Содержание

Введение...................................................................................................................2

Глава 1. Теоретические основы и характеристика финансового менеджмента

1.1. Сущность финансового менеджмента............................................................4

1.2. Место и роль финансового менеджмента в коммерческом банке...............9

1.3. Управление активами и пассивами банка....................................................11

Глава 2. Финансовый менеджмент коммерческого банка на примере Сберегательного банка России.............................................................................19

2.1. Характеристика Сберегательного банка России.....................................................................................................................19

2.2. Планирование деятельности Сберегательного Банка Российской Федерации..............................................................................................................26

2.3. Анализ активов и пассивов Сбербанка........................................................30

2.4. Регулирование и контроль деятельности Банка..........................................40

Заключение............................................................................................................43

Список использованной литературы...................................................................45

Введение

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

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

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

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

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

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

Объектом исследования является Сберегательный Банк Российской Федерации.

Предмет исследования – современный уровень организации банковского менеджмента.

Глава 1. Теоретические основы и характеристика финансового менеджмента

* 1. Сущность финансового менеджмента

Финансовый менеджмент — управление финансами.

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Вопрос, как искусно руководить этими движением и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента. Финансовый менеджмент представляет собой процесс выработки цели управления финансами и осуществление воздействия на финансы с помощью методов и рычагов финансового механизма для достижения поставленной цели. Один из эффективных методов является применение теста Хаскеля, позволяющего в короткие сроки выявить слабые стороны в финансовом менеджменте.

Таким образом, финансовый менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией в данном случае понимаются общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика — это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Целью финансового менеджмента является максимизация прибыли, благосостояния предприятия с помощью рациональной финансовой политики.

Задачи фин. менеджмента:

1. Обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов.

2. Оптимизация денежного оборота.

3. Оптимизация расходов.

4. Обеспечение минимизации финансового риска на предприятии.

5. Оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия.

6. Обеспечение рентабельности предприятия.

7. Задачи в области антикризисного управления.

8. Обеспечение текущей финансовой устойчивости предприятия.

Основными принципами финансового менеджмента являются:

1. Финансовая самостоятельность предприятия.

2. Самофинансирование предприятия.

3. Материальная заинтересованность предприятия.

4. Материальная ответственность.

5. Обеспечение рисков финансовыми резервами.

Управление финансовыми потоками осуществляется с помощью разных приёмов. Общим содержанием всех приемов финансового менеджмента является воздействие финансовых отношений на величину финансовых ресурсов. К приёмам управления движением финансовых ресурсов и капитала относятся:

* системы расчетов и их формы;
* кредитование и его формы;
* депозиты и вклады (в том числе в драгоценные металлы и за рубежом);
* операции с валютой;
* страхование (включая хеджирование);
* залоговые операции;
* трансферт;
* трастовые операции;
* текущая аренда;
* лизинг;
* селенг;
* транстинг;
* франчайзинг;
* эккаунтинг.

Банковский менеджмент – научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Он базируется на научных методах управления, конкретизированных практикой ведения банковского дела.[[1]](#footnote-1)

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

Содержание банковского менеджмента составляют:

1. Планирование;

2. Анализ;

3. Регулирование;

4. Контроль.

Первая составляющая банковского менеджмента:

Общее планирование - общее планирование позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов – прогнозов. Результатом планирования может являться разработка “бизнес – плана” (сводного плана развития банка), а так же оперативных планов по отдельным направлениям деятельности (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая политика и т.д.).

Анализ - анализ направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным его направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и с результатами других банков.

Третья составляющая процесса банковского менеджмента:

Регулирование - регулирование в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием достаточно жесткого государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований (в частности) :

- к лицензированию банков,

* ограничению сфер их деятельности,
* достаточности капитала,
* ликвидности,
* формированию обязательных резервов.

Регулирование можно подразделить на внешнее и внутреннее.

Четвертая составляющая процесса банковского менеджмента:

Контроль - контроль, как и регулирование в банковской деятельности подразделяется на: внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляется ЦБ РФ, внешним аудитором, наблюдательным советом. Внутренний контроль может быть инициирован как самим банком, так и внешними контролирующими органами со стороны ЦБ РФ, что нашло отражение в Положение ЦБ РФ №509 от 28.08.97 “Об организации внутреннего контроля в банках”.[[2]](#footnote-2) Финансовый менеджмент охватывает управление движением денежного продукта, его формированием и размещением, в соответствии с целями и задачами конкретного банка.

Основными направлениями финансового менеджмента являются:

-разработка банковской политики с конкретизацией по отдельным сферам деятельности банка (депозиты, кредиты, инвестиции, услуги и т.д..);

-банковский маркетинг;

-управление активами и пассивами банка;

-управление ликвидностью;

-управление доходностью;

-управление собственным капиталом;

-управление кредитным портфелем;

-управление банковскими рисками.

В виду вышеперечисленных особенностей к финансовому менеджеру должны быть предъявлены следующие требования.

1. Знание процесса управления как такового.
2. В виду, того, что кредитная организация очень динамичная структура, банковский менеджер должен свободно владеть приемами обработки большого потока информации. Если на предприятии период, позволяющий судить о тенденции его развития составляет от 1 декады до 1 месяца, то в банке, ситуация может измениться в течение часа.
3. Знание нормативных актов и их взаимосвязи. Банковская деятельность жестко регулируется со стороны государства.
4. Досканальное знание внутренних технологий, коммуникационных потоков, источников информации. К слову, ежемесячный объем отчетности коммерческого банка составляет около 400 страниц машинописного текста.[[3]](#footnote-3)

## 1.2. Место и роль финансового менеджмента в коммерческом банке

Широко используемое в настоящее время понятие "финансовый менеджмент" имеет многочисленные толкования. Но в целом российские специалисты сходятся в одном — в том, что финансовый менеджмент — это управление отношениями по формированию и использованию денежных ресурсов.

В процессе своей деятельности коммерческий банк исходит в основном из микроэкономических факторов и устойчивости клиентов. Такой подход наиболее актуален в современных условиях, так как первичным звеном в экономической цепочке создания продукции (товаров, услуг) являются создатели материальных ценностей. Соответственно и коммерческий банк для рыночной экономики первичен, а Центробанк — конструктор перестройки банковской системы.

Финансовый менеджмент включает в себя:

* разработку и реализацию финансовой политики;
* принятие решений по финансовым вопросам,их конкрети­зацию и разработку методов реализации;
* информационное обеспечение посредством составления и анализа финансовой отчетности;
* оценку инвестиционных проектов и формирование портфе­ля инвестиций; оценку затрат на капитал; финансовое планирова­ние и контроль;
* организацию аппарата управления финансово-хозяйствен­ной деятельностью[[4]](#footnote-4).

Методы финансового менеджмента позволяют оценить:

* риск и выгодность того или иного способа вложения денег;
* эффективность работы фирмы;
* скорость оборачиваемости капитала и его производитель­ность.[[5]](#footnote-5) Финансовый менеджмент в коммерческом банке — это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом — управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. Наряду с проблемами финансового, организационно-технологического характера в коммерческом банке большое значение имеют проблемы информационного и логико-аналитического обеспечения финансового менеджмента коммерческого банка, оптимизации деятельности коммерческого банка как хозяйствующего субъекта и оптимизации технологических процессов и организационных структур. Последние относятся к проблемам системного анализа (исследования операций, информатики).

Цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке — определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов деятельности функционально-технологических систем, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, планирование финансовой деятельности банка и управление процессами привлечения и размещения денежных средств.

Одна из особенностей финансового менеджмента в коммерческом банке в современных российских условиях — это отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами в кредитной организации в рамках существующей кредитно-банковской системы. Главная же особенность финансового менеджмента в коммерческом банке в нынешних российских условиях обусловлена тем, что коммерческий банк — это единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики. Внешняя среда финансового менеджмента в коммерческом банке — это совокупность финансовых отношений.

[1.3. Управление](#_Toc279692221) активами и пассивами коммерческого банка

Управление активными операциями банка состоит в целесообразном размещении собственных и привлеченных средств банка с целью получения наивысшей доходности. Именно от качественного управления активными операциями зависит ликвидность, прибыльность, финансовая надежность и устойчивость банка в целом.

К основным принципам управления активами относятся:

1. Соблюдение целесообразности структуры активов;

2. Диверсификация активных операций;

3. Отслеживание рисков и создание резервов;

4. Поддержание доходности активов.

Наиболее удобной формой агрегации активов, является трехуровневая агрегация.

Первый уровень агрегации – консолидация балансовых счетов по типу операций, вторая – по принципу платности, третья - по степени ликвидности.

В соответствии с этими принципами банковский актив можно сгруппировать следующим образом:

1. Активы мгновенной ликвидности, всего:

* Кассовые активы как таковые
* Обязательные резервы
* Корреспондентский счет в ЦБ
* Средства на корреспондентских счетах в других банках

(эту часть можно рассматривать как условно бесплатное размещение средств, однако их основная функция – первичные резервы)

2. Вложения в ценные бумаги

* Государственные ценные бумаги
* Ценные бумаги для перепродажи
* Учтенные банком векселя

3. Ссуды

* Краткосрочные
* Банковские
* Долгосрочные
* Просроченные

4. Прочие активы

* Инвестиции (вложения в УК дочерних организаций)
* Капитализированные и нематериальные активы
* Прочие активы (расчеты)
* Отвлеченные средства, расходы и убытки

Степень той, или иной группировки обуславливается поставленной задачей.

Настало время, познакомиться с таким показателем как банковская ликвидность, принципы управления которой будут рассмотрены ниже.

Пока что остановимся на определении ликвидных активов.

Согласно методике ЦБ РФ к ликвидным активам относится кассовая наличность, остатки денежных средств на корреспондентских счетах (в Центральном и коммерческих банках), кредиты и прочие платежи в пользу банка, сроки исполнения которых наступают в течении ближайших 30 дней. До некоторого времени, в нашей стране, к высоколиквидным вложениям относились пакеты государственных долговых обязательств и займов[[6]](#footnote-6).

Под неликвидами можно понимать любое размещение банка, кроме первичных резервов, востребование которых либо не возможно, либо находится под сомнением.

Охарактеризуем группировку активов с позиции из ликвидности.

Денежные средства абсолютно ликвидные. Кассовые активы не приносят прямого дохода и характеризуются отсутствием риска их утраты. Поэтому достаточность обеспечения обязательств банка кассовой наличностью служит залогом соблюдения показателей ликвидности.

Величина остатков на корреспондентском счете является показательной с точки зрения запаса ликвидных средств. Однако, остаток, взятый на отдельную дату не показателен. В данном случае значение имеет оценка динамики изменения величины средств.

Согласно методики ЦБ, к ликвидным активам следует относить так же кредиты, выданные на срок менее 30 дней. Однако, на практике степень ликвидности кредитного портфеля необходимо рассчитывать отдельно, учитывая качество ссудной задолженности.

В соответствии с установленной ЦБ методикой (Инструкция № 62-а “О порядке формирования и использования резерва на возможные потери по ссудам” от 30.06.97 г.), вся ссудная задолженность подразделяется на 4 качественные группы в зависимости от обеспечения, количества пролонгации и задолженности по процентам (1 группа самая лучшая).

Из вышесказанного вытекает, что степень ликвидности активов предопределяет степень риска банковских активов. Существует общеустановленная методика определения риска, применительно к общей величине активов. В соответствии с инструкцией ЦБ РФ №1 от 1.10.97 г. “О порядке регулирования деятельности банков”, банковские активы подразделяются на 5 групп в зависимости от степени риска (наибольший риск 100%).

С экономической точки зрения, собственные средства банка выражены величиной:

1. Фондов кредитной организации (уставный, резервный, фонд накопления, фонд потребления). Источником формирования фондов выступает чистая прибыль за предыдущие периоды. Фонды представлены балансовыми счетами п.п. 102 –107.

2. Чистой прибыли банка;

Чистая прибыль рассчитывается как разница между текущими доходами банка и его текущими расходами плюс прибыль за предыдущие периоды – использование прибыли.

3. Резервов под риски (резерв на возможные потери по ссудам, резерв под обесценение вложений в ценные бумаги, резерв под прочие обязательства);

На балансе эти резервы выражены в виде пассивных остатков по синтетическим счетам первого порядка на которых отражаются вложения в ценные бумаги и кредиты.

Основной капитал состоит из следующих статей:

* Уставного капитала;
* Части фондов кредитной организации, заверенных аудитором;
* Резервов под обесценение вложений в ценные бумаги, в части резервов под вложений в акции кредитных организаций;
* Заверенной аудитором прибыли предшествующих лет;

Основной капитал уменьшается на величину нематериальных активов, собственных акций, выкупленных у акционеров и убытков.

Дополнительный капитал включает:

1. Прирост стоимости имущества за счет переоценки, произведенной до 01.01.97 г.
2. Резервов по ссудам, отнесенным к 1 группе риска (наименьший риск);
3. Оставшейся части фондов кредитной организации (не попавшей в основной капитал);
4. Незаверенной аудитором прибыли;
5. Субординированых кредитов (займов);

Под субординированным понимается кредит, выданный на срок не менее 5 лет, по ставке, не превышающую ставку рефинансирования. Субординированный кредит (займ) не может быть востребован ранее установленного срока[[7]](#footnote-7).

Дополнительный капитал уменьшается на величину:

1. Недосозданных, в соответствии с требованием ЦБ РФ, резервов под возможные потери по ссудам под 2-4 группу риска, резервов под обесценение вложений в ценные бумаги;
2. Просроченной дебиторской задолженности;

Роль и величина собственного капитала банка определяют его специфику по сравнению с промышленными и другими предприятиями. За счет собственного капитала банки формируют лишь от 12 до 20% от общей потребности в ресурсах для обеспечения своей деятельности.

Первая функция банковского капитала – защитная, которая реализуется путем поглощения текущих убытков.

Вторая функция капитала – регулирующая. Эта функция связана с заинтересованностью общества в успешном функционировании банков, а так же с законами и правилами, позволяющими ЦБ как представителю государственных органов осуществлять контроль за деятельностью банков.(большинство нормативных требований рассчитывается от величины капитала)

До некоторого времени, существовала даже минимальный размер собственных средств капитала для действующих кредитных организаций в размере 5 млн. евро. В настоящий момент минимальная величина собственных средств установлена для вновь создаваемых кредитных организаций в размере 25,07 млн. рублей, получение генеральной лицензии на осуществление банковских операций возможна при величине собственных средств капитала в сумме 125,3 млн. рублей. (данные значения постоянно пересматриваются ЦБ)

Вот некоторые нормативные значения, определяемые для коммерческих кредитных организаций Центральным Банком:

1. Отношение капитала к суммарному объему активов , взвешенных с учетом риска (Н1) - Не менее 9%;
2. Максимальный размер риска на одного заемщика, или группу взаимосвязанных заемщиков (Н6) - Не более 25%;
3. Максимальный размер риска на одного заемщика (Н7)- Не более 800%;
4. Максимальный размер риска на одного акционера (Н9)- Не боле 20%;
5. Максимальный размер риска на одного кредитора – вкладчика (Н8) - Максимальный размер риска на одного кредитора – вкладчика (Н8);

Эти требования определяют достаточность собственных средств в проведении тех или иных сделок, поскольку капитал банка рассматривается как источник покрытия риска по операциям.

В достаточности капитала банка заинтересованы:

1. Сами банки (для убеждения крупных вкладчиков в наличии адекватных гарантий);

2. Регулирующие органы (для обеспечения доверия к банковской системе в целом);

Управление собственным капиталом с позиции его достаточности осуществляется по отношению к:

1. Размеру банка (сравнение капитала с его минимально допустимым уровнем);

2. Объему рисковых активов;

3. Объему критических и неполноценных активов;

4. Ожидаемому росту капитала, планам и перспективам;

5. Качеству управления;

Несмотря на разнообразность методик расчета, финансовый менеджер должен понимать экономическую суть собственных средств, и четкую взаимосвязь этого показателя в нормативных актах, регламентирующих деятельность банка.

Банковские пассивы подразделяются на собственные и привлеченные средства.

Управление привлеченными средствами начинается, прежде всего, с анализа этих средств, который заключается:

1) в классификации

2) используя данные об остатках средств по отдельным счетам и обороты по ним целесообразно определить постоянный остаток на них.

В результате можно получить следующую структуру привлеченных средств банка:

1. Обязательства до востребования (в некоторых источниках т.н. “онкольные обязательства”):

* Вклады до востребования
* Корреспондентские счета
* Расчетные счета и прочие обязательства до востребования

1. Срочные, и условно срочные обязательства:

* Срочные вклады и депозиты
* Межбанковские займы
* Выпущенные банком долговые обязательства
* Прочие срочные обязательства

Управление пассивами осуществляется коммерческими банками в интересах получения большей прибыли (меньшей платы за привлеченный ресурс) и поддержания банковской ликвидности.

Привлечение ресурса ориентируется на следующие принципы:

1. В процессе создания привлечения ресурса следует стремиться к разнообразию субъектов депозитных операций и сочетанию различных форм привлечения.

2. Необходимо обеспечивать взаимосвязь и взаимосогласованность между операциями по привлечению ресурса и операциям по его размещению в разрезе сроков и сумм.

3. Особое внимание необходимо уделять более долгосрочным пассивам.

4. Организуя операции по привлечению ресурса, банк должен стремиться к тому, что бы резервы свободных (не вовлеченных в активные операции) средств на текущих счетах были минимальны.

Глава 2. Финансовый менеджмент коммерческого банка на примере Бурятского отделения Сберегательного банка России №8601

2.1. Характеристика Сберегательного банка России

Сбербанк России – это универсальный коммерческий банк, который предлагает своим клиентам широкий спектр качественных банковских услуг. Ориентируясь на многообразие клиентской базы, Сбербанк России осуществляет любые виды кредитования предприятий и организации всех отраслей экономики, населения и органов государственной власти, эффективно размещая привлеченные средства населения и юридических лиц в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров. Сбербанк России является лидером российского рынка банковских услуг, на долю которого приходится 46% рынка кредитования населения, 15% рынка обслуживания корпоративных клиентов, 31% рынка коммерческих кредитов, 27% активов банковской системы России.

Сберегательный Банк Российской Федерации - крупнейший банк в Центральной и Восточной Европе по величине активов, а также по размеру депозитной базы. Сбербанк России является основным кредитором российской экономики.

Сбербанк России имеет уникальную филиальную сеть, охватывающую всю территорию Российской Федерации. В структуре банка 17 территориальных банков и 1511 отделений, а также 20250 структурных подразделений во всех регионах страны, в общей сложности это почти 22 тыс. точек обслуживания клиентов, в которых обслуживаются 1,3 млн. корпоративных клиентов и открыто 243,8 млн. вкладов физических лиц. в системе Сбербанка трудятся около 200 тыс. работников. Деятельность Сбербанка России регулируется законодательством Российской Федерации и осуществляется в соответствии с Федеральным законом "Об акционерных обществах" и "О банках и банковской деятельности".

В соответствии с Уставом Сбербанк уполномочен совершать весь спектр операций, разрешенных коммерческим банкам законодательством РФ, в том числе: прием и выдачу вкладов и других сбережений; прием платежей от клиентов; долгосрочное и краткосрочное кредитование физических и юридических лиц; продажу и покупку, а также управление государственными и другими ценными бумагами; выпуск и реализацию лотерейных билетов; предоставление во временное пользование индивидуальных сейфов для хранения документов и ценностей; оказание консультационных и брокерских услуг; осуществление лизинговых операций и т.д.

В 1993 году Сбербанку присвоен статус официального дилера ЦБ РФ по Государственным Краткосрочным Бескупонным Облигациям и Облигациям Федерального займа и уполномоченного банка по работе с Золотыми сертификатами Министерства финансов РФ. Начата эмиссия собственных векселей и депозитных сертификатов. В 1996 году – по финансовым результатам Сбербанк России, единственный из российских банков, вошел в первую сотню крупнейших кредитных институтов Европы (в том числе 8-ое место по размеру прибыли, 11-е место по доходности капитала).

Сбербанк России стал первым из российских банков, предложившим своим клиентам наличия евро. Одновременно было предложено разнообразие вкладных продуктов в новой валюте. В работе с частными сбережениями Сбербанка, по-прежнему остается лидером, его доля на рынке вкладов физических лиц – 67%.

Сбербанк России является лидером российского рынка банковских услуг.

Бурятский банк Сберегательного банка России – ОАО – является территориальным (региональным) банком Сберегательного банка России.

Бурятский Банк Сберегательного Банка Российской Федерации образован в соответствии с Положением о Бурятском Банке Сбербанка России №716-П от 20 января 1991 года. История Сбербанка Бурятии как коммерческого банка началась во второй половине 1991 года, когда были открыты первые расчетные счета юридических лиц.. это был первый коммерческий банк, обладающий широкой сетью филиалов по всей республике. Данное обстоятельство стало решающим в дальнейшем развитии Сбербанка так как аккумулировал 77% всех вкладов физических лиц, но одновременно из-за позднего вступления на рынок банковских услуг лишился наиболее привлекательных клиентов среди физических лиц.

Бурятское отделение Сбербанка России № 8601 входит в состав Байкальского банка Сбербанка России (г. Иркутск). Байкальский банк Сбербанка России обслуживает клиентов на территории Иркутской области, Забайкальского края и Республики Бурятия.

Отделение осуществляет свою деятельность на территории г. Улан-Удэ и части Прибайкальского района Республики Бурятия. В его состав входит 26 дополнительных офисов и операционных касс вне кассового узла. Офис Бурятского ОСБ № 8601 расположен по адресу: г. Улан-Удэ ул. Терешковой 3б.

Сейчас банк имеет множество отделений по всей республике, которые ведут расчетно-кассовое обслуживание своих клиентов.

Важным моментом с точки зрения распределения функций между структурными подразделениями является определение организационной структуры банка. Существуют следующие нормативные акты и документы, регламентирующие порядок функционирования филиалов Сбербанка России и формирования их организационной структурой с учетом изменения и дополнений:

* Инструкция Банка России от 23.07.98 №75-И "О порядке применения Федеральных законов, регламентирующих процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности";
* Устав Акционерного Коммерческого Сберегательного Банка Российской Федерации (ОАО);
* Положение о филиале Акционерного Коммерческого Сберегательного Банка РФ (от 06.01.98 №228/1-р);
* Положение о филиале №8601 Акционерного Коммерческого Сберегательного Банка РФ – Бурятском отделении (06.01.98 №228/1-р);
* Методические рекомендации по формированию организационной структуры аппарата отделения Сбербанка России (№б/н от 21,12,00);
* Порядок формирования организационной структуры аппарата территориального банка Сбербанка России (№654-р от 24,11.00);
* Постановление Правления Сбербанка России №236 §8 от 04.11.00 "О реорганизации филиалов Сбербанка России путем перевода территориальных банков в статус отделений, их переименование, внесение изменений в Положение о филиале".

Управленческая структура банка (рис. 2.1) является вертикальной и представляет собой взаимосвязанные звенья, наделенные соответствующими правами и решающие определенные Уставом задачи.

Общее собрание акционеров

Наблюдательный совет Банка

Центральный аппарат банка

Территориальные банка

Филиалы ОСБ

Городские и районные отделения

Рис. 2.1 Управленческая структура Сбербанка России

Согласно Устава, высший орган управления Сбербанка – Общее собрание акционеров, в функции которого входит: внесение изменений и дополнений в Устав; реорганизация Банка; ликвидация Банка; назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточных и ликвидационных балансов; избрание Наблюдательного Совета Банка; определение общей суммы объявленных акций и т.д.

Наблюдательный Совет осуществляет общее руководство деятельностью Банка. В его функции входит: определение приоритетных наблюдений деятельности Банка; Созыв собраний акционеров; Увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций или дополнительной эмиссии; образование Правления Банка и т.д.

Правление Банка и Председатель Правления Банка осуществляют руководство текущей деятельности банка. Председатель Правления избирается Общим собранием акционеров из числа членов Наблюдательного Совета. В его функции входят: организацию работы Правления Банка; распределение обязанностей между заместителями; утверждение структуры и штатного расписания центрального аппарата Банка; назначение на должность и освобождение от должности руководителей подразделений центрального аппарата Банка и филиалов в республиках, краях и областях, наложение на них дисциплинарных взысканий. Председатель Правления без доверенности действует от имени Банка, представляет его интересы, совершает сделки, издает приказы и дает указания.

Филиалы Банка действуют на основании Положений, утвержденных правлением Банка. Филиалы в республиках, краях, областях возглавляются председателями, назначенными Председателем Правления Банка, а филиалы в городах и районах (отделения) – управляющими филиалов в республиках, краях, областях.

Организационная структура Бурятского ОСБ включает функциональные подразделения и службы банка, каждые из которых отвечают за определенные обязанности (см. рис.2.2).

Правление Бурятского ОСБ №8601

Экономический отдел Контрольно-ревизионный отдел

Отдел ресурсов, кредитования и Отдел информации и автоматизации

ценных бумаг банковских работ

Отдел по работе с клиентами Отдел по работе с персоналом

Операционное управление Отдел кассовых операций, инкассации

Отдел бухгалтерского учета, и безопасности

и отчетности, включая ТРЦ Административно-хозяйственный

Юридический отдел отдел

Рис. 2.2 Организационная структура Бурятского ОСБ №8601

Характерной особенностью организационной структуры является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за персоналом соответствующих профессиональных навыков и квалификации. В данном случаи имеет место горизонтальное соподчинение. Как видно на рисунке 2.2, организация банка состоит из 13 отделов (включая Правление), каждый из которых занимается следующей деятельностью:

Правление ОСБ осуществляет контроль над текущей деятельностью организации.

Экономический отдел занимается анализом, планированием и прогнозированием финансово-хозяйственной деятельности.

Отдел ресурсов, кредитования и ценных бумаг занимается кредитованием физических и юридических лиц, межбанковским кредитованием, инвестированием средств в ценные бумаги и привлечение ресурсов путем выпуска банковских ценных бумаг (векселей, депозитных и сберегательных сертификатов).

Отдел по работе с клиентами занимается привлечением средств организаций и населения на расчетно-кассовое обслуживание счетов юридических лиц и бюджетов, вкладов и банковских карт.

Операционное управление осуществляет расчетно-кассовое обслуживание клиентов.

Отдел бухгалтерского учета и отчетности занимается сбором, регистрацией и обобщением учетной информации и предоставлением отчетности.

Юридический отдел осуществляет правовое обоснование финансово-хозяйственной деятельности банка, защиту интересов в судах и арбитраже.

Контрольно-ревизионный отдел осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью отделения.

Отдел информатики и автоматизации занимается разработкой и сопровождением автоматизированных банковских систем, обеспечением коммуникаций, техническим обслуживанием ЭВТ.

Отдел кассовых операций, инкассация и безопасности занимается операциями инкассации, охранной объектов, работой с проблемными клиентами банка.

Организационный отдел осуществляет делопроизводство, ведение архива, регистрацию, хранение и уничтожение документов банка.

Административно-хозяйственный отдел обеспечивает снабжение ТМЦ, содержание коммунального хозяйства.

Отдел по работе с персоналом осуществляет подбор и повышение квалификации кадров, контролирует соблюдение трудового законодательства.

Так как банк является организацией, имеющий специальный правовой статус, его деятельность несколько отличается от иных предприятий и организаций. Система бухгалтерского учета также имеет свои особенности, одна из которых состоит в формировании и представлении бухгалтерской отчетности, что отражено в рис. 2.3.

Сберегательный Банк России

Центральный Банк РФ

Бурятское ОСБ №8601 Байкальского Банка Сбербанка России

Налоговые органы

Байкальский Банк Сбербанка России

Национальный банк Республики Бурятии

Филиалы отделения

Рис. 2.3 Подготовка отчетности Бурятского отделения №8601

Байкальский Банк

Филиалы отделений передают отчетность в ОСБ в виде операционных дневников и первичных документов. На основании отчетов филиалов в бухгалтерии отделения формируется сводная отчетность по ОСБ, которая представляется в вышестоящее учреждение – бухгалтерию территориального банка, а также в контролирующие органы – налоговую инспекцию и местное отделение Центрального Банка России (ГРКЦ НБ РБ). Все совершенные за рабочий день операции отражаются в ежедневном балансе кредитной организации.

Таким образом, при анализе распределения функций между структурными подразделениями аппарата Бурятского отделения Сбербанка России видно, что данная схема в общем виде соответствует целям и задачам функционального банка.

2.2. Планирование деятельности Сберегательного Банка Российской Федерации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Приоритетные задачи Банка в области финансов на 2009 год:

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

2.3. Анализ активов и пассивов Бурятского ОСБ №8601

Анализ финансово-хозяйственной деятельности банка позволяет сформировать соответствующие направления в депозитной и инвестиционно-кредитной политике, выявить проблемные места, разработать рекомендации по их устранению.

Результаты анализа дают возможность анализа разработать дальнейший план действий по развитию учреждений банка как на ближайший период, так и на длительную перспективу, разрабатывать рекомендации по улучшению и совершенствованию работы банка[[8]](#footnote-8).

В условиях рынка анализ активов банка является наиболее актуальным, так как на основании выводов этого анализа разрабатываются предложения по управлению кредитными ресурсами и осуществляются мероприятия по эффективному, рациональному и наиболее рискованному размещению ресурсов. В таблице 1 и в приложении 1 представлены данные анализа активов Бурятского отделения Сбербанка России.

Таблица 2.4.

Анализ активов ОСБ №8601

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи активов | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2007 г. | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2008 г. | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2009 г. | Темп роста 2009  г. к 2007  г. | Темп роста 2009 г. к 2008 г. |
| 1. Рабочие активы | 79,6 | 84,9 | 84,6 | 1,877 | 1,325 |
| Ссудная задолженность – всего (кроме просроченного) | 52,2 | 64,4 | 73,2 | 2,477 | 1,513 |
| Вложения в ценные бумаги | 11,8 | 9,4 | 6,0 | 0,894 | 0,848 |
| Кредитные ресурсы, размещенные в системе СБ РФ | 15,6 | 11,1 | 5,4 | 0,615 | 0,648 |
| 2. Неработающие активы | 20,0 | 14,8 | 15,1 | 1,335 | 1,358 |
| Денежные средства, счета в Банке России | 6,8 | 3,3 | 3,3 | 0,862 | 1,336 |
| Обязательные резервы, депонируемые в ЦБ (ФОР) | 6,1 | 6,1 | 6,5 | 1,880 | 1,431 |
| Средства в расчетах | 0,1 | 0,04 | 0,1 | 4,399 | 3,857 |
| Имущества банка | 7,0 | 5,4 | 5,1 | 1,299 | 1,269 |
| Вложения в золото, драгоценные металлы и камни | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,403 | 1,237 |
| 3. Чистые активы (1+2) | 99,6 | 99,8 | 99,7 | 1,769 | 1,330 |
| 4.Просроченная задолженность-всего | 0,2 | 0,002 | 0,08 | 0,695 | 46,6 |
| 5. Требования Банка по получению текущих процентов | 0,2 | 0,3 | 0,29 | 2,132 | 1,43 |
| Непросроченные | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 2,146 | 1,43 |
| Просроченные | 0,002 | - | - | - | - |
| 6. АКТИВЫ – НЕТТО (3+4+5) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,767 | 1,331 |

Активы банка выросли в 1,327 раза в 2007 г., в 1,314 раза – в 2009 г., т.е увеличились примерно одинаковыми темпами. Увеличение произошло в первую очередь за счет возрастания производительных активов. Соответственно удельный вес непроизводительных активов в 2009 г. снизился до 15,1%. Среди кассовых активов (наличность + обязательные резервы + корреспондентские счета) наибольший удельный вес принадлежал обязательным резервам в Банке России (47%, 64,6% и 66,2% соответственно), наибольшими темпами роста денежные средства в расчетных центрах учреждений Сбербанка. Возросшая роль ссудных операций повлияло на снижение вложений отделения в ценные бумаги. Вследствие этого их удельный вес в общей сумме активов снизился с 11,8% в 2008 г. до 6,0% в 2009 году.



Рис 2.5. Соотношение работающих и неработающих активов

На рисунке 2.5. представлено соотношение работающих и неработающих активов, на нем видно, что на протяжении трех лет доля работающих активов постепенно увеличивается, это является положительной тенденцией и свидетельствует об улучшении управления активами банка. Кредитная политика отделения направлена на удовлетворение потребности населения, предприятий и организаций в заемных в заемных средствах. Учитывая возросший спрос населения на услуги кредитования, отделением расширен спектр предоставляемых кредитов.

Проводимая отделением взвешенная кредитная политика и принятие мер по минимизации кредитных рисков позволили снизить долю просроченной задолженности с 0,2% в 2007 г. до 0,08% в 2009 г. требования банка по получению текущих процентов увеличились в 2007-2009 гг. в 2,132 раза вследствие увеличения требований банка по активным операциям.

Данная структурная операция является достаточно эффективной и высокодиверсифицированной. Доля работающих активов высока, и это позволяет банку извлечь максимальную выгоду из привлеченных ресурсов, также следует отметить, что банк в достаточной мере создает эффективные, приносящие доход инструменты[[9]](#footnote-9).

Уровень развития пассивных операций определяет размер банковских ресурсов и, следовательно, масштабы деятельности банка. В таблице 2 и в приложении 1 предоставлен анализ пассивов Сбербанка Бурятии.

Таблица 2.6.

Анализ пассивов ОСБ №8601

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи активов | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2007 г | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2008 г | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2009 г | Темп роста 2009  г. к 2007  г. | Темп роста 2009  г. к 2008  г. |
| 1. Чистые привлеченные ресурсы | 91,8 | 93,5 | 94,0 | 1,794 | 1,327 |
| Средства физ.лиц-всего | 55,3 | 60,4 | 62,2 | 1,969 | 1,359 |
| Средства юр.лиц-всего | 21,3 | 20,1 | 19,5 | 1,602 | 1,276 |
| Кредитные ресурсы, привлеченные в системе СБ РФ | 15,1 | 12,8 | 10,4 | 1,213 | 1,076 |
| Средства Банков | - | - | 0,9 | - | - |
| Прочие обязательства | 0,1 | 0,2 | 1,9 | 33,439 | 15,023 |
| 2.Сформированные собственные средства и резервы под срочные активы | 7,6 | 6,3 | 5,7 | 1,307 | 1,194 |
| Собственные средства | 7,0 | 5,2 | 4,8 | 1,213 | 1,225 |
| Резервы на возможные потери по срочным ссудам | 0,6 | 1,1 | 0,8 | 2,369 | 1,043 |
| Резервы на возможные потери по другим операциям | - | - | - | - | - |
| 3. Всего ресурсов (1+2) | 99,4 | 99,7 | 99,7 | 1,757 | 1,319 |
| 4. Собственные средства будущих периодов и резервы под просроченные активы | -0,6 | -0,1 | -0,7 | 2,142 | 0,932 |
| Собственные средства будущих периодов | -0,7 | -1,0 | -0,8 | 1,935 | 0,985 |
| Резервы под срочные ссуды | 0,1 | - | - | 0,734 | 38,81 |
| 5. Обязательства банков по уплате процентов | 1,2 | 1,3 | 1,0 | 1,526 | 1,077 |
| 6. ПАССИВЫ – НЕТТО (3-4+5) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,767 | 1,331 |

Наращивание ресурсного потенциала отделения обеспечивалось большей частью привлечением свободных денежных средств населения. Чистые привлеченные ресурсы банка в анализируемом периоде увеличились на 32,7% в 2009 г. по сравнению с 2007 г. в основном за счет возрастания средств физических лиц (депозиты, выпущенные сберегательные сертификаты, векселя и банковские акцепты). На рисунке 2.2 представлена диаграмма изменения соотношения привлеченных средств физических и юридических лиц; как видим, доля средств юридических лиц постепенно снижалась на протяжении 2007-2009 годов.



Рис 2.7. Соотношение привлеченных средств физических и юридических лиц

Выпущенные векселя и банковские акцепты колебалась незначительно, их доля в общей сумме пассивов и в сумме привлеченных средств оставалась неизменной – 0,1 %. В результате целенаправленной работы в 2009 году совершенствовалась структура вкладов, сохранилась тенденция прироста вкладов со сроком хранения свыше года. Наибольшей популярностью продолжали пользоваться социально-ориентированные вклады. Остатки по пенсионным счетам, составляющие более 57% общего остатка вкладов за 2008 г. увеличились в 1,35 раза. Среди средств юридических лиц наибольший удельный вес занимают остатки на расчетных (текущих) счетах – 87,24%, 90,68% и 87,94% соответственно. Абсолютная величина выпущенных векселей и банковских акцептов юридических лиц, снизились в 2008 г. на 30%, увеличились в 2009 г. в 3,5 раза, что свидетельствует о нестабильности данного источника привлеченных средств.

Кредитные ресурсы, привлеченные в системе Сбербанка РФ (в т.ч. от Сбербанка России, от учреждений Байкальского Банка, счета межфилиальных расчетов в системе Сбербанка РФ) также занимают значительную часть привлеченных ресурсов – 16,4%, 13,7% и 11,1%, но их доля на протяжении трех лет постепенно уменьшилась.

Анализ доходов и расходов Бурятского ОСБ №8601

Анализ доходов и расходов банка дает возможность изучения результатов деятельности коммерческого банка, а следовательно, и оценки эффективности его как коммерческого предприятия. Целью анализа банковской деятельности с точки зрения ее финансовых результатов является выявление резервов роста прибыльности банка и на этой основе формулирование рекомендаций руководству банка по проведению соответствующей политики в области пассивных и активных операций. Анализ результативности банковской деятельности начинается с анализа доходов и расходов, а заканчивается исследованием прибыли. Все произведенные расходы и полученные доходы учитываются по результативным счетам банка, которые иначе называют счетами прибылей и убытков[[10]](#footnote-10).

Центральное место в анализе финансовых результатов коммерческих банков принадлежит изучению объема и качества получаемых ими доходов, поскольку они являются главным фактором формирования прибыли кредитных организаций, и снижение доходов представляет собой, как правило, объективный индикатор неизбежных финансовых трудностей банка. В таблице 3 представлены данные о структуре и динамике банка за 2007-2009 года.

Таблица 2.8.

Анализ доходов Бурятского ОСБ №8601

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи активов | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2007 г | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2008 г | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2009 г | Темп роста 2009  г. к 2007  г. | Темп роста 2009  г. к 2008  г. |
| 1. Доходы от активных операций | 57,9 | 64,3 | 55,9 | 1,805 | 1,245 |
| 1.1 Проценты, полученные по предоставленным кредитам | 42,38 | 54,89 | 49,47 | 2,182 | 1,291 |
| 1.2 Доходы от вложения в ценные бумаги | 7,1 | 5,7 | 4,1 | 1,062 | 1,019 |
| 1.3 Доходы за ресурсы размещенные в системе Сбербанка России | - | - | - | 1,054 | 2,622 |
| 1.4 Условные доходы | 8,3 | 3,7 | 2,4 | 0,529 | 0,913 |

продолжение таблицы 2.8.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. Доходы от других операций | 42,1 | 35,7 | 44,1 | 1,957 | 1,770 |
| 2.1 Комиссия полученная | 8,4 | 12,7 | 10,7 | 2,391 | 1,204 |
| 2.2 Реализованная курсовая разница | 2,2 | 2,4 | 2,6 | 2,201 | 1,545 |
| 2.3 Курсовая разница от переоценки балансовых счетов | 16,7 | 11,2 | 17,5 | 1,962 | 2,248 |
| 2.4 Восстановление сумм со счетов РВПС | 13,2 | 8,5 | 9,5 | 1,343 | 1,602 |
| 2.5 Восстановление сумм со счетов резервов под возможное обесценение ценных бумаг и по другим операциям | - | - | 0,10 | - | 560 |
| 2.6 Штрафы, пени, неустойки по кредитным операциям | 1,3 | 0,30 | 0,10 | 0,166 | 0,599 |
| 2.7 Прочие доходы | 0,30 | 0,60 | 1,50 | 9,644 | 3,652 |
| 2.8 Условные доходы | 0,10 | 0,10 | 2,10 | 26,859 | 34,508 |
| 3. ИТОГО ДОХОДОВ (1+2) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,868 | 1,433 |

Общая величина доходов в рассматриваемом периоде имела тенденции к росту: в 2007 г. темп роста составил 130,5%, в 2009 г. – 143,26% при этом структура доходов претерпела незначительные изменения. Увеличение доходов произошло в большей степени за счет увеличения суммы процентов по предоставленным кредитам (49,47% в 2009 г. в общей сумме доходов). Второй по величине статьей доходов является курсовая разница по переоценке балансовых счетов (17,5% в 2009 г.).



Рис 2.9. Соотношение доходов от активных и других операций

На рисунке 2.9. представлено соотношение доходов от активных и других операций.

Доходы от вложения в ценные бумаги в 2007-2009 гг. составили 7,10%, 5,7% и 4,1% от общей суммы доходов, т.е их доля неуклонно уменьшалась. Дальнейшее развитие платных услуг, предлагаемых банком клиентам, позволило увеличить долю комиссионных доходов с 8,4% в 2007 г. до 10,7% в 2009 г. возросшая роль ссудных операций снизила влияние на итоги деятельности отделения вложений в ценные бумаги.

Банк осуществляет достаточное количество активных операций, позволяющих получить доход. Рост процентных доходов свидетельствует о целенаправленных действиях банка в области кредитной и процентной политике[[11]](#footnote-11).

Рассмотрим структуру и динамику расходов банка в таблице 4 и в приложении 4.

Таблица 2.10.

Анализ расходов Бурятского ОСБ №8601

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи активов | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2007 г | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2008 г | Уд. вес в общей сумме активов, % в 2009 г | Темп роста 2009  г. к 2007  г. | Темп роста 2009  г. к 2008  г. |
| 1. Расходы от пассивных операций | 27,2 | 32,7 | 29,1 | 1,904 | 1,238 |
| 1.1 Проценты, уплаченные по привлеченным средствам физ.лиц | 25,7 | 27,5 | 24,3 | 1,683 | 1,228 |
| 1.2 Проценты, уплаченные по привлеченным средствам юрид.лиц | 0,30 | 0,40 | 0,50 | 2,819 | 1,709 |
| 1.3 Проценты, уплаченные по привлеченным средствам банков | - | - | - | - | - |
| 1.4 Расходы по привлеченным ресурсам в системе Сбербанка России | 0,70 | - | - | 0,118 | 0,35 |
| 1.5 Условные расходы | 1,10 | 4,8 | 4,3 | 6,922 | 1,225 |
| 2. Расходы от других операций | 72,8 | 67,3 | 70,9 | 1,734 | 1,466 |
| 2.1 Комиссия уплаченная | 0,2 | - | - | 0,068 | 0,290 |
| 2.2 Реализованная курсовая разница | 0,30 | 0,50 | 1,0 | 5,335 | 2,858 |
| 2.3 Курсовая разница от переоценки балансовых счетов | 15,6 | 10,9 | 23,0 | 2,618 | 2,945 |
| 2.4 Отчисления на счетах РВПС | 16,2 | 13,3 | 12,3 | 1,345 | 1,283 |
| 2.5 Отчисления на счета резервов по другим операциям | - | - | - | - | 559 |
| 2.6 Расходы по оплате труда | 203 | 20,0 | 18,4 | 1,619 | 1,281 |
| 2.7Административно-хозяйственные расходы | 9,1 | 8,1 | 6,6 | 1,293 | 1,135 |
| 2.8 Налоги | 9,1 | 10,9 | 7,5 | 1,458 | 0,957 |
| 2.9 Прочие расходы | 1,1 | 2,5 | 1,2 | 1,995 | 0,673 |
| 2.10 Условные расходы | 0,8 | 1,1 | 0,7 | 1,627 | 0,895 |
| 3. ИТОГО РАСХОДОВ (1+2) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,781 | 1,391 |

Темп роста общего объема расходов немного отстают от темпов роста величины доходов равны 128,01% в 2007 г. и 139,11% в 2009 г. (темп роста доходов – 130,5% и 143,2% соответственно), что является положительной тенденцией. Увеличение суммы расходов произошло в основном за счет возрастания суммы процентов, уплаченных по привлеченным средствам физических лиц. структура расходов не соответствует структуре доходов: наибольший удельный вес принадлежит расходам от других операций (72,8%, 67,3% и 70,9% в 2007-2009гг.), в то время как расходы от пассивных операций были незначительны (рис 2.11). среди расходов от пассивных операций наибольшая часть принадлежит процентам, уплаченным по привлеченным средствам физических лиц (в 2007 г. – 83,3% от их общей суммы). В динамике эти расходы увеличились в 1,228 раза в 2009 г. по сравнению с 2007 г. в общей сумме расходов проценты, уплаченные по привлеченным средствам физических лиц, занимали 1 место по величине – 25,7%, 27,5% и 24,3%.



Рис 2.11. Соотношение расходов от пассивных и других операций

Вторая по величине статья расходов – курсовая разница от переоценки балансовых счетов – 23% от общей суммы расходов в 2009 г., что соответствует структуре доходов, где доходы от переоценки балансовых счетов также занимают второе место по величине. В то же время достаточно значительны расходы по оплате труда – 18,4% в 2009 г. от общей суммы расходов (темп их увеличения составил 126,33% в 2007 г. и 128,12% в 2009 г.). В общем можно сказать, что структура расходов отразилась общая стабилизация экономической ситуации в стране и на финансовых рынках. Значительная доля процентных расходов по привлеченным средствам физических лиц свидетельствует о доверии вкладчиков.

Таблица 2.12.

Показатели прибыли Бурятского ОСБ №8601

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | 2007г., в тыс. руб. | 2008 г., тыс. руб. | Темп роста, 2008 г. к 2007 г. в % | 2009 г., тыс. руб. | Темп роста, 2009 г. к 2008 г., в % | Темп роста 2009 г. к 2007 г. в % |
| 1. Прибыль | 76249,26 | 109497,6 | 143,6 | 178275,6 | 162,81 | 233,81 |
| 2. Сумма налогов, начисленных из прибыли | 5067 | 7445,84 | 146,95 | 11944,46 | 160,42 | 235,73 |
| 3. Чистая прибыль | 71182,26 | 102051,76 | 143,37 | 166331,14 | 162,99 | 233,67 |
| 4. Прибыль на одного работника | 148,94 | 241,72 | 162,30 | 382,48 | 158,23 | 256,81 |

В рассматриваемом периоде финансовым результатом банка являлась чиста прибыль. В динамике она увеличилась на 43,6% в 2007 г. и на 62,81% в 2009 г., т.е. темпы ее роста также увеличились. Величина прибыли на одного работника имела тенденции к росту: 162,3 и 158,23%. На протяжении 2008 г. отделение занимало одно из первых мест по размеру чистой прибыли и прибыли на одного работника. При возрастающих объемах прибыли увеличились и налоговые отчисления организации, что нашло отражение в динамике. Положительной характеристикой деятельности банка является то, что процентные расходы банка полностью покрываются процентными доходами, кроме того, процентная марка имеет тенденции к увеличении, что говорит об эффективной процентной политике банка.

Таким образом, анализ показывает, что структура доходов и расходов достаточно стабильна и не подвержена значительным колебаниям, банк не исчерпал своих возможностей увеличения прибыльности за счет прироста доходов. При благоприятном развитии экономики и улучшения качества управления банк имеет значительный потенциал в увеличении прибыли. По итогам проведенного анализа можно также отметить, что Сбербанк Бурятии сохранил лидирующее положение в сфере привлечения населения.

2.4. Регулирование и контроль деятельности Банка

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Заключение

Банковская деятельность, как и всякая иная деятельность, нуждается в управлении (планирование, организация, регулирование и контроль). При этом ситуация осложняется тем, что речь идет о наиболее сложной деятельности – деятельности субъектов в сфере денежно-кредитных отношений. Через банки проходят денежные потоки, отражающие производство, распределение, обмен и потребление общественного продукта. На денежном и товарных рынках банки выполняют самые разнообразные операции и услуги. Крупные банки в настоящее время предлагают рынку до 500 – 700 различных видов операций и инструментов, работают во всех регионах, возникающие при этом экономические риски многочисленны и разнообразны.

Эффективное управление предполагает своевременное предвидение перемен, приспособление к ним и контроль процессов преобразований и развития для блага клиентов, акционеров, служащих, отдельных социальных групп и общества в целом. Оно также подразумевает постоянное укрепление сильных сторон, реализацию вновь открывающихся возможностей, а также уменьшение рисков, устранение опасных ситуаций и ликвидацию слабых мест. Основной задачей эффективного управления банковской деятельностью является объединение имеющихся ресурсов и интересов для работы на единую цель.

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

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

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

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

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

Список использованной литературы

1. Антропов Д.Л. Интегрированный риск-менеджмент в системе управления банк // Деньги и кредит - №1 - 2005г. – с.33-35
2. Банки и банковские операции. Под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2002 г. – 471 с.
3. Банковское дело: Учебник / Под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 592с.
4. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. Колесникова В.И., проф. Кроливецкой Л.П. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 464с.
5. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. – М.: Логос, 2002 г. – 342 с.
6. Гамидов Г.М. Банковское и кредитное дело. – М.: ЮНИТИ, 2003 г. – 94 с.
7. Деньги, кредит, банки: учебник/ колл. авт.; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2006. – 560с.
8. Жуков Е.Ф., Максимова Л.М. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Под ред.профессора Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2000 г. – 548 с.
9. Захаров В.С. О рисках банковской системы// Деньги и кредит - №3 - 2004г. – с.38-42
10. Кудинов А., Телерман Э. Контроллинг как инструмент стратегической навигации // Экономика и жизнь - №38 - 2006г. – с.31
11. Ларина Л.И. Основные направления совершенствования корпоративного управления в банковском секторе// Деньги и кредит - №9 - 2004г. – с.40-43
12. Литвякова В.М. О методах анализа и контроля за состоянием ликвидности в кредитных организациях// Деньги и кредит - №10 - 2003г. – с.45-48
13. Лунтовский Г.И. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России // Деньги и кредит - №5 - 2004г. – с.3-7
14. Матвеев С., Матвеев В. «Концептуальная карта» контроллинга // Экономика и жизнь - №39 - 2006г. – с.31
15. Маякина М.А. Новые подходы к управлению банковскими рисками // Деньги и кредит - №1 - 2006г. – с.39-43
16. Ольхова Р.Г. Планирование и его роль в управлении банком// Бизнес и банки - №41 - 2006г. – с.1-4
17. Ольхова Р.Г. Риск-менеджмент в системе управления коммерческим банком// Бизнес и банки - №6 - 2006г. – с.3-5
18. Осипенко Т.В. Построение комплексной системы управления банковскими рисками // Деньги и кредит - №3 - 2004г. – с.30-37
19. Сухецкий Ю.В., Петренко В.В. Деятельность кредитной организации по доверительному управлению: результаты мониторинга// Деньги и кредит - №7 - 2005г. – с.3-7
20. Терентьева Т.М. Банковские услуги: спрос и предложение// Деньги и кредит - №12 - 2005г. – с.39-42
21. Ткаченко Т.А. Совершенствование подходов к оценке управления ликвидностью кредитных организаций // Деньги и кредит - №1 - 2006г. – с.24-31
22. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под. ред. д-ра экон. наук, проф. Лаврушина О.И. – М.: Юристъ, 2003. – 688с.
23. www.sbrf.ru

1. Ларина Л.И. Основные направления совершенствования корпоративного управления в банковском секторе// Деньги и кредит - №9 - 2004г. – с.40-43 [↑](#footnote-ref-1)
2. Захаров В.С. О рисках банковской системы// Деньги и кредит - №3 - 2004г. – с.38-42 [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под. ред. д-ра экон. наук, проф. Лаврушина О.И. – М.: Юристъ, 2003. – 688с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. Колесникова В.И., проф. Кроливецкой Л.П. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 464с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ольхова Р.Г. Планирование и его роль в управлении банком// Бизнес и банки - №41 - 2006г. – с.1-4 [↑](#footnote-ref-5)
6. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. Колесникова В.И., проф. Кроливецкой Л.П. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 464с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. Колесникова В.И., проф. Кроливецкой Л.П. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 464с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Банки и банковские операции. Под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2002 г. – 471 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. – М.: Логос, 2002 г. – 342 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Жуков Е.Ф., Максимова Л.М. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Под ред.профессора Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2000 г. – 548 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гамидов Г.М. Банковское и кредитное дело. – М.: ЮНИТИ, 2003 г. – 94 с. [↑](#footnote-ref-11)