Аристов Дмитрий Викторович. Принципы и методы управления территориальным банком Сбербанка РФ : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Тула, 1999 229 c. РГБ ОД, 61:00-8/474-1

**Содержание к диссертации**

Введение

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ 13

1.1. Методологические основы и инструменты управления процессом стабильного развития банка 13

1.2. Оценка концентрации региональных банковских потенциалов и конкурентных позиций банка 42

1.3. Особенности функционирования и управления деятельностью территориального банка системы сбербанка Рф 61

2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БАНКА АКСБРФ 74

2.1. Менеджмент-анализ при оценке потенциальных финансовых возможностей региональных банков 77

2.2. Многоуровневый менеджмент-анализ в территориальных банках — 80

2.3. Банковский менеджмент-анализ при обосновании стратегии территориального банка сбербанка РФ 84

2.4. Оценка значимости территориальных банков сб рф в региональной финансовой системе 101

2.5. Менеджмент-анализ при оценке и планировании работы отделений территориального банка СБ РФ 103

3. ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАЛЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БАНКА - ТУЛЬСКОГО БАНКА АК СБ РФ — 106

3.1. Позиции сберегательного банка РФ в банковской системе 106

3.2. Направление менеджмент-анализа в территориальном банке (тульском банке сб рф) 111

3.3. Менеджмент-анализ структуры подразделений банка в различных сегментах финансового рынка 13 5

3.4. Оценка перспективных направлений работы территориального банка АК СБ РФ и способов их обеспечения 148

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 156

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 158

**Введение к работе**

С переходом банковской системы России на более высокий, качественный уровень представления банковских услуг, существенно увеличилась степень конкуренции между кредитными организациями. Вместе с этим, многие аналитики говорят о недостаточной устойчивости банковской системы РФ в целом, нахождении ее в состоянии перманентного кризиса. Заведующий кафедрой банковского менеджмента Государственной академии управления им. С. Орджоникидзе А.М.Тавасиев утверждает: "... перманентный кризис банковской системы России был вызван к жизни и питается двумя глубинными источниками. С одной, внешней, стороны, его провоцируют предельно неблагоприятные макроэкономические и некоторые другие обстоятельства общего характера, которые как бы извне предопределяют деятельность коммерческих банков. С другой стороны, исключительно сильное влияние внутренних причин, связанных с особенностями деятельности самих банков и в первую очередь с их кризисным состоянием" [84].

Внешние для коммерческих банков факторы неблагополучия во всей российской экономике, выразившиеся в возникновении и продолжении кризиса в реальном секторе экономики, также явились результатом кризиса управления, но уже всей национальной системы. Проблемы отсутствия менеджмента характерны не только для банковской среды.

Существующая ситуация опасна и для коммерческих банков и для системы в целом, и для перспектив экономического роста и социального прогресса всего государства. Проблема отсутствия менеджмента чрезвычайно актуальна, и не пытаться ее решать невозможно. "К тому же для попыток такого рода имеется одно фундаментальное основание: если на управление страной и всей российской экономикой банковское сообщество влиять практически не в состоянии (и в принципе не должно), то банковский менеджмент является как раз таким инструментом, который коммерческие банки могут и должны создавать и совершенствовать собственными усилиями" [84].

Центральный банк РФ (ЦБ РФ), обеспокоенный низкой степенью устойчивости банковской системы, ужесточил требования к коммерческим банкам, которые нашли отражение в ряде нормативных актов, в том числе в новой редакции Инструкции № 1 от 01.10.97. В ней, по ряду банковских нормативов предусмотрено поэтапное их введение, что должно снизить фактор внезапности и непредсказуемости в законотворчестве ЦБ [60]. Однако, несмотря на предсказуемость отдельных шагов, осуществляемых правительством и регулирующими органами, ситуация в целом малопредсказуема. Подтверждением этому служат кризисы: на рынке межбанковского кредитования 1995 г., финансовые (ноябрь 1997 г., март 1998 г.), экономический и политический (август 1998 г.).

Представители банковского сообщества говорят о необходимости более серьезного подхода к оценке и регулированию деятельности кредитных учреждений. Первым вопросом на шестом съезде Ассоциации российских банков рассматривался вопрос "О состоянии и мерах стабилизации системы коммерческих банков России" [36, с.21]. Съезд рекомендовал: "совершенствовать систему организации и управления банками, добиваться оптимизации затрат и численности персонала с учетом имеющихся финансовых возможностей". Обобщение факторов, лежащих в основе проблемы устойчивого и рационального функционирования коммерческих банков, выделяет проблему отсутствия должного управления - менеджмента.

Вызывает вопрос и качество надзора за банковской системой со стороны Центрального Банка, которое нельзя признать адекватным существующей ситуации. Каким образом столько банков смогло подойти к планке банкротств и неплатежей?

"Кризис банковского управления в самом общем плане можно определить как неадекватность управления тем задачам, которые стоят перед банком" [84]. Имеющаяся проблема управления способствовала появлению ряда публикаций по вопросам менеджмента и банковского маркетинга, являющегося одной из функций современного менеджмента, наряду с функцией инновации ("под по

следней понимаются не только чисто технические исследования и разработки, но и все мероприятия по улучшению деятельности предприятия (например, разработка новых товаров и услуг на более приемлемых для клиентов условиях" )) [34, с Л19].

В России наблюдается ситуация, когда практика работы кредитных учреждений стала опережать теорию, а результаты деятельности банков носят слишком недетерминированный характер. Многие авторы рассуждают о проблемах управления в банках на страницах периодической печати: Борисов СМ., Дмитриев Ю.Г., Золочевский Ю.Б., Кашин Ю.И., Коган A.M., Крол И.М. Красавина Л.Н., Рогова О.Л., Сухов М.И., Титарев М.М. и др.

Менеджмент как наука и практика управления нашел отражение в трудах таких отечественных и зарубежных ученых как Аганбегян А.Г., Анчишкин А.И., Васильев Ю.П., Гвишиани Д.М., Лаврушина О.И., Мескон М.Х., Полунина Г.В., Попов Г.Х., Попов А.В., Стояновой Е.С., Тавасиева A.M., Уткина Э.А., А.Файоль, П.Друкер, Х.Вольфганг, Ф.Тейлор, А.Маслоу, И.Ансофф и др.

Говоря о проблемах банковского менеджмента, который является - "... научной системой управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Он базируется на научных методах управления, конкретизированных практикой ведения банковского дела" [64, с. 4], можно отметить: отсутствие технологий отбора, постановки и решения задач, возникающих в процессе деятельности кредитного учреждения, приводящих к кризисным явлениям в банковском секторе. Решения по многим вопросам принимаются не осознанно, а подчинены интуитивному восприятию. Данное явление имеет место как в отдельных банках, так и в системе в целом, что проявляется прежде всего в недостатке готовых к использованию технологий банковского менеджмента.

Становление рыночно-ориентированной банковской системы в России в 90-х годах стимулировало возникновение, разработку и внедрение в банковскую технологию ряда методов, позволяющих уйти от интуитивного решения проблем, к моделированию и использованию алгоритмов, направленных на анализ,

оценку и планирование дальнейшего развития банка и отработку корректирующего воздействия, способного оптимизировать деятельность кредитной организации в соответствии с поставленными задачами.

В российской экономике отсутствие менеджмента характерно для всех структур банковского и небанковского сектора (в том числе и государственной власти). Логично предполагать, что в авангарде развития менеджмента в России будет находится банковская система, так как данная сфера наиболее хорошо оснащена как техническими ресурсами, так и квалифицированными высокооплачиваемыми кадрами.

Очевидно, что лидировать в этом начинании будут крупнейшие банки, которым по силам нести затраты на содержание хороших планово-аналитических служб, способных решать не только задачи текущего дня, но и заглянуть в будущее кредитного учреждения.

Сберегательный банк России в полной мере испытывает перипетии, происходящие в банковской системе государства, и заинтересован в неменьшей степени, чем коммерческие банки, в решении вышеизложенных проблем.

Актуальность исследования

Таким образом, АКТУАЛЬНОСТЬ данной работы обусловлена отсутствием грамотного, научно-обоснованного менеджмента в банках и необходимостью разработки аспектов практического менеджмента приемлемого для территориальных банков Сбербанка России и других коммерческих банков в условиях развивающейся банковской среды.

Сказанное усугубляется следующим:

- формирование банковской системы и кредитной политики происходит в условиях кризисной макроэкономической и финансовой ситуации, что обусловливает большую степень неопределенности и слабую устойчивость системы коммерческих банков. Механизм функционирования российских коммерческих банков деформирован и не отвечает современным требованиям, предъявляемым к формированию надежной банковской системы. В последние годы усилился

процесс углубления дифференциации региональных секторов российской банковской системы;

- ключевую роль в обеспечении взаимосвязи между хозяйственной и банковской системами регионов играет Сбербанк, в состав которого входит 72 территориальных банка. Сеть банка, (более 30 тысяч филиалов, 2-е место в мире), делает его услуги доступными как для юридических лиц, так и для населения России. Валюта баланса Сбербанка составляет около 20% сводного баланса всех коммерческих банков России. Сбербанк аккумулирует от 70 до 78% всех вкладов граждан страны. Кредиты банка составляют более 15% от общей суммы кредитных вложений банков России. Тульский банк Сбербанка России, включающий 20 отделений и 296 филиалов является типичным территориальным банком;

- финансово-банковский кризис сопровождается ломкой банковской системы, изменением статуса большинства коммерческих банков (не обошел он и систему территориальных банков Сбербанка РФ). Необходим критический пересмотр представлений об обособленном от нужд экономики функционировании банковского капитала, а также обоснование новой стержневой роли региональных банков, прежде всего территориальных банков Сбербанка России в укреплении реального сектора экономики регионов.

Большая научная и практическая значимость перечисленных проблем, их дискуссионный характер определили выбор темы исследования, его цель и задачи.

Цель и задачи исследования

Целью диссертационного исследования является построение отдельных концепций банковского менеджмент-анализа с реализацией многоуровневой, устойчивой системы организации и внутреннего управления, как отдельными структурными подразделениями территориального банка, так и всем кредитным учреждением в целом, позволяющей ставить и решать стратегические и тактические задачи в условиях быстроменяющейся конкурентной среды.

В приложении к Тульскому банку Сбербанка РФ данная цель заключается в выявлении тенденций и факторов, определяющих возможности и особенности его развития - формирования основ практического менеджмента и разработки конкретных предложений и методов для создания и своевременной корректировки стратегии территориального банка в условиях быстроменяющейся -зрелы.

Цель исследования определила постановку следующих задач:

- проанализировать современное состояние банковского менеджмента в российских банках, акцентируя внимание на необходимости применения динамичных моделей, действующих в рамках понятия "менеджмент";

- сформулировать принципы построения и ведения банковского менеджмента применительно к территориальному банку Сбербанка РФ;

- охарактеризовать инструментарий банковского менеджмента;

- оценить значимость и описать существующие подходы, используемые при составлении рейтингов для оценки банковской деятельности и ее составляющих;

- разработать систему показателей для оценки позиций территориального банка Сбербанка России, как среди коммерческих банков в регионе, так и в системе территориальных банков Сбербанка России;

- разработать концепцию многоуровневого менеджмент-анализа, учитывающего иерархическую структуру банка;

- выявить действие макроэкономических факторов как внешних условий, определяющих деятельность территориальных банков и осуществить оценку влияния этих факторов на развитие конкурентной среды;

- создать базовые подходы к формированию потока и анализу входящей информации, ее обработки, генерации возмущающего воздействия в виде принимаемых решений, как оперативного так и тактического характера, вносящего корректировки в функционирование банка в целом и его подразделений в частности;

- выработать подходы к организации менеджмента в отделениях Сбербанка путем определения долевых позиций по исследованным показателям;

- систематизировать подходы, используемые при оценке деятельности подразделений, осуществляющих пассивные и активные операции в банке.

Предмет и объект исследования Предмет исследования - банковский менеджмент.

Объект исследования - многоуровневая иерархическая система банковского менеджмент-анализа в региональном банке Сбербанка РФ (Тульский банк Сбербанка РФ)1.

Методология и методика исследования

В ходе исследования использовались труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области макроэкономического анализа, финансов, кредитно-денежной политики, банковского дела, теории управления.

В исследовании использовалась информация: материалы Госкомстата РФ, Центрального Банка РФ, материалы Сбербанка России, Облстата г. Тулы, Информационно-аналитического центра СТАТУС г. Тулы, другая информация из периодических изданий. Применялись методы экономико-математического, системного анализа, графического изображения. Научная новизна

Научной новизной обладают следующие результаты исследования: 1. Проанализированы и систематизированы существующие рейтинговые оценки, установлена их роль и значение в определении конкурентных позиций банков применительно к анализу деятельности территориальных банков Сбербанка России. Научно обоснована и доказана необходимость развития принципов и методов управления деятельностью территориальных банков и их структурных подразделений (ОСБ).

2. Разработана методика оценки концентрации банковских потенциалов и потенциалов финансовых возможностей региональных банков базирующаяся на принципах построения кривых Лоренца и расчетах коэффициентов Джинни, позволяющая:

- Оценить уровень неравномерности банковского развития в регионах;

- Выявить важнейшие негативные тенденции в развитии системы коммерческих банков и определяющих их факторов;

- Определить специфическую роль и опорное место территориальных банков Сбербанка России в иерархической структуре Российской банковской системы;

- Выявить конкретные преимущества территориальных банков Сбербанка России;

3. По новому раскрыты роль и особенности использования менеджмент-анализа применительно к трем уровням иерархической структуры территориального банка. Сформулированы методологические принципы антикризисного управления банком.

4. По разработанной автором методике реализован новый методический подход к определению позиций территориального банка, функционирующего в условиях высокоподвижной конкурентной среды, позволяющей исследовать реакцию банков на изменение финансовой ситуации и проводя ретроспективный анализ динамики изменения позиций банков формировать и корректировать стратегию его адекватного развития.

5. Впервые обоснованы и выявлены принципы и методы управления деятельностью отделений территориального банка, сформирована система показателей обеспечивающих осуществление их менеджмент-анализа, позволяющих аргументировано регулировать механизм образования и использования пассивов и активов, повысить эффективность работы с ресурсами при одновременном снижении финансовых рисков.

6. Создан и реализован, на примере Тульского банка СБ РФ, механизм оценки результатов работы кредитно-инвестиционных служб использующий показатели относительной фактической доходности, обеспечивающий объективность оценки, как в сравнении друг с другом, так и, при ретроспективном анализе, во временном периоде - в независимости от изменения ситуации во внешней среде. Практическое значение исследования

Практическое значение исследования определяется тем, что содержащиеся в работе методологические и методические положения, доведенные до уровня конкретных рекомендаций, позволяют существенно повысить уровень и качество проработки кратко- и среднесрочной стратегии развития территориальных банков Сбербанка РФ в условиях быстроменяющейся финансовой ситуации и конкурентной среды.

Достигается определенный положительный результат в деятельности банка при использовании адаптивной модели стратегического развития и периодических корректировок в дальнейшей деятельности вследствие изменения внешних факторов.

Результаты исследования позволяют рассматривать протекающие процессы в банке, выявлять "больные места" кредитного учреждения, отмечая пройденные этапы в его развитии и планируя развитие банка на ближайшее будущее. Использование системы менеджмент-анализа позволяет формировать управленческие решения для разных уровней руководства банком.

Комплексно рассматривается функционирование банка в меняющейся финансово-экономической ситуации, и подразделений банка (по нисходящей, вплоть до персонального уровня) внутри его, в рамках общесозданной концепции многоуровневого менеджмент-анализа. Внедрение данной технологии позволяет банку достичь оптимального соотношение "доход/риск". В частности, для портфеля активов, соотнесенного с пассивом, это - надежность, доходность, ликвидность [9, с. 15].

Апробация и внедрение результатов исследования

Принципы и методы построения и функционирования многоуровневого менеджмент-анализа и его составляющих, изложенные в диссертации, опробованы и внедрены в Тульском банке Сбербанка РФ. Они обсуждались на производственных совещаниях банка, докладывались на Всероссийской научно-практической конференции "Экономика и финансы" (Тула, 1997 год), на конференциях и семинарах профессорско-преподавательского состава (а так же в ходе учебного процесса) в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (1997,1998), Академии Сбербанка РФ (1997-1999), ТулГУ (1997-1999), Российской Международной Академии Туризма (1999).

По теме работы автором опубликованы семь печатных трудов.

## Методологические основы и инструменты управления процессом стабильного развития банка

Проблемы менеджмента стоят как перед отдельными коммерческими структурами, так и перед органами власти.

"Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями" [28, с. 13].

В работах по менеджменту выдвигаются и обосновываются следующие научные положения: необходимость научного анализа для достижения целей в решении конкретных задач оптимальным путем; уделяется внимание правильному подбору кадров, способных и желающих выполнять поставленные задачи; рассматривается предоставление необходимых ресурсов для эффективного выполнения задач.

Зарубежная практика в качестве базовой концепции менеджмента рассматривает четыре составляющие: научное управление, административное управление, управление с позиции психологии и человеческих отношений, управление с позиции науки о поведении.

Понятие "научного управления" получило развитие в США в начале XX века. Ф.Тейлор в своей работе "Принципы научного управления" заложил основы для признания менеджмента наукой с самостоятельной областью исследования [28, с. 13]. "Красной нитью" в теории проводится понятие менеджмента - науки, базирующейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Им сформулирован принцип: "работа по управлению - некая специальность, организация выигрывает от работы профессионалов". Авторы концепции научного управления посвятили свои исследования, в основном, проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

Концепция административного управления получила развитие в 1920 -1930 годы. В это время сформулировано понятие организационной структуры фирмы, как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархичность. Структура предприятия рассматривалась в виде замкнутой системы. Данная концепция получила название классической школы управления. А.Файоль [28, с. 14] рассматривал управление как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Он рассматривал данную совокупность во взаимосвязи планирования, организации и контроля.

Управление с позиции психологии и человеческих отношений определило мотивы поступков людей, как комплекс различных потребностей (в том числе имеющих денежное выражение, ко не уделяя ему безусловно лидирующую позицию). В 30-50-е годы получила распространение теория, учитывающая значимость межличностных отношений (А.Маслоу) [28, с. 14].

"Современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто несовместимы друг с другом. В ней отсутствует внутреннее единство, логическая связь. Но все эти направления, концепции и взгляды отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования: достижением стабильности экономического развития, преодоления социально-экономических конфликтов" [28, с. 14]. Стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента и ориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности в области разработки принципов дают возможность практически решать производственные проблемы в определенных условиях. Акцентирование внимания теоретических исследований на области управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории управления.

## Менеджмент-анализ при оценке потенциальных финансовых возможностей региональных банков

Некоторые подходы в проведении менеджмент-анализа при оценке потенциальных финансовых возможностей региональных банков изложены в работах [4,10,29]. Анализ целесообразно вести по трем направлениям:

через определение группы себе подобных и сравнение в ней по абсолютным значениям анализируемых параметров;

через определение относительных показателей и сравнение результатов своего банка по ним и по местам, занимаемым банком в соответствии с этими показателями в сравнении со всеми анализируемыми банками;

через определение группы лидирующих банков по относительным показателям и сравнение своих аналогичных результатов с ос-редненными показателями этой группы.

Алгоритм, реализующий схему предлагаемого менеджмент-анализа выглядит следующим образом (рис.2.2). Для ускорения реализации менеджмент-анализа согласно первого и второго направлений целесообразно использовать графическую интерпретацию при ранжировании и определении группы себе подобных (соизмеримых) банков (рис.2.3.). Ранжирование банков осуществлено по уменьшению их доли активов в суммарных активах СБ РФ. Все остальные ломаные линии приведены в привязке к ранжированию по активам.

Графическое сопоставление долевого участия конкретного банка или отдельных групп банков по анализируемым параметрам с долей в активах позволяет в наглядном виде обозначить проблемные вопросы для дальнейшего объяснения причин возникшего отклонения, обосновать целесообразность и необходимость дальнейшего сокращения или развития такого отклонения. Безусловно, эта информация не должна восприниматься однозначно, как трагедия или основная причина благополучия, но она позволяет установить степень тяжести «болезни» отдельных направлений деятельности, сконцентрировать усилия в направлении устранения причин наиболее опасных «болезней», способов и сроков «лечения», перечня эффективных «лекарств» [11, 29].

## Позиции сберегательного банка РФ в банковской системе

Помимо того, что безусловно необходимо понимать достижения территориального банка внутри системы Сбербанка, существует необходимость трезвой оценки возможностей как всего кредитного учреждения, так и возможностей тер-банка.

Это позволяет говорить с клиентами на языке цифр, давать реальные обещания. В таких случаях исключаются ситуации, когда банк вступает в переговоры с заемщиком, явно переоценивая свои силы и возможности. Данная ситуация присуща Сбербанку в меньшей степени, чем другим менее крупным коммерческим банкам. Объем активов Сбербанка (консолидированный) вполне достаточен для рассмотрения большинства российских проектов, но и здесь могут быть исключения.

Более того, полезно знать не только позиции отдельного банка (например: территориального банка или Сбербанка в целом), но и ситуацию с банковской системой в России.

В ситуации 1997 -1999 годов, когда практически ежедневно число банков в государстве уменьшалось на один, а новые фактически не создавались. Сложилась ситуация, что оставшееся число банков (1422 кредитные организации на 1.05.1999 года) недостаточно для нормального функционирования экономики.

Если использовать общемировые подходы, то для определения достаточности банковских организаций вычисляют показатель отношения количества банков к численности населения. "В США, например, существует около 12000 банков, и при этом они не занимают лидирующего положения в мире по этому показателю. В ряде развитых европейских стран этот показатель значительно выше" [68, с. 26]. Количество кредитных организаций в нашей стране - недостаточно. Вместе с объективными макроэкономическими факторами, в ряду причин, влияющих на уменьшение числа российских банков, стоит фактически полное отсутствие управления.

Кроме этого, необходимо отметить, что мощность (величина суммарных активов) всей российской банковской системы примерно равняется активам одного 21-го банка мира. Налицо сверхконцентрация банковского потенциала России. К середине осени 1998 сложилась ситуация со следующим распределением активов:

- Сбербанк - 20% активов;

- 18 банков - 41% активов;

- 190 банков -10% активов;

- 600 банков - 15% активов;

- 720 банков -14% активов.

Причем, несмотря на существующую сверхконцентрацию активов, Сбербанк уступает в 4 раза 500-й фирме мира по величине активов. Газпром, РАО ЕС и Сбербанк РФ замыкали четвертую сотню среди 500 крупнейших фирм Европы.

Реальные активы банковской системы России (без межфилиальных оборотов, с учетом реальной стоимости кредитного портфеля) составляли менее одного личного состояния Б.Гейтса (примерно 60 млрд. руб.), исходя из курса - 16 рублей за доллар по состоянию на ноябрь 1998 года. Даже по самым оптимистичным прогнозам эта величина не больше двух его состояний.

Активы всей экономики России составляли 2,63 состояний Б.Гейтса [72]. Это чуть больше годового оборонного бюджета США.

При этом акционерами Сберегательного банка являются более 245 тысяч юридических и физических лиц. Это единственный российский банк, акции которого относятся к категории "голубых фишек". Их котировки поддерживаются в РТС (Российской торговой системе) и на ряде других площадок. Самый крупный держатель акций Сберегательного банка - Центральный банк Российской Федерации. Он владеет контрольным пакетом, составляющим 54,6% от общей эмиссии.

Сбербанк является крупнейшим российским банком по величине активов, привлеченных депозитов, капиталу, количеству работающих (204733 только сотрудников территориальных банков на 01.12.98), количеству филиалов (26102 на 01.12.98).

Сбербанк - традиционный лидер на рынке различных банковских услуг. Доля банка за 1998 год в совокупном объеме вкладов увеличилась с 77,9% до 83,4% на 1.12.98. На начало 1998 года в Сбербанке хранилось более 117 млрд. рублей и около 1.3 млрд. долларов США. У вкладчиков открыто более 330 млн. счетов [45].

Позиции Сбербанка после событий августа 1998 года по большинству удельных показателей улучшились. Многие клиенты отдали предпочтение именно Сбербанку. Отрицательная динамика некоторых величин присуща российской экономике в целом и Сбербанку в частности. Так в июле 1998 года остатки на депозитных счетах юридических лиц в крупнейших 200-х банках уменьшились на 11%.

Наряду с работой Сбербанка по привлечению ресурсов существенное внимание уделяется деятельности банка по совершенствованию технологий. В банке введена клиринговая система платежей, являющаяся альтернативой платежной системе Центрального банка. Новые технологии позволяют ускорить время обработки документов. Так среднее время приема, подготовки, отправки платежного поручения в ОПЕРУ Тульского банка СБ РФ составляло на ноябрь 1998 года 21,6 минуты. Помимо скорости прохождения платежа во внутренней системе расчетов банка следует отметить, что достаточно большие деньги выведенные из "виртуальной системы расчетов" инвестируются в банковские активы, приносящие доход.

Большая доля вложений банка направлена на работу с государственными долговыми обязательствами, на кредитование реального сектора экономики. Так за 1998 год объем привлеченных средств от населения возрос в 1,22 раза, кредитный портфель увеличился в 1,62 раза [45].