

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**Оценка привлечения средств физических лиц в инвестиционные
продукты производственной системы Сбербанка**

УДК 336.722.122: 330.32.12

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Маглена Артем Евгеньевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу Социальная ответственность

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Планируемые результаты обучения по ООП

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Маглена Артему Евгеньевичу

Тема работы:

Оценка привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты производственной системы Сбербанка

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Научная литература (статьи), периодическая печать, информация из сети Интернет, внутренняя информация ПАО «Сбербанк», первичная информация о привлечении средств физических лиц в инвестиционные продукты, собранная автором
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</i>	Общетеоретические основы производственной системы в сфере банковских услуг Привлечение инвестиций физических лиц в производственной системе коммерческого банка; Банковский рынок инвестиционных продуктов в Российской Федерации Инвестиционные продукты физическим лицам

<p><i>конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>на рынке банковских услуг на примере ПАО «Сбербанк» Финансовое состояние ПАО «Сбербанк» Характеристика инвестиционных продуктов, предлагаемым в ПАО «Сбербанк» клиентам – физическим лицам Привлекательность инвестиционных продуктов коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк» Оптимизация процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>27 рисунков, 18 таблиц, а именно: Рисунок 1 – Структура производственной системы банка; Рисунок 2 – Классификация банковских операций, предоставляемых физическим лицам в процессе банковского обслуживания; Рисунок 3 – Процесс банковского обслуживания физических лиц в производственной системе банка; Рисунок 4 – Динамика появления новых банковских услуг и технологий за 2015-2017 гг.; Рисунок 5 – Позиция банков по появлению новых банковских услуг и технологий с 2015 по 2017 годы; Рисунок 6 – Виды инвестиционных банковских услуг; Рисунок 7 – Алгоритм создания инвестиционного банковского продукта; Рисунок 8 – Объемы привлеченных денежных средств во вклады субъектами российского рынка в 2012-2017 гг.; Рисунок 9 – Динамика соотношения кредитов, выданных физическим лицам, и вкладов населения, на начало года; Рисунок 10 – Структура уставного капитала ПАО «Сбербанк»; Рисунок 11 – Общая организационная структура ПАО «Сбербанк»; Рисунок 12 – Направления бизнеса ПАО «Сбербанк»; Рисунок 13 – Количество активных торгово-сервисных предприятий (активная партнерская база Сбербанка); Рисунок 14 – Доля ПАО «Сбербанк» на рынке торгового эквайринга; Рисунок 15 – Количество устройств самообслуживания; Рисунок 16 – Привлеченные средства ПАО «Сбербанк»; Рисунок 17 – Структура привлечения средств физических лиц ПАО Сбербанк; Рисунок 18 – Динамика доходов России в 2011–2017 годах; Рисунок 19 – Структура сбережений во вкладах, ценных бумагах и наличных деньгах в России в 2011–2017 годах; Рисунок 20 – Динамика сбережений во вкладах, ценных бумагах и наличных деньгах в России в 2011–2017 годах; Рисунок 21 – Привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» по степени риска; Рисунок 22 – Привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» по сроку; Рисунок 23 – Привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» по минимальной сумме инвестиции;</p>

	<p>Рисунок 24 – Применение принципов менеджмента на разных уровнях деятельности банка;</p> <p>Рисунок 25 – Логическая схема текущего процесса привлечения физических лиц в инвестиционные продукты в ПАО «Сбербанк»;</p> <p>Рисунок 26 – Логическая схема будущего процесса привлечения физических лиц в инвестиционные продукты в ПАО «Сбербанк»;</p> <p>Рисунок Ж – Состав пассивов ПАО «Сбербанк».</p> <p>Таблица 1.2.1 – Сравнительный анализ процесса обслуживания физических лиц в производственной системе коммерческого банка;</p> <p>Таблица 1.3.1 – Сравнительный анализ банковских инвестиционных продуктов [составлено автором на основе];</p> <p>Таблица 2.1.1 – Ключевые рычаги корпоративного управления ПАО «Сбербанк», призванные улучшить производственную систему</p> <p>Таблица 2.3.1 – Объем и структура денежных доходов населения России;</p> <p>Таблица 2.3.2 – Денежные расходы и сбережения населения России;</p> <p>Таблица 2.3.3 – Сравнительная доходность по основным инвестиционным продуктам ПАО «Сбербанк»;</p> <p>Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ПАО «Сбербанк»;</p> <p>Таблица 4.2 – Структура программ КСО Сбербанка в 2017 году;</p> <p>Таблица 4.3 – Затраты на некоторые мероприятия КСО, проводимые Сбербанком в 2017 г.;</p> <p>Таблица А – Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах;</p> <p>Таблица Б – Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах в Томской области;</p> <p>Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по состоянию на 01.01.2018 (Форма 102, квартальная);</p> <p>Таблица Г.2 – Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по состоянию на 01.01.2019 (Форма 102, квартальная);</p> <p>Таблица Г.3 – Анализ финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по форме 102;</p> <p>Таблица Д – Анализ финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по форме 803;</p> <p>Таблица Е – Оценка финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по данным независимого холдинга Банки.ру.</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>к.филос.н. Черепанова Н.В.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

<p>Задание выдал руководитель:</p>				
<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень,</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>

		звание		
Доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Маглена Артем Евгеньевич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 99 страниц, 27 рисунков, 18 таблиц, 74 использованных источника, 7 приложений.

Ключевые слова: Банковский продукт, инвестиции, бережливое производство, производственная система.

Объектом исследования является производственная система ПАО «Сбербанк» (на примере Томского отделения №86/16).

Цель работы – разработка мер и рекомендаций по оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты в производственной системе коммерческого банка.

В процессе исследования проводились сравнительный и логический анализ.

В результате исследования составлены выводы и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты.

Область применения: банковская деятельность.

Экономическая эффективность/значимость работы – возможность использования данных исследования при разработке рекомендаций по совершенствованию и развитию производственной системы Сбербанка.

В будущем планируется исследовать природу коммуникаций.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

АКРА – Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство;

МБК – межбанковский кредит;

ПСС – производственная система ПАО «Сбербанк»;

ЦБ РФ – Банк России;

ОПИФ – открытый паевой инвестиционный фонд;

ИПИФ – интервальный паевой инвестиционный фонд;

Сбербанк – ПАО «Сбербанк»;

п.п. – процентный пункт;

TPM («Total Productive Maintenance») – Всеобщая эксплуатационная система;

TPS («Toyota Production System») – производственная система компании «Тойота».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	7
Введение	10
1 Производственная система коммерческого банка	14
1.1 Понятие производственной системы	14
1.2 Процесс привлечения инвестиций физических лиц в производственной системе банка	23
1.3 Анализ банковского рынка инвестиционных продуктов в РФ	33
2 Инвестиционные продукты банка для физических лиц на примере ПАО «Сбербанк»	44
2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк»	44
2.2 Оценка финансового состояния ПАО «Сбербанк»	53
2.3 Сравнительная характеристика инвестиционных продуктов ПАО «Сбербанк»	57
3 Оптимизация процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка	66
3.1 Оценка привлекательности инвестиционных продуктов банка на примере ПАО «Сбербанк»	66
3.2 Разработка направлений совершенствования процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты	74
4 Социальная ответственность в ПАО «Сбербанк»	80
Заключение	85
Список использованных источников	90
Приложение А (обязательное) Привлеченные средства юридических и физических лиц коммерческими банками РФ за 2012–2018 гг.	100
Приложение Б (обязательное) Привлеченные средства юридических и физических лиц коммерческими банками Томской области за 2012–2018 гг.	102
Приложение В (обязательное) Привлеченные средства юридических и	

физических лиц коммерческими банками по 30 крупнейшим банкам России за 2012–2018 гг.	104
Приложение Г (обязательное) Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по форме 102	106
Приложение Д (обязательное) Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по форме 803	116
Приложение Е (обязательное) Оценка финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по данным независимого холдинга Банки.ру	123
Приложение Ж (справочное) Состав пассивов ПАО «Сбербанк»	129

Введение

Функционирование банковской системы в условиях колебаний деловой активности зависит от возможности обеспечения стабильного роста капитала банков. Низкая степень капитализации банковской системы, сдерживающая ее кредитный потенциал, и усиление конкуренции среди коммерческих банков стимулирует банки к поиску новых инструментов привлечения ресурсов.

Российская финансовая система является банковско-ориентированной системой. Коммерческие банки остаются основными посредниками на российском финансовом рынке и превосходят страховые организации, негосударственные пенсионные фонды и паевые инвестиционные фонды по совокупному объему активов. Таким образом, формирование пассивов кредитных организаций при прочих равных условиях является основой нормального функционирования финансовой системы страны.

Современная банковская система – это сфера многообразных клиентских услуг – от традиционных депозитно-ссудных и расчетно-кассовых операций, определяющих основу банковской деятельности, до новейших форм денежно-кредитных и финансовых инструментов, используемых банками. Разработка и введение новых услуг, внедрение новой системы, повышающей качество обслуживания, является неоспоримым конкурентным преимуществом в конкурентной борьбе за клиента и способствует росту капитала банка. Применение производственной системы в банковском секторе основано на принципах лин-менеджмента («бережливого производства»), направленных на сокращение потерь и оптимизацию бизнес-процессов, что позволяет перейти к применению клиентоориентированного подхода. Данный подход позволяет повысить качество обслуживания клиентов, скорость совершения операций, внимательность персонала к клиентам и является определяющим в

конкурентной борьбе за новых клиентов и выходе на лидирующие позиции. Таким образом, применение производственной системы коммерческим банком позволяет оптимизировать бизнес-процессы, в том числе процесс привлечения средств физических лиц в инвестиционные банковские продукты, как наиболее актуального источника пассивов и на российском финансовом рынке, и на рынке Томской области.

Проблема исследования заключается в ответе на вопрос, как в условиях разнообразия розничных инвестиционных банковских продуктов, с одной стороны, и наличия свободных денежных средств у физических лиц, – с другой, используя производственную систему, активизировать привлечение средств физических лиц в розничные инвестиционные продукты коммерческого банка.

Объект исследования – производственная система ПАО «Сбербанк» (на примере Томского отделения №86/16).

Предмет исследования – процесс привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка.

Целью данного исследования является разработка мер и рекомендаций по оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты в производственной системе коммерческого банка. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Выявить теоретические основы производственной системы коммерческого банка, исследуя:

- с общетеоретической позиции понятие производственной системы в сфере банковских услуг;

- процесс привлечения инвестиций физических лиц в производственной системе коммерческого банка;

- банковский рынок инвестиционных продуктов в Российской Федерации.

2. Проанализировать инвестиционные продукты коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк», которые предлагаются физическим лицам на рынке банковских услуг, для чего:

- оценить деятельность ПАО «Сбербанк»;
- оценить финансовое состояние ПАО «Сбербанк»;
- дать сравнительную характеристику инвестиционным продуктам, предлагаемым в ПАО «Сбербанк» клиентам – физическим лицам.

3. Выявить направления оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка, посредством:

- оценки привлекательности инвестиционных продуктов коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк»;
- разработки направлений совершенствования процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты и разработка рекомендаций.

Теоретическая база исследования представлена научными статьями и монографиями как зарубежных, так и российских ученых. У истоков исследования обозначенной выше проблемы стояли такие зарубежные ученые, как Тайити О., Масааки Имаи, Вумек Д., Джонс Д., Седдон Д. и др., а также отечественные авторы: Смолякова Н.В., Ротер М., Шук Д., Шевченко И.В., Яковенко С.Н., Мерзлякова А.А., Ризванова И.А, Лившиц И.И., Кутушева Л.С., Имашев И.А. и др. Исследованием данной проблемы занимается международная консалтинговая компания McKinsey & Company. Наиболее активно внедрением производственной системы и бережливых технологий в России занимается ПАО «Сбербанк», делаясь опытом с профессиональным сообществом. Однако проблема оптимизации такого направления банковской деятельности, как привлечение средств в розничные инвестиционные продукты, остается по-прежнему нерешенной.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности использования результатов работы как в практической

деятельности ПАО «Сбербанк» и коммерческих банков вообще, так и в научных исследованиях обозначенной выше проблемы.

Методы исследования, используемые в работе: изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, сравнение, экономико-статистический анализ, синтез.

1 Производственная система коммерческого банка

В данном разделе автор раскроет общетеоретические основы понятия производственной системы применительно к рынку банковских продуктов и поведет анализ процесса привлечения инвестиций физических лиц в производственной системе банка. Результаты позволят исследовать инвестиционные продукты коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк».

1.1 Понятие производственной системы

В данном подразделе раскрываются общетеоретические основы понятий «лин-менеджмент», «бережливое производство», «производственная система», проводится анализ особенностей применения концепции лин для рынка банковских продуктов. Результаты позволят сформулировать понятие производственной системы для коммерческого банка, а также сопоставить возможности формирования пассивов при традиционном подходе и в производственной системе коммерческого банка.

Понятие производственной системы необходимо начинать с концепции бережливого производства, которая представляла собой смену экономической формации, переход к новой экономической эпохе.

Понятие «бережливое производство» (от англ. «lean production») возникло в Японии как концепция управления производственным предприятием. После окончания Второй мировой войны ответом на дефицит природных ресурсов, капитала, технологий и решением проблемы сохранения предприятий и поддержания их деятельности стало создание эффективной производственной системы. В сложившейся ситуации компания «Toyota» разработала новую концепцию менеджмента, ориентированную на потребности клиентов и совершенствование бизнес-процессов предприятия. Впоследствии этот подход к управлению стал широко известен как производственная система «Toyota» (TPS) [61].

В традиционном понимании «лин-концепция» (с англ.: «lean» или «лин-менеджмент») – комплексный структурный подход к управлению бизнес-процессами организации, бизнес-стратегию, основанную на устранении всех видов потерь [30]. Как правило к потерям относят деятельность, связанную с неэффективным созданием ценности и расходом ресурсов без добавления ценности продукту, которая ведет к потере рынка и клиентов (неиспользуемые способности работников; временные затраты клиентов; дефекты и проч.) [53].

Система лин-менеджмента способна изменяться и охватывать различные виды управления, такие как [24]:

1. Управление эффективностью.
2. Риск-менеджмент.
3. Управление ресурсами.
4. Управление активами.

В 80-ых годах XX века интерес к производственной системе «Toyota» возрос со стороны американских исследователей, что было связано с увеличившимся спросом американских покупателей на японские автомобили, несмотря на более высокую цену по сравнению с американскими аналогами. В рамках исследовательского проекта «Международная программа «Автомобили»», организованного американскими автомобилестроителями, была доказана невыгодность принципов применяемой концепции массового производства и обоснован переход к новому типу производства – «бережливому производству». При этом под бережливым производством подразумевается управленческая концепция, направленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов: от этапа разработки продукта, производства и до взаимодействия с поставщиками и клиентами [3, с.109].

Таким образом, концепция «lean» зародилась и развивалась в Японии, была дополнена концепцией «бережливого производства» в конце 80-ых

годов XX века в США. Поэтому понятия «TPS» и «бережливое производство» часто используют как синонимы.

В дальнейшем термин «бережливое производство» окончательно оформился как метод управления, объединяющий в себе преимущества массового производства, устраняя в то же время его недостатки, связанные с высокими издержками. Сегодня понятие лин-менеджмента (бережливого производства) – это симбиоз японских и американских принципов управления с акцентом на сокращение потерь, запасов и времени реагирования на запросы клиента [25].

Бережливое производство отличается системой инструментов и методов, направленных на снижение и устранение всех видов потерь:

1. Визуальный менеджмент;
2. Встроенное качество;
3. Дерево решений;
4. Поиск потерь по диаграмме спагетти;
5. Краудсорсинг;
6. Система JIT («JustInTime» - с англ.: «точно вовремя»);
7. Система TPM;
8. Система 5S (сортировка, рациональное расположение, уборка (содержание в чистоте), стандартизация, совершенствование);
9. Система быстрой переналадки SMED («Single-Minute Exchange of Die» - с англ.: «переналадка оборудования менее, чем за 10 минут»);
10. Система Kaizen;
11. Система Канбан

Результатом применения концепции «lean» (бережливого производства) в организации является значительное улучшение основных показателей деятельности: сокращение затрат, ошибок и дефектов при увеличении производительности труда, качества и скорости обслуживания клиентов.

Под лин-менеджментом («бережливым производством») в целях данного исследования будет пониматься инновационная клиентоориентированная концепция менеджмента, направленная на сокращение потерь, оптимизацию бизнес-процессов и улучшение качества продукции или услуг. Основные принципы бережливого производства, призванные задействовать скрытые резервы персонала и рационализировать применение рабочего времени и профессиональных навыков, положены в основу производственной системы.

Производственная система – это особый класс систем, представляющих собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами производить продукцию или оказывать услуги [6, 8]. Применение производственной системы направлено на устранение трех барьеров на пути к эффективному производству: потери, отсутствие гибкости, непостоянство.

Ключевыми рычагами производственной системы являются [31]:

1) оптимизация процессов:

- все действия в производственной системе направлены на удовлетворение потребностей клиента (он готов за это платить);

- ответственность каждого за решение проблемы;

- устранение источников потерь;

- улучшения каждый день;

- система инноваций;

- обратная связь;

2) улучшение системы управления:

- четкие цели и ежедневный контроль их достижения;

- прозрачная система мотивации;

- максимальное делегирование полномочий в рамках утвержденных процессов;

- контроль результата, а не процесса;

3) изменение ценностей и поведенческих установок:

- клиент – это главный субъект и двигатель банковской деятельности;
- нацеленность на результат;
- поддержка;
- нацеленность на самосовершенствование;
- осознанная ответственность;
- эмпатия, открытость и доброжелательность.

В России понятие «бережливое производство» появилось в 2003 году [53]. Д. Шук отмечает, что «Производственная система Тойоты (TPS) была проработана для производственной организации, но ее философия будет полезной и в любой другой сфере, так как суть ее в человеческих взаимоотношениях и ориентации на потребителя» [70]. В современном менеджменте принципы бережливого производства могут применяться в любой сфере экономики.

Банковская система как часть национального финансового рынка призвана аккумулировать временно-свободные денежные средства в экономике и способствовать их направлению в те сферы экономики, где в них есть потребность. Применение бережливого производства именно в банковском секторе обусловлено результатами исследования, проведенного в России международной консалтинговой компанией McKinsey & Company и McKinsey Global Institute в 2009 году [32], которое показало, что производительность труда в розничном банковском секторе России составляет лишь 23% от уровня США. При этом главными причинами являлись неэффективная организация труда и недостаточный уровень распространения электронных каналов. На подавляющее большинство банковских процессов в России требовалось гораздо больше времени и труда. Так, на снятие наличных в отделении в России уходило в 5 раз больше времени, на пополнение вклада – в 2 раза больше времени, чем в США.

В условиях роста требований к качеству и скорости банковского обслуживания, расширению видов банковских продуктов и повышению их

технологического уровня, от коммерческих банков требуется мгновенная реакция на трансформации и актуализируется потребность в эффективных инструментах и методах управления бизнес-процессами таких, как концепция «lean» [61]. К российским организациям, активно применяющим в управлении бизнес-процессами принципы лин-менеджмента относятся [61]: ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», ПАО «АВТдокладОВАЗ», ПАО «Русский алюминий», ПАО «Северсталь», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «УАЗ», ПАО «Урал-машзавод» и другие. Концепция бережливого производства – система менеджмента для промышленного предприятия, однако ее можно адаптировать и к сфере услуг, в частности к банковской деятельности. За исключением одного принципиального отличия (в промышленности стараются усилить ритмичность производства, а в сервисе – максимально сгладить вариативность и волатильность спроса) разграничения между бережливым производством и бережливым оказанием услуг отсутствуют. Так McKinsey & Company [74, с. 3] сравнивают обработку бумажных чеков и кредитных карточек с физическим процессом, похожим на сборочную линию, которая легко поддается методам лин-менеджмента. При этом, чем быстрее банк перемещает чеки через банковскую систему, тем быстрее он возвращает свои средства и тем выше его доходность на вложенный капитал.

Часто возникает сложность выявления потерь в сфере услуг, так как многие процессы не добавляют ценности для потребителя. Использование технологии бережливого сервиса в компаниях, предоставляющих услуги, несмотря на сложность применения и ограниченные возможности экономии, дает хороший экономический эффект значительно быстрее. McKinsey & Company рассматривают примеры применения лин-менеджмента не только в банковском обслуживании, но и в оказании медицинских услуг, авиаперевозках, ресторанном бизнесе и т.д. По их прогнозам, бережливое производство будет и дальше пронизывать сферу обслуживания во всем мире. Последние несколько лет демонстрируют успешное применение лин к

ипотечному кредитованию в Индии, деятельности Колумбийского Пенсионного фонда, обработке прошений о предоставлении политического убежища в Швеции и оптимизации бизнес-услуг в Объединенных Арабских Эмиратах [74]. Таким образом, в рамках данного исследования понятие бережливого производства применительно к деятельности коммерческого банка будет использоваться в следующей формулировке:

«Lean-banking» (бережливый сервис) – это комплексный подход к управлению коммерческим банком, предусматривающий выявление и устранение процессов, не добавляющих ценности с точки зрения клиента, направленный на повышение скорости предоставления услуг, снижение сложности процесса и вариативности результата, основанный на клиентоориентированном образе мышления и поведении сотрудников [53].

Согласно концепции бережливого производства вся деятельность коммерческого банка может быть разделена на 3 сегмента [61, с. 5]:

1) основные процессы и операции – направлены на создание ценности банковского продукта для клиента и включают наиболее простые бизнес-процессы: кредитование, прием средств во вклады, кассовое обслуживание юридических и физических лиц, осуществление валютных операций и т.д.;

2) вспомогательные (обеспечивающие) процессы и операции – обеспечивают нормальное функционирование основных бизнес-процессов без создания ценности напрямую и включают: материально-техническое обеспечение, управление персоналом, учетные процессы, информационные технологии и т.д.;

3) потери (от яп. «муда») – деятельность, связанная с неэффективным созданием ценности – расходование ресурсов без добавления ценности продукту, которая ведет к потере рынка и клиентов и включает: перерасход времени на реализацию бизнес-процессов; дублирование функций; дублирование и лишние перемещения информации и документов; бесполезные передвижения сотрудников; неиспользуемые

способности работников; временные затраты клиентов; перепроизводство; дефекты [53, с. 22].

Как показывает практика количество примеров неудачного внедрения бережливого производства значительно больше, чем успешных. Опыт внедрения идей лин и «six sigma» (5C) компанией McKinsey в банковском секторе, позволяет выделить следующие основные принципы лин [53, с. 23]:

1) улучшение операционных систем – сокращение ненужных затрат и повышение гибкости банковской системы путем оптимизации ресурсов и степени удовлетворения потребителей;

2) оптимизация инфраструктуры управления – создание процессов и методов управления, стимулирующих вовлеченность персонала и максимальную отдачу;

3) воздействие на образ мыслей и действий работников – внедрение организационной культуры, постоянного обучения и совершенствования сотрудников.

Согласно процессного подхода, производственная система банка – это система вовлечения сотрудников в постоянное совершенствование работы банка по трем направлениям: процессы, система управления и корпоративная культура (рис. 1).

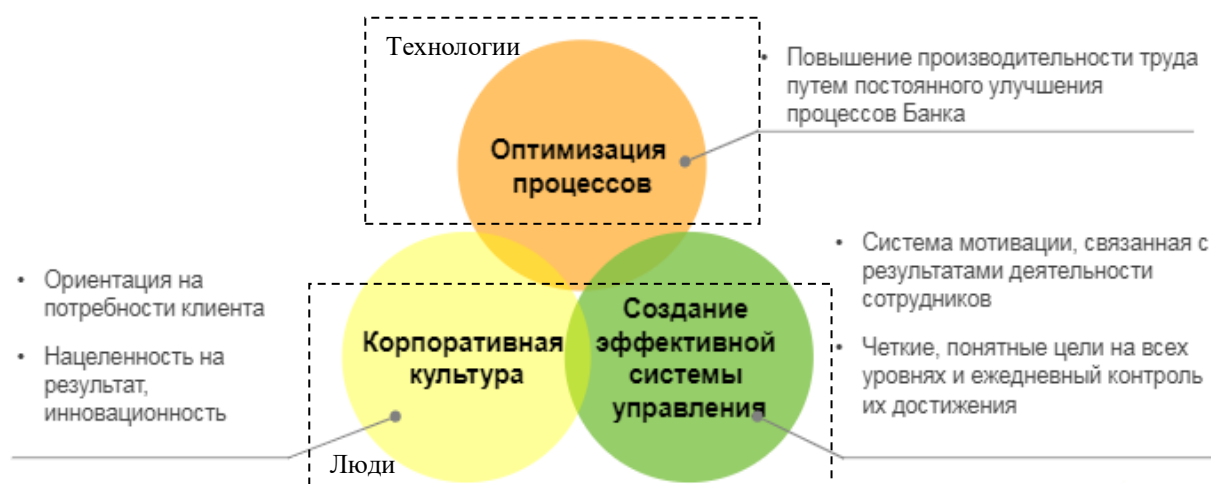


Рисунок 1 – Структура производственной системы банка [12, с. 41]

Процессный подход позволяет закрепить ответственность за конкретные направления деятельности: управление, бизнес,

поддерживающие функции. Кроме того, он снижает затраты и риски банка в результате прозрачности, стандартизации и оптимизации процедур. Наконец, поскольку процессный подход охватывает весь комплекс работ, необходимых для удовлетворения потребностей клиента, эффективное управление процессами приводит к росту уровня клиентоориентированности. Оптимизация включает в себя следующие направления деятельности: стандартизацию процессов; устранение источников потерь; повышение гибкости; внедрение механизмов постоянных улучшений.

Основные принципы деятельности, связанные с культурой организации:

1. Персонал вовлечен в совершенствование работы банка, что повышает лояльность при внедрении преобразований.

2. Персонал вовлечен в жизнь организации, что дает возможность самореализации, удовлетворения от своей работы, максимальной отдачи от человеческого капитала.

3. Руководитель лично на постоянной основе участвует в решении вопросов качества работы, ведет активный поиск улучшений, принимает ответственность за решение проблем, что повышает мотивацию сотрудников.

Очевидно, что применение основных принципов бережливого производства в рамках внедрения производственной системы к коммерческому банку дает возможность устранить потери и снизить долю операций, не добавляющих ценности для клиентов, максимизируя, тем самым, долю основных бизнес-процессов в структуре деятельности банка.

В рамках данного исследования понятие производственной системы в коммерческом банке будет следующим: производственная система коммерческого банка – это система управления, основанная на клиентоориентированном образе мышления и поведении сотрудников, предусматривающая выявление и устранение потерь, повышение скорости предоставления услуг коммерческим банком. Применение данного подхода дает возможность оптимизировать бизнес-процессы коммерческого банка,

прежде всего процесс формирования пассивов, в том числе наиболее актуального их источника в современном коммерческом банке – средств физических лиц.

1.2 Процесс привлечения инвестиций физических лиц в производственной системе банка

В данном подразделе автор раскроет понятие и виды банковских продуктов. Поведет анализ разных подходов к классификации банковских услуг. Сопоставит процесс обслуживания физических лиц в традиционной и производственной системе коммерческого банка. Результаты позволят провести анализ привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты в производственной системе коммерческого банка.

Концепция бережливого производства позволяет повысить качество обслуживания клиентов, скорость совершения операций, внимательность персонала к клиентам и является определяющей в конкурентной борьбе в условиях разнообразия инвестиционных банковских продуктов и выходе на лидирующие позиции. Задача коммерческого банка состоит в том, чтобы, используя производственную систему, активизировать привлечение средств физических лиц в розничные инвестиционные продукты коммерческого банка. Таким образом, раскрытие природы производственной системы коммерческого банка позволяет исследовать процесс привлечения средств физических лиц в производственной системе банка.

Сфера банковских услуг – это система коммерческих и коммуникативных отношений банка с клиентом по продаже финансовых продуктов и оказанию сопутствующих услуг, направленную на удовлетворение потребностей клиента с целью достижения максимальной экономической эффективности [28]. Таким образом, банк оказывает клиенту услуги, сопровождаемые определенными банковскими операциями, в результате которых клиент становится обладателем банковского продукта.

Банковский продукт – это комплекс взаимосвязанных услуг и операций банка, конкретный метод оказания банком услуги клиенту, т. е. система документально оформленных процедур обслуживания клиента. Банковскими продуктами являются векселя, чеки, банковские проценты, депозиты, сертификаты (инвестиционный, депозитный, сберегательный, налоговый), кредиты правительству, потребительский кредит и т.п. [38]. Реализация банковских продуктов является важнейшим видом деятельности любого коммерческого банка. Стратегической целью банка и всех его служб является увеличение прибыли посредством привлечения максимального числа клиентов, расширения рынка сбыта своих продуктов и услуг, увеличения рыночной доли.

Одним из наиболее востребованных и активно развивающихся направлений банковской деятельности является привлечение физических лиц. В литературе выделяют разные классификации банковских операций в процессе обслуживания физических лиц [17, 69]. Севтук В.Т. предлагает классификацию банковских операций на основе клиентских запросов [69, с. 94]:

- кредитные услуги (операции);
- депозитные операции;
- проведение денежных расчетов и платежей;
- операции с ценными бумагами и инвестиционная деятельность;
- трансформации средств на рынке ссудных капиталов (факторинг, траст и др.);
- предоставление консультационных и аудиторских услуг.

Дзансолова Б.С. выделяет 6 сегментов на рынке банковских услуг [69, с. 94]:

- 1) Кредитные услуги – прямое и косвенное кредитование (кредиты физическим и юридическим лицам, лизинг, факторинг и форфейтинг).

2) Инвестиционные услуги – сберегательные услуги и инвестиционное посредничество (вклады и депозиты, посредничество на фондовых рынках, дилинг).

3) Расчетно-кассовые услуги – расчетно-кассовое и валютное обслуживание (эмиссия кредитных и дисконтных карт, процессинг).

4) Тростовые услуги – управленческое и депозитарное обслуживание, доверительное управление имуществом и эмиссионное посредничество.

5) Консультационные услуги – аудиторское и информационное обслуживание, консультирование (правовое, управленческое, финансовое).

6) Прочие услуги: инкассаторские, страхование, разработки банковских технологий и проч..

Наиболее простая классификация операций [17] по двум связанным между собой признакам – степени важности и экономическому содержанию представлена на рис. 2.

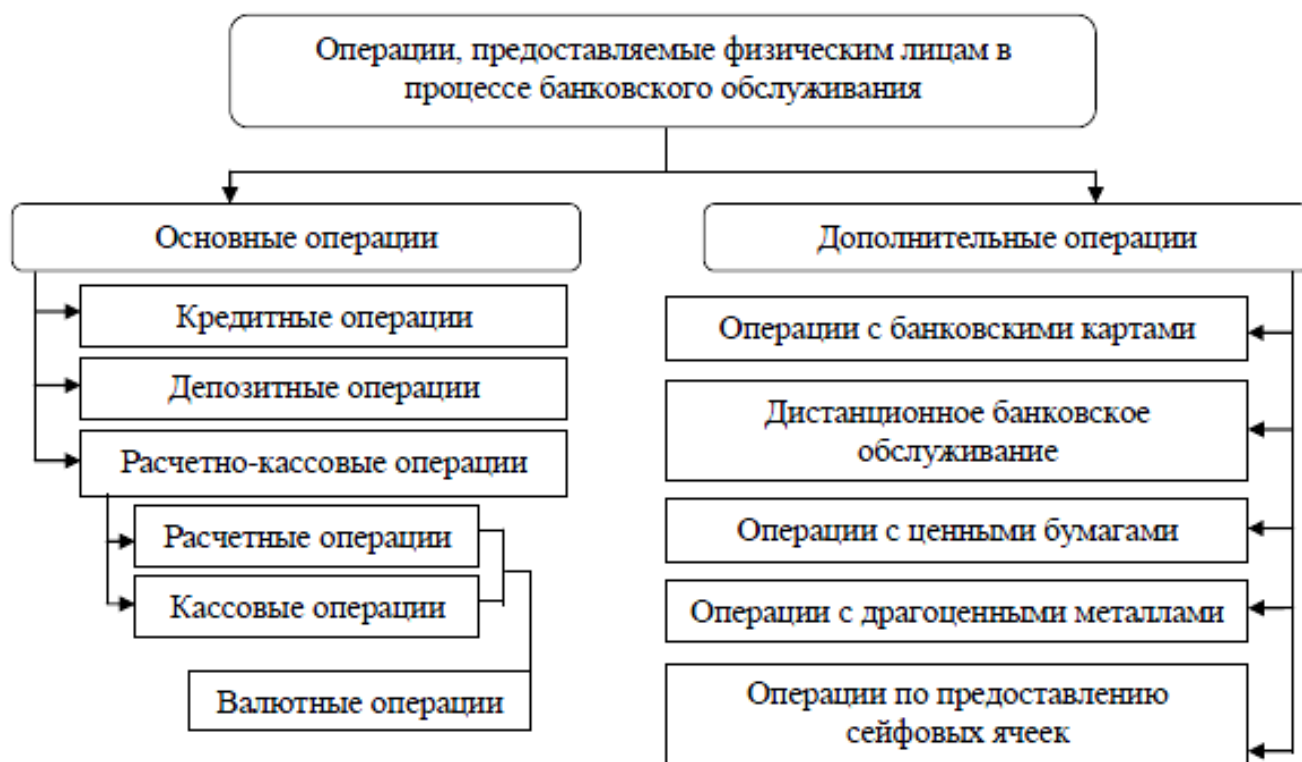


Рисунок 2 – Классификация банковских операций, предоставляемых физическим лицам в процессе банковского обслуживания [17, с. 49]

Таким образом, к основным операциям, осуществляемым коммерческим банком в отношении клиентов – физических лиц, можно отнести следующие:

1) кредитные – совокупность последовательных действий работников банка в отношении клиента – физического лица, представляющих собой кредитное обслуживание клиентов и направленная на удовлетворение потребности клиента в кредите на условиях возвратности, срочности и платности;

2) депозитные – совокупность последовательных действий работников банка в отношении клиента – физического лица, направленных на привлечение банком временно свободных денежных средств физического лица во вклады на определенный срок либо до востребования;

3) расчетно-кассовые – совокупность последовательных действий работников расчетно-кассового подразделения банка в отношении физического лица, направленных на открытие и ведение счетов клиентов – физических лиц в национальной и/или иностранной валюте, а также осуществление денежных расчетов в наличной и безналичной формах.

Дополнительные операции, предоставляемые коммерческим банком в отношении клиентов – физических лиц, можно отнести следующие:

1) операции с банковскими картами – операции, направленные на осуществление кредитных, депозитных и расчетно-кассовых операций клиента – физического лица с использованием такого платежного средства, как банковская карта;

2) дистанционное банковское обслуживание – предоставление клиенту банковских услуг с помощью современных технических средств по запросу клиента и без его непосредственного взаимодействия с сотрудником коммерческого банка;

3) операции с драгоценными металлами и ценными бумагами – операции купли-продажи драгоценных металлов и монет, а также обслуживание обезличенных и необезличенных металлических счетов;

4) операции с ценными бумагами – включают операции с такими долговыми ценными бумагами, как векселя и сберегательные сертификаты, а также брокерское и депозитарное обслуживание клиентов на рынке ценных бумаг, доверительное управление ценными бумагами;

5) операции по предоставлению клиентам индивидуальных сейфовых ячеек – предоставление банком клиентам – физическим лицам сейфов (ячеек) для хранения денежных средств, различных ценностей и документов за определенное вознаграждение (аренда).

Традиционно процесс банковского обслуживания физических лиц включает следующие 5 этапов (рис. 3) [17]:

1) привлечение клиента на обслуживание в банк – банк проводит рекламную кампанию, организует работу консультантов банка в точках продаж товаров и услуг, осуществляет предложение своих услуг потенциальным клиентам.



Рисунок 3 – Процесс банковского обслуживания физических лиц в производственной системе банка

Привлечение новых клиентов занимает первое место в системе работы с клиентами банка, не только по важности, но и по трудоемкости. Это длительный процесс, включающий подготовку специалистов, организацию поиска потенциальных клиентов, их изучение, ведение переговоров, адаптация нового клиента при высоком риске отрицательного решения. Следует иметь в виду, что по разным оценкам затраты на привлечение нового клиента в 2–3 раза выше расходов на сохранение существующей клиентской базы.

Удержание существующих клиентов, активизация их участия увеличивают рост клиентов, приносящих доход банку, способствуют формированию положительного имиджа у потенциальных клиентов и значительно влияют на финансовый результат. Кроме того, чем дольше клиент пользуется продуктом, тем более глубокое у банка понимание потребностей клиента и больше возможностей для получения дохода от одного клиента. Лояльные клиенты пользуются большим количеством продуктов и менее чувствительны к цене продукта, то есть наблюдается более высокая маржа по одному клиенту [34]. Поэтому, помимо привлечения новых клиентов важно удержать имеющихся добросовестных клиентов и сократить количество недобросовестных.

2) выбор клиентом направления банковского обслуживания – представитель банка информирует клиента о видах банковского обслуживания, на основании чего он принимает решение о выборе заинтересовавшего направления;

3) идентификация клиента – установленное законодательством (ст. 7.1 Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ) требование, согласно которому банк до принятия клиента на обслуживание обязан провести ряд мероприятий по установлению личности клиента (фамилия, имя, отчество, гражданство, дата рождения, реквизиты документа, удостоверяющего личность);

4) предоставление клиенту банковской услуги по выбранному направлению – наиболее сложный этап, заключающийся в осуществлении определенных для выбранного вида банковской операции действий;

5) завершение банковского обслуживания – работник банка проводит анализ совершенных операций с целью выявления ошибок и повышения качества предоставляемых услуг.

Концепция бережливого производства, положенная в основу производственной системы коммерческого банка, связана с процессом продаж (создание наиболее качественного продукта для своих потребителей) и подразумевает установление долгосрочного контакта между продавцом и покупателем. Решающую роль при реализации банковского продукта в данном случае играют неценовые конкурентные преимущества – рекомендации удовлетворенных клиентов, по советам которых потенциальные клиенты будут предъявлять спрос на качественный банковский продукт.

Необходимым и важным условием выстраивания взаимоотношений банка с клиентом на основе клиентоориентированного подхода на всех этапах реализации партнерских отношений является особый алгоритм взаимодействия «клиент – банк», который включает следующие особенности:

- сформированная клиентская политика;
- эффективная деятельность по привлечению новых клиентов;
- конкурентоспособные бизнес-технологии работы с клиентами на рабочих местах;
- систематическая оценка качества оказываемых услуг и удовлетворенности клиента предлагаемыми продуктами;
- оказание помощи клиентам в коммерческой и иных видах деятельности.

Выделяют следующие этапы привлечения средств физических лиц в производственной системе коммерческого банка [28].

1. Оценка текущего состояния клиентской базы – исследование потребностей и потенциальных проблем клиентов и предложение комфортных и выгодных методов их решения.

2. Разработка клиентской политики банка (важнейшее стратегическое направление) – свод стратегических и тактических задач по работе с клиентами, состоящий в обосновании целевых задач, приоритетов и количества ресурсов, необходимых для их выполнения. Данная политика включает:

- рыночную стратегию – исследование потребностей клиентов в банковском обслуживании, динамики рынка и перспектив развития;

- диверсифицированный банковский продукт – возможность адаптировать банковский продукт к потребностям различных групп клиентов;

- обширные розничные сети – близость любой из предлагаемых банком услуг к потребителю;

- результативные технологии банковского обслуживания и управления – позволяющие оценить рентабельность банковских продуктов, групп клиентов и рыночных сегментов и своевременно реагировать на изменения рыночной ситуации.

3. Работа с клиентом в рамках концепции бережливого производства – привлечение и удержание клиента за счет умения преподносить готовые решения, максимально соответствующие его ожиданиям. Она включает следующие мероприятия:

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

- управление отношениями (устранение негативных моментов, организация встреч клиентов с руководством банка и др.).

Для удержания клиентов банку необходимо 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 и соблюдать ряд правил:

- разработка системы эффективного сотрудничества с клиентами, в том числе на основе применения системного подхода к формированию их лояльности;
- регламентация процедур по работе с клиентами на всех этапах оказания банковских услуг;
- обеспечение выполнения регламентов при помощи должностных инструкций и/или автоматизированной информационной системы;
- индивидуализация работы с каждым клиентом;
- использование всей накопленную информации о клиенте;
- реакция на пожелания, замечания в соответствии с ожиданиями клиента, предложение банковского продукта только по интересующим товарным группам, поздравления со знаменательными событиями и т.д.

Сравнительный анализ процесса обслуживания физических лиц в коммерческом банке с традиционным подходом и процесса обслуживания физических лиц в производственной системе банка представлен в табл.1.2.2.

Таблица 1.2.1 – Сравнительный анализ процесса обслуживания физических лиц в производственной системе коммерческого банка

<i>Обслуживание физических лиц в коммерческом банке</i>			
<i>в традиционной системе</i>		<i>в производственной системе</i>	
<i>процесс</i>	<i>содержание</i>	<i>процесс</i>	<i>содержание</i>
Работа с клиентами банка			
Привлечение новых клиентов	Реклама Работа консультантов по привлечению (первое место по важности и трудоемкости)	Привлечение новых клиентов	Оценка клиентской базы (исследование потребностей и потенциальных проблем клиентов), клиентская политика (важнейшее стратегическое направление), возможность оказания банковского продукта в непосредственной близости к потребителю
Удержание прежних клиентов		Удержание прежних клиентов	

Продолжение таблицы 1.2.1

<i>Обслуживание физических лиц в коммерческом банке</i>			
<i>в традиционной системе</i>		<i>в производственной системе</i>	
<i>процесс</i>	<i>содержание</i>	<i>процесс</i>	<i>содержание</i>
Выбор клиентом банковского продукта			
Информирование об имеющихся банковских продуктах	Клиент выбирает из имеющегося перечня	Банковский продукт, который можно подстраивать под потребности различных групп клиентов	Корректировка услуги под клиента Конкурентоспособные бизнес-технологии работы с клиентами на рабочих местах
Идентификация клиента			
Установление личности клиента	ФИО, гражданство, паспортные данные	Установление особенностей клиента, использование всей накопленной информации о клиенте	Выявление предпочтений клиента; Банковские решения, максимально соответствующие ожиданиям клиента;
Предоставление клиенту банковской услуги по выбранному направлению			
Предоставление банковского продукта из предложенного перечня	Стандартизированный банковский продукт	Формирование клиент ориентированного банковского продукта	Диверсифицированный банковский продукт (индивидуальный подход)
Завершение банковского обслуживания			
Самообследование	Выявление ошибок сотрудником в процессе предоставления услуги, Корректировка услуги исходя из доходности банка	Установление долгосрочных взаимоотношений с клиентом	Систематическая оценка качества Корректировка услуги исходя из ценности продукта для клиента
Конкурентные преимущества			
Ценовые	Предоставление более дешевого банковского продукта	Неценовые (рекомендации довольных клиентов)	Предоставление более качественного банковского продукта

На основе проведенного сравнительного анализа можно сделать следующие выводы:

- в традиционной системе банк при работе с клиентами использует общую информацию о клиенте в основном для оформления документов и идентификации, в производственной – всю имеющуюся информацию, в

основном для определения предпочтений клиента и подстраивания банковского продукта под него;

- при традиционном обслуживании физических лиц банк ориентируется в первую очередь на прибыль без учета предпочтений клиента, а в производственной системе банк ориентируется на прибыль через максимальное удовлетворение потребностей клиента;

- в традиционной системе банк предлагает стандартный перечень банковских продуктов, в производственной системе – индивидуализированный;

- при традиционном обслуживании физических лиц работа персонала направлена на убеждение клиента в полезности имеющегося банковского продукта, а в производственной системе цель работника – максимально удовлетворить потребность клиента, создавая ценность банковского продукта для клиента.

Опираясь на приведенные выше выводы очевидно, что выстраивание производственного процесса коммерческого банка подобным образом дает возможность оптимизировать привлечение средств физических лиц.

1.3 Анализ банковского рынка инвестиционных продуктов в РФ

В данном подразделе раскрывается важность банковских инноваций как основное конкурентное преимущество в привлечении средств физических лиц, понятие и виды инвестиционных банковских продуктов на российском банковском рынке. Поведет анализ банковского рынка инвестиционных продуктов на примере крупнейших российских банков. Сопоставит розничные инвестиционные продукты с позиции их привлекательности для клиента на российском банковском рынке. Результаты позволят провести анализ привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты с применением принципов бережливого производства на примере ПАО «Сбербанк». Для оптимизации привлечения средств физических лиц важно не только грамотно выстроить

производственный процесс коммерческого банка, но и проанализировать продукты, предлагаемые банками физическим лицам на российском банковском рынке.

По данным Банка России по состоянию на 1 января 2019 года доля вкладов физических лиц в структуре средств клиентов, привлеченных коммерческими банками в целом по Российской Федерации в рублях, составляла 50,68%, в иностранной валюте и драгоценных металлах – 38,67% (табл. Приложения А). Аналогичная ситуация наблюдается в структуре средств клиентов 30 крупнейших банков России (табл. Приложения В). В Томской области средства физических лиц в рублях на 01.01.2019 приходилось 69,63%, на средства в иностранной валюте и драгоценных металлах – 68,79% (табл. Приложения Б). И структура за последние годы значительно не меняется.

Предпочтение физическими лицами инвестиций в банковские продукты, прежде всего депозиты, объясняется их привычностью, доступностью, наличием системы страхования банковских вкладов, привлекательностью процентных ставок, особенно в периоды финансовой нестабильности [73]. Особый приоритет имеют коммерческие банки с государственным участием. По состоянию на 01.01.2018 доля 5 банков, имеющих наибольшие объемы вкладов (включая ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», АО «Россельхозбанк»), в общем объеме вкладов, составляла 65,2% (в т.ч. доля Сбербанка – 46,1% [42, с. 36]).

Рост спроса на банковские услуги со стороны физических лиц, а также усиливающаяся конкуренцией на рынке банковских услуг с одной стороны, и ограниченные возможности привлечения ресурсов на внешнем рынке капитала и дисбалансов на финансовом рынке России, – с другой, делает привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты коммерческого банка привлекательным для банковского бизнеса. Деятельность в условиях жесткой конкуренции вынуждает коммерческие банки постоянно совершенствоваться, расширять перечень предоставляемых

операций, искать наиболее эффективные способы их предоставления, а также проводить работу по улучшению качества банковского обслуживания физических лиц, что позволило бы кредитной организации выйти на качественно новый уровень в работе по данному направлению [17].

Одна из основополагающих детерминант развития банковской системы, и фактор прогресса банковской сферы и формирования конкурентной среды – инновации [18, 22, 56], позволяющие банкам конкурировать на рынке, максимизируя степень удовлетворения потребностей клиентов. Лидерами по внедрению новых технологий и услуг в 2017 г. были Сбербанк, Банк ВТБ и Россельхозбанк (рис. 4). За трехлетний период (2015-2017 гг.) лидером по внедрению новых банковских услуг является ПАО «Сбербанк» (рис. 5).

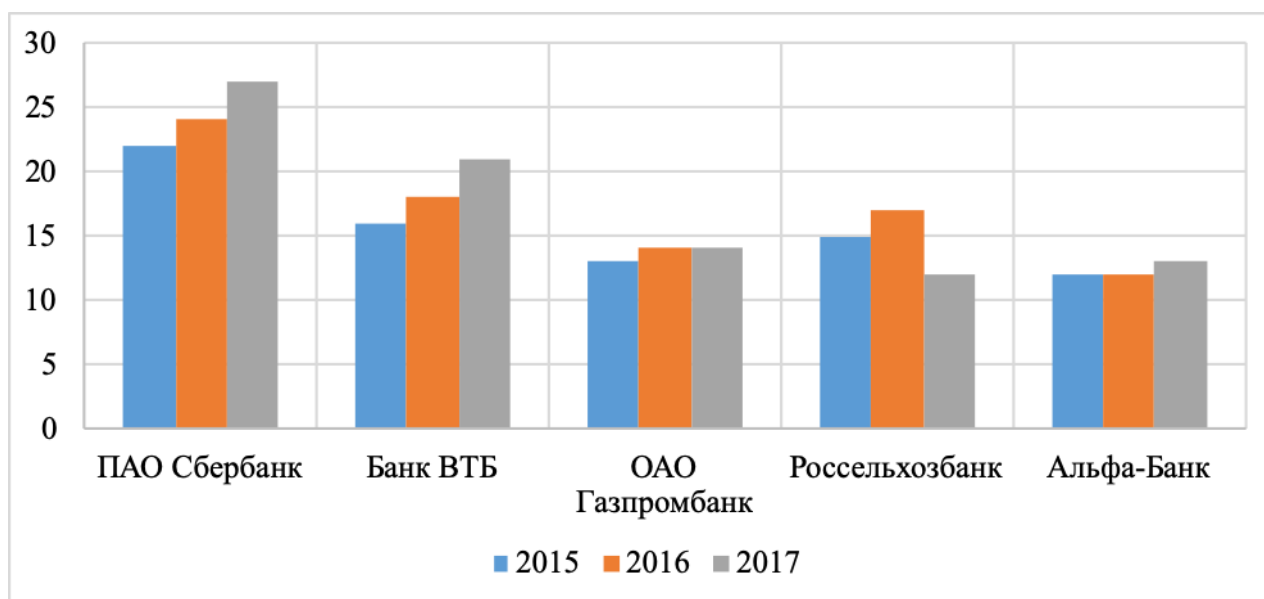


Рисунок 4 – Динамика появления новых банковских услуг и технологий за 2015-2017 гг., ед. [составлено автором на основе [33]]

В 2015 году компании Gesellschaft für Konsumforschung («Общество изучения потребления» - GfK) и международный исследовательский центр Market Adjustment Research Center («Научно-исследовательский центр адаптации рынка» - MARCS) обозначили следующие банковские инновации, позволяющие значительно экономить время и упрощающие процедуры совершения транзакций, и направления их развития [60]:

1) мгновенная выдача неименной пластиковой карты (по опросам данные инновации считают полезными 28% опрошенных);

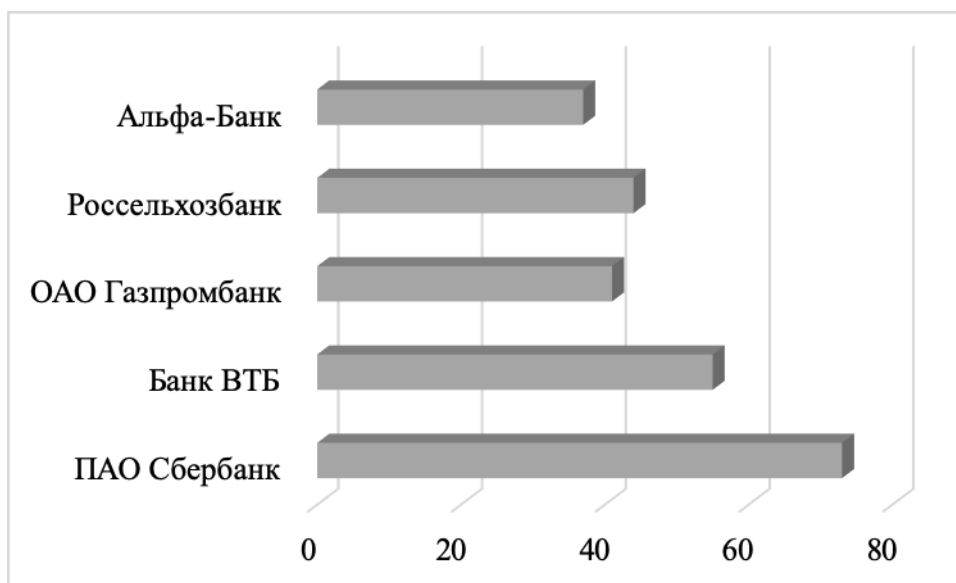


Рисунок 5 – Позиция банков по появлению новых банковских услуг и технологий с 2015 по 2017 годы, ед. [составлено автором на основе [33]]

2) сканирование платежных и прочих данных (коммунальные услуги, удостоверения водителя, регистрации транспортного средства) при помощи гаджетов (считают полезными 29% опрошенных);

3) уведомление о штрафах и налогах по СМС – позволяет вовремя оплачивать долги перед уполномоченными органами государственной власти (считают полезными 33% опрошенных);

4) оплата покупок посредством смартфона (считают полезными 39% опрошенных);

5) перечисление ограниченных сумм с карты на карту в онлайн системе (считают полезными 35% жителей средних и небольших городов и 45% опрошенных городов с населением около 300 тыс. человек).

Приоритетные направления развития банковских инноваций, позволяющие экономить время клиента:

- внедрение дистанционного обслуживания клиентов;
- упрощение документооборота;

- формирование «базы клиентских впечатлений» – предполагает автоматический сбор информации о клиентах, их расходах, на основе которой банком формирует анкету желаний и внедряют новые услуги;

– «безлюдные офисы» – продажа банковских продуктов посредством деятельности роботов (успешно функционируют в Японии).

На банковском рынке коммерческие банки предлагают клиентам разные виды инвестиционных банковских услуг (рис. 6).



Рисунок 6 – Виды инвестиционных банковских услуг

На современном этапе развития экономики инвестиционные потребности клиентов настолько разнообразны, что требуют от банков создания инвестиционных продуктов как более сложную форму комбинирования инвестиционных банковских услуг (рис. 7). Наполнение инвестиционного продукта (количество и комбинация услуг) зависит от запросов рынка и инвестиционной стратегии каждого конкретного банка. Выделяют следующие виды инвестиционных банковских продуктов [26]:

- простые инвестиционные банковские продукты – предоставление базовой инвестиционной банковской услуги и обязательных сопровождающих услуг;

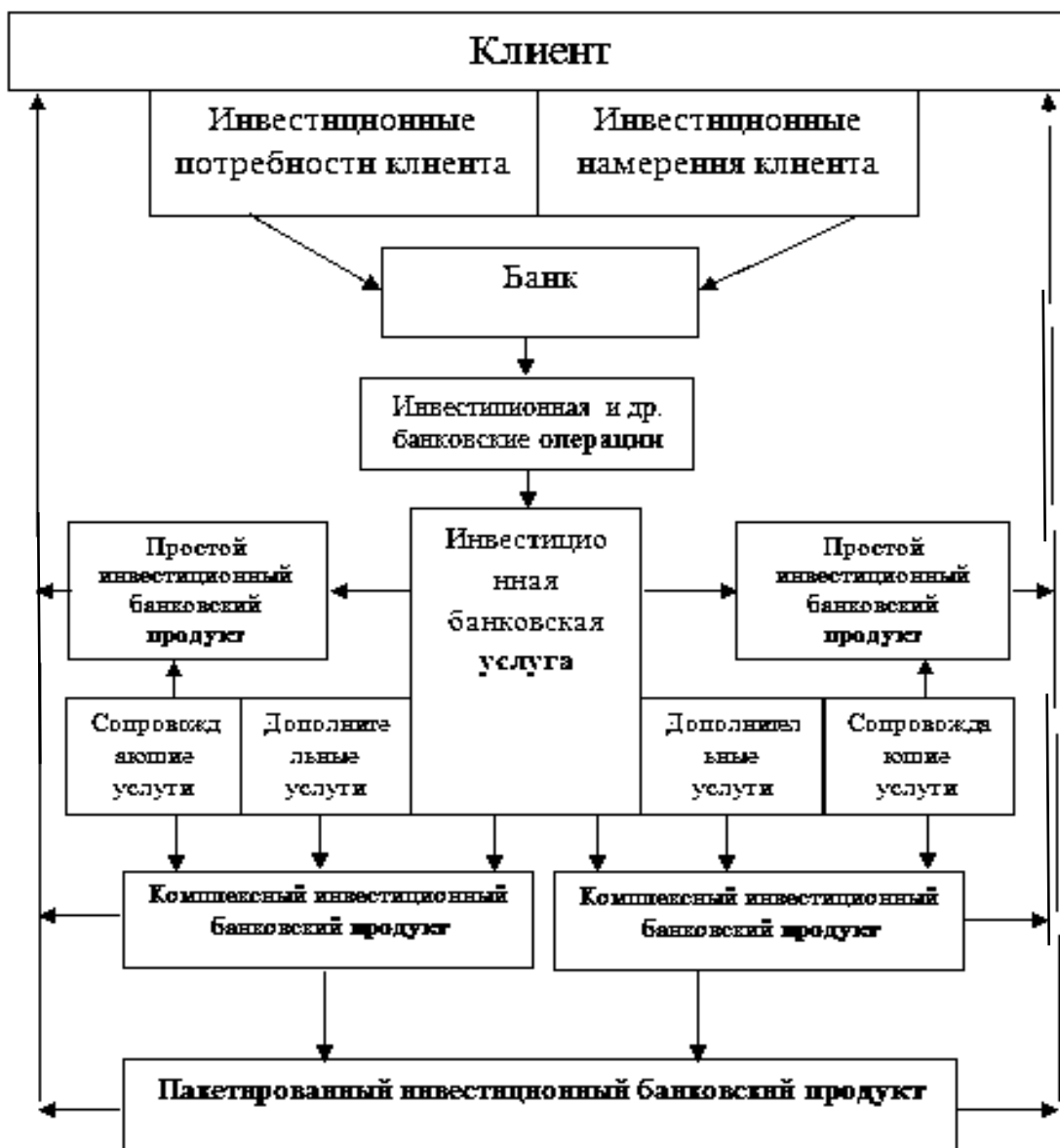


Рисунок 7 – Алгоритм создания инвестиционного банковского продукта [26]

- комплексные инвестиционные банковские продукты – оказывается базовая инвестиционная банковская услуга, сопровождающая и необязательная дополнительная услуг, которая расширяет возможности удовлетворения потребностей клиента;

- пакетированные инвестиционные банковские продукты – продажа базового инвестиционного банковского продукта, дополненного

несколькими продуктами других финансовых компаний, аккредитованных банками.

Таким образом, сегодня инвестиционный банковский продукт – это основанная на инвестиционном продукте совокупность банковских услуг, направленных на удовлетворение инвестиционных намерений (дополнительный доход) и потребностей клиента (привлечение ресурсов для организации деятельности).

Являясь конечным результатом деятельности банка, банковский продукт должен удовлетворить потребности его покупателя, т.е. клиента банка. Активное развитие розничного банковского бизнеса констатирует сегодня смещение внимания банков с обслуживания «прибыльных покупателей» – клиентов, обладающих мощным экономическим потенциалом и формирующих основной доход банка, на менее доходные, но более многочисленные сегменты клиентов – физических лиц [35].

Исходя из практики российских банков, рынок инвестиционных банковских продуктов для физических лиц может быть представлен следующими продуктами:

- долгосрочные инвестиции;
- накопительное страхование;
- пенсионные программы;
- инвестиции в металл (золото, серебро, палладий и платина);
- вклады;
- банковское доверительное управление;
- ПИФы;
- брокерские услуги для физических лиц;
- депозитарные услуги.

Оценить банковский рынок инвестиционных продуктов Российской Федерации можно на примере крупнейших российских банков.

Анализ материалов официальных сайтов трех крупнейших банков (Сбербанк, Альфа-Банк и Банк ВТБ) показал, что наиболее широко инвестиционные продукты представлены Сбербанком (табл.1.3.1.).

Таблица 1.3.1 – Сравнительный анализ банковских инвестиционных продуктов [составлено автором на основе [43], [45], [48]]

<i>Вид инвестиционного продукта</i>	<i>Сбербанк</i>	<i>Банк ВТБ</i>	<i>Альфа-банк</i>
Долгосрочные инвестиции	+	–	–
Накопительное страхование	+	–	+
Пенсионные программы	+	–	–
Инвестиции в металл (золото, серебро, палладий и платина)	+	+	+
Вклады	4,32–5,15% до 3 лет Min 100 тыс.руб.	5,6–8,4% до 5 лет Min 30 тыс.руб.	5,7–6,2% Min 10 тыс.руб.
Банковское доверительное управление	+	+	+
ПИФы	+	+	+
Брокерские услуги для физических лиц	+	+	+
Депозитарные услуги	–	+	+

Таким образом, из рассмотренных банков предлагаемые Сбербанком инвестиционные продукты охватывают более широкий круг инвесторов – физических лиц, так как предлагают широкий спектр банковских инвестиционных продуктов для физических лиц: от консервативных пенсионных программ до активных торгов на бирже с использованием индивидуального инвестиционного счета.

По оценкам рейтингового агентства РИА Рейтинг [21] ситуация на российском рынке в части привлечения пассивов банковским сектором в 2018 году характеризовалась ростом средств корпоративных клиентов и вкладов населения (выросли на 1,5% в 2018 году против прироста в 4,2% в 2017 году). Также 2018 год стал рекордным по объему привлеченных средств частных инвесторов за последние 3 года. Почти на 250 млрд. рублей вырос суммарный объем средств в ОПИФах и ИПИФах (на 100 млрд рублей [37]), а также средств физических лиц в индивидуальном доверительном управлении

(на 147 млрд рублей [37]). Совокупная доля этих сегментов в общей структуре рынка по итогам 2018 года выросла на 3 процентных пункта, до 13%. Пенсионные накопления негосударственных пенсионных фондов, напротив, показали самые низкие результаты прироста за последние 3 года как в абсолютных, так и в относительных значениях. [21].

Несмотря на большое количество инвестиционных продуктов, наиболее привлекательными продуктами продолжают оставаться вклады (рис. 8), лидером по привлечению остаются коммерческие банки, на втором месте по привлекательности, но с большим отрывом, стоят ПИФы (172 млрд. руб. против 34,5 трлн.руб., вложенных в коммерческие банки, в 2017 году). Привлекаемые средства в виде вкладов населения остаются одним из основных источников кредитования банками физических лиц.

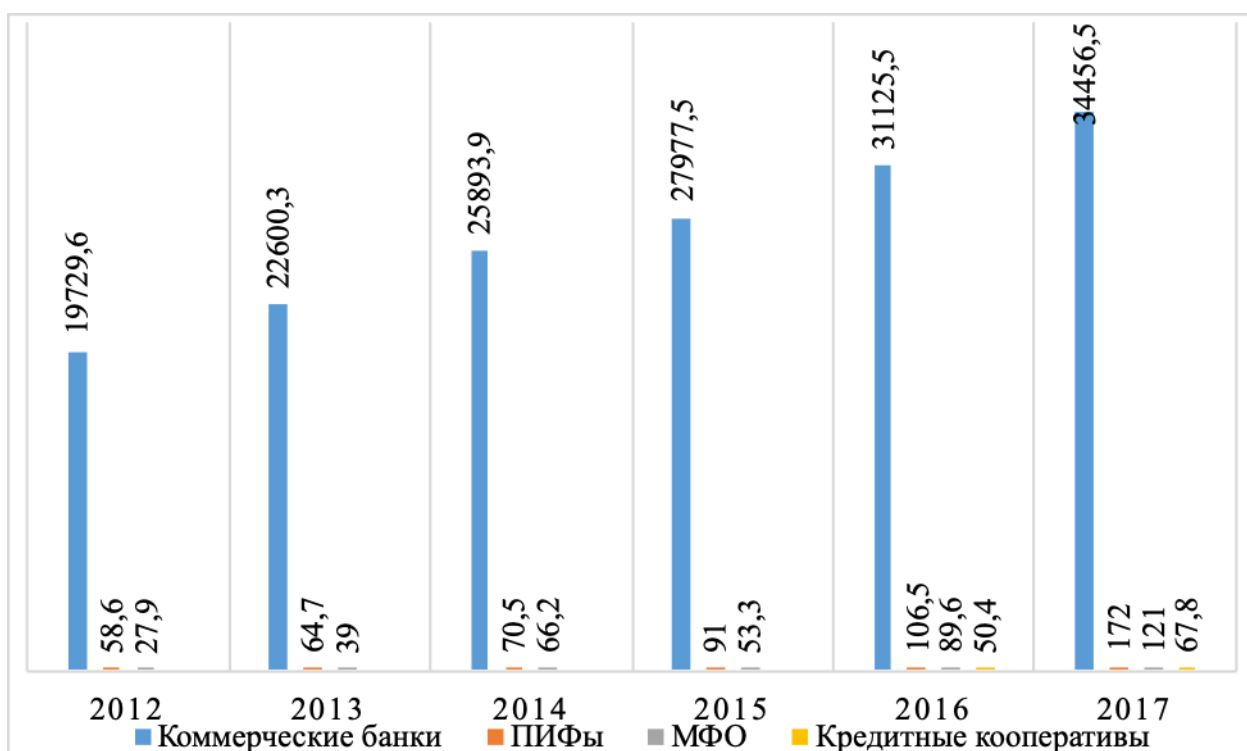


Рисунок 8 – Объемы привлеченных денежных средств во вклады субъектами российского рынка в 2012-2017 гг., млрд руб. [составлено на основе [29]]

Если рассматривать соотношение кредитов, выданных физическим лицам, и вкладов населения, привлеченных коммерческими банками (рис. 9) видно, что за период с 2014 года, когда сумма выданных физическим лицам

кредитов превышала привлеченные во вклад средства физических лиц в 2,2 раза (что было обусловлено ухудшением макроэкономической ситуации и снижением доходов населения), коэффициент падает.

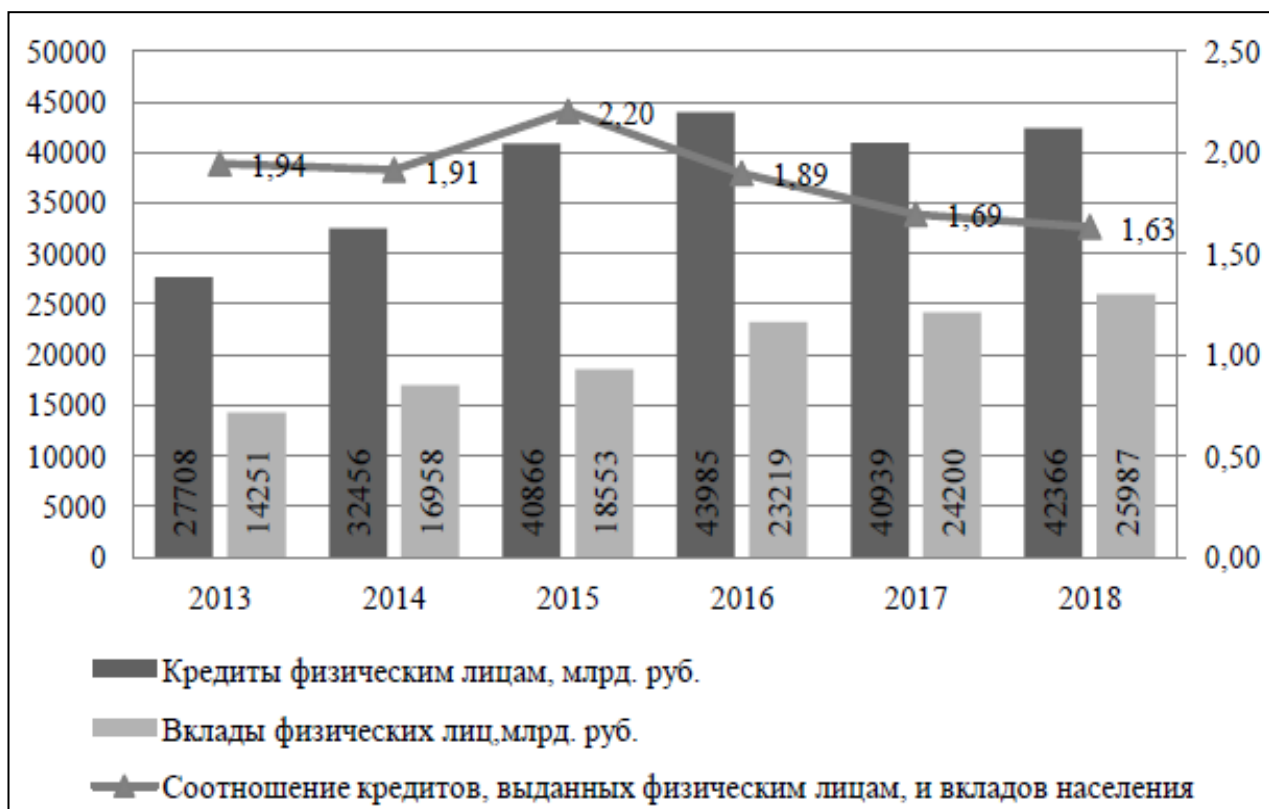


Рисунок 9 – Динамика соотношения кредитов, выданных физическим лицам, и вкладов населения, на начало года [33]

И тренд сохраняется на протяжении последних 4 лет: вклады растут большими темпами, чем кредиты, но пока почти в 1,5 раза отстают по суммам. В условиях стабилизации экономического положения страны по мнению экспертов тенденция снижения соотношения кредитов и вкладов будет сохраняться.

Опираясь на проведенный выше анализ можно сделать следующие выводы по подразделу. Банковские инвестиционные продукты используются физическими лицами лишь в консервативной форме, несмотря на снижение процентных ставок по рублевым депозитам в 3 раза в 2017 году по сравнению с 2014 годом [29, с. 107], что можно объяснить недоверием к новым продуктам, снижением реальных доходов населения и высокими рисками сохранения экономической и политической нестабильности. Данная

ситуация требует более детального анализа розничных инвестиционных банковских продуктов.

В рамках исследования теоретических основ производственной системы коммерческого банка в данном разделе было выявлено, что производственная система коммерческого банка представляет собой систему менеджмента, основанную на клиентоориентированном образе мышления и поведении сотрудников, предусматривающую выявление и устранение потерь, повышение скорости предоставления услуг коммерческим банком.

Процесс привлечения инвестиций физических лиц в производственной системе коммерческого банка должен включать: оценку исходного состояния клиентской базы; разработку клиентской политики банка и работу по привлечению и удержанию клиента с регулярным мониторингом бизнес-процессов. Встраивание производственного процесса коммерческого банка таким образом дает возможность оптимизировать привлечение средств физических лиц.

Анализ банковского рынка инвестиционных продуктов в России показал, что, несмотря на создание новых банковских инвестиционных продуктов, физические лица продолжают предъявлять спрос на традиционные продукты банка. В сложившихся условиях для повышения эффективности привлечения средств физических лиц в коммерческие банки необходим более глубокий анализ привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты с применением принципов бережливого производства на примере ПАО «Сбербанк».

2 Инвестиционные продукты банка для физических лиц на примере ПАО «Сбербанк»

В данном разделе проводится оценка деятельности и финансового состояния ПАО «Сбербанк», проводится сопоставление инвестиционных продуктов, предлагаемых в ПАО «Сбербанк» клиентам – физическим лицам. В разделе также проводится анализ инвестиционных продуктов коммерческого банка, которые предлагаются физическим лицам на примере ПАО «Сбербанк». Результаты раздела позволят выявить направления оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка на примере ПАО «Сбербанк».

2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк»

Одним из первых российских банков, активно применяющих методы «lean» в своей деятельности, стал ПАО «Сбербанк России», которое было зарегистрировано Банком России 20.06.1991 (основан в 1841 году). Уставный капитал банка составляет 67 760 844 000,00 руб. (изменение величины уставного капитала: 24.04.2007).

Банк имеет 90 филиалов, 89 из которых расположены в России, 1 – за рубежом, 13 222 дополнительных офиса, 92 операционные кассы вне кассового узла, 578 операционных офисов и 276 передвижных пункта кассовых операций. На Сбербанк приходится 30% активов банковской системы. Занимая лидирующие позиции по большинству направлений банковского бизнеса в России, Сбербанк также обладает развитой зарубежной сетью, состоящей из дочерних организаций, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США. Банк также имеет 2 представительства за рубежом.

Основным акционером Сбербанка является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция, 45,41% акций принадлежат юридическим лицам-нерезидентам, 1,9% – юридические лица-резиденты, 2,69% акций

принадлежат частным инвесторам (рис. 10). Общее количество акционеров превышает 204 тысячи.

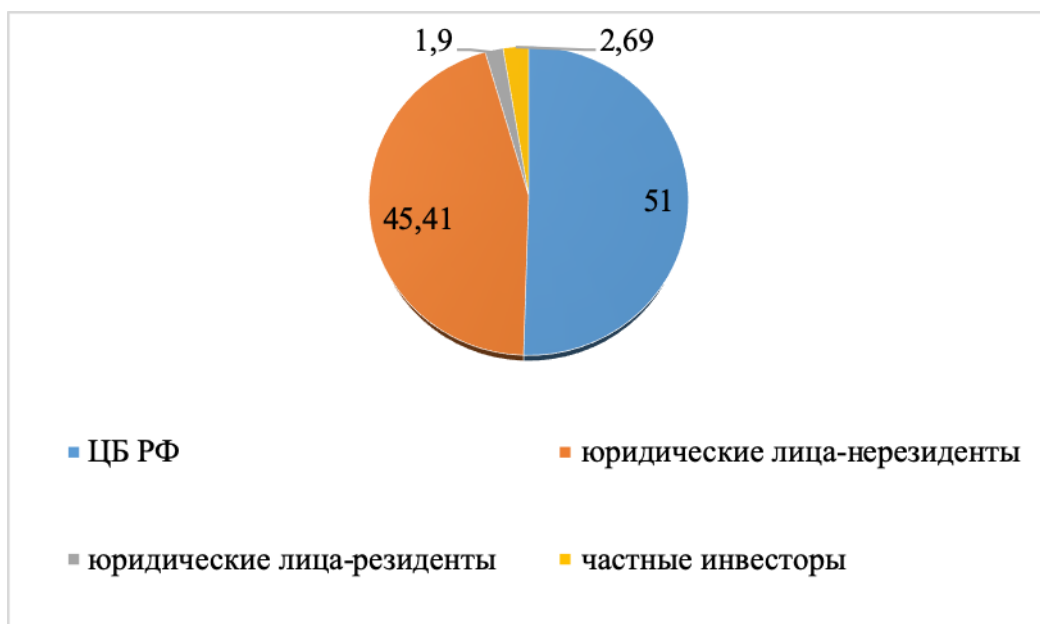


Рисунок 10 – Структура уставного капитала ПАО «Сбербанк», % [составлено автором на основе [47]]

Управление Сбербанком России осуществляется на основании Устава и в соответствии с законодательством Российской Федерации. На рисунке 11 изображена общая организационная структура ПАО «Сбербанк России».

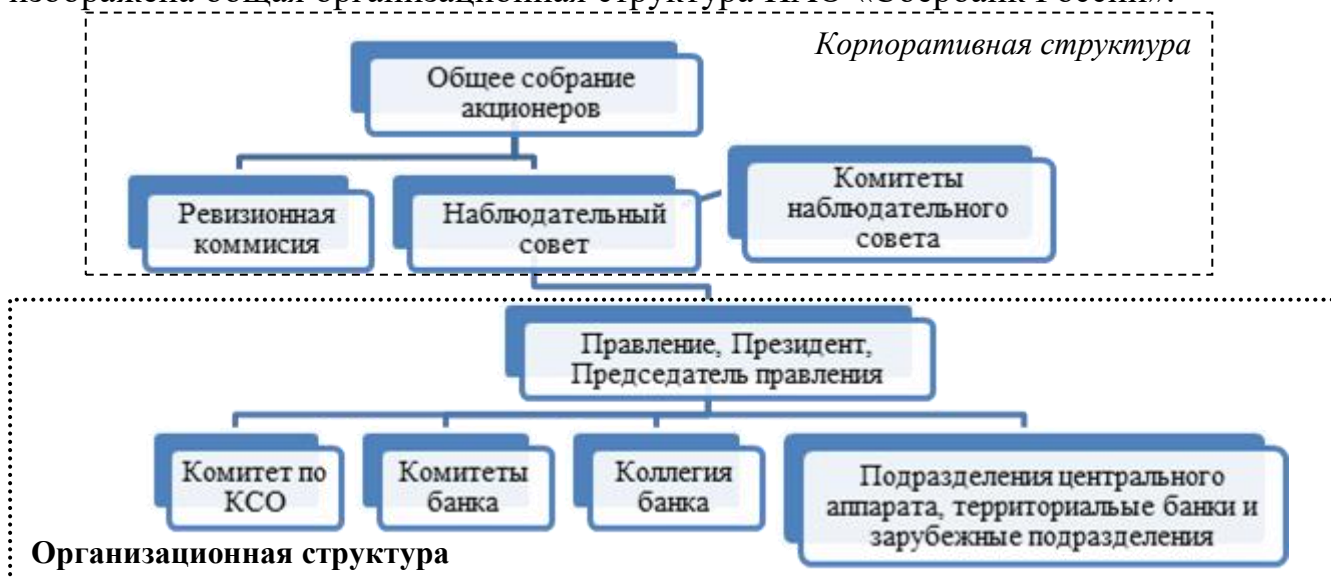


Рисунок 11 – Общая организационная структура ПАО «Сбербанк» [14]

Корпоративное управление имеет своей целью создание баланса интересов различных групп участников корпорации путем реализации участниками корпоративных отношений определенных стандартов

поведения, принятых в деловом сообществе. Система корпоративного управления Сбербанка базируется на разработанных принципах корпоративного управления [23], включающих в себя:

1) принцип приоритетности прав и интересов акционеров – возможность принятия последними важных управленческих решений (утверждение документов, регулирующих работу органов Сбербанка, распределение прибыли, избрание членов Наблюдательного совета);

2) обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса – применение и развитие лучших практик корпоративного управления, построение сбалансированной и прозрачной системы корпоративного управления в интересах своих клиентов, акционеров и инвесторов;

3) разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом – эффективное взаимодействие между Наблюдательным советом и исполнительными органами, разграничение полномочий: Наблюдательный совет не вмешивается в деятельность исполнительных органов, которые обладают достаточной степенью самостоятельности при принятии оперативных решений и на постоянной основе информируют Наблюдательный совет по всем важным вопросам и решениям;

4) принцип полной подотчетности органов управления акционерам – своевременное и полное предоставление акционерам и инвесторам достоверной информации, дающей возможность принимать обоснованные и эффективные решения (текущее финансовое положение, экономические показатели, результаты деятельности, структура управления), а также разграничение подотчетности органов управления:

– акционеры Сбербанка

– Наблюдательный совет

– исполнительные органы Сбербанка

– сотрудники Сбербанка;

5) сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками – проведение эффективных защитных мероприятий,

позволяющих оценить, ликвидировать или минимизировать негативные последствия финансовых рисков.

Корпоративное управление предполагает разработку комплекса мероприятий, направленных на защиту интересов собственников и обеспечивающих повышение рыночной стоимости компании и ее инвестиционного имиджа. В сфере корпоративного управления Сбербанка можно выделить ряд положительных моментов с учетом ключевых моментов производственной системы (табл.2.1.1).

Таблица 2.1.1 – Ключевые рычаги корпоративного управления ПАО «Сбербанк», призванные улучшить производственную систему [составлено автором на основе [23]]

<i>оптимизация процессов</i>	<i>улучшение системы управления</i>	<i>изменение ценностей и поведенческих установок</i>
предусмотрена возможность принимать участие в голосовании на Собрании акционеров с помощью электронных средств	утвержден Кодекс корпоративного управления	создан и активно функционирует Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами
видеотрансляция Общего собрания акционеров	прозрачность решения вопросов на Общем собрании акционеров, прозрачность голосования	размер дивидендов рассчитывается из чистой прибыли по МСФО
эффективное функционирование системы внутреннего контроля и системы управления рисками	по ряду важных вопросов решения принимаются Наблюдательным советом большинством не менее чем в 3/4 голосов	независимые директора составляют более 1/3 от состава Наблюдательного совета
развит институт внутреннего аудита	Политика корпоративной социальной ответственности, Кодекс корпоративной этики, Политика по противодействию коррупции	раскрывается информация об авторах предложений, включенных в повестку дня Общего собрания акционеров и об инициаторах кандидатов, выдвинутых для избрания в органы управления и контроля

Таким образом, анализ системы корпоративного управления показал, что оптимизация бизнес-процессов начинается уже на данном уровне и призвана повысить эффективность производства за счет снижения потерь, увеличения гибкости и стабильности. Данный подход объясняет

лидирующие позиции, которые занимает сегодня Сбербанк на российском рынке. Он является доминирующим кредитором населения и бизнеса (доля рынка – 34%), держателем около 47% вкладов населения (лидер со значительным отрывом) [47], Сбербанк де-факто выполняет функцию ориентира по направлению и динамике изменения процентных ставок для остальных кредитных организаций.

Сбербанк имеет крупнейшие рыночные доли в большинстве сегментов банковского бизнеса. Ключевыми конкурентными преимуществами банка являются: наличие существенного объема (55% совокупных обязательств по состоянию на конец 2016 года, чуть менее половины от совокупного объема средств в банковской системе) относительно дешевых средств населения (порядка 30% – до востребования и сроком менее одного месяца), что позволяет поддерживать банку (данному банку или рассматриваемому) высокий уровень чистого процентного дохода; широкий охват клиентской базы как по географическому, так и по отраслевому признакам, обеспечивающий хорошую диверсификацию операционного дохода (с некоторым преобладанием процентного дохода от кредитов корпоративным клиентам); материальные инвестиции в передовые технологии клиентского сервиса и обработки информации (фактор роста доли комиссионного дохода в среднесрочной перспективе).

ПАО «Сбербанк» постоянно осуществляет внедрение новейших передовых банковских продуктов и технологий обслуживания, отвечающих потребностям клиентов и акционеров. Своим клиентам банк предоставляет широкий спектр услуг в российских рублях и иностранной валюте. В качестве основных направлений бизнеса банка можно выделить 3 блока (рис. 12).

В 2008 году Сбербанком была разработана и принята Стратегия развития Сбербанка до 2014 года, в которой задан курс на завоевание лидирующих позиций на мировом финансовом рынке. Для достижения этой цели был необходим ряд преобразований. В их числе – внедрение

Производственной Системы Сбербанка (ПСС). Главная задача ПСС – повышение эффективности работы сотрудников за счет оптимизации процессов, времени, пространства и управленческой инфраструктуры [52].



Рисунок 12 – Направления бизнеса ПАО «Сбербанк» [составлено автором на основе [48]]

В 2009 году банк начал реализацию масштабного проекта по внедрению Производственной системы Сбербанка (ПСС), основная идея которой заключается в ориентации бизнеса банка на потребности клиента и постоянное совершенствование качества обслуживания, в том числе за счет совершенствования внутренних процессов. В течение 2011 года банком были оптимизированы 127 бизнес-процессов, в результате чего производительность труда увеличилась на 11,5%. Общий финансовый эффект от реализации ПСС составил 2,9 млрд руб. [61].

Основные изменения коснулись работы внутренних структурных подразделений банка: был составлен гибкий график работы сотрудников, произведена оптимизация пространства клиентского зала и численности персонала, осуществлен переход на альтернативные каналы обслуживания, предполагающие выполнение банковских операций и платежей без участия сотрудников банка.

Производственная система Сбербанка в своей основе имеет принципы лин-менеджмента. Эти технологии призваны оптимизировать скрытые резервы сотрудников и помочь им научиться более рационально использовать свои профессиональные навыки и рабочее время.

В процессе внедрения ПСС на базе технологий лин перед банком была поставлена задача не только улучшить качество обслуживания клиентов, но и высвободить время сотрудников, максимально использовать ресурсный потенциал для увеличения продаж. ПСС зарекомендовала себя как система постоянного совершенствования стиля и методов работы. Ее внедрение позволило сократить вдове с 4,5 часов до 2 с небольшим продолжительность процедуры закрытия операционного дня в Нижнем Новгороде.

По результатам 2017 года в розничном бизнесе ПАО «Сбербанк России»:

- увеличил количество активных частных клиентов в России на 2,9 млн. чел. до 86,2 млн чел.;
- нарастил долю на рынке жилищного кредитования до 58%;
- доля кредитных карт по остатку задолженности выросла на 3,6 п.п. и составила 42,7%;
- доля заработной платы, зачисленной через Сбербанк, увеличилась на 4 п.п. и составила 56,1%;
- доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк увеличилась на 1,37 п.п. и составила 59,7%;

- количество уникальных активных клиентов удаленных каналов возросло на 9,4 млн чел и составило 56,8 млн чел.;

- количество участников Программы лояльности «Спасибо от Сбербанка» возросло на 31,6 млн чел. и составило 31,6 млн чел.;

- доля безналичного оборота по розничным операциям увеличилась на 8,9 п.п. и составила 59,7%;

- количество активных клиентов увеличилось на 18% и составило 2 069 тыс.;

- выдано кредитов юридическим лицам на 24,7% больше, чем в предыдущем периоде.

Сбербанк уделяет большое внимание развитию эквайринговой сети и привлечению новых клиентов. За 2017 год количество активных торговосервисных предприятий, находящихся на эквайринге Сбербанка, выросло на 31% и достигло 931 тыс. штук (рис. 13 – 14.).

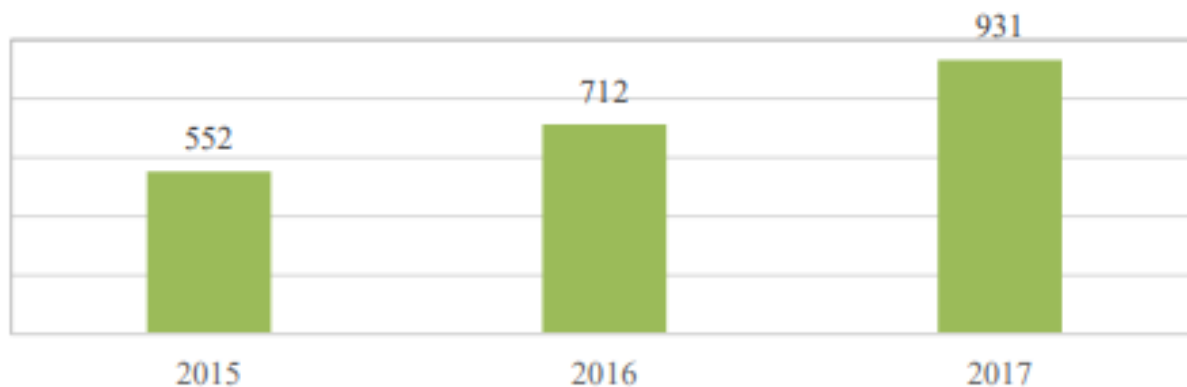


Рисунок 13 – Количество активных торгово-сервисных предприятий (активная партнерская база Сбербанка), тыс. шт.

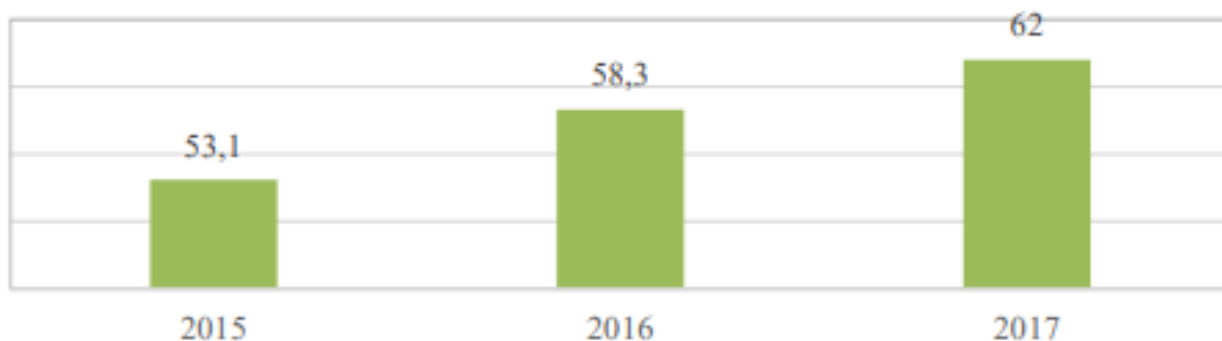


Рисунок 14 – Доля ПАО «Сбербанк» на рынке торгового эквайринга, в %

Согласно данным Сбербанка, сеть устройств самообслуживания составила 76,3 тыс. единиц, в том числе 49,8 устройств с функцией выдачи наличных и 26,4 тыс. без функции выдачи наличных. На рисунке 15 показана динамика количества устройств самообслуживания за 2015-2017 гг.

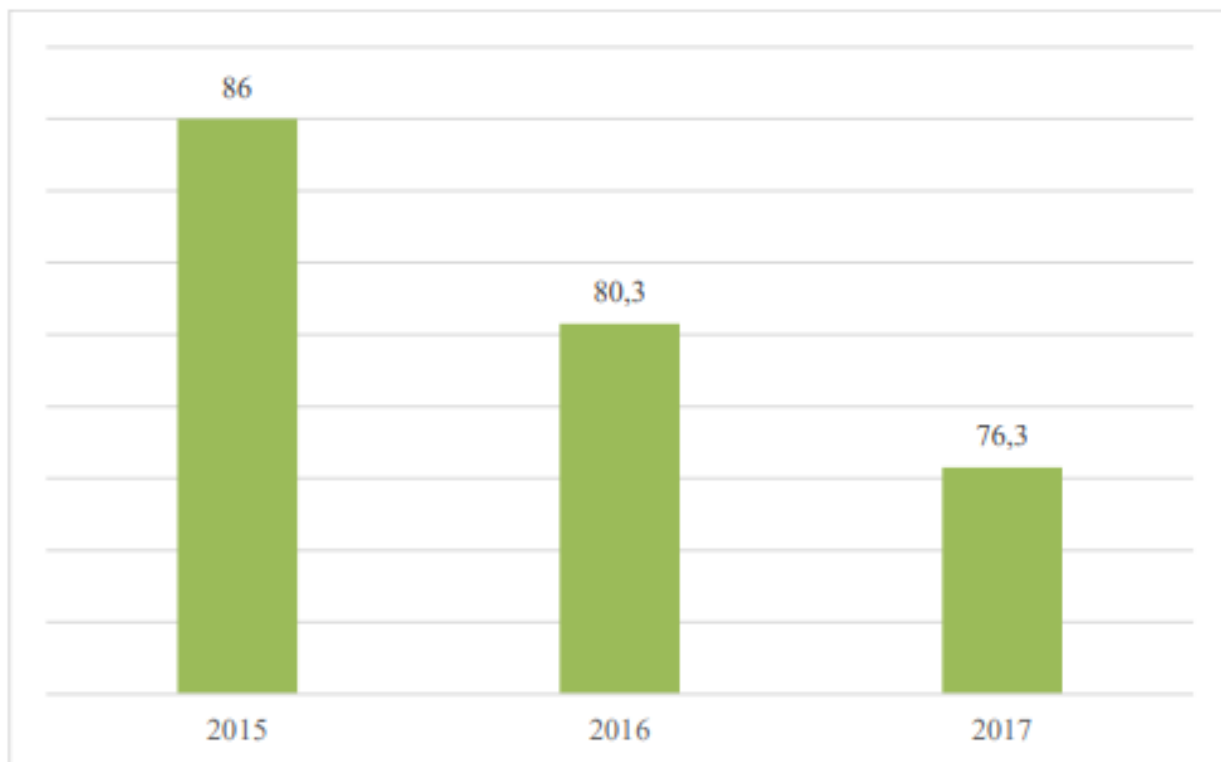


Рисунок 15 – Количество устройств самообслуживания, тыс. шт.

В 2017 году Сбербанк занял первое место в списке наиболее устойчивых кредитных организаций страны по версии Forbes. Рейтинг агентства Fitch в 2017 году сохранился на уровне «BBB-». В 2018 году агентство РИА Рейтинг составило рейтинг 100 самых дорогих публичных организаций, где Сбербанк возглавил список, капитализация которого за 2017 год выросла почти на 40%, до 84 миллиардов долларов.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- Сбербанк является банком с государственным участием и доминирующим кредитором населения и бизнеса, а также держателем вкладов населения и ориентиром изменения процентных ставок для остальных кредитных организаций;

- анализ системы корпоративного управления Сбербанка, которая базируется на разработанных принципах корпоративного управления, показал, что ключевые рычаги производственной системы работают уже на уровне корпоративного управления,

- лидирующие позиции на российском банковском рынке можно объяснить серьезным государственным участием, доступом к новейшим бизнес-технологиям и внедрением производственной системы.

Действительно Сбербанк занимает ведущие позиции в предоставлении банковских услуг и лидером в привлечении средств физических лиц. Для того, чтобы определить, насколько эффективно использует Сбербанк в сложившихся условиях принципы бережливого производства, необходимо провести анализ финансового состояния банка и оценить структуру пассивов, а также проанализировать инвестиционные продукты, предоставляемые Сбербанком физическим лицам, на соответствие принципам производственной системы.

2.2 Оценка финансового состояния ПАО «Сбербанк»

Задачей настоящего подраздела является анализ структуры привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк». Результаты позволят проанализировать инвестиционные продукты, предоставляемые Сбербанком физическим лицам, на соответствие принципам производственной системы и разработать направления совершенствования привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка.

Оценить финансовое состояние ПАО «Сбербанк» можно на основе отчетов о финансовых результатах, предоставляемых Банком России. Вертикальный и горизонтальный анализ финансовых результатов банка за 2017-2018 годы, базирующийся на официальных данных финансовой отчетности (табл. Г.3 Приложения Г, Приложение Д), показал следующее.

В структуре доходов банка преобладают операционные доходы, и их доля выросла в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 2,05% (с 93,39 до 95,44%). Из 95% операционных доходов в 2018 году 93,75% приходилось на доходы от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценки. Данный вывод свидетельствует о низкой доле доходов от привлечения средств, в том числе физических лиц, в инвестиционные продукты банка.

В структуре расходов преобладают операционные расходы, и их доля выросла в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 1,62% (с 95,17% до 96,79%). Из почти 97% операционных расходов в 2018 году 95% приходилось на расходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценке.

Показатели финансовой отчетности за указанный период демонстрируют положительные темпы роста. Прирост совокупного финансового результата равен 7,4%. Наблюдается снижение темпов прироста процентных доходов и расходов, но доходов в меньшей степени. Падает прирост чистых процентных доходов. Растут темпы прироста доходов от вложений в ценные бумаги, в виде дивидендов и прочие операционные доходы, увеличивается также прирост чистых доходов от операций с финансовыми активами и от переоценки иностранной валюты. Падают темпы прироста прибыли до и после налогообложения.

Оценка краткосрочных финансовых показателей Сбербанка за март-апрель 2019 года (табл. Приложения Е) позволяет сделать следующие выводы [47]. Активы выросли на 58,25 млрд.руб. (или на 0,21%). Если учесть, что по данным годового отчета Сбербанка [10], активы в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличились на 6,9%, а за 2018 год на 15,4%, то прирост даже за один месяц незначительный. Высоколиквидные активы выросли на 8,62% в значительной степени за счет долгосрочных кредитов физическим лицам. Выросли вложения в ценные бумаги. Вклады физических лиц (доля которых в пассивах составляет 44%) сократились, снизился объем

средств предприятий и организаций (доля в пассивах – 24%) сократились привлеченные межбанковские кредиты (доля в пассивах – 4%), выросла просроченная задолженность в кредитном портфеле почти на 5%. За указанный период чистая прибыль увеличилась на 51,73%.

В целом финансовые показатели деятельности банка свидетельствуют о стабильном финансовом положении, а именно:

- выросла рентабельность активов и капитала;
- увеличился уровень обеспечения кредитного портфеля залогом имущества;
- вырос валютный оборот;
- нормативы ликвидности также увеличились, находясь выше установленной Банком России нормы (Н1 – норматив достаточности капитала равен 14% (минимум 8%), норматив мгновенной ликвидности Н2 равен 229% (минимум 15%), норматив текущей ликвидности Н3 равен 247% (минимум 50%)).

Данные выводы о финансовом состоянии ПАО «Сбербанк» подтверждаются и кредитными рейтингами. При анализе финансового состояния коммерческого банка должна применяться обобщающая оценка финансового состояния коммерческого банка на основе кредитного рейтинга. Такой подход позволяет проанализировать в совокупности всю деятельность финансового учреждения. Рейтинг признан в мире как инструмент, который предназначен для сравнительного анализа динамически развитых систем и является определенной системой оценки их деятельности, которая базируется на финансовых показателях работы и балансовых данных банка [68].

По национальной шкале ПАО «Сбербанк» имеет кредитный рейтинг AAA(RU) стабильный [44], обладая высоким уровнем кредитоспособности. Высокая вероятность оказания Сбербанку государственной поддержки делает его ключевым игроком на финансовом рынке с высоким уровнем значимости. Качество управления Сбербанка оценивается как высокое для российского банковского сектора. Банка имеет комфортный запас прочности

(достаточность основного капитала – 11% по итогам 2018 года [47]) и способен сглаживать финансовые риски. Умеренный уровень проблемной задолженности характеризует качественный уровень риск-менеджмента. Банк обладает достаточными возможностями покрытия потенциальных оттоков высоколиквидными активами и имеет доступ к существенному объему рыночного и государственного рефинансирования. Стабильный прогноз предполагает с высокой долей вероятности неизменность рейтинга на протяжении 12–18 месяцев. По международной шкале рейтингового агентства Moody's ПАО «Сбербанк» также имеет кредитный рейтинг Вaa3 стабильный [35, 44].

Однако, несмотря на положительные финансовые результаты, необходимо оценить структуру портфеля банка по привлечению средств физических лиц в инвестиционные продукты. На основании данных ежегодного отчета ПАО «Сбербанк» (рис. 16) можно видеть, что основная часть поступающих пассивов составляют средства частных клиентов. Также состав пассивов Сбербанка отражен в Приложении Ж.

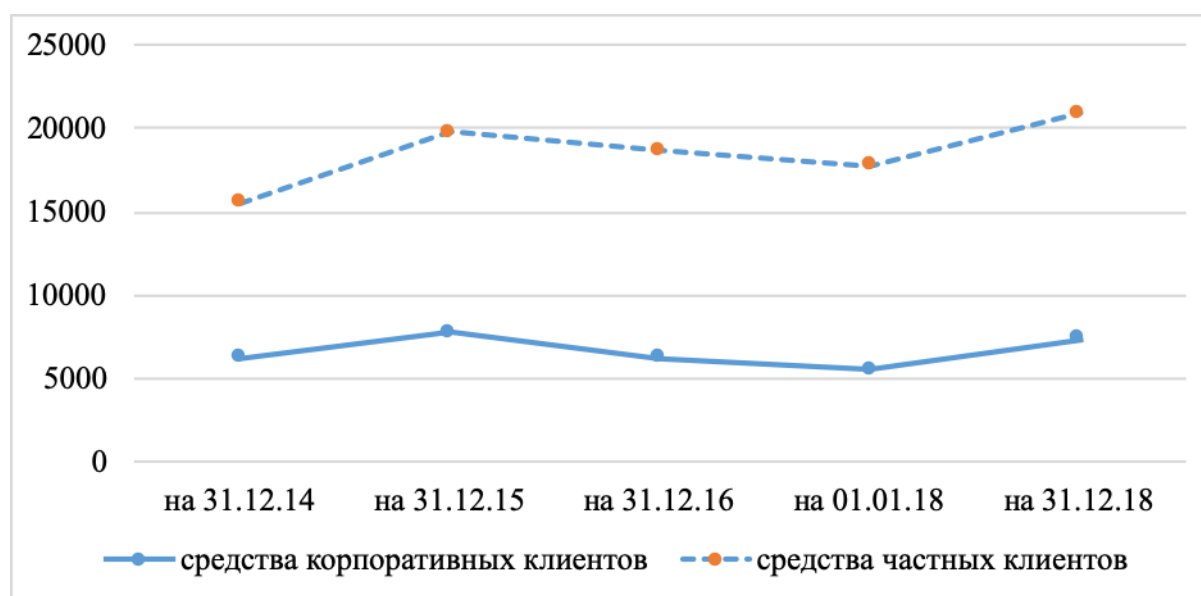


Рисунок 16 – Привлеченные средства ПАО «Сбербанк» [составлено автором на основе [10, 40]]

При этом по состоянию на 01.01.2019 по сравнению с данными на 01.01.2018 [10] доля средств корпоративных клиентов увеличилась с 32,3% до 35,4%, а доля средств частных клиентов упала с 67,7% до 64,6%.

Если рассмотреть структуру привлекаемых средств частных клиентов физических лиц (рис. 17), то можно увидеть также, что порядка 80% составляют срочные вклады.



Рисунок 17 – Структура привлечения средств физических лиц ПАО Сбербанк [составлено автором на основе [54]]

Таким образом, опираясь на ранее сделанные выводы, очевидно, что в структуре привлеченных средств физических лиц в инвестиционные ресурсы банка большую долю занимают традиционные инструменты – срочные вклады. Для выявления причин данного явления необходимо оценить инвестиционные продукты, предлагаемые Сбербанком для физических лиц.

2.3 Сравнительная характеристика инвестиционных продуктов ПАО «Сбербанк»

В данном подразделе автор сопоставит инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк», предлагаемые клиентам – физическим лицам, с позиции производственной системы. Поведет сравнительный анализ инвестиционных продуктов коммерческого банка с применением методов анализа и синтеза, группировки, систематизации. Результаты позволят выявить направления

оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка на примере ПАО «Сбербанк».

Прежде чем приступить к анализу привлекательности инвестиционных продуктов, обратимся к оценке возможностей инвестирования физических лиц. Основными источниками инвестиций являются соотношение доходов и расходов физических лиц. Анализ динамики доходов и расходов физических лиц и их структуры дает нам представление о возможностях физических лиц сберегать, а значит – инвестировать. Если рассмотреть все доходы населения России (рис. 18), то видно, что в целом доходы населения и пенсии росли незначительно за период с 2015 года, а реальные доходы даже немного упали.

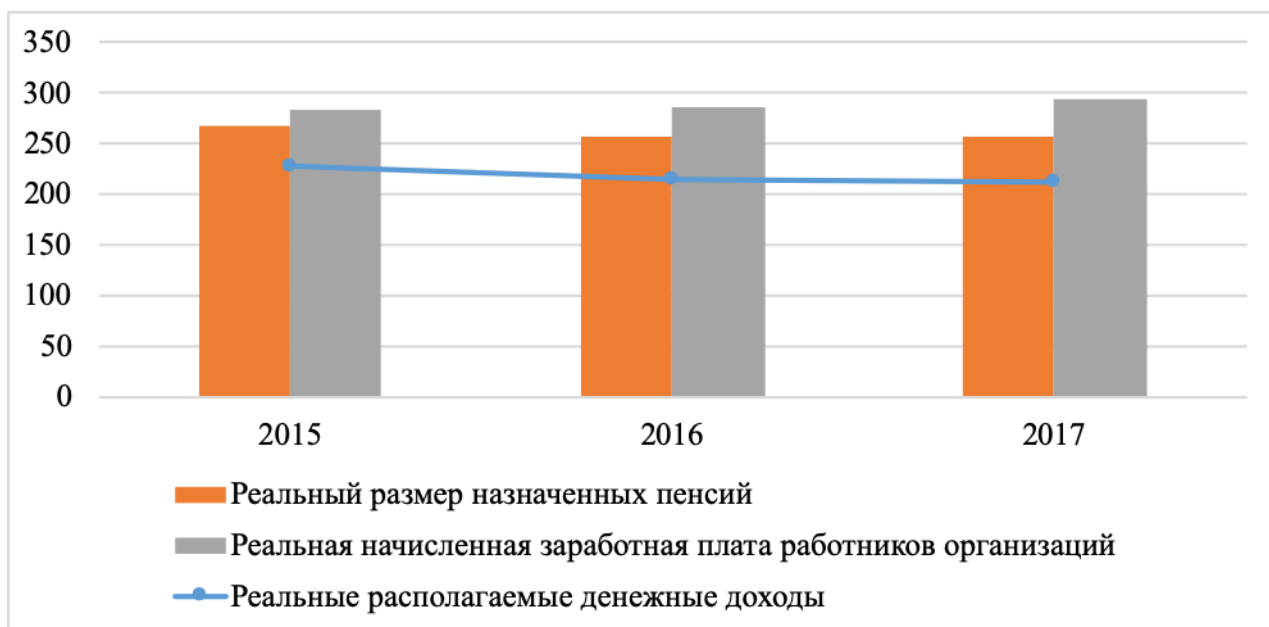


Рисунок 18 – Динамика доходов России в 2011–2017 годах (уменьшение – со знаком «←»), в млн.руб. [составлен автором на основе [49]]

В 2017 году около 85% в структуре доходов физических лиц приходилась на доходы от оплаты труда и социальные выплаты (65% и 20% соответственно), к инвестированию (в структуре прочих доходов), как к источнику дохода у населения России интерес небольшой (табл. 2.3.1).

Причина низкого интереса к инвестициям кроется в структуре расходов населения, представленных в табл. 2.3.2. На покупку товаров и услуг с учетом оплаты обязательных взносов и платежей у населения уходит

около 90% всех расходов, при этом в 2017 году происходит рост денег на руках у населения, при этом растет задолженность по кредитам.

Таблица 2.3.1 – Объем и структура денежных доходов населения России [49]

	2000	2010	2015	2016	2017
	Миллиардов рублей				
Денежные доходы – всего	3984	32498	53526	54117	55368
в том числе:					
доходы от предпринимательской деятельности	612	2873	4245	4209	4229
оплата труда	2502	21190	35105	34952	36210
социальные выплаты	551	5762	9768	10341	10855
доходы от собственности	271	2023	3340	3533	2967
другие доходы	48	650	1068	1082	1107
	В процентах к итогу				
Денежные доходы – всего	100	100	100	100	100
в том числе:					
доходы от предпринимательской деятельности	15,4	8,9	7,9	7,8	7,6
оплата труда	62,8	65,2	65,6	64,6	65,4
социальные выплаты	13,8	17,7	18,3	19,1	19,6
доходы от собственности	6,8	6,2	6,2	6,5	5,4
другие доходы	1,2	2,0	2,0	2,0	2,0

Таблица 2.3.2 – Денежные расходы и сбережения населения России [49]

	2000	2010	2015	2016	2017
	Миллиардов рублей				
Всего	3984	32498	53526	54118	55368
в том числе:					
покупка товаров и оплата услуг	3009	22614	38003	39530	41949
обязательные платежи и разнообразные взносы	310	3165	5815	6066	6145
приобретение недвижимости	48	1105	1535	1592	1773
прирост финансовых активов	617	5614	8173	6930	5501
из него прирост, уменьшение (-) денег на руках у населения	110	735	-214	357	728
Справочно: прирост, уменьшение (-) задолженности по кредитам	16	546	-833	58	1350
	В процентах к итогу				
Всего	100	100	100	100	100
в том числе:					
покупка товаров и оплата услуг	75,5	69,6	71,0	73,1	75,8
обязательные платежи и разнообразные взносы	7,8	9,7	10,9	11,2	11,1
приобретение недвижимости	1,2	3,4	2,9	2,9	3,2
прирост финансовых активов	15,5	17,3	15,2	12,8	9,9

Продолжение таблицы 2.3.2

	2000	2010	2015	2016	2017
из него прирост, уменьшение (-) денег на руках у населения	2,8	2,3	-0,4	0,7	1,3

В структуре сбережений населения в России за последние годы (рис. 19) увеличивается доля вкладов и наличных денег, падают вложения физических лиц в ценные бумаги и средства на счетах индивидуальных предпринимателей.

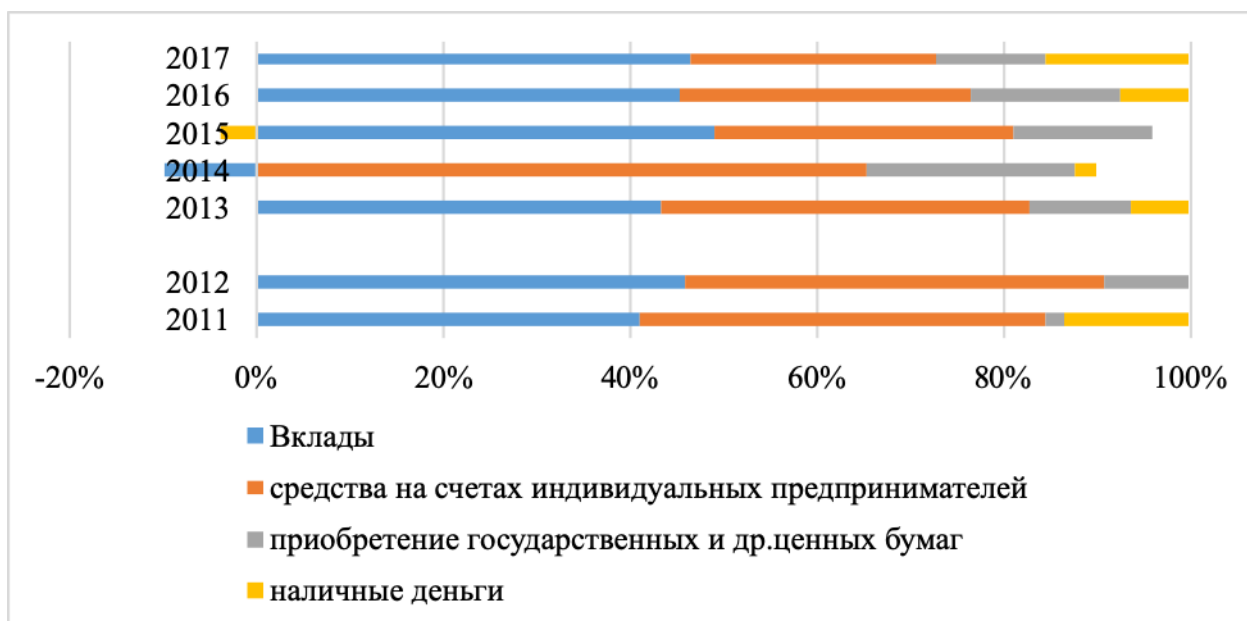


Рисунок 19 – Структура сбережений во вкладах, ценных бумагах и наличных деньгах в России в 2011–2017 годах (уменьшение – со знаком «←»), в %

[составлен автором на основе [49]]

Динамика сбережений во вкладах, ценных бумагах и наличных деньгах в России в 2011–2017 годах также показывает, за исключением 2014 года, что больше всего сбережений шло во вклады населения. Абсолютные показатели за весь указанный выше период представлены на рис. 20.

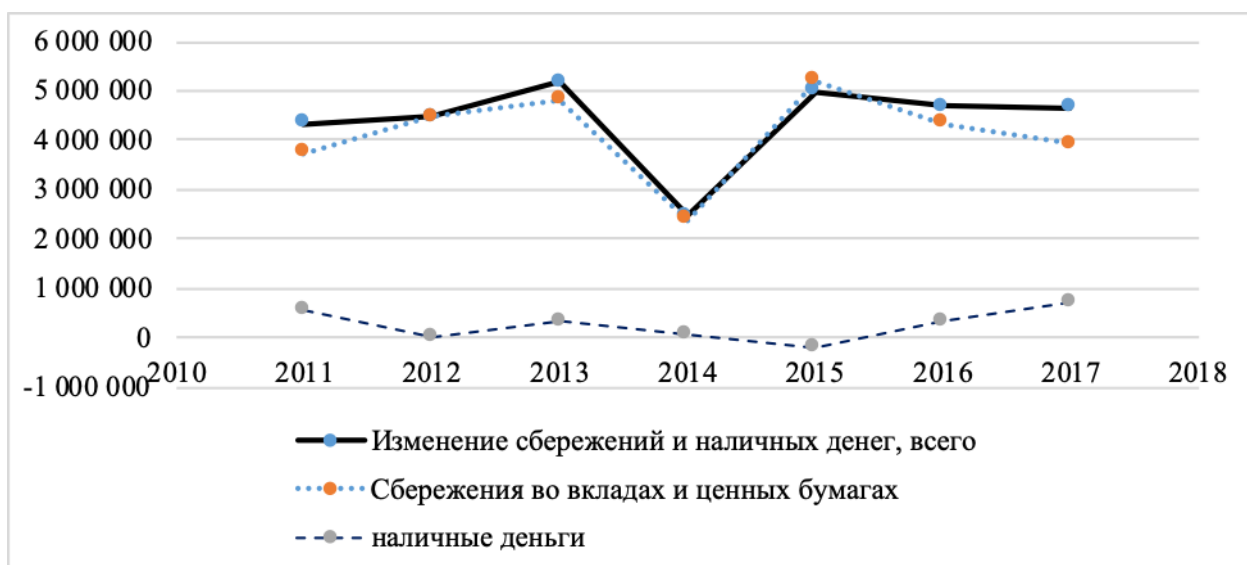


Рисунок 20 – Динамика сбережений во вкладах, ценных бумагах и наличных деньгах в России в 2011–2017 годах (уменьшение – со знаком «-»), в млн.руб. [составлен автором на основе [63]]

Таким образом, на рынке инвестиций физических лиц сложилась следующая ситуация:

- наблюдается низкий интерес физических лиц к инвестированию и низкий инвестиционный спрос на инвестиционные продукты банков, за исключением традиционных вкладов;

- имеют место низкие возможности населения для сбережений в силу большой доли потребительских расходов в структуре доходов;

- наблюдается тенденция к росту денежной наличности у физических лиц, которых можно рассматривать как потенциальных инвесторов.

Инвестиционные продукты, предлагаемые ПАО «Сбербанк» для физических лиц, можно классифицировать по разным признакам, значимым для инвестора – физического лица. Основные классификации приведены на рисунках 21 – 23. На основе данных рисунков можно сделать следующие выводы:

- банк предоставляет большое количество инвестиционных продуктов, среди которых по количеству преобладают умеренные инструменты, на втором месте – консервативные, на третьем – агрессивные;

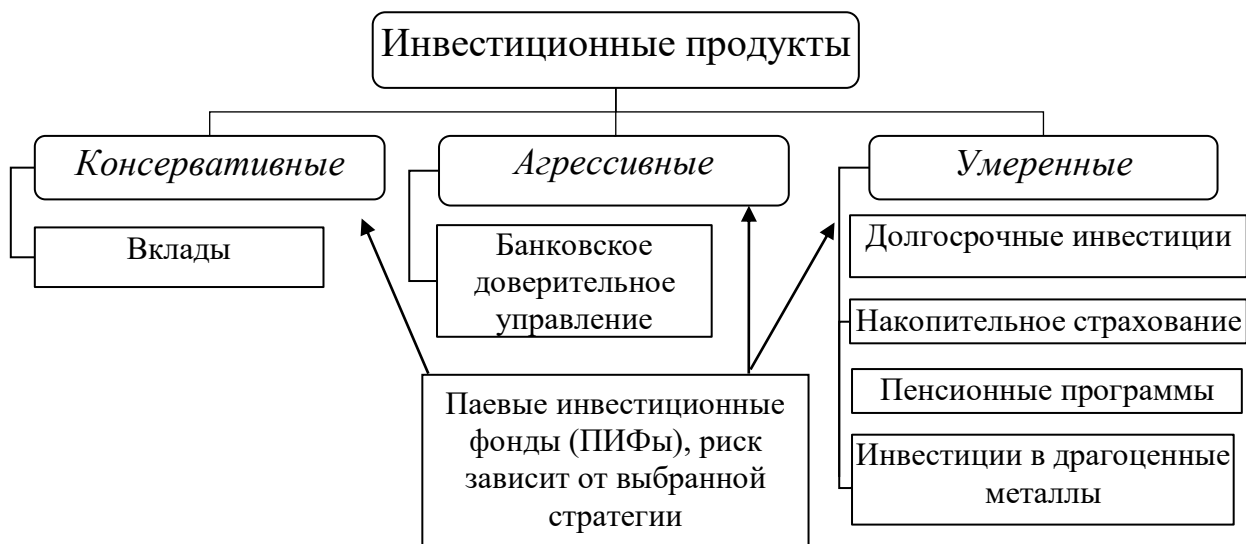


Рисунок 21 – Привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» по степени риска [составлено автором на основе [48]]

- по срокам размещения средств физических лиц в структуре инвестиционных продуктов Сбербанка лидируют долгосрочные продукты;

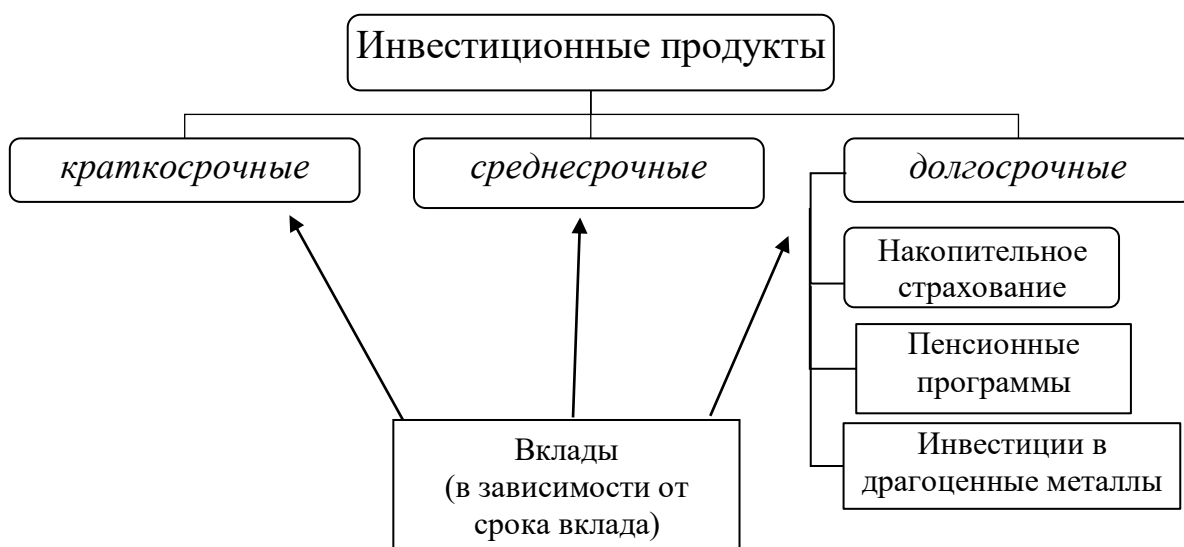


Рисунок 22 – Привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» по сроку [составлено автором на основе [48]]

- по минимальной сумме инвестиции больше продуктов с первоначальной инвестицией менее 10 тыс.руб.;

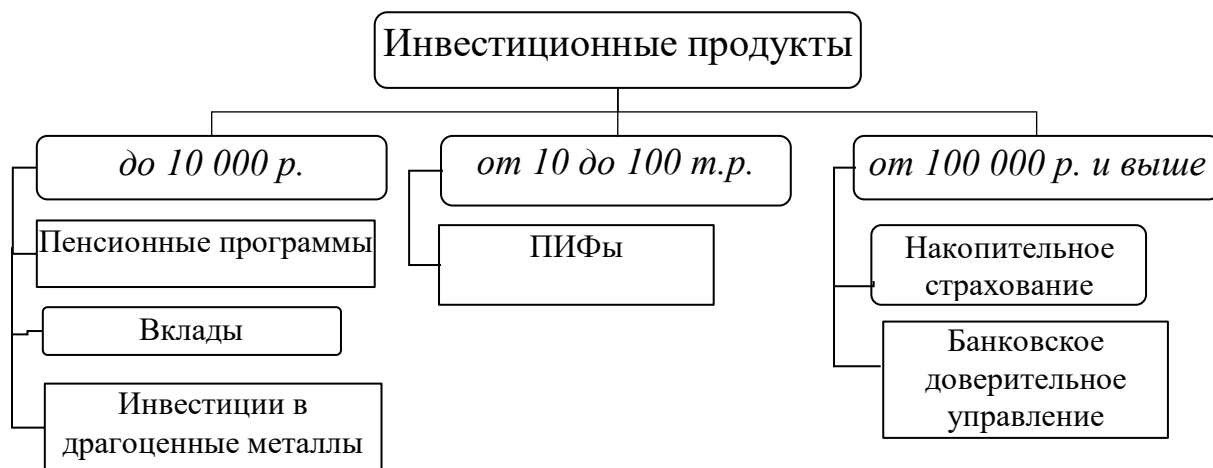


Рисунок 23 – Привлечение средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» по минимальной сумме инвестиции [составлено автором на основе [20]]

- доходность определяется уровнем риска, поэтому по низко рисковым консервативным инструментам доходность невысокая (табл. 2.3.3);
- по альтернативным продуктам, например, ПИФам предоставляются достаточно разнообразные условия, выбор уровня риска и, естественно, доходности.

Таблица 2.3.3 – Сравнительная доходность по основным инвестиционным продуктам ПАО «Сбербанк» [составлено автором на основе [20]]

<i>Инвестиционный продукт</i>	<i>Доходность, %</i>
Накопительное страхование	10,5
Вклады	5,75
Инвестиции в металл (золото, серебро, палладий и платина)	Зависит от изменения цены металла
ПИФы	от 13

Кроме того, например ПИФы по сравнению с банковскими вкладами имеют более высокую доходность [62] и является альтернативой в случае снижения доходности вкладов за счет того, что ПИФ не является юридическим лицом и не облагается налогом на прибыль (по ставке 13%

облагается лишь доход от покупки или продажи пая), а также не отвлекает часть привлеченных денежных средств в обязательные резервы.

Одна из задач данного подраздела – сравнить инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» для физических лиц с позиции производственной системы. Производственный процесс привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка должен быть представлен в соответствии с приоритетными направлениями развития розничного бизнеса, выделенными в Стратегии развития на 2014-2018 годы [64, с. 65-66] и рассмотренными выше:

- обеспечение надежности и качества процессов;
- формирование позитивного клиентского опыта и построение максимально глубоких отношений с клиентами;
- внимание к сотрудникам, в том числе изменение корпоративной культуры, а также принципов отбора, адаптации и обучения персонала;
- повышение эффективности работы розничного направления.

Сопоставление результатов анализа инвестиционных продуктов Сбербанка для физических лиц и реальных возможностей и потребностей физических лиц инвестировать представлено в табл. 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Характеристика соответствия инвестиционных продуктов потребностям физических лиц

<i>Потребности физических лиц</i>	<i>Возможности инвестирования</i>	<i>Соответствие инвестиционного продукта</i>
большая доля потребительских расходов в структуре доходов	Небольшие суммы	больше продуктов с небольшой первоначальной инвестицией
низкие возможности для сбережений	Небольшие сроки	лидируют долгосрочные продукты
низкий интерес к инвестированию	Высокая доходность	преобладают умеренные инструменты, на втором месте – консервативные, на третьем – агрессивные
низкий инвестиционный спрос	Комбинированные продукты	Только высокорисковые с большими суммами
тенденция к росту денежной наличности при сохранении низких реальных доходов	Возможность выбора надежного продукта	условия выбор уровня риска и доходности по высокорисковым продуктам

На основе представленных данных можно видеть, что характеристики инвестиционных продуктов банка, предлагаемые физическим лицам, не отвечают потребностям физических лиц и их возможностям инвестировать, что не добавляющих ценности процессу инвестирования с точки зрения клиента – физического лица и противоречит клиентоориентированному подходу, положенному в основу производственной системы коммерческого банка. Данный вывод позволяет выделить следующую проблему, нарушающую принципы бережливого производства – неполноценный учет инвестиционных возможностей и потребностей клиентов – физических лиц.

Обозначенная проблема может быть решена за счёт проведения оценки привлекательности инвестиционных продуктов банка с позиции основных аспектов концепции бережливого производства – оптимизация издержек и минимизация стоимости ресурсов – включающих:

- гибкую клиентоориентированную политику,
- регулярный мониторинг востребованности банковских продуктов,
- использование эффективных процедур внутреннего контроля,
- управление рисками банковской деятельности.

Данная оценка с выработкой рекомендаций по оптимизации и будет представлена автором в третьем разделе.

3 Оптимизация процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка

В данном разделе оценивается привлекательность инвестиционных продуктов коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк». Автор проведет анализ направлений оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты коммерческого банка, которые предлагаются физическим лицам, на примере ПАО «Сбербанк» и предлагает направления совершенствования процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты и рекомендации по совершенствованию процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка.

3.1 Оценка привлекательности инвестиционных продуктов банка на примере ПАО «Сбербанк»

Задача данного подраздела состоит в оценке привлекательности инвестиционных продуктов Сбербанка с использованием концепции бережливого производства и выявлении причин недостаточного учета инвестиционных возможностей и потребностей клиентов – физических лиц при розничном инвестировании в банковские продукты ПАО «Сбербанк».

На сегодняшний день Сбербанк – крупнейший универсальный банк на территории России и СНГ, который выполняет все виды банковской деятельности. Большинство потребителей его услуг являются физические лица, т.е. обычные граждане, обращающиеся в банк по необходимым жизненным вопросам, таким как оформить вклад, оплатить коммунальные платежи, оформить кредитную или дебетовую карту и т.д.

Для анализа привлекательности инвестиционных продуктов ПАО «Сбербанк» для физических лиц необходимо выделить критерии, которые могут являться значимыми для клиента при принятии решения об инвестировании. Основными задачами банков на современном российском рынке являются информирование потенциальных клиентов о

предоставляемых услугах, создание и поддержание репутации банка, а также укрепление сотрудничества между банком и клиентами [6. с.181]. Важную роль в принятии решения клиентом о вложении средств играет категория доверия к банковскому продукту, его репутация, надежность, узнаваемость. Именно поэтому чаще всего в рекламе банковских продуктов акцент делается на стабильности, а реклама отличается консерватизмом.

Если рассматривать инновационные банковские продукты, то для того, чтобы оценить их надежность клиенту необходимо обладать определенными знаниями. Основная задача банка состоит в том, чтобы подобрать наилучший комплекс коммуникативных элементов, который позволит предельно эффективно донести необходимые сведения до целевой аудитории. Поэтому важно детально изучать целевую аудиторию и ориентироваться на особенности их восприятия, поведения [16].

Динамика привлеченных средств физических лиц банков с государственным участием, таких как ПАО «Сбербанк», показывает повышенный спрос на вклады среди населения. Вкладчики фокусируют выбор на краткосрочные вложения от 90 до 180 дней, где приоритетными остаются вложения в национальной валюте, гарантирующие фиксированный доход [62]. Данный тезис подтверждается выводами предыдущего раздела. Исходя из приведенного выше анализа наиболее привлекательным с позиции физических лиц является размещение средств во вклады, поэтому остальные инвестиционные продукты будут сравниваться именно с данным продуктом. Оценка привлекательности инвестиционных продуктов ПАО «Сбербанк» для физических лиц и основные критерии оценки представлены в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1. – Сравнительный анализ привлекательности основных инвестиционных продуктов ПАО «Сбербанк» для физических лиц

<i>Критерий/Вид инвестиционного продукта</i>	Вклады	Доверительное управление	Индивидуальный пенсионный план	Инвестиции в металл	ПИФы
активная реклама	+	–	–	+	–
информирование клиента об услуге	Не требуется специальных знаний	Специальные знания	Не требуется специальных знаний	Не требуется специальных знаний	Специальные знания
простота инвестирования	+	+/-	+	+	+/-
легкость возврата инвестиции	+	+/-	через 5 лет	+	+/-
начальная инвестиция	От 0	От 3 000000 RUR, 5000 USD	От 1 500 RUR	От стоимости 0,1 г.	От 1 000 RUR
срок	Разный, от 1 мес.	До года	От 5 и более	Не ограничен	Не ограничен
доходность	Разная, от 3,5%	От изменения цены актива	От 2 до 8%	От изменения цены металла	От изменения цены актива
риск	низкий	Средний и высокий	средний	Средний и высокий	Средний и высокий
предсказуемость дохода	+	–	+	–	–
мультивалютность	RUR, USD	RUR, USD	RUR	RUR	RUR
категория клиентов	Мелкие и средние инвесторы	Мелкие и средние инвесторы	Пенсионеры	Мелкие и средние инвесторы	Средние и крупные инвесторы
применение инновационных банковских технологий	–	+	–	–	+

Опираясь на данные таблицы, с позиции привлекательности рассмотренные инвестиционные продукты зависят от категорий физических лиц и целей инвестирования. Вклады просты, как в привлечении, так и в

возврате средств физических лиц. Поэтому для лиц, инвестирующих с целью сохранения стоимости и сбережения, данный инструмент наиболее привлекателен. Преимуществом является и тот факт, что для данного вида инвестирования не требуются специальные знания. Кроме того, вклады выбирают еще и по причине небольшой стартовой суммы инвестиций. В случае с инвестированием в металлы сумма тоже не велика, но выше риск и непредсказуема доходность.

На инвестиционные продукты с высоким уровнем риска спрос предъявляют клиент, обладающие профессиональными знаниями, имеющие целью получить высокий доход, готовые рисковать и имеющие доходы выше среднего.

В соответствии с концепцией бережливого производства (рис. 24) любой инвестиционный продукт коммерческого банка можно оценить с позиции:

- операций и процессов, добавляющих ценность для потребителя,
- операций и процессов, не добавляющих ценности для потребителя.

Все, что не добавляет ценности для потребителя, с точки зрения бережливого производства классифицируется как потери и должно быть устранено. В данном случае 4 вопроса лин-менеджмента, на которые должен ответить банк прежде, чем принимать решение о направлении своей дальнейшей деятельности:

- Кто является потенциальным клиентом?
- Что нужно клиенту и что ценно для него?
- Что банк ему предлагает и что может предложить?
- Какие потери банк понесет?

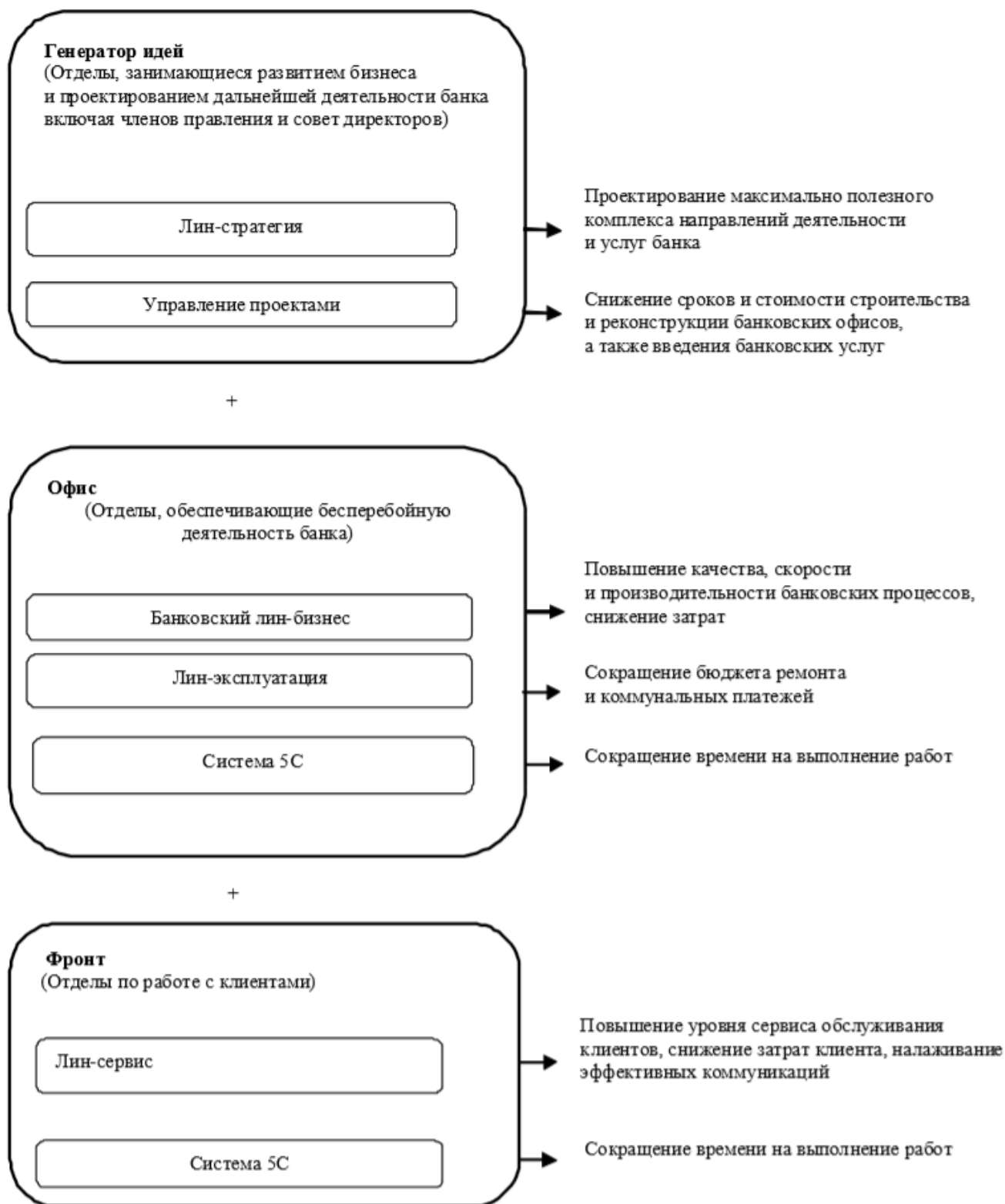


Рисунок 24 – Применение принципов лин-менеджмента на разных уровнях деятельности банка [30]

В данной работе для оценки привлекательности инвестиционного банковского продукта будет разработана схема, позволяющая оценить процесс привлечения клиента в инвестиционные продукты банка [9]. Способ

создания данной схемы основан на выстраивании логических связей в процессе движения инвестиционного банковского продукта от банка к клиенту – физическому лицу. При этом составляется схема текущего состояния процесса с указанием потерь и разрабатывается схема будущего состояния с учетом применения мероприятий по снижению потерь.

Результаты проведенного выше анализа соответствия инвестиционных продуктов банка потребностям клиентов – физических лиц показывают, что характеристики инвестиционных продуктов банка, предлагаемые физическим лицам, не отвечают потребностям физических лиц и их возможностям инвестировать. Для решения обозначенной проблемы совершенствование может затрагивать все уровни деятельности банка: от «Генератор идей», а именно – лин-стратегии, когда необходима корректировка на этапе проектирования максимально полезного комплекса услуг банка, до уровня «Фронт», по направлению лин-сервис в отношении налаживания эффективных коммуникаций.

В данном случае цель создания логической схемы движения инвестиционного банковского продукта от банка к клиенту – физическому лицу – выявление причин значительного различия привлекательности некоторых инвестиционных банковских продуктов с позиции клиента – физического лица.

Логическая схема процесса привлечения клиента в инвестиционные продукты банка изображена на рис. 25. На ней отражены три уровня организации банковской деятельности. Представлен комплекс инвестиционных продуктов (на примере инвестиций в металл, банковского доверительного управления, ПИФов, вкладов) и процесс принятия клиентом – физическим лицом решения об инвестировании. Клиент обращается к сотруднику банка без определенного намерения в отношении конкретного инвестиционного продукта.

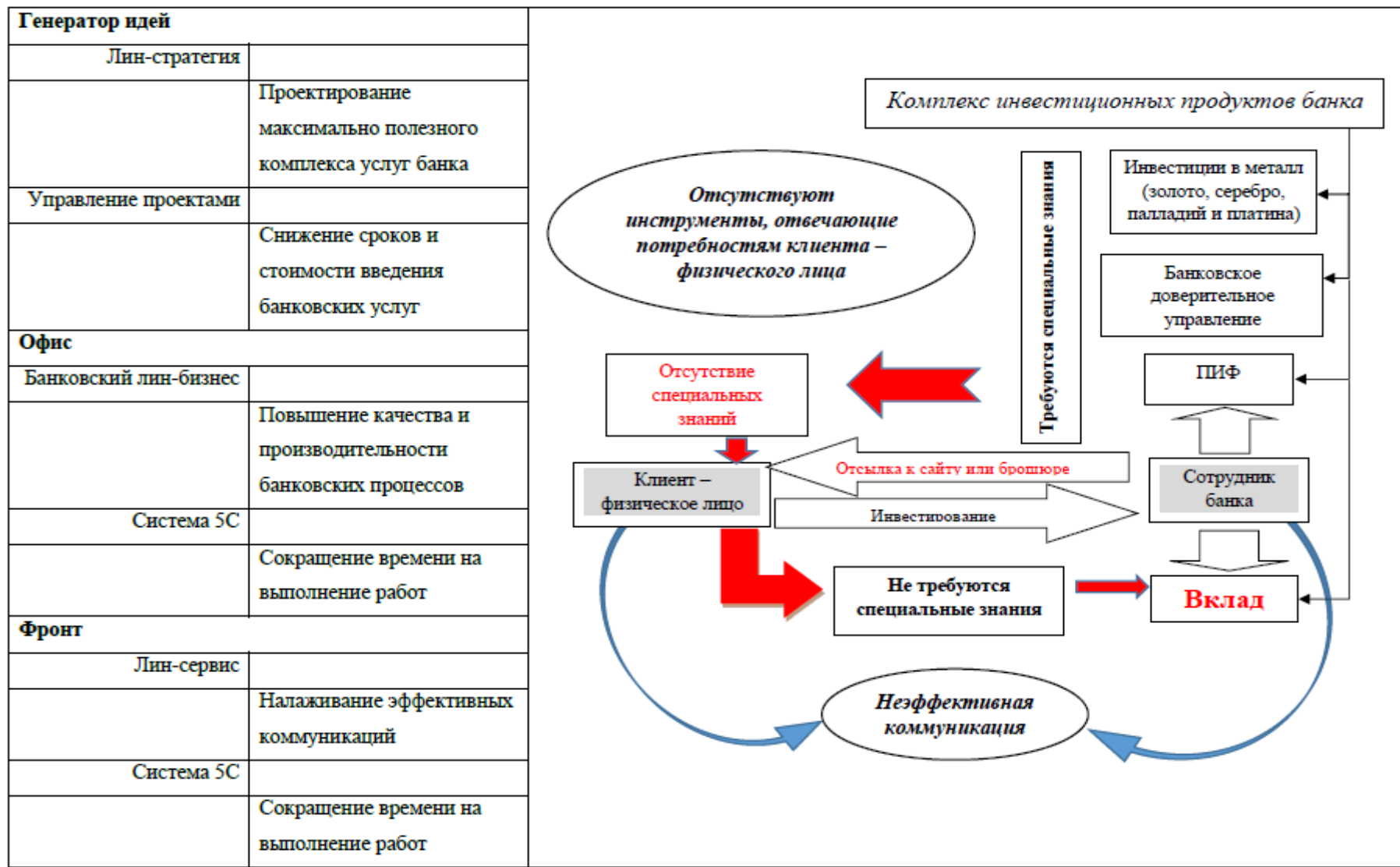


Рисунок 25 – Логическая схема текущего процесса привлечения физических лиц в инвестиционные продукты в ПАО «Сбербанк»

При этом клиенту хорошо известен такой банковский продукт, как вклад, для инвестирования в который специальных знаний клиенту не требуется. Для инвестирования в другие (альтернативные) продукты клиенту требуются специальные знания или профессиональная консультация сотрудника банка. В силу ограниченности времени, предусмотренном на обслуживание одного клиента, сотрудник отсылает клиента к информации на сайте или к изучению соответствующей брошюры. В силу недостаточности профессиональных знаний ни тот, ни другой вариант получения информации для клиента не подходит. В данных условиях инвестор примет решение в пользу известного, а значит предсказуемого, инвестиционного продукта. В данном случае – вклада.

На основе анализа процесса привлечения клиентов можно выявить следующие недостатки:

- для принятия решения клиентом – физическим лицом об инвестировании в иные, чем вклад, инвестиционные продукты банка необходима дополнительная информация, чтобы понимать смысл, риски, доходность и иные характеристики альтернативного продукта;

- информация в пределах банка распространяется чаще всего буклетами, либо на сайте банка, что для клиента, не обладающего специализированными знаниями финансовых инструментов, осложняет принятие решение в пользу альтернативного инвестиционного продукта и он возвращается к знакомому и надежному инвестиционному продукту – вкладу;

- исходя из проведенного выше анализа соответствия инвестиционных продуктов потребностям физических лиц – инвесторов еще одной причиной низкой привлекательности для клиента альтернативных инвестиционных продуктов можно определить отсутствие инвестиционных продуктов, отвечающих потребностям клиента – физического лица.

Таким образом, в обозначенном ранее случае невысокого уровня доходов физических лиц в Российской Федерации с одной стороны и

привлекательных, но недостаточно востребованных инвестиционных продуктов банка с другой необходимо скорректировать процесс привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк».

3.2 Разработка направлений совершенствования процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты

Задачей данного итогового подраздела является предложение направлений совершенствования процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка, фокусируясь на деятельности Томского отделения №8616 Сбербанка России для устранения выявленных ранее потерь:

1) несоответствие инвестиционных продуктов банка потребностям физических лиц – инвесторов;

2) неэффективные коммуникации сотрудников банка (недостаточный уровень профессиональных знаний, либо ограниченность по времени обслуживания);

3) финансовая неграмотность клиентов – физических лиц.

Вложение средств физических лиц в альтернативные инвестиционные продукты дает с одной стороны возможность при невысоком уровне доходов иметь возможность зарабатывать от инвестирования, с другой стороны дает возможность аккумулировать временно свободные денежные средства физических лиц и привлекать их к финансированию реального сектора экономики, повышая доступность инвестиций. Для активизации данного процесса автором были разработаны следующие рекомендации.

1. Обеспечение приемлемого для клиента информирования об инвестиционном продукте. Для чего необходимо проводить регулярный мониторинг и индивидуальные опросы клиентов по таким основным

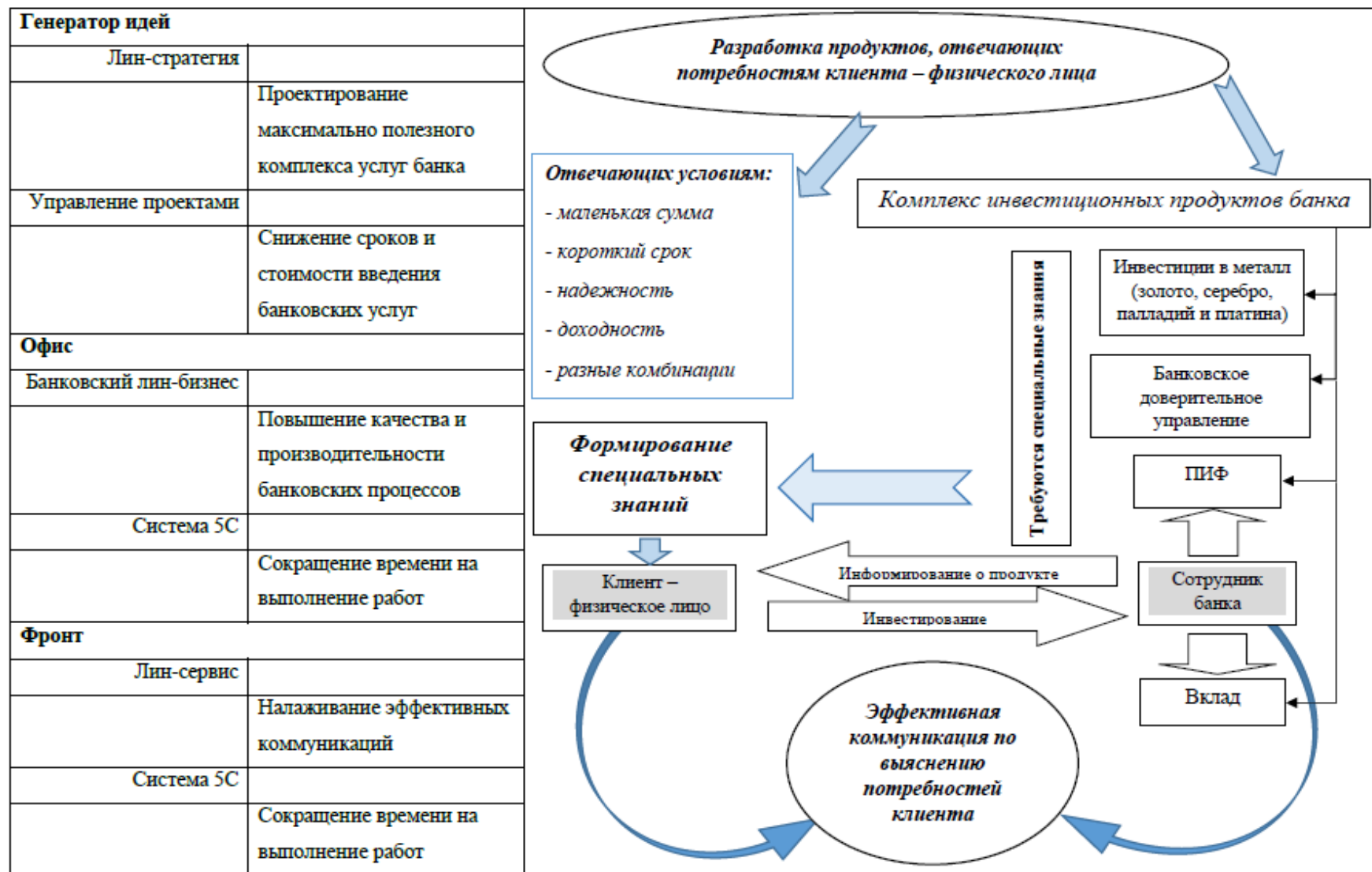


Рисунок 26 – Логическая схема будущего процесса привлечения физических лиц в инвестиционные продукты в ПАО «Сбербанк»

вопросам, как: какими инвестиционными продуктами пользуется и почему; что важно и что ценно для клиента; как он относится к тому, что банк предлагает ему в данный момент и т.д.

2. Работа вместе с клиентом над развитием его финансовой грамотности, организовывая мастер-классы, дни открытых дверей и проч.

3. Увеличение доступности инвестиционных продуктов для физических лиц с невысокими и средними доходами с учетом таких потребностей клиентов как: маленькая сумма начального инвестирования, короткий срок, надежность, приемлемая доходность (выше традиционного инвестирования во вклад) и возможность комбинировать простые банковские продукты в пакетированный инвестиционный банковский продукт.

4. Необходимо особое внимание уделить анализу природы инвестирования клиентов. С позиции лин-менеджмента наиболее важным и актуальным вопросом, от которого зависит прибыль банка, является максимальное удовлетворение потребностей клиента. Условия, значимые при выборе определенного инвестиционного продукта банка клиентом:

- первостепенные критерии (доходность и условия инвестирования);
- второстепенные факторы – зависят от индивидуальных предпочтений клиента, поэтому необходим постоянный контакт с клиентами и выявление наиболее важных и актуальных факторов.

Исходя из приведенного выше анализа можно сделать следующие итоговые выводы:

- наиболее привлекательным с позиции физических лиц является размещение средств во вклады в силу простоты, понятности, доступности и надежности;
- несмотря на преимущества инвестирования во вклад, потенциал альтернативных инвестиционных продуктов задействован недостаточно;
- создание логических схем процесса привлечения клиента в инвестиционные продукты банка позволило выявить такие недостатки производственной системы ПАО «Сбербанк», как: несоответствие

инвестиционных продуктов банка потребностям физических лиц – инвесторов, неэффективно налаженные коммуникации между клиентом и банком, недостаточное внимание банка к формированию финансовой грамотности клиента.

К значимым результатам настоящего исследования можно отнести разработку рекомендаций по совершенствованию процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка, а именно: совершенствование процесса информирования клиента об инвестиционных продуктах банка; выстраивание максимально глубоких отношений и обратной связи банка и клиента, которая даст возможность своевременной корректировки инвестиционных банковских продуктов в соответствии с меняющимися потребностями клиента; создание условий для повышения финансовой грамотности клиента. Таким образом, рассмотрение проблемы привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка с применением лин-менеджмента позволило выявить основные потери и обозначить направления их устранения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Маглена Артему Евгеньевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<ul style="list-style-type: none"> – отдельный кабинет – датчик движения дыма – хорошая освещенность – возможность возникновения чрезвычайных ситуаций минимальна
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс Российской Федерации</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – основы социальной политики предприятия – прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия – система социальных гарантий предприятия
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – ответственность перед гражданами местного населения – ответственность перед органами местной и государственной власти
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой 	<ul style="list-style-type: none"> – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности

деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	3 таблицы: Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ПАО «Сбербанк»; Таблица 4.2 – Структура программ КСО Сбербанка в 2017 году; Таблица 4.3 – Затраты на некоторые мероприятия КСО, проводимые Сбербанком в 2017 г.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Маглена Артем Евгеньевич		

4 Социальная ответственность в ПАО «Сбербанк»

В современной экономической системе бизнес существует в социальной среде, именно поэтому важно учитывать интересы общества. Игнорирование интересов членов социума способно привести к значительным потерям и убыткам для организации. Корпоративная социальная ответственность (далее – КСО) играет важную роль в деятельности компании, увеличивая интерес со стороны заинтересованных лиц: акционеров, инвесторов, государства и общества. Благодаря наличию социальной ответственности особое внимание уделяется деятельности сотрудников, оплате и безопасности труда, страхованию персонала, поддержке сотрудников и развитию человеческого капитала, а также благотворительности, охране окружающей среды, удовлетворенности клиентов и поддержанию уверенности со стороны государства и инвесторов.

КСО – это элемент корпоративного управления обеспечивающий функционирование организации в соответствии с выгодами всех заинтересованных сторон, включая местное сообщество, потребителей, персонал, членов управления, акционеров и прочих стейкхолдеров. Для ПАО «Сбербанк России», как для банка с мажоритарным государственным участием, КСО – это, прежде всего, внимание к качественным взаимоотношениям со стейкхолдерами: клиенты получают доступный и качественный сервис, сотрудники – компанию, в которой им комфортно и интересно работать, акционеры – долгосрочный, устойчивый и доходный объект для вложений, общество в целом – возможности для развития и процветания.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ПАО «Сбербанк»

<i>Прямые стейкхолдеры</i>	<i>Косвенные стейкхолдеры</i>
1. Акционеры	1. Государственные организации
2. Клиенты	2. Общественные организации
3. Сотрудники	3. Благотворительные организации
4. Партнеры	4. Экологические организации

В Сбербанке такими сторонами являются акционеры компании (держатели как обычных, так и привилегированных акций), партнеры, клиенты (инвесторы и потребители банковских услуг (физические и юридические лица)), сотрудники организации и общество в целом. Акционеры заинтересованы в увеличении стоимости акций и капитализации компании. Для клиентов при выборе банковских продуктов важна репутация бренда, доверие к банку и качество банковской услуги. Клиент должен быть уверен, что приобретает надежный и качественный банковский продукт, для акционеров, обеспечивает рост чистой прибыли и другие количественные и качественные показатели эффективности корпоративного управления. Для сотрудников огромную роль играет готовность организации вкладываться в человеческий капитал, возможности саморазвития и совершенствования профессиональных качеств сотрудников. Если компания развивается стабильно и устойчиво, работники смогут получать стабильную высокую заработную плату, будет возможность карьерного роста. Для партнеров важен рост репутации организации, с которой они взаимодействуют.

Программа КСО составляет портрет организации и ее структура определяется целями организации, направлениями и участниками планируемых мероприятий (табл. 4.2.). Сбербанк стремится использовать имеющиеся возможности для повышения благополучия жителей регионов присутствия. Поддержка местных сообществ, благотворительность и спонсорство, повышение уровня финансовой грамотности населения, минимизация негативного воздействия на экологию являются приоритетами, закрепленными в Политике Сбербанка в области корпоративной социальной ответственности. Управление воздействием на общество осуществляется в рамках общей системы управления деятельностью банка и является ее неотъемлемой частью.

Реализация мероприятий, связанных с воздействием на общество, осуществляется через системы бизнес-планирования и управления проектами. Сбербанк уделяет значительное внимание развитию

Таблица 4.2 – Структура программ КСО Сбербанка в 2017 году

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Благотворительные и спонсорские проекты	Спорт Образование Культура Научные разработки, охрана окр.среды и сохранение объектов культурного наследия	Население отдельных регионов и страны в целом	2017 год	проведение учебно-научных конференций, олимпиад, поддержка программ развития научного потенциала молодежи, разработку передовых образовательных программ; помощь ведущим российским театрам, в организации кинофестивалей, конкурсов циркового искусства; разработка стратегии развития страны, формирование общих принципов трансформации государственного управления; благоустроены исторические и архитектурные ансамбли в городах Воронеж, Калининград, Москва, Пермь, Петергоф, Санкт-Петербург, Ярославль
2. Повышение финансовой грамотности	«Активный возраст» для пенсионеров Финансовая грамотность для сферы образования	Население	2017 год	Ответственное отношение к личным финансам
3. Корпоративное волонтерство	Развития навыков наставничества, командных навыков, укрепления корпоративной культуры и формирования благоприятной рабочей среды	Сотрудники	2017 год	развития навыков наставничества, командных навыков, укрепления корпоративной культуры и формирования благоприятной рабочей среды
4. Финансирование социально-значимых проектов	«Ямал СПГ» Строительство объектов инфраструктуры для ТЭЦ в г. Северная Гавань	Население	2017 - 2018	строительство объектов транспортной, энергетической, производственной и социальной инфраструктуры в регионах присутствия Сбербанка

волонтерского движения среди своих сотрудников, что позволяет внести позитивный вклад в жизнь общества и повысить уровень их вовлеченности. В целях усиления положительного влияния своего присутствия Сбербанк ежегодно инвестируем значительные ресурсы (табл. 4.3) на:

- благотворительные и волонтерские программы в области поддержки детских и социальных учреждений, включая детские дома, больницы;

Таблица 4.3 – Затраты на некоторые мероприятия КСО, проводимые Сбербанком в 2017 г.

<i>Наименование мероприятия</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Стоимость реализации на планируемый период</i>
1. Благотворительные и спонсорские проекты: Спорт Образование Культура Научные разработки, охрана окр.среды и сохранение объектов культурного наследия	Млн.руб.	5 775,5, в т.ч.: 410,8 743,6 2 562,4 1 072,0
2. Повышение финансовой грамотности	Млн. чел.	10
3. Корпоративное волонтерство	Человеко-часов	Более 1 000 волонтерских активностей, 2 500 сотрудников
4. Финансирование социально-значимых проектов «Ямал СПГ» Строительство объектов инфраструктуры для ТЭЦ в г. Северная Гавань	Млрд.	2,7 евро 5,6 рублей

- поддержку социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов;

- поддержку социально значимых проектов в области культуры и искусства, спорта, науки и образования, крупнейших бизнес-мероприятий (форумов, конференций, выставок);

- реализацию инициатив в области ресурсосбережения и эффективного природопользования и мероприятий, направленных на сокращение негативного воздействия банка на окружающую среду, финансирование энергосберегающих мероприятий.

Таким образом, мероприятия КСО, реализуемые ПАО «Сбербанк» целесообразны и соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Мониторинг показателя «Самый социально ответственный банк», начатый в 2017 году показал, что 61% респондентов называют Сбербанк самым социально ответственным банком в России. В конце 2017 года Сбербанк стал площадкой для общественной дискуссии на тему «Инклюзия. Новая эра». В 2018 году банк продолжил публично обсуждать вопросы инвалидности и инклюзии с экспертами и сообществом и в дискуссии находить новые нестандартные решения, разрушать заблуждения и стереотипы. Таким образом, мероприятия КСО, реализуемые ПАО «Сбербанк» целесообразны и соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Заключение

Данное исследование направлено на решение проблемы активизации привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка, используя производственную систему, в условиях разнообразия инвестиционных продуктов коммерческого банка, с одной стороны, и наличия средств для инвестирования у физических лиц, – с другой. Исследование проведено на примере инвестиционных продуктов ПАО «Сбербанк».

Для решения обозначенной проблемы автору было необходимо остановиться на теоретических основах понятия производственной системы применительно к рынку банковских продуктов, уточнить определение производственной системы банка, раскрыть понятие и виды банковских продуктов, проанализировать разные подходы к классификации банковских услуг, сопоставить процесс обслуживания физических лиц в традиционной и производственной системе коммерческого банка. Использование основных принципов бережливого производства при внедрении производственной системы в коммерческом банке дает возможность устранить потери и снизить долю операций, не добавляющих ценности для клиентов. Лин-менеджмент позволяет оптимизировать процесс формирования наиболее актуального источника пассивов – средств физических лиц, максимизируя удовлетворение клиента инвестиционным банковским продуктом и улучшая финансовый результат деятельности банка. В рамках исследования было уточнено понятие производственной системы в коммерческом банке, как системы управления, основанной на клиентоориентированном образе мышления и поведении сотрудников, предусматривающей выявление и устранение потерь, повышение скорости предоставления услуг коммерческим банком.

Проведенный сравнительный анализ процесса привлечения инвестиций физических лиц в производственной системе банка позволил

выделить ее основные преимущества перед традиционной системой обслуживания физических лиц. К преимуществам производственной системы, которые дают возможность оптимизировать привлечение средств физических лиц, автор относит:

1) особый подход к работе с клиентами – физическими лицами – максимальное использование всей информации о клиенте и выстраивание долгосрочных взаимоотношений банк – клиент с целью оптимизации инвестиционных банковских продуктов и меняющихся предпочтений клиента;

2) двухуровневое выстраивание коммерческих целей банковской деятельности: ориентация на максимизацию прибыли через максимальное удовлетворение потребностей клиента;

3) индивидуализированный банковский продукт;

4) особый подход к работе сотрудников банка, в том числе с клиентами, когда целью является максимальное удовлетворение потребности клиента и создание, тем самым, ценности банковского продукта для клиента.

Для оптимизации привлечения средств физических лиц важно не только грамотно выстроить производственный процесс коммерческого банка, но и проанализировать продукты, предлагаемые банками физическим лицам на российском банковском рынке. Поэтому на следующем этапе автор уточняет понятие инвестиционных банковских продуктов и проводит их анализ с позиции привлекательности на российском банковском рынке на примере крупнейших российских банков.

Результаты проведенного анализа выявили, что в результате снижения реальных доходов населения и сохранением высоких рисков сохранения экономической и политической нестабильности банковские инвестиционные продукты на российском рынке используются физическими лицами лишь в консервативной форме, несмотря создание новых банковских инвестиционных продуктов и снижение процентных ставок по рублевым вкладам.

Далее для исследования причин указанного парадокса в отношении привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты банка и повышения эффективности привлечения средств автором был проведен более глубокий анализ привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты с применением принципов бережливого производства на примере ПАО «Сбербанк». Также автор сопоставил инвестиционные продукты, предлагаемые в ПАО «Сбербанк» клиентам – физическим лицам, провел анализ инвестиционных продуктов. Несмотря на то, что ключевые рычаги производственной системы в Сбербанке работают уже на уровне корпоративного управления, результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о возможных сдерживающих факторах совершенствования производственной системы банка в отношении привлечения средств физических лиц, объясняющиеся лидирующими позициями Сбербанка на российском банковском рынке при мажоритарном участии государства в капитале банка и доступе к новейшим бизнес-технологиям.

Для того, чтобы определить, насколько эффективно использует Сбербанк в сложившихся условиях принципы бережливого производства автор проводит анализ финансового состояния банка, оценивает структуру пассивов, проводит анализ структуры инвестиционных продуктов и их соответствие принципам производственной системы.

В результате анализа автор выявил, что в структуре привлеченных средств физических лиц в инвестиционные ресурсы Сбербанка большую долю занимают традиционные инструменты – срочные вклады, что соответствует общероссийской тенденции. Причем характеристики инвестиционных продуктов Сбербанка, предлагаемые физическим лицам, не отвечают потребностям физических лиц и их возможностям инвестировать, что не добавляет ценности процессу инвестирования с точки зрения клиента – физического лица и противоречит клиентоориентированному подходу, положенному в основу производственной системы коммерческого банка. По

результатам анализа автор сформулировал основную проблему привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты Сбербанка – неполноценный учет инвестиционных возможностей и потребностей клиентов – физических лиц, наличие которой нарушает принципы бережливого производства.

Последующий анализ привлекательности инвестиционных продуктов коммерческого банка позволил выявить направления оптимизации процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» и дать рекомендации по совершенствованию процесса.

Анализ причин недостаточного учета инвестиционных возможностей и потребностей клиентов – физических лиц при розничном инвестировании в банковские продукты ПАО «Сбербанк» проводился автором с применением логического анализа процесса привлечения клиента в инвестиционные продукты банка.

На основе анализа схем текущего состояния процесса привлечения физических лиц в инвестиционные продукты в ПАО «Сбербанк» были выявлены следующие потери:

- нарушение коммуникационных банка с клиентом;
- недостаточный уровень финансовой грамотности клиента;
- отсутствие инвестиционных продуктов, отвечающих потребностям клиента – физического лица.

Таким образом, исходя из приведенного выше анализа очевидно, что размещение средств во вклады является наиболее привлекательным с позиции физических лиц в силу простоты, понятности, доступности и надежности данного продукта. Недостаточное использование потенциала инвестиционных продуктов, альтернативных вкладам, потребовало серьезного анализа причин данного явления. В результате анализа была выявлена проблема недостаточного учета инвестиционных возможностей и потребностей клиентов. Для решения данной проблемы был применен метод логического анализа и выявлены такие недостатки производственной

системы ПАО «Сбербанк», как: неэффективно налаженные коммуникации между клиентом и банком, недостаточный уровень финансовой грамотности клиента и отсутствие инвестиционных продуктов, отвечающих потребностям клиента.

Автором была обоснована необходимость корректировки процесса привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» и разработана логическая схема будущего процесса привлечения физических лиц в инвестиционные продукты в ПАО «Сбербанк», которая позволила разработать следующие рекомендации:

- совершенствование процесса информирования клиента об инвестиционных продуктах банка;
- выстраивание максимально глубоких отношений и обратной связи банка и клиента;
- создание условий для повышения финансовой грамотности клиента.

Таким образом, рассмотрение проблемы привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты ПАО «Сбербанк» с применением лин-менеджмента позволило выявить основные потери и дать рекомендации по их устранению.

Список используемых источников

1. Абдуразаков А. С. Анализ проведения депозитной политики коммерческого банка / А. С. Абдуразаков, Х. М. Мусаева // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. – 2017. – С. 13-16.

2. Бабич С. Г. Изучение основных источников формирования пассивов банковского сектора страны / С. Г. Бабич // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – №. 27. – С. 158-162.

3. Беломытцева О. С. Система индивидуальных инвестиционных счетов в Российской Федерации: первые результаты и перспективы / О. С. Беломытцева // Бизнес. образование. Право. вестник волгоградского института бизнеса. – 2016. – №. 1. – С. 89-94.

4. Божко Ю. ПСС начинается с клиента [Электронный ресурс] / Ю. Божко // Блог о производственном менеджменте Leaninfo.ru – URL: http://www.leaninfo.ru/wp-content/uploads/2009/03/sb_081229.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

5. Болдов М. «Сбербанк России»-Крупнейший банк России, а также Центральной и Восточной Европы [Электронный ресурс] / М. Болдов / АО «Открытый брокер» – URL: <https://journal.open-broker.ru/visit-card/sberbank-rossii/> (дата обращения: 21.05.2019).

6. Вайкок М. А. Понятие производственной системы промышленного предприятия и этапы ее развития / М. А. Вайкок // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – №. 40-2. – С. 105-117.

7. Воронина Л.А. Перспективы применения лин-менеджмента / Л.А. Воронина, Д.Н. Мизина // Вестник науки и образования. 2018. Т. 1. № 6 (42). С. 33-37.

8. Вумек Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Д. Джонс – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 480 с.

9. Вялов А.В. Бережливое производство : учеб. пособие / А.В. Вялов. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2014. – 100 с.

10. Годовой отчет Сбербанка 2017, 2018 [Электронный ресурс] / // Официальный сайт Сбербанка – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports> (дата обращения: 21.05.2019).

11. Готфрид А. С. Технология анализа входящих финансовых потоков коммерческого банка / А. С. Готфрид //Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – №. 11 (65) Часть 4. – С. 148-153.

12. Долженко Р. А. Анализ эффективности производственной системы Сбербанка и направления ее развития / Р. А. Долженко //Компетентность. – 2015. – №. 9-10. – С. 78-82.

13. Евдокимова С. С. Внедрение lean-технологии в российских коммерческих банках как инструмент повышения финансовой устойчивости //Финансы и кредит. – 2015. – №. 45 (669).

14. Ефремова Т. С. Реализация принципов и показателей корпоративного управления в практике ПАО Сбербанк России / Т. С. Ефремова, О. В. Перезовова //Universum: экономика и юриспруденция. – 2018. – №. 12 (57).

15. Ефремова Т. С. Теоретическое обоснование и предпосылки эффективности и результативности социальной ответственности как элемента корпоративного управления на практике ПАО Сбербанк России [Электронный ресурс] / Т. С. Ефремова, О. В. Перезовова //Universum: экономика и юриспруденция. – 2018. – №. 11 (56). – URL: [http://7universum.com/pdf/economy/11\(56\)/11\(56\).pdf](http://7universum.com/pdf/economy/11(56)/11(56).pdf) (дата обращения: 21.05.2019).

16. Жукова Н. В. Оценка эффективности рекламной деятельности Сбербанка России и пути ее повышения / Н. В. Жукова //Механизм

обеспечения конкурентоспособности и качества экономического роста региона в условиях. – 2018. – С. 75.

17. Завьялова Л. В. Банковское обслуживание физических лиц: характеристика научных подходов / Л. В. Завьялова, А. Е. Логунов //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017. – №. 4.

18. Закшевский В. Г. Теоретические аспекты развития инновационных банковских продуктов на современном этапе [Электронный ресурс] / В. Г. Закшевский, А. О. Пашута //Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2015. – №. 3. – С. 214-220. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_24305303_22086007.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

19. Имашев И. А. и др. Проблемы разработки и внедрения новых банковских продуктов //Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика. – 2017. – С. 386-390.

20. Инвестиционные продукты – прогнозы по инструментам на 2018 // Коммерсантъ – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3502501> (дата обращения: 21.05.2019).

21. Итоги работы банковского сектора в 2018 году и перспективы на будущее / Официальный сайт РИА РЕЙТИНГ – URL: <http://www.riarating.ru/banks/20181228/630115664.html> (дата обращения: 21.05.2019).

22. Казаренкова Н. П. Трансформация банковской системы России под влиянием цифровизации экономики / Н. П. Казаренкова, Т. А. Световцева //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2018. – Т. 8. – №. 4. – С. 188-195.

23. Карпова Е. Н. Анализ системы корпоративного управления на примере ПАО «Сбербанк России» / Е. Н. Карпова, А. Г. Анощенко //Modern Economy Success. – 2018. – №. 2. – С. 19-25.

24. Кирюшин С. А. Концептуальная модель лин-менеджмента на основе использования методологии «система систем» / С. А. Кирюшин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – №. 3. – С. 299-306.

25. Кирюшин С. А. Современное понимание лин-менеджмента / С. А. Кирюшин // Наука. Образование. Личность. – 2013. – №. 1. – С. 136-139.

26. Колесов П. Ф. Современный взгляд на инвестиционную банковскую деятельность [Электронный ресурс] / П. Ф. Колесов // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). – СПб.: Реноме, 2013. – С. 48-53. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/77/3936/> (дата обращения: 09.05.2019).

27. Копылова Г. А. Анализ услуг Сбербанка России по депозитным вкладам физических лиц / Г. А. Копылова, Е. В. Конвисарова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2015. – №. 2 (29).

28. Короткевич А.Ю. Формирование клиентоориентированной политики в банке на основе концепции бережливого производства / А.Ю. Короткевич, М.А. Мирошниченко // Материалы III Всероссийской научной конференции по инноватике / ред. В.В. Ермоленко. – 2018. – С. 99-109.

29. Кузнецова И. А. Тенденции развития российского рынка банковских услуг и продуктов в современных условиях [Электронный ресурс] / И. А. Кузнецова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – №. 6-2. – С. 306-308. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35258222_80552499.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

30. Кунгурцева В. С. Актуальность применения лин-менеджмента в банковской сфере / В. С. Кунгурцева // Экономические науки. – 2012. – №. 4. – С. 129-134.

31. Ломакин А. Ю. Инструменты японской модели менеджмента в управленческой деятельности российского коммерческого банка / А. Ю.

Ломакин // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – №. 2. – С. 34-39.

32. Лузгина О. А. Производственная система сбербанка (ПСС)-концепция «Бережливое производство» / О. А. Лузгина, И. О. Скороходова, И. В. Никифорова // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. – 2014. – С. 67-70.

33. Любовцева Е.Г. Перспективные направления развития кредитования населения [Электронный ресурс] / Е.Г. Любовцева, А.Ф. Савдерова // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10. – № 4. – С. 25. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36385950_15192086.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

34. Михеева Н.Н. Нарращивание капитала банков в условиях кризиса [Электронный ресурс] / Н.Н. Михеева // Вестник Оренбургского государственного университета. 2015. № 8 (183). С. 104-110. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25290755_29761330.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

35. Никулина О. В. Создание и внедрение финансовых инноваций в банковскую деятельность (на примере ПАО «Сбербанк») / О. В. Никулина, К. К. Печенин // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №. 1. – С. 283-293.

36. Новожилов Я. П. Перспективы и проблемы введения индивидуальных инвестиционных счетов в России / Я. П. Новожилов // Проблемы современной экономики. – 2015. – №. 2 (54).

37. Обзор рынка ДУ и коллективных инвестиций за 2018 год: от пенсий к рознице [Электронный ресурс] // Официальный сайт рейтингового агентства Эксперт РА – URL: https://raexpert.ru/researches/ua/du_2018 (дата обращения: 21.05.2019).

38. Овчинников Е.Н. Анализ банковских услуг и продуктов РФ В сборнике: перспективы развития науки в современном мире / Е.Н. Овчинников, А.А. Карткужакова // Сборник статей по материалам XII международной научно-практической конференции, 2018. – С. 201-204. –

URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36977454_87824075.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

39. Орлова С. А. Паевые инвестиционные фонды в России. Проблемы и перспективы [Электронный ресурс] / С. А. Орлова, М. Р. Разуваева, А. А. Татарченко // Экономическая среда. – 2018. – №. 2. – С. 61-64. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35127089_47891518.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

40. Основные показатели ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] / // – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/table_1may2018.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

41. Осокина Е. В., Юровских Е. В. Оценка вкладов населения как источника формирования ресурсной базы ПАО «Сбербанк России» / Е. В. Осокина, Е. В. Юровских // Научный альманах. – 2015. – №. 12-1. – С. 279-284.

42. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2017 году [Электронный ресурс] // http://cbr.ru/Content/Document/File/48160/bsr_2017.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

43. Официальный сайт Альфа-Банка – URL: <https://alfabank.ru> (дата обращения: 21.05.2019).

44. Официальный сайт Аналитического Кредитного Рейтингового Агентства (АКРА) – URL: www.acra-ratings.ru (дата обращения: 21.05.2019).

45. Официальный сайт Банка ВТБ – URL: <https://www.vtb.ru> (дата обращения: 21.05.2019).

46. Официальный сайт Банка России – URL: <http://cbr.ru/statistics>

47. Официальный сайт независимого интернет-холдинга Банки.ру – URL: https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=322 (дата обращения: 21.05.2019).

48. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/investments> (дата обращения: 21.05.2019).

49. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики – URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 21.05.2019).

50. Павлова Е. В. Паевые инвестиционные фонды: анализ доходности и преимущества деятельности / Е. В. Павлова // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №. 3 (46).

51. Пастушенко Ю.И. Философия лин-менеджмента // В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. – Курск, 2019. – С. 94-97.

52. ПСС – код изменений Сбербанка [Электронный ресурс] // Газета «Сбережения» от 29.12.2008/ Блог о производственном менеджменте Leaninfo.ru – URL: http://www.leaninfo.ru/wp-content/uploads/2009/03/sb_081229.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

53. Родионова В. Н. Философия бережливого производства в банковской сфере [Электронный ресурс] / В. Н.Родионова, М. Е. Боева // Экономинфо. – 2015. – №. 24. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25459280_85779244.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

54. Савинова В.А. Оценка развития операций банка по привлечению финансовых ресурсов [Электронный ресурс] / В.А. Савинова, Т.Е. Борлакова // Экономические науки 2018 № 8 (165) – URL: http://ecsn.ru/files/pdf/201808/201808_96.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

55. Савицкая И. М. Реализация концепции " бережливое производство" в сфере оказания государственных и муниципальных услуг / И. М. Савицкая, С. В. Горбанев, И. В. Андреева // Новые технологии. – 2018. – №. 2.

56. Сафиуллин Л. Н. Инновационные аспекты повышения конкурентоспособности региона [Электронный ресурс] / Л. Н. Сафиуллин, А.

А. Пикулев //Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2011. – Т. 201. – №. 1. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36745844_58840768.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

57. Сафронова В. С. Развитие банковских продуктов как фактор устойчивости коммерческих банков / В. С. Сафронова //Всероссийский студенческий конвент «Инновация». – 2016. – С. 366-370.

58. Сбербанк – самый клиентоцентричный банк России (К 175-летию Сбербанка России) // Деньги и кредит. 2016. № 11. С. 8-11.

59. Серебренникова А. И. и др. Проблемы взаимодействия банков с клиентами //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №. 7 (17).

60. Сериков С.Г. Банковские инновации и направления их развития в Российской Федерации [Электронный ресурс] / С.Г. Сериков // Economics. 2017. №3 (24). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-innovatsii-i-napravleniya-ih-razvitiya-v-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 21.05.2019).

61. Смолякова Н. В. Управление бизнес-процессами коммерческого банка на основе Lean-концепции / Н. В. Смолякова //Universum: экономика и юриспруденция. – 2015. – №. 1 (12).

62. Соловьева Н. Е. Пути повышения конкурентоспособности банков с государственным участием на национальном рынке банковских услуг / Н. Е. Соловьева, Н. И. Быканова, А. Мажд //Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – №. 2.

63. Стратегия развития Сбербанка 2020 / Официальный сайт Сбербанка – URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategufor2018-2020.pdf> (дата обращения: 21.05.2019).

64. Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 годы / Официальный сайт ПАО Сбербанк – URL:

https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018_ru.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

65. Строгонова Е.И. Инновационная активность коммерческих банков в условиях финансового кризиса [Электронный ресурс] / Е.И. Строгонова, А.А. Кобелева // Вестник Академии знаний. 2018. № 3 (26). С. 347-351. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35245908_17448403.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

66. Тайити О. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / О. Тайити. – Москва: Издательство ИКСИ, 2012.

67. Третьякова И. Н. Современные тенденции развития российского рынка депозитов населения / И. Н. Третьякова, А. Е. Яблонская, Е. С. Алехина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №. 5. – С. 218-227.

68. Филиппова Ю.А. Оценка финансового состояния банка / Ю.А. Филиппова // Вестник Уральского института экономики, управления и права №2 2016 с. 84-97.

69. Фролова О. Ю. Современный рынок российских банковских продуктов [Электронный ресурс] / О. Ю. Фролова // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – №. 3 (8). – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22468213_38360879.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

70. Шук Д. Учись видеть бизнес–процессы: Практика построения карт потоков создания ценности / Д. Шук, М. Ротер // Ротер–М.,: Альпина Бизнес Букс. – 2008. 144 с.

71. Юманова Н. Н. Сбережения населения как инвестиционный ресурс национальной банковской системы / Н. Н. Юманова, Е. В. Мазикова // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7. – №. 5 (30).

72. Яблонская А. Е. Развитие банковских инноваций в кредитных организациях на современном этапе их функционирования [Электронный ресурс] / А. Е. Яблонская, Н. А. Шохова // Вестник Белгородского

университета кооперации, экономики и права. – 2017. – №. 2. – С. 271. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28778993_83333413.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

73. Якунина А. В. Особенности формирования инвестиционных ресурсов российских предприятий [Электронный ресурс] / А. В. Якунина, С. В. Якунин //Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2016. – №. 2 (61). – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_26087081_10665719.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

74. Duncan E. Next frontiers for lean [Электронный ресурс] / Duncan E., Ritter R. //McKinsey Quarterly. – 2014. – Т. 8. – URL: https://www.gospil.fr/IMG/pdf/next_frontiers_for_lean-mckinsey.pdf (дата обращения: 21.05.2019).

**Приложение А
(обязательное)**

Привлеченные средства юридических и физических лиц коммерческими банками РФ за 2012–2018 гг.

Таблица А – Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах [на основании [47]]

Отчетная дата	Средства клиентов, всего		из них:							
	в рублях	в ин. валюте и драг. металлах	средства на счетах организаций				депозиты юридических лиц**		вклады (депозиты) физических лиц	
			государственных		негосударственных		в рублях	в ин. валюте и драг. металлах	в рублях	в ин. валюте и драг. металлах
			в рублях	в ин. валюте	в рублях	в ин. валюте				
В млн.руб.										
01.01.2013	23171 691	7336 151	528 034	53 532	4079 112	710 850	5596 920	1896 185	11743 146	2479 405
01.01.2014	26455 846	8821 571	668 836	35 504	4689 840	754 798	5598 891	2298 816	13985 238	2953 123
01.01.2015	27523 647	15134 647	517 027	110 038	4831 055	1418 654	6566 818	4586 078	13699 086	4983 991
01.01.2016	31286 296	20303 905	608 718	159 770	5461 929	2595 706	6857 658	6293 696	16347 070	6912 395
01.01.2017	34120 946	15992 564	680 775	123 623	5851 412	1968 432	6966 724	4597 238	18471 993	5831 431
01.01.2018	38921 959	14195 315	754 898	140 567	5975 348	2055 177	8936 127	4728 882	20640 786	5451 785
01.01.2019	44099 966	16107 400	763 268	142 866	5995 844	2610 295	12106 779	5565 940	22348 371	6229 432
В процентах										
01.01.2013	100,00	100,00	2,28	0,73	17,60	9,69	24,15	25,85	50,68	33,80
01.01.2014	100,00	100,00	2,53	0,40	17,73	8,56	21,16	26,06	52,86	33,48
01.01.2015	100,00	100,00	1,88	0,73	17,55	9,37	23,86	30,30	49,77	32,93
01.01.2016	100,00	100,00	1,95	0,79	17,46	12,78	21,92	31,00	52,25	34,04
01.01.2017	100,00	100,00	2,00	0,77	17,15	12,31	20,42	28,75	54,14	36,46

01.01.2018	100,00	100,00	1,94	0,99	15,35	14,48	22,96	33,31	53,03	38,41
01.01.2019	100,00	100,00	1,73	0,89	13,60	16,21	27,45	34,56	50,68	38,67

***Начиная с 01.08.2014 депозиты юридических лиц отражаются без учета средств индивидуальных предпринимателей
Имеющиеся расхождения между итогом и суммой слагаемых объясняются округлением данных*

Приложение Б

(обязательное)

Привлеченные средства юридических и физических лиц коммерческими банками Томской области за 2012–2018

гг.

Таблица Б – Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах в Томской области [на основании [47]]*

	Средства клиентов, всего		из них:							
	в рублях	в ин. валюте и драгоценных металлах	средства на счетах организаций				депозиты юридических лиц без учета средств индивидуальных предпринимателей		вклады (депозиты) физических лиц	
			государственных		негосударственных		в рублях	в ин. валюте и драгоценных металлах	в рублях	в ин. валюте и драгоценных металлах
			в рублях	в иностранной валюте	в рублях	в иностранной валюте				
<i>В млн.руб.</i>										
01.01.2013	89 802	7 823	1 443	5	12 443	461	9 272	1 031	65 104	4 991
01.01.2014	109 256	8 911	1 649	28	16 347	736	10 065	1 041	78 699	5 551
01.01.2015	111 137	15 955	1 848	131	17 676	499	13 922	1 850	75 743	12 286
01.01.2016	131 864	28 341	2 122	231	20 392	731	13 323	8 974	92 688	17 287
01.01.2017	147 875	20 650	2 749	300	20 308	1 668	19 397	2 619	101 376	15 597
01.01.2018	152 127	19 067	2 424	387	17 689	1 946	17 090	2 421	111 436	13 589
01.01.2019	174 041	18 463	2 621	184	27 507	2 226	18 917	3 071	121 186	12 700
<i>В процентах</i>										

01.01.2013	100,00	100,00	1,61	0,06	13,86	5,89	10,32	13,18	72,50	63,80
01.01.2014	100,00	100,00	1,51	0,31	14,96	8,26	9,21	11,68	72,03	62,29
01.01.2015	100,00	100,00	1,66	0,82	15,90	3,13	12,53	11,60	68,15	77,00
01.01.2016	100,00	100,00	1,61	0,82	15,46	2,58	10,10	31,66	70,29	61,00
01.01.2017	100,00	100,00	1,86	1,45	13,73	8,08	13,12	12,68	68,56	75,53
01.01.2018	100,00	100,00	1,59	2,03	11,63	10,21	11,23	12,70	73,25	71,27
01.01.2019	100,00	100,00	1,51	1,00	15,80	12,06	10,87	16,63	69,63	68,79

** С учетом данных по государственной корпорации 'Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)'*

Имеющиеся расхождения между итогом и суммой слагаемых объясняются округлением данных

Приложение В

(обязательное)

Привлеченные средства юридических и физических лиц коммерческими банками по 30 крупнейшим банкам России за 2012–2018 гг.

Таблица В – Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах по 30 крупнейшим банкам [на основании [47]]

Отчетная дата	Средства клиентов, всего		из них:							
			средства на счетах организаций				депозиты юридических лиц**		вклады (депозиты) физических лиц	
	в рублях	в иностранной валюте и драгоценных металлах	государственных		негосударственных		в рублях	в ин. валюте и драгоценных металлах	в рублях	в ин. валюте и драгоценных металлах
			в рублях	в иностранной валюте	в рублях	в иностранной валюте				
<i>В млн.руб.</i>										
01.01.2013	16 855 229	5 577 979	420 067	15 531	2 541 296	532 018	3 983 583	1 449 133	8 993 887	1 741 783
01.01.2014	19 683 742	6 901 381	527 353	14 076	3 150 173	596 473	3 869 218	1 877 312	10 948 648	2 152 091
01.01.2015	21 031 506	12 372 011	402 828	36 356	3 530 682	1 038 603	5 104 337	3 855 837	10 758 784	3 787 316
01.01.2016	24 512 069	16 984 739	488 647	63 230	4 251 753	2 164 502	5 555 767	5 454 632	13 085 688	5 778 925
01.01.2017	27 562 573	13 712 716	583 888	95 707	4 837 497	1 652 721	5 777 632	3 974 465	15 161 021	5 151 746
01.01.2018	32 071 749	12 598 488	647 605	93 068	4 870 458	1 716 845	7 661 647	4 115 884	17 429 100	4 934 116
01.01.2019	37 104 224	14 535 811	652 689	91 784	5 061 900	2 236 143	10 248 356	5 346 041	19 781 248	5 797 793
<i>В процентах</i>										

01.01.2013	100,00	100,00	2,49	0,28	15,08	9,54	23,63	25,98	53,36	31,23
01.01.2014	100,00	100,00	2,68	0,20	16,00	8,64	19,66	27,20	55,62	31,18
01.01.2015	100,00	100,00	1,92	0,29	16,79	8,39	24,27	31,17	51,16	30,61
01.01.2016	100,00	100,00	1,99	0,37	17,35	12,74	22,67	32,11	53,38	34,02
01.01.2017	100,00	100,00	2,12	0,70	17,55	12,05	20,96	28,98	55,01	37,57
01.01.2018	100,00	100,00	2,02	0,74	15,19	13,63	23,89	32,67	54,34	39,16
01.01.2019	100,00	100,00	1,76	0,63	13,64	15,38	27,62	36,78	53,31	39,89

Приложение Г

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по форме 102

Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по состоянию на 01.01.2018 (Форма 102, квартальная)
[на основании [47]]

Наименование статей	Суммы в рублях от операций:		Всего (гр. 2 + гр. 3)
	в рублях	в ин. валюте и драг. металлах	
1	2	3	4
Часть 1. Процентные доходы, доходы от корректировок и от восстановления (уменьшения) резервов на возможные потери	3 796 342 175	280 123 155	4 076 465 330
<i>Раздел 1. Процентные доходы</i>	1 678 630 350	271 580 354	1 950 210 704
<i>Раздел 2. Комиссионные доходы</i>	24 725 808	8 542 801	33 268 609
<i>Раздел 5. Доходы от восстановления (уменьшения) резервов на возможные потери</i>	2 092 986 017		2 092 986 017
Часть 2. Операционные доходы	57 553 734 591	21 781 653	57 575 516 244
<i>Раздел 1. Доходы (кроме процентных) от операций с предоставленными кредитами и прочими размещенными средствами</i>	9 169 771	0	9 169 771
<i>Раздел 2. Доходы (кроме процентных) от операций с приобретенными долговыми ценными бумагами</i>	10 408 803		10 408 803
<i>Раздел 3. Доходы от операций с приобретенными долевыми ценными бумагами</i>	28 695 912	446 956	29 142 868
<i>Раздел 4. Доходы от операций с полученными кредитами, а также с прочими привлеченными средствами и выпущенными долговыми ценными бумагами</i>	9 219 497	1 330 421	10 549 918
4. По привлеченным депозитам клиентов - физических лиц:	8 473 566	328 277	8 801 843
граждан Российской Федерации	8 410 694	319 999	8 730 693

	нерезидентов	62 872	8 278	71 150
<i>Раздел 5. Доходы от операций с производными финансовыми инструментами и от применения встроенных производных финансовых инструментов, не отделяемых от основного договора</i>				
		177 058 871		177 058 871
<i>Раздел 6. Доходы от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценки</i>				
		56 616 873 572		56 616 873 572
<i>Раздел 7. Комиссионные и аналогичные доходы</i>				
		432 506 358	11 125 005	443 631 363
<i>Раздел 8. Другие операционные доходы</i>				
		261 790 379	8 766 465	270 556 844
<i>Раздел 9. Доходы, связанные с операциями по обеспечению деятельности кредитной организации</i>				
		8 011 428	112 806	8 124 234
Всего доходов (части 1 - 2)		61 350 076 766	301 904 808	61 651 981 574
Часть 3. Процентные расходы, расходы от корректировок и расходы по формированию резервов на возможные потери				
		2 801 039 787	133 988 403	2 935 028 190
<i>Раздел 1. Процентные расходы</i>				
		593 766 596	133 988 403	727 754 999
<i>Раздел 4. Премии, уменьшающие процентные доходы</i>				
		28 192	0	28 192
<i>Раздел 7. Расходы по формированию резервов на возможные потери</i>				
		2 207 244 999		2 207 244 999
Часть 4. Операционные расходы				
<i>Раздел 1. Расходы от операций с предоставленными кредитами и прочими размещенными средствами</i>				
		82 857 267	103 322	82 960 589
	6. По привлеченным депозитам клиентов - физических лиц:	377 231 410	44 567 569	421 798 979
	граждан Российской Федерации	375 502 999	44 088 201	419 591 200
	нерезидентов	1 728 411	479 368	2 207 779
<i>Раздел 2. Расходы по операциям с приобретенными долговыми ценными бумагами</i>				
		1 120 757		1 120 757
<i>Раздел 3. Расходы по операциям с приобретенными долевыми ценными бумагами</i>				
		197 022		197 022
<i>Раздел 4. Расходы (кроме процентных) по операциям с полученными кредитами, а также с прочими привлеченными средствами и выпущенными долговыми ценными бумагами</i>				
		32 581	0	32 581

<i>Раздел 5. Расходы по операциям с производными финансовыми инструментами и от применения встроенных производных финансовых инструментов, не отделяемых от основного договора</i>	164 658 569		164 658 569
<i>Раздел 6. Расходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценке</i>	56 590 525 283		56 590 525 283
<i>Раздел 7. Другие операционные расходы</i>	377 825 344	24 714 667	402 540 011
<i>Раздел 8. Расходы, связанные с обеспечением деятельности кредитной организации</i>	623 891 404	3 091 429	626 982 833
Всего расходов (части 3 - 4)	60 642 148 014	161 897 821	60 804 045 835
"Прибыль до налогообложения (строка ""Всего доходов (части 1 - 2)"" минус строка ""Всего расходов (части 3 - 4)"")"			847 935 739
"Убыток до налогообложения (строка ""Всего расходов (части 3 - 4)"" минус строка ""Всего доходов (части 1 - 2)"")"			0
Часть 5. Налог на прибыль	173 815 903		173 815 903
Часть 6. Финансовый результат			674 119 836
<i>Раздел 1. Финансовый результат после налогообложения <1></i>			
Прибыль после налогообложения (символ 01000 минус символ 03000 либо символ 01000 плюс символ 04000 либо символ 04000 минус символ 02000)			674 119 836
Убыток после налогообложения (символ 02000 минус символ 04000 либо символ 02000 плюс символ 03000 либо символ 03000 минус символ 01000)			0
Часть 7. Прочий совокупный доход			
<i>Раздел 1. Увеличение статей прочего совокупного дохода</i>	345 072 949		345 072 949
<i>Раздел 2. Уменьшение статей прочего совокупного дохода</i>	334 663 204		334 663 204
положительный прочий совокупный доход (символ 40000 минус символ 50000)			10 409 745
отрицательный прочий совокупный доход (символ 50000 минус символ 40000)			0
Часть 8. Совокупный финансовый результат			

<i>прибыль после налогообложения с учетом изменений прочего совокупного дохода (символ 61101 плюс символ 81101 либо символ 61101 минус символ 81102 либо символ 81101 минус символ 61102)</i>			684 529 581
<i>убыток после налогообложения с учетом изменений прочего совокупного дохода (символ 61102 плюс символ 81102 либо символ 61102 минус символ 81101 либо символ 81102 минус символ 61101)</i>			0

Таблица Г.2 – Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по состоянию на 01.01.2019 (Форма 102, квартальная)
[на основании [47]]

Наименование статей	Суммы в рублях от операций:		Всего (гр. 2 + гр. 3)
	в рублях	в ин. валюте и драг. металлах	
1	2	3	4
Часть 1. Процентные доходы, доходы от корректировок и от восстановления (уменьшения) резервов на возможные потери	3 441 705 559	291 851 159	3 733 556 718
<i>Раздел 1. Процентные доходы</i>	1 722 700 913	277 749 152	2 000 450 065
<i>Раздел 2. Комиссионные доходы</i>	23 057 066	14 102 007	37 159 073
<i>Раздел 5. Доходы от восстановления (уменьшения) резервов на возможные потери</i>	1 695 947 580		1 695 947 580
Часть 2. Операционные доходы	78 116 127 146	34 102 129	78 150 229 275
<i>Раздел 1. Доходы (кроме процентных) от операций с предоставленными кредитами и прочими размещенными средствами</i>	15 887 473	0	15 887 473
<i>Раздел 2. Доходы (кроме процентных) от операций с приобретенными долговыми ценными бумагами</i>	6 999 633		6 999 633
<i>Раздел 3. Доходы от операций с приобретенными долевыми ценными бумагами</i>	28 536 830	2 585 270	31 122 100

<i>Раздел 4. Доходы от операций с полученными кредитами, а также с прочими привлеченными средствами и выпущенными долговыми ценными бумагами</i>	8 894 635	2 581 784	11 476 419
4. По привлеченным депозитам клиентов - физических лиц:	8 285 188	2 068 970	10 354 158
граждан Российской Федерации	8 218 323	2 048 595	10 266 918
нерезидентов	66 865	20 375	87 240
<i>Раздел 5. Доходы от операций с производными финансовыми инструментами и от применения встроенных производных финансовых инструментов, не отделяемых от основного договора</i>	398 263 736		398 263 736
<i>Раздел 6. Доходы от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценки</i>	76 764 100 811		76 764 100 811
<i>Раздел 7. Комиссионные и аналогичные доходы</i>	532 322 184	15 988 942	548 311 126
<i>Раздел 8. Другие операционные доходы</i>	349 378 123	12 623 555	362 001 678
<i>Раздел 9. Доходы, связанные с операциями по обеспечению деятельности кредитной организации</i>	11 743 721	322 578	12 066 299
Всего доходов (части 1 - 2)	81 557 832 705	325 953 288	81 883 785 993
Часть 3. Процентные расходы, расходы от корректировок и расходы по формированию резервов на возможные потери	2 463 807 765	132 564 792	2 596 372 557
<i>Раздел 1. Процентные расходы</i>	591 924 835	132 564 792	724 489 627
<i>Раздел 4. Премии, уменьшающие процентные доходы</i>	1 274	0	1 274
<i>Раздел 7. Расходы по формированию резервов на возможные потери</i>	55 924	0	55 924
Часть 4. Операционные расходы	1 871 825 732		1 871 825 732
<i>Раздел 1. Расходы от операций с предоставленными кредитами и прочими размещенными средствами</i>	78 246 979 996	37 845 936	78 284 825 932
6. По привлеченным депозитам клиентов - физических лиц:	52 312 977	530 402	52 843 379
граждан Российской Федерации			
нерезидентов			
<i>Раздел 2. Расходы по операциям с приобретенными долговыми ценными бумагами</i>	2 921 994		2 921 994

<i>Раздел 3. Расходы по операциям с приобретенными долевыми ценными бумагами</i>	70 562		70 562
<i>Раздел 4. Расходы (кроме процентных) по операциям с полученными кредитами, а также с прочими привлеченными средствами и выпущенными долговыми ценными бумагами</i>	133 686	0	133 686
<i>Раздел 5. Расходы по операциям с производными финансовыми инструментами и от применения встроенных производных финансовых инструментов, не отделяемых от основного договора</i>	328 839 160		328 839 160
<i>Раздел 6. Расходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценке</i>	76 738 707 317		76 738 707 317
<i>Раздел 7. Другие операционные расходы</i>	439 754 985	33 130 335	472 885 320
<i>Раздел 8. Расходы, связанные с обеспечением деятельности кредитной организации</i>	684 239 315	4 185 199	688 424 514
<i>Всего расходов (части 3 - 4)</i>	80 710 787 761	170 410 728	80 881 198 489
<i>"Прибыль до налогообложения (строка ""Всего доходов (части 1 - 2)"" минус строка ""Всего расходов (части 3 - 4)"")"</i>			1 002 587 504
<i>"Убыток до налогообложения (строка ""Всего расходов (части 3 - 4)"" минус строка ""Всего доходов (части 1 - 2)"")"</i>			0
Часть 5. Налог на прибыль	191 483 793		191 483 793
Часть 6. Финансовый результат			
<i>Раздел 1. Финансовый результат после налогообложения <1></i>			
<i>Прибыль после налогообложения (символ 01000 минус символ 03000 либо символ 01000 плюс символ 04000 либо символ 04000 минус символ 02000)</i>			811 103 711
<i>Убыток после налогообложения (символ 02000 минус символ 04000 либо символ 02000 плюс символ 03000 либо символ 03000 минус символ 01000)</i>			0
Часть 7. Прочий совокупный доход			
<i>Раздел 1. Увеличение статей прочего совокупного дохода</i>	484 297 589		484 297 589
<i>Раздел 2. Уменьшение статей прочего совокупного дохода</i>	560 036 828		560 036 828

<i>положительный прочий совокупный доход (символ 40000 минус символ 50000)</i>			0
<i>отрицательный прочий совокупный доход (символ 50000 минус символ 40000)</i>			75 739 239
Часть 8. Совокупный финансовый результат			
<i>прибыль после налогообложения с учетом изменений прочего совокупного дохода (символ 61101 плюс символ 81101 либо символ 61101 минус символ 81102 либо символ 81101 минус символ 61102)</i>			735 364 472
<i>убыток после налогообложения с учетом изменений прочего совокупного дохода (символ 61102 плюс символ 81102 либо символ 61102 минус символ 81101 либо символ 81102 минус символ 61101)</i>			0

Таблица Г.3 – Анализ финансовых результатов ПАО «Сбербанк» по форме 102

Наименование статей	Суммы в рублях от операций в рублях, ин.валюте и драг.металлах, всего в тыс.руб.		Структура показателей финансовой отчетности, %		Изменение, %
	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2018	на 01.01.2019	
Часть 1. Процентные доходы, доходы от корректировок и от восстановления (уменьшения) резервов на возможные потери	4 076 465 330,00	3 733 556 718,00			
<i>Раздел 1. Процентные доходы</i>	1 950 210 704,00	2 000 450 065,00	3,16	2,44	-0,72
<i>Раздел 2. Комиссионные доходы</i>	33 268 609,00	37 159 073,00	0,05	0,05	-0,01
<i>Раздел 5. Доходы от восстановления (уменьшения) резервов на возможные потери</i>	2 092 986 017,00	1 695 947 580,00	3,39	2,07	-1,32
Часть 2. Операционные доходы	57 575 516 244	78 150 229 275	93,39	95,44	2,05
<i>Раздел 1. Доходы (кроме процентных) от операций с предоставленными кредитами и прочими размещенными средствами</i>	9 169 771,00	15 887 473,00	0,01	0,02	0,00

<i>Раздел 2. Доходы (кроме процентных) от операций с приобретенными долговыми ценными бумагами</i>	10 408 803,00	6 999 633,00	0,02	0,01	-0,01
<i>Раздел 3. Доходы от операций с приобретенными долевыми ценными бумагами</i>	29 142 868,00	31 122 100,00	0,05	0,04	-0,01
<i>Раздел 4. Доходы от операций с полученными кредитами, а также с прочими привлеченными средствами и выпущенными долговыми ценными бумагами</i>	10 549 918,00	11 476 419,00	0,02	0,01	0,00
4. По привлеченным депозитам клиентов - физических лиц:	8 801 843,00	10 354 158,00	0,01	0,01	0,00
граждан Российской Федерации	8 730 693,00	10 266 918,00	0,01	0,01	0,00
нерезидентов	71 150,00	87 240,00	0,00	0,00	0,00
<i>Раздел 5. Доходы от операций с производными финансовыми инструментами и от применения встроенных производных финансовых инструментов, не отделяемых от основного договора</i>	177 058 871,00	398 263 736,00	0,29	0,49	0,20
<i>Раздел 6. Доходы от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценки</i>	56 616 873 572,00	76 764 100 811,00	91,83	93,75	1,91
<i>Раздел 7. Комиссионные и аналогичные доходы</i>	443 631 363,00	548 311 126,00	0,72	0,67	-0,05
<i>Раздел 8. Другие операционные доходы</i>	270 556 844,00	362 001 678,00	0,44	0,44	0,00
<i>Раздел 9. Доходы, связанные с операциями по обеспечению деятельности кредитной организации</i>	8 124 234,00	12 066 299,00	0,01	0,01	0,00
Всего доходов (части 1 - 2)	61 651 981 574,00	81 883 785 993,00	100,00	100,00	0,00
Часть 3. Процентные расходы, расходы от корректировок и расходы по формированию резервов на возможные потери	2 935 028 190,00	2 596 372 557,00	4,83	3,21	-1,62
<i>Раздел 1. Процентные расходы</i>	727 754 999,00	724 489 627,00	1,20	0,90	-0,30
<i>Раздел 4. Премии, уменьшающие процентные доходы</i>	28 192,00	55 924,00	0,00	0,00	0,00
<i>Раздел 7. Расходы по формированию резервов на возможные потери</i>	2 207 244 999,00	1 871 825 732,00	3,63	2,31	-1,32

Часть 4. Операционные расходы	57 869 017 645,00	78 284 825 932,00	95,17	96,79	1,62
<i>Раздел 1. Расходы от операций с предоставленными кредитами и прочими размещенными средствами</i>	82 960 589,00	52 843 379,00	0,14	0,07	-0,07
6. По привлеченным депозитам клиентов - физических лиц:	421 798 979,00		0,69	0,00	-0,69
граждан Российской Федерации	419 591 200,00		0,69	0,00	-0,69
нерезидентов	2 207 779,00		0,00	0,00	0,00
<i>Раздел 2. Расходы по операциям с приобретенными долговыми ценными бумагами</i>	1 120 757,00	2 921 994,00	0,00	0,00	0,00
<i>Раздел 3. Расходы по операциям с приобретенными долевыми ценными бумагами</i>	197 022,00	70 562,00	0,00	0,00	0,00
<i>Раздел 4. Расходы (кроме процентных) по операциям с полученными кредитами, а также с прочими привлеченными средствами и выпущенными долговыми ценными бумагами</i>	32 581,00	133 686,00	0,00	0,00	0,00
<i>Раздел 5. Расходы по операциям с производными финансовыми инструментами и от применения встроенных производных финансовых инструментов, не отделяемых от основного договора</i>	164 658 569,00	328 839 160,00	0,27	0,41	0,14
<i>Раздел 6. Расходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами и их переоценке</i>	56 590 525 283,00	76 738 707 317,00	93,07	94,88	1,81
<i>Раздел 7. Другие операционные расходы</i>	402 540 011,00	472 885 320,00	0,66	0,58	-0,08
<i>Раздел 8. Расходы, связанные с обеспечением деятельности кредитной организации</i>	626 982 833,00	688 424 514,00	1,03	0,85	-0,18
Всего расходов (части 3 - 4)	60 804 045 835,00	80 881 198 489,00	100,00	100,00	0,00
"Прибыль до налогообложения (строка ""Всего доходов (части 1 - 2)"" минус строка ""Всего расходов (части 3 - 4)"")"	847 935 739,00	1 002 587 504,00			18,24
"Убыток до налогообложения (строка ""Всего расходов (части 3 - 4)"" минус строка ""Всего доходов (части 1 - 2)"")"	0,00	0,00			

Часть 5. Налог на прибыль	173 815 903,00	191 483 793,00			10,16
Часть 6. Финансовый результат	674 119 836,00				
<i>Раздел 1. Финансовый результат после налогообложения</i>					
Прибыль после налогообложения (символ 01000 минус символ 03000 либо символ 01000 плюс символ 04000 либо символ 04000 минус символ 02000)	674 119 836,00	811 103 711,00			20,32
Убыток после налогообложения (символ 02000 минус символ 04000 либо символ 02000 плюс символ 03000 либо символ 03000 минус символ 01000)	0,00				
Часть 7. Прочий совокупный доход		0,00			
<i>Раздел 1. Увеличение статей прочего совокупного дохода</i>	345 072 949,00	484 297 589,00			40,35
<i>Раздел 2. Уменьшение статей прочего совокупного дохода</i>	334 663 204,00	560 036 828,00			67,34
положительный прочий совокупный доход (символ 40000 минус символ 50000)	10 409 745,00	0,00			
отрицательный прочий совокупный доход (символ 50000 минус символ 40000)	0,00	75 739 239,00			
Часть 8. Совокупный финансовый результат					
прибыль после налогообложения с учетом изменений прочего совокупного дохода (символ 61101 плюс символ 81101 либо символ 61101 минус символ 81102 либо символ 81101 минус символ 61102)	684 529 581,00	735 364 472,00			7,43
убыток после налогообложения с учетом изменений прочего совокупного дохода (символ 61102 плюс символ 81102 либо символ 61102 минус символ 81101 либо символ 81102 минус символ 61101)	0,00	0,00			

Приложение Д

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по форме 803

Таблица Д – Анализ финансовых результатов ПАО «Сбербанк» по форме 803 (на основе статистических данных [47])

№	Наименование показателя	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	Темп роста, %		Изменение	Темп прироста		Изменение, %
					2018 к 2017 гг.	2019 к 2018 гг.		2018 к 2017 гг.	2019 к 2018 гг.	
I. Прибыли и убытки										
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	1 513 665 816	2 031 924 230	2 533 795 943	134,24	124,70	-9,54	34,24	24,70	-9,54
1.1.	От размещения средств в кредитных организациях	86 168 540	115 834 816	140 980 995	134,43	121,71	-12,72	34,43	21,71	-12,72
1.2.	От кредитов (займов), предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями, и дебиторской задолженности (за исключением финансовой аренды)	1 313 600 128	1 759 410 184	2 066 762 495	133,94	117,47	-16,47	33,94	17,47	-16,47
1.4.	От вложений в ценные бумаги	113 897 147	156 679 229	251 107 058	137,56	160,27	22,71	37,56	60,27	22,71
2	Процентные расходы,	556 033 413	730 348 189	875 477 709	131,35	119,87	-11,48	31,35	19,87	-11,48

	всего, в том числе:									
2.1.	По привлеченным средствам кредитных организаций	39 366 514	53 785 967	88 439 161	136,63	164,43	27,80	36,63	64,43	27,80
2.2.	По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	486 570 737	636 837 137	745 258 752	130,88	117,03	-13,86	30,88	17,03	-13,86
2.3.	По выпущенным долговым обязательствам	30 096 162	39 725 085	41 779 796	131,99	105,17	-26,82	31,99	5,17	-26,82
3	Чистые процентные доходы (чистые процентные расходы)	957 632 403	1 301 576 041	1 658 318 234	135,92	127,41	-8,51	35,92	27,41	-8,51
4	Изменение резерва на возможные потери (изменение сумм обесценения) по кредитам (займам) и дебиторской задолженности в кредитных организациях	-153 559 935	-119 105 457	-253 245 466	77,56	212,62	135,06	-22,44	112,62	135,06
5	Чистые процентные доходы (чистые процентные расходы) после создания резерва на возможные потери	804 072 468	1 182 470 584	1 405 072 768	147,06	118,83	-28,24	47,06	18,83	-28,24
6	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, отражаемыми по	15 359 956	12 376 926	12 685 832	80,58	102,50	21,92	-19,42	2,50	21,92

	справедливой стоимости через прибыль или убыток									
6.1.	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, предназначенными для торговли	15 225 131	12 400 302	84 890 196	81,45	684,58	603,14	-18,55	584,58	603,14
8	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи	19 706 886	24 365 165	4 940 658	123,64	20,28	-103,36	23,64	-79,72	-103,36
9	Чистые доходы (чистые расходы) от инвестиций, удерживаемых до погашения	-8 994	-13 596	264 756	151,17	-1947,31	-2098,48	51,17	-	-
10	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с иностранной валютой	31 396 244	38 971 908	36 436 807	124,13	93,50	-30,63	24,13	-6,50	-30,63
11	Чистые доходы (чистые расходы) от переоценки иностранной валюты	-15 832 284	-13 134 620	-20 695 718	82,96	157,57	74,61	-17,04	57,57	74,61
12	Доходы в виде дивидендов	8 321 805	13 796 624	33 999 622	165,79	246,43	80,65	65,79	146,43	80,65
13	Комиссионные доходы	293 057 282	416 172 154	568 113 707	142,01	136,51	-5,50	42,01	36,51	-5,50
14	Комиссионные расходы	41 241 141	58 119 644	106 060 523	140,93	182,49	41,56	40,93	82,49	41,56
15	Убыток от обесценения финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	0	0	1 251 945						

16	Изменение резерва на возможные потери по инвестициям, удерживаемым до погашения	304 471	653 231	1 426 849	214,55	218,43	3,88	114,55	118,43	3,88
17	Изменение резерва на возможные потери по инвестициям, имеющимся в наличии для продажи	0	0	-1 338 377	-	-	-	-	-	-
18	Изменение резерва по прочим потерям	-47 212 131	-91 839 973	3 106 188	194,53	-3,38	-197,91	94,53	-103,38	-197,91
19	Прочие операционные доходы	35 739 022	47 276 017	426 675 914	132,28	902,52	770,24	32,28	802,52	770,24
20	Чистые доходы (расходы)	1 103 663 584	1 572 974 776	2 365 880 428	142,52	150,41	7,89	42,52	50,41	7,89
21	Административные и прочие операционные расходы	474 774 450	698 198 526	1 226 289 305	147,06	175,64	28,58	47,06	75,64	28,58
21.1.	Обесценение основных средств	0	0	-3 420	-	-	-	-	-	-
21.3.	Обесценение гудвила	0	0	11 507	-	-	-	-	-	-
24	Прибыль (убыток) до налогообложения	628 889 134	874 776 250	1 139 591 123	139,10	130,27	-8,83	39,10	30,27	-8,83
25	Начисленные (уплаченные) налоги	133 048 040	200 656 414	237 435 954	150,82	118,33	-32,49	50,82	18,33	-32,49
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	495 841 094	674 119 836	902 155 169	135,95	133,83	-2,13	35,95	33,83	-2,13
26.1.	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период,	0	0	901 368 148	-	-	-	-	-	-

	принадлежащая (принадлежащий) группе									
26.2.	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период, приходящаяся (приходящийся) на долю малых акционеров (участников)	0	0	787 021	-	-	-	-	-	-
II. Прочий совокупный доход										
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	495 841 094	674 119 836	902 155 169	135,95	133,83	-2,13	35,95	33,83	-2,13
2	Прочий совокупный доход (убыток)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	-2 655 476	-6 053 278	-8 290 993	227,95	136,97	-90,99	127,95	36,97	-90,99
3.1.	изменение фонда переоценки основных средств	-2 749 386	-6 147 188	-6 662 718	223,58	108,39	-115,20	123,58	8,39	-115,20
3.2.	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	93 910	93 910	-1 628 275	100,00	-1733,87	-1833,87	0,00	1833,87	1833,87

4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	48 046	-532 342	-1 881 340	-1107,98	353,41	1461,39	-1207,98	253,41	1461,39
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	-2 703 522	-5 520 936	-6 409 653	204,21	116,10	-88,12	104,21	16,10	-88,12
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	12 642 583	18 459 197	-85 225 870	146,01	-461,70	-607,71	46,01	-561,70	-607,71
6.1.	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющих в наличии для продажи	12 642 583	18 459 197	-84 716 102	146,01	-458,94	-604,95	46,01	-558,94	-604,95
6.2.	изменение фонда хеджирования денежных потоков	0	0	-509 768	-	-	-	-	-	-
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	-666 285	2 528 516	-15 187 422	-379,49	-600,65	-221,15	-479,49	-700,65	-221,15

8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	13 308 868	15 930 681	-70 038 448	119,70	-439,65	-559,34	19,70	-539,65	-559,34
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	10 605 346	10 409 745	-76 448 101	98,16	-734,39	-832,55	-1,84	-834,39	-832,55
10	Финансовый результат за отчетный период	506 446 440	684 529 581	825 707 068	135,16	120,62	-14,54	35,16	20,62	-14,54

Приложение Е

(обязательное)

Оценка финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по данным независимого холдинга Банки.ру

Таблица Е – Оценка финансовых результатах ПАО «Сбербанк» по данным независимого холдинга Банки.ру [48]

Место в рейтинге по России	Изменение позиции в рейтинге	Место в рейтинге по региону	Изменение позиции в рейтинге по региону	Показатель	Апрель, 2019, тыс. рублей	Март, 2019, тыс. рублей	Изменение, тыс. рублей	Изменение, %
1		1		Активы нетто	28 415 324 467	28 357 071 793	58 252 674	0,21
1		1		Чистая прибыль	218 170 999	143 790 210	74 380 789	51,73
1		1		Капитал (по форме 123)	4 287 330 543	4 210 200 147	77 130 396	1,83
1		1		Кредитный портфель	18 573 290 128	18 594 806 658	-21 516 530	-0,12
2	-1	2	-1	Просроченная задолженность в кредитном портфеле	494 952 575	519 815 060	-24 862 485	-4,78
1		1		Вклады физических лиц	12 617 585 747	12 634 094 304	-16 508 557	-0,13
1		1		Вложения в ценные бумаги	3 135 832 302	2 982 319 317	153 512 985	5,15
Балансовые показатели								
1		1		Активы нетто	28 415 324 467	28 357 071 793	58 252 674	0,21
1		1		Высоколиквидные активы	1 795 086 909	1 652 660 809	142 426 100	8,62

1		1		Денежные средства в кассе	540 410 968	579 224 350	-38 813 382	-6,7
1		1		Денежные средства в кассе оборот	9 167 113 267	8 511 403 890	655 709 377	7,7
2		2		НОСТРО-счета	450 252 739	444 382 375	5 870 364	1,32
1		1		Кредиты физическим лицам	6 392 848 925	6 307 132 167	85 716 758	1,36
1		1		Сроком до 180 дней	627 345 933	612 709 856	14 636 077	2,39
1		1		Сроком от 181 дня до 1 года	23 753 243	23 825 911	-72 668	-0,3
1		1		Сроком от 1 года до 3 лет	396 039 835	390 677 504	5 362 331	1,37
1		1		Сроком более 3 лет	5 176 181 624	5 112 569 483	63 612 141	1,24
25	2	20	1	Овердрафты и прочие предоставленные средства	1 098 338	1 006 315	92 023	9,14
1		1		Просроченная задолженность	168 429 952	166 343 098	2 086 854	1,25
2		2		Выданные МБК	1 946 697 336	2 113 997 245	-167 299 909	-7,91
426	-423	213	-211	Размещенные МБК в ЦБ РФ	0	200 000 000	-200 000 000	-100
426	-424	213	-212	Размещенные МБК в ЦБ РФ оборот	0	1 492 531 880	-1 492 531 880	-100
2	-1	1		Выданные МБК оборот всего	4 312 107 877	6 565 821 746	-2 253 713 869	-34,32
1		1		Кредиты предприятиям и организациям	12 180 441 203	12 287 674 491	-107 233 288	-0,87
4		3		Сроком до 180 дней	405 739 799	416 595 007	-10 855 208	-2,61

1		1		Сроком от 181 дня до 1 года	968 434 212	978 523 209	-10 088 997	-1,03
1		1		Сроком от 1 года до 3 лет	2 551 707 892	2 573 748 229	-22 040 337	-0,86
1		1		Сроком более 3 лет	7 819 690 434	7 853 024 513	-33 334 079	-0,42
1		1		Овердрафты	108 346 243	112 311 571	-3 965 328	-3,53
2	-1	2	-1	Просроченная задолженность	326 522 623	353 471 962	-26 949 339	-7,62
5	-1	3	-1	Вложения в акции	23 160 554	23 519 231	-358 677	-1,53
1		1		Вложения в облигации	3 111 196 774	2 957 335 082	153 861 692	5,2
1		1		Бумаги переданные в РЕПО	467 643 815	560 144 560	-92 500 745	-16,51
14		8		Вложения в векселя	1 474 974	1 465 004	9 970	0,68
1		1		Вложения в капиталы других организаций	966 274 733	962 511 369	3 763 364	0,39
1		1		Основные средства и нематериальные активы	491 254 740	494 227 761	-2 973 021	-0,6
1		1		Прочие активы	1 506 888 319	1 556 548 634	-49 660 315	-3,19
1		1		Вклады физических лиц	12 617 585 747	12 634 094 304	-16 508 557	-0,13
1		1		Вклады физических лиц оборот	8 287 690 591	7 816 527 092	471 163 499	6,03
1		1		Счета	2 469 604 124	2 516 287 576	-46 683 452	-1,86
1		1		Счета оборот	6 331 572 597	5 836 787 484	494 785 113	8,48
1		1		Сроком до 90 дней	439 338 958	415 505 622	23 833 336	5,74
1		1		Сроком до 90 дней оборот	197 498 690	174 773 864	22 724 826	13
1		1		Сроком от 91 до 180 дней	1 626 448 463	1 482 236 652	144 211 811	9,73

1		1		Сроком от 91 до 180 дней оборот	259 789 527	384 109 004	-124 319 477	-32,37
1		1		Сроком от 181 дня до 1 года	5 121 126 756	5 287 751 694	-166 624 938	-3,15
1		1		Сроком от 181 дня до 1 года оборот	720 485 031	687 640 047	32 844 984	4,78
1		1		Сроком от 1 года до 3 лет	2 529 420 704	2 499 678 337	29 742 367	1,19
1		1		Сроком от 1 года до 3 лет оборот	467 897 759	436 642 481	31 255 278	7,16
1		1		Сроком более 3 лет	431 646 742	432 634 423	-987 681	-0,23
1		1		Сроком более 3 лет оборот	310 446 987	296 574 212	13 872 775	4,68
1		1		Средства предприятий и организаций	6 992 056 786	7 174 139 603	-182 082 817	-2,54
1		1		Средства предприятий и организаций оборот	23 375 356 836	23 157 620 545	217 736 291	0,94
1		1		Счета	2 805 251 930	2 827 249 836	-21 997 906	-0,78
1		1		Счета оборот	20 170 191 153	19 737 611 151	432 580 002	2,19
2		1		Сроком до 90 дней	946 215 545	1 049 555 399	-103 339 854	-9,85
2		1		Сроком до 90 дней оборот	2 961 629 023	3 189 206 568	-227 577 545	-7,14
2	1	1	1	Сроком от 91 до 180 дней	296 800 685	307 722 703	-10 922 018	-3,55
2		1		Сроком от 91 до 180 дней оборот	63 269 479	78 452 112	-15 182 633	-19,35

2	1	2		Сроком от 181 дня до 1 года	450 997 109	355 172 866	95 824 243	26,98
2		2		Сроком от 181 дня до 1 года оборот	111 679 236	57 910 849	53 768 387	92,85
2	-1	2	-1	Сроком от 1 года до 3 лет	239 776 398	249 256 113	-9 479 715	-3,8
5	-2	4	-2	Сроком от 1 года до 3 лет оборот	6 408 492	7 885 933	-1 477 441	-18,74
1		1		Сроком более 3 лет	2 253 015 119	2 385 182 686	-132 167 567	-5,54
3	-1	2		Сроком более 3 лет оборот	62 179 453	86 553 932	-24 374 479	-28,16
4		3		Привлеченные МБК	1 161 564 918	1 235 639 289	-74 074 371	-5,99
1		1		Привлеченные МБК оборот	4 066 760 664	3 553 223 359	513 537 305	14,45
2		2		Привлеченные от ЦБ РФ	564 279 340	564 209 457	69 883	0,01
15	-4	12	-4	Привлеченные от ЦБ РФ оборот	1 827 562	1 044 711	782 851	74,93
1		1		Выпущенные облигации и векселя	443 958 682	405 115 397	38 843 285	9,59
1		1		Облигации	355 452 285	311 194 079	44 258 206	14,22
2		1		Векселя	88 506 397	93 921 318	-5 414 921	-5,77
1		1		Капитал (по форме 123)	4 287 330 543	4 210 200 147	77 130 396	1,83
1		1		ЛОРО-счета	108 654 582	81 050 069	27 604 513	34,06

1		1		Чистая прибыль	218 170 999	143 790 210	74 380 789	51,73
Показатели деятельности банка								
					Апрель, 2019, %	Март, 2019, %	Изменение, Процентные пункты	
178	-24	96	-15	Рентабельность активов- нетто	3,1	3,07	0,02	
144	-17	74	-6	Рентабельность капитала	20,64	20,46	0,18	
304	-5	144	-3	Уровень просроченной задолженности по кредитному портфелю	2,66	2,8	-0,13	
353	5	166	1	Уровень резервирования по кредитному портфелю	5,89	5,99	-0,09	
322	9	135	4	Уровень обеспечения кредитного портфеля залогом имущества	59,96	59,12	0,83	
138	-2	93		Валютный оборот к активам-нетто	151,78	144,34	7,45	
1		1		Оборот по валютным операциям в тыс. рублей	43 129 371 459	-	-	-
352	14	179	9	Н1	14,64	14,54	0,1	
50	17	29	10	Н2	229,01	181,45	47,56	
107	38	41	19	Н3	246,68	209,37	37,3	

**Приложение Ж
(справочное)
Состав пассивов ПАО «Сбербанк»**

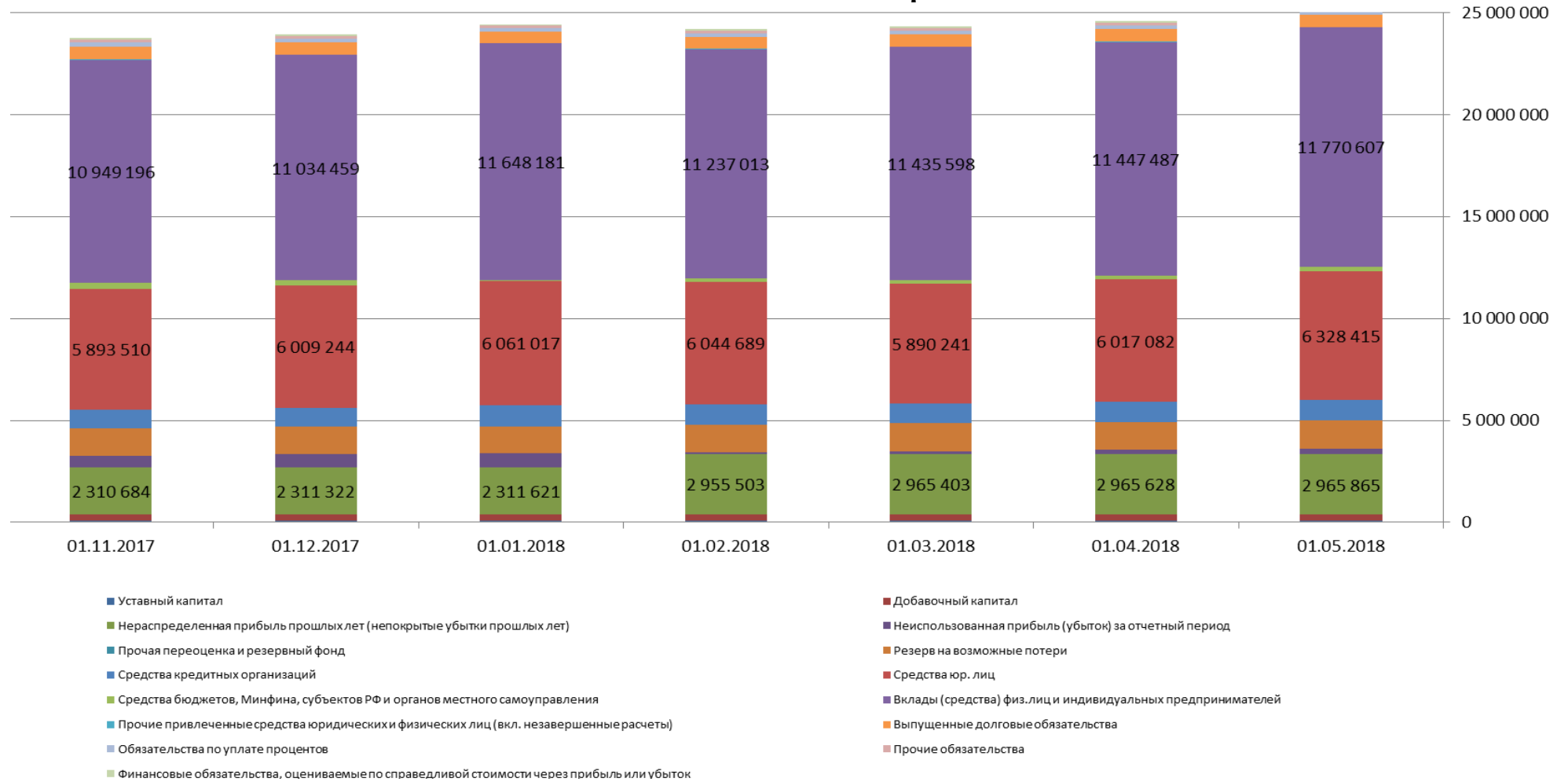


Рисунок Ж – Состав пассивов ПАО «Сбербанк»

Отчет о плагиате

Информация о документе:

Author:	Маглёна Артем
Name:	TPU177054.pdf
Url:	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177054.pdf
Группа:	3А51
Индекс УДК:	УДК 336.717.3
Научный руководитель:	Антонова Ирина Сергеевна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	38.03.02 Менеджмент
Тема:	Оценка привлечения средств физических лиц в инвестиционные продукты производственной системы Сбербанка
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	TPU177054.pdf
URL:	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177054.pdf
Дата проверки:	3.06.2016 09:15
Модули поиска:	Диссертации и авторефераты РГБ, Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Цитирования
Текстовые статистики:	
Индекс читаемости:	Сложный
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 76,1%

Заимствованные блоки: 23,9%

Итоговая оценка оригинальности: 76,1%

Руководитель ВКР _____ Антонова И.С.