 |

В рамках обеспечения сбалансированного управления субъектом банковского предпринимательства, автором были сформулированы стратегические цели базовых конкурентных стратегий по проекциям ССП (табл. 2.5), что позволит комплексно подойти к вопросу решения стратегических задач развития, достижения и удержания конкурентоспособности банка на заданном уровне.

Таблица 3.4 – Стратегические цели базовых конкурентных стратегий банка по проекциям ССП

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентная стратегия | Стратегические цели |
| Лидерство по издержкам | Финансы |
| 1. Снижать постоянные издержки.  2. Сокращать стоимость привлечённого банком капитала. |
| Персонал |
| 1.Оптимизировать расходы на банковский персонал.  2.Повышать производительность труда сотрудников банка. |
| Клиенты |
| 1. Количественно расширять клиентскую базу.  2. Разрабатывать стандартные банковские продукты. |
| Бизнес-процессы |
| 1.Модифицировать существующие информационные технологии для сокращения расходов по обслуживанию клиентов.  2.Разрабатывать стандарты банковских бизнес-процессов |
| Дифференциа-ция | Финансы |
| 1.Повышать рентабельность уникальных банковских продуктов  2.Диверсифицировать источники банком привлечённого капитала. |
| Персонал |
| 1.Создать систему мотивации банковского персонала.  2.Развивать командный дух и корпоративную культуру в банке. |
| Клиенты |
| 1. Обеспечивать высокое качество и оперативность предоставляемых услуг.  2. Сформулировать клиентоориентированную ценовую политику.  3. Предлагать новые высокотехнологичные продукты. |
| Бизнес-процессы |
| 1. Управлять отношениями с клиентами (CRM).  2. Развивать систему банковского маркетинга для выявления потребностей клиентов и создания уникальной услуги.  3.Внедрять новые информационные технологии для улучшения качества технологической поддержки услуг банка. |

Исходя из целей базовых конкурентных стратегий, был сформирован набор индикаторов ССП для банка с развивающейся филиальной сетью (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Индикаторы ССП для базовых конкурентных стратегий банка

|  |  |
| --- | --- |
| Проекция ССП | Наименование показателя |
| Стратегия лидерства по издержкам | |
| Финансы | 1. Доля постоянных издержек в расходах банка.  2. Доля «дешевых» ресурсов в портфеле пассивов банка, обеспечивающих максимальный маржинальный доход. |
| Персонал | 1. Динамика доли расходов на персонал в постоянных издержках банка.  2.Уровень производительности труда сотрудников |
| Клиенты | 1. Прирост клиентской базы.  2. Количество стандартных банковских продуктов. |
| Бизнес-процессы | 1. Количество модернизированных информационных комплексов, обеспечивающих снижение затрат на оказание банковских услуг.  2.Количество разработанных стандартов бизнес-процессов |
| Стратегия дифференциации | |
| Финансы | 1.Уровень и динамика рентабельности уникальных банковских продуктов  2.Показатели структуры привлечённого капитала |
| Персонал | 1. Срок создания системы мотивации  2. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы сотрудников банка.  3. Количество мероприятий по укреплению командного духа.  4. Индекс удовлетворенности персонала. |
| Клиенты | 1. Количество установленных индивидуальных тарифов.  2. Количество новых высокотехнологичных продуктов/услуг.  3. Количество клиентов, пользующихся новой услугой/продуктом (динамика в соответствии с планом).  4.Доход от использования продукта/услуги в общем доходе.  5. Доля дохода от внедрения и использования новых продуктов/услуг в валовом доходе. |
| Бизнес-процессы | 1. Процент выполнения плана работ по CRM.  2. Мониторинг продаж. Увеличение объема продаж после проведения рекламных акций.  3. Срок создания системы маркетинга.  4. Количество рекламных акций.  5. Доля автоматизированных операций (бизнес-процессов) в общем количестве бизнес-процессов, нуждающихся в автоматизации.  6. Количество внедренных технологий и комплексов. |

В рамках проведенного исследования был выделен эффект от внедрения ССП, последовательность проявления которого схематично отражена на рисунке 3.6.

повышает скорость и эффективность принятия управленческих решений

переводит перспективные планы и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления банком

связывает стратегию и систему бюджетирования в банке

дает оценку деятельности подразделений в рамках достижения стратегических целей банка

формирует эффективную систему мотивации

повышает прозрачность управления банком

**Рост удовлетворенности сотрудников банка**

**Рост корпоративной управляемости**

**Рост конкурентоспособности банка**

**Повышение лояльности клиентов, партнеров, инвесторов банка**

**Увеличение количества клиентов банка**

**Рост доли рынка**

**Рост прибыли**

**Рост стоимости банка**

Рисунок 3.6 – Структура проявления эффекта от внедрения ССП в деятельность банка

Одним из индикаторов эффективности внедрения ССП в деятельность коммерческого банка является рост его клиентской базы. Как показал количественный анализ результатов деятельности Сибирского банка Сбербанка ОАО после внедрения системы сбалансированных показателей в первом квартале 2010 г. рост числа клиентов филиальной сети составил 14 %.

К качественным показателям эффективности внедрения ССП в деятельность банка относится рост удовлетворения потребностей корпоративных клиентов в диапазоне предлагаемых банковских услуг (по итогам опроса), индивидуализация тарифных планов и ориентация на длительное взаимовыгодное сотрудничество банка с клиентами. Внедрение ССП также послужило основой для привлечения в качестве клиентов представителей передовых отраслей экономики (ракетно-космическая отрасль, нанотехнологии).

Таким образом, внедрение ССП позволило ориентировать банк на привлечение новых категорий клиентов, уделяя особое внимание обслуживанию технологических цепочек в различных отраслях, предлагая при этом комплексные проекты расчетов, финансирования и широкий спектр консалтинговых услуг.

**Заключение**

Исследование проблемы привлечения сбережений российского населения во вклады и другие банковские продукты в качестве инвестиционного ресурса позволило выявить ряд основополагающих положений, характеризующих развитие данного процесса в России и в частности в Сбербанке России. До сих пор остаётся актуальной проблема, когда у людей есть средства, чтобы их вкладывать и банки, которые нуждаются в этих средствах.

Вместе с тем анализ современного состояния процесса привлечения сбережений населения показал, что действующие формы и методы в Сберегательном банке не всегда отвечают требованиям вкладчиков: работа в банке не всегда соответствует представлениям сберегателей об инструментах Банка, которым можно доверить свои сбережения, информация о работе не всегда доступна широкому кругу потенциальных вкладчиков.

Также в данной работе был проведён анализ вкладов населения, процентной политики, структуры вкладов и были выявлены некоторые особенности:

* + в сравнении с 2008 годом на 2009 год произошло увеличение долгосрочной ресурсной базы. Люди перестали бояться вкладывать деньги на долгий срок.
  + увеличилось количество предлагаемых вкладов населению.
  + заметно были снижены ставки по вкладам, что связано со снижением ставки рефинансирования ЦБ РФ.

Эффективная политика Сбербанка по вовлечению средств населения в инвестиционный процесс должна строиться на следующих принципах: гарантированность возвратности вкладов; защищенность вложений населения; обеспеченность высокого качества обслуживания.

Реализация этих условий возможна на основе разработки системы соответствующих механизмов, которая включает:

* + механизмы формирования банковских инструментов (в том числе вкладов) для привлечения сбережений населения;
  + механизмы снижения рисковости работы со средствами населения;
  + механизмы формирования и исполнения целевых программ для привлечения групп населения;
  + механизмы формирования эмоционального притяжения клиентов к своему банку, основанных на психологических особенностях основных возрастных групп клиентов и на мотивации граждан к сбережениям;
  + механизмы формирования корпоративной культуры Банка и личной ответственности каждого работника за поддержание позитивного имиджа.

Рост конкуренции в сфере банковского предпринимательства, обостряемая приходом на российский рынок и активной деятельностью зарубежных банков, заставляет отечественные банковские организации связывать будущее своего бизнеса с развитием бизнеса своих клиентов, их стратегическими целями и задачами. Вместе с тем, банки вынуждены взвешенно подходить к вопросу формирования стратегических приоритетов своего развития, управления конкурентоспособностью, разработки инструментария достижения конкурентных преимуществ. Это обеспечивается внедрением в деятельность банка способов повышения эффективности банковской деятельности. Особенно проблема управления деятельностью субъекта банковского предпринимательства актуальна при наличии развитой филиальной сети, функционирование которой необходимо согласовывать с целями, задачами и результирующими параметрами головного офиса. Совершенствование регулирования в этой области позволит Сбербанку отстоять свои позиции в обострившейся конкурентной борьбе.

**Список использованных источников**

1. Конституция РФ. – М., 2005. – 40 с. – (Б–ка российского законодательства).

2. Гражданский кодекс РФ: части первая, вторая, третья и четвертая: текст с изменениями и дополнениями на 10 февраля 2010 г. – М.: Издательство «ЭКСМО». – 512 с.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: Официальный текст (на 01.03.05). –М., Проспект., 2005. – 446 с.

4. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395–I «О банках и банковской деятельности» (с изменениями от 13 декабря 1991 г., 24 июня 1992 г., 3 февраля 1996 г., 31 июля 1998 г., 5, 8 июля 1999 г., 19 июня, 7 августа 2001 г., 21 марта 2002 г., 30 июня, 8, 23 декабря 2003 г., 29 июня, 29 июля, 2 ноября, 29, 30 декабря 2004 г., 21 июля 2005 г.) // Ведомости съезда народных депутатов РСФСР от 6 декабря 1990 г. N 27 ст. 357.

5. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86–ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изменениями от 10 января, 23 декабря 2003 г., 29 июня, 29 июля, 23 декабря 2004 г., 18 июня, 18 июля 2005 г.). // Собрание законодательства Российской Федерации от 15 июля 2002 г., N 28, ст. 2790.

6. Федеральный закон от 23 декабря 2003 г. N 177–ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N 52, ст. 5029.

7. Инструкция ЦБР от 14 января 2004 г. N 109–И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» // Вестник Банка России от 20 февраля 2004 г. N 15.

8. Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на 2004 год и на период до 2008 года // Материалы ЦБ РФ от 11.02.2004 г.

9. Агапеева Е.В. Правовое регулирование рынка ценных бумаг в России и США. Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 021100 «Юриспруденция». – М., ЮНИТИ–ДАНА. –2004. –159 C.

10. Алексеев М.Ю. Финансы, денежное обращение, кредит / М.Ю. Алексеев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 367 с.

11. Алехин Б. Есть ли в России рынок ценных бумаг //РЦБ. –2001. –№23. –С. 27 – 31.

12. Анненская Н.Е. Тенденции развития, актуальные бизнес–задачи и IT–технологии на рынке ценных бумаг // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке, № 7–8, 2004.

13. Аскинадзи В.М. Инвестиционные стратегии банков. Монография (Серия «Академическая серия»). –М., Маркет ДС Корпорейшн. –2004. –106 с.

14. Банковское дело / Под ред. Г.Г. Коробовой, И.Ю. Коробова, А.Ф. Рябова и др. – М.: Экономист, 2004.

15. Банковское дело: стратегическое руководство / Под ред. В. Платонова, М. Хиггинса. – М.: КонсалтБанкир, 2001. – 429 с.

16. Банковское дело: Учебник / под ред. Г.Н.Белоглазовой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 592 с.

17. Банковское дело: Учебник / под ред. О.И.Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 672 с.

18. Баско В.Н., Писанова Л.Н. Банки и предприятия: информационный обмен и сотрудничество // Деньги и кредит. № 11. 2003. C. 35 – 40.

19. Баталов А.Г. Банковская конкуренция. – М., Издательство «ЭКЗАМЕН». – 2002. – 215 с.

20. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебник для ВУЗов. – М.: Логос, 2001. – 344 с.

21. Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П., Савинская Н.А. и др. Банковское дело: Учебник для ВУЗов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 481 с.

22. Бондарева Ю., Шовиков C., Хаиров Р. Конкуренция на рынке банковских услуг // Банковское дело. № 1. 2004. C. 9 – 14.

23. Боровская М.А. Банковские услуги предприятиям: Учебное пособие / М.А.Боровская. – Таганрог: Изд–во ТРТУ, 1999. – 486 с.

24. Валитов Ш.М., Кириченко Е.Г. Региональные аспекты развития банковской системы и реального сектора экономики // Финансы и кредит. 2003. № 24. C. 2 – 9.

25. Васильева Л.С., Петровская М.В. Финансовый анализ. – М.: КноРус, 2006 г. – 544 с.

26. Деньги, кредит, банки. Учебник / Под редакцией Г.Н. Белоглазовой. – М.: Юрайт–Издат, 2006. – 620 с.

27. Жарковская Е.П. Банковское дело. Серия: Высшее финансовое образование. – М.: Издательство: Омега, 2006. – 452 с.

28. Захаров В.С. В России есть банковская система // Деньги и кредит. № 10. 2003. C. 17 – 19.

29. Ильясов C.М., Бацына C.Ю., Цапиева О.К. Взаимодействие банковского сектора и реальной экономики региона // Деньги и кредит. № 7. 2003. C. 35 – 38.

30. Ковалев А.П., Колбачев Е.Б., Колбачева Т.А. и др. Финансы и кредит: Учебное пособие для вузов (под ред. Ковалева А.П.). – М., 2003. – 480 с.

31. Козлов А.А., Хмелев А.О. Качество кредитной организации // Деньги и кредит. 2002. № 11. C. 9 – 17.

32. Куницына Н.Н., Хисамудинов В.В. Банковский аудит: Учебное пособие для вузов. – М., 2005. – 128 с.

33. Лаврушин О.И., Мамонтова И.Д., Валенцова Н.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. д–ра эк. наук, проф. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2005. – 688 с.

34. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2006. – 224 с.

35. Матюхин Г. Еще раз о стратегии банковской реформы в России // Банковское дело. № 10. 2003. C. 22 – 25.

36. Матюхин Г. Реформирование банковского сектора следует начинать с Центрального банка // Банковское дело. № 12. 2003. C. 14 – 17.

37. Мехряков В. О некоторых аспектах регулирования конкурентных отношений на рынке банковских услуг // Банковское дело. № 12. 2003. C. 25 – 29.

38. Научно–практический комментарий к Закону «О рынке ценных бумаг». М., «Статут», 2001. – 124 C.

39. Пучкова П. Банковский депозит: от информационного обеспечения к аналитическим решениям. – М., 2003. – 132 с.

40. Разнодёжина Э.Н. Макроэкономика: Краткий курс лекций / Э.Н.Разнодежина. – Ульяновск, УлГТУ, 2002. – 294 с.

41. Рождов А. Универсализация международной деятельности транснациональных банков // Дисс. … канд. экон. наук. М., 1993. C. 50 – 52.

42. Рудько–Силиванов В. Базельские соглашения по банковскому капиталу и риски производных финансовых инструментов // Деньги и кредит. № 2. 2004. C. 20 – 26.

43. Сибиряков А.И. Коммерческий банк сегодня. – М.: Консалтбанкир, 2002. – 144 с.

44. Тавасиев А.М., Бычков В.П., Москвин В.А. Банковское дело: базовые операции для клиентов. – М.: Питер, 2005. – 304 с.

45. Тарасов В. Деньги, кредит, банки. – М., 2005. – 512 с.

46. Тосунян Г.А., Викулин А.Ю. Комментарий к Федеральному закону «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». – М.: Юристъ, 2004.

47. Тютюнник А.В., Турбанов А.В. Банковское дело. – СПб: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.

48. Финансы и кредит. Учебник / Под редакцией М.В. Романовского, Г.Н. Белоглазовой. – М.: Издательство: Высшее образование, 2006. – 576 с.

49. Финансы, деньги, кредит. Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Проспект, 2005. – 208 с.

50. Челноков В.А. Деньги, кредит, банки. – М.: Юнити–Дана, 2005. – 368 с.

51. Черкасов В.Е. Финансовый анализ в коммерческом банке. – М.: Консалтбанкир, 2005. – 320 с.

52. Шапран В.С. Инвестиционная отрасль США: тенденции // Инвестиционный банкинг, 2006, №1.

53. Шидловская М.С. Банковский надзор и аудит. Практикум. – М.: Высшая школа, 2003. – 320 с.

54. Шульковский С.А. Депозитная политика и ее роль в обеспечении устойчивости коммерческого банка. Автореферат диссертации. – Саратов, 2001.

55. Эриашвили Н.Д. Банковское право. Учебник. Серия: Золотой фонд российских учебников. – М.: Юнити–Дана, Закон и право, 2005. – 528 с.

56. Юдина И. Банки и банковская система / И.Юдина. – Барнаул, Изд–во ВЗФЭИ, 2002. – 123с.

57. Виноградов А.В. Основные модели построения системы гарантирования вкладов в мире // Деньги и кредит. 2002. № 6. С. 62–67.

58. Евпланов А. Россияне поверили банкам. // Российская бизнес–газета. 17.01.2006.

59. Как же будут гарантироваться вклады граждан // Банковское дело. 2002. № 5. С. 40–43.

60. Канцеленбаум Э.С. К вопросу о сущности банковского депозита // Деньги и кредит. 1991. № 4. С. 75–76.

61. Кочмола К.В. Роль системы страхования депозитов в банковской портфельной политике // Страховое дело. 2002. № 4.

62. Пашковская И.В. Проблемы страхования вкладов и депозитов в коммерческих банках // Бухгалтерия и банки. 1997. № 3. С. 21–28.

63. Плотников А.В. О необходимости создания системы страхования депозитов в России // Вестник Финансовой Академии. 2001. 2(18). С. 84–91.

64. Салак С.Э. Доходность падает // Национальная экономическая газета. 2002. № 74. С. 9.

65. Серебряков С.В. Финансовая экология: будет ли безопасно хранить деньги в России // Банковское дело. 2001. № 5. С. 15–20.

66. Шилов С., Донгузова Т. Антикризисное управление в проблемном банке. // Банковское дело в Москве. 1999. № 12. С. 11–16.

67. Шмелев П. Банковский бум местного масштаба. Запуск системы страхования вкладов дал толчок развитию региональных банков // Россия. 16.03.2006.

1. Банки, имеющие наибольшую долю привлеченных средств частных клиентов на территории Новосибирской, Томской и Кемеровской областей [↑](#footnote-ref-1)