

Оглавление

Введение	12
1 Обзор литературы	14
1.1 Сущность и роль маркетинга	14
1.2 Основы банковской деятельности	15
1.3 Теоретические основы банковского маркетинга	18
1.3.1 Особенности и развитие банковского маркетинга	19
1.3.2 Маркетинговые исследования банковского рынка	21
1.3.3 Разработка и реализация банковской стратегии	27
2 Объекты и методы исследования	36
2.1 Организационно – экономическая характеристика Сбербанка, положение Банка на рынке	36
2.2 Критерии формирования стратегии развития Сбербанка	42
3 Расчет и аналитика	48
3.1 Анализ маркетинговой политики Сбербанка	48
3.2 Маркетинговая политика Сбербанка по развитию сегмента розничных клиентов	50
3.3 Маркетинговая политика Сбербанка по развитию сегмента малого и микробизнеса	64
3.4 Маркетинговая политика Сбербанка по развитию блока корпоративного бизнеса	69
4 Результаты проведенных исследований	74
4.1 Показатели доли Сбербанка на российском рынке	74
4.2 Итоги работы группы Сбербанк по развитию сегмента розничных клиентов	74
4.3 Итоги работы по развитию сегмента малого и микробизнеса	76
4.4 Итоги работы по развитию сегмента блока корпоративного бизнеса	76

4.5 Выводы по проведенному анализу, предложения по устранению недостатков	78
5 Социальная ответственность	80
5.1 Описание рабочего места	80
5.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды	82
5.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды	84
5.4 Охрана окружающей среды	85
5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	88
5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	90
5.7 Заключение по разделу «социальная ответственность»	92
Заключение	94
Список использованных источников	98
CD – R Диск в конверте на обороте	

Введение

Банковская система является элементом рыночной экономики. Банки – это экономические институты, центры кредитных отношений. Функции банков – обеспечение субъектов экономики деньгами для текущих расчетов и платежей и средствами для развития экономики. Но так как основная часть банковских ресурсов состоит из привлеченных средств населения, предприятий и организаций, важнейшая задача банков – привлечь и удержать клиентов, основных источников банковских ресурсов. В современных условиях с ростом количества банков между ними возрастает конкуренция за банковские ресурсы.

Кроме того банки – это коммерческие организации, основной целью которых является получение прибыли. Основную прибыль банки получают от кредитных операций. При этом банки прилагают значительные усилия по привлечению заемщиков, что в свою очередь обостряет конкуренцию между ними.

Укрепление конкурентоспособности является важнейшей задачей Банка, решить которую возможно на основе маркетинга – рыночной концепции управления.

Актуальность выбранной темы заключается в раскрытии роли маркетинга в укреплении конкурентных позиций банка в целом и в ведущих сегментах банковского рынка, в росте доли рынка, в повышении экономической эффективности.

Целью данной работы является выработка предложений по развитию маркетинговой политики в ведущих сегментах рынка ПАО Сбербанк.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Изучить роль и значение банковской системы, ее структуру и функции;
- 2 Изучить теоретические основы маркетинга в банковской сфере, включая весь инструментарий маркетинга: исследование банковского рынка, его анализ, наблюдение за рынком и прогнозирование рынка, формирование рыночной стратегии, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационных политик;
- 3 Изучить конкурентную позицию Банка на рынке;
- 4 Провести анализ маркетингового поведения Сбербанка;
- 5 Изучить стратегию развития Банка в целом и по основным сегментам;
- 6 Провести анализ развития основных сегментов рынка Сбербанка;
- 7 Выработать предложения по укреплению конкурентоспособности в основных сегментах банковского рынка на основе маркетинга.

1 Обзор литературы

1.1 Сущность и роль маркетинга, развитие концепции маркетинга

Понятие «Маркетинг» – происходит от английского слова «market», т. е. рынок. В настоящее время имеется множество вариантов, определяющих это понятие.

Видный американский экономист Филипп Котлер дает следующее определение маркетинга «маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей по средствам обмена».[4]

Совет директоров американской ассоциации маркетинга в 1985 году принял следующее определение маркетинга:

«Маркетинг – это процесс планирования и претворения в жизнь концепции, ценовой политики, продвижения и распространения идей, товаров и услуг посредством обмена с целью взаимного удовлетворения целей индивида и организации»(MarketingNews. 1985, march 1). [7]

Маркетинг – это рыночная концепция управления научно – технической и производственно – сбытовой деятельностью фирмы. Эта концепция направлена на изучение рынка, запросов потребителей. [6]

На основании данных, полученных в результате изучения рынков, требований и запросов потребителей, фирма разрабатывает и совершенствует свои товары, а затем выходит с ними на рынок.

Маркетинг – это система организации продаж. Она включает меры по стимулированию продаж, по организации сети сбытовых каналов, движения товаров, по организации рекламы.

Маркетинг формирует спрос на товары и услуги, увеличивает объем продаж, расширяет долю фирмы на рынке, обеспечивает рост прибыли.

В современных условиях, когда рынок насыщен товарами, когда предложение превышает спрос, т.е. сформирован «рынок покупателя», маркетинговая концепция управления является наиболее эффективной так как ориентирована на потребителя и обеспечивает наибольший объем продаж, а так же оправдывает затраты на маркетинговые исследования, на меры по стимулированию сбыта, на расходы на рекламу.

Маркетинг как процесс продвижения товаров и услуг путем обмена зародился одновременно с зарождением товарного производства. В настоящее время концепцию маркетинга можно считать современной философией хозяйствования.

Концепция маркетинга за более чем столетнюю историю своего существования менялась от традиционной торгово – сбытовой деятельности до общепринятого во всем мире современного понятия маркетинга. Изменения являлись результатом развития рыночных отношений.

1.2 Основы банковской деятельности

Банки – это экономические институты, центры кредитных отношений. Современная банковская система состоит из 2 – х уровней. На первом уровне банковской системы находится центральный банк, на втором уровне система коммерческих банков.

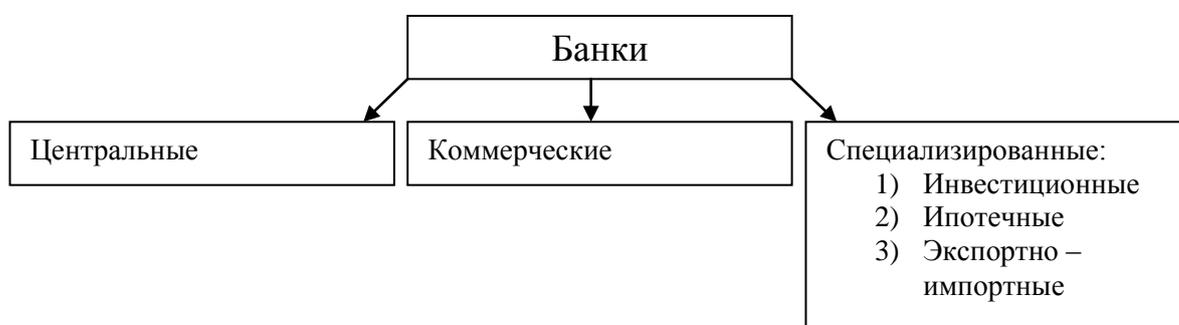


Рисунок 1 – Виды банков

Коммерческие банки – это частные организации, которым дано законное право привлекать свободные денежные средства и выдавать кредиты. Цель коммерческих банков – получение прибыли.

В настоящее время коммерческие банки стали кредитно – финансовыми учреждениями универсального характера, которые предоставляют своим клиентам от 100 до 300 видов услуг.

Функции коммерческих банков можно разделить на активные и пассивные. Пассивные функции – привлечение средств в основном виде депозитов. К активным функциям относятся выдача различных ссуд: подтоварные, бланковые, вексельные, фондовые.

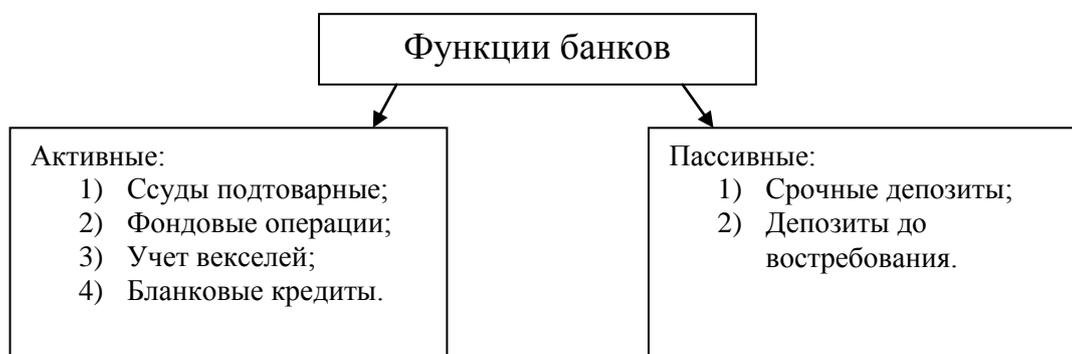


Рисунок 2 – Функции банков [17]

Кредиты коммерческие банки выдают в основном за счет денежных средств привлеченных ими в виде депозитов.

Так же коммерческие банки выполняют расчетные операции. Посредничество в платежах являлось первоначальной функцией банков. Банки хранят у себя денежные средства организации и по их поручению осуществляют трансфертные операции – перевод денег со счета на счет, осуществляя их расчеты с поставщиками и покупателями, вносят налоговые платежи. Кроме того банки ведут кассовое обслуживание (выдают наличные деньги на различные цели). Так же коммерческие банки выполняют трастовые (доверительные) операции, межбанковские операции по выдаче кредитов друг другу, проводят операции с ценными бумагами, операции с иностранной валютой. Виды банковских операций определены Законом «О банках и банковской деятельности».

Основную часть доходов коммерческие банки получают в виде разницы между процентами по кредитам и процентами по депозитам. Банк может осуществлять свою деятельность, лишь имея определенные ресурсы «Банковские ресурсы – это совокупность собственных и привлеченных средств, которые имеются в распоряжении банка и используются им для ведения активных операций.[13]

К собственным средствам банка относятся уставный капитал и специальные фонды, которые формируются из чистой прибыли банка.

Уставный капитал образуется из взносов юридических и физических лиц – акционеров банка.

К фондам относятся:

1 Резервный фонд – это обязательный фонд, он создается для покрытия возможных убытков банка.

2 Фонд накопления используется для развития материальной базы банка, для чего резервируется часть чистой прибыли;

3 Фонд потребления (социального развития) используется для материального стимулирования персонала, на затраты, на социальные нужды, на оплату обучения персонала;

4 Специальные фонды: фондообновление малоценных и быстроизнашивающихся предметов; резервы под участие в капиталах других юридических лиц; фонд для представительских расходов.

Основную часть средств, используемых банком в своей деятельности, составляют привлеченные средства. Привлеченные банком средства делятся на вкладные (депозитные) и некладные (недепозитные).

Привлеченные средства банков формируются за счет добровольного размещения у него денежных средств клиентами (физическими или юридическими лицами), другими кредитными организациями, государственными органами своих временно – свободных денежных средств. При этом размещение проводится на согласованных сторонами условиях.

Привлечение депозитных средств осуществляется при помощи следующих банковских операций:

1 Открытие счетов для вкладов клиентов – физических лиц. Ведение этих счетов. На эти счета клиенты сразу вносят денежные средства, право привлекать деньги населения во вклады имеют только те банки, которые имеют лицензию на этот вид деятельности, полученную от центрального банка. Эти банки должны участвовать в системе страхования вкладов и состоять на учете в агентстве страхования вкладов;

2 Открытие и ведение депозитных счетов юридическим лицам, на которые они сразу вносят денежные средства;

3 Открытие и ведение различных банковских счетов: расчетных, текущих, прочих счетов. Эти счета являются самыми крупными источниками привлеченных банковских ресурсов. По своей экономической сути они являются депозитами до востребования. На эти счета поступает выручка клиентов от реализации продукции, товаров, услуг, доходы от внереализационных операций, кредиты, полученные от других банков. С этих счетов клиенты проводят платежи поставщикам, уплачивают налоги в бюджет и внебюджетные фонды, выплачивают заработную плату персоналу, погашают банковские кредиты и проценты по ним.

Остатки средств на расчетных и текущих счетах клиентов очень мобильны. Это заставляет коммерческие банки для сохранения своей ликвидности держать на достаточном уровне денежные средства в кассе банка на корсчете в РКЦ Банка России. Вместе с тем банк имеет возможность рассчитать минимальный не снижающийся остаток средств до востребования на счетах клиентов и использовать в качестве источника для выдачи кредитов.

1.3 Теоретические основы банковского маркетинга

Банк, как любое предприятие, действует в рыночных условиях с высокой конкуренцией. Поэтому он должен заботиться о сбыте своих услуг. Успешная деятельность банка возможна лишь на основе осуществления маркетинга – рыночной концепцией управления. [3]

1.3.1 Особенности и развитие банковского маркетинга

Концепция банковского маркетинга менялась вместе с изменениями рыночной конъюнктуры и интенсивности конкуренции и прошла все стадии развития концепции маркетинга:

- 1 Производственную ;
- 2 Товарную;
- 3 Сбытовую;
- 4 Чистого маркетинга;
- 5 Социально – ориентированного маркетинга.

Банки имеют наилучшие возможности для развития социально – ориентировочного маркетинга в том случае, когда они выступают партнерами реального сектора экономики, где создаются основные источники банковских ресурсов.

Также для банков большое значение имеют долгосрочные отношения с клиентами, установление которых приводит к развитию концепции маркетинга взаимоотношений.

Банковская деятельность – это оказание услуг. Но эти услуги имеют свои особенности, свою специфику. Специфика банковских услуг обуславливает особенности банковского маркетинга который характеризуется следующими особенностями:

- 1 Банк оказывает материальные и чистые услуги, при этом материальные услуги сопровождаются оказанием чистых услуг (выдача кредита часто сочетается с консультированием заемщика по

различным аспектам дела). Поэтому банковские услуги должны быть дифференцированными;

2 Банк должен быть универсальным финансовым институтом в своей нише деятельности. Он должен быть готов оказывать клиентам любые необходимые им услуги. Для этого необходимо знание состояния и тенденции развития всех сегментов рынка банковских услуг;

3 Для проведения активных операций банк должен иметь достаточно ресурсов, которые в значительной мере являются заемными средствами. Поэтому важнейшей задачей и особенностью банковского маркетинга является всемирное расширение клиентской базы, привлечение вкладов и депозитов, рост объемов средств, проходящих по счетам клиентов, содействие клиентам в успешном ведении ими своего бизнеса;

4 Потребители банковских услуг часто консервативны в выборе набора услуг, но всегда рассчитывают на индивидуальный подход, на индивидуальные варианты даже традиционных банковских продуктов. Поэтому банк должен предлагать своим клиентам собственные инновации в области банковских продуктов для удовлетворения их индивидуальных запросов;

5 Чтобы достичь успеха в своем бизнесе банк должен постоянно иметь информацию о всех действиях, решениях и даже намерениях любых властных структур, которые могут оказать влияние на условия банковской деятельности. Так же банк должен контролировать тенденции развития экономики региона и страны в целом, всех ее секторов, всех рынков, на которых действует его клиент. По результатам контроля банк должен принимать необходимые меры по предотвращению негативных последствий для себя и своих клиентов.

6 Банку необходимо устойчиво сотрудничать с любыми клиентами, устанавливать и поддерживать с ними партнерские, доверительные

отношения. Для этого необходимо знание банком каждого клиента, его возможностей, деловых интересов, проблем, требований перспектив.[13]

Таким образом банковский маркетинг должен включать в себя 2 основных элемента:

- 1 Исследование банковского рынка;
- 2 Разработка и реализация банковской стратегии.[3]

Состав каждого из этих элементов показан на следующем рисунке.

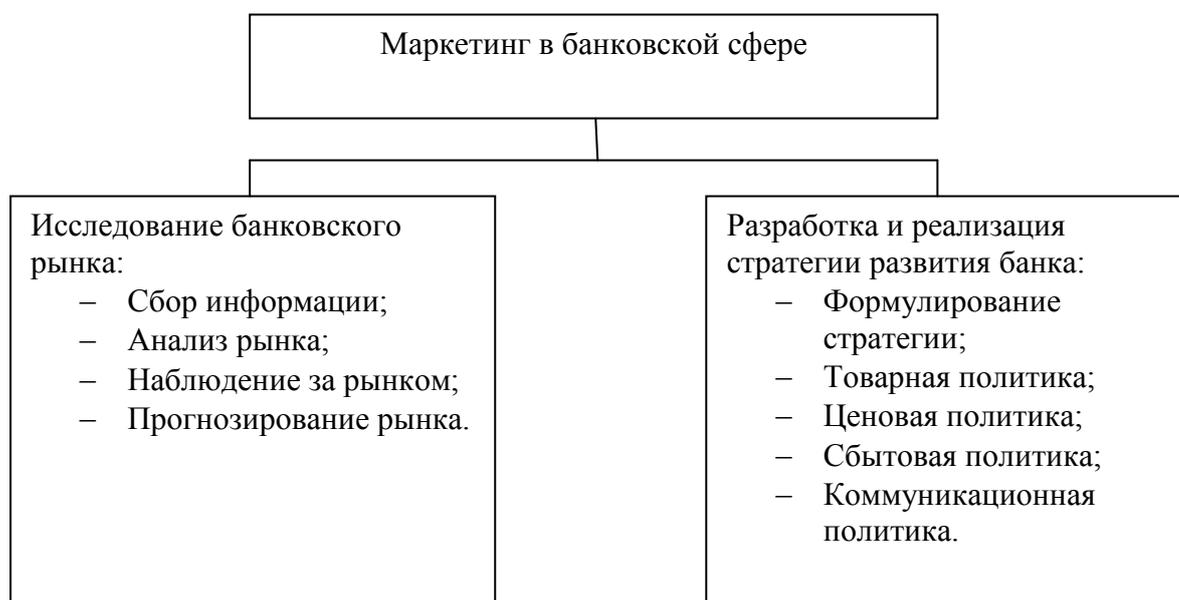


Рисунок 3 – Маркетинг в банковской сфере

1.3.2 Маркетинговые исследования банковского рынка

Маркетинговая работа в банках опирается на результаты исследования банковского рынка. Исследование рынка начинается с информации. Ее можно разделить на 2 вида: первичная информация, вторичная информация.

Информация, которая собрана впервые, это первичная информация. Эта информация наиболее актуальная, но и наиболее дорогостоящая. Источником этой информации могут быть социологические опросы клиентов, экономический шпионаж.

Вторичная информация была уже собрана ранее. Ее преимущества – относительная доступность и дешевизна. Ее недостатки – возможная неактуальность, неполнота, доступность для конкурентов. Источником информации выступают статистические данные, данные клиентов – предприятий и частных лиц (деловых отчетов, рекламных материалов), данные из средств массовой информации.

Исследование рынка играет ключевую роль в банковском маркетинге. Одним из главных вопросов в исследовании рынка является сбор и анализ информации об отношении клиентов к банку и к тем услугам, которые оказывает банк.

Также должны анализироваться все внешние для банка факторы, которые воздействуют или могут воздействовать на условия функционирования банка. Эти факторы можно разделить на общие и специфические.

Общие факторы воздействуют на рыночные возможности всех банков. К ним относятся: состояние и тенденции развития экономики в целом; состояние и тенденции развития отдельных отраслей, включая банковскую отрасль; конъюнктура товарных и денежных рынков; экономическая и денежно – кредитная политика государства; политика центрального банка по управлению банковской деятельностью; спрос на банковские услуги, как на традиционные, так и на новые; уровень цен; состояние потребительского спроса; развитие законодательной и нормативно – правовой базы, в т.ч. в банковской деятельности; тенденции развития инфраструктуры рынка.

К специфическим факторам относятся те, которые имеют значение только для данного банка. К ним относятся: состояние и возможности развития данной отрасли экономики, которую обслуживает банк; конъюнктура рынка, на котором действует банк, его положение на этом рынке; круг клиентов данного банка и характер отношений с ними; финансовое состояние клиентов банка; круг конкурентов данного банка; конкурентные позиции банка.

Банки действуют в условиях все возрастающей конкуренции, состояние которой необходимо всесторонне учитывать в банковской деятельности. При исследовании банковского рынка на конкурентном поле в отрасли действуют 5 сил конкуренции.

Первой силой является соперничество между имеющимися конкурентами. Эта сила проявляется следующими факторами:

- 1 Число конкурентов;
- 2 Соотношение сил конкурентов;
- 3 Темпы роста отрасли;
- 4 Степень дифференциации предлагаемых услуг;
- 5 Затраты на изменение ассортимента услуг;
- 6 Степень доступности рыночной информации;
- 7 Стратегическая значимость отрасли. Банковское дело является одной из значимых сфер экономики, что ведет к высокой интенсивности конкуренции;
- 8 Высота выходных барьеров.

Второй силой конкуренции является влияние покупателей, их способность торговаться. Влияние потребителей определяют следующие факторы:

- 1 Соотношение объемов предложения и спроса;
- 2 Способность потребителей обойтись без продукции отрасли, потребители не могут обойтись без банковских услуг ;
- 3 Степень дифференциации предлагаемых услуг, их качество. Низкая степень дифференциации и качества услуг не способствует созданию потребительских предпочтений, что увеличивает влияние потребителей;
- 4 Уровень информированности потребителей. Уровень информированности усиливает влияние потребителей.

Третья сила конкуренции – влияние поставщиков. Поставщики оказывают давление путем поднятия цен на свою продукцию или снижения ее качества. Поставщики поставляют банкам следующие ресурсы:

- 1 Финансовые ресурсы. Финансовые ресурсы формируются в основном за счет привлеченных средств;
- 2 Трудовые ресурсы – это люди, собственники рабочей силы;[3]
- 3 Информационные ресурсы;
- 4 Технологические ресурсы. Современные информационные технологии применяются как для внутрибанковских операций, так и для обслуживания клиентов;
- 5 Материальные ресурсы.

Наиболее важными ресурсами в банковской деятельности являются финансовые ресурсы. Поставщики финансовых ресурсов оказывают наибольшее влияние на банки, особенно в сфере кредитования, расчетно – кассового, валютного обслуживания, в инвестиционном посредничестве.

Четвертая сила конкуренции – угроза появления новых конкурентов.

Наличие и высота входных барьеров препятствует вхождению на рынок. Для банков наиболее существенными входными барьерами являются:

- 1 Ограниченность доступа к кредитным ресурсам;
- 2 Потребность в значительном капитале;
- 3 Дифференциация банковских услуг;
- 4 Лицензионные ограничения (наличие права заниматься данным видом деятельности);
- 5 Необходимость установления низких цен за счет снижения издержек на единицу продукции.

Кроме того следует учесть, что в банковской отрасли отсутствует патентная защита инноваций. Любое финансовое нововведение, любой новый продукт может быть скопирован конкурентами, что снижает высоту входных барьеров и усиливает конкуренцию. Также спрос на банковские услуги высок.

Угроза появления новых конкурентов на банковском рынке достаточно высока.

Пятая сила конкуренции – угроза появления товаров – заменителей. Появление таких товаров ведет к снижению цен на товары и услуги, что отражается на прибыли.

Факторами, несущими угрозу со стороны товаров (услуг) – заменителей являются:

- 1 Соотношение потребительского эффекта оригинальных товаров и товаров – заменителей. В банковском деле нет товаров – (услуг) заменителей, т.к. кредит, депозит или услуги по расчетно – кассовому обслуживанию заменить нечем;
- 2 Уровень издержек конверсии потребителей. При замене банков потребители не несут издержек;
- 3 Мобильность потребителей. Их склонность к услугам – заменителям.

Анализ действия конкурентных сил выявляет конкурентную позицию банка. Конкурентная позиция – это то положение, которое банк занимает в соответствии с результатами своей деятельности и со своими конкурентными преимуществами и недостатками.

Конкурентную позицию характеризует абсолютная и относительная доля на рынке и устойчивость позиции на рынке.

Сегментация рынка имеет большое значение в банковской деятельности. Сегмент – это часть рынка, состоящая из потребителей, имеющих общие признаки. Сегментирование проводится по разным признакам: по правовым, по экономическим, по географическим, по демографическим, по поведенческим и т.д.

Для банков наиболее важным является сегментирование клиентов по юридическому статусу (институциональная сегментация). Выделяются рынки услуг для предприятий (юридических лиц) и населения (физических лиц).

Сегмент рынка должен отвечать следующим требованиям:

- 1 Однородность. Однородность выделенных групп со схожими финансовыми потребностями дает возможность банку эффективно организовать оказание и сбыт услуг;
- 2 Измеримость. Банк должен измерять размеры сегментов и их покупательские возможности;
- 3 Доступность. Сегмент должен быть доступен, если банк не может достичь внимания сегмента своими действиями, он для банка не имеет ценности;
- 4 Существенность. Размер сегмента должен быть таким, чтобы обеспечить достаточный уровень прибыльности;
- 5 Защищенность. Банк должен охранять свой сегмент от конкурентов, чтобы не потерять свою долю рынка;

Анализ рынка – это выяснение рыночной ситуации на текущий момент, «моментальный снимок» рыночной конъюнктуры. Для выявления тенденций развития рынка используется другой инструмент маркетингового исследования банковского рынка – наблюдение за рынком.

Наблюдение за рынком – это систематический контроль за состоянием рынка, за всеми его параметрами и тенденциями. Наблюдение за рынком включает в себя наблюдение за динамикой экономического положения потребителей банковских услуг. В ходе этого наблюдения устанавливается, как формируются их денежные потоки, когда у них возникает недостаток или избыток средств, с какой периодичностью, в каких размерах. Знание этой информации позволяет банку сделать вывод о том, какие услуги потребуются той или иной группе клиентов. Будут ли клиенты вкладывать свободные денежные средства, или им потребуется привлечение заемных средств.

Банковская практика установила, что у сектора домохозяйств, обычно имеются излишки финансовых средств, этому сектору требуются услуги по вложению капитала. Предпринимательский сектор регулярно испытывает

дефицит финансовых средств, ему необходимы услуги по кредитованию. Поэтому банк, клиентами которого в основном являются частные лица, будет «инвестиционным институтом». У этого банка будут свободные денежные средства, он будет вынужден искать возможности для вложения привлеченных средств. Банк, который обслуживает в основном предпринимательский сектор, будет «финансирующим институтом», у него будет необходимость привлекать ресурсы для кредитования предпринимателей. Такому банку необходимо разработать такую рыночную стратегию, которая позволила бы ему завоевать дополнительный сегмент рынка, позволяющий привлекать капиталы.

Прогнозирование рынка позволяет определить изменение конъюнктуры рынка, направление развития. По результатам прогнозирования разрабатывается стратегия развития фирмы, банка.

1.3.3 Разработка и реализация банковской стратегии

Стратегия – основной элемент системы инструментов банковского маркетинга, обобщающая программа действий по достижению поставленных целей.

Стратегические цели устанавливаются на определенный период времени, хотя на длительный срок. Они должны быть основаны на результатах анализа и прогнозирования. Стратегические цели всегда направлены на конкретные рынки и конкретные продукты.

Стратегические цели в системе банковских целей занимают центральное место.

В последние периоды времени с ростом конкуренции концепция стратегии фирм значительно изменилась. Когда в экономике действовал рынок продавца, фирмы направляли свои усилия на управление ресурсами, управление капиталом. Этот вид стратегии получил название портфельный. Когда господствующим стал рынок покупателя, у фирм возникла

необходимость повышать свою конкурентоспособность, стратегия из портфельной преобразовалась в конкурентную. Конкурентная стратегия – это программа, план, совокупность правил, которые должна выполнять фирма для достижения и удержания конкурентоспособности.

При разработке корпоративной стратегии целесообразно пользоваться общей стратегической моделью М. Портера. Автором выделено три вида конкурентных стратегий:

- 1 Стратегия лидерства в снижении издержек;
- 2 Стратегия дифференциации;
- 3 Стратегия фокусирования.

Стратегия лидерства в издержках применяется тогда, когда фирма продает товары и услуги в больших объемах и работает на широких рынках. В этом случае у фирмы снижаются издержки на единицу продукции за счет снижения условно – постоянных расходов, что дает возможность снижать цены на продукцию и услуги. Это привлекает клиентов, ориентирующихся на уровень цен, и дает возможность получать дополнительную прибыль. В банковском деле такая стратегия применяется при оказании массовых услуг для населения.

Применяя стратегию дифференциации фирма ориентируется на широкий рынок, предлагая товары и услуги с особыми свойствами и качеством. Банки широко дифференцируют свои продукты (кредиты, депозиты), как для юридических лиц, так и для физических лиц.

Стратегия фокусирования означает, что фирма работает на узком рынке или в узком сегменте. Эта стратегия используется специализированными банками (инвестиционными, ипотечными).

Успех конкурентной борьбы на банковском рынке во многом зависит от правильности выбранной стратегии. Самыми общими стратегическими альтернативами являются рост и сокращение. Как правило, банки выбирают стратегию роста. Для этой стратегии характерно постоянное повышение

уровня экономических показателей по сравнению с достигнутыми показателями предыдущих периодов.

Анализ матрицы американского экономиста И. Ансоффа поможет выбрать стратегию роста.

Таблица 1 – Матрица «товары – рынки» И. Ансоффа

Товары	Рынки	
	Старый	Новый
Старый	Более глубокое проникновение на рынок	Расширение границ рынка
Новый	Разработка товара и / или услуги	Диверсификация

Матрица «товары – рынки» И. Ансоффа предполагает использование 4х возможных стратегий роста.

Стратегия более глубокого проникновения на рынок означает, что банк проникает на уже сложившийся рынок с теми же услугами, что и конкуренты. Эта стратегия применяется в том случае, когда рынок еще не насыщен и растет. Для этой стратегии используется снижение цен реклама, перекрестные продажи.

Стратегия расширения границ рынка означает, что существующие товары направляются на новые рынки или рыночные сегменты. При этом старые товары находят новых клиентов (новые виды потребительских кредитов, депозитов, разные виды пластиковых карт, новые филиалы и представительства).

Стратегия разработки товаров – это создание совершенно новых или модификация имеющихся товаров. И реализация их на старых рынках. Эта стратегия может применяться в 3х вариантах:

- 1 Создание новых услуг;
- 2 Модификация существующих услуг;
- 3 Дифференциация качества услуг.

Создание новых услуг для российских банков является весьма актуальной задачей. При этом они принимают опыт зарубежных банков,

внедряя те услуги, которые в наших банках не применялись. Существует 3 вида банковских инноваций:

1 Адаптивная инновация – это самый простой вид инновации, требующий минимального изменения в услуге и в поведении потребителей. Примером может быть пакетирование услуг – объединение взаимосвязанных услуг в один пакет;

2 Функциональная инновация – этот тип инновации сохраняет характер функции, но способ ее реализации меняется. Пример – оплата услуг через систему Сбербанк Онлайн;

3 Фундаментальная инновация. Этот тип инновации реализует новые идеи, удовлетворяет новые потребности. Такими инновациями можно считать внедрение пластиковых карт, предоставление индивидуальных сейфов частным лицам.

Модификация существующих услуг – это стратегия, которая старым продуктам придает новые качества.

Дифференциация качества услуг означает, что один и тот же вид услуг может иметь разное качество и должен продаваться по разным ценам. Примером такой дифференциации могут служить пластиковые карты – обычно и престижные «золотые», «платиновые» аналоги.

Стратегия диверсификации заключается в том, что банк стремится освоить новые рынки, использует новые продукты, которые не связаны с его прежней сферой деятельности. Примером стратегии диверсификации служит освоение банками рынка страхования, рынок паевых инвестиционных фондов, негосударственный пенсионный фонд.

Стратегия сокращения предусматривает снижение уровня достигнутых ранее показателей.

Для определения того, какие направления бизнеса и услуги банку следует развивать, а какие сокращать, используется портфельный анализ. Этот анализ можно провести используя матрицу Бостонской

консультативной группы. Согласно этой матрице, все продукты продаваемые фирмой, делятся на 4 группы, их условные названия:

- 1 «Звезда»;
- 2 «Дойная корова»;
- 3 «Трудный ребенок»;
- 4 «Собака».

Таблица 2 – матрица Бостонской группы – «товары – рынки»

Темпы роста рынка	Относительная доля на рынке по продуктам	
	Высокая	Низкая
Высокие	«Звезда»	«Трудный ребенок»
Низкие	«Дойная корова»	«Собака»

«Звезда» занимает ведущее положение, у нее высокая доля на быстрорастущем рынке. Ее стратегия наступательная, направленная на поддержание или увеличение доли рынка. «Звезда» дает много прибыли, но требует больших затрат для финансирования своего роста. При замедлении развития рынка «Звезда» превращается в «Дойную корову».

«Дойная корова» лидер с высокой долей, но на замедляющемся рынке. Ее стратегия – консолидация. Прибыль от реализации этого продукта превышает необходимые затраты по поддержанию его доли на рынке, т.к. сбыт стабилен. Поэтому свободные средства могут направляться на финансирование маркетинговых затрат продукта – «Звезды».

«Трудный ребенок» имеет незначительную долю на развивающемся рынке, товары конкурентов занимают лидирующее положение. Чтобы увеличить долю на рынке нужны значительные средства. Поэтому необходимо решить, следует ли предпринимать маркетинговые усилия по превращению продукта в «Звезду» или уйти с рынка.

«Собака» – это продукт с низкой долей на замедляющемся рынке. Стратегия по этому товару – уход с рынка (дезинвестиционная стратегия), т.к. у него очень высокие издержки и крайне низкие возможности роста. Для успешной работы банки должны поддерживать необходимое соотношение

между продуктами, приносящими финансовые средства и потребителями этих средств.

Анализ матриц дает возможность определять будущие стратегии на основе применения концепции жизненного цикла продукта.

Каждый продукт имеет свой жизненный цикл. Жизненный цикл продукта состоит из следующих этапов:

- 1 Этап разработки продукта. На этом этапе устанавливаются направления, по которым будет разрабатываться продукт. За время этапа разработки затраты накапливаются и достигают максимума к завершению этапа;
- 2 Этап выведения на рынок. Этот этап начинается с поступления продукта на рынок. Цель маркетинга на этом этапе – создание устойчивого спроса. На вводном этапе в настоящее время находятся автоплатежи ;
- 3 Этап роста. За счет роста объемов снижаются условно – постоянные расходы на единицу продукции, снижаются цены, растет прибыль. На этом этапе конкуренция повышается. Происходит дифференциация продукта, разрабатываются модификации базовой модели. Цель маркетинга на этом этапе заключается в активизации спроса. На российском банковском рынке многие продукты находятся в стадии роста;
- 4 Этап зрелости. Объем продаж на этом этапе максимальный, прибыль также максимальная, конкуренция достигла максимума. Цены снижаются, растут расходы на рекламу. Цель маркетинга на этом этапе – поддерживать уровень спроса и защищать свою долю рынка. В стадии зрелости находятся сберегательные счета;
- 5 Этап упадка. На этом этапе происходит спад продаж, снижается прибыль.

Поэтому каждый банк должен иметь программу по разработке новых продуктов в соответствии с концепцией жизненного цикла продукта.

Товарная политика банка состоит из 3х компонентов: ассортиментная политика, объемная политика, политика качества.

Ассортиментная политика определяет характер и ассортимент предлагаемых услуг. Банк может предлагать широкий или узкий ассортимент услуг.

Преимущества узкого ассортимента:

- 1 Высокое качество услуг;
- 2 Низкие издержки, вызванные высокой производительностью труда.

Недостатком узкого ассортимента является зависимость от конъюнктуры в узком сегменте, что повышает риски.

Преимуществами широкого ассортимента являются:

- 1 Хорошие знания о клиентах;
- 2 Равномерная загрузка мощностей и сотрудников;
- 3 Возможен маневр с ценами на продукты, когда высокая выручка от одних продуктов позволяет продвигать на рынок другие продукты;
- 4 Возможность сохранять рентабельность банка и снижать предпринимательские риски за счет диверсификации продуктов.

Объемная политика направлена на влияние на цены банковских продуктов через объемы оказываемых услуг.

Политика качества – одно из направлений банковской политики. Рост конкуренции и требовательности клиентов привело к возрастанию роли политики качества. Качество услуг привлекает клиентов, что увеличивает объем услуг, повышает рентабельность банков.

Ценовая политика устанавливает и контролирует изменения цен на банковские продукты в соответствии с рыночной ситуацией. Ценовая политика контролирует процентные ставки, комиссионные вознаграждения, тарифы, бонусы, скидки, устанавливает минимальный размер вклада.

В банковском ценообразовании существует 3 основных направления:

- 1 Ориентация цен на издержки;

- 2 Ориентация цен на рынок;
- 3 Целевое ценообразование.

При установлении цен на основе издержек банки используют несколько методов. Более часто применяется метод дифференцированного ценообразования. Согласно этому методу базовая цена услуги корректируется по каждой конкретной сделке, что создает дифференциацию цен.

Наиболее ярким примером применения метода дифференцированного ценообразования является предоставление кредитов по разным ценам, с разными процентными ставками.

Сбытовая политика направлена на доведение продукта до клиента.

Сбытовая сеть банков состоит из нескольких уровней.

Для оказания рутинных услуг банковские автоматы устанавливаются как можно ближе к потребителю. С развитием интернета рутинные услуги оказываются в любом месте.

Центральные отделения в деловой части города оказывают весь набор услуг, включая сложные проблемные услуги.

По времени исполнения банковские услуги выполняются в течении дня, в часы работы отделения банка. Банк, который установит более удобный для клиентов график работы, имеет конкурентное преимущество перед другими банками.

Автоматизация банковского дела значительно расширяет временные рамки банковского обслуживания, т.к. банкоматы, многофункциональные банковские терминалы работают круглосуточно.

Коммуникационная политика по продвижению банковских услуг направлена на побуждение клиентов приобретать услуги. Успешность коммуникационной политики зависит от знания банковским персоналом особенностей поведения клиентов.

Рост числа банковских операций потребовал расширения возможностей для коммуникаций, основным видом которых является

реклама . Основными задачами банковской рекламы являются: установление доверия клиента к банку; информирование клиентов об ассортименте банковских услуг; убеждение клиентов в преимуществах рекламируемых услуг перед другими услугами; побуждение клиентов совершать покупки именно данных услуг и именно у данного банка.

Существуют различные формы банковской рекламы: реклама банковского продукта. Этот вид рекламы знакомит клиентов с различными видами услуг; реклама самого банка как финансового института. Этот вид рекламы направлен на привлечение внимания к самому банку; реклама потребности. Эта реклама формирует новые потребности.

В настоящее время также используется реклама банка как такового. Этот вид рекламы формирует благоприятный имидж банка.

Поддержание благоприятного общественного мнения о банке во внешней среде способствует укреплению его авторитета, создает доверие к банку.

Средства массовой информации занимают особое положение в работе с общественностью, существует множество их форм: пресс – конференции, освещающие важные события в деятельности банка; подготовка в печать сотрудниками банка статей по важным экономическим проблемам; проведение встреч со студентами; проведение презентаций, деловых встреч; участие в различных форумах; благотворительная деятельность; участие в научных и практических конференциях, симпозиумах.

Инструменты банковской коммуникационной политики обширны и разнообразны. Использование их в практической деятельности способствует успешной работе банков.

2 Объекты и методы исследования

2.1 Организационно – экономическая характеристика Сбербанка, положение Банка на рынке

Сбербанк является кредитной организацией.

В соответствии с решением общего собрания акционеров от 22.03.1991 г. Банк создан с названием «Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР» (протокол №1). В дальнейшем название банка несколько раз менялось. На общем собрании акционеров 29.05.2015 г. (название банка изменено на Публичное акционерное общество «Сбербанк России»), ПАО Сбербанк (протокол №28).

Банк является юридическим лицом, имеет разветвленную сеть филиалов и другие обособленные подразделения. Банк владеет обособленным имуществом, которым отвечает по своим обязательствам.

Банк является коммерческой организацией, основная цель Банка – получение прибыли.

Учредителем Банка является центральный банк Российской Федерации.

Уставный капитал Банка установлен в сумме 67 760 844000 рублей. Размер уставного капитала равен сумме номинальной стоимости акций оплаченных акционерами. Номинальная стоимость обыкновенной акции 3 рубля, их количество 21 586 948000 штук. Номинальная стоимость привилегированных акций 3 руб., их размещено 1 000 000000 штук. Уставный капитал устанавливает тот минимальный размер имущества Банка, который гарантирует интересы его кредиторов. Банку России принадлежит не менее 50 % голосующих акций плюс одна голосующая акция (контрольный пакет).

Банк полностью самостоятельно распоряжается чистой прибылью (после налогообложения). По решению общего собрания акционеров она распределяется между акционерами в виде дивидендов и на образование резервного фонда. Чистая прибыль по итогам года, не направленная на выплату дивидендов и в резервный фонд, остается в распоряжении Банка.

Резервный фонд формируется Банком в размере не менее 5 % от величины уставного капитала. В резервный фонд отчисляется не менее 5 % от чистой прибыли до достижения им установленного размера.

Для обеспечения интересов клиентов Банк уплачивает страховые взносы в фонд обязательного страхования вкладов в соответствии с федеральным законом. В Центральном банке Банк депонирует часть привлеченных денежных средств в обязательные резервы в соответствии с установленными для Банка правилами и нормами.

Высшим органом управления Банка является общее собрание акционеров. К его компетенции относятся следующие вопросы:

- 1 Внесение изменений и дополнений в устав Банка;
- 2 Реорганизация Банка;
- 3 Ликвидация Банка;
- 4 Избрание членов Наблюдательного совета Банка; избрание Президента, Председателя Правления Банка; избрание членов ревизионной комиссии банка. Кроме того, общее собрание акционеров имеет право досрочно прекратить полномочия избранных персон;
- 5 Увеличение уставного капитала: путем увеличения номинальной стоимости акций; путем размещения дополнительных акций по закрытой и открытой подписке;
- 6 Назначения аудиторской организации Банка;
- 7 Выплата дивидендов;
- 8 Утверждение годовых отчетов;
- 9 Определения порядка ведения общего собрания акционеров и др.;

10 При голосовании на общем собрании акционеров одна голосующая акция имеет один голос. Решение принимается большинством голосов.

Общее руководство деятельности Банка осуществляет наблюдательный совет банка, кроме тех вопросов, которые относятся к компетенции Общего собрания акционеров.

В компетенцию наблюдательного совета входят следующие вопросы:

- 1 Установление приоритетных направлений деятельности Банка, утверждение стратегии развития Банка;
- 2 Созыв Общих собраний акционеров;
- 3 Размещение облигаций и иных ценных бумаг;
- 4 Приобретение размещенных Банком акций, облигаций и других ценных бумаг;
- 5 Образование Правления Банка, назначение должностных лиц;
- 6 Утверждение внутренних документов Банка;
- 7 Открытие и закрытие филиалов и представительств Банка;
- 8 Назначение на должность и снятие с нее и др.

Наблюдательный совет состоит из 14 членов – физических лиц, которые могут переизбираться неограниченное число раз. Члены наблюдательного совета избираются Общим собранием акционеров. Руководит наблюдательным советом Председатель, которого избирают члены Наблюдательного совета из их числа большинством голосов.

Текущей деятельностью руководит президент, Председатель Правления Банка и Правление Банка. Они подотчетны Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету Банка.

Президент, Председатель Правления Банка решает все вопросы текущей деятельности Банка:

- 1 Обеспечивает выполнение решений общих собраний акционеров и Наблюдательного Совета;
- 2 Организует работу правления Банка;

3 Представляет Банк во всех учреждениях, предприятиях и организациях;

4 Совершает сделки, иные юридические действия от имени банка;

5 Осуществляет в отношении работников Банка права и обязанности работодателя и др.

Правление Банка осуществляет руководство всей текущей деятельностью Банка, в т.ч.:

1 Определяет политику банка в сфере управления рисками;

2 Внедряет в практику работы Банка прогрессивные технологии; проекты по комплексной автоматизации банковских работ, создает современную банковскую инфраструктуру;

3 Проводит работу по совершенствованию сети филиалов, изменяет статус филиалов и других обособленных подразделений;

4 Утверждает процентные ставки по депозитам физических лиц;

5 Устанавливает систему оплаты труда в банке и др.;

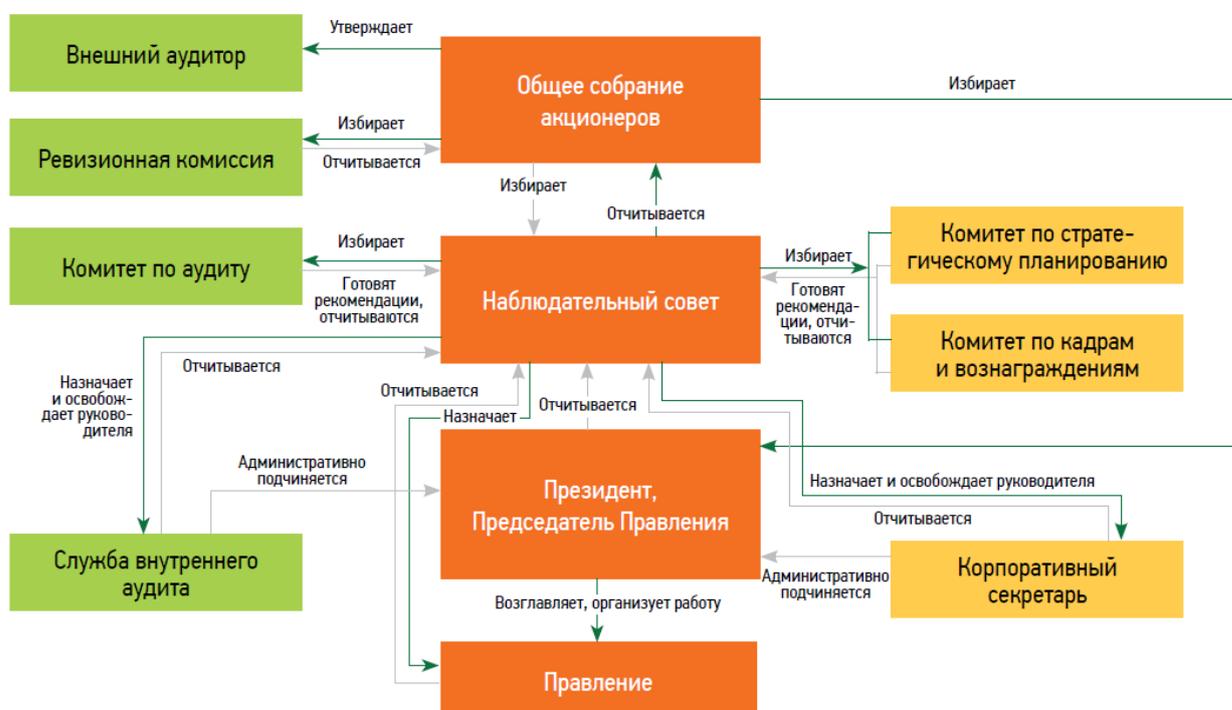


Рисунок 4 – Система корпоративного управления Банка

В настоящее время Сбербанк – крупнейший Банк России. Также он входит в число крупнейших системообразующих компаний в стране.

Банк занимает ведущее положение среди других банков по рыночным позициям, по объему активов и капитала.

Высокая доля Сбербанка на российском банковском рынке с устойчивой динамикой говорит о высокой конкурентоспособности Банка и о наличии значительных конкурентных преимуществ, которые создаются действием 5 – ти конкурентных сил.

На проявление 1 – ой силы конкуренции (соперничество между имеющимися конкурентами) решающее влияние оказывает соотношение сил конкурентов. По соотношению сил Сбербанк имеет значительное преимущество перед конкурентами. Они выражены в наличии широкой клиентской базы, которая включает клиентов во всех сегментах рынка – от розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до представителей крупного бизнеса. Преимущество по соотношению сил также выражает огромный масштаб операций с широким диапазоном размера сделок, возможностью доступа к ресурсам. Кроме того Банк обладает лучшей чем у конкурентов современной сбытовой сетью для клиентов всех групп (офисы, банкоматы, платежные терминалы, цифровые каналы обслуживания).

На проявление второй силы конкуренции (влияние покупателей, и способность торговаться) решающее влияние оказывает дифференциация предлагаемых продуктов и услуг, их качество.

Сбербанк предлагает широкий спектр финансовых продуктов и услуг для всех групп клиентов, обеспечивая комплексное обслуживание каждого клиента. Для повышения качества обслуживания клиентов в Банке внедрены новые стандарты и методы обслуживания. Введен удобный для клиентов режим работы. Вежливость – стандарт работы сотрудников Банка. Влияние этой конкурентной силы также создает Банку сильные конкурентные преимущества.

Влияние третьей силы конкуренции (влияние поставщиков) проявляется в выборе поставщиками финансовых ресурсов (основных

ресурсов для банков), – физическими и юридическими лицами именно Сбербанка. На их выбор оказывает влияние следующих факторов: мощный бренд, надежность, доверие со стороны всех категорий клиентов, основанные на финансовой деятельности и стабилизации. Банком внедрена система управления ресурсами в соотношении с требованиями Базельского комитета по банковскому надзору.

Банком уделяется серьезное внимание обеспечению трудовыми ресурсами, модернизации системы управления персоналом. Внедрена новая система подбора, найма, обучения, мотивации персонала. Развивается наставничество, создается кадровый резерв.

Современные информационные технологии лежат в основе всех производственных процессов Сбербанка. Банком создана производственная система Сбербанка, интегрирующая производственные процессы банка с производственными процессами клиентов, что дополнительно привлекает клиентов и повышает конкурентоспособность банка.

Проявление четвертой конкурентной среды (угроза появления новых конкурентов) заключается в том, что возрастает конкуренция со стороны «нишевых банков» (например, дочерние банки автоконкурентов), со стороны небанковского бизнеса (телекоммуникационные компании, розничная торговля). Для противодействия этим конкурентным Банком противопоставляется широкая дифференциация услуг (автоплатежей, мобильный банк, различные виды кредитования, и т.д.).

Действие пятой силы конкуренции (угроза появления товаров – заменителей) проявляется в том, что конкуренцию традиционному банковскому бизнесу создают новые технологии. Технологические компании – конкуренты банков представляют свои сервисы различным фирмам для проведения платежей, выставления счетов и других операций за плату значительно ниже, чем у банков. Фирмы напрямую работают со своими покупателями, поставщиками, минуя банки. Для устранения неравенства в

ценах на услуги Сбербанк разрабатывает и внедряет новые инновационные технологии и новые бизнес – модели по обслуживанию клиентов.

Наряду с достигнутыми успехами у Банка имеется ряд нерешенных вопросов, без решения которых нельзя полностью реализовать его потенциалы развития. Этими вопросами являются:

- 1 Недостаточность знаний о клиентах. У банка нет необходимой системы сбора и хранения информации о клиентах, недостаточно развиты и внедрены современные методы анализа знаний о клиентах, на основании которых можно формировать индивидуальные предложения каждому клиенту;
- 2 Недостаточная эффективность с клиентами в корпоративном бизнесе. Слабо организована система перекрестных продаж, в расчете на одного клиента недостаточное количество продаваемых продуктов и услуг;
- 3 Недостаточная надежность информационных процессов, сбои в обслуживании клиентов, что ведет к снижению доверия к Банку и потери клиентов;
- 4 Длительность срока выведения на рынок разработанного продукта;
- 5 Недостаточно зрелая управленческая система, недостаточная взаимосвязь между различными направлениями бизнеса;
- 6 Недостаточная эффективность по сравнению с ведущими мировыми банками, которая оценивается как средний уровень среди развивающихся стран.

2.2 Критерии формирования стратегии развития Сбербанка

Банк установил для себя следующие задачи:

- 1 Построить одну из лучших финансовых компаний мира;

- 2 Вывести Сбербанк в число крупных компаний на международной арене, сделав его примером успеха несырьевых российских компаний;
- 3 Добиться развития организации через личностный рост членов ее команды, начиная с лидеров и руководителей;
- 4 Добиваться долгосрочного устойчивого развития и стабильной работы при любых обстоятельствах;
- 5 Сделать свою работу гордостью для себя и всей страны.

Достигая своих целей Банк будет выполнять свою миссию – делать жизнь людей лучше, оказывая своим клиентам финансовые услуги.

Прогнозированию рынка банком уделяется серьезное внимание. Прогнозирование наряду с анализом является основой для разработки стратегии развития банка.

Прогноз составляется по всем странам где присутствует Сбербанк, но основным является прогноз по России. Прогноз разработан на основе влияния внешних факторов – предполагаемой динамике мирового роста экономики и ценах на сырьевые ресурсы.

Прогноз разрабатывается в 3 – х вариантах:

- 1 Базовый сценарий;
- 2 Оптимистический сценарий;
- 3 Пессимистический сценарий.

Банк ожидает усиления требований к нему со стороны клиентов. Для клиентов очень важным становится доступ к банковским услугам из любой точки в любой момент времени. Это ведет к резкому возрастанию требований клиентов к оперативному взаимодействию с банком, к повышению удобства банковских услуг. Усложняется работа с клиентами, т.к. они становятся более разнородными, это требует одновременного использования различных моделей обслуживания клиентов, что усложняет работу с ними. Из – за недостаточного понимания потребностей и предпочтений клиентов возникает угроза прекращения сотрудничества с клиентами. Для предотвращения подобной угрозы необходимо развитие

удаленных каналов обслуживания и цифровых продуктов. Работа в удаленных каналах ведет к усилению риска мошенничества, повышает требования к системам безопасности и увеличивает расходы.

Сбербанк работает на широком рынке финансовых услуг. Свой финансовый рынок банк подразделяет на следующие сегменты:

- 1 Розничные клиенты;
- 2 Корпоративные клиенты: малый и микробизнес;
- 3 Корпоративные клиенты: средний и крупный бизнес;
- 4 Корпоративные клиенты: корпоративно – инвестиционный банк;
- 5 Управление благосостоянием;
- 6 Операции на зарубежных рынках.

Розничные клиенты – это физические лица, совершающие в Сбербанке свои финансовые операции.

К корпоративным клиентам микробизнеса Банк относит клиентов с годовым оборотом до 60 млн. руб.. Клиентов с годовым оборотом от 60 млн. руб до 400 млн.руб. банк относит к малому бизнесу.

Корпоративные клиенты среднего бизнеса – клиенты, годовой оборот которых составляет от 400 млн. руб. до 2500 млн. руб.. Крупный бизнес – это компании с годовым оборотом от 2500 млн.руб. до 15000 млн.руб.

Крупнейшие российские компании с годовым оборотом более 15 млрд.руб., а также крупнейшие компании стран СНГ, Центральной и Восточной Европы, Турции, органы федеральной власти РФ Сбербанк выделяет в отдельный сегмент – корпоративно – инвестиционный банк.

Управление благосостоянием – это небанковские финансовые услуги, включающие негосударственное пенсионное обеспечение, страховой бизнес, управление активами негосударственного пенсионного и инвестиционного фондов.

Сегмент зарубежных рынков охватывает подразделения группы в 22 странах: страны СНГ, центральной и Восточной Европе, Великобритании, Швейцарии, Китае, Индии, США.

Банк стремится развивать каждый сегмент своего финансового рынка. По каждому сегменту делается анализ, прогнозируется развитие сегмента, разрабатывается стратегия развития.

Стратегия развития Сбербанка до 2018 г. выделяет 5 главных направлений развития:

1 С клиентом на всю жизнь. Закрепление и расширение клиентской базы за счет улучшения сервиса, развития мультиканальности обслуживания, развития продуктовой линейки, дифференцированного подхода к клиентам, анализа информации о клиентах, построение системы перекрестных продаж, повышения образовательного финансового уровня клиентов;

2 Команда и культура. Основные направления этой работы: обновление культуры Сбербанка, создание нового стандарта развития руководителей, создание лучших условий для работы, развитие навыков работы с клиентами, модернизация кадровых процессов и процедур;

3 Технологический прорыв. Задачами технологического прорыва являются: реализация новой архитектуры аппаратных средств, модернизация технологических платформ, создание новой операционной модели взаимодействия информационно – технических служб с внутренними клиентами, превращение технологий в источник инноваций, лидерство в области работы с супермассивами данных, кибербезопасность;

4 Зрелая организация. Достижение состояния зрелой организации требует: построение системы управления данными, совершенствование системы управления, совершенствование производственной системы, совершенствование управления процессами, управление проектами, синтез энергии всех бизнесов, создание партнерских систем, достижение высокой корпоративной социальной ответственности;

5 Финансовая результативность. Высокая финансовая результативность будет достигнута за счет: управление через финансовый результат, оптимизация соотношения риска и доходов, совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов.

Стратегия развития Сбербанка на 2014 – 2018 г.г. направлена на дальнейшее укрепление его финансового положения и превращение его в ведущий и стабильный финансовый институт.

К 2018 году планируется:

- 1 Рентабельность собственного капитала повысить до 18 – 20 %;
- 2 Достичь достаточности капитала первого уровня выше 10 %;
- 3 Уровень отношения операционных расходов к операционным доходам снизить с 50% до 40 – 43%;
- 4 Уровень отношения операционных расходов к активам снизить с 3,1 % до менее чем 2,5 %;
- 5 Активы Банка увеличить в 2 раза;
- 6 Чистую прибыль Банка увеличить в 2 раза.

Эти показатели могут быть достигнуты при фокусировке на следующих направлениях:

- 1 Укрепление конкурентных позиций за счет увеличения доли Сбербанка на большинстве рынков. Темпы роста объемов бизнеса банка должны превышать общерыночные показатели, особенно врасчетно – кассовом обслуживании, в работе с малым и средним бизнесом в России и на зарубежных рынках;
- 2 Чистая процентная маржа должна быть выше, чем у конкурентов. Для этого: темпы роста розничного бизнеса должны опережать темпы роста корпоративного бизнеса (18 % и 15 % соответственно); Кредитные карты и другие высокомаржинальные продукты должны опережать рост ипотеки; Кредитование высокомаржинального малого

и среднего бизнеса должно расти быстрее кредитования крупного и очень крупного бизнеса;

3 Опережающий темп роста некредитных доходов. Доля некредитных комиссий в чистом операционном доходе должна вырасти до 25 % – 27 %. Это будет достигнуто за счет расширения продуктовой линейки, повышения качества обслуживания клиентов и укрепления глубины взаимоотношений с клиентами. Планируется рост количества продуктов на 1 – го клиента на 50 % – 70 %;

4 Реализация масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов, существенное повышение производительности труда;

5 Сокращение рисков по кредитам за счет изменения структуры кредитного портфеля. Это снизит расходы на создание резервов на потери по ссудам.

3 Расчет и аналитика

3.1 Анализ маркетинговой политики Сбербанка

Маркетинговая политика Сбербанка осуществляется на основе разработанной стратегии развития. Стратегия разрабатывается на 5 лет. Предыдущая стратегия действовала в период 2009 – 2013 гг. В настоящее время действует стратегия на период 2014 – 2018 гг. Корпоративная стратегия направлена на повышение конкурентоспособности и финансовой результативности. Сбербанк как универсальный коммерческий банк применяет стратегию лидерства в издержках и стратегию дифференциации. В результате уровень отношения операционных расходов к операционным доходам снизился с 50 % в 2012 г. до 43,6 % в 2015 г.

Стратегия дифференциации широко используется как при формировании пассивов банка, так и при формировании активов.

80 % пассивов составляют средства клиентов. При этом средства физических лиц являются основным источником формирования пассивов. По состоянию на 31.12.2015 они превышали 48 % от размера пассивов. Средства физических лиц привлекаются в виде вкладов. Вклады можно подразделить на вклады до востребования, срочные, сберегательные, сберегательные сертификаты. По каждому виду вкладов устанавливаются свои условия по минимальным суммам, срокам хранения, возможности пополнять вклад или изымать часть вклада, по процентным ставкам.

Дифференциация депозитов применяется для получения такой структуры пассивов, которая может обеспечить адекватное размещение активов. Когда банку необходимо выдать кредиты на длительные сроки, он стимулирует вкладчиков размещать средства также на длительные сроки.

Такая маркетинговая политика способствует перетеканию капитала из сектора домашних хозяйств в сектор производства.

Успех конкурентной борьбы Банка за долю рынка обеспечивает правильно выбранная стратегия поведения Банка на рынке. Для успешного продвижения товаров на рынок Банк использует следующие модели маркетингового поведения: для старых услуг используется стратегия более глубокого проникновения на старый рынок и стратегия расширения границ рынка с выходом на новые рынки. Разработанные новые услуги реализуются на старых рынках. Применяя стратегию диверсификации Банк вышел на новый рынок с небанковскими продуктами (страхование, негосударственное обеспечение, паевые инвестиционные фонды).

Таблица 3 – Анализ маркетингового поведения Сбербанка по матрице «товары – рынки»

Товары	Рынки	
	Старый	Новый
Старый	Более глубокое проникновение на рынок: пример – перекрестная продажа (карта + автоплатеж) по оплате коммунальные услуги, оплата кредитов	Расширение границ рынка – для старых продуктов новые клиенты. Пример – новые виды потребительских кредитов, депозитов. Пластиковые карты вначале для состоятельных клиентов – затем для всех. Открытие новых филиалов, представительств.
Новый	<ol style="list-style-type: none"> 1) Модификация – депозиты с разными условиями по суммам и %; 2) Дифференциация качества услуг – переход пластиковых карт на новое качество «золотые», «платиновые»; 3) Создание новых товаров/услуг: адаптивная инновация – пакетирование знакомых услуг (объединение в один пакет); функциональная инновация – (изменение способа реализации) оплата услуг способом онлайн; фундаментальная инновация: новые продукты и услуги – пластиковые карты, индивидуальные сейфы частным лицам. 	<p>Диверсификация Внедрение небанковских услуг:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Освоение рынка страхования ; 2) Консультационные услуги клиентам; 3) Брокерское обслуживание корпоративных клиентов на биржах; 4) Доверительное управление ценными бумагами клиентов, санкциями, облигациями; 5) Создание негосударственного пенсионного фонда.

3.2 Маркетинговая политика Сбербанка по развитию сегмента розничных клиентов

Розничные клиенты – важнейший сегмент банковского рынка, развитию которого Банк уделяет серьезное внимание, т.к. российский рынок банковских услуг в розничном сегменте является одним из самых

привлекательных в мире. Основные услуги в этом секторе – кредиты, депозиты, расчетно – кассовое обслуживание, банковские карты.

Работа Банка в сегменте розничных клиентов направлена на выполнение общей стратегии развития Банка. По развитию сегмента розничных клиентов банку необходимо решить 4 основных задачи:

1 Упрочить лидерство Банка по привлечению клиентов через основные каналы: зарплатные карты, счета по начислению пенсий и социальных пособий;

2 Развитие приоритетных видов услуг: автоплатежей, кредитных линий, овердрафтов, переводов между физическими лицами, продуктов для регулярных сбережений. Планируется повысить использование дебетовых карт путем развития эквайринга, программ лояльности;

3 Построение максимально глубоких отношений между клиентами и Банком, установление индивидуального подхода к клиентам. Продолжение развития специализированных моделей обслуживания разных сегментов клиентов: пенсионеров, молодежи, состоятельных клиентов, сотрудников корпоративных клиентов Банка. Расширение знаний о клиентах за счет возможностей по сбору, хранению, анализу информации о них. Построение на этой основе систем комплексного обслуживания клиентов и систем перекрестных продаж продуктов;

4 Расширить использование различных каналов взаимодействия между клиентом и банком (отделение, банкомат, мобильный банк), продолжить развитие удаленных и цифровых каналов. К 2018 г. основное число взаимодействий клиента и Банка должно происходить без посещения отделений. Большинство транзакций и одна треть продаж будут совершаться удаленно, общее количество транзакций в расчете на 1 клиента увеличится вдвое. Изменится роль точек обслуживания, часть их должна быть консолидирована, часть переформатирована.

Розничные клиенты – основной поставщик банковских ресурсов. Для привлечения средств клиентов, Банк предлагает несколько видов вкладов. Предлагаются срочные вклады без возможности пополнения и частичного изъятия средств, срочные вклады с возможностью пополнения, срочные вклады с возможностью изъятия части средств без потери процентов.

Все вклады дифференцированы по минимальной сумме вклада, минимальному сроку хранения, максимальной процентной ставке, по валютам.

Вклады можно оформить как в офисах, так и Онлайн. Процентные ставки по вкладам, оформленным Онлайн выше, чем по ставкам, оформленным в офисе. Процентная ставка без возможности изменять сумму на счете выше чем на счете с возможностью менять сумму. Такая дифференциация снижает расходы банка по обслуживанию вкладов.

Кроме того размер процентной ставки по вкладам меняется в зависимости от суммы вклада, чем сумма выше, тем выше процент по вкладу. Это позволяет Банку из мелких вкладов населения быстро накопить значительные средства для предложения их крупным компаниям. Срок вклада также влияет на размер процентной ставки, между которыми существует взаимосвязь. На размер процентной ставки влияет ожидаемая инфляция. Если ожидается высокая инфляция, то и проценты по кредитам также будут высокими, и банк сможет выполнить свои обязательства перед вкладчиками. Поэтому Сбербанк устанавливает ставки по принципу – чем дольше срок, тем выше ставка. При снижении инфляции снижаются проценты по банковским кредитам, снижаются доходы Банка. Это вызывает необходимость снижать проценты по вкладам, чтобы не возникло сложностей с выплатой обязательств по вкладам.

Также на размер процентной ставки Сбербанка влияет периодичность выплаты процентов по вкладам. Если проценты по вкладам выплачиваются через определенный период, то ставка по таким вкладам ниже, чем при выплате в конце срока хранения. Причиной такой разницы является

несовпадение сроков получения банком доходов от кредитов и сроков выплаты вкладчикам. При увеличении периодов выплаты процентов по вкладам банк реинвестирует доходы от кредитов и получает дополнительный доход. Часть дополнительного дохода Банк выплачивает вкладчику в виде повышенного процента. Чем больше срок между получением банком доходов и выплатой процентов по вкладу, тем больше циклов реинвестирования может произвести Банк. Поэтому этот вид вкладов очень выгоден банкам.

Низкая минимальная сумма вкладов в размере 1 тыс.руб. по счетам без изменения суммы вкладов и с возможностью пополнять счет дает возможность привлекать мелких вкладчиков и не снижать конкурентоспособность банка.

Кроме рублевых вкладов в Сбербанке широко распространены валютные вклады (в долларах США, евро, других валютах). По валютным вкладам применяется та же маркетинговая политика, что и по рублевым вкладам.

Для получения дополнительного дохода за счет изменения курса валюты, в которой открыт вклад, предназначен вклад «международный». Валюты вкладов GBP, SHF, JPY.

Мультивалютный вклад Сбербанка России (в руб., \$, €) дает возможность переводить денежные средства из одной валюты в другую без потери начисленных процентов.

Сбербанк является ведущим игроком на рынке кредитования физических лиц. Физическим лицам предоставляются кредиты на следующие цели: потребительский кредит, образовательный кредит, ипотечный кредит, кредит на рефинансирование.

Кредиты выдаются на следующих условиях:

Таблица 4 – Виды кредитов выдаваемые Сбербанком

	Сумма кредита, руб.	Срок кредита	% ставка
Потребительские кредиты: Потребительский кредит без обеспечения	До 1 500 000	5 лет	15,9
Потребительский кредит под поручительство физических лиц	До 3 000 000	5 лет	15,9
Потребительский кредит военнослужащим – участника НИС (накопительно – ипотечной системы) без обеспечения	500 000	5 лет	19,5
Под поручительство физических лиц	1 000 000	5 лет	18,5
Кредиты физическим лицам, ведущим личное подсобное хозяйство	15 000 – 300 000	До 2 – х лет	22,5
	15 000 – 700 000	До 5 лет	22,5
Образовательный кредит	До 100 % стоимости обучения	До 10 лет	7,75 % (1/4 ставки рефинансирования + 5 %)
И жилищные кредиты: Ипотека с государственной поддержкой	300 000	30 лет	11,4
Приобретение готового жилья	300 000	30 лет	12,5
Приобретение строящегося жилья	300 000	30 лет	13,0
Ипотека + материнский капитал	300 000	30 лет	12,5
Строительство жилого дома	300 000	30 лет	13,5
Загородная недвижимость	300 000	30 лет	13,0
Военная ипотека		15 лет	12,5
Жилищный кредит на рефинансирование кредитов, полученных в другом банке		30 лет	13,75

Широкая продуктовая линейка с разными сроками кредитования и разными процентными ставками дает возможность привлекать клиентов и удовлетворять их различные потребности в кредитах. Минимальная сумма потребительского кредита составляет 15 000 рублей.

В 2008 г. Правление банка приняло решение о внедрении новой технологии процесса кредитования физических лиц. Новая технология получила название «Кредитная фабрика». Эта технология опирается на 3 составляющие: централизация, автоматизация, стандартизация. По этой

технологии обработка кредитных заявок, принятие решений о выдаче кредита, сопровождение кредитных продуктов производится централизованно.

Этот проект внедрялся в 3 этапа.

На первом этапе был создан программный комплекс – информационно – автоматическая система (ИАС кредитование). Комплекс был создан на базе кредитной системы г.Москвы для двух кредитных продуктов – «Доверительный кредит» и «Кредит на не отложенные нужды без обеспечения». На этом этапе было необходимо выяснить, как работает новая технология, выстроить всю последовательность бизнес – процесса, произвести необходимые организационные изменения. Решение о предоставлении кредита принимается в едином центре высококвалифицированными сотрудниками – андеррайтерами.

На втором этапе было необходимо создать такой программный комплекс, который можно было тиражировать во все территориальные банки с минимальной настройкой их кредитных систем. Впервые в истории Банка было необходимо решить целый ряд проблем. Предстояло выбрать и внедрить для всех территориальных банков единую систему обработки кредитных заявок с возможностью модификации в дальнейшем. Эта система должна обладать высокой производительностью, чтобы справиться с потоком заявок.

Банком была выбрана система TransactSM компании Experian. Эта система используется многими российскими и зарубежными банками. Для решения вопроса о выдаче кредита анализируется кредитная история заемщика. Запрос в бюро кредитных историй и разбор ответа осуществляется автоматически. Автоматизированная система АС «запрос», созданная для взаимодействия с внешними информационными источниками, предоставляет внешнюю информацию о заемщике.

На третьем этапе было произведено тиражирование технологии в ряд территориальных банков (Волго – Вятский банк, Среднерусский банк, Уральский банк, Центрально – Черноземный банк, Сибирский банк и др.).

Применяя данную технологию, Банк получил следующие преимущества:

- 1 Установлено взаимодействие с внешними источниками информации, что обеспечило более качественную оценку заемщика, минимизировав трудовые затраты;
- 2 Автоматическое принятие решений по заявкам в 75 % случаев, сокращение затрат труда;
- 3 Сокращение среднего времени принятия решений с 14 – ти дней до 2 – х дней;
- 4 Уровень одобрения составляет 70 %;
- 5 «Кредитная фабрика» обрабатывает 50 тыс. заявок в день.

Значительные доходы банк получает в результате использования банковских карт. Внедрение безналичных расчетов, использующих банковские карты, создает новый, более высокий уровень обслуживания клиентов. Банковские карты можно использовать непосредственно в банке, в торговый и сервисных организациях, дома, в любом месте с помощью сети интернет. В торгово – сервисных организациях банковские карты стимулируют реализацию товаров и услуг. Банковские карты постепенно вытесняют наличные деньги.

По видам проводимых расчетов банковские карты разделяются на:

- 1 Кредитные карты, по которым открывается кредитная линия в банке. Клиент получает возможность пользоваться кредитом при покупке товаров и услуг;
- 2 Дебетовые карты, по которым производится оплата за товары и услуги путем прямого списания средств с банковского счета плательщика при наличии на нем денег. При отсутствии денег на счете платежи производить невозможно.

Сбербанк эмитент широкой линейки пластиковых карт. Выпущены следующие виды кредитных карт:

Таблица 5 – Виды кредитных карт

Вид карты	Кредитный лимит	% ставка	Обслуживание	Примечание
1	2	3	4	5
1. кредитные золотые карты Visa/MasterCard	600 000	25,9 – 33,9	3000	С подтверждением дохода
2. кредитные карты «Подари жизнь» VisaGold	600 000	25,9 – 33,9	3500	С подтверждением дохода
3. кредитные классические карты Visa Classic/MasterCard Standart	600 000	25,9 – 33,9	750	С подтверждением дохода
4. кредитные карты «Аэрофлот» VisaGold	600 000	25,9 – 33,9	3500	С подтверждением дохода
5. кредитные карты мгновенной выдачи VisaClassic/MasterCard Standard «Momentum»	120 000	25,9	–	По паспорту гражданина РФ
6. кредитные карты «Подари жизнь» VisaClassic	600 000	25,9 – 33,9	900	С подтверждением дохода
7. кредитные карты «Аэрофлот» VisaClassic	600 000	25,9 – 33,9	900	С подтверждением дохода
8. кредитные молодежные карты VisaClassic/MasterCard Standart	200 000	33,9	750	С подтверждением дохода

Кредитные карты также применяются для перекрестных продаж клиентам банка.

Сбербанк предлагает своим клиентам 16 видов дебетовых карт. По категориям клиентов карты делятся на стандартные или престижные «золотые», «платиновые» с высоким уровнем обслуживания, расширенным спектром предоставляемых услуг, выгодными предложениями, множеством льгот для пользователей. Банковские карты предлагаются для различных возрастных категорий клиентов. Для молодежи предлагаются «Молодежные

карты» Visa и MasterCard. Для пенсионеров предлагается карта «Сбербанк – Maestro Социальная». Выпускаются карты мгновенной выдачи, виртуальные карты для оплаты товаров и услуг в интернете, зарплатные карты.

Также банком предлагается многофункциональная универсальная электронная карта (УЭК) гражданина Российской Федерации. Данная карта – это ключ доступа к широкому кругу электронных государственных, муниципальных и коммерческих услуг. Карта вводится на основании федерального закона №210 ФЗ от 27.07.2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Карта может служить как следующие документы:

- 1 Документ, удостоверяющий личность;
- 2 Полис обязательного медицинского страхования;
- 3 Свидетельство обязательного страхового пенсионного страхования;
- 4 Платежная банковская карта.

Универсальная электронная карта – это материальный носитель, на котором в графической и электронной форме находится информация о пользователе:

- 1 Фамилия, имя, отчество;
- 2 Дата рождения;
- 3 Пол пользователя;
- 4 Фотография;
- 5 Страховой номер индивидуального лицевого счета в системе обязательного пенсионного страхования (СНИЛС);
- 6 Номер полиса обязательного медицинского страхования (ОМС);
- 7 Данные электронного банковского положения;
- 8 Электронная подпись (по желанию).

Федеральное электронное идентификационное и электронное банковское приложение являются основными приложениями УЭК.

Карту можно использовать:

- 1 Для заказа и оплаты государственных и муниципальных услуг (оформление заграничного паспорта, справок, выписок);
- 2 Для дистанционной записи к врачу и для получения медицинских услуг по программе ОМС;
- 3 Для получения социальных выплат и пособий;
- 4 Для оплаты проезда в городском транспорте;
- 5 Для оплаты коммунальных услуг, других платежей;
- 6 Для переводов в сервисах «Мобильный банк», «Сбербанк Онлайн», для переводов в банкоматах и других устройствах самообслуживания Сбербанка;
- 7 Для контроля за посещаемостью школы и успеваемостью ребенка.

Важной услугой Сбербанка являются переводы денежных средств.

Переводы проводятся наличным и безналичным способом.

Виды переводов:

- 1 Перевод наличных денег: обычный перевод для выплаты наличными; перевод на счет или карту; срочный перевод наличными «колибри» без открытия счета;
- 2 Безналичные переводы: с карты Сбербанка на карту Сбербанка: перевод через отделение Сбербанка; перевод через Сбербанк Онлайн; перевод с карты Сбербанка на карты других банков по номеру карты через Сбербанк Онлайн; безналичный перевод по России с карты на счет: перевод через отделение Сбербанка; перевод через Сбербанк Онлайн; безналичный перевод по России со счета на карту: перевод через отделение Сбербанка; перевод через Сбербанк Онлайн; перевод по России со счета в наличные: перевод через отделение Сбербанка; перевод через Сбербанк Онлайн.

Использовать банковские карты возможно при наличии необходимой инфраструктуры. Банком выстроен полноценный интернет – банк и мобильный банк, развитая сеть приема банковских карт, сеть банкоматов и

устройств самообслуживания, инфраструктура контактных центров для обслуживания по телефону.

Интернет – банкинг – это технология дистанционного банковского обслуживания в сети интернет в системе онлайн, работающей в режиме реального времени. Онлайн система полностью автоматизирована, работает без участия персонала в обслуживании клиентов. Эта система позволяет клиентам экономить время при совершении банковских операций.

Технология дистанционного обслуживания является неременным условием сохранения конкурентоспособности банка. Она обеспечивает банку ряд преимуществ:

- 1 Экономия операционных издержек. Сокращается потребность в помещениях, в рабочих местах и персонале, низкая себестоимость банковских продуктов дает возможность снизить тарифы на услуги, что ведет к привлечению клиентов и росту клиентской базы;
- 2 Расширение клиентской базы за счет возможности получить услугу в любом месте;
- 3 Повышение комфорта взаимоотношений клиента с банком и экономия времени клиента, т.к. клиенту нет необходимости посещать офис, возможность проведения операций в любое время;
- 4 Повышение имиджа банка.

В рамках интернет – банкинга предоставляются высокостандартизированные услуги.

Для розничных клиентов предлагаются следующие услуги:

- 1 Контроль движения средств по счету, получение выписок по счетам, получение квитанций по всем операциям по счету;
- 2 Покупка и продажа валюты, конвертация валют;
- 3 Оплата коммунальных услуг (за кварплату, телефон, электроэнергию и т.д.);
- 4 Оплата услуг сотовой связи;
- 5 Расчеты с интернет – магазинами;

- 6 Гашение кредитов и процентов по ним;
- 7 Проведение переводов внутри банка и межбанковских с сохранением квитанций по переводу в электронном виде;
- 8 Открытие и закрытие депозитов с сохранением документов об операциях, пополнение карточных счетов путем перевода сумм с одного счета на другой;
- 9 Оплата за обучение, подписка на периодическую печать.

Спектр услуг «Сбербанк – Онлайн» можно представить на рисунке:

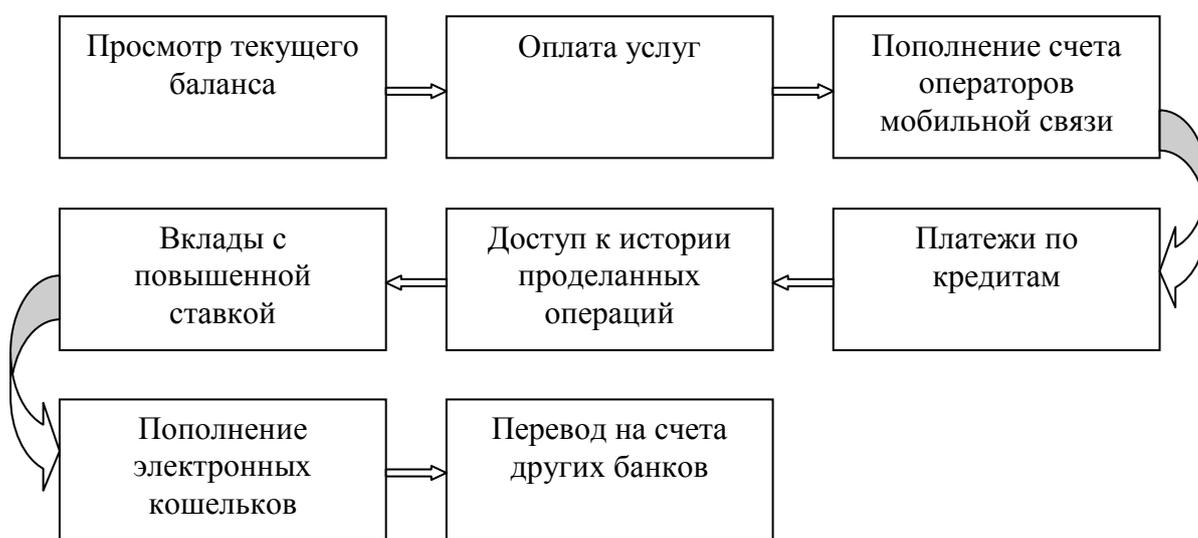


Рисунок 5 – Спектр услуг «Сбербанк – Онлайн»

Таким образом, минуя традиционный способ оплаты услуг в офисе банка, клиенты могут проводить платежи в широкой сети банкоматов и платежных терминалов с помощью интернет – услуги «Сбербанк – Онлайн».

Недавно в составе продуктов банка появилась новая услуга – автоплатеж. Автоплатежи можно производить за сотовую связь, интернет, телефонную связь, за коммунальные услуги, за электроэнергию, за квартплату. Чтобы проводить платежи между Банком и организациями, оказывающими услуги, создается база данных на основе сети интернет. Платежи производятся со счета дебетовой карты клиента. Подключение к услуге бесплатное, подключение через мобильный банк, через Сбербанк Онлайн, с помощью устройства самообслуживания Сбербанка, комиссии не

взимаются. Деньги за оказанные услуги зачисляются мгновенно. Контроль за платежами осуществлять легко, по каждому платежу приходит смс – информирование. Но как в любом новом деле в проведении автоплатежей есть недоработки. При пополнении баланса мобильного телефона случаются неоднократное списание с карты. Задолженность за электроэнергию в базе данных может не соответствовать реальной задолженности. Для определения суммы платежа показания электросчетчиков абоненты должны передавать энергосбытовой организации в определенное время по телефону, или по смс. Но из – за большой загруженности операторов в это время дозвониться до них очень сложно, что снижает желание клиентов пользоваться услугой автоплатеж по оплате за электроэнергию.

Есть сложности при пользовании автоплатежа за кварплату. Начиная с 2, 3 числа месяца некоторые управляющие компании выставляют в базу данных сумму задолженности по кварплате за прошлый месяц и за наступивший месяц, т.е. в базу данных попадает задолженность за 2 месяца, без разделения сумм задолженности за прошлый и начавшийся месяц. Многие плательщики отказываются подключать автоплатеж за кварплату, т.к. в первый раз не имеют средств произвести оплату сразу за 2 месяца.

Сбербанк расширяет линейку своих продуктов во внебанковских сферах деятельности. В 2009 г. запущена программа страхования, оказывающая услуги по страхованию жизни и здоровья; по страхованию от несчастных случаев и болезней; страхованию путешественников; по накопительному и инвестиционному страхованию жизни; по страхованию имущества, являющегося залогом по кредитам и другие. Сбербанк продает собственные продукты страхования жизни и продукты других страховых компаний.

Сбербанк предоставляет розничным клиентам услуги по негосударственному пенсионному обеспечению и по управлению активами паевых инвестиционных фондов.

Для выполнения поставленных стратегических задач Банк развивает методы по стимулированию продвижения услуг на основе индивидуального подхода к клиентам. Для выбора оптимального продукта для клиента разработан и применяется метод, основанный на финансовом моделировании и сегментации клиентской базы.

Для углубления знаний о клиентах проведен цикл коммуникаций с клиентами, получающими заработную плату через Сбербанк. Для привлечения состоятельных и ВИП клиентов им предлагается комплексное решение их задач и пакеты услуг.

Продолжается работа по оптимизации процессов кредитования. Внедрена технология, позволяющая досрочно погашать кредиты в любую дату в любом отделении территориального банка. Появилась возможность погасить кредит с нескольких счетов по выбору клиента. Потребительский кредит можно получить на счет банковской карты.

В ипотечном кредитовании внедрена технология, позволяющая клиентам менять кредитный объект недвижимости без замены заявки на кредит. Утвержден реестр кредитования объектов недвижимости. В жилищном кредитовании усовершенствован процесс работы с риелторами и застройщиками. По всей России ипотечные заявки можно подавать дистанционно через Web – систему «партнер – онлайн». Выдача жилищных кредитов совершается ежегодно. На пятой ежегодной конференции «Ипотека в России» рейтинговым агентством «Эксперт РА» Сбербанку присвоена награда «Лидер рынка ипотечного кредитования».

В потребительском кредитовании на получение кредита упрощена и сокращена анкета клиента. Регулярно обновляются продукты кредитования, обеспечивая клиентам наилучшее условие по получению и гашению кредита.

Недостатком программы кредитования можно считать высокий (нижний) размер кредита по потребительскому кредиту в размере 15000руб.

Сбербанком запущена программа по обмену данными с пенсионным фондом РФ. Для пенсионеров работает новый сервис по выдаче справок о

видах и размерах пенсий, различных социальных выплат из Пенсионного фонда, зачисляемых на счет в Сбербанке. По результатам ежегодного опроса (NetPromoterScore) индекс лояльности клиентов к Сбербанку превышает 57 %, что значительно выше, чем в среднем по рынку.

3.3 Маркетинговая политика Сбербанка по развитию сегмента малого и микробизнеса

Рынок банковских услуг для клиентов малого и микробизнеса является сложным рынком. На этом рынке никто из участников не смог создать такие предложения для клиентов, которые позволили бы удовлетворить все их потребности, особенно в сфере кредитования. В сегменте малого и микробизнеса Сбербанк проигрывает долю рынка в крупных городах, имеющих наибольший потенциал роста.

Сбербанк намерен стать основным банком – партнером для малого бизнеса в стране.

Для этого Банку необходимо решить три задачи:

- 1 Для каждой категории клиентов сформулировать предложение по ведению бизнеса и соответствующую линейку продуктов. Предложение Банка для клиентов будет зависеть от зрелости бизнеса, от намерения клиента развивать свой бизнес или просто стабильно работать;
- 2 Для каждой категории клиентов построить эффективную модель обслуживания;
- 3 Реализовать поддерживающее мероприятие для улучшения взаимоотношений с клиентами.

Продуктовое предложение банка будет заключаться в предложении комплексных пакетов финансовых решений для любых задач клиента.

К основным продуктовым предложениям Банка можно отнести следующие:

1 Для начинающих предпринимателей будут предлагаться услуги для простого запуска бизнеса: открытие расчетного счета, кредит на запуск бизнеса, содействие в регистрации и постановке на учет в налоговых органах, возможность пользоваться обучающими программами, доступ к деловой социальной сети Сбербанка. В этой сети будет оказана помощь в поиске идей, в поиске поставщиков, заказчиков. Эта сеть дает доступ к торговой площадке;

2 Для микробизнеса будет предложена бизнес – карта с удобным пакетом продуктов. Обслуживание в удаленных каналах, включая расчетный счет с интегрированной бухгалтерией, овердрафт, предодобренный кредит. Также Банком создаются пакеты продуктов и услуг с учетом отраслевых особенностей бизнеса. Обеспечено индивидуальное обслуживание клиентов путем создания команды клиентских менеджеров.

3 Для роста и развития клиентов Сбербанк продолжит развивать систему поддержки бизнеса на платформе «Деловой среды», которая включает помощь в поиске поставщиков, клиентов, предоставляет торговую площадку, производит обучение, предоставляет онлайн – услуги по автоматизации бизнес – процессов.

4 Эффективная модель обслуживания направлена на снижение затрат Банка по привлечению клиентов и обслуживанию их в удаленных каналах. При этом будет снижено количество отделений, обслуживающих клиентов данного сегмента, но увеличена численность клиентских менеджеров для роста числа компаний обслуживающихся в Банке.

Поддерживающие мероприятия включают:

1 Накопление информации о клиентах, обеспечение единого подхода к клиентам, выстраивание навыков взаимоотношений с клиентами;

2 Развитие системы удаленных и цифровых каналов, создание надежной и эффективной транзакционной платформы, интегрирование различных каналов между собой.

Выполняя утвержденную стратегию, Банк развивает кредитные технологии и востребованные продукты, повышающие доступность финансирования. Кредитование малого бизнеса осуществляется по технологии «кредитная фабрика». Кроме того акционерным обществом «небанковская депозитно – кредитная организация «Агентство кредитных гарантий» Сбербанк включен в состав уполномоченных банков, принимающих участие в Программе стимулирования кредитования организаций малого и среднего предпринимательства. По этой программе для организаций малого и среднего предпринимательства под гарантию «Агентства кредитных гарантий» предоставляются кредиты на специальных условиях. Кредиты направляются на организационно – техническое развитие, модернизацию производства, пополнение оборотных средств, реализацию новых проектов.

Кредит Сбербанк выдает в среднем в течение 4 – х дней. Предпринимателями востребованы различные кредитные продукты. На приобретение оборудования выдается кредит «экспресс – актив». На стимулирование инвестиционной активности направлен кредит «экспресс – ипотека». Финансирование на открытие бизнеса по франшизе или по типовому бизнес – плану предоставляет кредитный продукт «бизнес – старт». Компании франчайзеры активно участвуют в этом проекте. Своим клиентам Банк предлагает 18 типовых бизнес – планов. Для кредитования различных проектов запущен продукт «Бизнес – проект». Для облегчения получения госзаказа предлагается продукт «Тендерный кредит». Внедрены новые продукты – «Бизнес – гарантия» и «Тендерная гарантия» по которым Сбербанк выступает гарантом при получении малыми предприятиями кредитов в других банках. Для начинающих предпринимателей разработан новый комплексный продукт «Лига бизнеса». Этот продукт включает в себя

следующий набор услуг для простого запуска бизнеса: открытие и ведение рублевого счета, возможность бесплатно подключиться и пользоваться интернет – банком, совершать неограниченное количество электронных платежей, получение беззалогового кредита «Доверие» по сниженной ставке.

Для значимых клиентов, получивших кредит в сумме более 15 млн.руб., предложены специальные цены. В рамках акции процентные ставки таким клиентам снижались на 0,5 – 1,5 процентных пункта.

Для лояльных заемщиков утверждены специальные условия кредитования. Для них в 2 раза увеличена отсрочка по погашению основного долга, основные платежи по которому перенесены на 3 последних платежа. Специальные условия вводятся с предоставлением не более 2 – х поручительств.

В 2012 году Сбербанк запустил программу «Деловая среда». Программа предназначена для финансового и нефинансового обслуживания сегмента малого бизнеса. Программа предоставляет финансовые услуги, консультации, обучение.

В программу входит ряд сервисов. Сервис «Школа» проводит курсы и тесты на предпринимательские способности в формате дистанционного образования, на этом сервисе изучаются вопросы:

- 1 Налогообложение малого бизнеса;
- 2 Открытие бизнеса по франшизе;
- 3 Как выбрать правовую форму для бизнеса;
- 4 Открытие продуктового магазина.

Сервис «Журнал» публикует тематические статьи и новости для предпринимателей в онлайн – журнале. В сервисе «Клуб» можно найти надежных партнеров в составе клиентов Сбербанка. Все зарегистрированные пользователи на сервисе являются участниками клуба.

Сервис «Торговая площадка» ведет онлайн – торговлю с участниками проекта «Деловая среда».

Кроме того на портале «Деловая среда» можно подать документы в федеральную налоговую службу для регистрации бизнеса и дистанционно сдать отчетность. Количество зарегистрированных пользователей на портале превышает 150 тыс. субъектов.

Банком создана сеть Центров развития бизнеса Сбербанка, в которую входит более 170 офисов. Центры представляют широкий спектр сервисов небанковских услуг, дают возможность получить государственные услуги в режиме «одного окна». На базе центров и портала «Деловая среда» регулярно проводятся образовательные семинары, тренинги, круглые столы, онлайн видеотрансляции.

В 2014 году в пилотном режиме в 5 – ти регионах внедрен новый инновационный продукт – «Бизнес – Планшет». Использование этого продукта дает возможность проводить кассовые операции, получать полную информацию о движении денежных средств, в любое время и в любом месте. Этот продукт работает в системах «Сбербанк Бизнес Онлайн» и «Сбербанк Онлайн». Бизнес Планшет дает возможность принимать платежи по картам с печатью чеков, через контакт – центр управлять всеми клиентскими запросами, дистанционно сдавать отчеты в различные государственные органы.

Для повышения финансовой эффективности своей работы банк внедряет высокотехнологические сервисы с использованием инновационных технологий. Внедрен сервис дистанционного резервирования счетов. Открыть и использовать счет можно онлайн, с последующим оформлением документов. Эта услуга очень востребована, т.к. экономит время клиентов.

Расширяется система межкорпоративного электронного документооборота «Е – Linvoicing», позволяющая клиентам – контрагентам обмениваться между собой первичными документами в электронном виде (счетами, счетами – фактурами, отчетностью в государственные органы).

Новый продукт «мониторинг счетов, открытых в других банках» позволяет клиентам получать полную информацию о состоянии и движении денежных средств на счетах, находящихся в других банках.

3.4 Маркетинговая политика Сбербанка по развитию блока корпоративного бизнеса

Блок корпоративного бизнеса включает сегмент крупного и среднего бизнеса и сегмент корпоративно – инвестиционного бизнеса.

Доля рынка по кредитованию в сегменте крупного и среднего бизнеса у Сбербанка ниже, чем в среднем для корпоративных клиентов (25 % – 27 % против 32 % – 33 %). В этом сегменте рынка высока конкуренция с региональными и федеральными банками. Сбербанк проигрывает конкурентам по скорости и качеству кредитного процесса, уровню ставок и тарифов, малой надежности транзакционной платформы. Чтобы ликвидировать отставание от конкурентов, создать новые конкурентные преимущества, Банк планирует работать по 4 направлениям:

- 1 Расширить продуктовую линейку, повысить скорость кредитного процесса, разработать и внедрить специальные решения по различным отраслям, повысить надежность и качество транзакционной платформы, интегрировать решения и продукты Банка с учетными ERP – системами клиентов;
- 2 Повысить эффективность системы продаж и обслуживания клиентов на основе повышения квалификации клиентских менеджеров, усиления их взаимодействия с продуктовыми менеджерами. Создать центры отраслевой экспертизы, повысить эффективность систем планирования и контроля коммерческой активности клиентов;
- 3 Выработка эффективных механизмов комплексных перекрестных продаж финансовых решений, включающих пакетирование продуктов

и услуг из индивидуальных предложений, на основе данных анализа экономической ситуации каждого клиента, данных отраслевой аналитики;

4 Продажа клиентам небанковских продуктов и услуг, в т.ч. услуг по финансовым консультациям, услуг в области электронного документооборота, доступа к электронным торговым площадкам.

Сегмент корпоративно – инвестиционного бизнеса – это отдельное направление деятельности в рамках Сбербанка. Клиентами этого сегмента являются крупнейшие корпорации России, стран СНГ, Центральной и Восточной Европы, федеральные органы власти РФ. Доля дохода от этого сегмента рынка в общем доходе Банка составляет 20 %. Банк планирует укрепить свои позиции в этом сегменте рынка в России и за ее пределами.

Для реализации этой задачи Банк будет работать по 5 – ти направлениям:

1 Развитие продуктового ряда. Это прежде всего представление краткосрочных кредитов, финансирование торговли и глобальных рынков, в т.ч. валютного рынка, продажа продуктов управления ликвидностью;

2 Создание системы комплексных перекрестных продаж на основе многоуровневой модели обслуживания клиентов клиентско – продуктовыми командами, состоящими из клиентских менеджеров и продуктовых специалистов. Закрепление за каждым клиентом (или за каждой группой клиентов) соответствующей команды во всех регионах, где клиент ведет свой бизнес;

3 Оптимизация процессов взаимодействия клиентско – продуктовых команд с целью повышения их коммерческой активности;

4 Внедрение прогрессивных технологий в основные процессы и информационные системы, особенно на валютном, торговом и денежном рынках с наибольшим ростом бизнес – активности. Это

даст существенную экономию на масштабе за счет размеров бизнеса Банка по сравнению с российскими конкурентами. Также необходимо краткосрочное кредитование и транзакции перевести в онлайн – режим;

5 Развитие международной составляющей корпоративно – инвестиционного бизнеса, оказание полного спектра финансовых услуг крупнейшим игрокам национальных рынков и транснациональным компаниям.

Элементы бизнес – модели для крупного, среднего и корпоративно – инвестиционного бизнеса сходны. К основным услугам, предоставляемым Банком, относятся кредиты. Предоставляя кредиты, Сбербанк учитывает специфику деятельности компании.

Целями кредитования являются:

- 1 Пополнение оборотных средств (финансирование текущей деятельности);
- 2 Приобретение недвижимости, транспортных средств, нематериальных активов;
- 3 Финансирование капитального ремонта, техперевооружения;
- 4 Финансирование научно – исследовательских, опытно – конструкторских работ;
- 5 Кредитование операций лизинга;
- 6 Рефинансирование кредитов, выданных другими кредиторами;
- 7 Кредитование операций с аккредитованной формой расчетов;
- 8 Овердрафтное кредитование.

Банком используются различные режимы кредитования:

- 1 Единовременная выдача кредита;
- 2 Кредитная линия с возможностью свободной выборки ресурсов;
- 3 Возобновляемая кредитная линия с дифференцированными ставками и др.

Корпоративный кредит Банк может выдать любому юридическому лицу, при условии, что с его государственной регистрации прошло не менее года, и у него нет просроченной кредиторской задолженности. Кредиты предоставляются на срок до полутора лет в рублях и иностранной валюте под установленные виды обеспечения. Вопрос об обеспечении кредита решается в индивидуальном порядке. Процентная ставка устанавливается индивидуально с учетом конъюнктуры рынка, платежеспособности заемщика. Комиссионные платежи также устанавливаются индивидуально в зависимости от режима кредитования, особенностей сделки.

Сбербанк кредитует все отрасли экономики, кредитует долгосрочные инвестиционные проекты, являясь лидером в долгосрочном кредитовании. Долгосрочные кредиты выдаются на срок до 7 – 10 лет под различные формы обеспечения.

Овердрафтные кредиты выдаются на срок до 30 дней и используются для оплаты счетов клиентов, обслуживающихся в Банке не менее трех месяцев.

Банк постоянно предлагает клиентам новые кредитные продукты, запускает новые сервисные модели работы с клиентами, сокращает сроки рассмотрения заявок на кредиты. Внедрено кредитование по единому стандарту лизинговых компаний, компаний розничной торговли. Запущены новые кредитные продукты: «Экспресс – овердрафт», «Контрактное кредитование», «Контрактное кредитование подрядных организаций», «Кредитование недропользователей», «Комплементарное финансирование недвижимости». В кредитном портфеле появились 2 специализированных продукта: «Кредитование предприятий сельхозпроизводителей на проведение сезонно – полевых работ под залог будущего урожая», «кредит под залог сельхоз животных для формирования основного стада».

По новой сервисной модели для корпоративных клиентов по каждому клиенту рассчитан возможный набор продуктов и планы по развитию бизнеса. Внедрена многоуровневая модель обслуживания клиентов

клиентско – продуктовыми командами. За каждым клиентом закреплены клиентские и продуктовые менеджеры.

Внедрена новая система ценообразования, учитывающая уровень качества и риска заемщика. С учетом кредитоспособности и риска заемщиков требования по обеспечению кредита и сроков кредита к ним устанавливаются дифференцированно.

Введены специальные условия кредитования проектов с государственной поддержкой. Упрощен порядок выдачи низкорискованных гарантий, увеличена продажа гарантий в своей сети. Регулярно проводятся заседания GEO – клуба с собственниками компаний.

4 Результаты проведенных исследований

4.1 Показатели доли Сбербанка на российском рынке

В течение 2015 г. по сравнению с 2014г. доля Сбербанка по вкладам физических лиц выросла с 45 % до 45,5 %, по привлеченным средствам юридических лиц – с 21,9 % до 24,5 %. Кредиты частным клиентам выросли с 35,9 % до 38,6 %.

Таблица 6 – Доля Сбербанка на российском рынке

Показатели	1.01.14, %	1.01.15, %	1.12.15, %
В активах банковской системы	29,6	29,1	28,8
Капитал	28,4	28,7	
Вклады физических лиц	46,7	45,0	45,5
Привлеченные средства юридических лиц	17,2	21,9	24,5
Кредиты частным клиентам	33,5	35,9	38,6
Кредиты юридическим лицам	33,3	35,0	32,4

4.2 Итоги работы группы Сбербанка по развитию сегмента розничных клиентов

Результаты маркетинговой политики Сбербанка по развитию сегмента розничных клиентов представлены в следующих таблицах:

Таблица 7 – Итоги работы группы Сбербанк по развитию сегмента розничных клиентов по международному стандарту финансовой отчетности (МСФО).

Показатели	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Размер кредитного портфеля (до вычета резервов под обесценение) – всего	13 544,0	18 626,1	19 924
В том числе:			
Кредиты физическим лицам: всего, млрд.руб.	3 748,0	4 847,3	4965,6
% от общего размера кредитного портфеля, %	27,6	26,0	24,9
Из них: потребительские и прочие ссуды, млрд.руб.	1 672,8	1868,3	1681,8
% от размера кредита физическим лицам	45	38	34
Кредитные карты и овердрафты, млрд.руб.	349,0	538,8	587,2
% от размера кредита физическим лицам	9	11	12
Жилищные кредиты, млрд.руб.	1 569,0	2 269,8	2 554,6
% от размера кредита физическим лицам	42	47	51
Автокредиты, млрд.руб.	157,2	170,4	142,0
% от размера кредита физическим лицам	4	4,6	3
Привлеченные средства, млрд.руб			
Всего:	16 328,9	23 180,7	24 959,7
В т.ч.: привлеченные средства физических лиц, млрд.руб.	8 435,8	9 328,4	12 043,7
% от общего размера привлеченных средств	51,6	40,2	48,2

Доля Сбербанка на Российском рынке составляет:

Таблица 8 – Размер доли Сбербанка на рынке розничного кредитования

	1.01.2014, %	1.01.2015, %	1.12.2015, %
Доля на рынке розничного кредитования: всего	33,5	35,9	38,6
Доля на рынке ипотечных кредитов	50,4	53,0	
Доля на рынке кредитных карт	23,5	29,9	
Доля на рынке потребительских кредитов	32,8	32,5	
Доля на рынке автокредитов	14,8	15,8	

Таблица 9 – Размер доли Сбербанка на рынке вкладов физических лиц

	1.01.2014, %	1.01.2015, %	1.12.2015, %
Рынок вкладов: всего	46,7	45,0	45,5
В т.ч.: рынок рублевых вкладов	50,6	50,1	
Рынок валютных вкладов	28,2	30,4	

Таблица 10 – Размер доли Сбербанка на рынке пенсионных выплат

	1.01.2014	1.01.2015
Численность пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, тыс.чел.	21 808,1	23 291,1
Доля пенсионеров, получающих пенсию, через сбербанк, к общей численности пенсионеров, %	53,2	56,2

Таблица 11 – Размер доли Сбербанка на рынке зарплатных выплат

	1.01.2014	1.01.2015
Удельный вес работающих физических лиц, получающих зарплату через Сбербанк	43,9	48,0

4.3 Итоги работы по развитию сегмента малого имикробизнеса

В результате маркетинговой работы размер кредитного портфеля по малому бизнесу вырос с 1013,9 млрд.руб. по состоянию на 31.12.13 г. до 1606,8 млрд.руб. по состоянию на 31.12.14 г.

4.4 Итоги работы по развитию сегмента блока корпоративно бизнеса

В результате эффективной маркетинговой политики размер кредитного портфеля корпоративным клиентам в 2015 г. по сравнению с 2014 г. вырос на 8 %.

Работая по расширению рынка кредитования Банк недостаточно уделяет внимание качеству кредитного портфеля.

Таблица 12 – Оценка качества кредитного портфеля Банка

	Ед.изм	2013	2014	2015
1. отчисления в резерв под обесценение кредитного портфеля	Млрд.руб.	133,5	357,0	473,1
2. накопленный резерв под обесценение кредитного портфеля	Млрд.руб.	610	870	1197
3. неработающие кредиты	Млрд.руб	397	600	993
4. отношение резерва под обесценение кредитов к кредитному портфелю	%	4,5	4,7	6,0
5. доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	%	2,9	3,2	5,0
6. реструктурированная задолженность в совокупном кредитном портфеле	Млрд.руб	1322,6	2452,6	3423,8
7. доля реструктурированной задолженности в совокупном кредитном портфеле	%	9,8	13,2	17,2
8. доля неработающих кредитов в реструктурированной задолженности	%	6,6	5,6	11,0
9. списание кредитов за счет резерва под обесценение кредитного портфеля	Млрд.руб	89,5	135,4	146,6

Неработающие кредиты – просроченная задолженность заемщика по основному долгу и / или по процентам.

Одним из важнейших направлений бизнеса является привлечение средств корпоративных клиентов.

Таблица 13 – Динамика и структура привлеченных средств

	Ед.изм	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Привлеченные средства: всего	Млрд.руб	16 328,9	23 180,7	24 959,7
В т.ч. средства банков: всего	Млрд.руб	2 111,3	3 640,0	1 045,9
% от общего размера привлеченных средств	%	12,9	15,7	4,2
Средства корпоративных клиентов: всего	Млрд.руб	3 628,4	6 234,5	7 754,6
% от общего размера привлеченных средств	%	22,2	26,9	31,1
Средства физических лиц	Млрд.руб	8 435,8	9 328,4	12 043,7
% от общего размера привлеченных средств	%	51,7	40,2	48,2

В составе обязательств Банка вырос остаток средств корпоративных клиентов. Произошло резкое снижение привлеченных средств банков, самого дорогого источника привлеченных средств, замененных более дешевыми источниками.

4.5 Выводы по проведенному анализу, предложения по устранению недостатков

В области маркетинга у Банка есть нерешенные вопросы, тормозящие его развитие:

- 1 Недостаточная надежность информационных систем и технологий, допускаются сбои и ошибки при проведении расчетов и платежей, в т.ч. по банковским картам;
- 2 Недоработана система по сбору и передаче информации по расходу электроэнергии между клиентами Банка и организациями – получателями оплаты за электроэнергию при подключении услуги «автоплатеж»;
- 3 Недоработана система по передаче банку информации о задолженности по кварплате. Некоторые управляющие компании не разделяют задолженность на текущую и задолженность за прошлый период, что осложняет подключение услуги «Автоплатеж»;
- 4 Высокий размер минимальной суммы потребительского кредита, Банк теряет мелких заемщиков;
- 5 Недостаточно высокое качество кредитного портфеля в сегменте корпоративных клиентов.

Для дальнейшего совершенствования маркетинговой политики Банка предлагается:

- 1 Продолжить работу по совершенствованию информационных систем и технологий, исключить ошибки и сбои при проведении расчетов;
- 2 Усилить контакты между Банком и организациями, получающими оплату за свои услуги по банковской услуге «Автоплатеж». Доработать системы сбора и передачи информации Банку для проведения оплаты по услуге «Автоплатеж»;

- 3 Детально прорабатывать механизмы внедрения новых услуг, не допускать вывода на рынок новых услуг без разработки порядка их реализации;
- 4 Рассмотреть вопрос о снижении минимального размера потребительских кредитов для мелких заемщиков;
- 5 Для улучшения качества кредитного портфеля корпоративных клиентов выдачу кредитов им производить на основе более глубокого анализа их финансово – экономического состояния и кредитоспособности.

5 Социальная ответственность

5.1 описание рабочего места

Обследуется кабинет экономиста, расположенный в здании кемеровского отделения 8615 / 206 ПАО Сбербанк. Адрес: г. Юрга, ул. Московская 42. Обследуемый объект имеет характеристики:

Площадь кабинета 16,2 м² (6 м × 2,7 м). высота помещения 3,35 м. стены светлые, серые, потолок белый. В кабинете выполняются работы с большой зрительной нагрузкой, требующие контраста рабочего объекта и фона. В кабинете применяется система общего равномерного освещения, в которую входят 3 светильника из 5 – ти ламп мощностью 40 Вт. В кабинете находится компьютер (Celeron366/64, монитор SamsungSyncMaster 450b). Техника является источником шума и электромагнитного излучения (матричный принтер EpsonLX440). При низких температурах включается электрорадиатор ЭРГ ПСТ – 1,0/220(п) ГОСТ 16 617 – 67. В помещении установлен ручной химический пенный огнетушитель типа ОУ – 8.

Микроклимат посещения характеризуется следующими параметрами: температура воздуха в холодное время 23 – 25 С°. влажность воздуха в теплое время 40 – 45 %. Уровень шума в кабинете 50дБ, запыленность воздуха малая . скорость движения воздуха 0,1 м/с. Рабочая поверхность находится на высоте 0,8 м.

Зрительная нагрузка характеризуется:

- 1 характеристика фона – светлый, средний;
- 2 контраст объекта с фоном – сильный;
- 3 наименьший размер используемого шрифта – 0,3 мм.

За рабочую смену экономист считывает до 10 тысяч печатных знаков, печатает до 5 тысяч печатных знаков.

Для данного помещения приемлема система общего равномерного освещения, которая применяется в помещениях с работой по всей площади, и нет необходимости лучше освещать отдельные участки.

Нормы освещенности изложены в строительных нормах и правилах СНиП 23.05.95. В нашем помещении требуется освещенность для проведения зрительных работ с очень высокой точностью, соответствующей подразряду «Г», т.е. требуемая характеристика фона должна быть светлой, контраст объекта с фоном должен быть большим, наименьший размер объекта различения должен быть не менее 0,15 мм. Требуемая освещенность в нашем помещении составляет 300 ЛК. При расположении светильников их устанавливаем с учетом самого невыгодного расстояния между ними:

$$\lambda = L / h, \quad (1)$$

где, L - расстояние между светильниками;

h – высота подвеса светильника над рабочей поверхностью.

Наименьшая доступная высота подвеса над полом для светильников ПВЛ равна 3 м.

При высоте рабочей поверхности 0,8 м, $h = 3 - 0,8 = 2,2$ м.

Значение λ для светильников ПВЛ = 1,5. Отсюда:

$L = 3,3$ м.

Расстояние от стен помещения до крайних светильников должно составлять $1/3L$. Сравнивая размеры помещения с вычисленными данными узнаем размер светильников, их должно быть 2. Расположение светильников показано на рисунке.

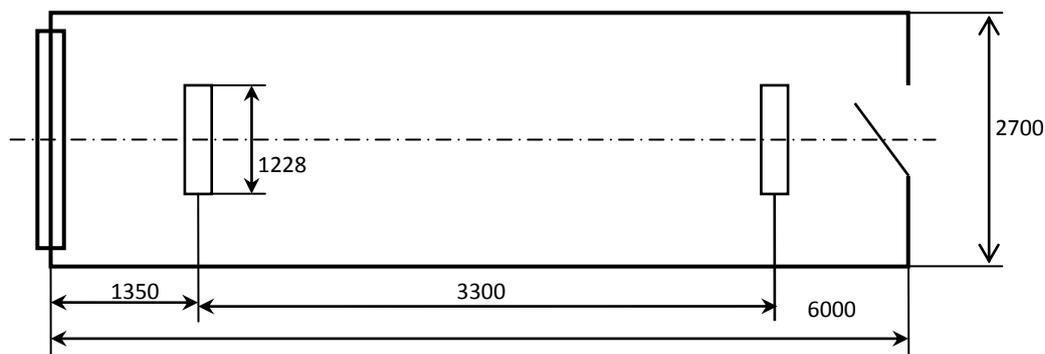


Рисунок 6 – Расположение светильников

Система освещения для нашего помещения должна состоять из 3-х светильников ПВХ, каждый из которых включает по 2 люминисцентные лампы ЛБ мощностью 80 Вт.

5.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды

Вредные факторы влияют на жизнь и здоровье человека, изменяют функции его организма, снижают резервные возможности организма.

Основными вредными факторами производственной среды в помещении кемеровского отделения 8615/206 ПАО Сбербанк являются вредные излучения от мониторов и компьютеров.

В рабочем помещении экономиста вредные излучения исходят от компьютеров и периферийных устройств, которые создают электромагнитные поля чистотой 50 Гц и излучения в диапазоне частот от 5 Гц до 400 Гц. Нормы электромагнитных полей устанавливаются ГОСТ Р 50948-96 и СанПиН 2.2.2/2.4.1340 – 03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы».

Чтобы снизить негативные влияния электромагнитных полей на персонал банка необходимо выполнить несколько мероприятий. Для снижения зрительной нагрузки на экран компьютера необходимо установить защитный фильтр. Это также будет защитой от электростатической

составляющей электромагнитного поля. Кроме того необходимо применять средства индивидуальной защиты. К ним относятся специальные компьютерные очки, защищающие глаза от сверхнормативных энергетических потоков. Специальные налобные повязки частично экранизируют энергетические потоки. Меры для защиты от вредных излучений также служат регламентированием труда и отдыха. Для экономиста перерывы необходимо устанавливать длительностью 30 минут в соответствии с его нагрузкой.

Защита от шума.

Шум представляет собой совокупность беспорядочных звуков различной частоты и интенсивности. С точки зрения физиологии шум – это любой нежелательный звук, который оказывает на человека вредное воздействие. Допустимым уровнем шума является такой уровень, который не вызывает у человека беспокойства, не вызывает изменений в работе организма, не ухудшает работу слуховых анализаторов.

Предельно допустимый уровень шума (ПДУ) не должен превышать 60 дБ, а оптимальный уровень шума имеет значение 35 дБ. При работе с предельно допустимым уровнем шума при еженедельной продолжительности рабочего времени 40 часов в неделю у человека не должно возникать заболеваний и отклонений в состоянии здоровья в течение всего периода его трудовой деятельности. Также заболевания не должны возникать после окончания трудовой деятельности и у последующих поколений.

Нормативы по параметрам шума устанавливают ГОСТ 12.1.003-83 и санитарными нормами СН 2.2.4/2.1.8.562-86 «Шум на рабочих местах, помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки».

В рабочем помещении экономиста уровень шума 50 дБ, он в пределах предельно – допустимых значений 60 дБ. Уличный шум в помещение проникает незначительно. Это обеспечивается звукоизоляцией.

Звукоизоляция уменьшает уровень шума при помощи защитных устройств, устанавливаемых между источником звука и его приемником. Защитными устройствами являются стеклопакеты.

5.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды

Опасным фактором является электрический ток. Поражение электрическим током несет следующие опасности:

- Электрический ток не имеет внешних признаков, поэтому без специальных приборов невозможно обнаружить опасность;
- Воздействие тока может приводить к серьезному повреждению организма, нарушению работы центральной нервной системы, сердечно – сосудистой, дыхательной системы;
- Переменный ток вызывает сильные судороги мышц в течение длительного времени, что затрудняет возможность самостоятельно освободиться от воздействия тока;
- При воздействии тока у человека возникает реакция оттергивания, возможны случаи потери сознания. Это особенно опасно при работе на высоте, т.к. человек может упасть и травмироваться.

При прохождении тока через тело человека на тело оказывается биологическое, химическое, тепловое и механическое воздействие. Биологическое воздействие проявляется в раздражении и возбуждении ткани организма. Химическое воздействие приводит к электролизу крови и жидкости организма. Тепловое воздействие вызывает ожоги тела. Механическое воздействие приводит к разрыву ткани.

В результате воздействия тока человек получает электротравму. Электротравму можно разделить на общие и местные. Общие электротравмы вызывают поражение всего организма. При этом нарушается или полностью

прекращается деятельность жизненноважных органов и систем, особенно страдают сердце и легкие. При местных электротравмах происходит местное повреждение организма. Человек получает электрические ожоги, возникает металлизация кожи, повреждаются наружные оболочки глаз.

ГОСТ 12.1.009-76 содержит общие требования к электробезопасности.

Для безопасной работы компьютеров в электрических установках 380/220 В предусмотрено защитное заземление. Защитное заземление устанавливается на всех металлических конструкциях, работающих под напряжением. Внутри зданий в качестве сети заземления могут применяться стальные трубы, нулевые провода силовой и осветительной сети.

В общей системе электроснабжения организации каждая система обеспечения оборудования освещения является автономной, включая вводно – распределительные устройства. Вся система электроснабжения должна иметь общую систему заземления. Не допускается создание и эксплуатация электросетей – времянок.

5.4 Охрана окружающей среды

В воздухе находится огромное число вредных веществ, которые его загрязняют. Находящиеся в воздухе вещества оказывают вредное воздействие на организм, могут возникать легочные и сердечно – сосудистые заболевания, их осложнения.

Основными загрязнителями атмосферы являются промышленные предприятия, автомобильный, водный, воздушный транспорт, различные энергетические установки.

Количество вредных веществ в атмосфере не должно превышать предельнодопустимые концентрации (ПДК). В случае их превышения должна применяться очистка выбросов. Для очистки используют аппараты, снижающие выбросы вредных веществ. Самыми распространенными

являются вентиляционные, технологические и транспортные выпускные системы.

Используются различные способы защиты атмосферы:

- Токсические вещества выводятся из помещений при помощи общеобменной вентиляции;
- Улавливание токсических веществ в зоне их образования с помощью местной вентиляции, очистка загрязненного воздуха в специальных устройствах. Если после очистки воздух соответствует нормативам по приточному воздуху, его возвращают в помещение;
- Очистка выбросов в специальных устройствах и направлении их в атмосферу;
- Очистка выбросов в специальных устройствах газов от энергоустановок, ДВС, выброс очищенных газов в производственную зону, или в атмосферу.

Предельно допустимые выбросы устанавливаются для каждого проектируемого и действующего предприятия. Размер выбросов устанавливается ГОСТом 17.2.3.02—78. При установлении предельно допустимых норм для данного предприятия учитывается размер выбросов от других источников. Совокупный размер выбросов не должен превышать предельно допустимые нормы.

Существуют следующие виды аппаратов при очистке вентиляционных и технологических выбросов:

- Пылеуловители. Они подразделяются на сухие, мокрые, электрические, фильтры;
- Туманоуловители 2-х видов: низкоскоростные и высокоскоростные;
- Аппараты для улавливания паров и газов (абсорбционные, адсорбционные, нейтрализаторы, хемосорбционные);

– Аппараты многоступенчатой очистки. К ним относятся уловители пыли и газа, уловители туманов, уловители твердых примесей, многоступенчатые пылеуловители.

Аппараты очистки характеризуются эффективностью очистки, потребляемой мощностью, гидравлическим сопротивлением.

Очистка воздуха от туманов, щелочей, кислот, масел производится волокнистыми фильтротуманоуловителями. В этих аппаратах применяется принцип осаждения капель на поверхность и последующее стекание жидкостей по волокнам в нижнюю часть аппарата. Осаждение капель жидкости осуществляется действием инерционного механизма отделения части загрязнителя от газовой фракции, или под действием броуновской диффузии. Загрязнитель скапливается на фильтроэлементах.

В настоящее время ухудшилась обстановка с обеспечением чистой водой. Для всего живого нужна пресная вода, запасы которой составляют всего 2,5 % от всей воды на планете. Хозяйственная деятельность человека значительно сократила количество пресной воды, загрязнила сточные воды.

Загрязненные сточные воды – это такие воды, которые в прессе хозяйственной деятельности загрязнены различными веществами и сброшены в водоемы без очистки. Кроме того к загрязненным сточным водам относятся воды, степень очистки которых ниже установленных норм. Для определения допустимого уровня загрязняющих веществ применяют «Правила охраны поверхностных вод». Правилами установлены нормы на предельно допустимые концентрации (ПДК) веществ, находящихся в воде. Также они определяют состав и свойства воды в пределах.

Важным природным образованием является почвенный покров. Почвой является важнейший слой литосферы. Этот слой образован из различных минеральных соединений, образовавшихся под воздействием микроорганизмов из остатков растений, животных. На образование почвы влияет климат. Поверхностный слой почвы состоит из гумуса. От количества гумуса зависит плодородие почвы.

В результате своей деятельности человек разрушает почву. Почва разрушается при разработке полезных ископаемых. В местах открытой добычи угля остается «лунный ландшафт» для восстановления разрушенных земель используется рекультивация. Выполняется комплекс работ по воспроизводству и улучшению всего нарушенного природно – территориального комплекса.

Первый этап этой работы подготовка территории, планировка площадей, покрытие природным грунтом. На втором этапе происходит восстановление нарушенного плодородия почв и восстановление ландшафта.

5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях

Чрезвычайные ситуации – это такие ситуации, при которых нарушаются нормальные условия жизни и деятельности людей, возникают угрозы их жизни и здоровью, портится или уничтожается имущество населения, наносится ущерб народному хозяйству и окружающей природной среде.

К основным причинам возникновения чрезвычайных ситуаций относятся:

- Внутренние причины. Применяются сложные технологии, низкая квалификация персонала, ошибочные проектно – конструкторские решения, старое оборудование с большим износом, низкая трудовая и технологическая дисциплина персонала.
- К внешним причинам относятся стихийные бедствия, терроризм, войны, отключение электроэнергии и т.д.

По происхождению чрезвычайные ситуации делятся на: природные, антропогенные, техногенные. Чрезвычайные ситуации можно классифицировать по масштабу распространения, по тяжести последствий, по сложности протекания.

Постановлением Правительства РФ №1094 от 1996 г. утверждено положение о классификации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера. В этом положении утверждена классификация в зависимости от числа пострадавших людей, от числа людей с нарушенными условиями жизнедеятельности, от размера материального ущерба, в зависимости от границ зон распространения поражающих факторов. Общие требования по пожарной безопасности утверждены ГОСТом 12.1.004-85.

Землетрясения и сейсмическая безопасность.

Землетрясение – это колебания земного грунта. Волны, которые распространяются в земле, называются сейсмическими. Источником землетрясения считают точку, из которой исходят сейсмические волны – фокус землетрясения. Точку на поверхности планеты, находящуюся непосредственно над фокусом, называют эпицентром землетрясения. Интенсивность землетрясений определяют по степени нарушений грунта, по повреждению искусственных сооружений, по характеру реакции животных.

Шкала по которой определяется размер землетрясения, разработана на г. Вадати в Японии в 1931 г. в дальнейшем она была усовершенствована г. Рихтером в 1935 г. (Америка, штат Калифорния). Эта шкала определяет изменения амплитуд волн, записываемых сейсмографом.

Магнитуду (величину) местного землетрясения Рихтер определил как десятичный логарифм максимальной амплитуды сейсмической волны, записанной стандартным сейсмографом на расстоянии 100 км от эпицентра землетрясения. Максимальная амплитуда сейсмической волны определяется в тысячах долей миллиметра.

Республика Алтай и Прибайкалье являются ближайшим к Кузбассу сейсмоопасными территориями. Меры защиты в случае землетрясения:

- Не создавать панику;
- Забраться под стол или под другую прочную мебель;
- Отойти дальше от окон;

- В многоэтажном здании встать у опорной колонны в ванной комнате;
- Покинуть здание по плану эвакуации.

Западная Сибирь находится в сейсмически спокойной материковой области, где землетрясения с магнитудой свыше 5 баллов очень редки.

Классификация зданий по прочности определяется по типам кладок А, В, С, Д.

Кладка А – кладка хорошего качества, применены связующие элементы из стали и бетона, противостоит горизонтальной нагрузке;

Кладка В – кладка хорошего качества, но в ней отсутствует стойкость всех элементов против боковой нагрузки;

Кладка С – имеет обычное качество, не имеет устойчивости к горизонтальной нагрузке;

Кладка Д – непрочный строительный материал.

Здания с типом кладок А и В разрушаются при 10 баллах, с типом кладок С и Д – при 9 баллах.

Здание, в котором находится офис Сбербанка, относится к кладке С. Это здание обычного качества, проектом здания устойчивость к горизонтальной нагрузке не предусмотрена.

Если на Алтае или в Прибайкалье произойдут землетрясения с максимальной 12 – ти бальной амплитудой, то сила толчков в Кузбассе составит 4 балла. При этом здание, где расположен офисбанка не разрушится. В нем осыпится штукатурка, повредится мебель и оборудование.

5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

В области обеспечения безопасности жизнедеятельности, включая техносферу, законодательство опирается на конституцию, являющуюся основным законом государства. Все принимаемые законы и правовые акты в

РФ не должны противоречить Конституции. Гарантом Конституции РФ является Президент РФ.

К источникам права в области обеспечения безопасности жизнедеятельности относятся:

- Федеральные законы;
- Указы Президента РФ;
- Постановления правительства РФ;
- Нормативные акты министерств и ведомств (приказы, директивы, инструкции);
- Правовые акты субъектов РФ и муниципалитетов;
- Распоряжения, приказы руководителей организаций.

Безопасность жизнедеятельности обеспечивает целый ряд федеральных законов:

- «Основы законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан»;
- «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»;
- «О пожарной безопасности»;
- «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»;
- «О санитарно – эпидемиологическом благополучии населения»;
- «О газоснабжении в Российской Федерации»;
- «О безопасности гидротехнических сооружений»;
- «О радиационной безопасности населения»;
- «Об аварийно – спасательных службе и статусе спасателей»;
- «О безопасности дорожного движения».

Правоприменение законов устанавливают подзаконные акты. К подзаконным актам относятся Постановления Правительства РФ, постановления глав субъектов РФ, постановления специально

уполномоченных органов, занимающихся управлением безопасности жизнедеятельности.

Из числа Постановлений Правительства РФ в области безопасности жизнедеятельности можно отнести:

- «О создании локальных систем оповещения в районах размещения потенциально опасных объектов»;
- «О подготовке населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»;
- «О классификации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»;
- «О силах и средствах Единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций»;
- «О Правительственной комиссии по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и обеспечению пожарной безопасности»;
- «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций»;
- «Об организации и осуществлении государственного мониторинга окружающей среды (государственного экологического мониторинга)».

5.7 Заключение по разделу «социальная ответственность»

В помещении офиса Сбербанка по адресу ул. Московская, 42 имеются факторы, влияющие на безопасность жизнедеятельности, на соответствующие установленным нормам. Это отсутствие защиты от источников электромагнитных полей, нерациональное цветовое оформление производственного интерьера.

Для устранения выявленных недостатков необходимо заменить устаревшее оборудование (монитор) на соответствующее нормам по электромагнитным полям.

В качестве временной меры можно использовать защитные фильтры на мониторе.

Для оптимизации условий зрительной работы рекомендуется изменить цветовое оформление кабинета.

Заключение

Деятельность ПАО Сбербанк основана на принципах маркетинга, который является эффективным инструментом в укреплении конкурентных позиций банка на рынке, в росте доли рынка и в повышении экономической эффективности Банка.

Развитие Банка осуществляется на основе разработанной стратегии. Для разработки стратегии делается прогноз рынка. В стратегии определены ценности и миссия Банка. Стратегия отражает цели развития как общие для Банка, так и для каждого сегмента банковского рынка с учетом его особенностей, целей, конкурентной позиции.

Маркетинговая политика направлена на привлечение и удержание клиентов под девизом «с клиентом на всю жизнь». Товарная политика предусматривает дифференциацию продуктов и услуг.

Банк применяет индивидуальный подход к клиентам в области кредитования и установления цен на продукты. В результате кредитный портфель вырос в 2015 г. на 7 %.

Маркетинговую политику Банка можно характеризовать как маркетинг взаимоотношений, Банк заинтересован в успешной деятельности своих клиентов и помогает им добиваться успехов.

Сегмент розничных клиентов – важнейший для Банка, основной поставщик банковских ресурсов, их размер достигает 48 % от общих размеров ресурсов. Ресурсы формируются из вкладов населения, остатков на счетах банковских карт. Вклады дифференцированы по минимальной сумме, срокам хранения, по валютам, по выплачиваемым процентам. Процентная ставка зависит от суммы вклада, срока хранения, способу оформления, возможности менять размер вклада периодичности выплаты процентов. Дифференциация депозитов должна создать такую структуру пассивов, которая обеспечит адекватное размещение средств в кредиты.

Сбербанк – ведущий игрок на рынке кредитования физических лиц. Для физических лиц у Банка широкая продуктовая линейка. Кредиты выдаются на различные цели, на разные сроки, под разные проценты. Внедрена прогрессивная технология кредитования «Кредитная фабрика», которая обрабатывает 50 тысяч заявок в день.

Развивается прогрессивный вид обслуживания – банковские карты. Выпущено 8 видов кредитных карт и 16 видов дебетовых карт. Внедрена технология дистанционного обслуживания «Сбербанк Онлайн». Выстроена и развивается необходимая инфраструктура – интернет – банк и мобильный банк, сеть банкоматов и терминалов.

Внедрены небанковские услуги – страхование, брокерские услуги, доверительное управление ценными бумагами, создан негосударственный пенсионный фонд.

Развитие сегмента малого бизнеса проводится путем внедрения востребованных продуктов. Предложения по ведению бизнеса и продуктовую линейку Банк формирует для каждой категории клиентов. Малому бизнесу предлагаются следующие кредиты: на приобретение оборудования, на стимулирование инвестиционной активности, на получение госзаказа. По программе стимулирования кредитования малого и среднего бизнеса под гарантию «Агентства кредитных гарантий» предлагаются кредиты на организационно – техническое развитие, пополнение оборотных средств, реализацию новых проектов. При получении малыми предприятиями кредитов в других банках Сбербанк выступает гарантом. Для значимых клиентов устанавливаются специальные цены, для лояльных заемщиков специальные условия по кредитам. Для начинающих предпринимателей предоставляются специальные услуги по открытию и ведению бизнеса.

Банк создает центры развития бизнеса с предоставлением нефинансовых услуг – консультации, обучение, тренинги и т.д.

Обслуживание клиентов ведется по инновационным информационным технологиям. В результате размер кредитного портфеля растет ежегодно.

Для сегмента корпоративных клиентов основные услуги – кредиты. Кредиты предоставляются на различные цели: пополнение оборотных средств, приобретение оборудования, финансирование техперевооружения, овердрафтное кредитование и т.д. Режимы кредитования различные, сроки кредитования от полутора лет. В индивидуальном порядке решается вопрос по обеспечению кредита, по размеру процентной ставки, по комиссионным платежам. Банк кредитует все отрасли экономики. Срок долгосрочных кредитов 5 – 7 лет. Клиентам постоянно предлагаются новые кредитные продукты, новые сервисные модели. С использованием инновационных информационных технологий проектам с государственной поддержкой установлены специальные условия кредитования. Проводится продажа гарантий. В результате получен рост кредитного портфеля в 2015 г. – 8,6 %.

В настоящее время Сбербанк является одним из ведущих банков страны. Он занимает лидирующее положение на рынке банковских услуг с высокой долей в активах банковской системы, по вкладам физических лиц, по привлеченным средствам юридических лиц, по кредитам частным клиентам и юридическим лицам. Это говорит о высокой конкурентоспособности банка, достигнутой в результате эффективной маркетинговой политике.

В области маркетинга у Банка есть нерешенные вопросы, тормозящие его развитие:

- 1 Недостаточная надежность информационных систем и технологий, допускаются сбои и ошибки при проведении расчетов и платежей, в т.ч. по банковским картам;
- 2 Недоработана система по сбору и передаче информации по расходу электроэнергии между клиентами Банка и организациями –

получателями оплаты за электроэнергию при подключении услуги «автоплатеж»;

3 Недоработана система по передаче банку информации о задолженности по кварплате. Некоторые управляющие компании не разделяют задолженность на текущую и задолженность за прошлый период, что осложняет подключение услуги «Автоплатеж»;

4 Высокий размер минимальной суммы потребительского кредита, Банк теряет мелких заемщиков;

5 Недостаточно высокое качество кредитного портфеля в сегменте корпоративных клиентов.

Для дальнейшего совершенствования маркетинговой политики Банка предлагается:

6 Продолжить работу по совершенствованию информационных систем и технологий, исключить ошибки и сбои при проведении расчетов;

7 Усилить контакты между Банком и организациями, получающими оплату за свои услуги по банковской услуге «Автоплатеж». Доработать системы сбора и передачи информации Банку для проведения оплаты по услуге «Автоплатеж»;

8 Детально прорабатывать механизмы внедрения новых услуг, не допускать вывода на рынок новых услуг без разработки порядка их реализации;

9 Рассмотреть вопрос о снижении минимального размера потребительских кредитов для мелких заемщиков;

10 Для улучшения качества кредитного портфеля корпоративных клиентов выдачу кредитов им производить на основе более глубокого анализа их финансово – экономического состояния и кредитоспособности.

Список использованных источников

1 Б. Бухвальд. Техника банковского дела. Справочная книга и руководство к изучению банковских и биржевых операций. Пер. с нем. А. Ф. Каган – Шабшай. М.: АО «ДИС», 1994 г..

2 Лычагин М. В. Финансы и кредит: популярно о сложном. Новосиб. ун – т. Новосибирск, 1992 – 1999 г..

3 Банковское дело. Учебник. Под редакцией ДЭН профессора Г. Г. Коробовой – изд. с/изм. – М.: экономист, 2006 г..

4 Ф. Котлер. Основы маркетинга. Перевод с английского В. Б. Боброва общая редакция Е. М. Пеньковой. Издание осуществлено по заказу АОЗТ «Литера плюс». АО «Коруна»

5 Крылова Г. Д., Соколова М. И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: учебн. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.

6 Маркетинг : Учебник, практикум и учебно – методический комплекс по маркетингу / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречков. – М.: Юристъ, 2000.

7 Григорьев М. Н. Маркетинг: учебник / М. Н. Григорьев. – М.: Издательство Юрайт, 2010.

8 Алферова Л. А. Маркетинг: учеб. пособие / Л. А. Алферова. – ТОМСК: Томск гос. Ун – т систем управления и радиоэлектроники, 2005.

9 Меркетинг : -учебное пособие. Часть 1 / авт.– сост.: Т.З. Артюхова, В. В. Еремин.; юргинский технологический институт. – 2 – изд. – Томск: изд – во Томского политехнического университета, 2014.

10 Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник. – 4 – е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001.

11 Банковское дело: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и специальности «Финансы и кредит»/ [Е. Ф.

Жуков и др.]; под ред. Е. Ф. Жукова, Н. Д. Эриашвили. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014.

12 Банковское дело: учебник / под. Ред. Г. Н. Белоглазовой, Л. П. Кроливецкой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: финансы и статистика, 2007.

13 Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. А. М. Тавасиева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2014.

14 Банковское дело: учебное пособие / С. Ш. Мурадова, Е. В. Алексеева. – Ростов н/Д: ФЕНИКС, 2009.

15 Основы банковского дела: конспект лекций / Д. А, Шевчук. – Ростов н / Д: ФЕНИКС, 2007.

16 макроэкономика: конспект лекций / Д. А. Шевчук – Ростов н/Д:ФЕНИКС,2007.

17 Экономическая теория: курс лекций для студентов высших учебных заведений Раздел: Экономическая теория. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт-Издат, 2005.

18 Автоматизированная обработка банковской информации: учебное пособие / И. В. Додонова, О. В. Кабанова. – М.: КНОРУС, 2014.

19 УставПАО Сбербанк. Утвержден годовым Общим собранием акционеров протокол № 28 от 3 июня 2015 года

20 Годовой отчет ОАО «Сбербанк России» за 2014 год.

21 Годовой отчет ОАО «Сбербанк России» за 2013 год.

22 Итоги группы Сбербанка по МСФО за 2013 год.

23 Итоги группы Сбербанка по МСФО за 2014 год.

24 Итоги группы Сбербанка по МСФО за 2015 год.

25 Стратегия развития сбербанка на 2014 – 2018 г.г.