

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Банк, находясь в центре экономической жизни, призван содействовать интересам своих клиентов. Поэтому не случайно в последние годы утвердилась идеология банка как партнера.

Актуальность темы заключается в том, что на сегодняшний день, процесс управления клиентскими отношениями требует существенного улучшения. В работе российских банков существует много недостатков в создании эффективной инфраструктуры в работе с клиентами, в том числе информационного обеспечения этой деятельности, развитии бизнес-технологий, координации этой работы, в подготовке соответствующих кадров.

В современных условиях ставится задача еще большей интенсификации работы Сбербанка путем создания дополнительных услуг, анализ рекламы, в том числе из разряда престижной, которая может создать лояльное мнение о банке и его деятельности, предоставления различных премий и льгот своим клиентам.

Все это определило актуальность темы и ее выбор для исследования.

Цель работы заключается в анализе клиентской базы ПАО «Сбербанк России» и рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие клиентской базы банка;
- определить этапы формирования клиентской базы банка;
- рассмотреть механизмы формирования клиентской базы коммерческого банка;
- изучить современные методы удержания клиентов банка;
- провести анализ финансовой деятельности и результатов в ПАО «Сбербанк России»;
- провести анализ клиентской базы (на примере ПАО «Сбербанк России»);
- разработать предложения по совершенствованию формирования клиентской базы на примере банка ПАО «Сбербанк России».

Объектом работы является ПАО «Сбербанк России».

Предметом работы является анализ клиентской базы ПАО «Сбербанк России».

При написании курсовой работы применялись общелогические методы и приёмы исследования: классификация, описание, обобщение, сравнительный анализ, изучение и анализ литературы, системный подход и обобщение полученной информации.

В рамках подготовки работы были изучены труды таких специалистов, как Батракова Л.Г., Лаврушин О.И., Максименко В.А., Метель Ю.А., Тавасиев А.М., Петром М.А., Русанов Ю.Б., Кечина Е.Е, Курманова Л.Р., Дыдина К.С., Бадалов Л.А.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов работы состоит в возможности разработанных предложений совершенствования клиентской базы коммерческих банков для более ясной картины их деятельности.

Работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения, списка использованной литературы и четырех приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

ПОНЯТИЕ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ БАНКА

В рыночной экономике деятельность любой кредитной организации нацелена на извлечение прибыли, а основным источником получения прибыли являются банковские операции и услуги, оказываемые клиентам.

Клиентская база банка – это часть потенциальных потребителей рынков банковских услуг, которая находится в пределах возможных контактов с банком по территориальному признаку, и которую удовлетворяет набор предоставляемых банком услуг. Базу банка можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны, это качественное состояние клиентов банка, как неслучайной совокупности потребителей используемых банковских услуг, а с другой, это работа банка с имеющимися клиентами. [9, С.409]

Следует отметить, что в практической деятельности под клиентской базой банка понимается полнота и достоверность показателей, которые, в свою очередь, характеризуют качественное и количественное состояние клиента. Это образует прямую зависимость эффективности обслуживания клиентов и уровня доходности

банка. По факту, лицо, пришедшее за консультацией в банк, но не приобретшее банковский продукт, можно считать уже клиентом. Существует деление на две категории клиентов: реальных и потенциальных.

Реальный клиент – это лицо (физическое или юридическое), которое обратилось в банк для приобретения банковского вида услуг, которое ему предлагается. Пристального внимания требуют потенциальные потребители банковских услуг. Эта группа формируется в несколько этапов и рассматривается по определенным критериям и принципам взаимодействия. Она представляет собой лицо (физическое или юридическое лицо), которое, с большой долей вероятности станет клиентом, воспользовавшись продуктом или услугой банка.

Привлечение новых клиентов, как одно из условий построения клиентской базы банка, происходит различными способами. В качестве стимулирования могут выступать разного рода лотереи, подарки, особые скидки на продуктовую линейку банка. Для индивидуального побуждения персональных менеджеров к активности работы с наращиванием клиентской базы принадлежат конкурсы среди сотрудников подразделения, специальное премирование, а также моральное и материальное поощрение при перевыполнении плана продаж.

Для сохранения уже сформированной клиентской базы и привлечения новых потребителей банковских услуг, коммерческие банки определяют свою задачу как поиск нестандартных путей повышения эффективности деятельности. Задача по определению эффективных направлений ставится перед банками в связи с мощным конкурентным давлением со стороны иногородних банков. Принято считать, что при построении клиентской базы, в банковском маркетинге необходимо использование таких принципов, как поведенческая и демографическая сегментация.

Это, в первую очередь, реакция людей на рекламу, повышенный спрос на те или иные услуги банка. Определение целевой аудитории для банка – необходимость, при этом задачей службы маркетинга является правильная оценка целевых рынков банковских услуг. Российская практика определяет два типа построения маркетинговой стратегии, связанной с исследованием целевого рынка в рамках определения реальных банковских клиентов.

В одних случаях банк идет «от продукта», т. е. работник выбирает конкретный вид услуг и на базе, имеющейся у него информации о клиентах, выявляет, кто нуждается в такого рода услуге. В других случаях используется метод «перекрестной продажи», когда при совершении какой-либо операции работники

банка предлагают клиенту новые или дополнительные услуги. При этом стабильное финансовое состояние потенциального клиента оказывает серьезное влияние на спрос продукции. Люди, которые добились определенных успехов в карьере, имеющие стабильный заработок, в большинстве случаев предъявляют повышенный спрос на взятие ссуд и услуги по хранению своих сбережений.

Наиболее успешное продвижение банковской продукции на целевом рынке и его успех в борьбе за клиента будут определяться, в первую очередь, ценами на спрашиваемый продукт, прибыльностью банка, уровнем обслуживания, а также преимуществом в качестве предлагаемой услуги по сравнению с конкурентами. Помимо перечисленных условий, потенциальные клиенты обращают внимание на репутацию банка и его привлекательность, внешний вид и оформление его зданий, удобное расположение филиалов банка и др.

Для того чтобы верно и полно определить цель, мотивы поведения потенциального клиента необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- 1) из каких источников клиент узнал об услугах, оказываемых банком;
- 2) с какой целью клиент обратился в банк;
- 3) о каких новых видах банковских услуг клиент хотел бы узнать;
- 4) отношение клиента к предлагаемым банком конкретным новым видам банковских услуг (согласие на рекламу);
- 5) удовлетворен ли клиент качеством обслуживания в банке и есть ли у него пожелания по его улучшению;
- 6) мнение клиента о рекламе банка и других методах продвижения услуг на рынке.

Основным способом узнать мнение клиента о банке является их опрос. Они могут проводиться с помощью общей рассылки анкет или почте, помещениях или с помощью средств массовой информации. Многими сотрудниками маркетинговой службы и руководителями структурных подразделений, используются математические модели для выявления потребностей потенциального клиента с целью дальнейшего сотрудничества, но точность таких прогнозов оказывается весьма невысокой.

В процессе привлечения клиента проходит совместная работа отдела продаж и маркетинга. Сотрудники отдела продаж получают от службы маркетинга указание о перспективных клиентах и возможных объемах его привлечения, и стараются

организовать работу с клиентом с помощью персональной продажи. Как правило, эти два вида отношений разрабатываются отдельно разными сотрудниками. Менеджеры, которые стараются привлечь клиента, и те, которые пытаются его удержать внутри банка.

Все работы по наращиванию качественной клиентской базы банка необходимо вести на основе тщательного планирования. Первый этап заключается в составлении списка клиентов. Размер списка должен быть не объемным, так как к этапу заключения сделки дойдут единицы от общего потока клиентов. Источниками данных о клиенте являются заполненные анкеты, интервьюирование, обмен контактными данными. После составления списка потенциальных клиентов следует начать «предконтактное планирование», - процесс глобализации полученных сведений и более глубокого анализа о клиенте.

После проведенного анализа вся полученная информация заносится в единую базу данных для дальнейшего использования. Необходимо отметить, что этапы формирования клиентской базы представляют собой динамическую совокупность пяти взаимосвязанных процессов, которые логически вытекают друг из друга. Общий план по стратегическому развитию необходимо рассматривать как программу, которая направляет и формирует основные направления работы с клиентской базой в плановом периоде.

1 этап. Владельцы банка определяют миссию и цели деятельности, когда понятие клиентской базы еще не сформировано, а под ней понимается только часть потенциальных клиентов, на которую банк ориентируется. На этом этапе происходит конфликт между маркетинговым и стратегическим подходом. Он заключается в противоречии интересов менеджеров и собственников банка. Второй и третий этап характеризуется анализом среды и выбором стратегии. Банк выделяет группы потребителей, где клиент приобретает четкие рамки, становится определенным, но до сих пор потенциальным.

2 этап. Реализация принятой стратегии. Клиентская база до сих пор сочетает в себе оба типа клиентов, но клиент постепенно приобретает статус реального. При текущей оценке и контроле выполнения, клиентская база представляет собой организованную и упорядоченную совокупность реальных клиентов банка, исключая из списка потенциально-возможных групп. Процесс формирования клиентской базы банка очень трудоемкий и предполагает постоянный контроль за ее состоянием, ведется тщательный мониторинг клиентуры.

Характер производимых операций «клиент – физическое лицо» и «клиент – юридическое лицо» имеет существенную разницу. Процесс мониторинга показателей клиентов вышеуказанных групп клиентов следует проводить отдельно. В случае работы с категорией «клиент – физическое лицо» в число показателей, которое необходимо отслеживать относятся:

- 1) общее количество клиентов;
- 2) сумма средств на клиентских счетах;
- 3) количество открытых и закрытых счетов за отчетный период (1 раз в неделю);
- 4) распределение клиентских средств по видам вкладов;
- 5) распределение средств по объемам вложений.

Основными позициями работы с досье с категорией «клиент – юридическое лицо» могут быть:

- 1) название и адрес фирмы;
- 2) ее история с момента основания;
- 3) структура руководящих органов;
- 4) банки, в которых обслуживается (обслуживался) клиент;
- 5) возможный характер построения бизнеса.

Помимо статистических значений необходимо определять и показатели их динамики. Такие показатели принято делить на количественные и качественные. В первом случае это конкретные числа, которые выражают темп изменений, во втором, - рост или сокращение клиентов. Глубокий анализ клиентской базы банка предусматривает вычисления показателей по клиентским сегментам (отраслевому, территориальному, по форме собственности и др.)

На основании вышеизложенного, этапами формирования клиентской базы определяется организованная и упорядоченная совокупность реальных клиентов банка, которые представляют собой необходимый нематериальный элемент ресурсной базы. Без них банк не сможет существовать и полноценно развиваться. Значительная доля потенциальных потребителей банковских услуг, которые находятся в пределах возможных контактов с банком, и которых удовлетворяет набор предложенных услуг, условия их предоставления, способствуют

наращиванию и укреплению клиентской базы коммерческого банка.

1.2. ЭЛЕМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА

Клиентская политика является важнейшей составляющей стратегии развития коммерческого банка. Ее место в обеспечении эффективной деятельности банка иллюстрирует рис. 1.

Прибыль банка

Стабильность

Эффективная клиентская политика

Рисунок 1. Критерии успеха деятельности коммерческого банка

Источник: [5, С.52]

Современная практика российского банковского бизнеса показывает, что конкурентная борьба все чаще приобретает неценовой характер и получение прибыли все в большей степени, зависит от удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку. [8, С.29]

По мнению Т.Н. Бондаренко, «разработка банком политики удержания клиентов и ее реализация позволит уменьшить число клиентов, переходящих на обслуживание в другие банки, определить причины ухода клиентов и не

допустить их повторение, вернуть часть ушедшей клиентуры.

Кроме того, мировой опыт демонстрирует, что вероятность долгосрочного успеха компаний, имеющих постоянных клиентов, значительно выше, чем у тех, которые ориентированы на приток новых потребителей.

Бесспорно, основной инструмент привлечения, удержания и развития клиентской базы коммерческого банка – эффективная клиентская политика, которая представляет собой свод стратегических и тактических правил работы банка с клиентами и включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. Клиентская политика является важнейшим стратегическим документом банка.

В качестве основных элементов клиентской политики коммерческого банка принято выделять следующее. [3]

1. Общие положения. Здесь отражаются цели и задачи клиентской политики, основные области взаимоотношений между клиентами и коммерческим банком, определяется порядок, основные процедуры и правила этих взаимоотношений.

2. Цели и основные задачи. Цели клиентской политики определяются тем, что любой коммерческий банк находится в постоянном процессе совершенствования обслуживания клиентов. В банке осваиваются и внедряются новые банковские продукты и услуги, в первую очередь, для того, чтобы наиболее полно соответствовать потребностям и интересам своих клиентов. Исходя из вышесказанного, основными целями клиентской политики являются:

- расширение предоставляемой линейки услуг и продуктов. Их состава и качества;
- активное формирование спроса на банковские продукты и услуги, а также его стимулирование;
- разработка и реализация эффективных стратегий, направленных на преодоление конкуренции и завоевание банковского рынка;
- повышение прибыли и эффективности деятельности банка.

Задачи клиентской политики коммерческого банка должны обеспечить достижение поставленных целей. Основные из них:

- 1) обеспечение высокой надежности деятельности банка, его ликвидности, в том числе снижение репутационного риска;
- 2) устойчивость и развитие банка в условиях высокой конкуренции на рынке банковских услуг;
- 3) всестороннее удовлетворение потребностей различных групп клиентов в предоставляемых банком услугах и продуктах.

Решение поставленных задач осуществляется через формирование таких стандартов, как партнерские отношения с клиентами; маркетинговые коммуникации по продвижению банковских услуг и продуктов; обеспечение рентабельности банковской деятельности и дохода собственникам банка; применение стимулирующих коммуникационных мероприятий по отношению к клиентам банка.

3. Основные принципы. Под принципами клиентской политики подразумеваются особенности взаимоотношений банка с клиентами, а именно основы их деятельности, правила, которых им следует придерживаться. При этом, принципы взаимоотношений банка с клиентом затрагивают обе стороны. Основные принципы клиентской политики коммерческого банка представлены на рисунке 2.

Принципы клиентской политики

коммерческого банка

Дифференцированности

Договорных отношений

Обеспечения ликвидности

Партнерских отношений

Невмешательства

Ответственности

Взаимной обязательности

Рациональной деятельности

Платности

Взаимной заинтересованности

Рисунок 2. Основные принципы клиентской политики коммерческого банка

Источник: [6, С.54]

Принцип взаимной заинтересованности – это сохранение взаимоотношений банка и клиента посредством компромиссов, уступок, основанных на реальных возможностях каждого участника сделки.

Принцип платности означат, что, банк – коммерческая единица, главным мотивом деятельности которого является получение прибыли.

Принцип рациональной деятельности соотносится не только с работой банка, но и с поведением клиента, который потому обращается в банк, что хочет рационально организовать свою деятельность и посредством денежно-кредитных платежей

ускорить производство и обращение своего продукта.

Принцип обеспечения ликвидности заключается в том, что и коммерческий банк, и его клиент в отношениях друг с другом преследуют цель сохранения ликвидности, а именно возможности выполнения своих обязательств.

Принцип взаимной обязательности предполагает учет интересов противоположной стороны и обязательное выполнения взаимных договоренностей. Данный принцип тесно соприкасается с принципом доверительных отношений.

Принцип ответственности означает, что и банки, и клиенты несут ответственность друг перед другом в случае невыполнения принятых договоренностей.

Принцип невмешательства – коммерческий банк, как и его клиент, имеют право требовать лишь то, что предусмотрено соглашением, но, при этом, не должны вмешиваться в деятельность друг друга.

Принцип партнерских отношений означает, что коммерческий банк и клиент действуют по отношению друг к другу как партнеры.

Принцип договорных отношений – это обязательное оформление договором основных банковских операций (кредитных, депозитных, расчетных и др.).

Принцип дифференцированности, связан, прежде всего, с индивидуальными особенностями клиентов коммерческого банка. Характер кругооборота капитала, направление деятельности клиентов требуют неодинакового подхода к организации их обслуживания банком.

Таким образом, реализация эффективной Клиентской политики требует от коммерческого банка определенных затрат, но они окупаются и позитивно отражаются на увеличении доходности и рыночной стоимости банка.

1.3. СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТЫ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ БАНКА

Современная практика ведения бизнеса на российском рынке банковских услуг показывает, что конкурентная борьба все чаще приобретает неценовой характер, и получение прибыли зависит от степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку. Кроме того, известно, что вероятность долгосрочного успеха компаний, имеющих постоянных клиентов, на порядок выше,

чем у тех, которые ориентированы на приток новых потребителей. Таким образом, одной из важнейших задач современного конкурентоспособного банка является удержание обсуживающихся в нем клиентов.

Развитие мирового финансового кризиса, которое привело к снижению доходов российских потребителей банковских услуг, увеличению инфляционных ожиданий и, как следствие, к появлению недоверия к финансовым организациям, актуализировали вопросы формирования потребительской лояльности, необходимости разработки специальных предложений и внедрения маркетинговых инструментов, форм и технологий обслуживания клиентов. Каждый банк сегодня работает над созданием собственной эффективной клиентской базы. [11, С.198]

Важнейшими задачами при работе с клиентами является их привлечение, удержание и развитие. Для того чтобы успешно выполнять эти задачи, необходимо на основе оценки исходного состояния клиентской базы разработать клиентскую политику банка - это свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, который включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. Клиентская политика является важнейшим стратегическим документом банка.

По мнению многих авторов, разработка и реализация банком политики удержания клиентов и ее реализация позволит уменьшить число клиентов, переходящих на обслуживание в другие банки, определить причины ухода клиентов и не допустить их повторение, вернуть часть ушедшей клиентуры. К важнейшим мероприятиям при проведении работы с клиентами авторы относят:

— управление продуктовым предложением (например, предложения о снижении процентной ставки или комиссии, планы по конкретным банковским продуктам);

— управление отношениями (устранение негативных моментов, организация встречи клиентов с руководством банка и др.). При этом для банка важно понимать потребности клиентов и уметь преподносить им готовые решения, максимально соответствующие ожиданиям.

Для удержания клиентов необходимо соблюдать ряд правил:

1. необходимо разработать систему эффективного сотрудничества с клиентами, в том числе на основе применения системного подхода к формированию их лояльности;

2. регламентировать процедуры по работе с клиентами на всех этапах оказания банковских услуг;
3. обеспечить выполнение регламентов при помощи должностных инструкций или автоматизированной информационной системы;
4. индивидуализировать работу с каждым клиентом. Успешно справиться с этими задачами позволит внедрение CRM-системы;
5. умело использовать всю накопленную информацию о клиенте — реагировать на пожелания, замечания в соответствии с его ожиданиями, делать предложения только по интересующим товарным группам, поздравлять со знаменательными событиями и т.д.

Следует отметить, что для удержания клиентов банк должен проводить регулярные мониторинги: уровня качества обслуживания, уровня напряженности коммуникаций с клиентом, уровня лояльности клиентов к банку, уровня информированности клиентов о банковских продуктах, морально-психологического климата в коллективе и офисах банка.

Основным принципом работы с клиентами является клиентоориентированный подход. Работа по удержанию клиентов в банке должна быть направлена на создание продуктов, соответствующих профилю потребления и сбережения клиента. Однако разработка стратегий и тактик работы с клиентами нецелесообразна, пока не будут изучены текущие и потенциальные нужды потребителей. В связи с этим при проведении политики удержания важен принцип сегментации направленный на наработку клиентской базы и ее капитализацию. Основная цель сегментации клиентской базы – предложение клиентам точечных адресных предложений.

При сегментации важно определить:

- принципы и критерии, по которым клиентов относят к тому или иному сегменту;
- приоритетные сегменты;
- стратегии сотрудничества с различными группами клиентов.

Чем больше сегментация клиентской базы и выше профессиональные умения работать с каждой категорией клиентов, тем эффективнее работа с клиентами в банке.

Наиболее очевидные критерии для сегментации – финансовая дисциплина, уровень доходов и расходов [3].

Опираясь на потребительскую модель поведения, можно выделить несколько больших клиентских групп с типовым поведением. Создание такой модели поведения, ориентированной на удовлетворение потребностей конкретного клиента, требует большей детализации данных.

Банк способен разработать специальные продукты, ориентированные на отдельные группы, что позволит более эффективно воздействовать на каждый сегмент аудитории и более удачно продать свои продукты и услуги.

Клиенты банка, прежде всего, делятся на физических лиц, корпоративных клиентов (юридические лица и предприниматели) и VIP-клиентов.

Сектор корпоративных потребителей традиционно является наиболее привлекательным для российских банков. Идеальной может стать модель «один клиент — одна стратегия обслуживания». Основными задачами по удержанию корпоративных клиентов является:

- максимально полный сбор информации о клиенте;
- постоянный мониторинг бизнеса клиента через движение денежных средств на его расчетном счете;
- постоянный контроль взаимоотношений клиента с работающими с ним подразделениями банка; предвидение действий конкурентов и опережение их в совершении подобных действий.

Особое внимание в банках сегодня уделяется обслуживанию VIP клиентов и развитию приват-банкинга. Критерием VIP-статуса служит размер размещенных средств или доверительное управление, а также покупка премиальных банковских продуктов. Клиенты данного сегмента рассчитывают на принципиально иной уровень отношений и доверия между банком и клиентом, более качественный уровень обслуживания, им доступны дополнительные сервисы. При разработке клиентской политики VIP-клиентам должно быть уделено особое внимание.

Нахождение клиента в банке начинается с процесса адаптации. На данном этапе необходимо ознакомить клиента с регламентом взаимодействия, а также банковскими продуктами. На этом этапе необходимо повышать уровень финансовой грамотности клиентов. Для этого необходимо проводить мероприятия,

ориентированные на повышение финансовой культуры. В дальнейшем при потреблении услуг клиент сможет сравнить образ стандарта качества обслуживания и предложение конкретного банка. В случае совпадения ожиданий заказчика и удовлетворения его потребностей в банковских услугах возможно построение долгосрочных партнерских взаимоотношений субъектов.

Оценка банка потребителем происходит после того, как потребитель впервые воспользовался услугами банка. Критерии оценки следующие:

1. качественные первостепенные – репутация банка, надежность и т.п.;
2. количественные регулярные – ежемесячные, операционные и другие виды тарифов, комиссии за услуги и т.п.;
3. количественные нерегулярные – разовые выплаты за выдачу, за досрочное расторжение договора и т.д.;
4. качественные второстепенные – личная симпатия к сотрудникам, наличие стоянки и т.п.

Важное значение в условиях высокой конкуренции на рынке банковских услуг отводится внедрению программ банковской лояльности.

Наличие лояльности, то есть благоприятного отношения потребителей к банку и его продуктам служит основой для получения стабильного объема продаж, что является стратегическим показателем успешности. В основе лояльности лежит позитивный опыт, который клиент получил при использовании продукта банка. [11, С.200]

Стоит отметить, что подходы к формированию лояльности физических и юридических лиц различаются, соответственно, нужно выделять различные подходы к формированию лояльности этих двух основных потребительских аудиторий банковского сектора. Однако в целом факторы, влияющие на лояльность следующие: конфиденциальность информации, своевременность исполнения обязательств, скорость и качество обслуживания.

Существующие в настоящее время программы лояльности и аукционные предложения сводятся к одному из следующих видов:

— изменение процентной ставки или комиссии (увеличение ставки по депозиту, снижение тарифа по РКО или ставки за пользование ссудой);

- предоставление льготного периода пользования продуктом;
- предоставление бесплатных бонусных продуктов (например, SMS-банкинга по корпоративной карте) и начисление бонусных баллов;
- скидки на услуги и товары в сети партнеров банка – членов корпоративного клуба и др.

Бонусные программы - удачный пример совмещения ценового и неценового стимулирования. Кроме того, информация, собранная с помощью такой программы, ценна для любой компании, в том числе и для банка, поскольку дает возможность целенаправленно осуществлять маркетинг, пользуясь таким конкурентным преимуществом, как знание предпочтений и особенностей поведения потребителей.

Многие банки проводят успешную политику по удержанию клиентов, однако можно выделить ряд недостатков при ее проведении, а также определить основные способы их преодоления и перспективные методы удержания клиентов в банке. [12]

В настоящее время банки по-прежнему предпочитают рост продаж не за счет формирования собственной положительной репутации среди клиентов, а за счет применения совершенно иных методов, которые отталкивают потенциального клиента, и формируют у него чувство недоверия ко всему сектору в целом. Так, например, банки взимают с клиентов плату за пользование банкоматами, экономят на клиентском сервисе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

ПАО «Сбербанк России» является одним из крупнейших банков России и Европы. Пакет акций данного банка находится под контролем Центрального Банка РФ.

Сбербанк России является универсальным банком, который предусматривает для своих клиентов целый ряд банковских услуг.

Основная цель ПАО «Сбербанк» - получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций. [18]

Полное название банка звучит как Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Банк зарегистрирован на территории Российской Федерации и имеет юридический адрес: г. Москва, ул. Вавилова, д. 19.

Был основан в 1841 году и ведет коммерческую деятельность на основании генеральной лицензии на осуществление банковских операций №1481, выданной Банком России 11 июля 2015 года.

Согласно Генеральной лицензии на осуществление банковских операций № 1481, ПАО «Сбербанк России» предоставляется право на осуществление следующих банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте:

1. Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определённый срок);
2. Размещение привлеченных во вклады (до востребования и на определённый срок) денежных средств физических и юридических лиц от своего имени и за свой счет;
3. Открытие и ведение счетов физических и юридических лиц;
4. Осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц по их банковским счетам;
5. Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
6. Купля – продажа иностранной валюты;
7. Выдача банковских гарантий;
8. Осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств;

Средства для осуществления этой деятельности привлекаются Банком из следующих источников: средства акционеров, вклады частных клиентов, средства юридических лиц; другие источники, в том числе заимствования на международных финансовых рынках.

Банк участвует в федеральной системе обязательного страхования вкладов физических лиц в Российской Федерации и включен в реестр банков участников системы страхования вкладов с 11 января 2005 года под номером 417.

ПАО «Сбербанк» в кредитно-банковской системе России занимает особое положение в силу того, что это крупнейший национальный кредитный институт.

Краткая историческая справка развития ПАО «Сбербанк» представлена следующими периодами:

1. 1841-1895 гг. Основание и развитие банковского дела в России. Первый клиент первого банка страны. Рост до 500 клиентов в день;
2. 1895-1917 гг. «Золотой век» первого банка России и развитие финансовой грамотности населения. 3875 сберегательных касс и 2000000 выданных сберкнижек;
3. 1917 – 1941 гг. Первая революция и глобальные перемены в политике Сбербанка. Сберкассы стали осуществлять денежные переводы, выпускать собственные заемные сертификаты, проводили операции с процентными и ценными бумагами;
4. 1941-1953 гг. Сбербанк в годы Великой Отечественной войны и послевоенное время, участие в проектах государственного и общемирового значения. Учрежден новый Устав государственных сберкасс;
5. 1953-1991 гг. Развитие и преобразование Сбербанка во времена «оттепели», «застоя» и «перестройки». Количество сберегательных касс увеличилось вдвое: с 40 тысяч до 79 тысяч. Количество клиентов банка возросло в 12 раз;
6. 1991 - 2008 гг. Глобальные перемены Сбербанка России: жизнь по новым экономическим законам. Начали функционировать первые банкоматы. Создан Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка. Начала работать услуга «Сбербанк ОнЛайн»;
7. 2009 -2010 гг. Деятельность и меры Сбербанка России в тяжелой финансовой ситуации: кризис преодолен. Начала работать система «Сбербанк бизнес ОнЛайн». Сбербанк вошел в топ-20 крупнейших банков по рыночной капитализации. Банк

стал генеральным партнером Олимпийских игр «Сочи-2014»;

8. 2010-2015 гг. Новый этап в истории Сбербанка России: внедрение инновационных решений, новые программы и прогрессивные технологии. Новое будущее страны. Сбербанк отменил все комиссии за рассмотрение и выдачу кредитов. Дважды были снижены процентные ставки кредитования;

9. 2016-2020 гг. Полное наименование банка изменилось на публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк»), зарегистрировал права на новый товарный знак «Сбер» и новый логотип. В сентябре 2020 года Сбербанк купил стриминговый музыкальный сервис «Звук», на базе которого планирует создать собственный музыкальный сервис «СберЗвук». В пресс-релизе сумма сделки не раскрывается, по ее итогу банк получил 100 % в компании.

В настоящее время в состав организационной структуры банка входит большое количество подразделений и отделов, каждый из которых выполняет определенную функцию, которая позволяет осуществлять более эффективную деятельность банка. В состав ПАО «Сбербанк России» входят такие основные подразделения:

- Отделы по управлению операциями такими как кредитные, валютные, отделы по работе с безналичным расчетом;
- Отделы, которые отвечают за учет и отчетность расчетных операций банка, такие как бухгалтерия, отдел кассовых операций; отдел сводной отчетности и экономического анализа;
- Отделы, связанные с хозяйственным управлением, отдел безопасности, отдел кадров, отдел развития и отдел работы с клиентами.

Кроме основных подразделов существуют и другие подразделы банка:

Отдел аудита - это основной контрольный подраздел банка, который выполняет следующие задачи:

- контролирует расчет всех операций банка, в соответствии с действующим законодательством;
- разрабатывают концепции взаимодействия с органами власти и налоговыми органами;

- решает ряд проблем, которые связаны с юридическими аспектами в деятельности банка:

- проверяют сведения, которые поступают к руководству банка, связанные с достоверностью;

- учувствуют в процессе управления кредитными рисками.

Данный вид организационной структуры называется линейно-функциональной. Эта структура характеризуется единоначалием, а также имеет функциональные службы управления, то есть группы с дальнейшей специализацией управленческого труда.

В этой структуре управления необходимо ранжировать распоряжения, указания. Все приказы и нормативные документы приходят с головного офиса г . Москва распоряжения поступают от управляющего дополнительным офисом и исполняются управленческим персоналом отделений. [18]

Структура управления в ПАО Сбербанк представлена на рисунке 3.

Управляющий банком

Заместитель Управляющего банком

Заместитель Управляющего банком

Сотрудники банка

Сотрудники банка

Сотрудники банка

Сотрудники банка

Начальники отделов

Начальники отделов

Рисунок 3. Многолинейная организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Источник: [18]

Результативность данной управленческой структуры в большей степени зависит от делегирования полномочий.

Наличие определенных правил, норм, процедур, инструкций для каждого работника (форма, внешний вид); коммуникации (компьютеры, средства связи) упрощает систему коммуникации между отделами.

Являясь коммерческой организацией, как любое юридическое лицо коммерческие банк ставит для себя основную цель – максимизация прибыли.

Таблица 1 - Финансовые результаты деятельности ПАО «Сбербанк» в 2018- 2019 гг., млн.руб

Показатель	2017	2018	2019	Изменение,%		
				2017/2018	2018/2019	2017/2019
Чистая прибыль	748,7	541,9	845,0	38,2	55,9	12,9
Операционный доход от резервов	1903,3	1697,5	2012,8	12,1	18,6	5,8
Операционный расход	(672,8)	(677,6)	(724,6)	0,0	6,9	7,7
Расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов	(287,3)	(342,4)	(92,6)	16,1	-73,0	-67,8
Чистые процентные доходы	1452,1	1362,8	1415,5	6,6	3,9	-2,5
Процентные доходы	2335,8	2399,0	2618,4	-2,6	9,1	12,1
Процентные расходы (включая расходы на страхование)	(883,7)	(1036,2)	(1085,4)	-14,7	4,7	22,8

Источник: [19]

Чистая прибыль Группы Сбербанка России по МСФО в 2019 году выросла до 845,0 млрд.руб., что на 12,9% выше показателя 2017 года. Операционный доход Группы до вычета резервов под обесценение в 2019 году увеличился на 5,8% — до 2 012,8 млрд.руб. — как за счет чистого процентного дохода, так и чистого комиссионного дохода. В 2019 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов снизились на 67,8% до 92,6 млрд.руб. против 287,3 млрд.руб. в 2017 году. Операционные расходы в 2019 году показали увеличение на 7,7% до 724,6 млрд.руб., вызванное в основном изменением методологии по расчету амортизационных отчислений по основным средствам и расходов на информационные услуги.

Чистые процентные доходы Группы увеличились за 2019 год на 3,9% до 1 415,5 млрд.руб. В основном данный рост обусловлен сокращением процентных расходов на фоне снижения процентных ставок привлечения средств. Процентные доходы Группы увеличились на 12,1%, главным образом за счет увеличения процентных ставок на рынке.

Процентные расходы увеличились за 2019 год на 22,8% по сравнению с 2017 годом и составили 1085,4 млрд.руб. Данное увеличение является в наибольшей степени результатом восходящей динамики стоимости привлеченных средств в 2019 году. Увеличение процентных расходов произошло главным образом по процентным расходам по средствам корпоративных клиентов, в равной степени как за счет увеличения средних остатков средств корпоративных клиентов в 2019 году, так и вследствие увеличения стоимости данных ресурсов. Также увеличение процентных расходов зафиксировано по собственным ценным бумагам главным образом в связи с увеличением в 2019 году нескольких выпусков, привлеченных в рамках MTN программы Сбербанка. Основным компонентом процентных расходов остаются процентные расходы по средствам физических лиц, которые являются ключевым источником финансирования Группы.

Таблица 2 - Комиссионные доходы и расходы ПАО «Сбербанк», млрд.руб.

Показатель	2017	2018	2019	Изм. 2019
				/2017 г.

Млрд.					
руб.					
					%
Операции с банковскими картами,	235,1	189,1	354,6	119,5	50,8
включая:					
- Эквайринг, комиссии платежных систем и прочие аналогичные комиссии	182,0	145,3	285,4	103,4	56,8
- Комиссии, связанные с обслуживанием банковских карт	52,3	43,5	63,6	11,3	21,6
- Прочее	0,8	0,3	5,6	4,8	600
Расчетно-кассовое обслуживание	182,7	169,1	222,2	39,5	21,6
Операции клиентов с иностранной валютой и драгоценными металлами	28,0	22,0	52,0	24	85,7
Комиссии по документарным операциям	26,1	25,7	22,0	-4,1	- 15,7
Агентские комиссии полученные	16,9	12,5	9,7	-7,2	- 42,6
Комиссии по брокерским операциям с ценными бумагами и товарами, по депозитарному обслуживанию, комиссии, связанные с инвестиционным бизнесом (включая комиссии за синдицирование)	6,3	5,6	9,6	3,3	52,4

Прочее	10,0	12,3	18,8	8,8	88
Комиссионные доходы	505,1	436,3	688,9	183,8	36,4
Комиссионные расходы по операциям с банковскими картами	(99,2)	(72,4)	(177,2)	(78)	78,6
Прочие комиссионные расходы	(11,7)	(14,8)	(13,8)	(2,1)	17,9
Комиссионные расходы	(110,9)	(87,2)	(191,0)	(80,1)	72,2
Чистые комиссионные доходы	394,2	349,1	497,9	103,7	26,3

Источник: [19]

В 2019 году расходы на создание резервов под обесценение кредитного портфеля снизились на 16,1% с 342,4 млрд.руб. за 2018 год до 287,2 млрд.руб. за 2019 год. Снижение произошло, главным образом, вследствие стабилизации качества кредитного портфеля Группы за счет постепенного восстановления российской экономики после рецессии.

Прочие чистые операционные доходы, которые включают в себя чистые доходы / (расходы) от операций с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой, а также чистые доходы / расходы от страховой деятельности, деятельности пенсионного фонда, составили в 2019 году 57,0 млрд.руб.

В 2018 году были зафиксированы прочие чистые операционные расходы, которые составили 14,4 млрд.руб. На рост прочих операционных доходов в 2019 году повлияло существенное увеличение доходов от операций с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты. Кроме того, в 2018 году прочие чистые операционные расходы включали отрицательный эффект переоценки офисной недвижимости в размере 25 млрд.руб.

Оценка финансового положения, показала хорошее состояние. Итак, надежности и текущему финансовому состоянию ПАО «Сбербанк России» можно поставить оценку «хорошо».

Основным источником информации для анализа финансового положения ОАО «Сбербанк России» является форма № 0409806 «Бухгалтерский баланс», форма № 0409807 «Отчет о прибылях и убытках», а также другие формы бухгалтерской отчетности.

Общая стоимость активов ПАО «Сбербанк» за период 2017-2019 гг. увеличилась на 4 425 175 825 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 19,2%, при этом прирост за 2017 г. составил 6,6%, прирост за 2018 г. – 16,2%, прирост за 2019 г. – 2,5% (рисунок 4).

Рисунок 4. Динамика общей стоимости активов ПАО «Сбербанк»

за 2017-2019 гг. (тыс. руб.)

Источник: [19].

По статье «Денежные средства» в банке отражаются наличные денежные средства в рублях и иностранной валюте, а также драгоценные металлы и камни, принадлежащие кредитной организации. Сумма денежных средств ПАО «Сбербанк» увеличилась на 6 869 647 тыс. руб. или 1,1% за 2017 г., затем увеличилась на 67 185 096 тыс. руб. или 10,8% за 2018 г., и уменьшилась на 27 257 174 тыс. руб. или 4,00% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма денежных средств увеличилась на 6,4%. Это означает наращивание ликвидных активов банка, что следует оценивать положительно, поскольку под влиянием данного обстоятельства при прочих равных условиях финансовое состояние банка улучшается.

По статье «Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации» отражаются средства кредитной организации на корреспондентских, накопительных, клиринговых и прочих счетах в ЦБ РФ. Сумма этих средств, принадлежащих ПАО «Сбербанк», уменьшилась на 219 255 404 тыс. руб. или 22,7% за 2017 г., затем увеличилась на 117 164 725 тыс. руб. или 15,7% за 2018 г., и снова уменьшилась на 749 106 501 тыс. руб. или 86,6% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма средств банка в ЦБ РФ уменьшилась на 84,5%. Это означает сокращение средств, которые банк вынужден изъять из оборота в соответствии с действующим банковским законодательством. Это оценивается позитивно, поскольку под влиянием данного обстоятельства при

прочих равных условиях средства банка , генерирующие получение доходов, увеличиваются. Такой вывод подтверждает и динамика обязательных резервов банка , сумма которых уменьшилась на 90,6% за 2017-2019 гг.

По статье «Средства в кредитных организациях» отражаются средства , размещенные на депозитных и корреспондентских счетах, на торговых, клиринговых и прочих банковских счетах в других кредитных организациях. Сумма таких средств уменьшилась на 47 947 658 тыс. руб. или 13,8% за 2017 г., затем увеличилась на 106 323 725 тыс. руб. или 35,4% за 2018 г., и снова уменьшилась на 253 516 945 тыс. руб. или 62,4% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма средств, размещенных в кредитных организациях, уменьшилась на 49,1%.

По статье «Чистая ссудная задолженность» отражается сумма задолженности по предоставленным юридическим и физическим лицам кредитам и займам, а также прочим размещенным средствам. Сумма чистой ссудной задолженности увеличилась на 1 244 488 973 тыс. руб. или 7,7% за 2017 г., затем увеличилась на 2 676 742 190 тыс. руб. или 15,3% за 2018 г., и снизилась на 929 925 457 тыс. руб. или 4,8% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма чистой ссудной задолженности увеличилась на 100,1%, следовательно, банк расширил масштабы проводимых кредитных операций.

Стоимость обязательств ПАО «Сбербанк» за период 2017-2019 гг. увеличилась на 3379500803 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 17,1%, при этом прирост за 2017 г. составил 4,6%, прирост за 2018 г. – 16,7%, прирост за 2019 г. – 03% (рисунок 5).

Рисунок 5. Динамика стоимости обязательств ПАО «Сбербанк»

за 2017-2019 гг. (тыс. руб.)

Источник: [19].

По статье «Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ » в ПАО «Сбербанк» произошло увеличение на 10003864 тыс. руб. или 1,7% за 2017 г., затем уменьшение на 23942373 тыс. руб. или 4,1% за 2018 г., и уменьшение на 29401213 тыс. руб. или 5,2% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма денежных средств уменьшилась на 9,0%.

По статье «Средства кредитных организаций» сумма увеличилась на 99800625 тыс. руб. или 21,5% за 2017 г., затем увеличилась на 525593336 тыс. руб. или 113,2 % за

2018 г., и уменьшилась на 641391036 тыс. руб. или 64,8% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма средств коммерческих организаций уменьшилась на 24,9%.

По статье «Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями» увеличилась на 860631043 тыс. руб. или 4,9% за 2017 г., затем увеличилась на 2747458042 тыс. руб. или 15,6% за 2018 г., и снова увеличилась на 348570548 тыс. руб. или 1,7% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма средств, увеличилась на 17,4%.

По статье «Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток» сумма уменьшилась на 20186262 тыс. руб. или 24,5% за 2017 г., затем увеличилась на 51451524 тыс. руб. или 62,4% за 2018 г., и увеличилась на 468275516 тыс. руб. или 349,8% за 2019 г. Таким образом, в целом за рассматриваемый период сумма увеличилась на 630,7%.

2.2. ОЦЕНКА КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Жесткая конкуренция присущая рынку банковских услуг мотивирует коммерческие банки к разработке стратегии направленной на завоевание доверия потребителей, привлечение новых и сохранение более долговременных взаимоотношений с потенциальными клиентами. Всякий коммерческий банк стремится и прилагает определенные усилия, чтобы переманить клиентов у конкурентов с целью получения большей прибыли. В таких условиях для повышения стабильности и устойчивости своего функционирования коммерческий банк должен модифицировать технологии работы с клиентурой, а также применять действенные методы мониторинга клиентской базы.

ПАО Сбербанк обладает самым большим объемом потребителей на рынке банковских услуг. По данным финансового портала banki.ru Сбербанк является победителем в рейтинге "Самый "Клиентоориентированный" банк". На рынке частных вкладов Сбербанк России является монополистом, контролируя 45% рынка (основная масса депозитов физических лиц приходится на так называемые пенсионные вклады в рублях). Он является современным универсальным банком, удовлетворяющим потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг, а так же придерживается модели построения бизнеса центральная фигура которой – клиент. Каждый год Сбербанк активно реализует различные программы повышения клиентоориентированного обслуживания, что в свою очередь позволяет ему непрерывно расширять объемы своей клиентской базы. [17]

В 2019 г. количество активных частных клиентов увеличилось на 1,4 млн. и составило 87,6 млн. человек, в 2018 г. составило 86,2 млн. человек (в 2017 г. – 83,3 млн. чел.), количество активных корпоративных клиентов увеличилось на 6% в 2019 году (2,2 млн.), в 2018 18% и составило 2,1 млн. (в 2017 г. – 1,8 млн.).

Структура клиентов ПАО Сбербанка за 2019 г. показана на рис.6.

Рисунок 6. Структура клиентов ПАО Сбербанка за 2019 г.,%

Источник: [19]

Корпоративные клиенты, в т.ч. и индивидуальные предприниматели делятся на сегменты в зависимости от их размера и потребностей: малый и микробизнес, крупный и средний бизнес, региональный государственный сектор, крупнейшие клиенты. В среднем каждый клиент банка пользуется 3,12 продуктами, в 2018 г. 2,79 продуктами Сбербанка (в 2017 г. – 2,75 продукта на клиента).

Особое внимание банк уделяет работе с субъектами малого и микро-бизнеса, количество которых в 2019 г. увеличилось 11% и составило 2,02 млн., в 2018 году на 16,7% по сравнению с 2017 г.(1,56 млн.) и составило 1,82 млн. В структуре корпоративных клиентов данный сегмент составляет 86,8% клиентов, обслуживающихся в банке (рис.7).

Рисунок 7. Доля малого и микробизнеса в структуре корпоративных клиентов ПАО Сбербанк в 2019 г., %

Источник:[19]

Услуги для клиентов малого и микробизнеса дополнены новым комплексным пакетом, включающим в себя услуги юриста, бухгалтера бизнес-ассистента, а также безлимитное расчетно-кассовое обслуживание, включающее платежи и прием наличных денежных средств на счет, ведение счета.

Отметим, что банк активно взаимодействует с клиентами разного масштаба и форм собственности. Так с 2014 г. выделено отдельное направление в работе с региональным госсектором, а в 2015г. специально разработана целевая бизнес-модель блока СІВ (крупнейшие холдинги). В данной модели критерии отнесения клиентов к сегментам изменились, например, критерий годовой выручки холдинга повысился с 15 до 30 млрд. руб., что привело к переходу части клиентов блока СІВ к блоку корпоративный бизнес. С каждым годом банк внедряет новые технологичные сервисы с целью повышения эффективности и привлекательности

банковских услуг и продуктов, тем самым расширяя клиентскую базу.

По возрастным категориям розничные клиенты ПАО Сбербанка структурированы на молодежь, людей среднего возраста, пенсионеров (табл.3)

Таблица 3 - Структура розничных клиентов ПАО Сбербанк по возрастным категориям в 2017-2019 гг.

Показатель	Изменение,%					
	2017	2018	2019	2018/ 2019/ 2019/		
				2017	2018	2017
Всего, млн.чел. в том числе	83,3	86,2	87,9	3,5	1,9	5,2
Молодежь	8,9	9,3	9,5	4,5	2,1	6,3
Люди среднего возраста	49,3	51,7	52,8	4,9	2,1	6,6
Пенсионеры	25,1	25,2	25,6	0,4	1,6	2,0

Источник: [19]

Таблица 3 показывает, что общее количество розничных клиентов банка за рассматриваемый период с 2017-2019 гг., увеличилось на 5,2%. Молодежь – это один из перспективных сегментов Сбербанка. За 2019 г. количество молодых клиентов увеличилось на 6,3% и достигло 9,5 млн. человек, отметим также, что молодые клиенты составили 46% всех новых клиентов Сбербанка. В соответствии со Стратегией по работе с молодежью, принятой еще в 2014 г., банк продолжал адаптацию сервисов для этого сегмента. Около 83% клиентов Сбербанка в возрасте 14-25 лет имеют первый продуктом – дебетовую карту, а число активных молодежных карт превышает 7,5 млн. штук.

Одним из сегментов банка являются клиенты, получающие заработную плату через Сбербанк, в 2019 г. их количество составило 43,4 млн. человек, в 2018 г. 41,2 млн. человек, увеличившись на 16,4% по сравнению с 2017 г. (35,4 млн.). Доля

розничных клиентов, получающих зарплату через ПАО Сбербанк в 2019 г. наглядно показана на рисунке 8.

Рисунок 8 – Доля розничных клиентов, получающих зарплату через ПАО Сбербанк в 2019 г.,%

Источник: [19]

Также следует отметить, что доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, увеличивается. Так, например, 64,7 % российских пенсионеров на 1 января 2020 г. получают пенсию через ПАО Сбербанк, а доля пенсионеров, получающих пенсию на карты, составляет 86,3 %.

Крупнейшую долю на рынке вкладов занимает именно Сбербанк, он является основным кредитором российской экономики, в числе сфер потребительского кредитования.

Таким образом, клиентская база является одним из главных ресурсов банка. Клиентская политика Банка ориентирована на построение долгосрочных взаимовыгодных отношений со всеми группами клиентов независимо от размеров бизнеса или формы собственности.

2.3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Розничные банковские сети растут очень быстро, охватывая все новые региональные рынки, способствуя расширению клиентской базы банков. Однако этот процесс имеет и обратную сторону – ухудшение корпоративного управления и контроля сотрудников банка, что препятствует оперативному реагированию на возникающие проблемы с обслуживанием. Но в условиях, когда банковская сеть становится наиболее плотной, ухудшая для себя доступность обслуживающего учреждения [2].

Одной из основных тенденций развития современных российских банков – это совершенствование розничных банковских услуг. Во - первых, розничный бизнес банков отражает уровень экономического развития страны, а, во - вторых, розничный бизнес сам нацелен на развитие экономики.

Современный розничный банк – это финансовый гид, который предоставляет технологичные, но в то же время простые и понятные финансовые решения, постоянно развивается, а также предлагает все новые и удобные сервисы и услуги.

[16, С.119]

В последнее время российские банки решают множество задач, которые связанные с развитием рынка розничных банковских услуг России. К таким важнейшим задачам можно отнести: развитие системы персонального подхода к каждому клиенту, совершенствование дистанционных технологий управления финансами.

Крупнейшим банком России является ПАО «Сбербанк России», конкурентными преимуществами которого являются:

- значительная клиентская база;
- широкая география присутствия;
- международное присутствие;
- огромный масштаб операций;
- широкий спектр финансовых продуктов и услуг;
- мощный бренд;
- участие Банка России в акционерном капитале банка.

На долю «Сбербанка России» ПАО приходится 48,4 % депозитов, 44,7 % кредитов физических лиц, следовательно, 45 % населения являются клиентами банка.

Для сохранения доли рынка, поддержания конкурентной позиции ПАО «Сбербанк России» значительно усовершенствовал клиентский опыт и качество обслуживания, сокращены очереди, повышено качество продуктов банка, внедрены новые для рынка продукты (автоплатежи, e - invoicing); создал новые каналы и форматы обслуживания клиентов — как в физической сети, так и в Интернете, в мобильном банкинге; укрепил рыночные позиции банка в кредитовании при сохранении очень высокого качества портфеля.

Положительной тенденцией для населения стало то, что Банк совместно с платежной системой MasterCard с 4 октября 2016 года запустил в РФ сервис Apple Pay. Данный сервис становится драйвером распространения бесконтактных платежей в России и в мире. Многие клиенты Сбербанка активно пользуются новыми технологиями и будут все чаще предпочитать безналичную и бесконтактную оплату с помощью своего смартфона. С запуском этой платежной системы у держателей карт появился безопасный и простой способ оплаты их

любимым мобильным устройством где угодно, в любой момент времени и удобным для них способом.

Учитывая опыт работы Сбербанка России на рынке, обозначены следующие основные направления привлечения новых клиентов банка:

- обеспечение надежности и качества процессов розничных операций;
- построение наиболее тесных отношений с клиентами посредством ориентированности на их потребности и повышения их финансовой образованности;
- совершенствование технологий обучения персонала банка: проведение в онлайн режиме обучающих видео - конференций, тестирования и др.;
- осуществление мониторинга банковских услуг, реализованных населению банками – конкурентами на региональном рынке;
- укрепление конкурентной позиции на розничном рынке путем предложения продуктов, ориентированных на особенности регионального сегмента рынка.

Развитию розничного бизнеса в ПАО «Сбербанк России» должно осуществляться путем решения следующих задач:

1. Упрочить лидерство в каналах массового привлечения клиентов;
2. Сделать продукты банка неотъемлемой частью ежедневной жизни клиентов. Для того чтобы было выгоднее и проще получать денежные средства, осуществлять свои регулярные платежи, переводить средства родственникам и знакомым, расплачиваться в магазине, нужно уделять внимание развитию переводов между физическими лицами, овердрафтов, кредитных линий под залог существующих активов;
3. Построить максимально глубокие отношения с клиентами за счет понимания их потребностей, внимания и индивидуального подхода;
4. Выстроить полностью качественное взаимодействие клиента и банка через любые каналы. Вне зависимости от того, какой канал обращения использовал клиент (отделение, банкомат, мобильный банк), он везде получил одну и ту же информацию и большую часть предоставляемых продуктов и услуг.

5. В условиях снижения спроса на долгосрочные кредиты возможно изменение структуры кредитного портфеля в разрезе сроков кредитования. Ввести розничное экспресс - кредитование, позволяющее за короткие сроки увеличить число клиентов из – за невысоких процентных ставок, что поможет быстро нарастить объемы кредитного портфеля и, соответственно, увеличить процентные доходы. Банк может себе позволить ввести данную программу, так как не испытывает проблем с ликвидностью.

В розничном сегменте неотъемлемой частью должно являться развитие цифровых банковских услуг. Новые разработки должны обеспечить внедрение лучших на рынках решений в области интернет - и мобильного банка.

Развитие операций с частными клиентами должно поддерживаться развитием систем управления взаимоотношениями с клиентами на основе технологий, созданных в Denizbank (Турция).

С использованием опыта Denizbank должны развиваться кобрендинговые продукты и услуги. Учитывая широкую клиентскую базу, ПАО «Сбербанк России» может широко использовать механизм стратегического партнерства с крупными розничными компаниями, компаниями сферы услуг. Одним из примеров кобрендинга может стать сотрудничество банка и торгово - развлекательного центра «SBS». К примеру, программа лояльности «Отдых для всех и на все». Программа обеспечивает следующие преимущества участнику: накопительные бонусы в кинозалах, скидки в ресторанах на территории центра, льготную регистрацию на просмотр сеансов.

В борьбе за клиента необходимо постепенно сокращать срок рассмотрения заявок на предоставление банковской карты. В Сбербанке России сейчас это семь дней. Имея разветвленную сеть филиалов и отделений, банк ориентирован на очень широкую аудиторию клиентов, кредитными картами пользуются и руководители крупных предприятий, и рядовые сотрудники компаний, которым периодически необходимы кредитные средства для удовлетворения разовых нужд. Поэтому, считаем возможным, при выдаче клиентам дебетовых карт предусматривать в договоре на карточное обслуживание пункта о возможности получения кредита овердрафт путем подачи клиентом заявления в мобильном приложении «Сбербанк Онлайн».

Аспекты совершенствования формирования клиентской базы, рассмотренные выше, направлены на повышение качества клиентского обслуживания за счет взаимопонимания сотрудников банка и их клиентов, повышения качества и

внедрения новых банковских продуктов, совершенствования дистанционных технологий управления финансами, что в последствии позволит привлечь новых клиентов банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях любой банк, который стремится стать конкурентоспособным, современным и эффективным, должен быть клиентоориентированным, уметь своевременно и на высоком уровне решать задачи привлечения, удержания, развития клиентов, так как с каждым годом клиенты играют все более весомую роль для банка.

Успех в конкурентной борьбе позволит обеспечить качество клиентской базы банка и способность банка грамотно выстроить работу со своими клиентами.

Понятие «Клиентская база» широко используется как в банковской литературе, так и на практике. Клиентскую базу банка следует рассматривать как обязательный нематериальный элемент его ресурсов, без которых банк не сможет полноценно существовать и развиваться. В общем смысле клиентскую базу банк следует понимать как часть потенциальных потребителей услуг банка, которые территориально находятся в пределах контактов с ним и которых удовлетворяет набор предлагаемых банком услуг, условия их предоставления, способствуют наращиванию и укреплению клиентской базы коммерческого банка.

Этапами формирования клиентской базы определяется организованная и упорядоченная совокупность реальных клиентов банка, которые представляют собой необходимый нематериальный элемент ресурсной базы.

Клиентская политика является важнейшей составляющей стратегии развития коммерческого банка. Реализация эффективной Клиентской политики требует от коммерческого банка определенных затрат, но они окупаются и позитивно отражаются на увеличении доходности и рыночной стоимости банка.

Формирование лояльности за счет укрепления взаимоотношений с клиентами требует системного подхода к управлению банком и его филиалами, к подбору и обучению персонала, поскольку в любое время и в любом месте клиенту должен предоставляться одинаковый уровень сервиса, и он не должен испытывать затруднений с получением необходимой информации. Кроме того необходимо помнить о мерах по приему и обработке жалоб, таких как организация call-центров,

наличие специально обученного персонала и т.п.

Многие банки проводят успешную политику по удержанию клиентов, однако можно выделить ряд недостатков при ее проведении, а также определить основные способы их преодоления и перспективные методы удержания клиентов в банке.

В настоящее время банки по-прежнему предпочитают рост продаж не за счет формирования собственной положительной репутации среди клиентов, а за счет применения совершенно иных методов, которые отталкивают потенциального клиента, и формируют у него чувство недоверия ко всему сектору в целом. Так, например, банки взимают с клиентов плату за пользование банкоматами, экономят на клиентском сервисе.

Сбербанк России является универсальным банком, который предусматривает для своих клиентов целый ряд банковских услуг.

Основная цель ПАО «Сбербанк» - получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

ПАО «Сбербанк России» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Эта структура характеризуется единоначалием, а также имеет функциональные службы управления, то есть группы с дальнейшей специализацией управленческого труда.

В этой структуре управления необходимо ранжировать распоряжения, указания. Все приказы и нормативные документы приходят с головного офиса г. Москва распоряжения поступают от управляющего дополнительным офисом и исполняются управленческим персоналом отделений.

В результате проведения анализ основных показателей ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг. Выявлено, что активы банка за период исследования возросли на 4425176 млн. руб. или на 18,7%.

Рост активов произошел за счет увеличения чистой ссудной задолженности, оцененной по амортизационной стоимости, объема размещенных средств в Банке России и чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы.

ПАО Сбербанк обладает самым большим объемом потребителей на рынке банковских услуг. По данным финансового портала banki.ru Сбербанк является

победителем в рейтинге "Самый "Клиентоориентированный" банк". На рынке частных вкладов Сбербанк России является монополистом, контролируя 45% рынка (основная масса депозитов физических лиц приходится на так называемые пенсионные вклады в рублях). Он является современным универсальным банком, удовлетворяющим потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг, а так же придерживается модели построения бизнеса центральная фигура которой – клиент. Каждый год Сбербанк активно реализует различные программы повышения клиентоориентированного обслуживания, что в свою очередь позволяет ему непрерывно расширять объемы своей клиентской базы.

В 2019 г. количество активных частных клиентов увеличилось на 1,4 млн. и составило 87,6 млн. человек, в 2018 г. составило 86,2 млн. человек (в 2017 г.– 83,3 млн. чел.), количество активных корпоративных клиентов увеличилось на 6% в 2019 году (2,2 млн.), в 2018 18% и составило 2,1 млн. (в 2017 г. – 1,8 млн.).

Особое внимание банк уделяет работе с субъектами малого и микро-бизнеса, количество которых в 2019 г. увеличилось 11% и составило 2,02 млн., в 2018 году на 16,7% по сравнению с 2017 г.(1,56 млн.) и составило 1,82 млн. В структуре корпоративных клиентов данный сегмент составляет 86,8% клиентов, обслуживающихся в банке.

По возрастным категориям розничные клиенты ПАО Сбербанка структурированы на молодежь, людей среднего возраста, пенсионеров. Основная доля приходится на людей среднего возраста.

Одним из сегментов банка являются клиенты, получающие заработную плату через Сбербанк, в 2019 г. их количество составило 43,4 млн. человек, в 2018 г. 41,2 млн. человек, увеличившись на 16,4% по сравнению с 2017 г. (35,4 млн.).

Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, увеличивается. Так, например, 64,7 % российских пенсионеров на 1 января 2020 г. получают пенсию через ПАО Сбербанк, а доля пенсионеров, получающих пенсию на карты, составляет 86,3 %.

Крупнейшую долю на рынке вкладов занимает именно Сбербанк, он является основным кредитором российской экономики, в числе сфер потребительского кредитования.

Таким образом, клиентская база является одним из главных ресурсов банка. Клиентская политика Банка ориентирована на построение долгосрочных

взаимовыгодных отношений со всеми группами клиентов независимо от размеров бизнеса или формы собственности.

Для сохранения доли рынка, поддержания конкурентной позиции ПАО «Сбербанк России» значительно усовершенствовал клиентский опыт и качество обслуживания, сокращены очереди, повышено качество продуктов банка, внедрены новые для рынка продукты (автоплатежи, e - invoicing); создал новые каналы и форматы обслуживания клиентов — как в физической сети, так и в Интернете, в мобильном банкинге; укрепил рыночные позиции банка в кредитовании при сохранении очень высокого качества портфеля.

В борьбе за клиента необходимо постепенно сокращать срок рассмотрения заявок на предоставление банковской карты. В Сбербанке России сейчас это семь дней. Имея разветвленную сеть филиалов и отделений, банк ориентирован на очень широкую аудиторию клиентов, кредитными картами пользуются и руководители крупных предприятий, и рядовые сотрудники компаний, которым периодически необходимы кредитные средства для удовлетворения разовых нужд. Поэтому, считаем возможным, при выдаче клиентам дебетовых карт предусматривать в договоре на карточное обслуживание пункта о возможности получения кредита овердрафт путем подачи клиентом заявления в мобильном приложении «Сбербанк Онлайн».

Аспекты совершенствования формирования клиентской базы, рассмотренные в работе, направлены на повышение качества клиентского обслуживания за счет взаимопонимания сотрудников банка и их клиентов, повышения качества и внедрения новых банковских продуктов, совершенствования дистанционных технологий управления финансами, что в последствии позволит привлечь новых клиентов банка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 (последняя редакция) (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.06.2020) [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/
2. Батракова, Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка / Л.Г. Батракова. - М.: Логос, 2017. - 79 с.
3. Банковский менеджмент: Учебник / Русанов Ю.Ю., Бадалов Л.А., Маганов В.В.; Под ред. Русанова Ю.Ю. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 480 с

4. 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.
5. Карпова А.С. Методика комплексной оценки клиентской политики коммерческого банка / А.С. Карпова // Образование и наука в России и за рубежом. 2019. № 1 (49). С. 269-272.
6. Кечина Е.Е., Курманова Л.Р. Понятие «Клиент банка» и особенности оказания банковских услуг населению / Е.Е. Кечина, Л.Р. Курманова // В сборнике: НОВЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 50-55.
7. Кетова Н.П. Оказание услуг коммерческими банками: использование потенциала маркетинга, выстраивание взаимодействий с клиентами // Вестн. Адыгейского гос. ун-та. Сер. 5 : Экономика. – 2015. – № 3. – С. 261-271
8. Лаврушин, О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева. – 7-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: КноРус, 2016. – 357 с.
9. Лунёва Л.А. Основные направления повышения эффективности использования существующей клиентской базы розничного коммерческого банка // Цивилизация знаний : российские реалии : Труды Семнадцатой Междунар. науч. конф. – М., 2016. – С. 408-411.
10. Лямкина О.Ю. Исследование влияния клиентской базы на конкурентоспособность банка / О.Ю. Лямкина // Экономика и предпринимательство. 2019. № 4 (105). С. 1141-1145.
11. Максименко В.А., Кулакова Д.Г. Современные методы привлечения и удержания клиентов в банке / В.А. Максименко, Д.Г. Кулакова // В сборнике: Поколение будущего: Взгляд молодых ученых- 2017. Сборник научных статей 6-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов. 2017. С. 197-204.
12. Маниракиза Э., Индутенко А.Н., Клиентская политика коммерческого банка и система управления взаимоотношениями с клиентами / Э. Маниракиза, А.Н. Индутенко // Экономика и социум. 2018. № 5 (48). С. 782-787.
13. Метель Ю.А. Сущность политики банка, ориентированной на клиента / Ю.А. Метель // В сборнике: Молодые экономисты - будущему России. сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский

- федеральный университет». 2015. С. 457-460.
14. Петров, М.А. Банковское дело / М.А. Петров. - М.: Рид Групп, 2019. - 244 с.
 15. Секерин В.Д., Банковский менеджмент. Учебник / Секерин Владимир Дмитриевич. - М.: Проспект, 2016. - 134 с.
 16. Тавасиев, А.М. Банковское кредитование: учебник: для студентов / А. М. Тавасиев, Т. Ю. Мазурина, В. П. Бычков. - 2-е изд., переработанное. - Москва: Инфра-М, 2019. - 364 с.
 17. Сбербанк России: рейтинг [Электронный ресурс] // URL: <https://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/>
 18. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.sberbank.ru/>
 19. Отчеты и публикации // Сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications>
 20. Годовая отчетность ПАО «Сбербанк» за 2019 год [Электронный ресурс] Источник: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/uos_ori_01012020.pdf
 21. Годовая отчетность ПАО «Сбербанк» за 2018 год [Электронный ресурс] Источник: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/img-129163755-0001.pdf>
 22. Годовая отчетность ПАО «Сбербанк» за 2017 год [Электронный ресурс] Источник: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/img-129141059-0001.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Банковская отчетность

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	По ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
42293554000	00032537	1481

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

(публикуемая форма)

за 2019 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк»

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб	Данные за предыдущий отчетный год, тыс.руб
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	4.1	661 646 552	688 903 726
2	Средства кредитной организации в ЦБ РФ	4.1	1 159 646 494	865 071 195
2.1	Обязательные резервы	4.1	202 846 037	187 877 682
3	Средства в кредитных организациях	4.1	152 801 902	406 318 847
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	1 598 098 775	198 280 654

5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.3		19 212 927 847	
5а	Чистая ссудная задолженность	4.4	X		20 142 853 304
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.4		2 494 251 907	2 966 414 621
6а	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	4.4	X		2 162 984 958
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	4.4		705 673 503	
7а	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	4.4	X		695 703 652
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.4		752 029 142	803 429 663
9	Требования по текущему налогу на прибыль			10 366 912	17 250 172
10	Отложенный налоговый актив			21 833 945	21 930 576

11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.5	501 235 660	500 047 693
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		16 637 878	9 406 429
13	Прочие активы	4.6	296 945 247	387 749 066
14	Всего активов		27 584 095 764	26 899 929 935

II. ПАССИВЫ

15	Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ		537 820 585	567 221 798
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	4.7	21 187 151 077	21 479 971 565
16.1	Средства кредитных организаций	4.7	348 502 453	989 893 489
16.2	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	4.7	20 838 648 624	20 490 078 076
16.2.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		13 635 770 161	12 911 175 956

17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.8	602 127 713	133 852 197
17.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	4.8	106 423 365	
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.9	667 825 799	538 280 337
18.1	Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	
18.2	Оцениваемые по амортизированной стоимости		667 825 799	538 280 337
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		3 499 462	1 678 302
20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	4.10	144 399 046	319 358 404
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	4.13	36 449 328	59 271 263

23	Всего обязательства	23 179 273 010	23 099 633 866
----	---------------------	-------------------	----------------

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

24	Средства акционеров (участников) 4.11	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0
26	Эмиссионный доход	228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд	3 527 429	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная за отложенное налоговое обязательство (увеличенная на налоговый актив)	89 925 667	-11 998 855
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	25 697 001	34 547 801
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	-936 762	-706 118

31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования		0	0
33	Изменения справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	4.4	4 052 398	
35	Неиспользованная прибыль (убыток)		3 986 741 951	3 479 110 742
36	Всего источников собственных средств		4 404 822 754	3 800 296 069

IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

37	Безотзывные обязательства кредитной организации		15 979 456 233	14 043 679 980
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 597 667 034	1 413 669 611
39	Условные обязательства некредитного характера		0	142 841

Банковская отчетность

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала) По ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
42293554000	00032537	1481

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публикуемая форма)

за 2019 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк»

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

Раздел I. Прибыль и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб	Данные за предыдущий отчетный год, тыс.руб
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы всего, В том числе	5.1	2 245 115 533	2 093 457 717

1.1	От размещения средств в кредитных организациях		126 383 467	107 840 803
1.2	От ссуд, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями		1 904 383 380	1 800 141 892
1.3	От оказания услуг по финансовой аренде		0	0
1.4	От вложений в ценные бумаги		214 378 684	185 475 022
2	Процентные расходы, всего	5.2	899 637 220	727 320 975
	В том числе:			
2.1	По привлеченным средствам кредитных организаций		70 089 925	64 414 590
2.2	По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		792 135 920	626 811 855
2.3	По выпущенным ценным бумагам		37 411 375	36 094 530
3	Частые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 345 478 311	1 366 136 742

4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	9.2	-177 720 915	-189 388 369
4.1	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам		-11 962 421	-4 867 260
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 167 757 396	1 176 748 373
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-903 839	68 790 128
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0

8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупных доход		10 394 819	
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		X	4 940 658
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости		-103 833	
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		X	218 545
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		50 341 088	20 854 480
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	5.3	-20 359 099	6 163 022
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		6 384 871	-2 104 360
13	Доходы от участия в капитале других коммерческих лиц		72 417 775	31 515 087
14	Комиссионные доходы	5.4	639 408 087	514 912 348

15	Комиссионные расходы	5.4	133 087 388	81 830 128
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	9.2	3 612 978	
16а	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		X	0
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	9.2	1 700 927	
17а	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		X	1 498 123
18	Изменение резерва по прочим потерям		-22 000 437	-44 298 264
19	Прочие операционные доходы		110 488 421	65 103 351
20	Чистые доходы (расходы)		1 836 051 766	1 762 511 363

21	Операционные расходы	5.5	788 410 966	760 240 210
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		1 097 640 800	1 002 271 153
23	Возмещение (расход) по налогам	5.6	241 395 672	220 089 137
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		856 879 191	782 651 154
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		- 634 063	-469 338
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	856 245 128	782 016

Раздел II. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб	Данные за предыдущий отчетный год, тыс.руб
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	856 245 128	782 182 016
2	Прочий совокупный доход (убыток)		0	0

3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	-12 316 520	-8 417 605
3.1	Изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	-12 085 876	- 7 729 469
3.2	Изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	-230 644	-688 136
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	-3 235 076	-2 343 306
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	-9 081 444	-6 074 299
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	132 471 151	-83 332 847
6.1	Изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	132 471 151	

6.1a	Изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющих в наличии для продажи	X	-83 332 847
6.2	Изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	
6.3	Изменение фонда хеджирования денежных потоков	0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	26 494 230	-16 666 569
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	105 976 921	-66 666 278
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	96 895 477	-72 740 577
10	Финансовый результат за отчетный период	953 140 605	709 441 439

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Банковская отчетность

	Код кредитной организации (филиала)	
Код территории по ОКАТО	По ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
42293554000	00032537	1481

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

(публикуемая форма)

за 2018 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк»

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб	Данные за предыдущий отчетный год, тыс.руб
1	2	3	4	5

I. АКТИВЫ

1	Денежные средства	5.1	688 903 726	621 718 630
2	Средства кредитной организации в ЦБ РФ	5.1	865 071 195	747 906 470

2.1	Обязательные резервы		187 877 682	158 658 496
3	Средства в кредитных организациях	5.1	406 318 847	299 995 122
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	198 280 654	91 468 983
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости			
5а	Чистая ссудная задолженность	5.3	20 142 853 304	17 466 111 114
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход			
6а	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4	2 966 414 621	2 517 864 732
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной зadolженности)			

7а	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.6	695 703 652	645 442 126
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5	803 429 663	664 464 539
9	Требования по текущему налогу на прибыль		17 250 172	372 664
10	Отложенный налоговый актив		21 930 576	21 311 177
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.7	500 047 693	483 555 870
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	5.7	9 406 429	11 364 582
13	Прочие активы	5.9	387 749 066	251 808 469
14	Всего активов		26 899 929 935	23 158 919 939

II. ПАССИВЫ

15	Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ		567 221 798	591 164 171
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости		21 479 971 565	-

16.1	Средства кредитных организаций	5.10	989 893 489	464 300 153
16.2	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.11	20 490 078 076	17 742 620 034
16.2.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		12 911 175 956	11 777 377 023
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		133 852 197	82 400 673
17.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей			
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	5.12	538 280 337	575 341 051
18.1	Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток			
18.2	Оцениваемые по амортизированной стоимости		538 280 337	575 341 051
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		1 678 302	11 241 468

20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	5.13	319 358 404	270 017 973
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		59 271 263	62 686 684
23	Всего обязательства		23 099 633 866	19 799 772 207

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

24	Средства акционеров (участников)	5.14	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429

28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная за отложенное налоговое обязательство (увеличенная на налоговый актив)	-11 998 855 54 667 423	
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	34 547 801	39 933 964
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	-706 118	-17 982
31	Переоценка инструментов хеджирования	0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования	0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	2 696 928 726	2 311 656 423
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	782 182 016	653 565 405
35	Всего источников собственных средств	3 800 296 069	3 359 147 732

IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

37	Безотзывные обязательства кредитной организации	14 043 679 980	10 134 992 202
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	1 433 669 611	1 341 462 264
39	Условные обязательства некредитного характера	142 841	142 841

Банковская отчетность

	Код кредитной организации (филиала)	
Код территории по ОКАТО	По ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
42293554000	00032537	1481

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публикуемая форма)

за 2018 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк»

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

Раздел I. Прибыль и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб	Данные за предыдущий отчетный год, тыс.руб
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы всего, В том числе	6.1	2 093 457 717	2 032 170 704
1.1	От размещения средств в кредитных организациях		107 840 803	116 102 323
1.2	От ссуд, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями		1 800 141 892	1 759 389 151
1.3	От оказания услуг по финансовой аренде		0	1
1.4	От вложений в ценные бумаги		185 475 022	156 679 229
2	Процентные расходы, всего В том числе:	6.2	727 320 975	730 382 293
2.1	По привлеченным средствам кредитных организаций		64 414 590	53 788 230

2.2	По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	626 811 855	636 868 978
2.3	По выпущенным ценным бумагам	36 094 530	39 725 085
3	Частые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	1 366 136 742	1 301 788 411
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	-189 388 369	-119 132 217
4.1	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	-4 867 260	-8 926 467
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	1 176 748 373	1 182 656 194
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	68 790 128	12 395 172

7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупных доход			
8a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		4 940 658	24 365 165
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости			
9a	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		218 545	-13 596
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		20 854 480	38 955 167
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.3	6 163 022	-13 134 618
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		-2 104 360	620 076

13	Доходы от участия в капитале других коммерческих лиц		31 515 087	13 796 624
14	Комиссионные доходы	6.4	514 912 348	422 337 011
15	Комиссионные расходы	6.4	81 830 128	58 654 818
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход			
16a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		0	0
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости			
17a	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		1 498 123	653 231
18	Изменение резерва по прочим потерям		-44 298 264	-111 546 646
19	Прочие операционные доходы		65 103 351	48 260 335

20	Чистые доходы (расходы)		1 762 511 363	1 560 689 297
21	Операционные расходы	6.5	760 240 210	714 803 671
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		1 002 271 153	845 885 626
23	Возмещение (расход) по налогам	6.6	220 089 137	192 320 221
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		782 651 154	653 589 923
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-469 338	-24 518
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	3.2	782 016	653 565 405

Раздел II. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс.руб	Данные за предыдущий отчетный год, тыс.руб
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		782 182 016	653 565 405

2	Прочий совокупный доход (убыток)	0	0
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	-8 417 605	-6 545 363
3.1	Изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	- 7 729 469	-6 527 381
3.2	Изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	-688 136	-17 982
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	-2 343 306	-1 060 446
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	-6 074 299	-5 484 917
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	-83 332 847	18 459 197

6.1	Изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		
6.1a	Изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющих в наличии для подачи	-83 332 847	18 459 197
6.2	Изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		
6.3	Изменение фонда хеджирования денежных потоков	0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	-16 666 569	3 691 840
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	-66 666 278	14 767 357
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	-72 740 577	9 282 440

10 Финансовый результат за
отчетный период

709 441 439 662 847 845

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Горизонтальный анализ актива баланса ПАО «Сбербанк»

Показатели	На 01.01.2018, тыс. руб.	Изменение за 2017 г.		На 01.01.2019, тыс. руб.	Изменение за 2018 г.	
		абсолютное, тыс. руб.	относи- тельное, %		абсолютное, тыс. руб.	относи- тельное, %
1. Денежные средства	621718630	6869647	1,1	688903726	67185096	10,8
2. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	747906470	-219255404	-22,7	865071195	117164725	15,7
в том числе обязательные резервы	158658696	3944613	2,5	187877682	29218986	18,4
3. Средства в кредитных организациях	299995122	-47947658	-13,8	406318847	106323725	35,4
4. Чистая ссудная задолженность	17466111114	1244488973	7,7	20142853304	2676742190	15,3

5. Чистые
 вложения в
 финансовые
 активы,
 оцениваемые по
 справедливой
 стоимости через
 прочий
 совокупный доход

- - - - -

- финансовые а
 ктивы, оценива
 емые по спра
 ведливой
 стоимости через
 прибыль или
 убыток

91468983 -49874250 -35,3 198280654 106811671 116,8

- чистые
 вложения в
 ценные бума ги и
 другие фина
 нсовые а ктивы,
 имеющиеся в на
 личии для прода
 жи

2517864732 248251728 10,9 2162984952 -354879780 -14,1

Чистые вложения
 в ценные бумаги и
 иные фин.активы,
 оцениваемые по
 амортизированной
 стоимости

- - - - -

Чистые вложения							
удерживаемые до погашения	645442126	189480962	41,6	695703652	50261626	7,8	-
инвестиции в дочерние и зависимые организации (на 01.01.2017 и 01.01.2018 года)							
нный вид активов отражен в балансе в составе чистых вложений в ценные бумаги для продажи)	664464539	-27441129	4,0	803429663	138965124	20,9	7
6. Требование по текущему налогу на прибыль	372664	-7751637	-95,4	17250172	16877508	452,8	1
7. Отложенный налоговый актив	23311177	-	-	21930576	-1380601	-5,9	2
8. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	483555870	14435173	3,1	500047693	16491823	3,4	5
9. Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	11364582	3287778	40,7	9406429	-1958153	-17,2	1

10. Прочие активы	251808469	34544967	15,9	387749066	135940597	54,0
Итого общая стоимость активов	23158919939	14378414566,6		26899929935	3741009996	16,2

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Горизонтальный анализ пассива баланса ПАО «Сбербанк»

Показатели	Изменение за 2017 г.			Изменение за 2018 г.		
	На 01.01.2018, тыс. руб.	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	На 01.01.2019, тыс. руб.	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %
1. Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	591164171	10003864	1,7	567221798	-23942373	-4,1
2. Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	-	-	-	21187151077	21187151077	100,0
Средства кредитных организаций	464300153	99800625	21,5	989893489	525593336	113,2
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	17742620034	860631043	4,9	20490078076	2747458042	15,5

Вклады физических лиц, в т.ч. индивидуальных предпринимателей	11777377023	839629746	7,1	12991175956	1213798933	10,3
4.Финаносвые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	82400673	-20186262	-24,5	133 852 197	51451524	62,4
Вклады физических лиц, в т.ч. индивидуальных предпринимателей	-	-	-	-	-	-
4.Выпущенные долговые ценные бумаги	575341051	-35590847	-6,2	538280337	-37060714	-6,4
Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	-	-	0	-	-
Оцениваемые по амортизации стоимости	-	-	-	538280337	538280337	100,0
5.Обязательства по текущему налогу на прибыль	11241468	5469851	48,7	1678302	-9563166	-85,1

6.Отложенные налоговые обязательства	0	-17878331	-100,0	0	0	0,00
7.Прочие обязательства	270017973	-10176350	-3,8	319358404	49340431	18,3
8.Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	62686684	-20541016	-32,8	59271263	-3415421	5,4
9. Всего обязательств	19799772207	907614609	4,6	23099633866	3299861659	16,7
10.Средства акционеров	67760844	0,00	0,00	67760844	0	0,00
11.Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0,00	0	0	0,00
12.Эмиссионный доход	228054226	0,00	0,00	228054226	0	0,00
13.Резервный фонд	3527429	0,00	0,00	3527429	0	0,00

14.Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	54667423	14767369	27,0	-11998855	-66666278	-121,9
15. Переоценка основных средств и нематериальных активов	39933964	-5466937	13,7	34547801	-5386163	-13,5
16.Переоценка обязательств по выплате долгосрочных вознаграждений	-17982	-17982	-100,0	-706118	-688136	-382,7
17. Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	=	-	-	-	-	-
18.Неиспользованная прибыль (убыток)	653 565 405	155275972	23,8	3 479 110 742	2825545337	432,3
Всего источников собственных средств	3359147732	530226847	15,8	3800296069	441148337	13,1

Итого общая стоимость пассивов	23158919939 1437841456 6,6	26899929935 3741009996 16,2
-----------------------------------	----------------------------	-----------------------------