

Содержание:

Введение

В середине марта 2014 года, США и Евросоюз, Австралия, Новая Зеландия и Канада ввели в действие первый пакет санкций против Российской Федерации. Санкции включали в себя: ограничение доступа на финансовые рынки российских банков; прекращение предоставления финансовой помощи российским кредитным организациям.

Практика банковской деятельности свидетельствует, что введенные ограничения затрагивают возможность заимствований на зарубежных рынках, где жизненно важным является формирование эффективной национальной системы кредитования. Создание данной системы позволило бы нивелировать потери от невозможности использования внешних заимствований и снизить негативную динамику основных макроэкономических показателей. Понимание структуры санкций и их экономических последствий является одним из основополагающих факторов в стратегии развития Российской Федерации в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Ключевое место в анализе макроэкономических процессов занимают банки и банковская система в целом. Без грамотного и своевременного анализа изменений, которые произошли с момента введения санкций, невозможно спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации, выстроить четкое понимание шагов, необходимых во-первых, для компенсации отрицательных воздействий извне в рамках ограничений, во-вторых, для выстраивания модели стабилизации и исправлении текущей ситуации с приоритетизацией на наращивание темпов экономического развития, банковской устойчивости и переориентации экономики страны на внутренний рынок.

В условиях современного динамично развивающегося рынка особое значение приобретает умение грамотно использовать новые коммуникационные технологии, инструменты стратегического управления при продвижении услуг и товаров с целью достижения конкурентных преимуществ на рыночном пространстве. Именно поэтому маркетинговая деятельность организации является на рынке приоритетным направлением. В связи с этим можно говорить об актуальности проблемы, положенной в основу курсовой работы.

Цель исследования заключается в формировании рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности на рынке банковских услуг на примере ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

Цель работы предполагает решение следующих конкретных задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления маркетинговой деятельностью организации.
2. Проанализировать существующую систему маркетинга организации на примере ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».
3. Разработать проект мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

Объект исследования – ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

Предмет работы – маркетинговая деятельность на рынке банковских услуг ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

В курсовой работе использовались труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга как: М.А Герчикова, Р. Дж. Берн, Ф.Котлер и другие, а также правовые и нормативные документы ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА

1.1 Банковский маркетинг: цель, задачи и принципы

Целью банковского маркетинга является удовлетворение всех потребностей клиентов в условиях конкурентной среды и динамично меняющихся условий рынка [12]. Главные задачи маркетинговой службы в банке направлены на [7]:

- повышение конкурентоспособности;
- расширение спектра услуг, которые предоставляются банками, и развитие небанковских методов привлечения денежных средств (выпуск облигаций и

- других ценных бумаг);
- развитие информационных технологий и средств коммуникации на основе современной техники и последующее расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов;
- развитие конкуренции внутри банковской системы в области привлечения средств и предоставления кредитных услуг;
- уменьшение ценовой конкуренции рынка банковских услуг, который связан с государственным регулированием и предельным размером процента, ниже которого деятельность банка становится убыточной;
- улучшение системы менеджмента и управления качеством банковских услуг и продвижения услуг на рынке.

Принципы маркетинга в банке следующие [11]:

- обязательная обратная связь поставщика и потребителя услуг;
- производство продукта имеющего спрос;
- единая цель стратегии и тактики маркетинга;
- стимулирование желаний работников к повышению уровня знаний в сфере оказываемых ими услуг;
- стремление к высоким результатам;
- применение комплексного подхода в маркетинговой деятельности;
- обязательный учет наличия социального фактора.

Маркетинг в банке имеет характерные особенности сочетания и влияния указанных принципов на данную деятельность, что обусловлено сущностью банковских продуктов [21]. При разработке маркетинговых решений в банковской сфере на первое место ставится социальный фактор, так как оказываемые услуги значительно влияют на жизнедеятельность человека и окружающий его социум [22]. Функциями маркетинга в банковской сфере являются [16]:

- исследование внешней среды банка;
- получение информации по маркетингу;
- анализ емкости рынка;
- исследование предоставленных на рынке видов товаров;
- образование ценовой стратегии;
- образование спроса и стимулирование продаж банковских продуктов;
- организация реализации услуг;
- планирование маркетинговых программ и контроль за их исполнением.

Чтобы воплотить в жизнь названные функции необходимо постоянно изучать потребительские вкусы, предпочтения, анализировать мероприятия проводимые конкурирующими банками, их инновационные продукты и услуги, периодические проводить анализ маркетинговой среды, непрерывно заниматься совершенствованием предлагаемых банковских товаров и укреплением его позиций на рынке, разрабатывать и совершенствовать политику банка в сфере цен, сбыта, коммуникаций, обязательно разрабатывать план маркетинга и обосновывать его бюджет [2]. Эти мероприятия способствуют для создания необходимых условий, чтобы осуществлять банковскую деятельность эффективно и прибыльно.

1.2. Концепция маркетинга в банковской сфере

Концепция маркетинговой деятельности – это ориентированная на потребителя целевая философия и стратегия банка. Концепция маркетинга банка служит основой для подготовки предложений связанных с оптимизацией работы банка, для текущего и стратегического планирования деятельности как на внутреннем, так и на внешнем рынка [2].

Рассмотрим концепции маркетинга банковской сферы [10].

1. Производственная или концепция совершенствования банковских технологий. В рамках этой концепции выбор клиентами услуг и самих банков, их предоставляющих, прямо пропорционально зависит от стоимости. И та часть банков, которая работает по этой концепции, оказывают традиционные рентабельные банковские услуги. Причины выбора именно этой концепции связана с низкими доходами клиентуры банка, спрос и предложение услуг практически на одном уровне, рост количества клиентов. Маркетинговые действия заключаются в изучении причин обращения за услугами в тот или иной банк и в разработке мероприятий по увеличению клиентуры, применяя новые разработки в сфере банковского обслуживания [10].

2. Продуктовая концепция или концепция модернизации банковских услуг. В рамках данной концепции внимание клиентов должно быть обращено на услуги данного банка, которые значительно превосходят аналогичные предложения конкурентов, и позволяют потребителям получить большую прибыль. Основной путь работы в рамках этой концепции это обеспечение высокого уровня качества банковских услуг. Данную концепцию поддерживают банки, которые для своих

клиентов разработали уникальные услуги, индивидуально ориентированные, но цены данных услуг довольно высоки. К примеру, это могут быть услуги связанные с лизинговой деятельностью или аудиторскими предложениями. Основы концепции модернизации банковских услуг это высокое качество банковских услуг, анализ внешней среды с целью модернизации услуг, низкий уровень риска [10].

3. Торговая концепция или концепция интенсификации коммерческих усилий. Базируется на активных рекламных и информирующих действиях о банковских услугах для привлечения новых клиентов и роста объема оказываемых услуг. Реклама услуг осуществляется после проведения маркетинговых мероприятий. На практике часто банки являются создателями страховых и лизинговых организаций, фондов пенсионного негосударственного страхования для создания интереса к услугам банка на комплексной основе. Использование этой концепции требует создания многофункциональной сложно структурированной маркетинговой сферы. Задачи, которые возлагаются на сферу маркетинга, разрабатываются на среднесрочную перспективу и связаны с привлечением клиентов, используя более активную рекламную деятельность, чем конкуренты, или при помощи личных продаж [10].

4. Традиционная маркетинговая концепция. В рамках данной концепции увеличение объема предоставляемых услуг можно достигнуть с помощью маркетингового анализа социальных слоев общества и дальнейшей разработки услуг для этой категории и особых методов по информированию клиентов. Иначе сначала выявляется уровень спроса и предложения конкретной услуги и затем разрабатывается методика продвижения. Эта концепция применяется при отсутствии увеличения спроса традиционных услуг, наличии в банках развитой инфраструктуры, ограниченности денежного потенциала [10].

Данные концепции взаимосвязаны и эту связь можно изобразить графически (рисунок 1.1). По оси С1 отразим степень удовлетворения клиентов банковскими услугами, а по оси С – степень удовлетворения интересов банка. В каком квадранте находится конкретный банк позволяет судить об его уровне риска, выборе стратегии и тактики маркетинговой деятельности [16].

I Квадрант

«удовлетворение» или «консенсус»

II Квадрант

«приманка для клиента»

IV Квadrant

«благотворители»

или «приманка для банка»

III Квadrant

«банкроты»

Рисунок 1.1 – Взаимосвязь концепций маркетинга в банковском секторе и интересов участников процесса

В квадрант I - («консенсус» или «удовлетворение») входят банки, сумевшие максимально удовлетворить запросы клиентов и при этом получить высокие доходы. Они являются довольно надежными и известными, качество услуг этих банков очень высокое. Клиентами этих банков становятся финансово обеспеченные клиенты с положительной кредитной историей [16].

В квадрант II - «приманка для клиента» - относятся банки, с клиентурой плохо ориентирующейся в банковских услугах. Банки данного квадранта имеют цель получения высоких доходов при минимуме затрат в развитие технологий. Пребывание банков в этом секторе кратковременно ввиду постепенного снижения их авторитета и потери клиентов [20].

Квадрант III - «банкроты» - здесь присутствуют банки, не выполняющие свои обязательства, не имеющие компетентного персонала в сфере маркетинга, скупые на разработки новых услуг банка и др. [8].

Квадрант IV - «благотворители», или «приманка для банка» - здесь находятся банки, которые не скупаются на разработку новых технологий, внедрение инноваций, они стараются идти навстречу клиенту, но внедрения часто безосновательны и не подкреплены маркетинговыми исследованиями, и как следствие затраченные усилия и средства имеют длительный срок окупаемости. Так же сюда входят банки кредитующие организации производящие группы товаров с низким спросом, но важной социальной спецификой (детские товары, товары для стариков и инвалидов), обеспечение обязательств служит государственная поддержка [4].

Банки – «Благотворители» очень часто низко квалифицированно оценивают потенциальных заемщиков по вопросам [11]:

1. Количества и качества финансовых средств на разработку и внедрение инновации;
2. Взаимоотношений с конкурентами;
3. Динамики процесса выпуска новой продукции;
4. Динамики конкурентоспособности товара.

Привлечь в банк новых клиентов отвечающих требованиям надежности, успешности и др. процесс довольно трудный, но необходимый.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. Организация маркетинга в ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Маркетинговая стратегия развития ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ориентирована, прежде всего, на предоставление физическим и юридическим лицам широкого спектра качественных и высокотехнологичных банковских услуг. Данное направление в работе ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» является важнейшим источником, обеспечивающим стабильность роста доходов и минимизацию рисков.

Миссия Банка: «обеспечение доступного, качественного и эффективного удовлетворения потребностей населения и предприятий России в банковских продуктах».

Для достижения поставленной цели перед Банком стоит ряд следующих важнейших задач:

- стабильное увеличение продаж продуктов и услуг Банка;
- качественное и количественное расширение клиентской базы;

- укрепление имиджа Банка;
- улучшение качества клиентского обслуживания.

2.2. Продукция ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Сбербанк является современным универсальным коммерческим банком, оказывающим большое количество банковских услуг для различных категорий клиентов. Клиентами Сбербанка являются частные лица и компании, в том числе крупные корпорации, предприятия малого и среднего бизнеса, а также государственные предприятия, субъекты РФ и муниципалитеты. Большой процент населения России (около 80%), а также приблизительно миллион компаний пользуются услугами банка.

Так как Сбербанк является не специализированным банком, он оказывает различные виды услуг физическим лицам, такие как: потребительские, жилищные и автокредиты, депозиты, дебетовые и кредитные карты, страхование жизни и здоровья, управление благосостоянием привилегированных категорий клиентов и т.д.

В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» карточный бизнес может считаться одним из наиболее динамично развивающихся направлений деятельности.

Таким образом, ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» предоставляет своим клиентам пластиковые карты самых распространенных платежных систем, а также набор наиболее востребованных услуг по пластиковым картам, в частности,

- управление картой с помощью Интернет – Банка;
- оказание кредитных услуг по карте;
- возможность дистанционного обслуживания и пр.

Клиенты ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» получают следующие преимущества:

- большое количество банкоматов и пунктов выдачи наличных,
- невысокие тарифы на услуги по обслуживанию карт,
- большой набор сопутствующих услуг;

- широкий выбор услуг, оказываемых клиентам через банкоматы Банка.

Также для клиентов – участников зарплатных проектов ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» предоставляет возможность получения кредитных карт, основными преимуществами которых являются:

- возможность погашения долга без уплаты процентов в течение 60 календарных дней (льготный период);

- возобновляемость кредитного лимита в случае полного погашения долга;

- участие в программе скидок и специальных предложений;

- минимальный набор документов при оформлении карты.

Классификация пластиковых карт по типам продуктов, выпускаемых ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ», представлена на рисунке 2.1.

дебетовые

Пластиковые карты ПАО СБЕРБАНК

Кредитные

Индивидуальные персонифицирован

ные

неперсонифицированные

Индивидуальные персонифицирован

ные

Зарплатные

Пенсионные неперсонифицированные

Рисунок 2.1 - Классификация пластиковых карт ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» по типам продуктов

ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» всего было выпущено пластиковых карт:

В 2014 году – 604,9 тыс. штук

В 2015 году – 322,2 тыс. шт.

В 2016 году – 426,2 тыс. штук.

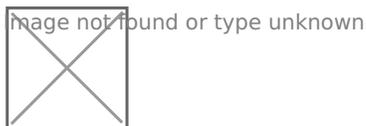


Рисунок 2.2 - Динамика выпуска пластиковых карт ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» за 2014-2016 гг.

Далее проанализируем структуру выпущенных ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» с точки зрения соотношения в общем количестве выпущенных Банком карт доли дебетовых и кредитных.

В 2014 году было выпущено всего 604,9 тыс. штук, из них: 365,2 тыс. шт. - дебетовые, 239,7 тыс. штук – кредитные.

В 2015 году было выпущено всего 322,2 тыс. штук, из них: 113,2 тыс. шт. - дебетовые, 209,0 тыс. штук – кредитные.

В 2016 году было выпущено всего 426,2 тыс. штук, из них: 173,8 тыс. шт. - дебетовые, 272,4 тыс. штук – кредитные.

В области финансовых результатов по карточному бизнесу ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ставит следующие стратегические цели:

- увеличение объема в два раза;
- повышение эмиссии пластиковых карт вдвое;
- поддержание рентабельности.

2.3. Характеристика рынков сбыта

Сбербанк имеет самую широкую филиальную сеть, которая охватывает все регионы России, насчитывая при этом более 18 000 подразделений на территории всей страны.

Кроме того, одним из приоритетных направлений деятельности банка является оказание услуг через удаленные каналы обслуживания, а именно через киоски

самообслуживания и банкоматы, количество которых составляет около 100 тысяч устройств, а также с помощью таких приложений как «Мобильный Банк» и «Сбербанк Онл@йн».

Значительный потенциал развития банка заложен «Стратегией развития ПАО «Сбербанк России» на 2017-2020 годы», утвержденной руководством банка. Стратегией предусмотрено следующее:

- построение доверительных отношений с клиентами;
- привлечение новых категорий клиентов;
- завершение технологической модернизации и построение ИТ-системы мирового класса;
- усиление защиты персональных данных и укрепление кибербезопасности;
- разработка новых продуктов;
- усовершенствование системы планирования и контроля за расходами банка;
- расширение международной сети банка путем открытия новых филиалов за рубежом.

Сбербанк занимает лидирующую позицию среди банков России по данным на начало 2017 года по следующим показателям: по активам нетто (15 трлн. руб.), по объему чистой прибыли (350 млрд. руб.), по объему капитала (1,9 млрд. руб.), по объему кредитного портфеля (11 трлн. руб.), а также по объему депозитного портфеля (7 трлн. руб.). [22]

Стратегию развития банковского бизнеса ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» проанализируем по следующим показателям:

- условия функционирования бизнеса;
- основные цели и задачи;
- преимущества и недостатки;
- основные направления деятельности.

2.4. Конкурентная среда

ПАО «Сбербанк России» на сегодняшний день занимает лидирующие позиции в российском банковском секторе по совокупному объему активов. Банк также

можно считать лидером по объему кредитования компаний и домохозяйств, а также по объему привлеченных на депозиты денежных средств.

По данным официального сайта Сбербанка России по состоянию на 1 января 2017 года на долю банка приходится 28,9% совокупных банковских активов, 45,7% депозитов физических лиц, 33,6% корпоративных кредитов и 32,7% розничных кредитов. Капитал Сбербанка составляет 1,7 трлн рублей, что соответствует 27,4% совокупного капитала российской банковской системы.

Относительно конкурентных позиций на рынке пластиковых карт ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» стремится к вхождению в число лидеров по объему операций с пластиковыми картами.

Качественные показатели развития банковского бизнеса ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» предполагают:

- занятие лидирующих позиций по уровню клиентского обслуживания;
- создание современной системы управления рисками;
- поддержание высокого уровня корпоративной культуры;
- высокая производительность труда;
- высокая степень лояльности клиентов Банка.

Конкурентные преимущества ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» можно сформировать в следующие четыре группы:

- значительная клиентская база;
- значительный масштаб проводимых банковских операций;
- хорошая деловая репутация банка;
- профессиональные сотрудники и большой накопленный опыт.

Несмотря на указанные выше конкурентные преимущества, в работе ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» можно выявить ряд недостатков, которые оказывают сдерживающее влияние на развитие потенциала. В частности, среди недостатков можно выделить следующие:

- невысокая эффективность организации работы с клиентской базой;

- неразвитость системы продаж продуктов ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»;
- недостаточность охвата потенциальной клиентской базы;
- сложность процедур по обслуживанию клиентов;
- низкая производительность труда;
- сложность бизнес-процессов;
- высокая стоимость существующей системы по управлению рисками;
- высокие затраты на осуществление контроля;
- излишний бюрократизм в корпоративной культуре.

Исходя из стоящих перед ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» целей и задач можно выделить следующие направления развития банковского бизнеса:

- разработка интегрированного предложения (пластиковые карты с расширенной функциональностью);
- интенсификация развития каналов продаж пластиковых карт;
- упрощение обслуживания карт за счет увеличения числа банкоматов и терминалов;
- активное развитие партнерских программ в сфере продаж пластиковых карт;
- повышение качества клиентского обслуживания;
- развитие имиджа;
- создание дифференцированного предложения продуктов для различных клиентских сегментов.

Для увеличения доли на рыночном сегменте банковского бизнеса необходима реализации следующих задач:

- проведение рекламных мероприятий с целью информирования новых и уже имеющих клиентов Банка о новых продуктах;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала.

Достижения цели поддержания уровня достаточности капитала будет реализовываться за счет:

- планомерного повышения размера чистой прибыли в приросте капитала;
- ежегодное пополнение резервного капитала и увеличение суммы нераспределенной прибыли за счет капитализации прибыли;
- увеличение Уставного капитала за счет планируемых дополнительных эмиссий акций;
- широкое использование дополнительных источников привлечения капитала;
- улучшение показателей прибыльности;
- снижение размера операционных расходов;
- внедрение жесткого контроля за величиной операционных расходов;
- увеличение числа клиентов;
- разработка маркетинговой стратегии продвижения новых продуктов;
- разработка новых карточных продуктов;
- увеличить объемы продаж дебетовых карт за счет работы с зарплатными проектами;
- улучшение качества предоставляемых банковских услуг и повышение степени клиентской удовлетворенности;
- расширение ассортимента предлагаемых карточных продуктов;
- формирование стандартов качества.

Таким образом, в области финансовых результатов по карточному бизнесу ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ставит следующие стратегические цели:

- увеличение объема в два раза;
- повышение эмиссии пластиковых карт вдвое;
- поддержание рентабельности.

Относительно конкурентных позиций на рынке пластиковых карт ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» стремится к вхождению в число лидеров по объему операций с пластиковыми картами.

Качественные показатели развития банковского бизнеса ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» предполагают:

- занятие лидирующих позиций по уровню клиентского обслуживания;
- создание современной системы управления рисками;
- поддержание высокого уровня корпоративной культуры;
- высокая производительность труда;
- высокая степень лояльности клиентов Банка.

Для достижения поставленных целей банковского бизнеса ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» необходимо реализовать выполнение следующих групп задач:

- расширение клиентской базы;
- развитие партнерских программ за счет расширения точек приема пластиковых карт Банка;
- совершенствование системы по предотвращению мошенничества и подделок пластиковых карт;
- предложение новых услуг с целью привлечения новых клиентов;
- снижение стоимости предоставляемых услуг по сравнению с крупнейшими конкурентами;
- выход на большее количество рыночных сегментов;
- широкий спектр дополнительных услуг;
- упрощение процедуры приобретения продукта;
- снижение времени обслуживания клиента, при одновременном сохранении его качества;
- увеличение часов работы банка;

- повышение качества консультирования клиентов;
- увеличение числа банкоматов;
- регулярная модификация предлагаемых клиентам карточных продуктов;
- дифференциация карточных продуктов для различных сегментов;
- развитие партнерских программ с различными торговыми точками по предоставлению скидок держателям пластиковых карт Банка.

2.5. Ценообразование

В ходе осуществления своей деятельности ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» подвержен следующим видам рисков: - кредитный риск; - операционный риск; - риск ликвидности; - фондовый риск; - валютный риск; - процентный риск; - рыночный риск; - налоговый риск; - правовой риск; - риск потери деловой репутации.

Кредитный риск связан с вероятностью неисполнения контрагентами банка или заемщиками своих обязательств. В целях оценки и предотвращения данного вида риска ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» разработаны внутренняя нормативная база и методы управления риском, основанные на требованиях Банка России и международных стандартов по управлению рисками.

В целях минимизации негативного влияния кредитного риска ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» установлены следующие лимиты:

- по каждому кредитному продукту банка установлен максимальный срок кредита и максимальная сумма;
- лимиты на кредиты связанным между собой заемщикам, а также лимиты на кредиты заемщикам, связанным с самим банком.

Управление кредитным риском ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» осуществляет на основе портфельного подхода.

Для минимизации операционного риска ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» применяются следующие меры:

- разработаны внутренние правила и положения совершения банковских операций;

- соблюдается принцип разграничения полномочий;
- контролируется соблюдение лимитов по банковским операциям и сделкам и т.д.

Возможности и потенциал развития Банка будут и в дальнейшем определяться во многом наличием сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке, который в среднесрочной перспективе будет оставаться одним из самых быстрорастущих и привлекательных в мире.

Конкурентные преимущества ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» можно сформировать в следующие четыре группы:

- значительная клиентская база;
- значительный масштаб проводимых банковских операций;
- хорошая деловая репутация банка;
- профессиональные сотрудники и большой накопленный опыт.

2.6. Процесс товарооборота и сбыта

Несмотря на указанные выше конкурентные преимущества, в работе ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» можно выявить ряд недостатков, которые оказывают сдерживающее влияние на развитие потенциала. В частности, среди недостатков можно выделить следующие:

- невысокая эффективность организации работы с клиентской базой;
- неразвитость системы продаж продуктов ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»;
- недостаточность охвата потенциальной клиентской базы;
- сложность процедур по обслуживанию клиентов;
- низкая производительность труда;
- сложность бизнес-процессов;
- высокая стоимость существующей системы по управлению рисками;
- высокие затраты на осуществление контроля;
- излишний бюрократизм в корпоративной культуре.

Для выполнения стоящих перед ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» целей и задач необходима существенная перестройка модели ведения бизнеса, а также разработка принципиально новой технологической базы, формирование системы мотивации сотрудников к достижению конечного результата и внедрение новых управленческих механизмов.

Поэтому дальнейшая деятельность банка должна ориентироваться на следующие направления:

- максимальную ориентацию на клиентские потребности;
- изменение основных бизнес- процессов.

Наиболее важным стратегическим направлением развития ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» должны стать максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» в «сервисную» компанию. То есть, иными словами, ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» необходимо стремление к удовлетворению максимального объема потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизация получаемых доходов от каждого набора клиентских отношений. Это означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений, станут важной основой конкурентного преимущества Банка. С практической точки зрения, для того чтобы ориентация на клиента не осталась лозунгом, Банк существенным образом изменит очень многие элементы своей работы, начиная от логики продуктового предложения и создания внутри банка выделенной вертикали продаж и обслуживания в рознице и заканчивая новой моделью клиентской работы в корпоративном блоке.

Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз». Руководство Банка глубоко убеждено, что этого недостаточно для выполнения стратегических целей и миссии Банка. Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой Банк, — сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития Банка, а не просто пассивными

исполнителями.

2.7.Продвижение

Для получения представления о взаимосвязи между общими целями стратегии ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» и подцелями изобразим графическую схему Дерева целей на рисунке 2.3.

Таким образом, для достижения основной стратегической цели ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ», которая заключается в повышении эффективности использования банковских активов и наращивании объемов продаж, необходимо работать по следующим направлениям:

- повысить рентабельность активов;
- увеличить клиентскую базу;
- обеспечить гибкое реагирования на изменения внешней среды;
- повысить качество клиентского обслуживания.

Рост доли рынка

Повышение рентабельности активов

Увеличение клиентской базы

Гибкость реакции на внешние условия

Повышение качества обслуживания

Политика ставок

Процентные ставки по кредитам

Расширение спектра услуг

Совершенствование бизнес процессов

Внедрение новых технологий

Повышение профессионализма

Корпоративная культура

Профессиональный рост

Рисунок 2.3. Дерево целей ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Для достижения каждой цели второго уровня необходимо выполнить ряд следующих задач:

Обеспечение повышения рентабельности активов возможно посредством проведения гибкой политики установления ставок по привлекаемым Банком средствам физических и юридических лиц.

Увеличение клиентской базы возможно за счет расширения и совершенствования пакетов банковских продуктов и услуг отдельно для каждой категории клиентов (для физических лиц, для предприятий малого и среднего бизнеса, для крупных предприятий и т.д.).

Обеспечение гибкого реагирования и устойчивости к изменениям внешней среды возможно за счет совершенствования важнейших бизнес-процессов внутри банка, за счет внедрения новейших технологий в управлении внутрибанковскими процессами, за счет разработки новых уникальных продуктов, отличающихся максимальной ориентированностью на клиента и обладающих набор преимуществ перед продуктами конкурентов.

Улучшение качества клиентского обслуживания возможно за счет роста уровня профессионализма сотрудников, за счет повышения уровня корпоративной культуры и профессионального роста персонала ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ».

Для достижения основной стратегической цели ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» предполагает осуществление следующих мероприятий:

- внедрение новых продуктов;
- проведение рекламных акций;
- повышение профессионального уровня сотрудников.

Несмотря на рост в 2017 году ключевых показателей деятельности ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ», главной стратегической целью Банка на следующий год является поддержания роста деятельности и повышение эффективности использования активов.

Сформулируем основные задачи, которые необходимо решить для достижения данной цели:

- увеличить основной капитал Банка, с целью создания ресурсной базы для обеспечения роста;
- совершенствования качества клиентского обслуживания;
- оптимизировать филиальную сеть;
- расширение линейки предлагаемых банковских продуктов за счет разработки и внедрения новых и модификации уже существующих [24].

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА

В связи с выявленными преимуществами и недостатками определим возможности и угрозы кредитного бизнеса ПАО «Сбербанк России».

Результаты проведенного анализа сведем в SWOT – матрицу (рис. 3.1).

Сильные стороны / Strengths

S

- значительная клиентская база (S1)
- профессионализм сотрудников (S2)
- хорошая репутация (S3)
- широкий спектр проводимых операций (S4)

Возможности / Opportunities

O

- динамичность развития кредитования (O1)
- возможность расширения рынка (O2)
- возможности внедрения новых технологий в бизнес-процессы (O3)

Слабые стороны / Weaknesses

W

-не высокая эффективность работы с клиентской базой (W1)

- неразвитость системы продаж (W2)

- не полный охват потенциальных клиентов (W3)

- сложность бизнес-процессов (W4)

- затратная система управления рисками (W5)

- недостатки в корпоративной культуре (W6)

Угрозы / Threats

T

- усиление конкуренции (T1)

- рост фактов мошенничества по банковским картам (повышение рискованности по данным операциям) (T2)

- вероятность кризисного состояния экономики (T3)

Рисунок 3.1 - SWOT-матрица

На основе матрицы SWOT – анализа сформируем четыре типа стратегий для развития кредитования в ПАО «Сбербанк России»:

1. SO – сила возможности (расширение масштабов кредитных операций, расширение кредитного бизнеса за счет высокого профессионализма сотрудников и хорошей деловой репутации Банка);
2. ST – сила угрозы (снижение риска по операциям за счет использования профессионального опыта сотрудников и работе с информационной базой по клиентам, по сравнению с конкурентами обладание такими преимуществами, как высокая репутация и опыт работы);
3. WO – слабости – возможности (возможности улучшения работы за счет оптимизации бизнес – процессов, основанных на применение новейших технологий);
4. WT – слабости – угрозы (совершенствование бизнес – процессов, при сохранении возможности минимизации рисков за счет масштабности ресурсов)

Далее рассмотрим, за счет осуществления каких задач будут достигаться поставленные цели.

Для увеличения доли на рыночном сегменте в сфере кредитования необходима реализация следующих задач:

- проведение рекламных мероприятий с целью информирования новых и уже имеющихся клиентов Банка о новых продуктах;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала.

Достижения цели поддержания уровня достаточности капитала будет реализовываться за счет:

- планомерного повышения размера чистой прибыли в приросте капитала;
- ежегодное пополнение резервного капитала и увеличение суммы нераспределенной прибыли за счет капитализации прибыли;
- увеличение Уставного капитала за счет планируемых дополнительных эмиссий акций;
- широкое использование дополнительных источников привлечения капитала;
- улучшение показателей прибыльности;
- снижение размера операционных расходов;
- внедрение жесткого контроля за величиной операционных расходов;
- увеличение числа клиентов;
- разработка маркетинговой стратегии продвижения новых продуктов;
- разработка новых кредитных продуктов;
- увеличение объемов продаж кредитных карт за счет работы с «зарплатными» проектами;
- улучшение качества предоставляемых банковских услуг и повышение степени клиентской удовлетворенности;
- расширение ассортимента предлагаемых кредитных продуктов.

Таким образом, в области финансовых результатов по кредитному бизнесу ПАО «Сбербанк России» ставит следующие стратегические цели: увеличение объема операций в два раза, повышение эмиссии пластиковых кредитных карт вдвое, поддержание рентабельности.

Относительно конкурентных позиций на рынке кредитования ПАО «Сбербанк России» стремится к вхождению в число лидеров по объему кредитных операций.

Для реализации указанных выше задач можно предложить реализацию следующих мероприятий:

- реализация кобрендинговой программы с целью повышения лояльности клиентов и расширения объемов реализации кредитных карт;
- применение новых продуктов для кредитования сегмента «молодежь» с целью привлечения новых категорий клиентов;
- создание возможности сократить время принятия решения по кредитным заявкам на суммы до 50 000 рублей до 15 минут;
- создание продукта «Кредитная карта по двум документам» с возможностью принятия решения за 15 минут;
- создание Центра оперативной поддержки продаж с целью снижения временных затрат менеджеров по продаже кредитных продуктов на обработку документов;

В следующем разделе настоящей работы рассмотрим более подробно предложенные мероприятия, а также проведем оценку их эффективности.

В качестве одного из направлений совершенствования маркетинговой деятельности ПАО «Сбербанк России» предложено мероприятие по созданию Центра оперативной поддержки продаж (далее в работе ЦОПП). В настоящее время менеджеры по продажам кредитных продуктов осуществляют самостоятельно расчет дохода клиента, ввод заявок клиентов в систему Transact, при необходимости производят корректировки заявки, а также осуществляют контроль за ее рассмотрением в течение 2-х дней. Создание ЦОПП предполагает, что менеджером будут осуществлять только функции по приему документов от клиентов и передачи их в ЦОПП, все остальные функции будут выполняться в ЦОПП.

Осуществление данного мероприятия позволит освободить менеджера от реализации функций, непосредственно не связанных с обслуживанием клиентов, что позволит ему больше времени уделять обслуживанию клиентов и продаже кредитных продуктов Банка.

Рассмотрим данное мероприятие более подробно и проведем оценку эффективности от его внедрения в ПАО «Сбербанк России».

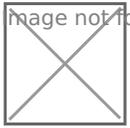
Стратегическая цель создания ЦОПП заключается в повышении качества и скорости проведения операций по приему заявок на кредитование.

Оперативные цели осуществления проекта заключаются в следующем:

- повышение качества клиентского обслуживания;
- увеличение скорости обработки кредитной заявки;
- повышение объема реализации кредитных продуктов.

Рассчитаем экономический эффект от реализации данного мероприятия.

Затраты на создание ЦОПП рассчитаем по следующей формуле:

 , (1)



где  – сумма затрат на открытие дополнительного офиса;



– затраты на оплату труда работников ЦОПП;



– суммы накладных расходов по проекту.

Рассчитаем сумму затрат на открытие дополнительного офиса.

Планируется, что ЦОПП будет располагаться в старом офисе Сбербанка, поэтому отсутствует необходимость в осуществлении затрат, связанных с приобретением помещения или его аренды. Для открытия ЦОПП необходимо оснащение рабочих мест 20 сотрудников необходимой оргтехникой.

Затраты на оборудование рабочих мест (в расчете на 20 сотрудников) составят:

Компьютеры – $23,0 \times 20 = 460$ тыс. руб.

Принтер – $15,0 \times 20 = 300,0$ тыс. руб.

Прочая оргтехника и расходные материалы – 150,0 тыс. руб.

Итого затрат на оборудование рабочих мест: 910 тыс. руб.

Сумма затрат на оплату труда работников не будет учитываться при расчете эффективности, так как планируется, что штат ЦОПП будет сформирован из сотрудников ПАО «Сбербанк Росси», переведенных с других должностей с сохранением оклада.

Размер накладных расходов примем в размере 40 % от общей суммы расходов.

Таким образом, совокупные затраты по проекту создания ЦОПП составят $Z = 910 + 910 \times 0,40 = 1274$ тыс. руб.

Экономический эффект от создания ЦОПП будем рассчитывать за счет уменьшения времени, затрачиваемого менеджером на обработку кредитной заявки.

Для расчета ожидаемой экономии используем нижеприведенную формулу:

$$\text{Э}_{\text{ож}} = C_1 - C_2 + \sum \text{Э}_i \quad (2)$$

где C_1 – величина текущих затрат менеджера на обработку заявки до создания ЦОПП;

C_2 – величина текущих затрат менеджера на обработку заявки после создания ЦОПП;

$\sum \text{Э}_i$ – ожидаемый дополнительный эффект от различных факторов, руб.

Рассчитаем сумму текущих затрат менеджера на обработку кредитных заявок до и после создания ЦОПП (табл. 3.1) с учетом следующих условий:

- среднее количество заявок в день - 7;
- среднее время приема заявки до создания ЦОПП – 45 минут, после создания – 5 минут.

Таблица 3.1

Текущие затраты менеджера на обработку кредитных заявок

Наименование показателя	Формула расчета	Расчет
-------------------------	-----------------	--------

До создания ЦОПП После создания ЦОПП

1	2	3	4
Затраты на оплату труда	$ЗП_1 = O_c \times T_{1 \text{ мес}}$ <p>Где O_c - оклад менеджера (25 500 руб.)</p>	$ЗП_1 = 25\,500 / 22 \times 20,6 = 23\,877 \text{ руб}$	$ЗП_2 = 25\,500 / 22 \times 1,54 = 1784 \text{ руб.}$
Затраты на отчисления в фонды	$Зф = ЗП_1 \times 30\%$	$23877 \times 0,30 = 7163,10 \text{ руб.}$	$1784 \times 0,30 = 535,2 \text{ руб.}$
Общая сумма затрат	$C1 = ЗП_1 + Зф$	$C1 = 23\,877 + 7163,10 = 31\,040,1 \text{ руб}$	$C2 = 1784 + 535,2 = 2319,2 \text{ руб.}$

Сопоставив величину затрат до и после создания ЦОПП получим размер ожидаемой месячной экономии:

$$\text{Э} = 31\,040,1 - 2319,2 = 28\,720,9 \text{ руб.}$$

Более того, с созданием ЦОПП у менеджеров по работе с клиентами высвобождается время, которое они могли бы тратить на холодные звонки для продажи кредитных продуктов Банка.

Далее рассчитаем показатели для оценки эффективности инвестиционного проекта по созданию ЦОПП.

Чистый дисконтированный доход (NPV) предлагаемого мероприятия (при разовой инвестиции) рассчитывается по формуле:

Image not found or type unknown

$$\square, (3)$$

где P_1, P_2, \dots, P_n – годовые денежные поступления в течении n -лет;

I С – стартовые инвестиции;

i – ставка дисконтирования.

Стартовые инвестиции включают в себя затраты на оборудование дополнительного офиса ЦОПП, которые были рассчитаны ранее и равны 1274 тыс. руб.

Средний процентный доход в месяц по одному кредиту рассчитывается как произведение средней суммы кредита на процентную ставку и на срок кредита и составляет 108 333,3 руб. ($1\ 000\ 000\ \text{руб.} * 0,13 * 1/12\ \text{мес.}$).

Процентный доход в месяц до внедрения программного модуля по всем заключениям составляет 758 333,1 руб. ($7\ \text{заявок} * 108\ 333,3\ \text{руб.}$). После внедрения процентный доход в месяц составит 1 083 333 руб. ($10\ \text{заключений} * 108\ 333,3\ \text{руб.}$).

Доход от внедрения программного модуля определяется как разница между доходом до и после внедрения, то есть 324 999,9 руб. ($1\ 083\ 333 - 758\ 333,1$). Годовой доход соответственно будет равен 3 899 998,8 руб. ($324\ 999,9\ \text{руб.} * 12\ \text{мес.}$).

Проект по внедрению ЦОПП рассчитаем на 3 года, ставку дисконтирования примем равной ставке рефинансирования 8,25 %.

Произведем расчет чистого дисконтированного дохода в табл. 2 при условии, что процентный доход будет одинаковым на протяжении всего периода реализации проекта по созданию ЦОПП.

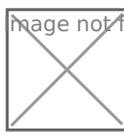
Таблица 3.2

Расчет чистого дисконтированного дохода проекта ЦОПП

Показатель	Годы реализации проекта			
	0	1	2	3
1	2	3	4	5

Чистый денежный поток, руб.	-1 274 000	3 899 998,8	3 899 998,8	3 899 998,8
Коэффициент дисконтирования	1	0,9237	0,8533	0,7283
Дисконтированный денежный поток, руб.	-1 274 000	3 602 428	3 327 868	2 840 368
Кумулятивная сумма, руб.	-1 274 000	2 328 428	5 656 296	8 496 664

Таким образом, показатель NPV > 0, что характеризует рассматриваемый проект как прибыльный и целесообразный к реализации. Далее рассчитаем еще один показатель, характеризующий эффективность инвестиционного проекта - индекс рентабельности инвестиций (PI) по формуле:

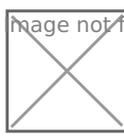
, (4)

Используя данные табл. 3.1, данный показатель рассчитывается следующим образом:

$$PI = 8\,896\,664 / 1\,274\,000 = 6,98$$

Так как значение данного показателя больше 1, то проект целесообразно принять. Данный показатель характеризует уровень доходов на единицу затрат. Чем больше значение данного показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект.

Дисконтированный срок окупаемости, то есть ожидаемое число лет, в течение которого окупятся инвестиционные затраты (DPP), рассчитывается по формуле:

, (5)

где $n_{ок}$ - порядковый номер года, в котором проект окупится;

$КСn_{ок-1}$ - кумулятивная сумма в год, предшествующий году, в котором проект окупится;

$PVn_{ок}$ - текущая стоимость дохода в году, в котором окупится проект.

Согласно данным табл. 3.1 дисконтированный срок окупаемости составит:

$$DPP = (1-1) - (-1274\ 000) / 2\ 328\ 428 = 0,54 \text{ года}$$

Проект по созданию ЦОПП окупится менее, чем за год.

Расчет внутренней нормы рентабельности (IRR) производится с помощью программы «Microsoft Excel» на основании чистого денежного потока и первоначальных инвестиций. Согласно этим расчетам, внутренняя норма рентабельности составит 63,78 %. Проверим правильность этого значения, рассчитав NPV для ставок дисконтирования 63 и 64% на основании табл. 3.3.

Таблица 3.3

Расчет внутренней нормы доходности

Порядковый номер года	Денежный поток	Расчет при $r = 63\%$		Расчет при $r = 64\%$	
		Кпр	PV	Кпр	PV
0	-1274 000	1	-1274 000	1	-1274 000
1	3 899 988	0,37	1 442 299,5	0,36	1 403 995
2	3 899 988	0,1369	5 33908	0,1332	519478
3	3 899 988	0,0506	1973339	0,0466	181739
NPV	-		899 546,3		831212

Подставив числовые значения в формулу, получим:

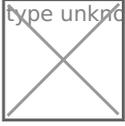
image not found or type unknown
 = 63,13 %.

Произведенные расчеты подтверждают полученное значение внутренней нормы доходности с использованием программных средств. Таким образом, ожидаемая доходность проекта составит 63,13%, и, следовательно, максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом, не должен превышать этого значения.

Сведем рассчитанные показатели эффективности рассматриваемого проекта в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Формула расчета	Расчет показателя	Значение
Чистый дисконтированный доход		$-1274000 + 3899988/(1+0,08)^1 + 3899988 / (1+0,08)^2 + 3899988 / (1+0,08)^3$	8 547 295
Индекс рентабельности инвестиций		$PI = 8\,896\,664 / 1\,274\,000$	6,98
Дисконтированный срок окупаемости		$(1-1) - (-1274\,000) / 2\,328\,428$	0,54
Внутренняя норма доходности	 		63,13

Произведенный расчет экономической эффективности предлагаемого мероприятия по совершенствованию оценки кредитоспособности юридических лиц удовлетворяет критериям оценки эффективности инвестиционных проектов, поэтому его внедрение является целесообразным для банка.

Таким образом, на основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что инвестиции в проект по созданию ЦОПП будут оправданы, а внедрение данного подразделения будет целесообразным для ПАО «Сбербанк России».

Таким образом, на основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что инвестиции в проект по созданию ЦОПП будут оправданы, а внедрение данного подразделения будет целесообразным для ПАО «Сбербанк России».

Заключение

Основными направления деятельности ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» являются:

- корпоративный бизнес;
- розничный бизнес.

2016 год был завершён ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» с положительным финансовым результатом и высокими показателями, характеризующими его финансовую устойчивость.

Данные изменения произошли за счёт значительного роста клиентской базы ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Маркетинговая стратегия развития ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ориентирована, прежде всего, на предоставление физическим и юридическим лицам широкого спектра качественных и высокотехнологичных банковских услуг. Данное направление в работе ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» является важнейшим источником, обеспечивающим стабильность роста доходов и минимизацию рисков.

Миссия Банка: «обеспечение доступного, качественного и эффективного удовлетворения потребностей населения и предприятий России в банковских продуктах».

Для достижения поставленной цели перед Банком стоит ряд следующих важнейших задач:

- стабильное увеличение продаж продуктов и услуг Банка;
- качественное и количественное расширение клиентской базы;
- укрепление имиджа Банка;
- улучшение качества клиентского обслуживания.

В области финансовых результатов ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ставит следующие стратегические цели:

- увеличение объема прибыли в два раза;
- снижение уровня операционных затрат к чистым операционным доходам на три процентных пункта;
- поддержание рентабельности на уровне не ниже 20 %.

Относительно положения на российском рынке ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» стремится к укреплению конкурентных позиций на основных сегментах своей деятельности.

Качественные показатели развития:

- занятие лидирующих позиций по уровню клиентского обслуживания;
- создание современной системы управления рисками;
- поддержание высокого уровня корпоративной культуры;
- высокая производительность труда;
- высокая степень лояльности клиентов Банка.

В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» карточный бизнес может считаться одним из наиболее динамично развивающихся направлений деятельности.

В качестве мероприятия по повышению эффективности маркетинговой деятельности ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» было предложено мероприятие по созданию ЦОПП.

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что инвестиции в проект по созданию ЦОПП будут оправданы, а, внедрение данного подразделения

будет целесообразным для ПАО «Сбербанк России».

Список использованной литературы

1. Байкова С. Д. Российская банковская система в современных рыночных условиях / С. Д. Байкова // Финансы и кредит. – 2012. – № 34. – С. 25-37.
2. Балабин А. А. Российская банковская система – камо грядеши? // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2012. – № 2. – С. 117-141.
3. Банковская система России 2016: практические вопросы надзора и регулирования / XVIII Всероссийская банковская конференция // Ассоциация региональных банков России. – Режим доступа: <http://www.asros.ru/ru/events/509>.
4. Бобин С. С. Развитие банковской системы в России / С. С. Бобин // Финансы и кредит. – 2010. – № 7. – С. 84-91.
5. Гасанов О. С. Границы и масштабы присутствия государства в российской банковской системе / О. С. Гасанов // Финансы и кредит. – 2012. – № 48. – С. 19-25.
6. Информационно-аналитические материалы / XVII Всероссийская банковская конференция «Банковская система России 2015: новые вызовы и решения» // Ассоциация региональных банков России. – Режим доступа: http://asros.ru/public/files/10/9419-tekst_mart_2015_tipogr1.pdf.
7. Киевич А. В. Банковская система: кризис и антикризисные решения. регулирование банковской системы: методические подходы, порождающие проблемы / А. В. Киевич // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8, вып. 2. – С. 109-113.
8. Мамонов М. Е. Банковская система России на выходе из кризиса / М. Е. Мамонов // Банковское дело. – 2011. – № 5. – С. 21-31.
9. Матовников М. Ю. Банковская система России и долгосрочные ресурсы / М. Ю. Матовников // Деньги и кредит. – 2013. – № 5. – С. 11-20.
10. Матовников М. Ю. Банковская система России: сценарии развития после кризиса / М. Ю. Матовников // Банковское дело. – 2010. – № 8. – С. 26-31.
11. Никифоров И. А. Влияние экономических санкций на финансовое состояние банковской системы России / И. А. Никифоров // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 86-90. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56053.htm>.

12. Новикова В. Российская банковская система: поиск нового облика // Аналитический банковский журнал. – 2010. – № 11/12. – С. 18-26.
13. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон № 395-1 от 02.12.1990. – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/zakon-o-bankah/>.
14. О Центральном банке: Федеральный закон № 86-ФЗ от 10.07.2002. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/.
15. Овчинникова О. П. Индустриализация деятельности банковской системы России / О. П. Овчинникова // Финансы и кредит. – 2010. – № 12. – С. 26-30.
16. Петрова Т. И. Организационная структура российской банковской системы: формально-юридический и экономико-содержательный подходы / Т. И. Петрова // Банковские услуги. – 2012. – № 2. – С. 2-7.
17. Платонова Ю. Ю. Российская банковская система: этапы развития и направления модернизации / Ю. Ю. Платонова // Финансы и кредит. – 2011. – № 34. – С. 50-56.
18. Саркисянц А. Российская банковская система: специфика развития / А. Саркисянц // Бухгалтерия и банки. – 2013. – № 4. – С. 36-44.
19. Стратегия развития ОАО «Сбербанк России» до 2018 гг.: официальный Интернет-ресурс. – Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018.
20. Тарасенко О. А. Банковская система России сегодня / О. А.Тарасенко // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2010. – № 12. – С. 111-115.
21. Турбанов А. В. Российская банковская система на современном этапе / А. В. Турбанов // Деньги и кредит. – 2011. – № 2. – С. 3-7.
22. Шамаев И. Н. Капитализация российского банковского сектора – важный этап в модернизации финансовой системы России / И. Н. Шамаев // Банковские услуги. – 2010. – № 6. – С. 10-13.
23. Годовые отчеты ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>