СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Содержание банковского менеджмента
   1. Планирование деятельности банка
   2. Анализ деятельности банка
   3. Регулирование и контроль деятельности банка
2. Принципы банковского менеджмента
3. Планирование деятельности Сберегательного Банка Российской Федерации
4. Анализ деятельности Сберегательного Банка Российской Федерации
5. Регулирование и контроль деятельности Сберегательного Банка Российской Федерации

Заключение

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики компания, корпорация, предприятие любой сферы деятельности, в том числе банковской, требует управления. Управление, или менеджмент, предполагает учет колебаний рыночной конъюнктуры, обеспечение конкурентоспособности, стремление к эффективной, рентабельной, социально ориентированной деятельности. Трактовки термина "банковский менеджмент" различны. Чаще всего его понимают как управление банком в условиях рыночной экономики. Научное определение трактует банковский менеджмент как теоретические и методические основы управления конкретной сферой деятельности – банковской деятельностью [3, с. 6].

Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования предприятий, ведущего к инфляции, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов, ориентированных на создание новой товарной массы.

Банковская деятельность представляет собой специфичную сферу бизнеса, определяющую особенности мышления и поведения занятых в нем работников, что неизбежно отражается на содержании банковского менеджмента. Сберегательный банк Российской Федерации, старейший банк страны, является бесспорным лидером российской банковской системы, основой ее стабильности и надежности. Обладая наиболее развитой филиальной сетью, он осуществляет операции на территории всей страны, предоставляет услуги подавляющей части населения России, осуществляет кредитование реального сектора экономики, в том числе инвестиционных проектов, принимает участие в реализации государственных программ.

Данная работа является актуальной, так как посвящена проблемам, исследованию перспективных направлений дальнейшего развития менеджмента Сберегательного Банка Российской Федерации. В современных условиях, когда на рынке капиталов существует конкуренция за привлечение денежных ресурсов и сферу их вложений, проблема управления банком, т.е. выбор и осуществление методов банковского менеджмента чрезвычайно актуальна.

Целью данной работы является изучение уровня организации менеджмента Сберегательного Банка Российской Федерации в настоящее время. Разработка данной цели требует постановки следующих задач:

1. изучить теоретические основы банковского менеджмента;
2. рассмотреть содержание и принципы банковского менеджмента;
3. осветить значение и особенности организации банковского менеджмента на примере Сбербанка РФ.

Объектом исследования является Сберегательный Банк Российской Федерации.

Предмет исследования – современный уровень организации банковского менеджмента.

В работе рассматриваются аналитические данные финансового положения Сбербанка РФ по справочным данным банка.

Состав работы: представленная контрольная работа содержит 30 страниц печатного текста, 4 рисунок, 11 источников литературы.

1. СОДЕРЖАНИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Банковский менеджмент – научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Он базируется на научных методах управления, конкретизированных практикой ведения банковского дела [5, с. 4].

Банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц [1, ст.1].

Банк представляет собой, прежде всего, общественный институт, в котором сосредоточены денежные вклады множества кредиторов, поэтому банковский бизнес ориентируется не только на получение прибыли, но и на обеспечение сохранности взятых взаймы денежных средств, т.е. на надежность и доверие вкладчиков.

Менеджмент банка характеризуется эффективностью организации и руководства банком в постоянно изменяющихся условиях. Менеджмент является важным инструментом устойчивости банка, его неуязвимости при любых внешних потрясениях.

Содержание банковского менеджмента с точки зрения управления складывается из планирования, анализа, регулирования и контроля [3, с. 10].

* 1. Планирование деятельности банка

Планирование дает возможность руководству банка определить параметры развития банка, определить цели, масштабы и потенциальные результаты его деятельности с учетом возможных источников и затрат.

Как правило, процесс планирования включает разработку перспективных (долгосрочных) и текущих (краткосрочных) планов-прогнозов, позволяющих определить [3, с. 11]:

* цели, задачи, стратегию и тактику развития банка, а также меры по их реализации;
* условия и границы, в которых должен осуществлять свою деятельность банк и его персонал;
* новые сферы деятельности банка с учетом конкуренции на банковском рынке;
* конечные результаты деятельности.

Одним из инструментов планирования и контроля деятельности банка являются специальные документы, утверждаемые высшим органом банка (его правлением). Назначение этих документов состоит в том, чтобы обеспечить коллективу банка понимание общих задач, стратегии и тактики их выполнения, а также ресурсов, имеющихся в распоряжении. Процесс финансового планирования начинается с определения будущего уровня постоянных расходов, в связи с тем, что постоянные издержки в банковской деятельности составляют основную долю валовых расходов, их детальное планирование принимает особе значение. Постоянные расходы коммерческого банка в течение определенного периода подлежат финансированию даже в том случае, если банк заметно сократил свою активность в силу рыночных условий или внеэкономических обстоятельств. Именно от их уровня зависит, сколько потребуется получить доходов, чтобы обеспечить хотя бы безубыточный финансовый результат [6, с. 28].

Результатом планирования является разработка бизнес-плана, а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая и др. политика) [5, с. 5].

Кроме того, планирование дает возможность координировать все стороны деятельности банка через различные сводные показатели.

* 1. Анализ деятельности банка

Менеджмент любого коммерческого банка не может быть действенным без анализа достигнутых результатов и оценки деятельности коммерческого банка на том или ином этапе за тот или иной период, без чего невозможно принять объективное окончательное решение о стратегии дальнейшего развития банка [7, с. 2].

Анализ, применяемый в банковском менеджменте, направлен, как правило, на сравнение фактических достигнутых результатов с прогнозируемыми, а также с результатами истекших прогнозов и результатами лучших банков.

Главными направлениями анализа, проводимого банком, является оценка [3, с. 11]:

* Развития объемных показателей: активов, пассивов (особенно депозитов), собственного капитала, кредитов и прибыли;
* Ресурсной базы, включая объем, структуру и основные тенденции развития собственного капитала, депозитов и межбанковского кредитования;
* Состояния активов, включая их объем, структуру и основные тенденции развития (кредиты, инвестиции, недвижимость);
* Ликвидность банка, включая в расчет ее коэффициентов, выявление факторов, влияющих на ликвидность, определение степени сбалансированности активов и пассивов по срокам и суммам (размерам);
* Доходность банка на основе анализа данных баланса и отчета о прибылях и убытках, расчетов систем количественных и качественных показателей, которые характеризуют доходность и прибыльность банка, а так же эффективность использования активов;
* Деятельность банков-партнеров, позволяющих установить лимиты их кредитования.

Наряду с этим банк анализирует и оценивает кредитный портфель ценных бумаг, кредитоспособность заемщиков, достаточность капитала, процентную маржу и прибыльность отдельных операций. Результаты анализа используются его руководством для разработки стратегии и политики, как в целом, так и по отдельным сферам деятельности.

1.3 Регулирование и контроль деятельности банка

Помимо аналитической стороны в банковском менеджменте широко используется регулирование и контроль деятельности банка.

Регулирование в основном обусловлено наличием государственного надзора за банковской деятельностью, который, в частности, включает требования по лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, обеспечению достаточности капитала и ликвидности, формированию обязательных резервов и страхованию банковских вкладов. Поэтому внутрибанковское регулирование в первую очередь направлено на соблюдение требований и нормативов, устанавливаемых центральным банком страны.

Наряду с этим могут быть и собственные направления внутрибанковского регулирования, в частности [3, с. 12]:

* Совершенствование организационной структуры банка;
* Подготовка новых и совершенствование действующих инструктивных и методических материалов, процедур принятия решений, в совокупности повышающих эффективность деятельности банка;
* Корректировка целей, приоритетов и методов банковской стратегии и тактики (политики);
* Принятие конкретных мер по ограничению объемов рисков по отдельным видам операций и созданию системы защиты от рисков;
* Совершенствование кадровой политики, включая обучение персонала и внутреннего контроля за ним;
* Проведение мероприятий по изменению объемов и структуры кредитного, депозитного и инвестиционного портфелей;
* Изменение объемов и структуры собственного капитала, а так же объемов резервного фонда.

В свою очередь, контроль в банке разделяется на внешний, связанный с контролем центрального банка и внешних аудиторских компаний, и внутренний, который обычно осуществляется советом директоров банка или менеджерами, назначенными руководством банка и наделенными полномочиями по осуществлению внутреннего контроля.

Главная цель внутрибанковского контроля – защита интересов инвесторов, самих банков и их клиентов посредством организации оперативной системы обнаружения отклонений от выполнения действующего законодательства, нормативных актов центрального банка и внутрибанковских инструкций. Внутрибанковский контроль позволяет банку обнаружить, а затем и устранить отрицательные тенденции и недостатки в своей деятельности.

2. ПРИНЦИПЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В последнее время тема совершенствования управления, в том числе и в банковской системе, необычайно актуальна. Ее важность для большинства российских банков не вызывает сомнения в свете последних международных скандалов с неожиданным банкротством крупных и преуспевающих компаний.

Корпоративное управление направлено, прежде всего, на повышение стоимости компании и контроля за соблюдением руководством интересов ее акционеров и инвесторов. Другими словами, корпоративное управление, прежде всего, направлено на взаимодействие между собственниками и руководящим звеном. Эффективная система корпоративного управления позволяет достигнуть увеличения стоимости компании, снижения стоимости привлечения капитала, а также финансовых, операционных и бизнес-рисков, повышения устойчивости компании к изменениям внешних условий.

Эффективность управления имеет фундаментальное значение для любого субъекта экономических отношений, но особенно велика ее роль в механизме функционирования банков, поскольку в характерных для их деятельности условиях повышенного риска любая управленческая ошибка неизбежно ведет к крупным потерям, снижению ликвидности, утрате платежеспособности [8, с. 27].

В основу банковского менеджмента – управления банком в условиях рыночной экономики – положены следующие принципы [3, с. 17]:

* Ориентация банка на спрос и потребности рынка и запросы клиентов, создание банковских продуктов и услуг, которые пользуются спросом и могут принести банку планируемую норму прибыли;
* Постоянное стремление к повышению эффективности банковской деятельности, уменьшению издержек и получению оптимальных финансовых результатов;
* Корректировка целей, задач, программ банка исходя из состояния рынка (кредитного, депозитного, процентного, рынка ценных бумаг);
* Учет результирующих показателей деятельности банка и его отделений (филиалов);
* Использование современных информационных технологий (компьютерных сетей, терминалов связи с валютной и фондовой биржами, другими кредитно-финансовыми институтами) с целью принятия оптимальных решений;
* Рациональный подбор персонала и его эффективное использование.

Под банковской деятельностью понимают организацию технологической цепочки банковского цикла (пассивные и активные операции, финансовые услуги), обеспечение технологического процесса деятельности банка всеми необходимыми ресурсами.

Банковская деятельность включает:

* Разработку и совершенствование банковских технологий;
* Обеспечение высокого качества продуктов и услуг;
* Проведение банковских операций и всех видов расчетов;
* Техническое обслуживание операций, материально-техническое снабжение банковской деятельности;
* Обеспечение высококвалифицированным персоналом;
* Поддержание стабильности и ликвидности банка.

Современные условия осуществления банковской деятельности требуют от банка такого стиля управления, который предусматривает постоянный поиск новых возможностей, а так же умение привлекать и использовать средства из различных источников для решения стратегических задач, добиваться повышения эффективности и максимальных результатов при минимальных затратах.

Конкретные цели деятельности банка могут быть ближними и на дальнюю перспективу. Управление банком путем определения целей (management by objectives) производится с учетом оценки потенциальных возможностей банка и его обеспеченности соответствующими ресурсами. Банк определяет цели общие и специфические. Общие — это общая концепция развития банка в целом, специфические — разработка задач по основным видам деятельности в рамках общих целей.

Принципы внутрибанковского управления [3, с. 19–20]:

* Принцип централизации означает, что основные стратегические цели в банковской политике формируются в высшем звене управления, т.е. в Правлении и Совете директоров.
* Принцип децентрализации означает, что отдельные конкретные цели и элементы политики разрабатываются на уровне отделов или департаментов банков.
* Принцип сочетания централизации и децентрализации содержит в себе разграничение полномочий между высшим и средним звеньями во внутрибанковском управлении.
* Принцип ориентации на долгосрочные цели развития означает, что внутрибанковское управление должно ориентироваться на длительную перспективу, и цели его должны носить долгосрочный характер, т.е. на несколько лет вперед.
* Демократизация управления представляет собой участие персонала банка в высшем звене управления путем подготовки рекомендаций в выработке целей и стратегии их достижения.

В настоящее время в России управление в банках осуществляется на основе традиционных методов, обладающих рядом недостатков [10, с. 39]. Одной из основных причин преобладания традиционного подхода и одновременно факторов, усиливающим негативные проявления этого подхода является низкий уровень корпоративной ответственности отечественных банков перед своими сотрудниками, вкладчиками, банковскими сообществом и обществом в целом. Руководителя тех немногих отечественных организаций, которые заявляют о своей корпоративной ответственности, понимают ее ограниченно, в основном как необходимость своевременной уплаты налогов, участие в благотворительных программах.

Основным документом, который поможет банкам в развитии корпоративного управления, могут стать именно рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору.

Основные принципы корпоративного управления согласно рекомендации Базельского комитета [2].

Стратегический менеджмент и базовые политики. Совет директоров должен установить стратегические направления развития банка и контролировать работу менеджмента и работников по достижению целей.

Цель стратегического планирования и управления – внедрение новых и развитие перспективных направлений деятельности банков и их продуктов так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и увеличивали рыночную стоимость акций. Таким образом, стратегия зависит от тех целей, которые компания ставит перед собой и скорейшему осуществлению которых способствует.

Стратегическое управление и планирование заключаются в определении целей кредитной организации; превращении общих целей в конкретные направления работы; анализе сильных и слабых сторон организации; составлении и контроле выполнения планов ее деятельности в различных ситуациях.

Система управления должна быть основана на принципе делегирования полномочий с вышестоящих на нижестоящие уровни с параллельным созданием эффективной системы контроля. Одним из главных принципов управления становится перепоручение дел, выполнение которых не требует непосредственного личного участия руководителя, исполнителям, способным решить эти задачи самостоятельно.

Уровень квалификации и независимость Совета директоров. Совет директоров несет однозначную ответственность за операционную деятельность и финансовую устойчивость банка. Для этого Совет должен на регулярной основе получать оперативную информацию, достаточную для оценки эффективности работы менеджмента банка.

Адекватный контроль со стороны высшего менеджмента. Руководство банка – один из ключевых компонентов корпоративного управления. Так же как и Совет директоров, оно осуществляет оценку и контроль высшего менеджмента банка, выполняет те же функции в соответствующих бизнес-циклах на линейном уровне.

Активное использование в практике результатов работы внешних и внутренних аудиторов. Роль аудиторов принципиальна для корпоративного управления. Работа Совета директоров и менеджмента может быть улучшена за счет пропагандирования значимости роли аудита в банке; содействия в повышении его независимости, в том числе и за счет подчинения службы внутреннего аудита напрямую Совету директоров; регулярного проведения внешнего аудита и независимых оценок системы внутреннего контроля; своевременного устранения выявленных аудиторами недостатков и внедрения их рекомендаций.

Система внутреннего контроля представлена в банке службой внутреннего контроля или аудита (отделом внутреннего контроля), возглавляемой руководителем. Эта служба тесно взаимодействует с аудиторскими организациями, осуществляющими ежегодный внешний аудит банка.

Базовые цели системы внутреннего контроля – обеспечение соблюдения всеми сотрудниками банка требований законодательства Российской Федерации при выполнении своих служебных обязанностей; обеспечение контроля за своевременной идентификацией, оценкой мер по минимизации рисков банковской деятельности; разрешение конфликтов, возникающих в процессе деятельности банка.

Система мотивации и поощрения. Ошибки в системе вознаграждения менеджмента и ориентация на краткосрочные цели могут привести к ряду нежелательных последствий для банка. Среди них – низкая мотивация в достижении стратегических целей; несогласованность действий; повышенная рискованность банковских операций; искажение и манипулирование показателями деятельности и отчетными данными.

Повышение прозрачности (транспарентности) управления. Практически невозможно организовать эффективные управление банком и взаимоотношения между собственниками, Советом директоров и менеджментом при отсутствии прозрачной и понятной корпоративной структуры (структура Совета, комитетов, правления, организационная и юридические структуры и т.д.). Права и обязанности каждой группы акционеров также должны быть понятны и четко сформулированы. Банку надлежит раскрывать информацию о своих владельцах и делать все для повышения своей транспарентности, так как эти усилия будут приводить к повышению качества корпоративного управления и облегчению доступа к инвестиционному капиталу.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Долгосрочное планирование позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами.

Стратегия развития Сбербанка России до 2014 года Утвержденная Наблюдательным советом Банка в октябре 2008 года формировалась в условиях быстро меняющейся ситуации на финансовых рынках и в экономике в целом [11].

Основная задача, которую Сбербанк России поставил перед собой в рамках Стратегии, — стать за пять лет одним из лучших банков в мире как с точки зрения показателей финансовой эффективности, так и с точки зрения качества предоставляемых клиентам услуг.

Определяя пути решения данной задачи, Сбербанк России выделил для себя пять основных направлений преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

* Максимальная ориентация на клиента, превращение Банка в "сервисную" компанию.
* Комплексная перестройка процессов и систем, 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 Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков.
* Внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Для достижения этой задачи будет произведено внедрение Производственной Системы Сбербанка (ПСС) как новой идеологии управления Банком.
* Инвестиции в человеческий капитал, направленные на модернизацию системы обучения персонала, расширение системы планирования карьеры и ротации сотрудников, усовершенствование системы мотивации.
* Выход на быстро растущие банковские рынки, направленный на поддержание высоких темпов роста бизнеса в будущем. Развитие операций на международных рынках.

Реализация Стратегии позволит к 2014 году увеличить объем прибыли Банка в 2–2,5 раза при снижении отношения операционных затрат к чистому операционному доходу. Сбербанк России должен укрепить свои конкурентные позиции на основных сегментах банковского рынка, обеспечить долю в активах российской банковской системы на уровне 25–30% [11].

Качественные ориентиры развития предполагают формирование лучших в России навыков в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, создание современной системы управления рисками, сопоставимые с лучшими мировыми аналогами управленческие и операционные процессы и системы, формирование адекватной требованиям и масштабам бизнеса ИТ-платформы, создание корпоративной культуры, разделяемой всеми сотрудниками Банка и нацеленной на самосовершенствование и рост производительности труда, высокопрофессиональный заинтересованный персонал, узнаваемый "позитивный" бренд, высокую степень лояльности клиентов.

Реализация Стратегии в части развития операций Сбербанка России на международных рынках предполагает поэтапное увеличение объема и значимости международных операций за счет роста на рынках Казахстана, Белоруссии и Украины, постепенного увеличения присутствия на рынках Китая и Индии.

Текущие (краткосрочные) планы-прогнозы определяют рамки, границы в которых предстоит работать сотрудникам.

Главной целью Сбербанка России в 2009 году является обеспечение высокого качества активов и надежности Банка в условиях спада экономики, а также укрепление его рыночных позиций за счет успешной реализации мероприятий первого этапа Стратегии развития до 2014 года. Это год начала реализации основных проектов Стратегии Банка, обеспечивающих построение фундамента для быстрого развития в последующие годы.

Приоритетные задачи Банка в области финансов на 2009 год [11]:

1. Обеспечение высокого качества кредитного портфеля. Целью Банка является удержание низкой доли проблемной задолженности в кредитном портфеле. Основными факторами поддержания качества кредитного портфеля частных клиентов станут совершенствование процессов проверки безопасности, внедрение современных механизмов оценки кредитоспособности заемщиков, повышение эффективности работы с просроченной задолженностью.
2. Рост эффективности. От способности Банка контролировать операционные расходы во многом будут зависеть стабильность и конкурентоспособность Банка в ближайшие годы, а также рыночная цена его акций и капитализация на годы вперед. Для достижения этой задачи Банк ставит для себя следующие цели:
   * оптимизировать штатную численность персонала и сократить расходы на оплату труда за счет:
     + упрощения и оптимизации процессов, в том числе в рамках Производственной Системы Сбербанка, а также оптимизации операционной модели;
     + оптимизации соотношения численности "обеспечивающих" и "зарабатывающих" подразделений с ориентацией на показатели лучших территориальных банков;
     + оптимизации количества структурных подразделений Банка;
     + обеспечить стабилизацию расходов по статьям, направленным на текущую деятельность, и перенести основной акцент на расходы, обеспечивающие перспективное развитие Банка: информационные технологии, реализация стратегических инициатив и т.п.
3. Увеличение объема привлеченных средств частных и корпоративных клиентов с целью поддержания темпов развития бизнеса и укрепления ликвидности Банка.
4. Рост общей доходности операций с клиентами-заемщиками, в том числе за счет развития перекрестных продаж заемщикам некредитных продуктов.
5. Обеспечение положительного финансового результата за счет решения всех перечисленных задач на 2009 год, что позволит нивелировать негативное влияние складывающейся кризисной ситуации в мировой и российской экономике.

4. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Анализ направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, а также с результатами истекших прогнозов и лучших банков.

Главными направлениями анализа, проводимого банком, является оценка:

1. Развития объемных показателей: активов, пассивов (особенно депозитов), собственного капитала, кредитов и прибыли.

В 2008 году группа Сбербанка России заработала 129,9 млрд. руб. прибыли до налогообложения по МСФО. Это ниже аналогичного показателя за 2007 год на 9,8 млрд. руб. [11].

Значительный рост в 2008 году чистого процентного дохода на 49,6% и рост чистого комиссионного дохода на 30,8% сопровождались:

1. существенным ростом созданного резерва на обесценение кредитного портфеля: более чем в 5,5 раз до – 97,9 млрд. руб.;
2. значительными убытками по операциям с торговым портфелем ценных бумаг и портфелем ценных бумаг, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков: 16,9 и 15,2 млрд. руб. соответственно.

Чистая прибыль в 2008 году сократилась на 8,2% по сравнению с 2007 годом и составила 97,7 млрд. руб.

Совокупный доход группы в 2008 году составил 124,6 млрд. руб. и вырос по сравнению с 2007 годом на 16,2%. Компоненты совокупного дохода группы, учитывающиеся на счетах капитала, в 2008 году включали:

* + доходы от переоценки основных средств в размере 74,8 млрд. руб.;
  + расходы по портфелю инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, в размере 42,4 млрд. руб.

Рост процентных доходов в 2008 году на 44,6% был обусловлен как ростом среднегодовых объемов активов, так и ростом средней доходности. Среднегодовой объем активов, генерирующих процентные доходы, вырос на 33,8%, главным образом за счет роста объема кредитов на 48,8%. Доходность активов, генерирующих процентные доходы, повысилась на 90 б. п. – до 11,7%. Данная динамика объясняется следующими факторами:

* + доля кредитов клиентам в активах, генерирующих процентные доходы, увеличилась в 2008 году на 8,9 п.п. – до 88,6%;
  + доходность кредитов клиентам возросла на 20 б. п. – до 12,4%.

Наибольший рост доходности среди статей активов, генерирующих процентные доходы, наблюдался по долговым торговым ценным бумагам на 170 б. п.

Процентные доходы по кредитному портфелю Процентные доходы по кредитам клиентам увеличились на 51,9% – до 582,2 млрд. руб. Рост процентных доходов связан в первую очередь со значительным ростом кредитного портфеля в основном за счет кредитования корпоративных клиентов (см. Приложение 2).

Процентные доходы группы по ценным бумагам за 2008 год составили 32,2 млрд. руб., что на 4,0 млрд. руб. меньше результата 2007 года. Отрицательная динамика процентных доходов в абсолютном выражении вызвана в первую очередь реализацией в конце 2007 года портфеля еврооблигаций РФ, удерживаемых до погашения, доходность по которым значительно превышала текущую среднерыночную.

В 2008 году процентные расходы группы составили 241,8 млрд. руб., что выше аналогичного показателя прошлого года на 37,5%. Рост расходов связан в основном с увеличением основных статей обязательств группы: средств корпоративных клиентов на 40,9% и средств физических лиц на 16,0% [11].

Процентные расходы по средствам физических лиц и корпоративных клиентов возросли на 33,6% — до 215,0 млрд. руб. Рост расходов вызван в основном увеличением средних остатков на счетах. При этом, несмотря на некоторый рост ставок привлечения средств корпоративных клиентов, средняя стоимость привлечения осталась на уровне 2007 года (см. Приложение 3).

Процентные расходы по привлеченным средствам банков выросли за счет значительного увеличения средних остатков и роста средней стоимости заемных средств на межбанковском рынке с 3,0 до 4,2%.

2. Ликвидность банка.

В течение первых трех кварталов 2008 года Сбербанк России проводил политику управления ликвидностью, концентрируясь на прогнозе общего профиля ликвидности Банка во всех валютах, так как дефицит одной валюты компенсировался избытком другой. В качестве одного из ключевых показателей, сигнализирующих о необходимости принятия мер для улучшения ликвидности, являлся внутренний лимит уровня норматива текущей ликвидности. Для управления нормативом помимо привлечения средств клиентов Банк привлекал средства на аукционах Министерства финансов РФ.

В IV квартале 2008 года в результате постепенной девальвации рубля произошел отток клиентских средств в рублях, спровоцировав дефицит рублевой ликвидности на внутреннем банковском рынке [11]. В связи с высоким уровнем ставок привлечения рублей на рынке свопов возможности компенсации дефицита рублевой ликвидности за счет имеющегося избытка иностранной валюты были ограничены. Возникла необходимость управления риском ликвидности в различных валютах и перехода от контроля обязательных нормативов ликвидности к контролю соблюдения необходимого физического объема ликвидности. В результате в IV квартале 2008 года для управления ликвидностью Сбербанк России использовал следующие источники финансирования: операции прямого РЕПО (мгновенная ликвидность), аукционы Министерства финансов РФ (среднесрочная ликвидность с объемами привлечения до 250 млрд. руб.). На долгосрочную ликвидность Банка повлияли субординированные кредиты от Банка России на общую сумму 500 млрд. руб.

3. Деятельность банков-партнеров.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют четверть банковской системы страны, а доля в банковском капитале находится на уровне 30%. По данным журнала The Banker (1 июля 2009 г.), Сбербанк занимал 38 место по размеру основного капитала (капитала 1-го уровня) среди крупнейших банков мира.

В условиях нестабильности на мировых финансовых рынках Сбербанк России продолжает оставаться лидером на российском рынке банковских услуг, демонстрируя высокую эффективность своих операций. Сохраняя долю в активах банковской системы на уровне 25%, по итогам 2008 года Банк заработал более 35% прибыли всей банковской системы страны, что на 5 процентных пунктов больше, чем в прошлом году. Положение Сбербанка России на финансовом рынке Приложение 1.

Сбербанк нацелен занять 5% долю на рынке банковских услуг в Республике Казахстан, Республике Беларусь и на Украине. В соответствии с новой стратегией, Сбербанк России планирует расширить свое международное присутствие, выйдя на рынках Китая и Индии. В целом планируется увеличить долю чистой прибыли, полученной за пределами России, до 5% к 2014 г. [11].

Надежность и безупречная репутация Сбербанка России подтверждаются высокими рейтингами ведущих рейтинговых агентств. Агентством Fitch Ratings Сбербанку России присвоен долгосрочный рейтинг дефолта в иностранной валюте "BBB", агентством Moody’s Investors Service - долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте "Baa1". Кроме того, агентство Moody’s присвоило Банку наивысший рейтинг по национальной шкале.

В октябре 2008 г. Сбербанком была принята новая стратегия развития на период до 2014 г., в рамках которой Банк нацелен на дальнейшее развитие своих конкурентных преимуществ и создание новых областей роста. Совершенствование системы управления рисками, оптимизация расходов и реализация инициатив, направленных на повышение эффективности деятельности, позволят Сбербанку России доказать свою устойчивость в текущих условиях нестабильности на глобальных финансовых рынках, сохранить лидерство в российской финансовой системе и стать одной из лучших мировых кредитных организаций [11].

5. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Структура управления банком представлена в Приложении 4. В 2008 году в целях реализации стратегических планов Банка, повышения эффективности подразделений и качества управления в Банке была начата работа по оптимизации организационной модели. В частности, сформированы корпоративный и розничный блоки, отвечающие за работу с соответствующими группами клиентов. Начата поэтапная консолидация операционных, информационных, административных функций, функций управления рисками. Изменения направлены на четкое разграничение ответственности по конкретным направлениями и выстраивание вертикалей управления по всей структуре Банка [11].

В своей деятельности Сбербанк России следует принципам и правилам, изложенным в Кодексе корпоративного управления, который утвержден собранием акционеров Банка. Кодекс декларирует безусловное соблюдение требований законодательства и применение этических норм делового поведения, общих для всех участников делового сообщества.

Приоритетом корпоративного поведения Банка является уважение прав и законных интересов акционеров и клиентов, открытость информации, обеспечение эффективной деятельности, поддержание финансовой стабильности и прибыльности.

Банк предоставляет акционерам полную и достоверную информацию о себе в соответствии с законодательными актами на принципах регулярности, оперативности и достоверности. Для удобства различных категорий пользователей им предоставляется информация в разных информационных форматах.

Контроль в банке разделяется на внешний, связанный с контролем центрального банка и внешних аудиторских компаний, и внутренний.

Банк рассматривает аудиторскую проверку достоверности бухгалтерской отчетности как один из важнейших элементов финансового внешнего контроля. Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности банк, в соответствии с положениями Устава привлекает на основе конкурентного отбора профессиональную аудиторскую организацию (внешнего аудитора). Банк будет формировать условия отбора таким образом, чтобы обеспечить привлечение высокопрофессиональной аудиторской организации, обладающей признанным авторитетом и значительным опытом проведения аудиторских проверок банков. На основе квалификационного отбора Сбербанк России привлек для проведения внешнего аудита профессиональную аудиторскую организацию ЗАО "ПрайсвотерхаусКуперс Аудит": данная компания проводила аудит бухгалтерской отчетности по российскому законодательству, а также аудит финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности за 2008 год [11].

Банк осуществляет составление и формирование отчетности на основе норм российских и международных стандартов бухгалтерского учета, применение которых рассматривает как одну из эффективных мер повышения доверия к банку, как акционеров, так и клиентов банка, в том числе его иностранных партнеров. Продолжение и развитие этой практики будет способствовать повышению качества, полноты и достоверности раскрываемой информации.

Банк на основе системы управления рисками и внутренних контрольных процедур проводит операции с разумным уровнем риска.

Проверку системы внутреннего контроля Банка, эффективности действующих процедур управления банковскими рисками осуществляет Служба внутреннего контроля, которая подотчетна Наблюдательному совету Банка. В течение 2008 года в соответствии с планом, утвержденным Наблюдательным советом, подразделениями Службы проведены комплексные документальные ревизии и тематические проверки основных направлений деятельности. Кроме этого, проведены тематические проверки кредитования юридических лиц и населения, проверки по информационной безопасности и аудит реализации плана работ по сертификации системы управления ИT-сервисами, проверки деятельности Банка в качестве профессионального участника рынка ценных бумаг и проверки по другим направлениям деятельности Банка.

За 2008 год Службой внутреннего контроля не было выявлено случаев принятия на себя руководством подразделений или органами управления неприемлемых для Банка рисков и ситуаций, когда принятые меры контроля неадекватны уровню риска, а также нарушений, ошибок и недостатков в деятельности отдельных подразделений и Банка в целом, которые могут создать угрозу интересам кредиторов и вкладчиков или оказать влияние на финансовую устойчивость Банка [11].

Банк будет продолжать работу по совершенствованию системы внутреннего контроля в банке. Контроль будет направлен на обеспечение соответствия требованиям законодательства, государственных регулирующих органов, внутренних нормативных документов банка, предупреждение, выявление и ограничение финансовых и операционных рисков, обеспечение достоверности финансовой информации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сказать следующее: банковский менеджмент – это самостоятельный вид деятельности, направленный на движение определенных конкретных целей путем рационального использования банковских и трудовых ресурсов.

Менеджмент, как показывает мировой опыт, играет важную роль во всех сферах экономики, в том числе в банковской деятельности. Качество управления каждым банком в зарубежной практике подвергается оценке, поскольку от него в значительной мере зависит надежность конкретного банка и банковской системы в целом. От этого также зависит ликвидность и платежеспособность банка, его устойчивости и конкурентоспособность.

Деятельность любого банка всегда находится в тесной зависимости от этой экономической среды, в рамках которой банк существует. Современная банковская система Российской Федерации, сформировавшаяся в условиях перехода к рыночной экономике, действует сравнительно короткое время (с начала 1990-х гг.). В настоящее время продолжается процесс ее формирования. Поэтому система банковского менеджмента российских банков отличается от устоявшейся системы мировой банковской практики, хотя многие элементы управления банками совпадают.

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой целей организации в связи с меняющейся внешней средой. Деятельность любого банка всегда находится в тесной зависимости от этой экономической среды, в рамках которой банк существует.

Менеджмент Сбербанка в основном сформировал задачи стратегии, которые предстоит выполнить. Основные задачи банка – повысить инвестиционную привлекательность и сохранять лидерство на рынке. В Сбербанке рассчитывают, что на него будет приходиться не менее четверти (25-30%) от совокупных активов российских банков. На начало этого года доля "Сбербанка" составляла 24,7%. Рентабельность капитала банка должна быть не ниже 20% (30,7% в 2006 году), эффективнее должны работать и сотрудники Сбербанка: размер активов в пересчете на одного работника должен возрасти втрое, а операционный доход на одного работника - в 2,5 раза. Отделения банка разгрузятся - на одну точку продаж должно приходиться минимум на 15% меньше жителей, чем сейчас. Административные расходы банка не будут расти опережающими темпами – их размер, как и сейчас, будет в пределах половины операционных доходов.