

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. АКАДЕМИКА Д.Н. ПРЯНИШНИКОВА»

Кафедра менеджмента

Отчет

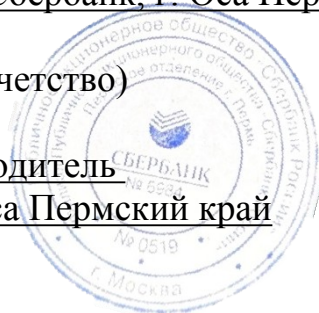
по преддипломной практике в ДО 6984/0519 Волго-Вятского Банка ПАО
Сбербанк России

Исполнитель: обучающийся
факультета экономики и
информационных технологий
направления подготовки
38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль)
«Производственный менеджмент»
группа Мб-41
(номер группы, потока, курса)
Рожков Денис Александрович
Мп-1337-2019
(Фамилия, имя, отчество
обучающегося, номер зачетной
книжки)
Руководитель от кафедры
Заведующий кафедрой менеджмента,
к.э.н., доцент, Черникова
Светлана Александровна
(должность, ученая степень, ученое
звание руководителя, фамилия, имя,
отчество)

Руководитель филиала ПАО Сбербанк, г. Оса Пермский край,
Рожкова Ольга Васильевна
(должность, фамилия, имя, отчество)

С отчетом ознакомлен: руководитель
филиала ПАО Сбербанк, г. Оса Пермский край
Рожкова Ольга Васильевна
(должность, Ф.И.О.)

Печать, подпись



Пермь 2023

Содержание

Введение	3
Раздел 1. Общая характеристика ПАО Сбербанк.....	5
1.1. Основные характеристики ПАО Сбербанк.....	5
1.2. Организационно-правовые основы деятельности ПАО Сбербанк.	
Уставные документы ПАО Сбербанк.....	7
1.3. Организационная структура ПАО Сбербанк.....	9
1.4. Организация управления в ПАО Сбербанк. Управленческая структура ПАО Сбербанк.....	10
Раздел 2. Анализ финансовых результатов и финансового состояния ПАО Сбербанк.....	13
2.1. Анализ состава и структуры имущества ПАО Сбербанк.....	13
2.2. Анализ финансовых результатов ПАО Сбербанк.....	16
Индивидуальное задание	18
Выводы и предложения	28
Список использованных источников	29
Приложения	31

Введение

Целью преддипломной практики является закрепление, расширение, углубление и систематизация теоретических знаний, полученных при изучении дисциплин, а также выработка умений и навыков практической и организационной работы в условиях реального производства, проведение научных исследований, обоснование и систематизация информационного материала, необходимого для написания выпускной квалификационной работы бакалавра.

Особенность практики заключается в том, что она предполагает реализацию теоретической и производственной составляющих, каждая из которых должна быть отражена в содержании практики и отчетных документах, в содержании отчета по практике, в тексте и расчетных аргументах выпускной квалификационной работы.

Преддипломная практика была организована в дополнительном офисе №6984/0519 Волго-Вятского банка ПАО «Сбербанк России», г. Перми. Зарегистрировано 01.01.2013 по адресу Пермский край, г. Оса, ул. Степана Разина, д.51.

Практика проходила в период с 10.04.2023 по 08.05.2023 г.г.

Объект исследования – ПАО Сбербанк. ПАО Сбербанк – самый крупный банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов. Это самый дорогой российский бренд, входящий в топ – 25 брендов мира. Основанный в 1841 году Сбербанк России сегодня – современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг.

Миссия Сбербанка – «Мы делаем жизнь людей лучше, вселяя в них уверенность и доверие, помогая им реализовывать свои стремления и мечты».

Предметом исследования является введение банковской услуги ПАО Сбербанк.

Информационная база данной работы включает статистические данные за 2018 – 2020 годы, постановления и законодательные акты правительства РФ, работы российских экономистов, посвященные вопросам эффективного управления банковской системы.

Во время написания работы изучена информация о деятельности филиала ПАО Сбербанк, учредительных документах банка, организационная структура и функции аппарата управления.

В процессе написания работы были использованы следующие методы исследования: системная оценка, обобщение, сравнение, методы агрегирования данных (анализ положения банковских учреждений на банковском рынке, анализе данных и т.д.), методы системного и структурно-логического анализа.

Работа содержит введение, два раздела, индивидуальное задание, выводы и предложения, список использованных источников и приложения.

Раздел 1. Общая характеристика ПАО Сбербанк

1.1. Основные характеристики ПАО Сбербанк

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» - это современная универсальная организация, входящая в число крупнейших российских коммерческих банков России и стран СНГ.

Юридический адрес: Россия, Москва, 117312, ул. Вавилова, д. 19

«Сбербанк» России имеет огромную филиальную сеть: 17 территориальных банков и более 18 400 подразделений. Он оказывает услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации. Недавно были введены удаленные каналы обслуживания. Происходит развитие приложений «Сбербанк Онлайн» и «Мобильный банк» с широкой клиентской базой.

Также в последнее время «Сбербанк» значительно расширил зону международного присутствия. Ранее она ограничивалась странами СНГ, однако в последнее время зона распространения существенно возросла. Появились представительства в Центральной и Восточной Европе (Sberbank EuropeAG) и в Турции (DenizBank). «Сбербанк» имеет еще представительства в Китае, Индии и Германии, управляет Sberbank Switzerland AG.

«Сбербанк» России зарегистрирован 20 июня 1991 год в Центральном Банке Российской Федерации.

«Сбербанк» России создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» в 1991 году. Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации. Акционерами Банка являются более 200 тысяч юридических и физических лиц.

Высший руководящий орган «Сбербанка» России - общее собрание акционеров.

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

История развития ПАО «Сбербанк» России началась, 12 ноября 1841 года российским императором Николаем I был подписан указ об учреждении в России сберегательных касс «для доставления через то средств к сбережению верным и выгодным способом». Эта дата стала считаться днем рождения Сбербанка.

Основные направления деятельности ПАО «Сбербанк» России:

- привлекает денежные средства физических и юридических лиц во вклады;
- размещает средства от своего имени и за свой счет;
- открывает и ведет банковские счета физических лиц и юридических лиц,
- осуществляет расчеты по поручению клиентов;
- инкассирует векселя, денежные средства, платежные и расчетные документы и осуществляет кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- покупает и продает иностранную валюту в наличной и безналичной формах;
- привлекает во вклады и размещает драгоценные металлы;
- осуществляет переводы денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов;
- осуществляет лизинговые операции;
- оказывает брокерские, консультационные и информационные услуги;
- осуществляет эмиссию и обслуживание банковских карт;
- осуществляет выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, и многое другое.

Средства для осуществления указанной деятельности привлекаются Банком из следующих источников: средства акционеров; вклады частных

клиентов; средства юридических лиц; другие источники, в том числе заимствования на международных финансовых рынках.

Преддипломная практика пройдена в дополнительном офисе 6984/0519 Волго-Вятского банка ПАО «Сбербанк России», г. Пермь. Офис создан в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности. Зарегистрировано 01.01.2013 по адресу Пермский край, г. Оса, ул. Степана Разина, д.51. Руководитель дополнительного офиса: Рожкова Ольга Васильевна.

1.2. Организационно-правовые основы деятельности ПАО Сбербанк.

Уставные документы ПАО Сбербанк

Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и сокращенным фирменным наименованием на русском языке, а также указанием места нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке знак обслуживания и другие средства визуальной идентификации. Банк является коммерческой организацией. Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией РФ;
- ФЗ «О банках и банковской деятельности»;
- ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке России)»;
- ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Другими федеральными законами;
- Иными нормативными правовыми актами РФ;
- Нормативными актами Банка России.

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами и другими обособленными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России. Имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его

самостоятельном балансе. Акционерами Банка могут быть юридические и физические лица, в том числе иностранные, в соответствии с законодательством Российской Федерации. Банк отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью в пределах стоимости принадлежащих им акций. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров. Банк вправе участвовать самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами в других коммерческих и некоммерческих организациях на территории Российской Федерации и за ее пределами, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и соответствующего иностранного государства.

Основными документами, регулирующими деятельность Сбербанка России в соответствии с законодательством Российской Федерации, являются:

- Устав Банка, утвержденный годовым общим собранием акционеров 24 июня 2005 года (с изменениями);
- Кодекс корпоративного управления, утвержденный годовым общим собранием акционеров в июне 2005 года;
- Кодекс корпоративной этики сотрудника Сбербанка России.

ПАО «Сбербанк России» является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

Органами управления Банком являются:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный совет;
- Коллегиальный исполнительный орган - Правление банка;
- Динамичный исполнительный орган - Президент, Председатель Правления Банка.

1.3. Организационная структура ПАО Сбербанк

Иерархия составляющих банковской организации:

- Главный орган - Общее собрание акционеров.
- Второй уровень: Наблюдательный совет. Ревизионная комиссия.

Ряд Комитетов Наблюдательного совета.

- Следующий уровень: Правление (в т. ч. его председатель и президент). Сбербанковские комитеты. Коллегия банка.

- Последний уровень: Ряд подразделений центральной сети банка. Территориальные филиалы. Зарубежные отделы.

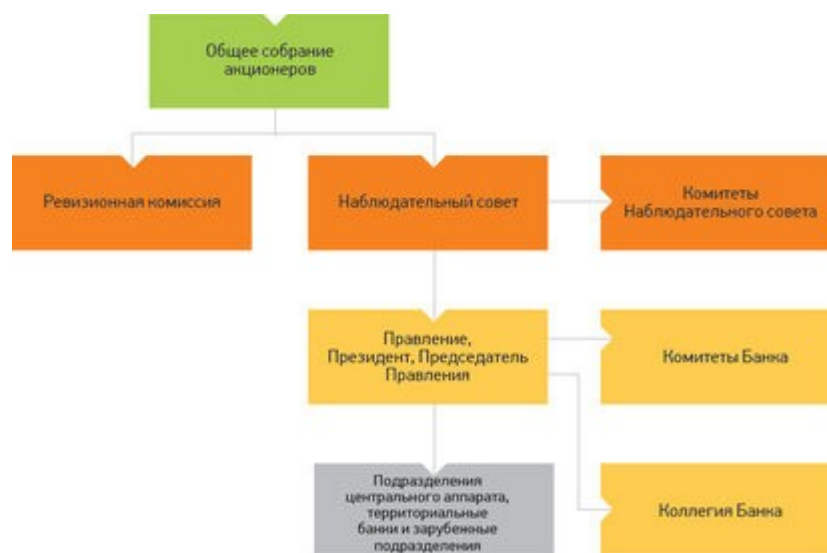


Рисунок 1.1 – Схема организационной структуры Сбербанка России

Всю организационную структуру ПАО «Сбербанк» можно разделить на практически равные четыре доли:

1. Головной офис.
2. Территориальные отделения.
3. Агентства и филиалы.
4. Прочие ответвления системы.

1.4. Организация управления в ПАО Сбербанк. Управленческая структура ПАО Сбербанк

Управленческая структура данной организации предполагает существование правящих органов с установленными объемами ответственности, рядом полномочий и правилами взаимодействия с другими составляющими системы. Переходим к ее верхушке.

Главный орган управления организационной структуры ПАО "Сбербанк" - собрание акционеров. Только оно имеет право на избрание правления учреждения, а также наблюдательного совета. Акционеры - это и физические и юрлица. Они являются владельцами как обычных, так и привилегированных ценных бумаг.

Главные задачи этой части организационной структуры Сбербанка:

- Принятие решений об учреждении организации.
- Составление Устава банка, контроль за его исполнением.
- Утверждение актов и документов, связанных с деятельностью учреждения.
- Выбор членов исполнительных и контрольных органов.
- Распределение направлений доходов.

Общее руководство Сбербанком - это дело избираемого Совета. Его ключевые обязанности такие:

- Определение векторов развития банка.
- Контроль за работой правления.
- Утверждение годового отчета.
- Контроль политики в области инвестиций и кредитования.
- Организация деятельности ревизионного и кредитного комитетов.
- Выбор председателя.

Совет создает два комитета, каждый из которых имеет определенные задачи:

- Кредитный: Формирование кредитной политики учреждения, структуры возможностей и средств, которые могут быть привлечены в работу. Открытие инвестиционных фондов. Деятельность, связанная с трастовыми операциями.

- Ревизионный: Организация выборочных и комплексных проверок в сфере кредитной, расчетной, валютной работы. Контроль за исполнением законодательных актов.

Переходим к организационной структуре отделений Сбербанка. Главным здесь выступает головной офис - он руководит менее масштабными ответвлениями. Отсюда его задачами выступает следующее:

- Анализ работы подведомственных организаций.
- Текущее и стратегическое планирование.
- Работа над приоритетными векторами развития банка.
- Бюджетирование, управление финансовыми активами, пассивами, рисками.

- Изучение российского банковского рынка, экономики государства.

Деятельность территориальных структур обеспечивает служба безопасности Сбербанка. Сами же они заняты следующим:

- Анализ деятельности своих подразделений с целью планирования самой выгодной кредитной политики.
- Оценка актуальной конкурентской среды.
- Участие в региональных программах по экономическому развитию.
- Совершенствование и расширение расчетных сетей.
- Внедрение в работу новейших информационных технологий, которые помогут успешнее управлять пассивами и активами банка.

Региональные подразделения и филиалы - самые широко распространенные во всей сбербанковской системе. Внутри структуры постоянно проходит их оптимизация на основе плотности проживания населения в том или иной регионе, количества клиентов банка. Большое

внимание уделяется и предпочтению потребителями каких-то определенных банковских услуг.

Региональные отделения организационной структуры Сбербанка имеют весь спектр прав юридических лиц. Баланс такого филиала - составная часть единого баланса всей корпорации.

Деятельность региональных отделений основывается на утвержденном положении. Исходя из него:

- Филиалы в регионах имеют права юр.лиц.
- Являются частью сбербанковской системы.
- В своей работе опираются на акты, которые приняты как ЦБ РФ, так и самим Сбербанком.

Часть структуры Сбербанка - агентства. Считаются самым последним звеном в системе - созданы при больших учреждениях для работы с населением отдаленных и малонаселенных регионов РФ. Спектр совершаемых ими операций ограничен - расчетно-кассовое обслуживание, перечисление заработной платы.

В структуре Сбербанка имеют место быть следующие отделения:

- По работе с персоналом - изучение рынка труда, подбор новых сотрудников, повышение квалификации настоящих работников.
- Управление общественных связей - продвижение и реклама, взаимодействие со СМИ.
- Управление рисками - общий анализ рисков на финансовом рынке, выстраивание политики деятельности с их учетом.
- Управление безопасности - защита от противоправных действий третьих лиц, обеспечение безопасности персонала и посетителей.
- Юридическое - разработка типовых договоров, оформление лицензий, свидетельств, юридическая экспертиза, выступление в суде от имени Сбербанка.

Раздел 2. Анализ финансовых результатов и финансового состояния ПАО Сбербанк

В таблице 2.1 сделан анализ основных показателей деятельности, использован материал из Приложения А.

Таблица 2.1 – Анализ основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., в млн. руб.

Показатели	за 2018 г	за 2019 г	за 2020 г	Изменения за 3 года	
				Сумма	Процент
Объем кредитных услуг	1 5414 380,3	15656059,7	18386518,1	2972137,8	119,28
Депозиты	18271013,0	18101375,9	20629517,1	2358504,1	112,91
Прибыль (убыток) за отчетный период	236256,1	674119,8	811103,7	574847,6	343,32
Имущество банка	22748163,6	23234932,0	27072602,3	4324438,7	119,01
Рентабельность имущества, %	1,04	2,90	3,00	1,96	288,48

За анализируемый период объем кредитных услуг увеличен на 2972137,8 млн. руб. или на 19,3 %.

Увеличены услуги по привлечению вкладов клиентов на 2358504,1 млн. руб. или на 12,9 %.

Рост кредитных услуг опережает рост депозитных услуг.

Прибыль Банка за три года увеличена в 3,4 раза, рост рентабельности имущества составил 2,9 раз.

2.1. Анализ состава и структуры имущества ПАО Сбербанк

Проведем оценку финансового состояния ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг. Для этого воспользуемся Бухгалтерским балансом ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг.

В таблице 2.2 представлен анализ активов Банка, использован материал из Приложения Б.

Таблица 2.2 – Анализ активов ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., в млн. руб.

Показатели	на 31.12.2018 г	на 31.12.2019 г	на 31.12.2020 г	Изменения за 3 года	
				Сумма	Процент
Работающие активы	20070491,8	21099393,4	24188934,4	4118442,6	120,52
Средства в кредитных организациях	411747,1	312128,0	406318,8	-5428,3	98,68
Чистая ссудная задолженность	16902329,3	17604543,2	20120497,3	3218168	119,04
Чистые вложения в финансовые активы	1787735,3	1852899,3	2162484,1	374748,8	120,96
Чистые вложения в ценные бумаги	436472,3	645442,1	695703,7	259231,4	159,39
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	532207,8	684380,8	803930,5	271722,7	151,06
Не работающие активы	2677671,8	2135538,6	2883667,9	205996,1	107,69
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	477355,0	481454,5	512375,1	35020,1	107,34
Денежные средства	732789,7	621718,6	688903,7	-43886	94,01
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	586685,4	747906,5	865071,2	278385,8	147,45
в т.ч. обязательные резервы	118363,2	158658,5	187877,7	69514,5	158,73
Другие активы	880841,7	284459	817317,9	-63523,8	92,788
Всего активов	22748163,6	23234932,0	27072602,3	4324438,7	119,01

Как показывает анализ активов ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг. прирост активов был обусловлен ростом обеих групп – и работающих активов и не работающих активов. При этом рост работающих активов (20,5%) опередил рост неработающих (7,7%).

В группе работающих активов увеличена чистая ссудная задолженность на сумму 3 218 168 млн. руб. или 19%, вложения в финансовые активы на 374 748,8 млн. руб. или 21%, вложения в ценные бумаги на 259 231,4 или 59,4%. Следовательно, кредитная политика банка направлена на увеличение кредитного портфеля. Это выражается в смягчении условий по кредитам, отмене комиссий и снижении процентных ставок.

В группе неработающих активов наибольший рост произошел по средствам, хранящимся в ЦБ РФ на сумму 278 385,8 млн. руб. или 47,4% и по основным средствам Банка на сумму 35 020,1 или 7,3%.

Структура активов приведена в Приложении В. В структуре активов наибольшую долю занимают активы, приносящие Банку доход, – 89,3%. За исследуемый период их доля увеличена на 1,1%, соответственно, доля не работающих активов уменьшена. Следовательно, имеет место рост эффективности использования активов за счет увеличения доли активов, приносящих доход.

В таблице 2.3 представлен анализ пассива Банка, использован материал из Приложения Б.

Таблица 2.3 – Анализ источников (пассива) ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., в млн. руб.

Показатели	на	на	на	Изменения за 3 года	
	31.12.2018 г	31.12.2019 г	31.12.2020 г	Сумма	Процент
1.Привлеченные средства	20395519,8	19854138,3	23246534,8	2851015	113,98
–средства юридических лиц	7554357,5	6117595,9	7818971,3	264613,8	103,50
–средства физических лиц	10751641,6	12008384,8	12874100,8	2122459,2	119,74
–средства банков	618273,3	464229,7	989817,8	371544,5	160,09
–средства ЦБ РФ	768989,2	591164,2	567221,8	-201767,4	73,76
–прочие	618581,6	537696,6	779891,1	161309,5	126,08
2.Резервы банка	83676,5	135067,1	216532	132855,5	258,77
3.Собственные средства	2352643,9	3380793,7	3826067,5	1473423,6	162,63
Всего имущества	22748163,6	23234932,0	27072602,3	4324438,7	119,01

За анализируемый период рост пассива составил 4 324 438,7 млн. руб. или 19%. Общее увеличение ресурсов банка было обусловлено приростом привлеченных средств на 2 851 015 млн. руб. или 14%, резервов Банка 132 855 млн. руб. или в 2,6 раза, ростом собственных средств на 1 473 423,6 млн. руб. или 62,6%. В группе привлеченных средств наибольший рост получен по вкладам населения на 2 122 459,2 млн. руб. или 19,7%.

Структура пассивов приведена в Приложении В. Наибольшую часть занимают привлеченные средства – около 86%, собственные средства составляют 14,1%, резервы Банка 0,8 %. За исследуемый период доля привлеченных средств снижена на 3,8%, собственных средств увеличена на 3,8%. Произошел существенный рост резервов банка – более чем в 2 раза. В структуре привлеченных источников увеличены доли вкладов физических лиц на 0,3% (с 47,3% до 47,5%) и средств банков на 0,9% (с 2,7% до 3,7%), при этом сокращена доля вкладов юридических лиц на 4,3% (с 33,2% до 28,9%). Следовательно, Банк более активно привлекает денежные средства населения лиц, а прирост средств юридических лиц отстает от прироста пассивов в целом.

2.2. Анализ финансовых результатов ПАО Сбербанк

Рассмотрим анализ финансовых результатов в ПАО Сбербанк за период 2018–2020 гг. в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ финансовых результатов

Наименование показателя	за 2018 г	за 2019 г	за 2020 г	Изменения за 3 года	
				сумма	процент
1	2	3	4	5	6
1.Процентные доходы всего	1958101,6	1996745,2	2 731 100 000	87725,2	104,48
2.Процентные расходы всего	1132322,5	727768,2	724518,6	-407804	63,99
3.Чистые процентные доходы (1-2)	825779,1	1268977	1321308,	495529,1	160,0
4.Расходы на формирование резервов на возможные потери по ссудам	-293903,1	-114912,2	-177376	116526,8	60,35
5. Чистые процентные доходы после создания резерва на возможные потери (3-4)	531876,1	1154064,8	1143932	612055,8	215,07
6.Чистые процентные доходы после создания резерва	301933,1	337815,4	512413,7	210480,6	169,71
7.Операционные доходы (5+6)	833809,2	1491880,3	1656345	822536,3	198,65

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6
8.Прочие операционные доходы	434 665	85012,3	114359,5	-320 306	26,31
9. Чистые доходы (7+8)	1268474,2	1576892,5	1770705	502230,9	139,59
10.Операционные расходы	952 015,1	702091,6	739785,8	-212229,3	77,71
11.Прибыль до налогообложения (9-10)	316459,1	874801,0	1030919	714460,2	325,77
Прибыль после налогообложения	236256,1	674119,8	811103,7	574847,6	343,32

Данный анализ показал что, чистая прибыль Банка за анализируемый период увеличена в 3,4 раза и прибыль до налогообложения увеличена в 3,2 раза. Основная причина роста прибыли – это рост чистых доходов на 39,6% и снижение операционных расходов на 22,3%.

На рост чистых доходов основное влияние оказал рост операционных доходов на 98,6%. Операционные доходы – это сумма чистых процентных и чистых непроцентных доходов после создания резерва. Их рост обеспечен ростом чистых процентных доходов в 2,1 раза и ростом чистых непроцентных доходов на 69,7%.

Рост чистых процентных доходов обеспечен ростом процентных доходов на 4,5% и снижением процентных расходов на 36%. Рост чистых процентных доходов обеспечен превышением процентных доходов над процентными расходами.

Индивидуальное задание

1. Анализ системы управления персоналом коммерческого банка

Управление человеческими ресурсами – это установление организации работы сотрудников, побуждение их к выполнению своих оперативных обязанностей, а подчинение персонала системе управления – совокупность методов и инструментов для осуществления мероприятий, подлежащих выполнению персоналом.

Для управления персоналом ПАО «Сбербанк» имеет кадровые службы (подразделения, ответственные за организацию работы с персоналом), которое действует на основании специального документа под названием «Положение о службе персонала». Настоящее положение определяет место в общей организационной структуре персонала, его подвластность и функциональные обязанности, права и обязанности, а также последовательность назначения и отстранения от должности руководителя службы.

Приложение к «Положению о службе персонала» содержит описание внутрибанковской структуры организации кадровых служб и предоставляет полный набор должностных инструкций для сотрудников кадровых служб. Количество сотрудников имеет прямую зависимость от размера филиала или отделения банка, от числа сотрудников и характерных особенностей выполняемой работы.

Кадровый менеджмент Сбербанка содержит определенные взаимосвязанные направления и элементы, через которые определяются оперативные и долгосрочные цели и задачи его деятельности системы управления персоналом.

Элементы кадрового менеджмента указаны на рисунке 1.



Рисунок 1 – Совокупность элементов кадрового менеджмента ПАО «Сбербанк»

Описание представленных направлений.

1. Корпоративному обучению ПАО «Сбербанк» уделяется приоритетное внимание в работе отдела кадров, так как уровень качества работы зависит от достаточной квалификации сотрудника. В банке действует так называемый "корпоративный университет", который предлагает широкий спектр программ обучения, в том числе дистанционного типа.

Система дистанционного обучения Виртуальной школы Корпоративного университета Сбербанка – это уникальный портал, предназначенный для высшего руководства. Также портал обучения в дистанционном формате, обеспечивающий доступы к платформе, содержащей базу знаний и потенциал для работы в команде онлайн 24/7, обладает ресурсом обучения из любой точки мира, где есть доступ в Интернет.

2. Корпоративная культура является частью «Стратегии развития ПАО Сбербанк до 2023 года», а направлению «Команда и культура» отведена роль одного из стратегически важных направлений развития банка. Сбербанк стремится создать такую ситуацию, при которой сотрудник и организационная культура будут наиболее важным источником конкурентных преимуществ.

Например, к одному из основных инструментов развития организационной культуры относится «Книга ценностей Сбербанка», ее цель – показать сотрудникам, как использовать ценности банка на практике.

3. Внутреннее развитие карьеры основано на едином годовом цикле планирования карьеры и продвижения по службе, постановки целей, оценки эффективности и потенциала сотрудников. В начале года, исходя из стратегии развития ПАО «Сбербанк», цели высшего руководства устанавливаются ежеквартально, а на период года они осуществляются по вертикали в соответствии с уровнем управления территориальным подразделением.

4. ПАО «Сбербанк» планомерно повышает уровень мотивированности и благожелательности своих сотрудников, обеспечивая конкурентоспособность уровня заработной платы по сравнению с другими финансово-кредитными организациями, а также предоставляя достойный социальный пакет. Кроме того, созданы программы корпоративных льгот для сотрудников банка, включающий все виды добровольного медицинского страхования, корпоративные пенсионные программы, программы льготных условий по ипотеке и потребительскому кредитованию.

5. Личная эффективность персонала оценивается по системе «5+». Методология бальной системы заключается в оценке двух элементов: оценку эффективности работы сотрудников и оценку соответствия корпоративным ценностям. Кроме того, были разработаны методики осведомления об успехах в работе отдельных сотрудников, например, конкурс «Лучший сотрудник», который присуждает награды работникам с самым высоким рейтингом как по итогам квартала, так и по параметрам года.

6. Внутрибанковские коммуникативные связи, которые занимают важную роль в корпоративной культуре. К таким мероприятиям относится празднование государственных праздников в общем, Дня работника Сбербанка, в частности, ровно как, организация различных праздников для детей 37

сотрудников, конкурсов детской живописи, спортивных соревнований для сотрудников и др.

Определение эффективности мероприятий, проводимых в сфере кадровых процессов, важно для такого большого количества бизнеса и сотрудников банков по всей России. Поэтому для анализа системы развития сотрудников банка был выбран Дополнительный офис № 8644/0530 ПАО Сбербанк.

Организационная структура управления Дополнительного офиса №6984/0519 ПАО Сбербанк представлена на рисунке 2.

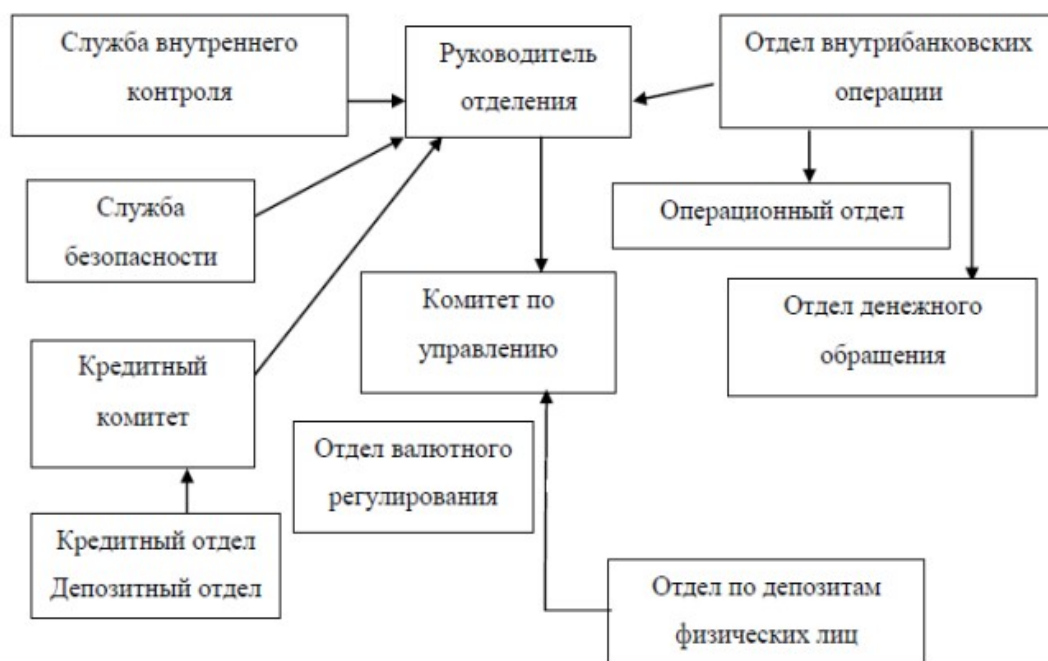


Рисунок 2 – Организационная структура управления Дополнительного офиса №6984/0519 ПАО Сбербанк

Проанализируем систему управления персоналом в Дополнительном офисе №6984/0519 ПАО Сбербанк (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка системы управления персоналом в Дополнительном офисе № №6984/0519 ПАО Сбербанк

№ п/п	Подсистема управления персоналом	Содержание функции
1	Подсистема анализа и план обеспечения персоналом	Анализ кадровых возможностей, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребностей в персонале
2	Подсистема подбора и найма	Проведение собеседований, тестов, анкетирования, регистрация персонала
3	Подсистема аттестации, обучения	Оценка потенциальных соискателей на вакансию, аттестация и ротация персонала
4	Подсистема развития, профориентации, адаптации	Техническая и экономическая подготовка, работа с переподготовкой и повышением квалификации кадров, занятие кадрового резерва, план и мониторинг деловой карьеры, профессиональной и психологической адаптацией вновь поступивших работников
5	Подсистема мотивации	Нормировка и установление тарификации рабочего времени, создание системы вознаграждений, применение средств морального поощрения, регулирование системы мотивации к труду и достижениям эффективности работы персонала
6	Подсистема учета	Учет приема, перемещения, вознаграждений Сотрудников
7	Подсистема организации трудовых отношений	Трудовые отношения на законодательном уровне, управленческие отношения, управление конфликтами и стрессами, психосоциальная диагностика
8	Подсистема разработки оптимальных условий труда	Создание условий труда, удовлетворяющих требования психофизиологии, эргономики труда и технической этики
9	Подсистема социального развития	Развитие корпоративной культуры и предоставление социальных услуг, благоприятный социально-психологический климат
10	Подсистема кадровой безопасности	Кадровая безопасность решения юридических вопросов трудовых договоров, утверждение кадровых документов, предоставление правовой информации персоналу

Для определения оптимального вектора развития для успешного следующего этапа жизненного цикла рекомендуется оценить методы управления персоналом (таблица 2).

Видно, что кадровые технологии, применяемые к персоналу Дополнительного офиса №6984/0519 ПАО Сбербанк нуждаются в корректировке.

Таблица 2 – Оценка кадровых технологий управления персоналом в Дополнительном офисе №6984/0519 ПАО Сбербанк

№ п/п	Показатель (кадровые технологии)	Оценка
1	Подсистема анализа и план обеспечения персоналом	Отсутствует кадровый план и не отлажен информационный поток (возникают следующие проблемы: ответственные сотрудники не получают своевременной информации о новых вакансиях).
2	Подсистема подбора и найма	В Дополнительном офисе № 8644/0530 ПАО Сбербанк обратная связь не отлажена, кроме того, отбор кандидатов производится разными сотрудниками
3	Подсистема профориентации и адаптации	Слабо развита система профориентации и адаптации (автоматизированная система тестирования персонала для оценки профессиональных качеств сотрудников и возможности ротации)
4	Подсистема аттестации, обучения	В Дополнительном офисе № 8644/0530 ПАО Сбербанк фактически отсутствует система обучения (сотрудники при необходимости повышают квалификационный уровень за свой счет). При необходимости сотрудники проходят повышение квалификации и онлайн-обучение в рамках программы корпоративного университета.
5	Подсистема мотивации	Важен переход на делегирование

По итогам можно сделать ряд выводов.

Кадровая стратегия, сформированная руководством ПАО "Сбербанк", включает в себя достижение сложных и одновременно актуальных целей. Однако достижение этих целей будет невозможно без создания благоприятных условий для его реализации. Такие условия должны включать эффективную корпоративную культуру, благоприятный социально-психологический климат, признание ценности банка всеми сотрудниками, высокие показатели вовлеченности сотрудников и умеренные показатели текучести кадров.

2. Определение типа финансовой устойчивости коммерческого банка

Анализ эффективности деятельности

Рассмотрим анализ показателей эффективности деятельности ПАО Сбербанк, в процентах в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ показателей эффективности деятельности ПАО Сбербанк, в процентах

Показатель	за 2018 г	за 2019 г	за 2020 г	Изменение за 3 года
Рентабельность активов, в процентах	1,04	2,90	3,00	1,96
Рентабельность работающих активов, в процентах	1,18	3,19	3,35	2,18
Доходность работающих активов, в процентах, в том числе:				
доходность размещения средств в кредитных организациях	12,25	12,2	13,9	1,65
доходность от ссуд, предоставленным клиентам, не являющимся кредитными организациями	10,55	9,79	8,71	-1,83
доходность от вложений в ценные бумаги	29,88	24,27	26,66	-3,22
Стоимость привлеченных средств, в процентах	5,55	3,67	3,12	-2,44

Данный анализ показал, что показатели эффективности деятельности банка за анализируемый период улучшились: рентабельность активов выросла почти на 2%; рентабельность работающих активов увеличена на 2,2%; доходность работающих активов увеличена на 1,6%; стоимость привлеченных средств уменьшена на 2,4%. Доходность размещения денег выросла на 1,6%, а стоимость привлечения денег снижена на 2,4%. В результате СПРЕД увеличился на 4%.

Объем вложений в ценные бумаги за три исследуемых года увеличен в 1,6 раза или на 259,2 млрд. руб. Их доля в структуре баланса увеличена в 1,6 раз. Большую часть портфеля традиционно составляют государственные ценные бумаги, которые банк использует для регулирования ликвидности. По 2020 г. положительный финансовый результат от операций с ценными бумагами, отраженный в отчете о прибылях и убытках, составляет 5,1 млрд. руб., а доходность от вложений в ценные бумаги составила 26,6 %. Однако доходность от вложений в ценные бумаги снижена за три года на 3,2 %. Можно заметить, что доходность от вложений в ценные бумаги является самой высокой.

Анализ резервов на возможные потери по ссудам представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ резервов на возможные потери по ссудам ПАО Сбербанк, в млн. руб.

Показатель	за 2018 г	за 2019 г	за 2020 г	Изменение за 3 года
Кредитный портфель до формирования резервов	16393737,3	16 691388,4	19487126, 0	118,87
Просроченная задолженность по кредитному портфелю	537385,4	400966,3	412063,4	76,68
Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле, в процентах	3,28	2,40	2,11	64,51
Резервы под обесценение кредитного портфеля	970182	1025533,5	1090475,6	112,40
Отношение резервов к кредитному портфелю, в процентах	5,92	6,14	5,60	94,56

В исследуемом периоде Банк придерживался традиционной консервативной политики по управлению рисками. Объем созданных резервов на возможные потери по ссудам составляет 5,6% от ссудного портфеля, а уровень просроченных кредитов – 2,1 %. Таким образом, объем созданных банком резервов в 2,7 раза превышает просроченную задолженность.

Анализ динамики коэффициентов ликвидности

Информационной базой для проведения анализа служит годовая бухгалтерская отчетность за 2018–2020 гг.

Банкам показатели ликвидности и платежеспособности помогают оценить риски при выдаче кредита.

Норматив мгновенной ликвидности (Н2) – регулирует риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня.

Норматив текущей ликвидности (Н3) – регулирует риск потери банком ликвидности в течение ближайших к дате расчета норматива 30 календарных дней.

Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) – регулирует риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы.

Ликвидность Банка рассчитана в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет нормативов ликвидности ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., в процентах

Наименование норматива	Формула для расчета норматива ликвидности	на 31.12. 2018 г.	на 31.12. 2019 г.	на 31.12. 2020 г.
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	Лам / Овм*100 %, где Лам – высоколиквидные активы, которые могут быть получены в течение ближайшего календарного дня, Овм – обязательства банка до востребования.	218	162	186
Норматив текущей ликвидности (Н3)	Лат / Овт*100 %, где Лат – ликвидные активы, которые могут быть получены, востребованы или реализованы, Овт – обязательства банка до востребования и сроком исполнения до 30 дней.	298	265	233
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	Крд / (К+ОД), где Крд – кредитные требования банка со сроком погашения свыше 1 года, К – капитал банка, ОД – обязательства банка по кредитам, депозитам и обращающимся на рынке долговым инструментам с оставшимся сроком погашения свыше 1 года.	55	58	64

Сравнение нормативов ликвидности с требованиями нормативного акта ЦБ РФ, приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ выполнения нормативов ликвидности ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., в процентах

Наименование норматива	Нормативное значение	Величина показателя			Абсолютные изменения	
		на 31.12. 2018 г.	на 31.12. 2019 г.	на 31.12. 2020 г.	2019 г/ 2018 г	2020 г/ 2019 г
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	Min 15%	218	162	186	-56	24
Норматив текущей ликвидности (Н3)	Min 50%	298	265	233	-33	-32
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	Max 120%	55	58	64	3	6

Анализ таблицы 2.8 позволяет сделать вывод, что нормативы ликвидности Банком соблюдены, их значения находятся в допустимых пределах. Следовательно, ПАО Сбербанк выполняет все обязательные нормативы ликвидности, установленные Банком России, и не испытывает проблем с ликвидностью.

В целом, проведенная оценка финансовой устойчивости ПАО Сбербанк позволяет сделать вывод, что данный банк относится к 1 квалификационной группе. Такой вывод сделан по причине того, что в деятельности банка не выявлено существенных трудностей: качество капитала, активов, доходности, ликвидности и управление в целом оценивается как «хорошее».

Сбербанк на протяжении исследуемого периода стабильно выполнял все обязательные нормативы, установленные Центральным банком России, что является подтверждением устойчивой и эффективной позиции банка.

Выводы и предложения

Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ, с самой широкой сетью подразделений, предоставляющий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Чистая прибыль ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг. увеличена в 3,4. Нормативы ликвидности Банком соблюдены, рентабельность активов выросла почти на 2%. Можно сделать вывод о том, что Сбербанк на протяжении исследуемого периода стабильно выполнял все обязательные нормативы, установленные Центральным банком России, что является подтверждением устойчивой и эффективной позиции банка.

Кадровая стратегия, сформированная руководством ПАО "Сбербанк", включает в себя достижение сложных и одновременно актуальных целей. Однако достижение этих целей будет невозможно без создания благоприятных условий для его реализации. Такие условия должны включать эффективную корпоративную культуру, благоприятный социально-психологический климат, признание ценности банка всеми сотрудниками, высокие показатели вовлеченности сотрудников и умеренные показатели текучести кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 479 с
2. Банковское дело. Современная система кредитования: Учебное пособие / О.Н. Афанасьева, С.Л. Корниенко; Под ред. проф. О.И. Лаврушина. – М.: Кнорус, 2019. – 458 с.
3. Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П. Организация деятельности коммерческого банка: Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2018. – 857 с
4. Роль и место Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knowledge.allbest.ru/bank/.html>. – (Дата обращения: 03.05.2023).
5. Характеристика деятельности Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/783093/bankovskoe_delo/sberbanka. – (Дата обращения: 03.05.2023).
6. Характеристика и специфические особенности деятельности Сбербанка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5316729/page:2/>. – (Дата обращения: 02.05.2023).
7. Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today>. – (Дата обращения: 03.05.2023).
8. Общая характеристика Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/962333/obschaya_harakteristika_sberbanka. – (Дата обращения: 02.05.2023).
9. Финансовые рейтинги банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/banks/ratings/>. – (Дата обращения: 03.05.2023).
10. InternetBankingRank 2018 / URL: <http://markswebb.ru/e-finance/internetbanking-rank-2018/>(дата обращения 02.05.2023).
11. История развития интернет-банкинга // Перспективы. URL: <http://constructor.ru/finansy/internet-banking-v-rossii.html> (Дата обращения 03.05.2023).
12. Дьякова О.Н. Дистанционное банковское обслуживание в деятельности банков. – М.: Экономика, 2018. – 115 с.
13. История развития интернет-банкинга // Перспективы. URL: <http://constructor.ru/finansy/internet-banking-v-rossii.html> (Дата обращения 03.05.2023).
14. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» // URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/img-29141059-0001.pdf> (Дата обращения: 03.05.2023)
15. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» // URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/img-29141059-0001.pdf> (Дата обращения: 03.05.2023)
16. Куваеа Ю.В. Интернет-банкинг в России: преимущества, проблемы, перспективы развития // Финансы и кредит. – М., 2018. – № 12. – С. 35 – 36

17. Куваеа Ю.В. Интернет-банкинг в России: преимущества, проблемы, перспективы развития // Финансы и кредит. – М., 2018. – № 12. – С. 36 – 37
18. Перспективы развития // Финансы и кредит. – М., 2018. – № 12. – С. 40 - 41.
19. Бюллетень банковской статистики. - М.: ЦБ РФ. - 2018. - № 1. - С.33-37.
20. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. – М.: Питер, 2019. - 464 с.
21. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. – М.: Питер, 2019. - 464 с.
22. Мирошниченко О.С. Кредитный риск и собственный капитал банка / О.С. Мирошниченко // Финансы и кредит. – М., 2018. – № 1. – С. 21–34.
23. Финансы, денежное обращение и кредит: учебное пособие для вузов/ Н.Ф. Зарук, Г.С. Пензенская. – М.: Эконоика, 2019. – 269 с.
24. Шенаев В.Н. Денежная и кредитная система России. - М.: ЮНИТИ, 2020. – 482с.
25. Бобошко Н.М., Проява С.М. Финансово-кредитная система: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 358 с.
26. Боровкова В.А. Банки и банковское дело: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2020. – 623 с.
27. Епифанов А.О. Операции коммерческих банков: Учебное пособие / А.О. Епифанов, Н.Г. Маслак – М.: Литера, 2014. – 523 с.
28. Жуков Е.Ф. Банковское дело: Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2020. – 566 с.
29. Катасонов В.Ю. Ресурсный потенциал экономики: механизмы формирования и использования / В.Ю. Катасонов. – М.: Анкил, 2020. – 328 с.
30. Костерина Т.М. Банковское дело: Учебник для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2020. – 323 с.
31. Банковское дело: учебное пособие / Под ред. Бабичевой Ю. А.. – М.: Экономика, 2021.-340 с.
32. Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П. Организация деятельности коммерческого банка: Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2019. – 857 с.

Приложения

Приложение А

Отчет о финансовых результатах ПАО Сбербанк за 2018–2020гг., в млн. руб.

Наименование статьи	на 31.12.2018 г	на 31.12.2019 г	на 31.12.2020 г
1	2	3	4
Раздел 1. О прибылях и убытках			
Процентные доходы всего, в том числе:	2048850,3	1996745,2	2045826,8
от размещения средств в кредитных организациях	64226,9	115832,7	107272,0
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	1836399,7	1724233,2	1753079,7
от вложений в ценные бумаги	148211,7	156679,2	185475,0
Процентные расходы всего, в том числе:	876427,7	727768,2	724518,6
по привлеченным средствам кредитных организаций	64285,7	53785,9	65054,1
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	757633,1	634257,2	623369,9
по выпущенным долговым обязательствам	54509,0	39725,1	36094,5
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	1172422,6	1268977,0	1321308,2
Расходы на формирование (-)/ Доходы от восстановления (+) резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корр. счетах, начисленным процентным доходам	-114783,4	-114912,2	-177376,3
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	1057639,2	1154064,8	1143931,9
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по стоимости через прибыль или убыток	-74292,2	12376,9	68788,9
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	2607,5	24365,2	4940,7
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения	185,2	-13,6	218,5
Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	18837,9	-13134,6	6163,2
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	2218,0	620,1	-2072,9
Доходы от участия в капитале других юридических лиц	8725,6	13796,6	31051,5
Комиссионные доходы	355193,9	413610,7	507392,8
Комиссионные расходы	42961,0	57288,6	79724,3

Продолжение Приложения А

1	2	3	4
Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам	-7,2	0	0
Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	3109,7	653,2	1498,1
Изменение резерва по прочим потерям	-15663,2	-96033,2	-47146,1
Прочие операционные доходы	227755,1	85012,3	114359,5
Чистые доходы (расходы)	1566730,4	1576892,5	1770705,1
Операционные расходы	871652,6	702091,6	739785,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	695077,9	874801,0	1030919,3
Возмещение (расход) по налогам	178090,1	200681,1	219815,6
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	516875,8	674332,6	811555,0
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	112,0	-212,7	-451,3
Прибыль (убыток) после налогообложения	516987,8	674119,8	811103,7

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., в млн. руб.

Наименование статьи	на 31.12.2018 г	на 31.12.2019 г	на 31.12.2020 г
1	2	3	4
АКТИВЫ			
Денежные средства	614849,0	621718,6	688903,7
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	967161,9	747906,5	865071,2
в т.ч. обязательные резервы	154713,9	158658,5	187877,7
Средства в кредитных организациях	362614,5		
Финансовые активы, оцениваемые по стоимости через прибыль или убыток	141343,2		
Чистая ссудная задолженность	16320325,2	17604543,2	20120497,3
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по стоимости через прочий совокупный доход	1563109,8	1852899,3	312128,0
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по стоимости	455961,2	645442,1	91469,0
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	691934,6	684380,8	803930,5
Требования по налогам и сборам	27,9	375,4	74,9
Отложенный налоговый актив	0	2305,5	32018,1
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	515079,9	481454,5	512375,1
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	10095,9	11185,5	11165,8
Прочие активы	170551,9	179123,5	575778,4
Всего активов	21813054,9	23234932,0	27072602,3
Пассивы			
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	581160,3	591164,2	567221,8
Средства кредитных организаций	364422,6	464229,7	989817,8
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	17379497,4	18125980,7	20693072,1
В т.ч. вклады физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей	11398728,8	12008384,8	12874100,8
Финансовые обязательства, оцениваемые по стоимости через прибыль	107586,9	82400,7	133852,2
Выпущенные долговые обязательства	175318,0	234645,2	416680,4
Обязательства по налогам и сборам	3074,9	1718,3	2664,1

Продолжение Приложения Б

1	2	3	4
Отложенное налоговое обязательство	44246,5	0	0
Прочие обязательства	208678,3	218932,4	226694,4
Резервы на возможные потери	106978,3	135067,1	216532,0
Всего обязательств	18970963,2	19854138,3	23246534,8
Источники собственных средств			
Средства акционеров	67760,8	67760,8	67760,8
Эмиссионный доход	228054,2	228054,2	228054,2
Резервный фонд	3527,4	3527,4	3527,4
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг	35306,5	68334,3	-12334,5
Переоценка основных средств	44470,0	27282,5	32261,7
Неиспользованная прибыль	2462972,7	2985740,5	3507880,8
Всего источников собственных средств	2842091,7	3380793,7	3826067,5

Приложение В

Структура бухгалтерского баланса ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг.,
в процентах

Наименование статьи	на 31.12.2018 г	на 31.12.2019 г	на 31.12.2020 г
1	2	3	4
АКТИВЫ			
Денежные средства	2,70	2,73	3,03
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	4,25	3,29	3,80
в т.ч. обязательные резервы	0,68	0,70	0,83
Средства в кредитных организациях	1,59	1,37	1,79
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0,62	0,40	0,87
Чистая ссудная задолженность	71,74	77,39	88,45
Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	6,87	8,15	9,51
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	2,00	2,84	3,06
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	3,04	3,01	3,53
Требования по налогам и сборам	0,00	0,00	0,00
Отложенный налоговый актив	0,00	0,01	0,14
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	2,26	2,12	2,25
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	0,04	0,05	0,05
Прочие активы	0,75	0,79	2,53
Всего активов	100,00	100,00	100,00
Пассивы			
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка РФ	2,55	2,60	2,49
Средства кредитных организаций	1,60	2,04	4,35
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	76,40	79,68	90,97
в т.ч. вклады (средства) физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей	50,11	52,79	56,59
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0,47	0,36	0,59
Выпущенные долговые обязательства	0,77	1,03	1,83
Отложенное налоговое обязательство	0,19	0,00	0,00
Прочие обязательства	0,92	0,96	1,00
Резервы на возможные потери	0,47	0,59	0,95
Всего обязательств	83,40	87,28	102,19

Источники собственных средств	0,00	0,00	0,00
-------------------------------	------	------	------

Продолжение Приложения В

1	2	3	4
Средства акционеров (участников)	0,30	0,30	0,30
Эмиссионный доход	1,00	1,00	1,00
Резервный фонд	0,02	0,02	0,02
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	0,16	0,30	-0,05
Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	0,20	0,12	0,14
Неиспользованная прибыль	10,83	13,13	15,42
Всего источников собственных средств	12,49	14,86	16,82

Приложение Г

Консолидированный отчет о совокупном доходе ПАО Сбербанк за 2018–2020 гг., млрд. руб.

Показатель	за 2018 г	за 2019 г	за 2020 г
Прибыль за год	541,9	748,7	831,7
Прочий совокупный доход:			
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи:			
- доходы за вычетом расходов от переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за вычетом налога;	78,2	31,5	(54,0)
- дбесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, отнесенное на счета прибылей и убытков, за вычетом налога;	0,4	0,2	–
- накопленные доходы, перенесенные в консолидированный отчет о прибылях и убытках в связи с выбытием инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за вычетом налога	(8,9)	(22,1)	(4,7)
Влияние пересчета в валюту представления отчетности	(121,0)	9,5	17,6
Итого прочего совокупного (убытка) / дохода, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога	(51,3)	21,3	(43,4)
Итого прочего совокупного дохода / (убытка), не подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога	1,8	(19,5)	(25,6)
Итого прочего совокупного (убытка) / дохода	(49,5)	1,8	(69,0)
Совокупный доход за год	492,4	750,5	762,7