

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что сегодня кризисные явления, которые происходят в экономике России, оказывают существенное влияние на отечественный банковский сектор. Негативные процессы в банковской системе такие как: некачественная структура активов, низкая капитализация, проблемы с ликвидностью, низкая доходность, свидетельствуют о неудовлетворительном уровне ведения банковского бизнеса и начале структурных изменений банковской системы. Уменьшение количества банков существенно повлияло на уровень лояльности клиентов к финансовым учреждениям, что обострило проблему привлечения и сохранения имеющихся потребителей банковских услуг.

Банки внедряют новые модели и механизмы управления маркетингом отношений для более эффективного управления развитием клиентской базы. В соответствии с этим, вопрос поиска наиболее действенных методов привлечения и обеспечения роста лояльности имеющихся клиентов для российских банков чрезвычайно актуален в современных условиях.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам управления клиентской базой банка посвящены труды многих отечественных теоретиков и практиков, в частности: Т.А. Васильевой, В.В. Коваленко и др.

Тем не менее, несмотря на имеющиеся разработки в сфере банковского менеджмента и маркетинга, вопросам формирования и развития клиентской базы в современных условиях функционирования отечественным банковским учреждениям уделено недостаточно внимания, что актуализирует дальнейшее развитие научно-методических подходов к построению и дальнейшему эффективному управлению клиентской базой банковских учреждений.

Цель работы – анализ состава, структуры и динамики клиентской базы банка на примере ПАО «Совкомбанк» и разработка мероприятий по повышению ее качества.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотреть сущность клиентской базы банка: понятие, экономическое содержание, состав и структура;
- изучить качество клиентской базы: понятие, критерии оценки, факторы, обуславливающие ее развитие;
- охарактеризовать нормативно-правовые основы анализа клиентской базы банков в России;
- привести краткую характеристику банка;
- провести анализ состава, структуры и динамики клиентской базы банка;
- оценить качество клиентской базы банка;
- разработать рекомендации по его улучшению.

Объект исследования – ПАО «Совкомбанк».

Предмет исследования – клиентская база банка.

Основу исследования составляют монографическая литература, научные доклады и периодика по исследуемой теме, финансовые отчеты ПАО «Совкомбанк»; информационные ресурсы сети Интернет.

В работе применялись следующие методы: диалектического исследования, анализа, синтеза, индукции и дедукции, научной абстракции, экономико-статистический, аналогий и другие.

Работа состоит из введения, двух глав и включает выводы и рекомендации, список использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ БАНКА

1.1. Клиентская база банка: понятие, экономическое содержание, состав и структура

Клиентская база банка является определяющей предпосылкой ведения банковского бизнеса. К ней относятся физические и юридические лица, государственные и общественные организации, резиденты и нерезиденты, требующие оперативного, персонифицированного и качественного обслуживания

часто не одним, а несколькими подразделениями банка.

Понятие «клиентская база банка» трактуется в разных источниках исходя из определенных ее качеств, которые характеризуют структуру, состав участников, процесс движения клиентской базы банка.

О.И. Лаврушин утверждает, что клиентская база банка – это совокупность фактических и потенциальных клиентов[1].

По мнению К.С. Дындиной, клиентская база представляет собой совокупность текущих и потенциальных клиентов банка – физических и юридических лиц, имеющих счета в банке и пользующихся или выражающих намерение воспользоваться банковскими услугами или продуктами[2].

Первичное формирование клиентской базы предусматривает действия по выбору определенного целевого сегмента и разработка маркетинговой стратегии. После этого проводится разработка тактических действий по формированию клиентской базы, а также непосредственное привлечение и обслуживание потребителей банка.

Развитие имеющейся базы клиентов также проводится на стратегическом и тактическом уровнях. На основе концепции формирования портфеля клиентов банка, происходит преобразование клиентской базы в более организованную совокупность путем сегментации имеющихся клиентов, а также дальнейшее управление сформированными группами клиентов. Клиент-стратегия банка существенно зависит от общей стратегии банка и, как правило, ее целью является привлечение к сотрудничеству клиентов на длительный период. Тактика развития портфеля клиентов содержит комплекс действий по информированию клиентов, а также продвижению банковских операций и услуг.

Механизм реализации клиент-стратегии банка обязательно предусматривает наличие определенных подразделений сферы обслуживания клиентов, а именно сети распределения и сбыта банковских продуктов и услуг, службу дистанционного банковского обслуживания, а также отделы, которые непосредственно контактируют с клиентами.

Часть отечественных банков применяет опыт иностранных банков, которые используют для реализации стратегии и тактики формирования и развития клиентской базы клиенто-ориентированный маркетинговый подход (CRM), который имеет целью повышение эффективности деятельности клиентских и

взаимосвязанных служб банковских структур в реализации наиболее важных процессов по содержанию, развитию, привлечение клиентов, а также процессов, связанных с управлением кредитным портфелем. CRM предполагает, что эффективность работы банка определяется степенью соответствия потребностям клиентов и высоким темпами роста его клиентской базы[3].

Таким образом, в последнее время усиление конкуренции и частая смена предпочтений клиентов способствовали переходу банков от продукт-ориентированного маркетинга к клиент-центрическому. Клиент-центричность – это особая концепция ведения бизнеса, которая рассматривает интересы клиентов на уровне интересов компании. При этом работа с клиентами осуществляется как консультирование, продукты и услуги предлагаются с индивидуально подобранными характеристиками, благодаря предоставленным персоналу полномочиям, при сохранении общей регламентации бизнес-процессов.

Сегментирование клиентской базы банка является крайне необходимым для выявления и удовлетворения потребностей клиентов. Необходимо усилить поиск способов сегментирования клиентской базы для определения перспективных клиентов, которые будут пользоваться большим количеством банковских услуг (продуктов).

О.И. Лаврушин указывает, что клиенты банка – это:[4]

- физические лица;
- юридические лица;
- учреждения;
- организации;
- предприятия;
- фирмы;
- агентства;
- различные органы власти;
- банки-корреспонденты.

В условиях экономического роста происходит рост доходов потребителей, их потребности растут и усложняются, и наоборот. Для того чтобы провести классификацию потенциальных потребителей банковских продуктов в соответствии с особенностями качественной структуры их спроса, необходимо поделить их на определенные однородные сегменты, используя характерные особенности потребительского сегмента:

Клиентский портфель – совокупность клиентов компании, соответствующих её требованиям по управляемости и прозрачности взаимоотношений и обеспечивающих заданную норму прибыли.

Поэтому данное понятие употреблено тут верно – оно входит в понятие клиентской базы.

Для сегментирования клиентского портфеля с целью определения наиболее перспективных клиентов целесообразно применять следующие признаки:[\[5\]](#)

- географические (географические особенности спроса на банковские продукты в зависимости от нахождения филиалов банка);
- демографические (возраст, пол, жизненный цикл и состав семей);
- социально-экономические (род занятий, доходы, структура расходов);
- культурные (образование, традиции, способ проведения свободного времени);
- психо-графические (социальные группы, стиль жизни, личностные качества);
- параметры поведения (степень потребности в банковских продуктах, частота пользования, степень готовности пользования банковскими услугами, эмоциональное отношение к банку).

Эффективная сегментация невозможна без учета жизненного цикла клиента. Жизненный цикл клиента – это способ выявить и показать этапы, которые проходит клиент, покупая и используя товары (услуги). С его помощью можно лучше понять бизнес-процессы, которые использует компания во время работы с клиентом. Жизненный цикл клиента всегда рассматривают на определенном промежутке времени.

Клиенты вступают в финансовые взаимоотношения с банком и со временем решают, продолжать ли эти отношения или нет. Это также зависит от потребности клиента в предоставленных банком товарах и услугах. Клиент в любой время жизненного цикла с той или иной вероятностью имеет возможность приостановить отношения с финансовым учреждением, поэтому главной задачей банка становится разработка привлекательных маркетинговых программ для удержания имеющихся и привлечения потенциальных потребителей.

Процессы, которые происходят с клиентом в течение всего периода банковского обслуживания, можно разделить на отдельные этапы:

1. Знакомство с банковским учреждением (выбор банка, который предоставляет необходимый перечень услуг).

2. Рассмотрение условий обслуживания (детальное знакомство и анализ банковских продуктов, их условий и процентных ставок на продукцию).
3. Покупка (приобретение банковского продукта или услуги).
4. Использование банковского продукта в соответствии с банковским договором.
5. Естественная потеря клиента, предотвращение потери клиента, повторное приобретение банковского продукта (конечная стадия жизненного цикла, по результатам которого можно потерять или удержать клиента).
6. Сохранение клиента банка (конечный результат, при условии которого жизненный цикл клиента возобновляется без смены банка).

Однако построение долгосрочных отношений должно приносить доход банку для получения прогнозируемых объемов прибыли на протяжении длительного периода.

Сегментация не должна быть одноразовой операцией. Распределение клиентской базы на разные группы, например, повторное приобретение услуг со временем, частота этого приобретения, продолжительность жизни каждого из клиентов (от первой операции до недавнего времени), играет свою роль, помогает определить, насколько эффективным является управление жизненным циклом клиента. Анализ жизненного цикла клиента можно проводить на протяжении всего жизненного цикла работы банка, предоставляя новые возможности улучшения показателей жизненного цикла.

Наиболее важными критериями сегментации, по нашему мнению, является доходность и степень взаимодействия с клиентами. Первый критерий предполагает уровень прибыли, которую приносит клиент банка в текущем и может приносить в будущем, с учетом его финансового состояния. Критерий «степень взаимодействия» предполагает прогнозирование действий по построению долгосрочных отношений в зависимости от их первоначального и перспективного уровней доходности. Согласно выделенным критериям, целесообразно строить отношения с клиентами по следующим основным этапам:

1. Первичное деление клиентов на физических и юридических лиц.
2. Определение уровня доходности клиента.
3. Распределение клиентов по потенциальной степени взаимодействия с банком.

4. Анализ результатов распределения клиентов и формирование отдельных групп клиентов.

5. Выбор стратегии поведения применительно к каждой группе клиентов.

Для каждой группы клиентов банком формируются потребительские модели поведения, разрабатываются специальные продукты и маркетинговые программы для более успешного взаимодействия с каждым сегментом клиентской базы банка. Как правило, базовое распределение потребителей банковских продуктов и услуг является следующим: физические лица, корпоративный сектор и VIP-клиенты.

При обслуживании разных групп клиентов банком ставятся разные задачи. Так, например, для физических лиц главными являются выгодность предложенного продукта и удобство пользования им. Для корпоративных клиентов, которые являются наиболее привлекательными для банка, во время обслуживания относятся задача максимально полного сбора информации о клиенте, постоянного мониторинга его бизнеса, предсказание и опережение действий конкурентов. Под временем сотрудничества с VIP-клиентами банк обязательно учитывает меру доверия между банком и клиентом, качество обслуживания, возможность предоставления дополнительных сервисных услуг.

Таким образом, клиентская база банка – это потенциальные потребители услуг банка, которые находятся территориально в пределах возможных контактов с ними, и которых удовлетворяет набор предоставляемых банковских услуг.

1.2. Качество клиентской базы: понятие, критерии оценки, факторы, обуславливающие ее развитие

Качество клиентской базы банка – это сегментация клиентской базы, то есть деление на подгруппы (исходя из их сфер деятельности) людей, для предоставления каждой из них более подходящих банковских услуг.

Критерии качества клиентской базы – разделение клиентов банка на физических лиц и юридических лиц. Физические лица в основном размещают свои средства на срочные вклады. Из этого делаем вывод, что их проще контролировать. Особенно, если в банке присутствует отдел планирования, ведь зная точно на какую сумму можно рассчитывать в будущем, легче принимать решения в настоящем. Так же не стоит забывать и про то, что в случае признания банка банкротом сначала

выплачиваются деньги физическим лицам, а уж потом только юридическим. Но при этом клиентский портфель должен быть диверсифицирован, что очень сильно влияет на качество клиентской базы.

Факторами, обуславливающие её развитие, могут быть: доход, образование, семейное положение и т.д. Например, чем выше доход семьи, тем больше потребности в разнообразных продуктах банка и тем выше, следовательно, вероятность продажи запланированных услуг. Семейный статус тоже имеет значение: одиночки меньше пользуются банковскими услугами. Далее, люди, имеющие хорошую работу и перспективы продвижения по службе, как правило, предъявляют повышенный спрос на ссуды и услуги по хранению сбережений. Они, следовательно, далее привлекательны как объект маркетинговой компании, так как имеют устойчивый доход.

При рассмотрении факторов, влияющих на важность клиента для банка стоит рассматривать не только с одной стороны данную проблему, а с двух – со стороны банка и со стороны клиента. Только в этом случае можно найти компромисс и достичь желаемого результата в сотрудничестве.

Главная задача анализа клиентской базы банка в системе управления ресурсами заключается в том, чтобы максимально снизить неопределенность, в которой принимаются решения по формированию и использованию ресурсов банка в целом и текущих пассивов в частности.

Для банка важно оценить величину возможного остатка на счете клиента; определить значимость клиента с точки зрения поддержания им постоянного неснижаемого остатка на счете; определить, сколько и каких клиентов банка необходимо иметь у себя на обслуживании (или привлечь) для достижения определенной доли этих ресурсов в суммарном объеме привлечения.

Начальным этапом анализа клиентской базы является ее группировка по определенному признаку, что позволит определить наиболее ценные группы клиентов, а также повысит достоверность выводов и будет способствовать получению более объективной оценки состояния клиентской базы[6].

Клиентов банка можно и нужно классифицировать по разным критериям. Нужно лишь выявить важные для классификации критерии и на их основе определить клиентов, входящих в каждый из сформированных сегментов.

Такими критериями могут быть выбраны: суммарные (средние) обороты по счету клиента – сумма дебетового и кредитового оборотов; величина остатка на счете; форма собственности; сфера деятельности, отрасль, территориальное расположение и т.д.

Для выявления текущих тенденций целесообразно рассматривать, как минимум, четыре ряда динамики:[\[7\]](#)

- суммы общих остатков средств клиентов на счетах в банке;
- суммы остатков средств у крупнейших клиентов;
- суммы остатков у клиентов, не входящих в группу крупнейших;
- показатель диверсификации.

Показателями, характеризующими структуру клиентских счетов, являются:

1) структура клиентов по величине остатков. На основании распределения счетов по величине остатка определяется показатель структуры по величине остатков. По результатам расчета данного показателя возможны следующие результаты:

- наблюдается явное превалирование группы клиентов с очень малыми остатками (малыми, средними, большими и очень большими остатками);
- распределение счетов по величине остатков равномерное;
- отсутствие групп клиентов, доминирующих по величине остатков.

2) структура клиентов по величине оборотов. Осуществляется распределение клиентов по условным группам в соответствии с величиной оборотов. Аналогично предыдущему показателю возможны следующие ситуации:

- превалирование группы клиентов с очень малыми (малыми, средними, большими, очень большими) для данного банка оборотами;
- распределение счетов по оборотам равномерное;
- отсутствие групп клиентов, доминирующих по величине оборотов.

Итоговым этапом анализа клиентской базы банка, с точки зрения ее влияния на формирование текущих пассивов, есть прогноз, что осуществляется на основе данных анализа текущего состояния клиентской базы и текущих тенденций изменения клиентских ресурсов. Он строится по двум направлениям:

- прогнозирование будущего состояния при условии сохранения текущих тенденций;

- прогнозирование вероятного изменения тенденции и оценка надежности самого прогноза.

На основе предложенной методики осуществляется оценка качества каждого счета, а также определяются следующие показатели:

- среднее качество счетов;
- средняя сумма остатков на счетах с учетом качества;
- эффективность клиентской базы, которая вычисляется как отношение суммы остатков с учетом качества к сумме всех остатков.

Рынок банковских услуг находится в постоянном движении, поэтому банк при формировании клиентской политики должны изучать экономические явления, процессы, а также анализировать факторы, которые влияют на возможность привлечения клиентов.

К макроэкономическим факторам, влияющим на формирование клиентской политики банка, относятся:

- уровень конкуренции в банковской сфере;
- текущая конъюнктура рынка;
- регуляторная политика;
- состояние денежно-кредитной системы;
- уровень инфляции;
- уровень доходов населения;
- состояние развития отдельных отраслей, регионов.

Среди микроэкономических факторов следует отметить:

- фактический размер капитала;
- имидж банка на рынке банковских услуг;
- эффективность маркетинговой, особенно конкурентной политики банка;
- квалификация персонала, в том числе культура обслуживания клиентов;
- технологии, используемые банком, и их соответствие потребностям существующих и потенциальных клиентов;
- широта номенклатуры услуг;
- ценовая политика банка;
- маркетинговая стратегия банка;
- стабильность клиентской базы банка.

Механизм формирования клиентской базы банка представляет собой целенаправленный и последовательный процесс выбора целевых сегментов рынка банка и определение стратегии сотрудничества с ним, что базируется на масштабных исследованиях потенциального рынка банковских услуг и стратегических ориентирах и возможностях самого банка; разработки и конкретизации комплекса подходов по привлечению и обслуживанию для каждого целевого сегмента рынка в рамках концепции развития клиентской базы банка, что представляет собой формирование клиентской базы банка; непосредственного привлечения потребителей в банк, их обслуживание, поддержание связей с ними и оперативного управления указанными процессами[8].

Таким образом, формированию качественной клиентской базы будет способствовать построению долгосрочных взаимоотношений клиентов с банком, усилению конкурентных позиций на рынке финансовых услуг, повышению эффективности деятельности каждого конкретного банка.

1.3. Нормативно-правовые основы анализа клиентской базы банков в России

Нормативно-правовое регулирование деятельности банка включает следующие документы (рис. 1).

Нормативно-правовое регулирование деятельности банков

Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный Закон 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (в ред. от 31.07.2020)

в ред. от 20.03.2006 «Об обязательных нормативах банков»

Федеральный Закон от 10.07.2002 года № 86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» (в ред. от 20.07.2020)

Федеральный Закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (в ред. от 27.12.2019)

Рисунок 1. Нормативно-правовое регулирование деятельности банка

В Федеральном Законе от 10.07.2002 года № 86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» говорится, что банком России

устанавливаются основные правила проведения, формы, а также стандарты безналичных расчетов на территории РФ (гл. 12, ст. 82.3)[\[9\]](#).

Осуществление безналичных расчетов регламентируется также Гражданским кодексом РФ[\[10\]](#) (далее – ГК РФ). В ст. 861 гл. 46 ГК РФ указывается, что безналичные расчеты должны осуществляться посредством банковских учреждений или иных кредитных организаций, в которых были открыты расчетные счета, если иной вариант не предусмотрен законодательством и не предполагается формой расчетов.

В ст. 862 ГК РФ указывается, что расчеты могут производиться в форме аккредитива, инкассо, чеками, платежными поручениями и в иных формах, которые не противоречат законодательству РФ и используются в соответствии с банковской практикой и правилами.

В ст. 847 ГК РФ указывается, что в соответствии с договором, предусматривается удостоверение прав клиентов распоряжаться денежными средствами, которые находятся на счете, электронными платежными средствами и другими документами, в которых используется аналог подписи клиента в виде кодов, паролей и других средств, которые подтверждают право распоряжения средствами.

Порядок осуществления денежных переводов регламентируется Положением Банка России от 19.06.2012 № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств». В данном документе говорится, что банки должны осуществлять переводы денежных средств по счетам и без открытия счетов в соответствии с законодательством РФ, а также нормативными актами Банка России в рамках используемых форм расчетов по распоряжениям о переводе денежных средств от клиентов, а также органов, которые имеют право предъявлять распоряжения по банковским счетам плательщиков. Формы для осуществления расчетов выбираются непосредственно плательщиком или получателем денежных средств и могут быть оговорены в договорах с контрагентами[\[11\]](#).

Инвестиционные операции направлены на получение банком дохода путем вложения собственных ресурсов в ценные бумаги, приобретения права по совместной хозяйственной деятельности или же инвестиционных операций, связанных с долгосрочным вложением средств. Основными документами, регулирующими отношения и особенности деятельности участников рынка ценных бумаг, являются, прежде всего, ГК РФ, Федеральные законы № 39-ФЗ от 22.04.1996

г. «О рынке ценных бумаг» и № 46-ФЗ от 05.03.1999 г. «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг».

С ростом российского рынка потребительских кредитов в банковском законодательстве был принят закон № 218-ФЗ от 30.12.2004 г. «О кредитных историях»[\[12\]](#), который содержит информацию об организации – бюро кредитных историй, осуществляющую формирование, хранение кредитных историй, оказывающую услуги по предоставлению кредитных отчетов. Таким образом, данный закон, позволяя предварительно знакомиться с потенциальным заемщиком и его историей погашения прошлых кредитных обязательств, значительно сокращает невозвраты взятых кредитов. Однако надо отметить, что, в соответствии с сегодняшним законодательством, пополнение базы кредитных историй возможно только при наличии документально зафиксированного согласия заемщика, таким образом, допускается пополнение базы данных не в полном объеме.

В настоящее время получили широкое распространение комиссионно-посреднические активные операции (лизинг, факторинг, форфейтинг и пр.). К основным документам, регулирующим финансовую аренду, относят, прежде всего, ГК РФ, в нем определены предмет договора финансовой аренды, ответственность сторон, Федеральный закон от 29.10.1998 г. № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)». Закон определяет предмет лизинга, субъектов договора лизинга, их взаимодействие, правовые и организационно-экономические особенности лизинга.

Правовой основой факторинговых и форфейтинговых операций служат ГК РФ и Налоговый кодекс РФ, Федеральные законы «О банках и банковской деятельности», «О Банке России» и др. В конвенции УНИДРУА определены правила, необходимые для правовой основы, способствующие развитию международного факторинга и соблюдению баланса интересов всех участников факторинговой сделки. Говоря о нормативно-правовой базе форфейтинговых операций, следует выделить Федеральный закон от 22.04.1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», в нем детально отражены правила по осуществлению операций с ценными бумагами на финансовом рынке РФ.

Согласно ГК РФ, вклады физических лиц оформляются договором банковского вклада, который является публичным договором. В ст. 838 ГК РФ это выражено правилом о том, что банк обязан выплатить вкладчику проценты в размере, определяемом в договоре, а если в договоре размер процентов не определен, – в размере, определяемом в соответствии с п. 1 ст. 809 ГК, т.е. в размере ставки

рефинансирования Центрального банка.

В ст. 36 Федерального Закона от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» вклад определен как денежные средства в рублях или иностранной валюте, размещаемые физическими лицами в целях хранения и получения дохода, выплачиваемого в денежной форме в виде процентов[13].

Таким образом, под нормативно-правовым регулированием анализа клиентской базы банков в России банка понимается система положений действующего банковского законодательства, а также отдельные нормативно-правовые акты. Основными из них являются: Федеральный Закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности», Федеральный Закон от 30.12.2004 г. № 218-ФЗ «О кредитных историях», Положением Банка России от 19.06.2012 № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» и др.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ БАНКА ПАО «СОВКОМБАНК»

2.1. Краткая характеристика банка ПАО «Совкомбанк»

ПАО «Совкомбанк» основан в 1990 г. В 2002 году, когда Совкомбанк (в то время Буйкомбанк) был приобретен Сергеем Хотимским и группой соинвесторов, у банка были один филиал и 17 сотрудников, а капитал составлял 2 миллиона рублей. К концу 2019 года Совкомбанк стал третьим частным банком России по размеру активов РСБУ согласно рейтингу Интерфакс, сеть филиалов расширилась до 2 500 офисов, численность персонала превысила 15 000 человек, а капитал Группы по МСФО составил 139 миллиардов рублей.

На протяжении 18 лет ПАО «Совкомбанк» успешно реализует собственную стратегию развития благодаря сочетанию элементов органического и неорганического роста. Руководству банка удалось тщательно отобрать ниши с ограниченной конкуренцией и, благодаря уникальному продуктовому предложению и широкому охвату покупателей, добиться значительных успехов. Неорганический рост во многом обусловлен точечными приобретениями других финансовых институтов и компаний: с 2014 года ПАО «Совкомбанк» осуществил в

общей сложности 10 приобретений, в результате чего удалось разнообразить продуктовую линейку и расширить клиентскую базу.

Активы ПАО «Совкомбанк» по МСФО выросли в 26 раз за период с 2010 года по 2019 год, что позволило банку занять 12 строчку в списке крупнейших банков России на 31 декабря 2019 г., согласно рейтингу Интерфакс.

Рост ПАО «Совкомбанк» частично обусловлен его высокой внутренней способностью генерировать капитал. Группа Совкомбанка была второй по прибыльности банковской группой в России со средней рентабельностью капитала (ROE) за последние десять лет (2010-2019 гг.) в размере 44%, в соответствии с расчетами Группы. Банк не только демонстрирует высокие показатели рентабельности на протяжении всего экономического цикла, но и высокие результаты в период экономического спада: средняя рентабельность капитала Группы во время финансового кризиса в России в 2014-2015 гг. достигала 54%.

В настоящее время бизнес-модель ПАО «Совкомбанк» основывается на функционировании трех основных сегментов: розничные банковские услуги, корпоративные банковские услуги и казначейство, которые в равной степени влияют на итоговый результат. Три операционных сегмента банка являются взаимодополняющими, обеспечивают сильный взаимоусиливающий эффект и диверсифицируют динамику доходов в течение экономического цикла.

Основные финансовые показатели деятельности ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг. представлены в приложении 1.

По данным из приложения 1 видно, что среднегодовая стоимость активов увеличилась с 689499 млн. руб. в 2017 году до 1135194 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 164,64%.

Тенденция роста прослеживается и по активам, приносящим доход банку, которые увеличились с 612917 млн. руб. в 2017 году до 830119 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 135,44%.

Среднегодовая сумма капитала увеличилась, по данным ПАО «Совкомбанк», с 85418 млн. руб. в 2017 году до 139084 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 162,83%. Большими темпами в отчетном периоде выросли обязательства банка, которые увеличились с 604081 млн. руб. в 2017 году до 996110 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 164,90%.

Положительной тенденцией в деятельности банка является рост уровня процентных доходов, которые увеличились с 68723 млн. руб. в 2017 году до 102122 млн. руб. в 2019 году, то есть на 48,60%. Положительным моментом явилось то, что процентные расходы росли меньшими темпами, чем доходы банка. Процентные расходы увеличились в анализируемом периоде на 31,63%.

Рост процентных доходов банка меньшими темпами, чем активы повлек за собой рост процентной маржи с 17,04% в 2017 году до 17,97% в 2019 году, то есть на 0,93%. Коэффициент соотношения процентных доходов и активов банка имеет тенденцию к снижению и снизился 0,10 п.п. в 2017 году до 0,09 п.п. в 2019 году. Прибыль до налогообложения увеличилась с 36659 млн. руб. в 2017 году до 38326 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 104,55%.

Негативным моментом в деятельности предприятия является снижение уровня рентабельности активов с 5,32% в 2017 году до 3,38% в 2019 году. Такая же тенденция прослеживается и по рентабельности капитала банка. Рентабельность капитала снизилась с 42,92% в 2017 году до 27,56% в 2019 году.

Показатели ликвидности имеют положительную тенденцию к росту, при этом они выше нормативных, что позволяет обеспечить безопасное функционирование банка. Норматив мгновенной ликвидности имеет тенденцию к росту и увеличился с 85,6 % в 2017 году до 110,16 % в 2019 году. При этом как на начало, так и на конец анализируемого периода данный показатель был выше нормативного (15%). По текущей ликвидности наоборот отмечается тенденция роста. Она увеличилась с 88,87% в 2017 году до 139,47% в 2019 году. При этом, как на начало анализируемого периода, так и на его конец показатель выше нормативного уровня (50%). Если рассматривать показатель долгосрочной ликвидности, то здесь отмечается тенденция снижения. Он снизился с 91,1% в 2017 году до 43,85% в 2019 году при нормативном уровне менее 120%.

Таким образом, ПАО «Совкомбанк» российский частный универсальный коммерческий банк с головным офисом в Костроме. Относится к системно значимым банкам, занимает 9-е место по размеру активов среди российских банков по итогам первого полугодия 2020 года. Положительной тенденцией в деятельности банка является рост уровня процентных доходов, которые увеличились в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 48,60%. Негативным моментом в деятельности предприятия является снижение уровня рентабельности активов с 5,32% в 2017 году до 3,38% в 2019 году. Такая же тенденция прослеживается и по рентабельности капитала банка. Если рассматривать

показатели достаточности капитала ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 г., то здесь отмечается тенденция роста и при этом показатели находятся выше нормативного уровня.

2.2. Анализ состава, структуры и динамики клиентской базы банка

Для анализа развития клиентской базы используются следующие коэффициенты:

- коэффициент текучести клиентской базы банка:

$$K_3 = P_3 / P \times 100, (1)$$

где P_3 – среднее количество закрытых счетов за анализируемый период;

P – среднее количество счетов.

- коэффициент привлечения клиентов:

$$K_{\Pi} = P_{\text{в}} / P \times 100\%, (2)$$

где $P_{\text{в}}$ – среднее количество открытых счетов за анализируемый период;

- коэффициент постоянства клиентов клиентской базы банка:

$$K_{\text{с}} = (K_{\Pi} - K_3) / K_{\Pi} \times 100\%. (3)$$

Важным направлением анализа клиентской базы является изучение показателей стабильности остатков на счетах.

Коэффициент стабильности – показатель изменения остатков для каждой из выделенных групп клиентов (K_i):

$$K_i = X_{(i \text{ мин})} / X_{(i \text{ сэр})}. (4)$$

где $X_{(i \text{ мин})}$ – величина неснижаемого остатка (минимальное значение суммарного остатка);

$X_{(i \text{ сэр})}$ – средний суммарный остаток на клиентских счетах за период.

По коэффициенту стабильности K_i оценивается стабильность остатка по амплитуде его колебаний.

Показатель, характеризующий нестабильность остатков, определяем следующим образом:

$$K'_i = 1 - K_i. \quad (5)$$

Уровень оседания или оттока средств:

$$K_0 = (X_K - X_P) / H, \quad (6)$$

где $X_{(K(P))}$ – соответственно, остатки средств на конец и начало периода;

H – оборот по поступлению средств на счета за период.

Показатель b_i – коэффициент синхронности, характеризующий синхронность изменения остатков на текущих счетах клиентов в каждом из диапазонов i :

$$b_i = k_{(i \text{ сеп})} / K_0. \quad (7)$$

Этот коэффициент обеспечивает оценку влияния синхронности и амплитуды колебаний остатков на риск их использования. При проведении исследования влияния крупнейших клиентов на стабильность клиентской, и, в итоге ресурсной базы, целесообразно использовать следующие показатели:

- доля крупнейших клиентов – их отбор осуществляется на основе среднего остатка и кредитового оборота за период (эти клиенты должны значительно отличаться от средних в группе);
- доля крупнейших клиентов в обороте;
- доля крупнейших клиентов в средних остатках;
- связь между изменениями на счетах крупнейших и остальных клиентов.
- наличие имущественных связей между банком и крупнейшими клиентами.

Общий принцип оценки результатов анализа указанных показателей – чем меньше доля крупнейших клиентов, тем лучше. Оптимальной является ситуация, в которой основную часть остатков банка обеспечивают средние и мелкие клиенты.

Наиболее негативной считается ситуация, когда имеющиеся высокие значения доли крупнейших клиентов в обороте и в средних остатках при низких значениях доли крупнейших клиентов и коэффициента корреляции между изменениями на счетах крупнейших и остальных клиентов.

Динамика и состав клиентской базы ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1. Динамика и состав клиентской базы ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	Отклонение 2019/2017	Темп роста, %	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7
Кредиты физическим лицам	143 809	200 691	274 142	130 333	190,63	90,63
Срочные депозиты физических лиц	281 762	361 108	399 209	117 447	141,68	41,68
Текущие счета физических лиц и депозиты до востребования	20 879	41 795	52 794	31 915	252,86	152,86
Операции с физическими лицами	446 450	603 594	726 145	279 695	162,65	62,65
Кредиты юридическим лицам	131 461	357 733	333 987	202 526	254,06	154,06

Срочные депозиты юридических лиц	28 155	110 005	195 459	167 304	694,22	594,22
----------------------------------	--------	---------	---------	---------	--------	--------

Текущие счета юридических лиц и депозиты до востребования	28 118	85 966	126 576	98 458	450,16	350,16
---	--------	--------	---------	--------	--------	--------

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Операции с юридическими лицами	187 734	553 704	656 022	468 288	349,44	249,44
Клиентская база банка	634 184	1 157 298	1 382 167	747 983	217,94	117,94
в том числе						
активные операции	275 270	558 424	608 129	332 859	220,92	120,92
пассивные операции	358 914	598 874	774 038	415 124	215,66	115,66

Таким образом, по данным таблицы 1 можно сделать вывод, что отмечается рост объемов ресурсов клиентов, которые увеличились в анализируемом периоде с 634184 млн. руб. в 2017 году до 1382167 млн. руб. в 2019 году. Абсолютный прирост составил 747983 млн. руб. Темп роста составляет 217,94% или же на 117,94%. Наибольший рост отмечается по операциям с юридическим лицами, которые увеличились с 187734 млн. руб. в 2017 году до 656022 млн. руб. в 2019

году. Темп роста составил 349,44%. Объем операций с физическими лицами также имеют тенденцию к росту и увеличились с 446450 млн. руб. в 2017 г. до 726145 тыс. руб. в 2019 году. Темп роста составил 162,65%. Пассивные операции с клиентами ПАО «Совкомбанк» увеличились с 358914 млн. руб. в 2017 году до 774038 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 215,66%.

Если анализировать пассивные операции, то они представлены депозитами физических и юридических лиц, а также текущими счетами физических и юридических лиц. Наибольшие объемы в привлеченных средствах сосредоточены в срочных депозитах физических лиц, которые в анализируемом периоде увеличились с 281762 млн. руб. в 2017 году до 399209 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 141,68%. Текущие счета физических лиц и депозиты до востребования также имеют тенденцию к росту и увеличились с 20879 млн. руб. в 2017 году до 52794 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 252,86%. Если рассматривать динамику срочных депозитов юридических лиц, то они увеличились с 28155 млн. руб. в 2017 году до 195459 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 694,22%. Текущие счета юридических лиц и депозиты до востребования увеличились с 28118 млн. руб. в 2017 году до 126576 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 450,16%.

Если анализировать активные операции с клиентами, то их объемы увеличились с 275270 млн. руб. в 2017 году до 608129 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 215,66%. Кредиты физическим лицам увеличились в анализируемом периоде с 143809 млн. руб. в 2017 году до 274142 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 19063%. Кредиты юридическим лицам также имеют тенденцию к росту и увеличились с 131461 млн. руб. в 2017 году до 333987 млн. руб. в 2019 году. Темп роста составил 254,06%.

Структура клиентской базы ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2. Структура клиентской базы ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	Изменение
				удельного веса, п.п.

Кредиты физическим лицам	22,68	17,34	19,83	-2,84
Срочные депозиты физических лиц	44,43	31,20	28,88	-15,55
Текущие счета физических лиц и депозиты до востребования	3,29	3,61	3,82	0,53
Операции с физическими лицами	70,40	52,16	52,54	-17,86
Кредиты юридическим лицам	20,73	30,91	24,16	3,43
Срочные депозиты юридических лиц	4,44	9,51	14,14	9,70
Текущие счета юридических лиц и депозиты до востребования	4,43	7,43	9,16	4,72
Операции с юридическими лицами	29,60	47,84	47,46	17,86
Клиентская база банка	100,00	100,00	100,00	0,00
в том числе				
активные операции	43,41	48,25	44,00	0,59
пассивные операции	56,59	51,75	56,00	-0,59

Таким образом, наибольший удельный вес приходится в операциях с клиентами на клиентскую базу физических лиц, удельный вес которой снизился с 70,40% в 2017

году до 52,54% в 2019 году в пользу операций с юридическими лицами.

В клиентской базе ПАО «Совкомбанк» преобладают пассивные операции, удельный вес которых снизился с 56,59% в 2017 году до 56% в 2019 году. Однако следует констатировать, что привлеченные банком средства клиентов полностью перекрывают размещенные у клиентов средства.

Таким образом, в большинстве своем привлеченные средства клиентов были направлены на кредитование физических и юридических лиц. Наибольший удельный вес приходится в операциях с клиентами на клиентскую базу физических лиц.

2.3. Оценка качества клиентской базы банка и рекомендации по его улучшению

Оценка качества клиентской базы ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг. представлена в приложении 2.

Таким образом, по данным из приложения 2 можно сделать вывод, что сумма общих остатков средств клиентов на счетах в банке увеличилась с 358914 млн. руб. в 2017 году до 774038 млн. руб. в 2019 году. Удельный вес остатков средств у крупнейших клиентов имеет тенденцию к росту и увеличился с 12,74% до 39,15%, что не является положительной тенденцией в работе банка. Так как наибольшие средства сконцентрированы именно на счетах крупных клиентов, то это говорит о малой активности небольших.

Однако имеются и положительные моменты в управлении клиентской базой ПАО «Совкомбанк». В частности, коэффициент привлечения клиентов имеет тенденцию к росту и увеличился с 5,58% в 2017 году до 10,08% в 2019 году, что в основном обусловлено ростом числа вновь открытых текущих счетов клиентов. Коэффициент постоянства клиентов клиентской базы банка также имеет тенденцию к росту и увеличился с 62,48% в 2017 году до 73,45% в 2019 году. Но в качестве негативного момента можно отметить снижение стабильности клиентской базы и уровня оседания средств на счетах по сравнению с 2018 годом.

Банк должен постоянно проводить мониторинг весомости критериев лояльности, важных для определенного сегмента, и совершенствовать деятельность по следующим направлениям:

- совершенствовать работу с персоналом банка, постоянно повышать профессиональную подготовку сотрудников;
- регулярно проводить обучение сотрудников офисов банка навыкам ведения деловых переговоров и управлению конфликтными ситуациями;
- совершенствовать организацию процесса взаимодействия с клиентами путем постоянного анализа и систематизации клиентской базы банка;
- проводить регулярный мониторинг уровня качества обслуживания, уровня напряженности коммуникаций с клиентом, уровня лояльности клиентов к банку, уровня информированности клиентов о банковских продуктах и услуги, морально-психологического климата в банке;
- совершенствовать работу подразделений банка по качеству обслуживания клиентов банка;
- внедрять новые методы организации и управления отношениями банка с клиентами;
- способствовать дальнейшему развитию консультационного обслуживания;
- совершенствовать материально-техническое обеспечение офисов банка, внедрять надежную и модернизированную технику, а также оборудование, позволяет применять более эффективные методы коммуникаций;
- улучшать показатели комфортности обслуживания клиентов банка.

Таким образом, сумма общих остатков средств клиентов на счетах в ПАО «Совкомбанк» увеличилась с 358914 млн. руб. в 2017 году до 774038 млн. руб. в 2019 году. Удельный вес остатков средств у крупнейших клиентов имеет тенденцию к росту и увеличился с 12,74% до 39,15%, что не является положительной тенденцией в работе банка. Негативным моментом в работе банка является рост коэффициент текучести клиентской базы банка, который увеличился с 2,09% в 2017 году до 2,68%, что в основном обусловлено количеством закрытых счетов и переходом клиентов в другой банк. Но имеются и положительные моменты в управлении клиентской базой ПАО «Совкомбанк». В частности, коэффициент привлечения клиентов имеет тенденцию к росту, что в основном обусловлено ростом числа вновь открытых текущих счетов клиентов. Коэффициент постоянства клиентов клиентской базы банка также имеет тенденцию к росту. Однако в качестве негативного момента можно отметить снижение стабильности клиентской базы и уровня оседания средств на счетах по сравнению с 2018 годом.

ПАО «Совкомбанк» должен постоянно проводить мониторинг весомости критериев лояльности, важных для определенного сегмента, и совершенствовать деятельность по следующим направлениям: квалификация персонала, организация

процесса взаимодействия с клиентом, регулярная оценка качества обслуживания, улучшать показатели комфортности обслуживания клиентов банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Клиентская база банка – это потенциальные потребители услуг банка, которые находятся территориально в пределах возможных контактов с ними, и которых удовлетворяет набор предоставляемых банковских услуг.

Главная задача повышения качества клиентской базы в системе управления ресурсами банка заключается в том, чтобы максимально снизить неопределенность, в которой принимаются решения по формированию и использованию ресурсов банка в целом и текущих пассивов в частности. Формированию качественной клиентской базы будет способствовать построению долгосрочных взаимоотношений клиентов с банком, усилению конкурентных позиций на рынке финансовых услуг, повышению эффективности деятельности каждого конкретного банка.

Под нормативно-правовым регулированием анализа клиентской базы банков в России банка понимается система положений действующего банковского законодательства, а также отдельные нормативно-правовые акты. Основными из них являются: Федеральный Закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности», Федеральный Закон от 30.12.2004 г. № 218-ФЗ «О кредитных историях», Положением Банка России от 19.06.2012 № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» и др.

ПАО «Совкомбанк» российский частный универсальный коммерческий банк с головным офисом в Костроме. Относится к системно значимым банкам, занимает 9-е место по размеру активов среди российских банков по итогам первого полугодия 2020 года. Положительной тенденцией в деятельности банка является рост уровня процентных доходов, которые увеличились в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 48,60%. Негативным моментом в деятельности предприятия является снижение уровня рентабельности активов с 5,32% в 2017 году до 3,38% в 2019 году. Такая же тенденция прослеживается и по рентабельности капитала банка. Если рассматривать показатели достаточности капитала ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 г., то здесь отмечается тенденция роста и при этом показатели находятся

выше нормативного уровня.

Проведенный анализ показал, что отмечается рост объема ресурсов клиентов ПАО «Совкомбанк», который увеличился в анализируемом периоде с 634184 млн. руб. в 2017 году до 1382167 млн. руб. в 2019 году. Абсолютный прирост составил 747983 млн. руб. Темп роста составляет 217,94% или же на 117,94%. Наибольший темп роста отмечается по операциям с юридическими лицами, которые увеличились с 187734 млн. руб. в 2017 году до 656022 млн. руб. в 2019 году. Объемы операций с физическими лицами также имеют тенденцию к росту. Темп роста составил 162,65%.

Можно констатировать, что в большинстве своем привлеченные средства клиентов были направлены на кредитование физических и юридических лиц.

Наибольший удельный вес приходится в операциях с клиентами на клиентскую базу физических лиц, удельный вес которой снизился с 70,40% в 2017 году до 52,54% в 2019 году в пользу операций с юридическими лицами. В клиентской базе ПАО «Совкомбанк» преобладают пассивные операции, удельный вес которых снизился с 56,59% в 2017 году до 56% в 2019 году. Однако следует констатировать, что привлеченные банком средства клиентов полностью перекрывают размещенные у клиентов средства.

Негативным моментом в работе банка является рост коэффициент текучести клиентской базы банка, который увеличился с 2,09% в 2017 году до 2,68%, что в основном обусловлено количеством закрытых счетов и переходом клиентов в другой банк. Но имеются и положительные моменты в управлении клиентской базой ПАО «Совкомбанк». В частности, коэффициент привлечения клиентов имеет тенденцию к росту и увеличился с 5,58% в 2017 году до 10,08% в 2019 году, что в основном обусловлено ростом числа вновь открытых текущих счетов клиентов. Коэффициент постоянства клиентов клиентской базы банка также имеет тенденцию к росту и увеличился с 62,48% в 2017 году до 73,45% в 2019 году. Однако в качестве негативного момента можно отметить снижение стабильности клиентской базы и уровня оседания средств на счетах по сравнению с 2018 годом.

Следовательно, для проведения эффективной политики привлечения новых и удержания имеющихся клиентов ПАО «Совкомбанк» необходимо постоянно уделять внимание клиентской базе банка, проводить ее сегментирование с учетом жизненного цикла клиента, разрабатывать соответствующие программы лояльности клиентов с учетом приоритетных факторов для каждого конкретного

потребительского сегмента. Кроме того, банк должен постоянно проводить мониторинг весомости критериев лояльности, важных для определенного сегмента, и совершенствовать деятельность по следующим направлениям: квалификация персонала, организация процесса взаимодействия с клиентом, регулярная оценка качества обслуживания, улучшать показатели комфортности обслуживания клиентов банка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный Закон 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. – режим доступа: <http://consultant.ru/>.
2. Федеральный Закон от 10.07.2002 года №86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)». – режим доступа: <http://consultant.ru/>.
3. Федеральный Закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности». – режим доступа: <http://consultant.ru/>.
4. Федеральный закон от 30.12.2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях». – режим доступа: <http://consultant.ru/>.
5. Аскарлова, А.К. Совершенствование методов анализа клиентской базы как основного этапа маркетинга банка / А.К. Аскарлова, А.Т. Мамыралиева, Ч.С. Орозова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 6 (19). – С. 23-28.
6. Дындина, К.С. Проблемы определения сущности и специфики клиентской базы банка / К.С. Дындина // В сборнике: Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 79-83.
7. Лаврушин О.И. Модели и технологии банковской деятельности: учебник / О.И. Лаврушин, И.И. Васильев, А.Е. Ушанов. – М.: КноРус, 2021. – 179 с.
8. Меркулова, Н.С. Работа с клиентской базой как залог эффективной деятельности коммерческого банка / Н.С. Меркулова, Е.А. Маякова // В сборнике: Молодежь в науке: Новые аргументы. Сборник научных работ VIII Международного молодежного конкурса. Ответственный редактор А.В. Горбенко. – 2018. – С. 72-76.
9. Современные банковские продукты и услуги: учебник / О.И. Лаврушин. – М.: КноРус, 2019. – 302 с.
10. Царев, А.В. Принципы и модели сегментации потребителей на рынке банковских услуг / А. В. Царев // Статистика и экономика. – 2016. – № 1. – С. 131-132.

11. Ширинская, Е.Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт / Е. Б. Ширинская. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 230 с.

Приложение 1. **Основные финансовые показатели деятельности ПАО «Совкомбанк».**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019/2017	Темп роста, %
1	2	3	3	4	5
1 Сумма активов, млн. руб.	689 499	967 404	1 135 194	445 695	164,64
из них:					
1.1 кредитов банкам и клиентам	266 245	541 478	585 220	318 975	219,81
из них:					
1.1.1 просроченных кредитов банкам и клиентам	11 199	13 919	15 621	4 422	139,49
1.2 ценных бумаг	349 141	225 040	249 602	-99 539	71,49
1.3 долгосрочных финансовых вложений	8 730	10 081	10 918	2 188	125,06

2 Среднегодовая сумма активов, приносящих доход, млн. руб. (стр. 1.1 - стр.1.1.1 +стр. 1.2+стр.1.3)	612 917	762 680	830 119	217 202	135,44
3. Среднегодовая сумма капитала, млн. руб.	85 418	114 036	139 084	53 666	162,83
4. Среднегодовая сумма обязательств, млн. руб.	604 081	853 368	996 110	392 029	164,90
5. Процентные доходы банка, млн. руб.	68 723	87 423	102 122	33 399	148,60
6. Процентные расходы банка, млн. руб.	35 745	39 944	47 050	11 305	131,63
7 Коэффициент процентной маржи ((стр. 5-стр. 6): стр. 2), %	17,04	16,70	17,97	0,93	x
8 Коэффициент соотношения процентных доходов и среднегодовой суммы активов, (стр. 5 / стр. 1)	0,10	0,09	0,09	-0,01	x
9 Коэффициент соотношения процентных доходов и среднегодовой суммы активов, приносящих доход, (стр. 5 / стр. 2)	0,11	0,11	0,12	0,01	x
10 Прибыль до налогообложения, млн. руб.	36 659	20 825	38 326	1 667	104,55

Продолжение приложения 1.

1	2	3	3	4	5
11 Рентабельность, %:					
11.1 активов (стр. 10 / стр. 1*100)	5,32	2,15	3,38	-1,94	x
11.2 активов, приносящих доход (стр.10 / стр.2 * 100)	5,98	2,73	4,62	-1,36	x
11.3 капитала (стр. 10 / стр. 3 * 100)	42,92	18,26	27,56	-15,36	x
12 Показатели ликвидности:					
12.1 Норматив мгновенной ликвидности (Н2) (Минимальное значение Н2, установленное ЦБ – 15%)	85,6	145,75	110,16	24,56	x
12.2 Норматив текущей ликвидности (Н3) (Минимальное значение Н3, установленное ЦБ – 50%)	88,87	84,94	139,47	50,60	x
12.3 Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) (Максимальное значение Н4, установленное ЦБ – 120%)	91,1	42,24	43,85	-47,25	x
13 Показатели достаточности капитала, %:					
13.1 нормативного капитала	12,94	12,55	13,04	0,10	x
13.2 основного капитала	14,78	15,19	14,83	0,05	x

Приложение 2. Оценка качества клиентской базы ПАО «Совкомбанк» за 2017-2019 гг

.

Наименование показателя	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	Отклонение 2019/2017	Темп роста, %
Сумма остатков средств у крупнейших клиентов	45 711	180 711	303 055	257 344	662,98
Сумма остатков у клиентов, не входящих в группу крупнейших	313 203	418 163	470 983	157 780	150,38
Сумма общих остатков средств клиентов на счетах в банке	358 914	598 874	774 038	415 124	215,66
Удельный вес остатков средств у крупнейших клиентов, %	12,74	30,18	39,15	26	x
Среднее количество закрытых счетов за анализируемый период, тыс.	0,83	0,98	1,21	0,38	145,78
Среднее количество счетов, тыс.	39,63	41,85	45,20	5,57	114,05
Коэффициент текучести клиентской базы банка, %	2,09	2,34	2,68	0,58	x

Среднее количество открытых счетов за анализируемый период, тыс.	2,21	3,20	4,56	2,35	206,02
Коэффициент привлечения клиентов, %	5,58	7,64	10,08	4,50	180,65
Коэффициент постоянства клиентов клиентской базы банка, %	62,48	69,37	73,45	10,97	117,56
Средний остаток за период, млн. руб.	9,06	14,31	17,12	8	189,10
Средний остаток за период, млн. руб.	9,06	14,31	17,12	8	189,10
Минимальный остаток за период, млн. руб.	2,96	3,12	3,68	0,72	124,32
Коэффициент стабильности, %	32,69	21,80	21,49	-11,20	x
Коэффициента нестабильности, %	67,31	78,20	78,51	11,20	x
Оборот по поступлению, млн. руб.	79 945	90 915	181 378	101 433	226,88
Уровень оседания средств	0,87	2,64	0,97	0,10	x

1. Лаврушин О.И. Модели и технологии банковской деятельности: учебник / О.И. Лаврушин, И.И. Васильев, А.Е. Ушанов. – М.: КноРус, 2021. – С. 97. [↑](#)
2. Дындина, К.С. Проблемы определения сущности и специфики клиентской базы банка / К.С. Дындина // В сборнике: Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 81. [↑](#)
3. Ширинская, Е.Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт / Е. Б. Ширинская. – М.: Финансы и статистика, 2016.– С. 131. [↑](#)
4. Лаврушин О.И. Модели и технологии банковской деятельности: учебник / О.И. Лаврушин, И.И. Васильев, А.Е. Ушанов. – М.: КноРус, 2021. – С. 99. [↑](#)
5. Аскарлова, А.К. Совершенствование методов анализа клиентской базы как основного этапа маркетинга банка / А.К. Аскарлова, А.Т. Мамыралиева, Ч.С. Орозова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 6 (19). – С. 25. [↑](#)
6. Царев, А.В. Принципы и модели сегментации потребителей на рынке банковских услуг / А. В. Царев // Статистика и экономика. – 2016. – № 1. – С. 131. [↑](#)
7. Современные банковские продукты и услуги: учебник / О.И. Лаврушин. – М.: КноРус, 2019. – С. 179. [↑](#)
8. Меркулова, Н.С. Работа с клиентской базой как залог эффективной деятельности коммерческого банка / Н.С. Меркулова, Е.А. Маякова // В сборнике: Молодежь в науке: Новые аргументы. Сборник научных работ VIII Международного молодежного конкурса. Ответственный редактор А.В. Горбенко. – 2018. – С. 75. [↑](#)
9. Федеральный Закон от 10.07.2002 года №86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)». – режим доступа: <http://consultant.ru/>.

[↑](#)

10. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный Закон 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. – режим доступа: <http://consultant.ru/>. [↑](#)
11. Положение Банка России от 19.06.2012 № 383-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.06.2012 № 24667). – режим доступа: <http://consultant.ru/> [↑](#)
12. Федеральный закон от 30.12.2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях». – режим доступа: <http://consultant.ru/>. [↑](#)
13. Федеральный Закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности». – режим доступа: <http://consultant.ru/>. [↑](#)