СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc512005532)

[Раздел 1. Отраслевой анализ 5](#_Toc512005533)

[Раздел 2. Организационно-правовая характеристика предприятия. 8](#_Toc512005534)

[Раздел 3. Анализ деятельности предприятия 16](#_Toc512005535)

[3.1. Стратегический менеджмент 16](#_Toc512005536)

[3.2. Производственный менеджмент 21](#_Toc512005537)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 25](#_Toc512005538)

[Список использованной литературы 27](#_Toc512005539)

# Введение

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной экономики инструментом, через которое проводится государственное регулирование денежно кредитной сферы, является Центральный Банк. Это регулирование может быть успешным лишь в случае эффективного воздействия Центрального Банка на объемы, масштабы и характер деятельности хозяйствующих субъектов, т.к., по сути, только они формируют фундамент всей денежно кредитной системы. Нужно констатировать тот факт, что сейчас ЦБ – это главный финансовый аппарат страны, контролирующий все сферы экономической активности финансовых институтов в России, включая рынок ценных бумаг и страхование, но случилось это далеко не сразу.

В Российской Федерации, как и во многих других странах мира, банковская система представлена двумя уровнями: вверху находится Центральный банк, а внизу – финансовые институты, выполняющие кредитные функции. Их взаимоотношения построены на нормативных и регулирующих принципах подчинения Центральному банку всех финансовых институтов страны, который несет миссию главного координатора всей российской банковской системы.

Помимо этого Центральному Банку присуща регулирующая функция, выполнение которой сопряжено, в том числе, с эмиссией денег в стране. Оценивая роль ЦБ РФ в проведении денежно кредитной политики, традиционно говорят о ней в широком и узком смысле. Под ролью Центрального Банка в широком смысле слова понимают направленность его мероприятий на снижение инфляции и безработицы, на поддержание ликвидности банковской системы, на балансирование денежной массы в экономике, что должно способствовать цели достижения стабильных темпов экономического развития.

Цель работы – анализ деятельности банка.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести анализ финансовой деятельности предприятия;

- проанализировать финансовое состояние предприятия;

- разработать основные рекомендации.

Объектом данной работы является ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования работы – современная банковская система.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка использованной литературы.

# Раздел 1. Отраслевой анализ

Банковская система любой страны является важнейшим звеном финансовой системы. В настоящее время российская банковская система испытывает своеобразное переформатирование: повышаются требования Центрального Банка, ликвидируются банки, ведущие сомнительные операции, не исполняющие указания Банка России [1, 2]. Со стороны банков ужесточаются требования к заемщикам, расширяется спектр банковских услуг, в том числе – комиссионные операции. На рынке банковских услуг остаются конкурентоспособные, устойчивые банки, ведущие активную деятельность практически во всех сегментах финансового рынка. Центр финансовых операций все четче локализуется в крупных городах, Москве. Региональный сегмент банковского рынка меняет свою структуру: региональные банки ликвидируются или поглощаются крупными банками. Эти тенденции можно назвать основными, но существует еще целый ряд других, не менее важных, связанных с оптимизацией организационной, производственной структуры, взаимоотношений с реальным сектором экономики [3, 4, 5].

На фоне падения расходов от непосредственной, классической функции – кредитования, наблюдается жесткое сокращение расходов банков на ведение операций. Широко развивается банковский бизнес на основе новых технологических приемах: интернет - банкинг, мобильный банк и т.д. Важнейшей особенностью современного банковского бизнеса становиться оптимизация ресурсной базы, внимание уделяется привлечению недорогих стабильных ресурсов внутреннего рынка [6]. Поиск долгосрочных, недорогих ресурсов становиться первоочередной задачей. Экономические войны заставляют развивать собственное производство практически во всех отраслях экономики.

Процесс импортозамещения стал заметной приметой народного хозяйства [7, 8]. В агропромышленном комплексе, сельском хозяйстве достижения импортозамещения особенно заметны. Банки не остаются в стороне от новых тенденций - поиск надежных клиентов, заемщиков вошли в перечень первоочередных задач любого банка [9]. Значимой особенностью 2016 г. стал избыток ликвидности банковской системы, адсорбцию которой с целью предотвращения кризисных явлений в банковской сфере и сдерживания инфляции проводил Банк России [10].

Можно сказать, что реализация денежно - кредитной политики в отношении банковской системы проводится с нивелированием рисков для финансовой системы и для повышения уровня финансовой безопасности. В 2015 г. в первом полугодии у банков сложились убытки, однако за восемь месяцев 2016 г. прибыль банковского сектора составила 532 млрд. руб. Существенно сократился темп роста невозвратных кредитов. В финансовой системе нарастание рисков, угроз в относительно короткий промежуток времени может привести к кризисным явлениям, что проявится к девальвации национальной валюты, резких скачках национальной валюты, неисполнению долговых обязательств, бюджетному дефициту, срыву социального обеспечения, инфляционным всплескам и другим неприятностям. Все эти моменты не способствуют стабильности социально - экономической обстановки и ослабляют экономическую, а в итоге – национальную безопасность [3, 6].

На фоне слабого рубля, снижения цен на нефть и возможного введения новых санкций против России динамика показателей банковского сектора достаточно слабая. За последний год прибыль заметно снизилась, просрочка продолжает расти. Многие эксперты, указывают на то, что за 2015 г. было отозвано рекордное число лицензий.

Поэтому, по мнению РИА Рейтинг можно сказать, что 300 действующих банков в России через 5-7 лет вполне может быть реально. Значит действия по «зачистке» банков ЦБ РФ в 2016 г. могут стать вполне ожидаемыми [3]. Ставка по депозитам опустилась с 15,3 % в начале 2015 г. до 10,06% в середине декабря. В январе 2016 г. максимальная процентная ставка составила 9,99% годовых. Динамика процентных ставок по-прежнему зависит от баланса спроса на ликвидность и предложения вкладчиков. В настоящее время спрос на ликвидность упал из-за того, что внимание банков прежде всего сосредоточено на качестве активов. По словам Надежды Куликовой, начальника управления депозитных и расчетных продуктов Банка Хоум Кредит, тренд на снижение ставок по вкладам в 2016 г. продолжит снижаться. В свою очередь ЦБ уже объявил о возможной необходимости ужесточения денежно-кредитной политики в случае, если цена нефти за баррель в 2016 г. составит 35 долларов [5]. Таким образом, можно сказать, что на данный момент банковская система РФ находится в кризисном положении. Но важно отметить, что ЦБ РФ активно реализует программу в рамках «антикризисного» плана, направленную на улучшение нормативов и динамики кредитования. Поэтому способности российских банков подстраиваться под текущие события следует оценивать, как высокие, по мнению экспертов РИА Рейтинг.

Финансовая система, по своей сущности состоящая из финансовых потоков и отношений, очень чувствительна к угрозам и рискам. Банковский сектор, как часть финансовой системы, может испытать системный кризис при одномоментном изъятии ресурсов со стороны населения при наступлении резких колебаний национальной валюты, росте инфляции. Эти вопросы требуют соответствующей методологической базы исследования, которая также должна адаптироваться к новым реалиям [2, 11].

# Раздел 2. Организационно-правовая характеристика предприятия.

ПАО «Сбербанк России» — крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Учредителем и основным акционером Сбербанка является Центральный банк РФ, владеющий 50% уставного капитала плюс одной голосующей акцией; свыше 40% акций принадлежит зарубежным компаниям. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на Сбербанк [1]. История Сбербанка России начинается с именного указа императора Николая I от 1841 года об учреждении сберегательных касс, первая из которых открылась в Санкт-Петербурге в 1842 году. Спустя полтора века — в 1987 году — на базе государственных трудовых сберегательных касс был создан специализированный банк трудовых сбережений и кредитования населения — Сбербанк СССР, который также работал и с юридическими лицами.

В сентябре 2012 года ЦБ РФ продал 7,6% акций Сбербанка частным инвесторам за 159 млрд. рублей, или почти за 5 млрд. долларов. На текущий момент Центробанк остается контролирующим акционером (у регулятора 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция). Миноритарными акционерами выступают более 226 тыс. юридических и физических лиц, в том числе иностранные институциональные инвесторы, которым принадлежит 47,68% акций Сбербанка. У крупнейшей кредитной организации РФ три дочерних банка на территории СНГ — в Казахстане, в Украине и в Белоруссии — и еще три «дочки» в Европе: Sberbank Europe AG со штаб-квартирой в Австрии (создан на основе приобретенного «Сбербанком» в 2012 году Volksbank International AG, управляет сетью из девяти дочерних банков в восьми странах Центральной и Восточной Европы — Словакии, Чехии, Венгрии, Словении, Хорватии, Боснии и Герцеговине, Сербии и в Украине), DenizBank A. S. в Турции (99,85% акций куплено также в 2012 году) и Sberbank (Switzerland) AG со штаб-квартирой в Цюрихе. Кроме того, работают представительства Сбербанка в Китае и Германии и филиал в Индии. В 2012 году Сбербанк закрыл сделку по объединению с инвестиционной компанией «Тройка Диалог» (преобразована в корпоративно-инвестиционную структуру Sberbank CIB, а розничный банк «Тройка Диалог» осенью 2013 года продан группе частных инвесторов). Также в 2012 году была закрыта сделка по покупке Сбербанком у французской группы BNP Paribas мажоритарного пакета в ее дочернем российском розничном банке (сейчас СП функционирует как Сетелем Банк, доля «Сбербанка» — 74%.

В активах вновь привлеченные средства преимущественно распределены в кредитный портфель, вложены в высоколиквидные активы, векселя и акции. Лидирующие позиции в ресурсной базе банка традиционно занимают средства на счетах и вклады частных лиц, остатки на расчетных и депозитных счетах корпоративных клиентов, собственные средства (капитал и резервы), привлечение от банков (межбанковские кредиты) и пр. В структуре нетто-активов занимает кредитный портфель, главным образом состоящий из долгосрочных (выданных на срок свыше года) кредитов, портфель ценных бумаг (преимущественно состоит из облигаций и госбумаг), денежные средства в кассе и на корсчете в ЦБ и т.д. Отличительной особенностью российского Сбербанка от других банков страны является исключительно важная социальная роль, которую он играет в России в силу сложившихся на протяжении десятилетий социальных и экономических условий.

Территориальные отделения Сбербанка, находящиеся, без преувеличения, в каждом уголке страны, находятся всегда в числе лидеров (а в большинстве случаев безусловными лидерами) среди отделений других коммерческих банков. Отделения Сбербанка в отдаленных уголках РФ не только принимают платежи за коммунальные услуги, но и осуществляют выплату зарплат, пенсий и пр. По причине ориентированности на нужды далеко не самых обеспеченных граждан страны некоторые отделения банка убыточны. Однако, поддержка правительства в лице Госбанка постоянно ощущается Сбербанком, что не может не приводить к определенным нареканиям, связанным с тем, что выполняющий функцию регулирования на государственном уровне ЦБ, одновременно самый крупный акционер самого крупного банка страны [3].

На 1 сентября 2016 года нетто-активы банка — 22 706,33 млрд. рублей (1-е место в России), капитал (рассчитанный в соответствии с требованиями ЦБ РФ) — 2 875,02 млрд., кредитный портфель — 15 269,97 млрд., обязательства перед населением — 10 800,35 млрд. [1]. В 2017 году чиновники рассчитывают получить от Центробанка 50 млрд рублей в виде дивидендов по акциям Сбербанка, следует из пояснительной записки к проекту бюджета ближайшей трехлетки. У Сбербанка нет жестких обязательств, но он стремится платить акционерам 20% чистой прибыли. Учитывая, что госбанк платит равные дивиденды на привилегированные и обыкновенные акции, можно говорить о том, что чиновники ориентируются на чистую прибыль Сбербанка по итогам 2016 года в 0,5 триллиона рублей.

ЦБ перечислит в бюджет дивиденды по акциям Сбербанка за 2016 год до 1 августа следующего года, указано в проекте бюджета на 2017—2019 годы. Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли по международным стандартам. Отчетность по МСФО за девять месяцев госбанк еще не опубликовал, а его результаты за полгода составили — 263,1 млрд. рублей. По РСБУ Сбербанк заработал за девять месяцев 376,7 млрд. рублей. Получается, что в IV квартале его чистая прибыль должна быть не менее 123 млрд. рублей, или 41 млрд. в месяц.

В последнее время Сбербанк зарабатывал больше: в сентябре 2016 года его чистая прибыль составила 53,9 млрд. рублей, в августе — 47,8 млрд., в июле — 45,6 млрд. [1]. Банк все время стремится разнообразить свои продукты и услуги. Так, в России появился первый «умный» город — безналичный и «бесконтактный». Это районный центр Зеленодольск в Татарстане с населением около 100 тыс. Человек. Как уточняется, Сбербанк обеспечил POS-терминалами 70% торговосервисных точек Зеленодольска — от крупных сетевых магазинов до предпринимателей на продуктовом рынке: все они принимают к оплате карты по бесконтактной технологии.

Кроме того, 70% совершеннолетних жителей города, а это 55 тыс. человек, получат от Сбербанка «Карту жителя Республики Татарстан». В свою очередь правительство Татарстана обеспечило город социальной, медицинской, транспортной инфраструктурой, которая позволяет использовать один инструмент — карту — для ежедневных потребностей горожан. Проект в Зеленодольске реализован на основе технологии mchip и бесконтактного решения платежной системы MasterCard. «Объединение усилий Сбербанка и правительства республики позволило создать современную городскую экосистему, которая приносит инновации в повседневную жизнь горожан — прокомментировал запуск проекта президент, председатель правления Сбербанка Герман Греф.

В Зеленодольске мы доказали, что возможен полный уход от наличных денег. Мы планируем распространить решение, примененное в Татарстане, на другие регионы страны»[2]. Оплатить счет в ресторане можно будет через мобильное приложение Сбербанка «Сбербанк Онлайн». Такая опция стала доступна в заведениях общественного питания, в которых установлена система учета Tillypad. Уточняется, что интеграция системы автоматизации ресторанов Tillypad с мобильным приложением «Сбербанк Онлайн» завершилась в сентябре. Для расчета в ресторане не понадобятся ни банковская карта, ни наличные деньги. Все, что нужно клиенту Сбербанка, — занести в приложение номер чека или клубной карты. Оплата пройдет мгновенно, и дожидаться официанта или своей очереди в кассу не обязательно [5].

Пользователям приложения также доступны все привилегии программы лояльности «Спасибо». Историю оплаченных счетов и информацию о начислениях по бонусной программе можно увидеть в «Личном кабинете». Также пользователям приложения предоставляется доступ к порталу Dnev.info, куда автоматически выгружаются данные по счетам из ресторанов, оплаченным через «Сбербанк Онлайн». Здесь можно вести персональный дневник питания, а также оценивать сервис, конкретные блюда и атмосферу посещенных заведений. Владельцам и менеджерам ресторанов интеграция приложения с порталом дает инструмент для контроля и мотивации персонала [5].

Для «Сбербанка Онлайн» интеграция с системой автоматизации Tillypad стала еще одним шагом в сторону расширения спектра возможностей мобильного приложения. Такой функционал на сегодняшний день не имеет аналогов в России, но, возможно, в самом ближайшем будущем станет неотъемлемой частью сервиса в лучших заведениях общественного питания страны. Схема оплаты через банковское мобильное приложение универсальна для заведений всех типов: классических ресторанов, фастфудов, сервисов по доставке готовых блюд, free-flow-концепций и клубов, а также подходит для всех типов интернет-банкинга, отмечают разработчики. На сегодняшний день Сбербанк является главной опорой финансовой стабильности России, предоставляет всевозможные банковские услуги и продукты своим клиентам, активно работает над внедрением инновационных программ. Все это позволяет Сбербанку удерживаться среди лидеров банковского рынка нашей страны.

Таким образом, при предоставлении банковских услуг населению с высоким уровнем доходов и крупному бизнес необходимо обеспечить условия, позволяющие сформировать максимально комфортные условия при получении банковских услуг с учетом индивидуальных потребностей клиентов. За каждым из клиентов необходимо закрепить, конкретного специалиста банка, который будет оказывать банковские услуги и будет доступен дл клиента в любое время. В компетенцию указанного специалиста, должно входить, в том числе и разработанные индивидуальные предложения для состоятельных клиентов. Указанные мероприятия, не смотря на общую негативную тенденцию в российской экономике, позволят увеличить привлечение клиентов, в том числе клиентов из банков, лишенных лицензии, и в сложившихся условиях усилит позиции банка в банковском секторе.

Все органы управления банком формируются на основании устава компании и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

ПАО «Сбербанк России» обладает уникальной филиальной сетью, в которую входят 12 территориальных банков и более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах России. В компанию также входят 21 дочерние организации, занимающиеся страхованием, брокерской деятельность, управлением активами и другие.

Банк имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций № 1481 от 11 августа 2015 года.

В рейтинге надёжности российских банков журнала «Forbes Russia» ПАО «Сбербанк России» занимает первое место, так же, как и в рейтинге Банка России по величине собственного капитала. В рейтинге самых дорогих брендов мира «Brand Finance Global 500» за 2016 год, составленном консалтинговой компанией «Brand Finance», Сбербанк занял 24-е место в рейтинге банковских брендов и оказался самым дорогим российским брендом. Стоимость бренда оценена в 569 миллиардов рублей.

В рейтинге крупнейших публичных компаний «Forbes Global 2000» за 2017 год Сбербанк занимает 56 место. В рейтинге самых дорогих брендов мира «BrandZ TOP 100» за 2016 год, составленном компанией Millward Brown Optimor, Сбербанк занял 99-е место. Стоимость бренда по результатам 2016 года оценена в 8,535 млрд. долл.

Сбербанк является участником ведущих российских и международных организаций, что позволяет ему взаимодействовать с деловым сообществом по вопросам развития российского банковского сектора, улучшению инвестиционного климата, развитию предпринимательства, укреплению международных экономических связей.

ПАО «Сбербанк России» осуществляет следующие виды услуг:

- банковские операции и сделки;

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады и их размещение от имени Сбербанка России,

- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц,

- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам,

- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, и осуществление иных операций с драгоценными металлами в соответствии с законодательством РФ,

- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц,

- куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах,

- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме,

- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами,

- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей,

- осуществление лизинговых операций,

- оказание консультативных и информационных услуг,

- распространение и обслуживание пластиковых карт международных и российских платежных систем,

- покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами и другие.

Банк также вправе осуществлять иные сделки и операции в соответствии с законодательством РФ и уставом компании.

Таким образом, публичное акционерное общество «Сбербанк России» сегодня – это современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. ПАО «Сбербанк России» является признанным лидером отечественной банковской системы, базисом ее стабильности и надежности, выступает лицом банковской системы России на международном рынке, участвует в формировании экономической политики, оказывает влияние на макроэкономические процессы в стране и содействует реализации экономически эффективных программ развития.

# Раздел 3. Анализ деятельности предприятия

# 3.1. Стратегический менеджмент

С целью достижения технологического прорыва как основного базиса реализации Стратегии развития Сбербанка до 2018 г. в IV квартале 2015 г. был создан Блок «Технологии» на базе Блока ИТ и Операционного блока. В части развития стратегических программ банк достиг результатов:

а) завершена Программа централизации ИТ-систем «Централизация 2.0», над которой четыре года трудилась команда из 32 тыс. чел. В итоге 6 консолидированы 15 тыс. систем территориальных банков, централизованы базы данных, создана одна из крупнейших в мире единая централизованная ИТ- платформа. За счет создания единого информационного пространства сокращены сроки вывода на рынок новых банковских продуктов для клиентов;

б) в рамках Стратегической программы «Надежность 99,99» более чем по 60 % систем совокупный простой составил не более 52 мин. в год. Работает режим дублирования, когда обслуживание клиентов при сбое или проведении технологических работ продолжается в режиме ограниченного функционала, что позволило избежать простоев общей длительностью более 275 ч за год;

в) начата разработка программы «Создание платформы поддержки развития бизнеса (18 +)» с привлечением мировых экспертов в области архитектурных вопросов. Ее цели: обеспечить стратегическое преимущество Группы на рынке банковских услуг, сформировав платформу, которая удовлетворяет требованиям бизнеса на горизонте 2018–2023 гг., сократить сроки вывода на рынок новых продуктов, снизить стоимость владения ИТ- инфраструктурой, увеличить эффективность бэк-офиса;

г) по Программе «Централизация 3.0» выведены из эксплуатации 118 нецелевых систем и один Центр обработки данных (ЦОД). Планируется вывести еще 410 нецелевых систем и заменить ИТ-оборудование для завершения централизации ландшафта при существенном повышении экономической эффективности ИТ-активов;

д) успешно завершен этап трансформации организационной структуры подразделений ИТ-сопровождения в рамках Программы «Эверест». Созданы сквозные вертикали управления и поддержки сервисов. Достигнутый эффект от проведенных мероприятий составил 650 млн. руб.;

е) в ходе работы по направлению «Супермассивы данных» создан Лабораторный кластер супермассивов, сформирован портфель из 55 инициатив по монетизации данных, четыре из которых реализованы в виде прототипов коммерческих решений [1].

Ниже приведены наиболее яркие события, связанные с ИТ.

1. Создана полная актуальная эталонная база клиентов Сбербанка по всем сегментам розничного бизнеса за счет подключения систем территориальных банков к системе единого профиля клиента в режиме онлайн.

2. Запущено СМС-информирование клиентов о статусе выпуска и доставки карт. Теперь клиент может получить карту в любом регионе присутствия Сбербанка вне зависимости от места ведения его счета.

3. Управление персоналом Сбербанка ведется в единой системе SAP HR. Это крупнейший в мире проект по внедрению SAP HR, который охватывает 11 часовых поясов, 230 тыс. табельных номеров в 82 субъектах страны. Выведены из эксплуатации 89 разрозненных исторических систем.

4. Обеспечена возможность для сотрудников всех регионов планировать 100 % операционных расходов в единой централизованной системе с существенным ускорением выполнения операций.

5. Унифицирована оплата государственных и муниципальных платежей в пользу Министерства внутренних дел Российской Федерации, Федеральной службы судебных приставов, Росреестра в режиме реального времени на всей территории страны. В целом к 2017 г. реализована технология выдачи жилищных кредитов через пилотный проект «Кредитная фабрика», позволяющий изменять выбранный продукт на любом этапе до выдачи кредита. Клиенты подают заявки на жилищные кредиты в любом внутреннем структурном подразделении без участия ипотечного менеджера, при этом изменение вида объекта недвижимости или вида сделки не требует повторного получения одобрения банка. Ожидается сокращение отказов от сделки [2].

Также к 2017 г. в банке автоматизирован процесс оценки кредитной истории в технологиях «Кредитный конвейер» и «Кредитная фабрика» для клиентских сегментов «Микробизнес» и «Малый бизнес». Организована сеть Wi-Fi в 6 тыс. отделений Сбербанка по всей стране. Более 10 тыс. работников этих отделений используют корпоративные планшеты для обслуживания клиентов и подключения продуктов и услуг ПАО.

8 Новая разработанная версия корпоративного портала объединила все территориальные банки на одной площадке (ранее существовали 15 разрозненных порталов). В МегаЦОД создан центр обработки данных для Sberbank Europe AG. Это первый в России проект по ИТ-сопровождению европейских банков, который сэкономил дочерним банкам около 50 млн евро на стоимости сопровождения ИТ [3]. В дочерних банках Беларуси, Украины и Казахстана внедрено решение «Колибри Онлайн», что на 40 % сократит время оформления международных переводов. Запущена продажа продуктов благосостояния через Сбербанк Онлайн. Реализована возможность приобретения продуктов страховых компаний группы через Интернет.

Поэтому, с целью определения конкурентных преимуществ, недостатков, возможностей и угроз необходимо провести SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России», который представлен в табл. 1.

Таблица 1

SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| - крупнейший универсальный банк в России  - разнообразие банковских услуг физическим и юридическим лицам  - развитая филиальная сеть  - высокие рейтинги (рейтинг Ba2 на 2017 год по оценке агентства Moody’s)  - устойчивое финансовое положение  - взаимодействие с крупнейшими российскими компаниями  - многолетний сформированный имидж банка | - высокая масштабность организационной структуры, что может препятствовать принятию оперативных решений  - низкие процентные ставки по депозитам по сравнению с конкурентами  - сбои в работе информационных систем |
| Возможности (O) | Угрозы (T) |
| - привлечение новой клиентской базы за счет внедрения новых банковских продуктов  - большее расширение филиальной сети, в том числе и в зарубежные страны  - улучшение обслуживания путем внедрения инновационных технологий | - появление новых крупных конкурентов на рынке;  - нестабильность финансового положения клиентов  - экономическая нестабильность в стране  - угрозы хакерских атак на систему безопасности |

Проанализировав сильные и слабые стороны, которые представлены в табл. 1, возможности и угрозы, можно отметить, что ПАО «Сбербанк России» имеет значительные перспективы для будущего развития. Сильные стороны банка преобладают над слабыми сторонами. Нестабильное состояние экономической среды в государстве несет как положительные моменты, в виде увеличения спроса на банковские услуги и страховые продукты, так и отрицательные, так как финансовое положение многих клиентов начинает ухудшаться. SWOT-анализ позволил оценить основные конкурентные преимущества и недостатки компании. Однако эффективность функционирования зависит еще от макроэкономических факторов, на которые ПАО «Сбербанк России» не может повлиять.

Для рассмотрения макроэкономических факторов, влияющих на функционирование ПАО «Сбербанк России», следует воспользоваться PEST-анализом, который представлен в табл.2.

Таблица 2

PEST-анализ ПАО «Сбербанк России»

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы (P) | - сокращение количества банков в следствие более жесткой политики ЦБ  - изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка  - на банковский сектор сильно влияют политические выборы, потому что меняется экономическая политика  - ужесточение государственного контроля за деятельностью банков |
| Экономические факторы (Е) | - улучшение экономической ситуации влияет на потребление, инвестиции, соответственно и на кредитование  - снижение ключевой ставки ЦБ стимулирует предпринимателей на получение кредитов  - риски проведения валютных операций в следствие скачков курса рубля  - влияние цен на нефть на курс рубля, соответственно и на инфляцию  - уровень инфляции влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг |
| Социальные факторы (S) | - доверие населения к главному банку страны  - изменение законодательства в социальной сфере, в том числе разрешение переводить пенсию в негосударственные пенсионные фонды привело к тому, что в Сбербанке были созданы различные вклады специально для пенсионеров и создан электронный сервис НПФ Сбербанка  - увеличение использования банковских карт привело к возможности создания их различных видов с использованием скидок и т.д.  - потребительские предпочтения влияют непосредственно на услуги банков, потому что в изменчивых условиях необходимо придумывать новые продукты и услуги |
| Технологические факторы (Т) | - появление новых технологий и изменение их влияет на работу банка, а также на дополнительные сервисы Сбербанка. Так, при появлении интернета и его развитие была создана услуга — интернет-банкинг  - при активном развитии интернета происходит совершенно другой процесс коммуникации между банком и потребителями. Так, из-за сильного развития социальных сетей появилась необходимость выводить бренд Сбербанка в VK, Facebook, Twitter  - банк в последние два года следит за инновационными тенденциями. Появилась необходимость разработки мобильного приложения |

PEST-анализ показал, что на деятельность банка влияет множество внешних факторов, которые представляют как угрозы для него, так и открывают новые возможности. Рассмотренные факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность банка, определили следующие перспективы компании: к перспективам можно отнести увеличение спроса на банковские услуги компании по причинам, изложенным выше, возможность расширения видов предоставляемых услуг в связи с развитием новых технологий.

Таким образом, стратегия ПАО «Сбербанк России» направлена на реализацию инициатив, которые позволят банку выйти на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. Ключевая задача для группы Сбербанк — наращивание масштаба бизнеса, повышение прибыльности и эффективности при одновременном увеличении гибкости, скорости и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий и воспитания нового качества людей.

Таким образом, можно сделать вывод, что Сбербанк заинтересован в получении своевременной информации о возможных нарушениях и поощряет раскрытие сведений о предполагаемом или свершившемся факте коррупции, а также о любых действиях (бездействии), которые могут привести либо привели к нарушениям антикоррупционного законодательства и/или требований политики. В соответствии с этим при создании специальной горячей линии для сотрудников, обеспечивающей анонимность и конфиденциальность сообщаемой ими информации и, при необходимости, получение обратной связи, предусмотрены процедуры защиты лиц, добросовестно известивших о нарушениях.

# 3.2. Производственный менеджмент

Учитывая опыт работы Сбербанка России на розничном рынке, нами обозначены основные направления совершенствования обслуживания банком розничных клиентов:

- обеспечение надежности и качества процессов розничных операций; - построение наиболее тесных отношений с клиентами посредством ориентированности на их потребности и повышения их финансовой образованности;

- совершенствование технологий обучения персонала банка: проведение в онлайн режиме обучающих видео - конференций, тестирования и др.;

- осуществление мониторинга банковских услуг, реализованных населению банками – конкурентами на региональном рынке;

- укрепление конкурентной позиции на розничном рынке путем предложения продуктов, ориентированных на особенности регионального сегмента рынка. Развитию розничного бизнеса в ПАО «Сбербанк России», по нашему мнению, должно осуществляться путем решения следующих задач:

1. Упрочить лидерство в каналах массового привлечения клиентов;

2. Сделать продукты банка неотъемлемой частью ежедневной жизни клиентов. Для того чтобы было выгоднее и проще получать денежные средства, осуществлять свои регулярные платежи, переводить средства родственникам и знакомым, расплачиваться в магазине, нужно уделять внимание развитию переводов между физическими лицами, овердрафтов, кредитных линий под залог существующих активов;

3. Построить максимально глубокие отношения с клиентами за счет понимания их потребностей, внимания и индивидуального подхода;

4. Выстроить полностью качественное взаимодействие клиента и банка через любые каналы. Вне зависимости от того, какой канал обращения использовал клиент (отделение, банкомат, мобильный банк), он везде получил одну и ту же информацию и большую часть предоставляемых продуктов и услуг.

5. В условиях снижения спроса на долгосрочные кредиты возможно изменение структуры кредитного портфеля в разрезе сроков кредитования. Ввести розничное экспресс - кредитование, позволяющее за короткие сроки увеличить число клиентов из - за невысоких процентных ставок, что поможет быстро нарастить объемы кредитного портфеля и, соответственно, увеличить процентные доходы. Банк может себе позволить ввести данную программу, так как не испытывает проблем с ликвидностью. В розничном сегменте неотъемлемой частью должно являться развитие цифровых банковских услуг.

В данное время можно отметить 3 тенденции становления банкинга. Наиболее заметной тенденцией становления банкинга является технологической развитие. Новые системы платежей, мгновенные платежи, мобильные приложения, e-mail-маркетинг, дистанционный сервис, различные реализации маркетплейса, выстроенные на новых технологиях, связанных с информационными цепочками – блокчейн, системы анализа больших объемов данных, Data Mining, Direct Marketing. Но все эти новшества требуют больших инвестиций, которые не окупятся в ближайшие годы.

Для небольших банков технологическая политика довольно элементарна: ввести основной комплект платежных инструментов, дистанционного обслуживания и алгоритмов анализа данных и следить за развитием индустрии, чтобы не пропустить момент. Второй значимой тенденцией остается развитие продуктов и клиентского сервиса. В данной направленности предлагаются специализированные продукты, приспособленные под конкретные необходимости клиентов (самое востребованное направление). В настоящее время на рынке родилось крайне много совместных проектов, кобрендинговых карт, пакетных предложений. Развитие новых каналов продаж – ещё одна важная тенденция развития банкинга.

При выстраивании стратегии в этом направлении следует учитывать:

1) технологическое развитие, позволяющее увеличить клиентскую основу за счет формирования e-mail-маркетинга, систем дистанционного банковского обслуживания; с другой стороны, несущее опасность размывания бренда за счет осуществлении маркетплейса и выхода на рынок сторонних компаний;

2) ориентация клиентов на «мультибанкинг» – приобретение разных банковских продуктов в банках на наиболее выгодных условиях для клиентов;

3) обязательное развитие системы CRM для интеграции данных из различных каналов продаж и согласовывания их работы.

Маржа падает, кредитование как вид банковского дела, который приносит основную прибыль, становится все проблематичным, больше проблем с заемщиками, как в корпоративном, так и в частном секторе. Сектор платежей у банков фактически отъеден, а регуляторы, вместо того чтобы помогать, все ужесточают к ним запросы. Скорость – вот основной катализатор, к которому стремятся банки нового формата. Банковские учреждения поняли, что это основа их благополучия. Чем быстрее будут реагировать на изменения в поведении, предпочтениях клиентов, чем быстрее адаптируют новые продукты под новые условия, тем больше прибыли они получат.

Прежде чем разрабатывать PR-кампанию для продвижения услуг, необходимо обозначить существующую проблему.

На сегодняшний день активным способом продвижения услуг ПАО «Сбербанк России» являются личные продажи и directmail, однако этого недостаточно для полноценной PR-деятельности. Необходим комплекс PR-мероприятий, который сформирует благоприятное мнение, повысит информированность, узнаваемость потенциальных клиентов об агентстве и его услугах, создаст необходимый имидж клиентоориентированной компании, главной целью которой является не получение прибыли, а удовлетворение потребностей своих клиентов. Также необходимо поддерживать лояльность существующих клиентов и уровень их осведомленности об услугах ПАО «Сбербанк России».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Произведена оценка и анализ инвестиционной привлекательности ПАО «Сбербанк России». Из анализа полученных показателей ПАО «Сбербанк России» можно сделать вывод о том, что инвестиционная привлекательность является достаточной для привлечения имеющего объема денежных средств. Мгновенная, текущая и долгосрочная ликвидности далеки от критических уровней нормативов Банка России. Общая кредитная активность (К1), находится в пределах — от 68,43% до 74,2% (рекомендуемые границы — от 55 до 80 %). Для улучшения привлекательности Сбербанка необходимо более эффективно размещать привлеченные средства.

При расчете дополнительных доходов, которые образуются в результате внедрения, получим экономию материальных ресурсов в размере 90 104 рублей, в том числе экономится картридж — 2 шт., пачки бумаги — 4 шт., чековая лента — 10 шт. Также происходит экономия рабочего времени в размере 14 533 344 руб., при высвобождении рабочего времени — 1,5 минут с человека, и при работе 12 операционно-кассовых сотрудников. Общий суммарный доход составил 14 623 448 рублей.

Расчет затрат. Затраты на материальные ресурсы составили 678 рублей, при разработке этой программы были задействованы IT-сотрудниками — 3 человека, для разработки специализированной программы, и инновационная группа в размере 3-х человек. Суммарные затраты на работу сотрудников составили 11 401 790,4 рублей. Однако необходимо разработать специализированную документацию, провести обучающие семинары, это все тоже требует денежных средств — в размере 480 000 рублей. Общая сумма затрат необходимых для внедрения данного проекта составила 11 882 468,4 руб.

Расчет годового эффекта «Безбумажного фронт офиса» для дополнительного офиса составил 2 740 979,6 рублей. Рассматриваемый проект также подвергается тиражированию в 17 подразделений Сбербанка, и годовой эффект с учетом тиражирования составит 135 247 238, 80 рублей. При анализе полученных эффектов можно сказать о том, что проект перспективен и принесет значительную прибыль банку. В качестве улучшения оценки эффективности рационализаторских предложений в ПАО «Сбербанк России» можно использовать учет риска и альтернативной стоимости — то есть расчет показателей эффекта (Чистого дисконтированного дохода).

Для его оценки возможно использование ставки дисконта, как средней величины процентной ставки по кредитам, выдаваемой клиентам Банка. Кроме того, в расчетах необходим учет инфляции.

# Список использованной литературы

1. Андрусов А., Ряпосов А. Как построить систему управления инновациями на предприятии. URL: <http://www.buhgalteria.ru/article/n50431>.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2011.– 420 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Прогресс, 2011.560 с.
4. Белоус Е. В. Сравнительный анализ саморегулируемых организаций специалистов по проведению процедур несостоятельности в России и за рубежом. Сб. материалов IV Международной научно-практической конференции «Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект» / под общ. ред. проф. В.Л. Василенка. СПб.: Изд-во КБ-Принт, 2014. С. 369-374.
5. Белоус Е. В. Факторы, препятствующие использованию инновационных технологий антикризисного управления в России // Материалы VIII Международного форума ОТ НАУКИ К БИЗНЕСУ «Глобализация университетов: новые возможности для науки и бизнеса». СПб.: Изд-во «Соло». 2014. С.14-16.
6. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления. М.: Прогресс, 2012.–340 с.
7. Бушуев К. Конкурентная стратегия и ее реализация // Управление компанией. 2011. №6. – С.13-18.
8. Веснин, В. Р. Кризисное управление: современные стратегии и технологии / В. Р. Веснин, Л. А. Данченок, Т. В. Юрьева. – М. : Проспект, 2011. – 208 с.
9. Воробьев, Ю. Л. Кризисы современной России и система научного мониторинга / Ю. Л. Воробьев, М. И. Фалеев, Г. Г. Малинецкий [и др.] // Синергетика. Сайт С. П. Кудюмова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://spkurdyumov.narod.ru/MalKrSovR.htm.
10. Глушакова Т. План маркетинга: основные части  [// Практический маркетинг](http://www.cfin.ru/press/practical/index.shtml) – 2011. [№3. – С.45-48.](http://www.cfin.ru/press/practical/2000-03/index.shtml)
11. Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М.: Финпресс, 2012. — 656 с.
12. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // [Маркетинг в России и за рубежом](http://www.dis.ru/market/). 2011. №1. – С.12-16.
13. Грек П. Применение маркетинговых инструментов в условиях категорийного менеджмента // Ремедиум. – 2011. № 1. – С.21-24.
14. Денисова А.В., Дудяшова B.П., Нестерова Н.А. Сами должны создать свое будущее // Управление персоналом. – 2012. №2. – С.56-59.
15. Долбунов А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием: [Маркетинг в России и за рубежом](http://www.dis.ru/market/). 2011. №2. – С.32-39.
16. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 2. – С.12-14.
17. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие / под ред. проф. А.Н.Ряховской. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.
18. Земская Е. Стратегия роста // Консультант. – 2011. №15. – С.12-19.
19. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. СПб, 2012. – 300 с.
20. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» www.sberbank.ru