

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц в коммерческом банке (на примере ПАО Сбербанк)

Студент

Н.Г. Бадалян

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент К.Ю. Курилов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н.Г Бадалян

Тема работы: «Анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц в коммерческом банке (на примере ПАО Сбербанк)»

Руководитель: канд. экон. наук, доцент К.Ю. Курилов.

Цель написания бакалаврской работы – анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц в коммерческом банке, а также разработка мероприятий по повышению эффективности премиального обслуживания ПАО Сбербанк.

Объект исследования – ПАО Сбербанк.

Предмет исследования – процесс премиального обслуживания клиентов-физических лиц в ПАО Сбербанк в 2019-2021 гг., данные бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2019-2021 гг. и другая документация, характеризующая эффективность обслуживания премиальных клиентов-физических лиц.

При написании бакалаврской работы использовались различные методы исследования, такие как статистический, математический и сравнительный методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе: повышение эффективности обслуживания премиальных клиентов-физических лиц, совершенствование схемы процедуры обслуживания премиальных клиентов-физических и спектра услуг, оказываемых банком позволит ПАО Сбербанк повысить качество обслуживания премиальных клиентов-физических лиц.

Бакалаврская работа состоит из введения, основной части, включающей три раздела, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы премиального банковского обслуживания в коммерческом банке	8
1.1 Понятие, сущность, нормативно–правовое премиального обслуживания в коммерческом банке	8
1.2 Оценка текущего состояния рынка премиального обслуживания	19
2 Оценка эффективности премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк.....	25
2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО Сбербанк	25
2.2 Анализ финансового состояния ПАО Сбербанк.....	30
2.3 Анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц ПАО Сбербанк.....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк	52
3.1 Мероприятия по совершенствованию внутренних стандартов работы с премиальными клиентами ПАО Сбербанк.....	52
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию качества кредитного портфеля ПАО Сбербанк	58
Заключение	62
Список используемой литературы	65
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк на 1.01.2022	72
Приложение Б Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк за 2020 год.....	73

Введение

Одним из самых важных элементов экономики всех государств является банковская система. С момента перехода к рыночной экономике главной задачей перед Российской Федерацией являлось развитие конкурентоспособного банковского сектора, удовлетворяющего интересы современной экономики. В настоящее время в России банковская система представлена более чем 300 действующими банками с универсальными и базовыми лицензиями, а также 33 кредитными организациями, не являющимися банковскими организациями. Эпидемия COVID-19 привела к значительным потерям для российской банковской системы, которые были частично нивелированы, благодаря действиям российского ЦБ и правительства. В настоящее время банковская система испытывает значительное негативное влияние от санкций ЕС и США, которые были введены в отношении большинства крупнейших российских банков, в том числе и в отношении ПАО Сбербанк. Для ПАО Сбербанк значительным негативным событием стало отключение ПАО Сбербанк от SWIFT, а также карт MasterCard и Visa от обслуживания за территорией РФ.

Банковскую систему сегодня необходимо рассматривать как область предоставления различных услуг своим клиентам, таких как: открытие и ведение счетов физических и юридических лиц, осуществление операций с драгоценными металлами, привлечение денежных средств юридических и физических лиц во вклады до востребования и на определённый срок, предоставление кредитов от своего имени за счёт собственных и привлечённых средств, осуществление расчётов по поручению клиентов, в том числе банков-корреспондентов, оказание консультационных и информационных услуг и прочие. В настоящее время большинство видов услуг уже получило свое достаточное развитие в любом коммерческом банке и не является каким-либо «ноу-хау».

Поэтому в настоящее время российским банкам уже недостаточно осуществлять стандартные банковские операции и требуется разработка уникальных пакетов банковских услуг, позволяющих занять уникальное место на российском банковском рынке. Что касается физических лиц, является актуальным не только привлечение финансовых ресурсов за счет зарплатных, пенсионных и социальных программ, но и разработка специальных программ для привлечения клиентов, имеющих уникальный статус.

Поэтому в существующий в настоящий момент период высокой конкуренции между банками, приобретают особую ценность нестандартные "гибкие" вклады, а также индивидуальный подход к обслуживанию клиентов, в связи с чем, все больше банков предлагают своим клиентам услуги премиального банковского обслуживания. Под премиальным обслуживанием понимается специфические уникальные пакеты услуг, предлагаемые крупным клиентам со значительными остатками на счетах, значительным портфелем ценных бумаг или значительными оборотами. В настоящее время большинство крупных банков, в том числе ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), ПАО Банк «ФК Открытие», а также другие крупные российские банки предлагают такого рода премиальное обслуживание.

Поэтому анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц на примере ПАО Сбербанк является актуальным в связи с ростом конкуренции на рынке премиального обслуживания. Актуальность темы исследования также обуславливается и двумя дополнительными факторами:

- возрастающей ролью премиального обслуживания клиентов-физических лиц в коммерческих банках, в связи с увеличением интереса населения к премиальным банковским и инвестиционным продуктам. По данным Федеральной службы государственной статистики и новостных источников с 2019 года рынок премиального обслуживания сталкивается с большим притоком клиентов;

– недостаточной исследованностью проблем премиального банковского обслуживания в российской банковской системе в отечественных исследованиях.

Цель написания бакалаврской работы – анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц в коммерческом банке, а также разработка мероприятий по повышению эффективности премиального обслуживания ПАО Сбербанк.

Задачи исследования:

- рассмотреть и изучить теоретические основы премиального банковского обслуживания в коммерческом банке;
- оценить эффективность премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк;
- разработать мероприятия по совершенствованию премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк.

Объект исследования – ПАО Сбербанк.

Предмет исследования – процесс премиального обслуживания клиентов-физических лиц в ПАО Сбербанк в 2019-2021 гг., данные бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2019-2021 гг. и другая документация, характеризующая эффективность обслуживания премиальных клиентов-физических лиц.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе детализировано экономическое содержание, нормативно-правовое регулирование и разновидности премиального обслуживания.

Во втором разделе данной выпускной работы проведена оценка динамики развития банка в 2019-2021 года, а также проведена оценка качества премиального обслуживания ПАО Сбербанк.

Третий раздел бакалаврской работы посвящен разработке мероприятий, направленных на повышение качества и эффективности премиального

обслуживания ПАО Сбербанк, также проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Базой для проведения данного исследования послужили такие методы, как статистический, математический и сравнительный методы.

Нормативной базой для написания бакалаврской работы исследования послужили следующие источники: нормативные и законодательные акты по теме исследования; бухгалтерская отчетность ПАО Сбербанк за 2019-2021 годы и внутренние локальные документы коммерческого банка, периодические печатные издания и материалы, публикуемые в поисковой системе Интернет, а также труды известных авторов в области исследования.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что разработанные мероприятия могут быть применены в ПАО Сбербанк с целью повышения качества и эффективности премиального обслуживания.

1 Теоретические основы премиального банковского обслуживания в коммерческом банке

1.1 Понятие, сущность, нормативно–правовое премиального обслуживания в коммерческом банке

Успешное функционирование рыночной экономики России во многом зависит от деятельности коммерческих банков, так как коммерческие банки играют огромную роль в кредитной системе государства.

Коммерческие банки во всех странах мира осуществляют три вида операций, которые показаны на рисунке 1.

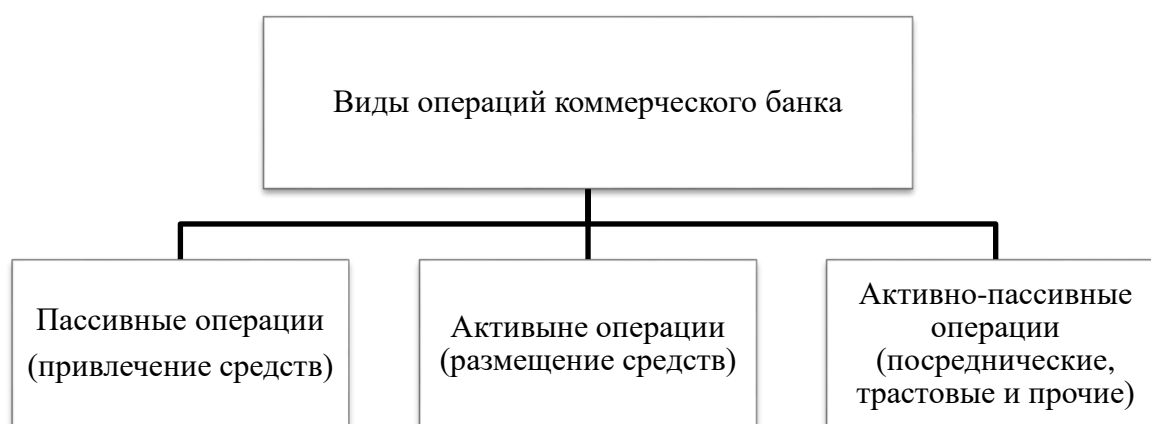


Рисунок 1 – Виды операций коммерческого банка

Наибольшую доходность приносят активные операции, связанные с размещением средств путем выдачи кредитов и юридическим лицам, а также путем приобретения различных инвестиционных и спекулятивных активов (акций, облигаций и пр.). Однако активные операции по размещению средств невозможны без пассивных операций, которые позволяют привлечь необходимые средства, которые затем участвуют в активных операциях.

Основными источниками для привлечения средств является привлечение средств от акционеров или участников банка, привлечение средств от юридических и физических лиц. При этом физические лица занимают значительную долю в пассивах российских коммерческих банков, так по данным ЦБ РФ доля средств физических лиц в пассивах коммерческих банков составляет около 30 %.

Применительно к физическим лицам следует отметить, что привлечению вкладов сопутствует полный спектр банковских операций, включающих в себя и другие стандартные банковские операции, которые показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды операций с физическими лицами коммерческих банков

Рассмотрев основные виды операций с физическими лицами коммерческих банков, перейдем к рассмотрению понятие и сущности премиального банковского обслуживания в коммерческом банке.

Для этого рассмотрим основные типы клиентов-физических лиц обслуживание которых осуществляется в коммерческих банках.

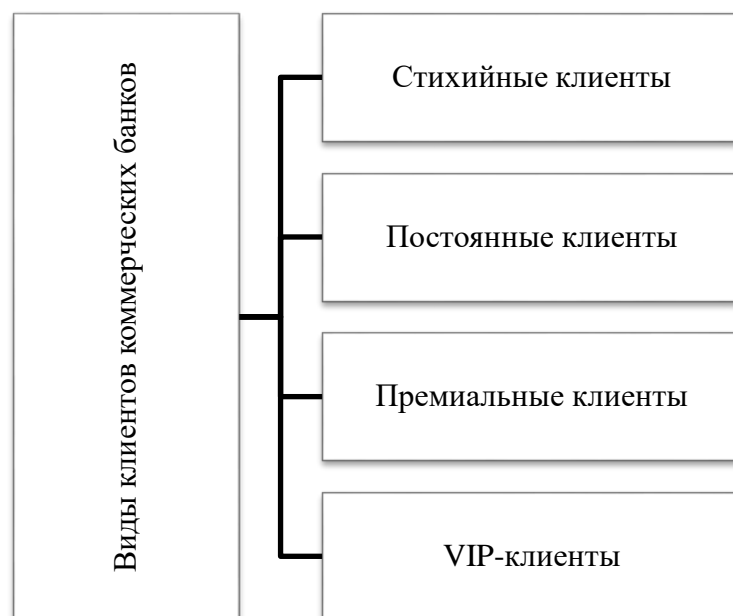


Рисунок 3 – Виды клиентов коммерческих банков

По мнению Е.А. Данченко, И.А. Шлыкова и Ф.Г. Георгиадиса всех клиентов банка можно классифицировать как: стихийных клиентов; постоянных клиентов; премиальных клиентов и VIP-клиентов, рисунок 3 [10].

Под стихийными клиентами понимаются клиенты, прибегающие к банковским услугам периодически, постоянных счетов не имеют и не пользуются в каком-либо банке долгосрочными услугами.

Постоянные клиенты имеют в банке непогашенный кредит или расчетный счет, на который получают какие-либо платежи, например, заработную плату или осуществляют платежи на постоянной основе.

Клиентов, которые имеют на своих счетах объем средств превышающий средний объем сбережений у обычных клиентов, относят к премиальным клиентам.

VIP-клиенты обычно имеют очень значительный объем средств на своих счетах, значительную деловую репутацию и совершают большой объем сделок, связанных с услугами банков [10].

М.Н. Хаусова, определяя понятие премиального банковского обслуживания (Private banking), дала следующую трактовку: «Премиальное банковское обслуживание (Private banking) – это комплексное предложение по управлению личными средствами состоятельных клиентов и членов семей. Основной услугой private banking является защита личного состояния, сохранение и передача по наследству, разработка индивидуальной стратегии по сохранению и приумножению доверенного банку капитала VIP-клиентов за счет надежных и доходных инвестиций, а также обеспечение необходимым комплексом услуг и сервиса семьи клиента» [38].

Н.В. Гончаренко отмечает, что несмотря на то, что в отечественной и зарубежной литературе широко используется понятие частного банкига (private banking), однозначного понятия, отражавшего премиальное банковское обслуживание, не существует. Также не существует и четкого разделения на сегменты клиентской массы. Для каждого банка понятие премиального банковского обслуживания начинается после достижения клиентом определенного лимита активов или сделок и для каждого банка эти критерии разные.

Исследование известной международной консалтинговой компаний PricewaterhouseCoopers (PWC) показывает, что в Европе более используется понятие «частный банкинг (private banking)», тогда как в США и странах NAFTA используется понятие «управление богатством (wealth management)» [8].

Развитие премиальных услуг в России начался во временном диапазоне 1997 - 2000 гг. Этот процесс был связан с накоплением первоначального капитала в России, также по мере накопления капитала и развития фондового рынка возникла необходимость в управлении накопленным капиталом и финансовыми активами фондового рынка [8].

В России сегодня премиальное банковское обслуживание ассоциируется с высоким уровнем предоставления финансовых услуг, их надёжности и

безопасности. При этом подразумевается персональный подход к каждой проблеме и потребности клиента.

Как уже было отмечено выше, в настоящее время не существует чёткого понятия «премиальное банковское обслуживание», однако можно выделить два определения, которые отражают сущность премиального банковского обслуживания. Во-первых, под премиальным банковским обслуживанием понимается комплекс услуг по управлению денежными средствами клиентов и их семей [43]. Во-вторых, под премиальным банковским обслуживанием также понимают индивидуальные и нефинансовые решения, направленные на управление финансовыми активами клиентов и членов их семей [12].

Некоторые исследователи объединяют понятия «премиальное банковское обслуживание» и «частный банкинг (private banking)». Однако эти понятия имеют определенные отличия.

Перечень услуг, которые оказываются клиентам в случае частного банкинга (private banking), показан на рисунке 4.



Рисунок 4 – Перечень услуг, оказываемых в рамках частного банкинга (private banking)

Между тем базовый пакет услуг премиального банковского обслуживания (Premium Banking) помимо перечня услуг, оказываемых в рамках частного банкинга, дополнительно обеспечивает доступ клиента к персональному менеджеру и оперативный доступ к клиентской поддержке.

Также премиальное обслуживание подразумевает отдельную зону обслуживания премиум-клиентов, которая обеспечивает удобство и конфиденциальность общения между менеджерами банка и клиентом. Обычно при премиум обслуживании предполагается и создание выделенного телефонного колл-центра, в котором клиент может получать поддержку круглосуточно и из любой страны мира.

Одним из направлений привлечения физических лиц к услуге премиального обслуживания является выпуск различных премиальных электронных карт (дебетовых или кредитовых), имеющих отличия от обычных электронных карт в предоставляемых скидках, бонусах, уникальном дизайне, кэшбэке и т. д.

Операции по привлечению вкладов в рамках премиального обслуживания также позволяют получить клиентам банков более высокую процентную ставку по вкладам.

Отдельное направление премиального обслуживания — это оказание поддержки клиентам, которые находятся в служебной поездке и путешествии. В этом случае предполагается доступ в бизнес-залы по системе Priority Pass или Lounge Key. Также клиентам премиального обслуживания предоставляется ряд страховых программ, обеспечивающих покрытие страховых рисков во время путешествий и бизнес-поездок.

Анализирую особенности льгот и бонусов, предусмотренных премиальными программами российских банков, которые в настоящее время предлагают российские коммерческие банки, можно условно разделить на три группы (рисунок 5):

- способствующие привилегированному сервису (персональный менеджер, выделенная зона обслуживания, выделенная телефонная линия, привилегированные карты);
- способствующие сохранению и приумножению капитала (премиальные вклады, инвестиционные и страховые инструменты, специальные условия по кредитованию);
- дополнительные сервисы и привилегии (льготный валютно-обменный курс, предложения для путешественников, программы лояльности и др.).

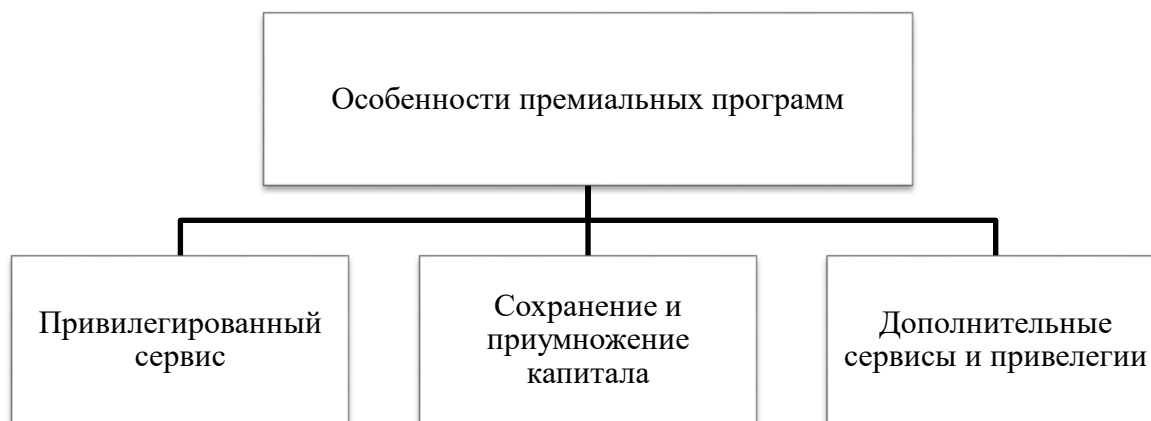


Рисунок 5 – Три направления, предлагаемые премиальными программами российскими банками

В настоящее время большую актуальность для премиальных клиентов принимает вопрос сохранения и приумножения капитала, который обычно решается за счет помощи в инвестициях клиента в фондовый рынок путем прямого приобретения ценных бумаг или путем вложения в паевой инвестиционный фонд.

Паевой инвестиционный фонд (ПИФ) - обособленный имущественный комплекс, состоящий из имущества, переданного в доверительное управление

управляющей компании учредителями доверительного управления с условием объединения этого имущества с имуществом иных учредителей доверительного управления, и из имущества, полученного в процессе такого управления, доля в праве собственности на которое удостоверяется ценной бумагой, выдаваемой управляющей компанией [11].

Также доступны различные программы по страхованию жизни, обеспечивающие покрытие страховых рисков и накопление капитала.

Одной из таких программ является инвестиционное страхование жизни (ИСЖ).

В договоре ИСЖ сумма вноса клиента равна страховой сумме, что гарантирует вкладчику возврат внесённых средств. Гарантия возврата возможна из-за деления суммы на гарантийную и инвестиционную часть.

Первая направляется в надёжные инструменты с фиксированным процентом (вклады, государственные облигации), вторая - в более рискованные, но потенциально более прибыльные инструменты (российские и иностранные акции и облигации). Вкладчик сам выбирает направление инвестирования из представленных.

В основном, в ИСЖ три страховых риска:

- уход из жизни застрахованного лица. В данном случае страховая сумма в полном объёме выплачивается выгодоприобретателю в течение 15 рабочих дней после страхового события;
- уход из жизни застрахованного лица, в том случае, если причиной ухода из жизни стал несчастный случай;
- дожитие до срока. В данном случае страхователь или выгодоприобретатель (зависит от условий договора) получает страховую сумму и дополнительный доход, который не является гарантированным.

Другим вариантом совмещения инвестиций и страховых программ является накопительное страхование жизни или НСЖ.

Накопительное страхование жизни (НСЖ) - это страховой полис, включающий в себя две составляющие: накопительную и защитную.

Накопительная составляющая заключается в формировании индивидуальной накопительной программы, взносы и сроки которой определяются клиентом в соответствии с его целью. Данная программа ориентирована на длительные сроки (5-30 лет).

При заключении накопительного страхования жизни клиенту доступны к подключению следующие страховые риски:

- уход из жизни застрахованного лица, существует 3 варианта выплаты в данном риске;
- мгновенная выплата. страховая сумма выплачивается выгодоприобретателю в течение 15 дней после наступления страхового события;
- выплата к сроку. страховая сумма выплачивается выгодоприобретателю по окончании срока полиса;
- возврат взносов. выгодоприобретателю возвращаются, уплаченные до наступления страхового события, взносы;
- уход из жизни в результате несчастного случая, выплачивается до 100% от страховой суммы, конкретная выплата определяется в момент заключения договора;
- уход из жизни во время поездки на общественном транспорте;
- инвалидность;
- диагностирование особо опасных заболеваний, страховая выплата производится при первичном диагностировании заболевания;
- травмы;
- госпитализация в результате несчастного случая;
- хирургическое вмешательство в результате несчастного случая;
- недобровольная потеря работы. риск срабатывает в случае ликвидации компании или сокращения штата;

– дожитие до окончания срока полиса, страхователю или выгодоприобретателю (зависит от условий договора) выплачивается страховая сумма.

Наличие у банка в рамках премиальной программы пакетов услуг, направленных на сохранение и увеличение капитала клиента, позволяет достаточно эффективно удерживать существующих и привлекать новых клиентов.

Процесс премиального банковского обслуживания неразрывно связан с процессом сегментации и классификации клиентов банка по различным показателям.

Это процесс позволяет распределить клиентов по определенным группам, для каждой из которых предлагаются уникальные условия обслуживания.

Возможные критерии для отбора клиентов в ту или иную группу (сегмент) показаны на рисунке 6.



Рисунок 6 – Критерии для отбора клиентов в ту или иную группу (сегмент)

Несмотря на множество показателей, по которым можно осуществлять разделение клиентов банка на группы, наиболее распространенным критерием при осуществлении процесса сегментирования клиентов является объем средств на счетах клиентов.

Компания Frank Research Group, осуществляющая исследования премиального обслуживания российских коммерческих банков, по отношению к премиальным клиентам выделяет следующие клиентские сегменты [48]:

- сегмент mass. активы до 1 000 000 рублей. это массовый сегмент клиентов, имеющих незначительный остаток денежных средств на счетах;
- pre-affluent – ранний этап развития клиента affluent. активы от 2 000 000 до 4 000 000 рублей, траты по картам до 200 000 рублей в месяц;
- affluent – целевой сегмент premium banking. активы до 60 000 000 рублей, траты по картам от 200 000 рублей в месяц;
- hnwi (high net worth – большой собственный капитал) – целевой сегмент private banking. активы от 60 000 000 рублей.

В каждом сегменте предусмотрена своя модель обслуживания. Клиентам массового сегмента предлагается ряд готовых продуктовых решений по стандартным условиям, выбор продукта клиент совершает самостоятельно. Премиальным клиентам предлагаются продуктовые решения с улучшенными условиями и консультация менеджера по ограниченному кругу вопросов. Клиентам private banking предлагаются индивидуальные продуктовые решения на самых лучших условиях, которые определяются в индивидуальном порядке.

Наиболее выгодными для банка являются клиенты с наибольшим остатком денежных средств на счетах банка, поэтому количество бонусов и льгот, а также класс уровня обслуживания будет повышаться по мере перехода клиента из массового сегмента в сегмент с наибольшим собственным капиталом (HNWI).

Что касается нормативного регулирования, то каких-либо специальных документов, регулирующих премиальное обслуживание, нет. Поэтому нормативное регулирование осуществляется следующими нормативными документами:

- Гражданский Кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон Российской Федерации № 391 от 02.12.1990 г. «О банках и банковской деятельности»;
- Федеральный закон Российской Федерации № 218–ФЗ от 30.12.2004 г. «О кредитных историях»;

При этом для каждого вида деятельности предусматриваются соответствующие нормативные документы.

1.2 Оценка текущего состояния рынка премиального обслуживания

Премиальное обслуживание является распространенной услугой, которая предоставляется состоятельным клиентам. Наличие такой услуги привлекает состоятельных клиентов, поэтому качество этой услуги достаточно важно для конкурентоспособности банка на мировом и российском банковском рынке. По оценкам экспертов рынок премиального обслуживания обслуживает капиталы на сумму более чем 35 млрд. евро.

Лидерство по объему премиального обслуживания на международном банковском рынке принадлежит США, на долю которых приходится 45 % крупнейших мировых состояний. На втором месте - Европа, ее доля в крупнейших состояниях - 26 %. Затем следует Азия и Латинская Америка. Однако по мере роста благосостояния и индивидуальных капиталов, в Восточной Европе, Китае, Индии и России растет количество премиальных клиентов.

Учитывая значительное число населения Индии и Китая, именно в этих странах в будущем ожидается кратный рост клиентов премиального обслуживания.

При этом минимальный первоначальный лимит предоставления услуг премиального банковского обслуживания значительно снизился. Если ранее премиальное обслуживание предоставлялось при остатке средств на счетах клиента в размере 1 млн. долл. США, то в настоящее время для развитых стран этот барьер снижен до 100 000 долл. США. При этом для стран Восточной Европы и России этот критерий еще ниже, что обуславливают более низкие доходы населения.

Таким образом, конкурентная борьба за клиента на банковском рынке приводит к расширению охвата премиального обслуживания и его уходу в более массовый сегмент.

По данным Euromoney, наиболее эффективными банками на мировом банковском рынке в сфере премиального банковского обслуживания стали UBS, Citigroup, HSBC, а также другие крупнейшие мировые банки.

Что касается российского рынка, то для его оценки необходимо обратиться к исследованию e Frank RG «Premium Banking в России 2021», в котором подробно осуществляется анализ и положение российских банков на рынке премиального обслуживания.

В исследовании принимают 15 крупнейших банков, среди которых ПАО Сбербанк, Дом РФ и т. д.

В соответствии с этим исследованием, основным направлением развития премиального обслуживания должны стать цифровизация услуг по премиальному обслуживанию, а также масштабирование за счет сегментов Affluent и pre-affluent. Причина важности этих сегментов заключается в том, что, несмотря на малочисленность клиентов этих групп, именно эти клиенты обеспечивают наибольший объем капитала. Например, сегмент Affluent составляет только 0,8 % от всех банковских клиентов и при этом аккумулирует 23,6 % капитала, размещенного в российских банках.

По итогам исследования Frank RG лучшие программы обслуживания были определены у пяти банков. Три из них заняли три первых места. Это

Альфа-Банк, Тинькоф и Райффайзенбанк. ПАО Сбербанк находится на четвертом месте, в пятерке лучших банков.

Оценим премиальные программы банков, которые на протяжении последних шести лет входили в пятерку лучших согласно исследованию Frank Research Group: Premium Banking Райффайзенбанка, Альфа-Premium, Citigold, Сбербанк Премьер.

Результаты оценки показаны в таблице 1 и на рисунках 7 и 8.

Таблица 1 – Ключевые показатели премиальных пакетов услуг [48].

Наименование банка	Ежемесячное обслуживание ПУ, руб.	Минимальный остаток на счетах для бесплатного обслуживания ПУ, руб.	Количество проходов по Priority Pass в год	Ставка по вкладу в рамках ПУ (%) (по состоянию на 1.04.22)	
				6 мес.	1 год
ПАО Сбербанк	2500	1 500 000	24	12,45	11,6
АО Альфа-Банк	2990	3 000 000	12	12,7	11
АО КБ Ситибанк	-	6 000 000	120	12,2	10,9
АО Райффайзенбанк	5000	2 500 000	10	13	12

В таблице 1 представлены ключевые показатели премиальных пакетов услуг (ПУ), а именно:

- ежемесячное обслуживание пакета услуг (в случае платного использования);
- остаток на счетах в банке, как критерий для бесплатного обслуживания ПУ;

- количество бесплатных проходов по карте Priority Pass в год;
- ставка по вкладу в рамках ПУ на шесть месяцев и один год.

Данные таблицы 1 показывают, что, как правило, премиальным пакетом услуг можно пользоваться бесплатно, при соблюдении критерия, который обычно заключается в размере минимального остатка на счете, либо платно. В случае платного использования ежемесячно списывается фиксированная комиссия, самая высокая комиссия - у ПУ АО Райффайзенбанка – 5 000 рублей в месяц. Наименьший размер комиссии у ПАО Сбербанк – 2 500 рублей в месяц.

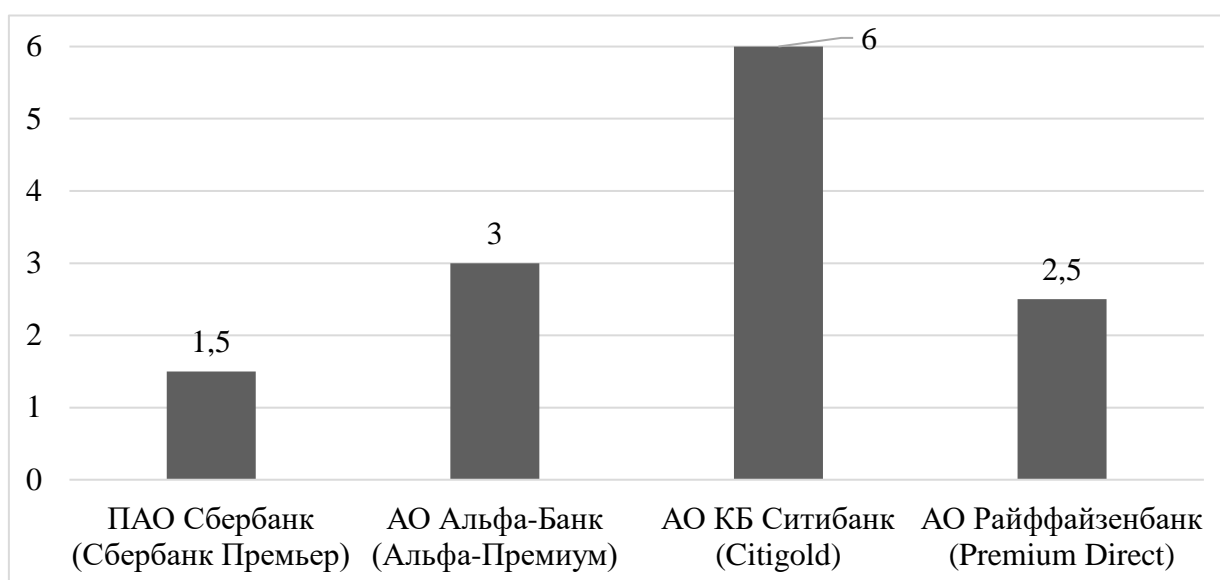


Рисунок 7 – Минимальный остаток на счетах для бесплатного обслуживания ПУ, млн. руб. [48]

Минимальный размер комиссии ПАО Сбербанк объясняет популярность премиального обслуживания банка у путешественников, которые приобретают пакет для того, чтобы воспользоваться услугами по проходу в бизнес-залы Priority Pass или Lounge Key при авиаперелётах.

АО КБ Ситибанк - единственный из перечисленных, предоставляет обслуживание только на бесплатной основе, и имеет самый высокий остаток для обслуживания. Однако тем самым банк исключает себя из массового

сегмента начинающих премиум-клиентов, что вряд ли можно признать благоразумным.

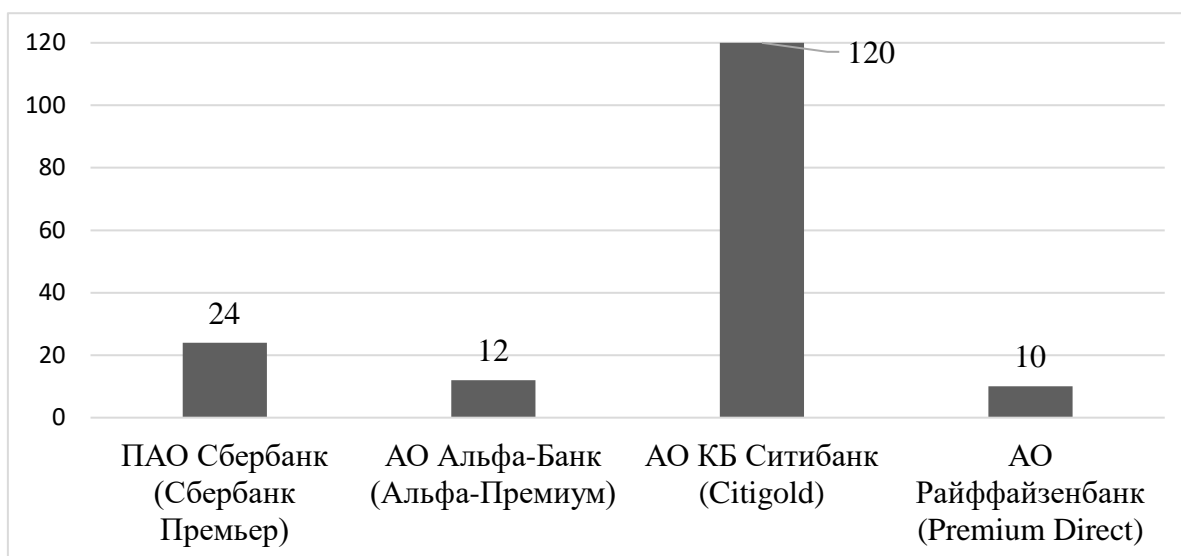


Рисунок 8 – Количество проходов по карте Priority Pass или Lounge Key в год, в ед. [48].

Одним из основных преимуществ премиального пакета услуг является карта Priority Pass или Lounge Key – доступ в бизнес-залы в аэропортах и железнодорожных вокзалах. В таблице 1 представлено количество бесплатных посещений в год по каждому премиальному ПУ, но банки могут вводить дополнительные ограничения:

- ПАО Сбербанк – 24 посещений в год, но не более 6 в квартал;
- АО Альфа-Банк – 12 посещений в год, но не более 2 в месяц;
- АО КБ Ситибанк – 120 посещений в год, но не более 10 в месяц.

Наибольшее количество бесплатных посещений предлагает АО КБ Ситибанк. До 2019 года ПАО Сбербанк предлагал лучшие условия по карте Priority Pass, а именно неограниченное количество посещений, вне зависимости от остатка и трат, в 2019 году ограничили до 8 посещений в квартал (32 в год), в 2020 году до 6 в квартал (24 в год). Также в рамках

премиального пакета услуг предоставляются повышенные ставки по классически вкладам. Самые высокие ставки по премиальным вкладам предлагает АО Райффайзенбанк. Самые низкие ставки по премиальным вкладам предлагает АО КБ Ситибанк: 3,2% на 6 месяцев, 3,6% на 1 год. Кроме пакета услуг, клиентам Сбербанк Премьер предлагаются к оформлению инвестиционные и страховые продукты. Подводя итоги анализа теоретических основы премиального банковского обслуживания в коммерческом банке, можно сделать следующие выводы:

– наибольшую доходность приносят активные операции, связанные с размещением средств путем выдачи кредитов и юридическим лицам, а также путем приобретения различных инвестиционных и спекулятивных активов (акций, облигаций и пр.). однако активные операции по размещению средств невозможны без пассивных операций, которые позволяют привлечь необходимые средства, которые затем участвуют в активных операциях;

– в настоящее время не существует чёткого понятия «премиальное банковское обслуживание», однако можно выделить два определения, которые отражают сущность премиального банковского обслуживания. во-первых, под премиальным банковским обслуживанием понимается комплекс услуг по управлению денежными средствами клиентов и их семей. во-вторых, под премиальным банковским обслуживанием также понимают индивидуальные и нефинансовые решения;

– в настоящее время происходит рост сегмента премиального обслуживания в основном за счет привлечения клиентов, относящихся к среднему классу. на мировом рынке премиального обслуживания по количеству премиум клиентов лидирует США, однако в последнее время наблюдается рост премиум клиентов в восточной Европе, Китае, Индии и России. в соответствии с исследованиями Frank rg основным направлением развития премиального обслуживания в России должны стать цифровизация услуг по премиальному обслуживанию, а также масштабирование за счет сегментов affluent и pre-affluent.

2 Оценка эффективности премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк

2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО Сбербанк

ПАО Сбербанк – крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, на долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов.

ПАО «Сбербанк России» создано 22 марта 1991 года как «Акционерный Коммерческий Сберегательный банк РСФСР», а с 2015 года банк получил правовую форму ПАО. Его учредителем являлся Центральный Банк РФ, а с 2020 года учредителем стало Правительство России, выкупив контрольный пакет акций у Центрального Банка. Сбербанк – это крупнейшее кредитное, финансовое учреждение РФ, целью которой является получение прибыли за счет осуществления банковских операций.

ПАО Сбербанк – это инновационная компания, пакет услуг которой сегодня становится более обширным, начиная от выдачи кредитов и заканчивая досугом. Связано это с постоянным ростом потребностей клиента, он (клиент) хочет не только оплачивать свои счета. Поэтому Сбербанк стремительно развивает свою экосистему, в которой не все продукты касаются денежных средств.

Всю деятельность ПАО Сбербанк можно разделить на 3 основные группы:

– «Розничный бизнес: оказание банковских услуг клиентам – физическим лицам по принятию средств во вклады, кредитованию, обслуживание банковских карт, операции с драгоценными металлами, купле - продажа иностранной валюты, денежные переводы, в том числе без открытия банковских счетов, хранение ценностей» [18].

– «Корпоративный бизнес: обслуживание расчетных и текущих счетов, открытие депозитов, предоставление всех видов финансирования, услуги инкассации, кассовые услуги, конверсионные услуги, услуги по переводу средств населением в пользу юридических лиц, операции с векселями» [18].

– «Операции на финансовых рынках: работа с ценными бумагами, с финансовыми инструментами, с иностранной валютой; размещение и привлечение средств на межбанковском рынке и рынках капитала» [18].

Банк занимает ведущие позиции в рейтингах банковского сектора по таким критериям как финансирование сезонных работ, размер филиальной сети, кредитный портфель юридических лиц и вклады населения; кредитный портфель населения, средства физических и юридических лиц.

Банком реализуется бизнес-модель универсального коммерческого банка. Кроме финансового обслуживания АПК и смежных направлений, Банк активно обслуживает бизнес и население сельских территорий, малых и средних городов в части кредитных, расчетных и сберегательных продуктов

Если банковский сектор рассматривать с точки зрения рыночных отношений, то коммерческие банки напоминают олигополию. По данным сайта Центрального Банка РФ, в России 389 действующих банков, услуги которых схожи, но не идентичны. Однако в банковском секторе очень высокие барьеры для входа и выхода на рынок.

По оценкам финансовых аналитиков: «ПАО Сбербанк является крупнейшим транснациональным банком России, центральной и восточной Европы. По форме организации Сберегательный банк РФ является публичным акционерным обществом. Его учредителем изначально являлся ЦБ РФ, которому принадлежал контрольный пакет 52,32 % акций ПАО Сбербанк. Бренд входит в топ 15 мест в рейтинге самых дорогих мировых банковских брендов и оценивается в стоимость более 12 миллиардов долларов. Активы составляют более четверти банковской системы страны (27%), а доля в банковском капитале находится на уровне 26% (1 марта 2021 г.). Занимает

лидирующие показатели в сегменте вкладов физических лиц, за 2021 г. доля составила 45,1%, прирост 1,7 п.п к уровню 2020 г., вклады корпоративных клиентов наоборот снизились, и доля банка в данном сегменте составила всего 23,1» [35, с. 170].

Основные органы управления банком, согласно уставу банка, изображены на рисунке 9.

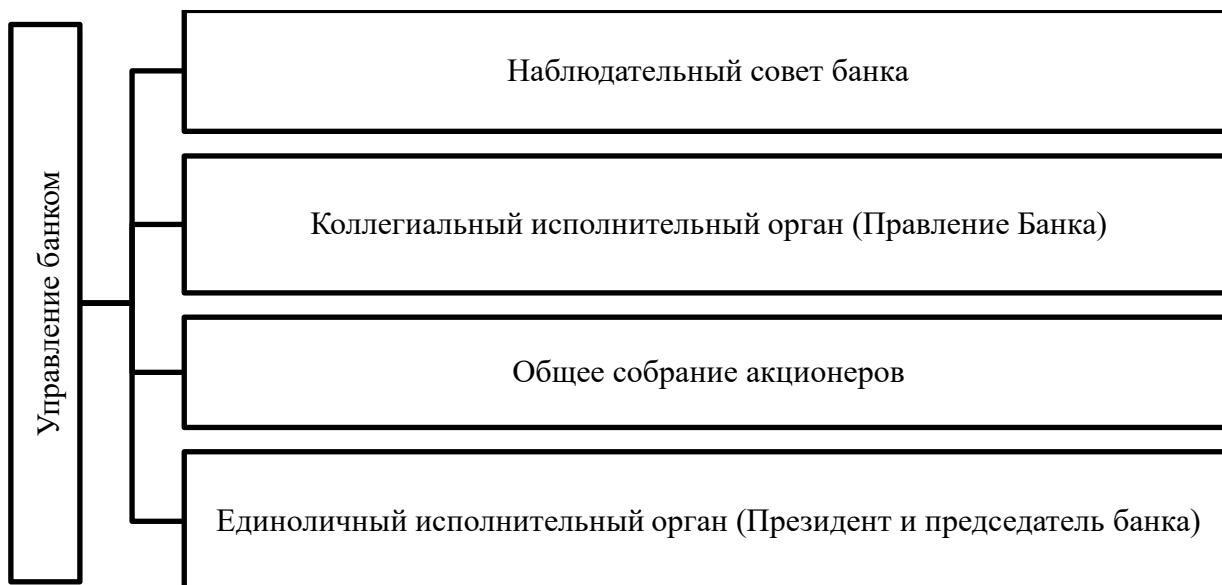


Рисунок 9 – Основные органы управления банком ПАО Сбербанк [47]

Банк является единственным российским банком, который вошел в тридцатку крупнейших банков мира (занимает 27-ое место в мире в ежегодном рейтинге «1 000 крупнейших банков мира 2021» журнала The Banker). [47]

Банк имеет широкую сеть подразделений:

- головной офис (Москва);
- 2 представительства (Пекин, Китай; Франкфурт-на-Майне, Германия);
- 89 филиалов (88 – на территории РФ, 1 – Нью-Дели, Индия).

Банк занимает 1-ое место по России в финансовом рейтинге (активы нетто 34 823 546 983 тысяч рублей, чистая прибыль 781 587 558 тысяч рублей), а также имеет рейтинг «Ваа 3» (умеренный кредитный риск) (рисунок 10). [22]

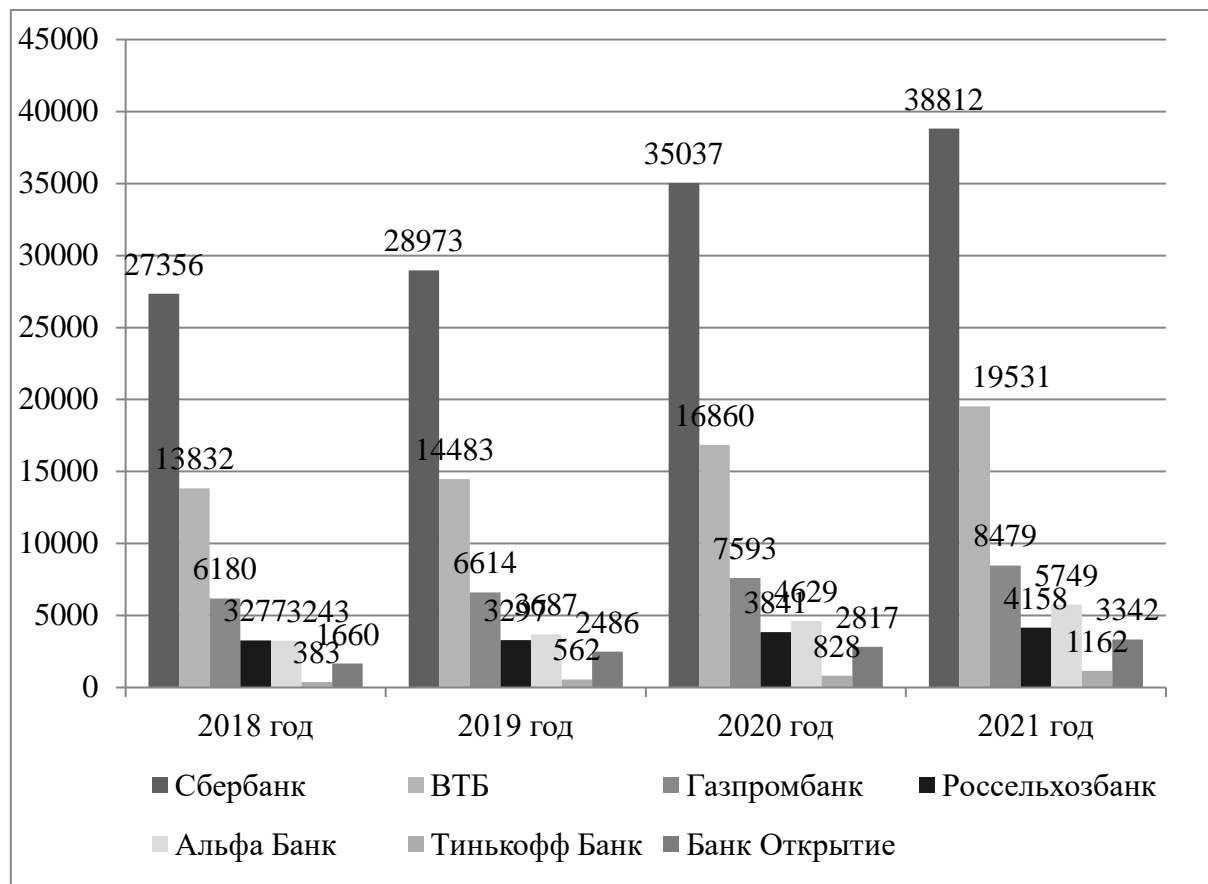


Рисунок 10 – Финансовый рейтинг банков России за период 2018 - 2021 гг.

«Расширение деятельности ПАО Сбербанк в 2020 г. происходило по многим направлениям, в частности в рамках ребрендинга были запущены новые проекты: Сбер Здоровье, Сбер Логистика, Сбер маркет, Сбер Авто и прочие» [47].

Также ПАО Сбербанк активно предоставлял финансовые ресурсы для развития России: «мы выдали 17,7 трлн. руб. кредитов клиентам, увеличив при этом розничный портфель на 17% и корпоративный на 9% без учёта валютной переоценки. Масштабная программа оптимизации расходов и

достигнутый уровень технологической зрелости позволили снизить отношение расходов к доходам до 29,7%. Активное развитие цифровых сервисов обеспечило непрерывное предоставление финансовых и нефинансовых услуг, что позволило нам даже в такой сложный год достичь рентабельности капитала 16,5% без учёта событий после отчётной даты» [47].

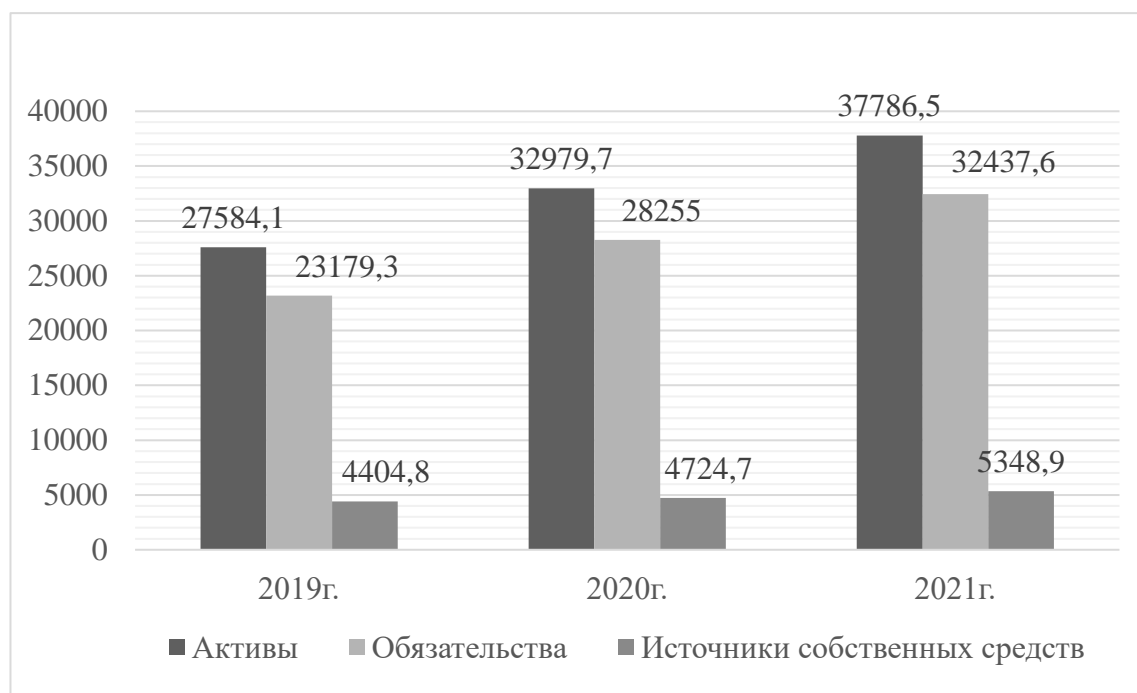


Рисунок 11 – Динамика экономических показателей бухгалтерского баланса ПАО Сбербанк за 2019–2021 гг. в млрд. р.

Динамика основных экономических показателей показана на рисунке 11. Анализ динамики основных экономических показателей позволяет сделать вывод о том, что активы исследуемого ПАО Сбербанк за данный временной промежуток возросли на 36,99%, что свидетельствует об увеличении капитала банка (в различной его форме), приносящего определенный уровень дохода, т.е. прибыли. При этом стоит также отметить из проведенного анализа, за 2019-2021 гг. наблюдалась также тенденция роста и обязательств анализируемого экономического субъекта, почти на 40%, что, вероятнее всего,

обусловлено увеличением активов ПАО Сбербанк за данный временной период и его обслуживания.

Из проведенного исследования баланса ПАО Сбербанк можно отметить увеличение на 21,43% источников собственных средств экономического субъекта, что говорит о приобретении банком определенного вида актива (активов), т.е. оборудования, техники и прочего.

Подводя итоги технико-экономической характеристики ПАО Сбербанк можно сделать вывод о том, что банк имеет положительную динамику развития и занимает ведущее место в российском и зарубежном банковском секторе.

2.2 Анализ финансового состояния ПАО Сбербанк

Основной для анализа финансового состояния является финансовая отчетность ПАО Сбербанк, составляемая в соответствии с Международными стандартами Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI) за год, заканчивающийся 31 декабря, что обеспечивает информационную прозрачность банка.

«Финансовый анализ использует пошаговые процедуры анализа бухгалтерских отчетов предприятия для оценки его производственной, сбытовой, маркетинговой и других видов деятельности» [44].

По данным отчетности за последние три года собственные средства (капитал) ПАО Сбербанк значительно выросли (вырос) на 27%, с 3855,8 млрд.руб. до 5052,6 млрд.руб. Подводя итог основных финансовых показателей ПАО Сбербанк, можно отметить, что анализируемый период вышел очень успешным и в 2021 году принес одну из рекордных прибылей (Приложение А).

Прибыль после налогообложения в 2021 году показала значительный рост на 74,43% по сравнению с периодом 2019-2020 год, где убыток составил 20,29% (Приложение Б). Одним из факторов роста выступило сокращение

операционных расходов и оптимизация многих сервисов. Так в период 2020 – 2021 гг., операционные расходы были сокращены на 15,09%, что является отличным показателем в банковском секторе, особенно в период пандемии. Как видно из рисунка 12, динамика чистой прибыли ПАО Сбербанк положительная, хотя в течении года она имела разнонаправленный характер.

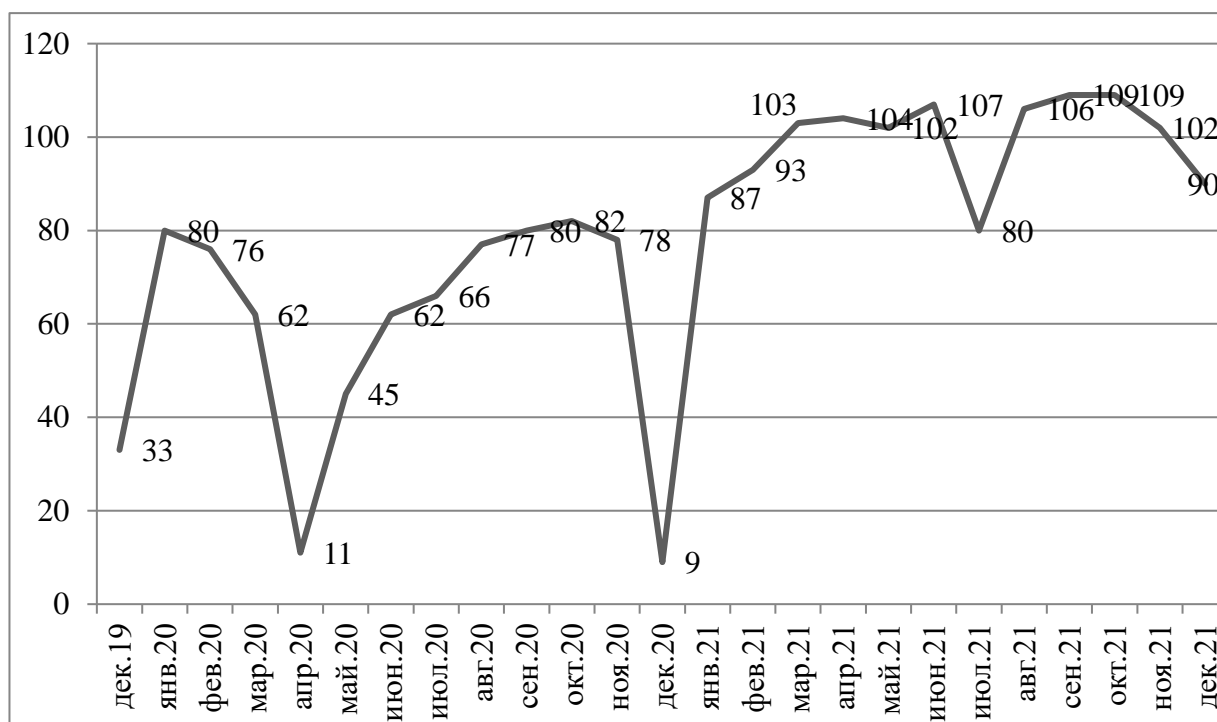


Рисунок 12 – Динамика чистой прибыли ПАО Сбербанк в период 2019-2021 гг.

Активы по итогам года выросли на 14,58% без учёта валютной переоценки и составили 38 триллиона рублей, что является значительным ростом активов, но данный рост был ниже по отношению к периоду с 2019 до 2020 гг., где рост составил 19,56% (представлено на графике (рисунок 14)). Причина положительной динамики изменения активов заключается в том, что ПАО Сбербанк несмотря на достаточно сложную внешнеэкономическую ситуацию расширяла спектр услуг их объёмы и качество.

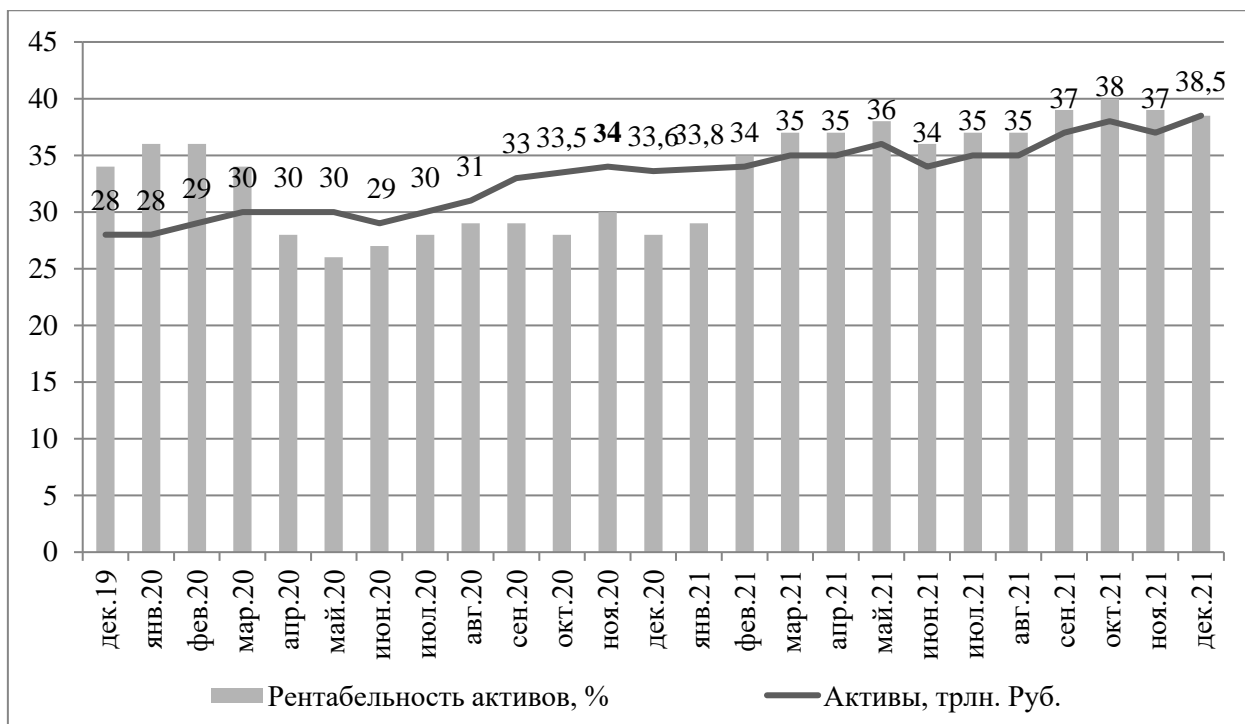


Рисунок 13 – Рост активов ПАО Сбербанк за период 2019-2021 гг.

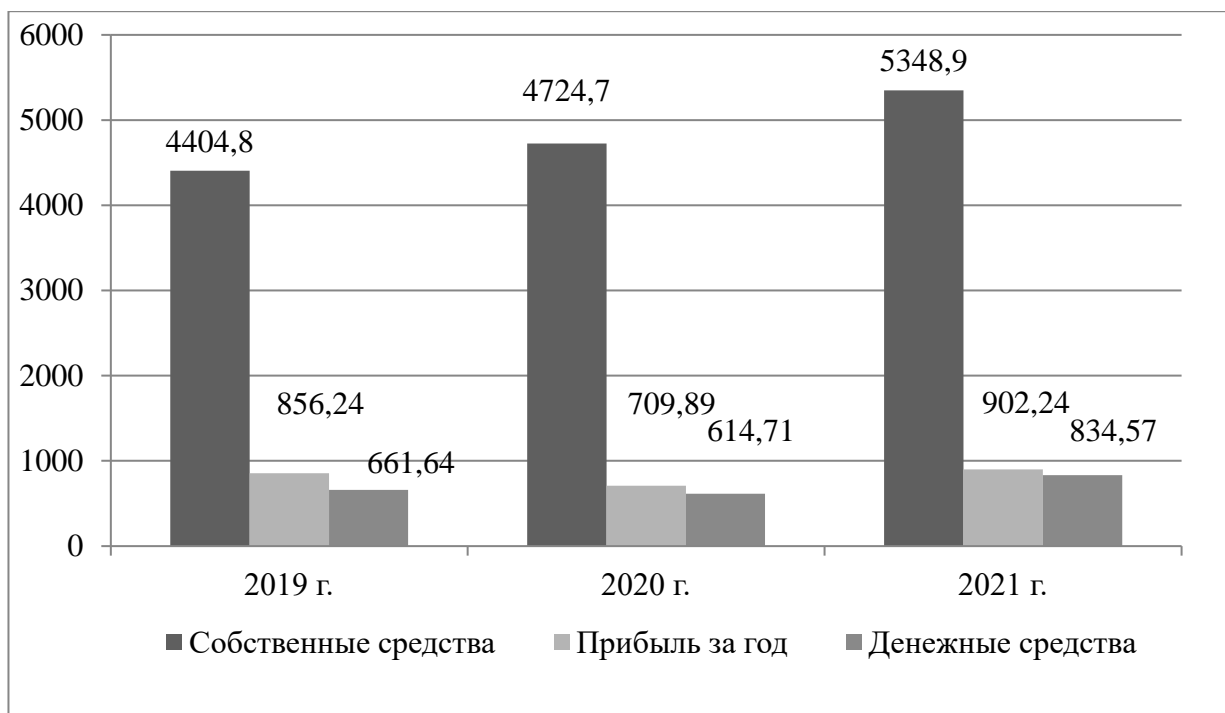


Рисунок 14 – Финансовые ресурсы ПАО Сбербанк (2019- 2021 гг.), млрд. руб.

Общий анализ состояния финансовых показателей за исследуемый период показал, что ПАО Сбербанк прибыльный и динамично развивающийся банк в РФ, но пандемия COVID-19, санкции ЕС и США привела к снижению темпов роста показателей эффективности банков (рисунок 13).

2.3 Анализ системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц ПАО Сбербанк

В ПАО Сбербанк существует три вида премиального банковского обслуживания:

- Сбербанк Премьер. Активы от 400 000 рублей, траты по картам от 50 000 рублей в месяц;
- Сбербанк Первый. Активы от 5 000 000, траты по картам от 250 000 рублей в месяц;
- Sberbank Private Banking. Активы от 100 000 000 рублей.

При сравнении методик сегментации премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк и Frank Research Group, можно отнести клиентов Сбербанк Премьер к группе pre-affluent, клиентов Сбербанк Первый к affluent, клиентов Sberbank Private Banking к группе HNWI.

Согласно годовому отчёту ПАО Сбербанк за 2019 год, основной канал продаж – офисы Сбербанка, а максимальная доля приходится на канал Сбербанк Премьер, а именно 36% от всех продаж в офлайн, что повышает интерес банка к привлечению клиентов данного сегмента, и развитию канала обслуживания Сбербанк Премьер.

По итогам 2021 года количество клиентов Сбербанк Премьер достигло 2 миллионов человек, а активы под управлением Сбербанка Премьер - 2,2 триллионов рублей.

Для обслуживания клиентов Сбербанк Премьер создана отдельная зона в отделении банка – центр персонального обслуживания (ЦПО). Одной из целей ЦПО является продажа продуктов банка клиентам. Продажу

осуществляет клиентский менеджер Сбербанк Премьер (КМ), на которого ежемесячно выставляется определенный план продаж (примерно 380 000 рублей комиссионного дохода в месяц, в среднем на одного клиента 585 рублей в месяц).

Количество клиентских менеджеров в 2021 году составило 2 750 человек, исходя из этого, Сбербанк Премьер ежемесячно приносит комиссионный доход около 1 045 000 000 рублей, что так же объясняет интерес банка к данному сегменту.

Далее более подробно рассмотрим внутренние стандарты работы Сбербанк Премьер, в связи с весомой ролью данного канала обслуживания в продажах ПАО Сбербанк.

Рассмотрим более подробно профиль целевого клиента Сбербанк Премьер. Важным преимуществом в данной классификации является наличие индивидуальных критериев обслуживания в зависимости от региона:

Московский банк (МБ) – заработная плата/ежемесячный оборот по картам от 100 000 рублей, баланс от 700 000 рублей, ипотека от 4 000 000 рублей, платежи по кредитам от 35 000 рублей.

Северо-Западный и Среднерусский банк (СЗБ и СРБ) – заработная плата/ежемесячный оборот по картам от 70 000 рублей, баланс от 500 000 рублей, ипотека от 3 000 000 рублей, платежи по кредитам от 35 000 рублей.

Другие территориальные банки (Байкальский, Волго-Вятский, Дальневосточный, Поволжский, Сибирский, Уральский, Центрально-Черноземный, Юго-Западный) – заработная плата/ежемесячный оборот по картам от 50 000 рублей, баланс от 400 000 рублей, ипотека от 2 000 000 рублей, платежи по кредитам от 25 000 рублей.

Интерес населения к премиальному обслуживанию можно связать не только с желанием получить дополнительные преимущества по банковским продуктам, но и с необходимостью получения консультации по инвестиционным предложениям банка, в связи с ростом интереса к доходным продуктам, что в свою очередь связано с повышением интереса населения к

получению дохода выше уровня вклада. В связи с этим оформление инвестиционного или страхового продукта является критерием обслуживания в Сбербанк Премьер.

При соблюдении любого из критериев для клиента формируется предложение на обслуживание, после чего клиентский менеджер оформляет обслуживание клиента по алгоритму.

Согласно книге стандартов центра премиального обслуживания, когда активы клиента Сбербанк Премьер достигают 5 000 000 рублей – оформляется переход на обслуживание в Сбербанк Первый.

Рассмотрим алгоритм проведение первой встречи с клиентом, согласно модели обслуживания клиентов Сбербанк Премьер.

Задачи клиентского менеджера на первой встрече:

- рассказать о формате обслуживания;
- презентовать основной продукт;
- подключить каналы удалённого обслуживания и провести по ним обучение.

ПАО Сбербанк постулирует три основные корпоративные ценности, которые раскрываются в нескольких предложениях:

а) Я – лидер:

- 1) “Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг меня”;
- 2) “Я делаю лучшее, на что я способен. Я постоянно развиваюсь и совершенствую себя, Банк и своё окружение”;
- 3) “Я честен с коллегами и со своими клиентами”;

б) Мы – команда:

- 1) “Я с готовностью помогаю коллегам, работая на общий результат”;
- 2) “Я открыт и доверяю своим коллегам”;
- 3) “Я отношусь к коллегам с уважением”;
- 4) “Я помогаю расти и развиваться своим коллегам”.

в) Всё – для клиента:

1) “Вся моя деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов”;

2) “Я хочу удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и своим отношением”;

3) “Я превосхожу ожидания наших клиентов”.

Для того, чтобы реализовать вышеперечисленные корпоративные ценности в ЦПО, очень важно грамотно организовать рабочий процесс. Для достижения этой цели система работы всех банковских структур ПАО Сбербанк, в том числе структур премиального обслуживания, построена на следующих основополагающих принципах:

- поддержание конструктивной, дружной атмосферы в коллективе;
- развитие команды. с каждым сотрудником заполняется индивидуальный план развития;

- наставничество;

- исполнение технологий;

- работа с клиентами от их потребностей и пожеланий;

- совместный поиск решений;

- предсказуемый рабочий график;

- справедливое вознаграждение.

Также ПАО Сбербанк выделил принципы построения рабочего процесса, которые негативно влияют на постулируемые им корпоративные ценности и несут вред работе всей структуре:

- административное давление;

- выполнение показателей любой ценой;

- акцент на продажи без ориентации на потребности клиента;

- переработки;

- фрод (фальсификация продаж);

- формальный подход, работа строго “по инструкции”;

- шантаж, угрозы.

На всех уровнях руководство банка следит за соблюдением принципов, положительно влияющих на рабочий процесс, посредством плановых проверок, опросов сотрудников.

Основные цели центра премиального обслуживания:

- привлечение на обслуживание клиентов. по нормативам за одним клиентским менеджером должно быть закреплено до 650 клиентов. при увеличении клиентской базы вводиться новая ставка км;

- продажи продуктов клиентам;

- стимулирование транзакционной активности клиентов. средним нормативом для клиентского менеджера является более 15 транзакций в месяц у клиента;

- рост удовлетворённости клиентов от обслуживания в банке. используется специальный индикатор CSI (индекс удовлетворённости клиента, выявляется с использованием смс-опросов), который должен быть больше либо равен 9,2;

- построение долгосрочных доверительных отношений с клиентами. контакт с клиентом должен быть не реже, чем раз в 45 дней. контакт с клиентом возможен через телефонные переговоры, либо личную встречу. телефонная связь осуществляется, либо с использованием мобильного рабочего телефона клиентского менеджера (на 1 км выделяется 200 рублей в месяц на оплату мобильной связи), либо с использованием программы CRM (звонок автоматически перенаправляется на стационарный телефон).

У каждого структурного подразделения ПАО Сбербанк имеется собственный руководитель, перед которым стоят конкретизированные рабочие задачи. Перед руководителем центра премиального обслуживания (РЦПО) ставится следующий спектр задач и подзадач:

а) формирование команды и организация рабочих мест:

1) комплектация рабочей команды из, минимум, трёх клиентских менеджеров. целевой показатель – от пяти до шести;

2) подбор ассистентов клиентских менеджеров для проведения операционной работы, в которую входит оформление документов и сбор архива;

3) первичное обучение и помощь в адаптации на новом рабочем месте клиентских менеджеров и ассистентов;

4) оборудование рабочих мест клиентских менеджеров и ассистентов.

б) исполнение технологии и организация рабочего дня для клиентского менеджера:

1) мониторинг отклонений в работе клиентских менеджеров и ассистентов с помощью специальных индикаторов (KPI) и противодействие фроду;

2) распределение заявок на премиальное обслуживание из телемаркетинга между клиентскими менеджерами;

3) работа с обращениями клиентов, предоставление им ответов.

Рабочий день клиентского менеджера состоит из отработки задач посредством совершенных звонков и проведения встреч. Типы задач:

– сервисные (окончание срока действия карты/вклада, день рождения, арест счетов и другие);

– предложение продукта (инвестиционный портфель, пакет услуг, дебетовая карта и прочие);

– приглашение на обслуживание в канал Премьер.

– работа с клиентами во время отсутствия клиентского менеджера

– замещение клиентского менеджера во время его отпуска или отсутствия по состоянию здоровья;

– привлечение новых клиентов в базу центра премиального обслуживания;

- обучение и развитие клиентского менеджера;
- обучение клиентских менеджеров технологиям обслуживания клиентов;
- наставничество;
- непосредственная работа с выявленными отклонениями в работе клиентских менеджеров и ассистентов с целью их устранения;
- разработка и внедрение индивидуального плана развития клиентского менеджера и ассистента;
- формирование резерва будущих руководителей центра премиального обслуживания.

Структура управления ЦПО имеет свою регламентированную иерархию, а именно:

- директор управления продаж территориального банка;
- является высшим звеном в данном структурном подразделении. в его обязанности входит контроль за выполнением целевых показателей, продаж и разработка стратегии для их достижения;
- начальник управления продаж головного отделения сбербанка. в обязанности которого включается контроль за выполнением KPI, соблюдением технологий в территориальном банке;
- руководитель сети центров персонального обслуживания (РСЦПО). Является наставником РЦПО: помогает в организации рабочего процесса, проводит обучение, участвует в решение конфликтных ситуаций в ЦПО;
- руководитель центра персонального обслуживания (РЦПО);
- клиентский менеджер Сбербанк Премьер (КМ СП);
- ассистент клиентского менеджера (АКМ);
- руководитель внутреннего структурного подразделения (РВСП).

Организует и контролирует рабочий процесс во вспомогательном отделении банка (ВСП). Несёт ответственность за выполнение KPI;

– заместитель руководителя внутреннего структурного подразделения (ЗРВСП). Основной задачей которого является контроль операционным качеством в ВСП.

Основными помощниками в работе ЦПО являются две программы:

– инструмент управления продажами (ИУП) – создан для контроля за выполнением КРІ и нагрузке в ЦПО. Под нагрузкой понимается количество проведённых с клиентами встреч и звонков. Отчёт формируется еженедельно;

– интеллектуальная система управления (ИСУ) – программа еженедельно анализирует работу всех сотрудников ЦПО и обращает внимание на зоны роста(отклонения). Отклонения подсвечиваются в личной кабинете сотрудника.

Одним из основных предложений Сбербанк Премьер является пакет услуг, дающий клиентам-физическим лицам больше возможностей.

а) возможность оформления до пяти премиальных карт:

По премиальным картам начисляются повышенные бонусы «СПАСИБО» за покупки: 10% в категории АЗС и такси, 5% в кафе и ресторанах, 1,5% в супермаркетах. Бонусы можно использовать как денежные средства при покупках в магазинах-партнёрах. Они являются аналогом популярной в настоящее время системы кэшбека, используемой для привлечения клиентов и повышения их лояльности. Также все денежные средства на данных картах застрахованы; Кроме бонусов к преимуществам карт относятся:

- 1) повышенные лимиты снятия (до 1 млн. рублей в сутки);
 - 2) бесплатные смс – уведомления;
 - 3) экстренная выдача наличных за рубежом, в случае утраты карты;
- б) повышенные ставки по вкладам;
- в) персональный менеджер и личный юрист.

Сбербанк Премьер предоставляет персонального менеджера и личного юриста, которые в случае необходимости помогут оперативно решить возникающие вопросы, входящие в круг их компетенции.

К преимуществам данной услуги можно отнести:

1) услугу можно получить в любое время суток и в любой день без выходных;

2) как дистанционный, так и очный характер получения услуги. Клиент может выбрать тот вариант, который в каждом конкретном случае будет наиболее ему удобен;

3) личный юрист имеет возможность представлять интересы клиента Сбербанк Премьер по телефону, что позволяет по некоторым вопросам сэкономить время клиента на ожидание приезда юриста и решить юридические вопросы “на месте”;

4) сохранение записи консультации позволяет “освежить” полученную информацию в ходе консультации с личным менеджером или юристом.

г) возможность ожидания в бизнес-залах аэропортов.

Данная опция даёт возможность владельцу пакета услуг Сбербанк Премьер, а также его сопровождающему находится и ожидать рейс на самолёт в более чем 1000+ бизнес-залах бесплатно 6 раз за календарный квартал. Возможность реализуется с помощью карты Priority Pass, которая предоставляется бесплатно в рамках пакета услуг;

д) дополнительные страховые программы.

Клиентам Сбербанк Премьер бесплатно предоставляется страхование в путешествиях по России и за границей. В рамках данной программы будут возмещены медицинские расходы в поездках, а также при занятии активным спортом. Возмещается стоимость багажа при его утере, расходы, которые понесёт клиент при задержке рейса, отмены поездки или досрочном возвращении;

Программа действует во всём мире за исключением места постоянного жительства радиусом до 100 км. Не ограничивается количество поездок, в течение которых действует данная страховая программа. Её также можно

использовать для получения визы т.к. данный страховой сертификат принимается всеми иностранными посольствами.

Страхуется не только владелец пакета услуг, но и его семья (супруги, в том числе гражданские в возрасте до 70 лет при наличии общих детей; дети до 18 лет и совершеннолетние дети, которые учатся в вузах на дневных отделениях впервые), в случае совместного путешествия, а также держатель дополнительной банковской карты.

е) операции с индивидуальными сейфами.

Своим клиентам Сбербанк Премьер предоставления 20% скидку на аренду индивидуальных сейфов физическим лицам и для её продления, на допуск расширенного круга лиц и на замену сейфа на сейф большего размера.

Для получения бесплатного доступа к Пакету услуг Сбербанк Премьер необходимо ежемесячно выполнять одно из условий:

1) суммарный баланс средств на конец месяца не ниже 1 500 000 рублей;

2) суммарный баланс средств не менее 500 000 рублей на конец месяца и объем транзакций по картам в рамках пакета не менее 80 000 рублей в месяц;

3) объем транзакций по картам в рамках пакета не менее 100 000 рублей в месяц.

При невыполнении данных условий стоимость обслуживания составит 2 500 рублей в месяц.

Проведем сравнительный анализ основного предложения премиального банковского обслуживания – пакета услуг.

Помимо других преимуществ премиальное обслуживание позволяет получить скидки и преимущества при приобретении страховых продуктов.

Уникальность оформления инвестиционных и страховых продуктов в канале Сбербанк Премьер заключается в оказание профессиональной консультации и индивидуальном подборе продукта. Основная часть продуктов, доступна и массовому сегменту, но консультация и постпродажное

обслуживание совершается только сотрудника центра персонального обслуживания. При обращении клиента в центр премиального обслуживания клиентский менеджер:

- определяет цель клиента (сохранение средств, получение высокого дохода, формирование накоплений);
- уточняет в какой валюте планируется размещение;
- узнает желаемые сроки для размещения;
- выявляет склонность к риску;
- предоставляет информацию о продуктах, соответствующих критериям клиента;
- совместно с клиентом формирует стратегию размещения (используя принцип портфельного размещения).

Принцип портфельного размещения заключается в распределение средств по трём блокам:

- защитный блок – включает в себя страхование жизни, имущества, потери работы. Его цель – защита от непредвиденных ситуаций, за счёт рентных или единовременных выплат;
- инвестиционный блок – доходная часть портфеля, цель которой получения дохода выше уровня инфляции. Каждые полгода/год по ней проводится ребалансировка, исходя от финансовых результатов;
- ликвидный блок – цель данной части быстрый доступ к денежным средствам в случае мелких непредвиденных расходов.

Рассмотрим более подробно какие конкретно продукты входят в продуктовый ряд инвестиционных и накопительных предложений в Сбербанк Премьер:

- а) инвестиционное страхование жизни – предоставляется дочерней компанией Сбер Страхование;

Есть несколько типов программ:

1) Доходный курс плюс. Оформляется на срок 3 или 5 лет, в рублях. В данном типе программы доходность выплачивается в соответствии с ростом базового актива. При оформлении необходимо выбрать фонд инвестирования из предложенных:

2) Консервативный фонд мировых облигаций. Инвестиционная идея: защита капитала от инфляции через инвестирование в мировой рынок облигаций высокого качества. В составе фонда более 85% облигаций высокого кредитного качества.

3) Новые технологии 3.0. Инвестиционная идея: инвестиции в сектор передовых технологий мировой экономики и участие в динамике акций высокодоходных компаний с полной защитой капитала. В составе фонда – акции корпораций развитых стран, создающих инновационную продукцию в различных отраслях.

4) Предметы роскоши. В основе лежит индекс на компании сегмента «Люкс» Solactive Luxury Dynamic Factors 10% Daily Risk ControlTR Index (Солэктив Лакшери Динамик фактор 10% дэйли риск контрол ТР Индекс). Тикер SOLUX10F Index.

5) Телекоммуникационный сектор Европы. Инвестиционной идеей стратегии является вложение средств в акции крупнейших телекоммуникационных компаний Европы, имеющих стабильные финансовые показатели и устойчивую клиентскую базу, со 100% защитой вложенного капитала. Доход по стратегии формируется за счет роста базового актива, которым является сводный индекс STOXX Europe 600 Telecommunications , состоящий из акций 30 крупнейших европейских компаний сектора телекоммуникаций и связанных с ними сервисов.

6) Корзина антикризисных компаний. В корзину входят американские компании, котировки которых в период пандемии коронавируса показали динамику лучше индекса широкого рынка. Это компании оборонного сектора и сферы медицины. Оборонный сектор представлен двумя компаниями: Northrop Grumman и L3Harris Technologies. Сектор

здравоохранения представляют три компании: Johnson & Johnson, Baxter International и Eli Lilly & Co.

б) Накопительное страхование жизни – предоставляется дочерней компанией Сбер Страхование. Внутри предложены несколько вариантов программ:

1) Первый капитал – ориентирована на создания накоплений для ребёнка, оформляется на срок от 5 до 23 лет, особенностью программа является возможность страхования взрослого и ребёнка. Дополнительно предоставляется сервис «Образовательный консультант», который оказывает помощь: в выборе репетиторов, подбору психолога, организации детских праздников.

2) Семейный актив – ориентирована на создание накопление на будущее, а так же защиту семьи в непредвиденных ситуациях связанных с потерей здоровья. Оформляется на срок от 5 до 30 лет, застрахованное лицо – взрослый от 18 до 75 лет.

3) Детский образовательный план – ориентирована на создания накоплений на образование ребёнка, оформляется на срок от 5 до 17 лет. Дополнительно предоставляется образовательный консультант, который поможет с выбором спортивной секции для ребёнка, подберёт информацию по вузам. Сервис доступен круглосуточно.

в) Паевые фонды (ПИФ) – предоставляется дочерней компанией Сбер управление активами. На сегодняшний день доступны:

1) открытые фонды (ОПИФ) облигаций, акций, смешанных инвестиций;

2) биржевые паевые инвестиционные фонды (БПИФ);

3) интервальные фонды (ИПИФ);

4) закрытые фонды (ЗПИФ).

Доверительное управление (ДУ) Сбер управления активами – на данный момент к оформлению доступны три варианта программы:

5) долларовое доверительное управление;

6) индивидуальный инвестиционный счёт со стратегией «Накопительная»;

7) индивидуальный инвестиционный счёт со стратегией «Российские акции».

Особенностью инвестирования через индивидуальный инвестиционный счёт (ИИС) является возможность получения налоговых привилегий, а именно:

8) тип А. Возврат 13% от суммы взноса на ИИС, но не более 52 000 рублей в год.

9) тип Б. От НДФЛ освобождается весь доход, полученный при инвестировании внесённых на ИИС денежных средств.

Привилегии применимы в случае существования счета не менее трёх лет. Брокерское обслуживание включает в себя открытие и ведение брокерского счета.

Так как одним из основных направлений в премиальном обслуживании является продажа инвестиционных продуктов и консультирование по ним, ниже проведён анализ их использования населением.

Во втором квартале 2020 года выросло число инвестиций в ПИФы, исходящих от фондов, работающих с физическими лицами. Это произошло на фоне поиска финансовых инструментов, имеющих потенциально более высокую степень доходности по отношению к депозитам.

Коронавирусная инфекция и низкие цены на нефть вызвали падение фондового рынка в первом квартале 2020 года, однако уже во втором квартале началось восстановление, что позитивно отразилось на доходность паевых инвестиционных фондов и доходность вместо отрицательных значений вновь стала положительной.

Приток инвестиций в паевые инвестиционные фонды во втором квартале 2020 года составил 74,7 млрд. руб – это на 7% больше, чем за тот же период предыдущего года.

Основные причины большой доли участия частных инвесторов в ПИФ:

– из-за снижения процентных доходов повышается заинтересованность банков в получение дополнительных комиссионных доходов, что отражается в усиленном продвижении ПИФ;

– нестабильная ситуация на фондовом рынке в связи с коронавирусной инфекцией и обрушением цены на нефть стала привлекательной для инвесторов, ориентированных на рискованные вложения, которые размещали в том числе через ПИФ;

– снижение процентных ставок по банковским депозитам и ключевой ставки мотивирует инвесторов на поиск более доходных способов вложения денежных средств;

– во втором квартале 2020 года увеличилась норма сбережения, которая составила 23% по отношению к числу реальных располагаемых доходов населения. Данное увеличение можно объяснить тем, что во время действия ограничительных мер против коронавирусной инфекции была сильно ограничена возможность к трате имеющихся у граждан средств на товары и услуги.

С 2019 по 2021 фиксируется рост стоимости чистых активов по типам ПИФ, за исключением первого квартала 2021 по уже упоминаемым причинам.

В первом квартале 2021 года выросло число индивидуальных инвестиционных счетов – до 722 тыс. счетов.

Таким образом увеличился прирост клиентов в сфере брокерского обслуживания и доверительного управления – доля ИИС по отношению к общему числу клиентов составила 25% и 55% соответственно.

Объём активов достиг 108,6 млрд. руб. Из них:

- 73,3 млрд. руб. на брокерских ИИС;
- 35,3 млрд. руб. на доверительном управлении;

Однако произошло снижение среднего размера ИИС:

- с 127 тыс. руб. до 117 тыс. руб. – брокерское обслуживание;
- с 408 тыс. руб. до 373 тыс. руб. – доверительное управление;

Причина этому заключается в том, что темпы роста активов в первом квартале 2019 года отставали от темпов роста количества счетов.

В первом квартале 2021 года замедлился темп роста общего числа клиентов в доверительном управлении и оказался минимальным за 2 года. Число учредителей доверительного управления увеличилось до 169 тыс., при этом увеличилась доля клиентов с ИИС – до 67% (в прошлом квартале – 50%).

Средний срок инвестирования в большинстве стандартных стратегий составил 1 год. Доли краткосрочных (на 1 год) и долгосрочных (3 года и больше) стратегий составили 91% и 8% соответственно, что на текущий момент показывает неготовность к инвестированию в долгосрочной перспективе, предпочитая краткосрочный доход.

Средний размер портфеля за первый квартал 2019 г. снизился – с 1,4 до 1,3 млн. руб, по доверительному управлению – с 6 до 5,4 млн. руб. Этому способствовали следующие взаимозависимые причины:

- рост числа клиентов;
- неизменная общая стоимость портфеля.

Из этого следует, что рынок доверительного управления имеет тенденцию к насыщению – совокупный объём активов не изменился (при замедлении роста общего числа клиентов) и средний размер портфеля снижался. Выводы средств юридическими лицами компенсировали приток средств от физических лиц.

Компания Frank Research Group ежегодно проводит исследование рынка премиальных банковских услуг и составляет рейтинг лучших программ премиального обслуживания.

При проведении исследования применяется метод Frank RG «360 градусов»:

- анализ публичной информации;
- экспертное интервью (интервью с руководителями подразделений премиального обслуживания);
- анкетирование (опрос премиальных клиентов банка);

- mystery shopping (тайный покупатель);
- тестирование интернет-банков и мобильных приложений.

В данном рейтинге оценка премиального обслуживания осуществляется по параметрам, объединённым в 8 категорий, по каждой категории банку присваивается оценка от А до Е, где:

- А – оценка в самом высоком диапазоне;
- Е – оценка в самом низком диапазоне.
- в 2020 году премиальное обслуживание ПАО Сбербанк (Сбербанк Премьер) заняло 4-ую строчку в рейтинге Frank Premium Banking Award 2021 – Лучшие программы премиального обслуживания.

Banking Award 2021 – Лучшие программы премиального обслуживания [29]

По результатам рейтинга, премиальному обслуживанию ПАО Сбербанк присвоены следующие оценки:

- А в категориях: «надежность», «кредиты»;
- В в категории «инвестиционное предложение»;
- С в категориях: «сервис offline & online», «переводы, снятие наличных, обмен валют», «условия по вкладам и счетам»;
- D в категориях: «Небанковские привилегии», «Дебетовые карты», «Кредитные карты»;

Рассмотрим возможные причины низких оценок (С, D):

- сервис offline & online;
- каналы связи с клиентом.

Согласно книге стандартов ЦПО, контакт с клиентом возможен только через мобильную связь или личную встречу, это не всегда удобно в связи с отсутствием возможности ответить на телефонный звонок или приехать на встречу, что может вызвать негатив клиента с связи с невозможностью оперативно решить свой вопрос.

Обучение и развитие клиентских менеджеров;

Одной из проблем премиального обслуживания в России является недостаточный уровень квалификации специалистов, обслуживающих премиальных клиентов.

Обучение клиентских менеджеров Сбербанк Премьер проходит на рабочем месте с использованием программы «виртуальная школа», что не даёт возможности задать дополнительные вопросы – последствием могут стать пробелы в знаниях и умениях, а также оказание некачественного сервиса.

Организация рабочего дня клиентского менеджера.

Согласно книге стандартов ЦПО: организацией рабочего дня клиентского менеджера занимается руководитель, а целевой показатель размера команды 6 клиентских менеджеров. Исходя из этого на организацию рабочего дня уходит много времени и появляется возможность пропустить важные задачи, например, сервисные (окончание срока действия вклада). Данная проблема может сформировать конфликтную ситуацию, например, недополучение клиентом дохода в связи с автоматической пролонгацией вклада под ставку 0,01% и отсутствием звонка КМ с напоминанием о его окончании.

- переводы, снятие наличных, обмен валют;

Возможной причиной низкой оценки по данному критерию является наличие комиссии за перевод средств с карты на карту Сбербанка, при переводе от 50 000 рублей в месяц. В пакете услуг Сбербанк Премьер отсутствуют индивидуальные тарифы по переводам.

- условия по вкладам и счетам;
- дебетовые и кредитные карты;

К причинам низкой оценки по данному критерию можно отнести:

- бонусы «СПАСИБО»;

Бонусы «СПАСИБО» можно использовать только в магазинах партнёрах, но это не всегда удобно так как перечень партнёров ограничен, например, в категории супермаркеты бонусы можно потратить только в

приложении «Сбермаркет» и в магазине «Пятёрочка» (только по социальным картам).

- отсутствие мультивалютных карт;

Мультивалютная карта – банковская карта с несколькими счетами в разных валютах. [47] Она позволяет открыть одну карту, место нескольких в разной валюте.

- отсутствие льготных ставок по кредитным картам.

Все причисленные проблемы влияют на рейтинг обслуживания Сбербанк Премьер и, как следствие, на привлечение новых клиентов в канал.

Рассмотрим, какое место в рейтинге занимало премиальное обслуживание ПАО Сбербанк (Сбербанк Премьер) за последние 5 лет, и основных конкурентов.

В 2015 и 2016 году лидировало премиальное обслуживание АО Райффайзенбанка (Premium Banking), с 2017 по 2020 лидирующую позицию занял АО Альфа-Банк (Альфа-Premium).

За выбранный период премиальное обслуживание ПАО Сбербанк (Сбербанк Премьер) занимало с 6 по 4 место в рейтинге, и активно соперничало с обслуживанием АО КБ Ситибанк (Citigold).

Таким образом, при оценке модели премиального обслуживания ПАО Сбербанк можно использовать совокупность следующих блоков анализа: внутренние стандарты обслуживания компании, услуги и продукты направления Сбербанк Премьер, а также практику премиального обслуживания Сбербанка.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- ПАО Сбербанк является старейшим и крупнейшим банком в российской банковской системе;

- показатели ПАО Сбербанк, характеризующие эффективность хозяйственной деятельности банка на протяжении периода с 2019–2021 гг., показали рост, однако темпы роста показателей снизился. Причиной этого стала эпидемия COVID-19, а также санкции ЕС и США.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию премиального банковского обслуживания ПАО Сбербанк

3.1 Мероприятия по совершенствованию внутренних стандартов работы с премиальными клиентами ПАО Сбербанк

Рассмотрим пути совершенствования внутренних стандартов премиального обслуживания в ПАО Сбербанк, которые позволят исключить проблемы, влияющие на оценку в категории «Сервис offline & online»:

- каналы связи с клиентом;
- создание чата с клиентским менеджером в личном кабинете клиента.

На сегодняшний день в мобильном приложении Сбербанк Онлайн есть возможность проконсультироваться в «режиме онлайн», но консультацию проводит виртуальный ассистент Сбербанка, который ответит только на определённый ряд вопросов: узнать баланс карты, как узнать реквизиты карты, узнать курс валюты и другие. Наличие чата со своим клиентским менеджером позволит более оперативно решить часть вопросов, например, как более выгодно поменять валюту, записать на встречу.

Связь с клиентом с использованием мессенджеров (WhatsApp, Telegram).

Возможность созвониться с клиентским менеджером с использованием мессенджеров даст возможность решить вопрос, находясь в другой стране. Сейчас связь с банком из любой точки мира возможна только по номеру +74955005550, консультацию проводит сотрудник контактного центра.

а) повышение качества обслуживания:

1) создание очной программы обучения клиентских менеджеров Сбербанк Премьер;

Это позволит в полной мере обучить менеджеров всем необходимым навыкам, а также проверить полученные знания.

2) повышение квалификации сотрудников центра премиального обслуживания;

Учитывая кривую забывания информации Эббингауза, которая говорит о том, что в течение первых 60 минут после получения информации, у человека в памяти остаётся всего 40% информации, а через 6 дней около 20%, плановые тестирования позволят выявить пробелы информации и провести повторное обучение.

3) проведение семинаров по изменениям конъюнктуры рынка;

Так как клиентский менеджер является наставником клиента он должен быть в курсе текущей экономической ситуации для создания наиболее актуального предложения, проведение периодических семинаров могут являться инструментом достижения этой цели;

б) организация рабочего дня клиентского менеджера;

Путём совершенствования организации рабочего дня клиентского менеджера является создание алгоритма в программе CRM, который будет формировать пул задач для обработки клиентским менеджером, исходя из:

1) приоритетности задачи;

2) количества задач у клиентского менеджера;

3) нагрузки клиентского менеджера (количества проведённых звонков и встреч).

Это позволит сэкономить время, занимаемое на организацию рабочего дня, а также исключить возможность пропуска задач.

На основе анализа работы премиального обслуживания ПАО Сбербанк, представлены пути совершенствования продуктов и услуг для клиентов Сбербанк Премьер.

а) пакет услуг Сбербанк Премьер:

1) создание уникальных тарифов по переводам;

При переводе с карту на карту Сбербанка, свыше 50 000 рублей в месяц, удерживается комиссия. В целях увеличения лояльности премиальных клиентов, необходимо увеличить данный лимит в рамках пакета услуг.

- 2) замена бонусов «СПАСИБО» на кэшбек;

Это позволит увеличить интерес к использованию дебетовых карт, в связи с тем, что полученный кэшбэк (деньги) клиент может потратить по своему желанию или положить на счёт, что является более удобным, чем искать где потратить бонусы «СПАСИБО».

- 3) создание акционных вкладов в рамках пакета услуг;

На сегодняшний день предложения по акционным вкладам, доступные во всех каналах, более выгодные чем «Особые» вклады. Создание акционных вкладов в рамках пакета услуг увеличат приток денежных средств в канал.

- 4) сниженные ставки по кредиту и кредитным картам в рамках пакета услуг на 0,5% от ставки для массового сегмента;

В пакете услуг Сбербанк Премьер, в отличие от пакетных предложений других банков, нет привилегий по кредитованию и кредитным картам.

- 5) ввод консьерж – сервиса в пакет услуг Сбербанк Премьер;

Это дополнительный сервис для держателей пластиковых карт, который предполагает информационную поддержку и помощь в получении различных услуг. Данной программой можно воспользоваться при организации путешествия (бронирование гостиниц, покупка билетов на все виды транспорта и др.).

- б) дополнительные привилегии;

Для наиболее активных премиальных клиентов, число операций которых превышают на 20% среднее число операций в сегменте, ведущих собственный бизнес и занимающихся инвестированием, в рамках пакета услуг может быть организована подписка на специализированные издания, экономические журналы, бизнес-журналы, содержащие соответствующие аналитические материалы, способствующие принятию качественных управленческих решений. Также для таких клиентов может составляться подборка ближайших тематических мероприятий, конференций, выставок в конкретном городе в зависимости от профессиональных или финансовых интересов клиента, рассылка приглашений на них.

б) инвестиционные и страховые продукты:

1) оказание помощи в получении сертификата квалифицированного инвестора;

На сегодняшний день ряд инвестиционных продуктов можно приобрести только, будучи квалифицированным инвестором (инвестиционная облигация, еврооблигация).

Квалифицированный инвестор - физическое или юридическое лицо, которое признано способным осуществлять операции на рынке ценных бумаг в отношении тех видов финансовых инструментов и услуг, которые предназначены только для квалифицированных инвесторов. Обычно это означает, что квалифицированный инвестор сознаёт и принимает на себя ответственность за проведение наиболее рискованных операций на фондовом рынке.

Для получения квалификации необходимо отвечать одному из перечисленных требований [22]:

а) размер имущества: не менее 6 000 000 рублей в виде ценных бумаг, производных инструментов, средств на счетах или депозитах;

б) опыт работы с ценными бумагами:

1) не менее трёх лет работы в организации, которая заключала сделки с ценными бумагами или производными инструментами;

2) не менее двух лет работы в организации со статусом квалифицированного инвестора.

в) опыт инвестирования: заключение сделок (или покупка производных финансовых инструментов) не реже раза в месяц, ежеквартально не меньше десяти сделок, на общую сумму от 6 000 000 рублей;

г) образование: высшее экономическое образование, полученное в ВУЗе, который мог аттестовать в сфере профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг или любой из документов:

1) квалификационный аттестат специалиста финансового рынка;

2) квалификационный аттестат аудитора;

- 3) квалификационный аттестат страхового актуария;
- 4) сертификат Financial Risk Manager (FRM);
- 5) сертификат Chartered Financial Analyst (CFA);
- 6) сертификат Certified International Investment Analyst (CIIA).

Одним из путей совершенствования продуктов и услуг для клиентов Сбербанк Премьер, является помощь в получении квалификации, посредством:

- 1) рекомендаций образовательных центров для получения аттестата;
- 2) организации обучения;
- 3) организация обучения по заполнению декларации на возврат налогового вычета.

Некоторые инвестиционные и накопительные продукты дают возможность вернуть налоговый вычет от взноса (ИИС, НСЖ, ИСЖ), но не каждый клиент может самостоятельно оформить документы для возврата. Организация обучений по данному направлению позволит увеличить удовлетворённость клиента от обслуживания и, как следствие, сформировать большой спрос на премиальное обслуживание.

Персональное финансовое планирование может стать достаточно интересной услугой, которая может позволить расширить клиентскую базу. Преимуществом персонального финансового планирования является возможность демонстрации клиенту для чего инвестиционные и страховые продукты необходимы. Также данная услуга может позволить клиенту сформировать набор финансовых инструментов, оптимально подходящих для достижения своих целей. Большим плюсом персонального финансового планирования является возможность самому клиенту оценить финансовые возможности и уберечь себя от неправильных финансовых решений.

Данную услугу можно реализовать посредством формирования таблицы исходя из: цели клиента, срока на реализацию, средств в наличии. На основании которой будут предложены наиболее подходящие продукты.

Оценим перспективы банковского премиального обслуживания ПАО Сбербанк:

а) рост количества клиентов категории pre-affluent;

По отчётам Frank Research Group виден ежегодный рост количества клиентов категории pre-affluent, на основании чего можно сделать вывод, что в дальнейшем рост будет сохраняться. Причиной является рост интереса населения к получению дохода выше уровня вклада (увеличение спроса на инвестиционные инструменты).

Как говорилось ранее, получить консультацию по инвестиционным продуктам можно только в премиальных каналах обслуживания, а основанием для входа в канал является оформление данного продукта.

б) развитие спектра продуктов и услуг для клиентов категории pre-affluent;

Возникновение данной перспективы обусловлено ростом числа клиентов данной категории.

Спектр предоставляемых продуктов и услуг для клиентов Сбербанк Премьер достаточно узкий, если сравнивать с предложениями для клиентов категории affluent (Сбербанк Первый). Уже сейчас в продуктовом ряду для клиентов Сбербанк Премьер появляются продукты канала Сбербанк Первый, например, долларовое доверительное управление – валютный доход Премьер, оно является аналогом продукта для клиентов affluent, но с менее выгодными условиями.

в) активное развитие дистанционного банковского премиального обслуживания;

Причиной развития дистанционного банковского премиального обслуживания являются последствия коронавирусной инфекции: так как многие клиенты не были готовы приходить на личные встречи в отделение - банк предпринял ряд мер:

- 1) организация выездов менеджеров Сбербанк Премьер к клиенту;
- 2) ввод инвестиционных и страховых продуктов для дистанционного оформления.

Данные меры позволяют оказывать весь спектр услуг премиального обслуживания дистанционно, что может способствовать увеличению клиентской базы, росту продаж премиальных продуктов, повышению индекса удовлетворённости клиента обслуживанием.

Таким образом, рассмотрение вышеизложенных предложений позволит ПАО Сбербанк повысить качество премиального обслуживания и повысить эффективность хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк. Проведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию качества кредитного портфеля ПАО Сбербанк

На базе представленной отчетности по объекту данного исследования, а также опираясь на результаты второго раздела, были предложены мероприятия по улучшению качества премиального обслуживания в ПАО Сбербанк. Реализация этих мероприятий в долгосрочной перспективе позволит увеличить количество премиальных клиентов, повысит уровень их удовлетворенности, увеличит объем привлеченных средств, а также повысит рентабельность банка.

Далее проведен сравнительный анализ показателей деятельности ПАО Сбербанк до и после внедрения предложенных мероприятий по повышению эффективности премиального обслуживания.

Предполагается, что изменения в системе премиального обслуживания позволят увеличить объемы привлеченных депозитов физических лиц как минимум на 3 % (рисунок 15).

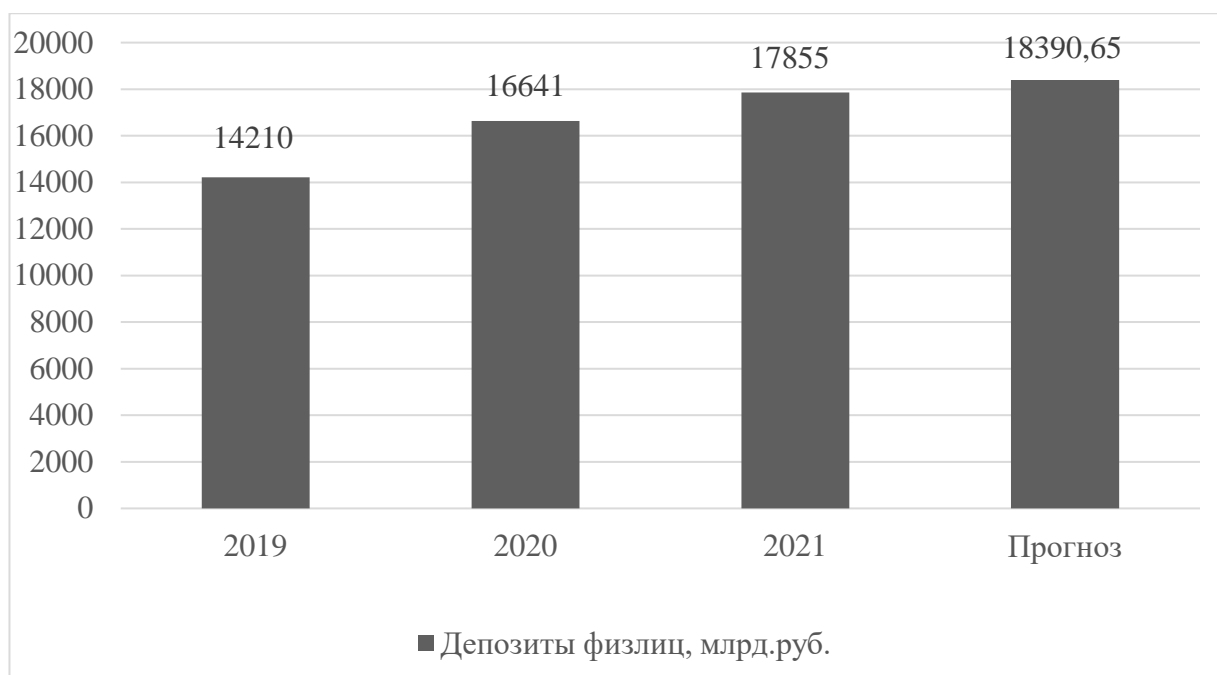


Рисунок 15 – Предполагаемая динамика изменения депозитов физлиц, млрд. руб.

Анализ данных об изменении депозитов физических лиц позволяет сделать вывод о том, что общий объем прироста депозитов составит 535,65 млрд. руб.

Каждый клиент премиального обслуживания с большой вероятностью является или собственником бизнеса, или работником крупной компании. Это позволяет предположить, что помимо привлечения средств физических лиц на депозиты, является возможным открытие счетов юридических лиц, в которых они работают руководителями или являются собственниками. Поэтому совершенствование премиального обслуживания приведет не только к росту вкладов физических лиц, но и вызовет прирост вкладов юридических лиц. Ожидаемый прирост составляет 0,5 % (рисунок 16).

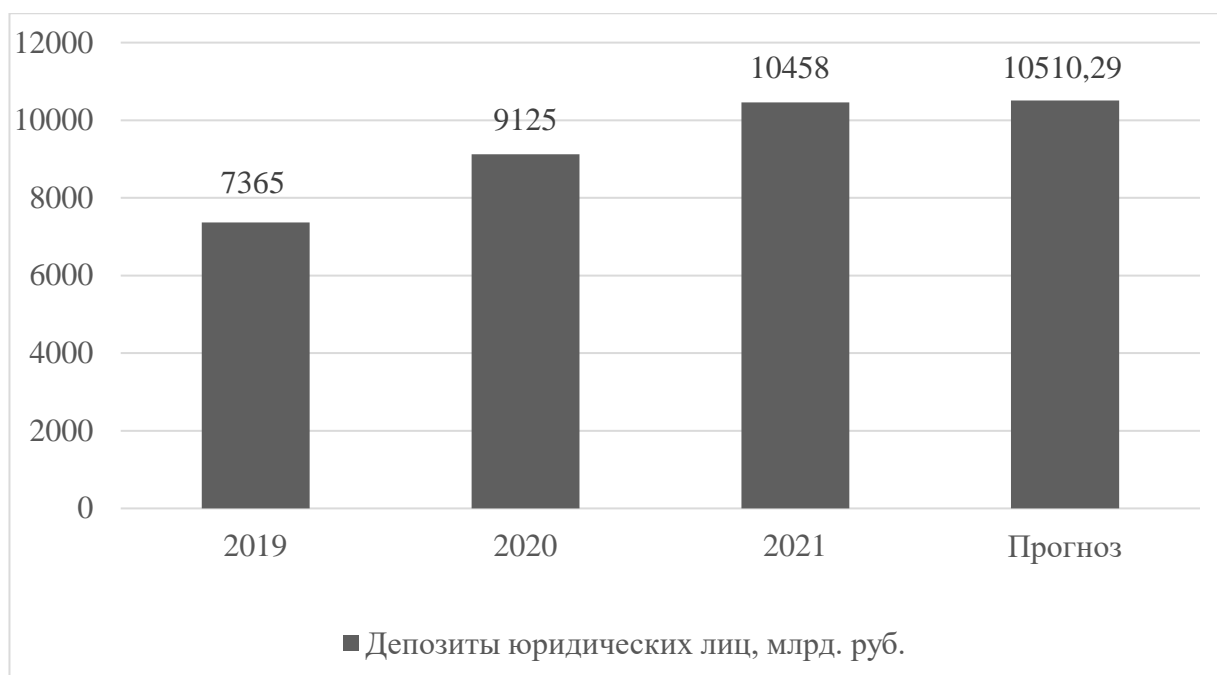


Рисунок 16 – Предполагаемая динамика изменения депозитов физлиц, млрд. руб.

Учитывая то, что показатель отражающий рентабельность активов составляет 3,1 % можно рассчитать влияние изменение показателя ЕБИТ от изменения системы премиального обслуживания клиентов.

Расчет влияния изменения в системе премиального обслуживания клиентов в таблице 2.

Учитывая данные о приросте депозитов физических и юридических лиц можно рассчитать прирост показателя ЕБИТ.

Прирост показателя ЕБИТ = 587,94 млрд. руб. x 3,1 % = 18,22 млрд. руб.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы премиального обслуживания клиентов является актуальным.

Таблица 2 – Расчет влияния изменения в системе премиального обслуживания клиентов

Наименование показателя	До применения разработанных мероприятий	После применения разработанных мероприятий	Абс. изм. +/-
Депозиты физических лиц, млрд. руб.	17 855	18 390,65	535,65

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	До применения разработанных мероприятий	После применения разработанных мероприятий	Абс. изм. +/-
Депозиты юридических лиц, млрд. руб	10 458	10 510,29	52,29

На основании рассмотренных мероприятий по совершенствованию премиального обслуживания ПАО Сбербанк позволяют сделать следующие выводы:

- несмотря на эффективную хозяйственную деятельность ПАО Сбербанк в системе премиального обслуживания банка существуют определенные недостатки;

- основными направлениями совершенствования системы премиального обслуживания ПАО Сбербанк должны стать совершенствование каналов связи с клиентом, повышения качества обслуживания, более эффективная организация рабочего дня клиентского менеджера;

- проведение мероприятий по совершенствованию системы премиального обслуживания ПАО Сбербанк по оценкам экспертов приведет к росту депозитов физических лиц на 3 %, а также к росту депозитов юридических лиц на 0,5. Совокупный объем прироста депозитов составит 587,94 млрд. руб. Рост депозитов приведет к соответствующему росту показателя ЕВІТ на 18,22 млрд. руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия можно считать эффективными и актуальными.

Заключение

Выпускная квалифицированная работа посвящена анализу системы обслуживания премиальных клиентов-физических лиц в коммерческом банке (на примере ПАО Сбербанк).

Исследование роли премиального обслуживания в продуктовой линейке коммерческого банка показало, что данный вопрос недостаточно глубоко среди российских авторов, сохраняется множество проблем, препятствующих успешному развитию данного направления, связанных с отсутствием четких понятий, эффективной методики сегментации клиентов. На сегодняшний день отсутствует четкое понятие «премиальное банковское обслуживание» и единый подход к сегментации клиентской базы, который могли бы использовать коммерчески банки.

Анализ теоретических основ премиального банковского обслуживания в коммерческом банке, позволяет следующие выводы.

Наибольшую доходность приносят активные операции, связанные с размещением средств путем выдачи кредитов и юридическим лицам, а также путем приобретения различных инвестиционных и спекулятивных активов (акций, облигаций и пр.). Однако активные операции по размещению средств невозможны без пассивных операций, которые позволяют привлечь необходимые средства, которые затем участвуют в активных операциях.

В российской и зарубежной литературе не существует чёткого понятия «премиальное банковское обслуживание», однако можно выделить два определения, которые отражают сущность премиального банковского обслуживания. Во-первых, под премиальным банковским обслуживанием понимается комплекс услуг по управлению денежными средствами клиентов и их семей. Во-вторых, под премиальным банковским обслуживанием также понимают индивидуальные и нефинансовые решения, направленные на управление финансовыми активами клиентов и членов их семей.

В настоящее время происходит рост сегмента премиального обслуживания в основном за счет привлечения клиентов, относящихся к среднему классу. На мировом рынке премиального обслуживания по количеству премиум клиентов лидирует США, однако в последнее время наблюдается рост премиум клиентов в Восточной Европе, Китае, Индии и России. В соответствии с исследованиями Frank RG основным направлением развития премиального обслуживания в России должны стать цифровизация услуг по премиальному обслуживанию, а также масштабирование за счет сегментов Affluent и pre-affluent.

Анализ отчетности и годового отчета ПАО Сбербанк показал следующее.

ПАО Сбербанк является старейшим и крупнейшим банком в российской банковской системе.

Показатели ПАО Сбербанк, характеризующие эффективность хозяйственной деятельности банка на протяжении периода с 2019–2021 гг., показали рост, однако темпы роста показателей снижались. Причиной этого стала эпидемия COVID-19, а также санкции ЕС и США.

Система обслуживания премиальных клиентов-физических лиц в целом соответствует требованиям рынка, о чем свидетельствуют высокие оценки, полученные по итогам Banking Award 2021 по категориям: «надежность», «кредиты», «инвестиционное предложение». Тем не менее оценка по категориям «небанковские привилегии», «дебетовые карты», «кредитные карты» не позволяет говорить об достаточной эффективности премиального обслуживания в банке.

По итогам проблем, выявленных в процессе анализа эффективности премиального обслуживания в ПАО Сбербанк были подготовлены мероприятия по повышению эффективности премиального обслуживания.

Основными направлениями совершенствования системы премиального обслуживания ПАО Сбербанк должны стать совершенствование каналов связи

с клиентом, повышения качества обслуживания, более эффективная организация рабочего дня клиентского менеджера.

Проведение мероприятий по совершенствованию системы премиального обслуживания ПАО Сбербанк по оценкам экспертов приведет к росту депозитов физических лиц на 3 %, а также к росту депозитов юридических лиц на 0,5. Совокупный объем прироста депозитов составит 587,94 млрд. руб. Рост депозитов приведет к соответствующему росту показателя ЕВІТ на 18,22 млрд. руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия можно считать эффективными и актуальными.

Список используемой литературы

1. Абрамович Е. Е. Информационная база и методы анализа деятельности коммерческого банка // Актуальные проблемы современной науки: Материалы V Международной научно–практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов, Краснодар: ИП Дедкова С.А., 2019. – С. 32–35.
2. Антонова О.Б. Анализ деятельности коммерческого банка: учебник // Качество в производственных и социально–экономических системах: Сборник научных трудов 6–й Международной научно–технической конференции. В 2–х томах. – М.: Инфра–М., 2020 – 511 с.
3. Ассартинова А.А. Финансы и кредит: учебник // Актуальные проблемы современной науки: Материалы V Международной научно–практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов. – М.: Финансы и кредит, 2019 – 427 с.
4. Бердин В. В. Методические аспекты анализа деятельности российских банков // Развитие бухгалтерского учёта, анализа и аудита в современных концепциях управления: материалы VIII межрегиональной научно–практической конференции молодых учёных и студентов, Симферополь, 17–18 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования РФ, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2019. – С. 250–252.
5. Блискавка Е. Mass affluent — драйвер роста банковского бизнеса. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.klerk.ru/bank/articles/351145/> (дата обращения 15.05.2022)
6. Бложкина Н. А. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности коммерческого банка // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам XVI Международной научно–практической конференции преподавателей, ученых, специалистов,

аспирантов, студентов: в 2 т., Нижний Новгород, 15 ноября 2018 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", 2021. – С. 119–122.

7. Влюбленова В. А. Экономика и финансы // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации: Материалы VI Всероссийской студенческой научно–практической конференции с международным участием, Новосибирск, / Под редакцией А.В. Харламова, Т.С. Федосова. – Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2020. – С. 63–65.

8. Гончаренко Н. В. Обслуживание состоятельных клиентов (private banking): зарубежный опыт и российские перспективы // Вестник санкт-петербургского университета. Экономика, 2008. -С.81-89.

9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51–ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 15.01.2022 г.).

10. Данченко Е.А., Шлыкова И.А., Георгиадис Ф.Г. Особенности банковского обслуживания премиальных клиентов [Электронный ресурс] – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48008022_32593057.pdf (дата обращения 15.05.2022)

11. Дмитрич Н.Н. Финансы и кредит: учебник для вузов // материалы VIII межрегиональной научно–практической конференции молодых учёных и студентов. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 273 с.

12. Еделькина А.А. Факторы развития мирового рынка эксклюзивного банковского обслуживания. URL: <https://www.dissercat.com/content/factory-razvitiya-mirovogo-rynka-eksklyuzivnogo-bankovskogo-obsluzhivaniya> (дата обращения 15.05.2022)

13. Жирафовин П.С. Структура и состав капитала коммерческого банка: учебник // Научный поиск молодежи XXI века. Сборник научных статей по материалам XII Международной научной конференции студентов и магистрантов Часть 3. – М.: Экономика, 2021 – 309 с.

14. Зидали М. В. Финансы и кредит // Актуальные проблемы учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики: Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, представленных на 4-й международной научно-практической конференции, Москва, 07–08 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2020. – С. 99–102.

15. Каньков М.С. Финансы и кредит: учебник // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам XVI Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. – М.: Инфра-М, 2021 – 334 с.

16. Кожин И. А. Финансы и кредит // Социально-экономические и правовые аспекты развития общества: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 17 ноября 2018 года. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2020. – С. 189–193.

17. Лошадкина Л. Г. Финансы и кредит // Социально-экономические аспекты устойчивого развития бизнеса в будущем: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Казань, – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2019. – С. 28–30.

18. Лужникова О.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческого банка: учебник для вузов. – М: Экономика, 2020 – 284 с.

19. Мамыкина А.А. Экономическая оценка эффективности работы коммерческого банка: учебник // Интеллектуальный потенциал Сибири: материалы 28-ой Региональной научной студенческой конференции: в 3 частях. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 228 с.

20. Моисеев К.Я. Формирование системы индивидуального обслуживания состоятельных клиентов в банках. URL: https://studylib.ru/doc/2648659/formirovanie-sistemy-individual._nogo-obsluzhivaniya (дата обращения 15.05.2022)

21. Мурашова М. Сегментация потребителей финансовых продуктов и услуг // Материалы научной конференции "Новое потребительское поведение – новые финансовые решения". URL: <https://docplayer.ru/46547172-Segmentaciya-potrebiteley-finansovyh-produktov-i-uslug.html> (дата обращения 15.05.2022)

22. Некрасова О.Д. Все о банковской сфере: учебник // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации: Материалы VI Всероссийской студенческой научно–практической конференции с международным участием. – М.: Экономика, 2021 – 118 с.

23. Орлова В.Б. Экономика и результаты деятельности коммерческих банков: учебник. – М.: ПРИОР. 2020 – 276 с.

24. Официальный сайт Frank Research Group <https://frankrg.com/research/private-banking-2021> (дата обращения 15.05.2022)

25. Официальный сайт ПАО Сбербанк <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения 15.05.2022)

26. Парамонова В.Е. Обзор клиентских сегментов частного банковского обслуживания // Фундаментальные исследования. URL: https://mgimo.ru/library/publications/obzor_klientskikh_segmentov_private_banking_chastnogo_bankovskogo_obsluzhivaniya/ (дата обращения 15.05.2022)

27. Петькина Е.В. Финансы: учебник // Актуальные проблемы учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики: Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно–исследовательских проектов, представленных на 4–й международной научно–практической конференции. – М.: Инфра – М, 2019 – 229 с.

28. Поляркина В.Я. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности коммерческих банков: учебник / В.Я. Поздняков. – Москва: НИЦ

ИНФРА–М, 2018. С. 617.

29. Свиридов С.Л. Кредитование коммерческих банков: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2020 – 360 с.

30. Трубачева Т.О. Финансы и кредит: учебник // Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита в условиях стратегического развития экономики: Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно–практической конференции молодых ученых. – СПб.: Питер, 2017 – 251 с.

31. Тянь Н. Г. Современное состояние банковского обслуживания физических и юридических лиц в России // Материалы научной конференции "Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий". URL: <https://pnu.edu.ru/ru/sperpo/> (дата обращения 15.05.2022)

32. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 г. № 63–ФЗ (редакция от 30.12.2020 г.)

33. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395–1 (последняя редакция) «О банках и банковской деятельности» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения 17.01.2022 г.)

34. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86–ФЗ (последняя редакция) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения 19.01.2022 г.)

35. Фесагин А.В. Финансы и кредит // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных работ студентов, аспирантов и профессорско–преподавательского состава по итогам Национальной научно–практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. 2021. С. 425–432.

36. Филимонова С.А. Финансы и кредит // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского: материалы докладов гуманитарных секций региональной университетской научно–практической конференции. 2019. №4(94). С. 9–23.

37. Финансы. В 2 ч.: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.Я. Лукасевич. – 4–е изд., перераб. и доп.– Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 377с.

38. Фриауф, А.И. Экономика // В книге: МНСК–2018: Экономика Материалы 56–й Международной научной студенческой конференции. 2020. С. 187–188.

39. Хагрин Р.Р. Финансовый анализ: учебник // Актуальные проблемы учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики: Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно–исследовательских проектов, представленных на 4–й международной научно–практической конференции. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 408 с.

40. Хаусова М.Н. Private banking в теории и практике // Финансово-кредитная система. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/private-banking-v-teorii-i-praktike> (дата обращения 15.05.2022)

41. Хомякова К.О. Финансы и кредит // Вестник КемРИПК. 2019. № 1. С. 147–154. гуманитарных и естественных наук. 2019. № 5–4. С.129–131.

42. Чернова С.А., Анализ финансовых планов предприятия. / Чернова С.А., Гасанова А.Г. // Наука среди нас. – 2019. – № 6 (22). – С. 88–93.

43. Шалаев И. А., Соболева И. А., Николаенко Н. М. Кредитование в коммерческих банках // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №7 (17). С. 346–351.

44. Шарафутдинова Д. Р. Управление кредитными рисками коммерческого банка. В сборнике: Глобализация науки и техники в условиях

кризиса. Материалы XXIX Всероссийской научно–практической конференции. В 2–х частях. Ростов–на–Дону, 2021. С.114–117.

45. Швейкин И.Е. Банки индивидуального обслуживания и перспективы их развития в России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. [Электронный ресурс] – URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn009938/15717369.htm> (дата обращения 15.05.2022)

46. Шеремет, А. Д. Финансы и кредит: учебник / А.Д. Шеремет. — 2–е изд., доп. — Москва: ИНФРА–М, 2017. — 374 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/21493. – ISBN 978–5–16–105019–4
Хрящин А.О. Финансы: учебник для вузов. – М.: Дашков и Ко, 2019 – 367 с.

47. Шукшина Е.К. Об особенностях финансового планирования на предприятии / Е.К. Шукшина // Научный альманах. – 2019. – № 4–1 (30). – С. 368–371.

48. Яруллина А.А. Private Banking как инновационная форма активизации банковского обслуживания в отечественной экономике // Вестник ТИСБИ. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22262395> (дата обращения 15.05.2021)

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк на 1.01.2022

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

(публикуемая форма)

на 1 января 2022 г. (без СПОД)

Кредитной организации: Публичное акционерное общество Сбербанк России

ПАО Сбербанк

Почтовый адрес: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409806

Квартальная (Годовая)

тыс.руб.

Номер строки	Наименование статьи	Данные за отчетный период
1	2	3
I	АКТИВЫ	
1	Денежные средства	834 570 171
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	1 294 722 530
2.1	Обязательные резервы	260 952 945
3	Средства в кредитных организациях	192 326 903
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	2 339 530 708
4а	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	25 976 065 878
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4 184 308 455
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	788 979 981
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	1 086 803 158
9	Требование по текущему налогу на прибыль	2 647
10	Отложенный налоговый актив	58 783 094
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	676 603 860
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	2 811 181
13	Прочие активы	351 019 587
14	Всего активов	37 786 528 153
II	ПАССИВЫ	
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	1 292 471 090
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	28 439 480 376
16.1	средства кредитных организаций	822 903 756
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	27 616 576 620
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	17 344 997 527
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1 266 704 231

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк на 1.01.2022

Продолжение Приложения А

17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	176 771 338
17a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	1 001 234 730
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости	1 001 234 730
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	3 281 695
20	Отложенные налоговые обязательства	0
21	Прочие обязательства	375 299 972
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	59 176 368
23	Всего обязательств	32 437 648 462
III	ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ	
24	Средства акционеров (участников)	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0
26	Эмиссионный доход	228 054 226
27	Резервный фонд	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	-67 331 707
29	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	19 710 088
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	-1 122 001
31	Переоценка инструментов хеджирования	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	9 535 637
35	Неиспользованная прибыль (убыток)	5 088 745 175
36	Всего источников собственных средств	5 348 879 691
IV	ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	33 052 893 245
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	1 751 785 937
39	Условные обязательства некредитного характера	844 049

Старший вице-президент - руководитель Блока "Финансы"
ПАО Сбербанк

А.Ю. Бурико

Старший управляющий директор, главный бухгалтер - директор
Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.С. Ратинский



Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк на 1.01.2022

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк за 2020 год

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2020 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409016
Квартал/год (Год/чел)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I АКТИВЫ				
1	Денежные средства	4.1	614 727 347	661 646 552
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	4.1	1 058 133 548	1 159 646 494
2.1	Обязательные резервы	4.1	234 302 138	202 846 037
3	Средства в кредитных организациях	4.1	450 010 323	152 801 902
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.2	1 992 861 104	1 598 098 775
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	4.3	22 168 704 808	19 212 927 847
5a	Чистая ссудная задолженность		X	X
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	4.4	4 135 482 650	2 494 251 907
6a	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи		X	X
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	4.4	852 793 173	705 673 503
7a	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		X	X
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	4.4	776 736 503	752 029 142
9	Требование по текущему налогу на прибыль		14 370	10 366 912
10	Отложенный налоговый актив		23 499 899	21 833 945
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.5	578 534 527	501 235 660
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		4 802 799	16 637 878
13	Прочие активы	4.6	323 377 321	296 945 247
14	Всего активов		32 979 678 372	27 584 095 764
II ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		850 674 866	537 820 585
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости		25 504 971 442	21 187 151 077
16.1	средства кредитных организаций	4.7	764 376 689	348 502 453
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	4.7	24 740 594 753	20 838 648 624
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		15 838 239 163	13 635 770 161
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4.8	753 510 265	602 127 713
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		177 107 753	106 423 365
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	4.9	813 188 234	667 825 799
18.1	оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	оцениваемые по амортизированной стоимости		813 188 234	667 825 799
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль		24 044 113	3 499 462
20	Отложенные налоговые обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	4.10	274 291 460	144 399 046
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		34 335 791	36 449 328
23	Всего обязательств		28 255 016 171	23 179 273 010

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк за 2020 год

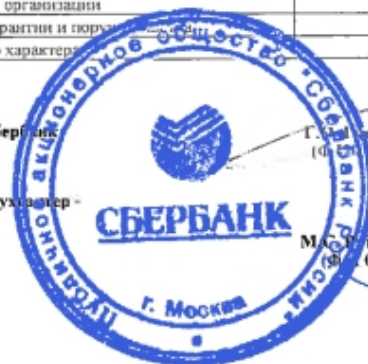
Продолжение Приложения Б

III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	4 11	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Эмиссионный доход		228 054 226	228 054 226
27	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		121 349 443	89 925 667
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		21 702 183	25 697 001
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		-1 567 442	-936 762
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	4 4	10 118 445	4 052 398
35	Нен использованная прибыль (убыток)		4 273 717 073	3 986 741 951
36	Всего источников собственных средств		4 724 662 201	4 404 822 754
IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		23 789 225 118	15 979 456 233
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 672 370 921	1 597 667 044
39	Условные обязательства некредитного характера		658 269	0

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер - директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

11 марта 2021



Г. С. (подпись)

(подпись)

М. С. (подпись)

(подпись)

Место печати

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк за 2020 год