

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок
(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы планирования логистических затрат на
предприятии

Обучающийся

А.С. Беянин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Белянин Александр Сергеевич.

Тема работы: «Совершенствование системы планирования логистических затрат на предприятии».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании системы планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России».

Задачи: рассмотреть теоретические основы планирования логистических затрат на предприятии, провести анализ системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России», осуществить совершенствование системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования выступает публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Предметом исследования является система планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России».

В качестве источников информации для исследования были использованы материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, реальные данные компании и ресурсы из интернета по соответствующей теме.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Общий объем работы, без приложений 53 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 18, рисунков - 10.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы планирования логистических затрат на предприятии	6
1.1. Понятие и структура логистических затрат	6
1.2. Методы планирования логистических затрат	13
2. Анализ системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России»	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»	20
2.2. Анализ структуры логистических затрат в ПАО «Сбербанк России» ..	30
3. Совершенствование системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России»	38
3.1. Разработка мероприятий по оптимизации логистических процессов..	38
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ..	42
Заключение	48
Список используемой литературы и используемых источников.....	50
Приложение А Карта рисков.....	53
Приложение Б «Галстук-бабочка»	54
Приложение В Матрица рисков.....	55
Приложение Г Организационная структура ПАО «Сбербанк России»	56
Приложение Д Финансовая отчётность ПАО «Сбербанк России».....	57
Приложение Е Маршрут перемещения финансовых документов и иных ценностей ПАО «Сбербанк России»	63

Введение

Современное бизнес-окружение характеризуется быстрыми изменениями, ростом конкуренции и увеличением требований со стороны потребителей. В таких условиях эффективное управление логистическими затратами становится неотъемлемой частью успешной стратегии предприятия. Планирование логистических затрат играет ключевую роль в обеспечении стабильности бизнеса, оптимизации процессов и повышении конкурентоспособности организации.

Постоянно совершенствуя и развивая ПАО «Сбербанк России» считают, что система планирования логистических затрат должна быть адаптивной и гибкой, способной реагировать на изменения внешних и внутренних условий, а также учитывать специфику отрасли и потребностей клиентов. Она должна обеспечивать оптимальное использование ресурсов, минимизацию издержек и максимизацию добавленной стоимости в каждом звене логистической цепи.

Сбербанк активно внедряет современные методы и технологии управления логистическими процессами с целью повышения эффективности своей деятельности и улучшения обслуживания клиентов.

Исходя из этого формируется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной работы является совершенствование системы планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие действия:

- рассмотреть теоретические основы планирования логистических затрат на предприятии;
- провести анализ системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России»;
- осуществить совершенствование системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России».

В работе представлен анализ существующих подходов к планированию логистических затрат, выявление их преимуществ и недостатков, а также предложены рекомендации по совершенствованию системы планирования на предприятии.

Работа включает в себя 3 раздела, введение, заключение и список литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы планирования логистических затрат, раскрывается понятие и структура логистических затрат, а также методы планирования.

Второй раздел посвящён анализу системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России». В данном разделе представлена подробная организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия, а также произведён анализ структуры логистических затрат исследуемого предприятия, по завершению анализа выявлены слабые места в системе планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России».

Третий раздел данной работы направлен на совершенствование системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России». В данном разделе производится разработка и расчёт предложений по оптимизации логистических процессов.

В заключении представлены выводы по проделанной работе.

1. Теоретические основы планирования логистических затрат на предприятии

1.1. Понятие и структура логистических затрат

Логистика, как ключевая функция в современном бизнесе, играет решающую роль в обеспечении эффективности и конкурентоспособности компаний на рынке. Одним из наиболее важных аспектов логистики являются логистические затраты, которые представляют собой совокупность всех расходов, связанных с управлением и выполнением логистических операций в организации.

В данном подразделе рассматривается понятие логистических затрат, их структура и значение для успешного функционирования бизнеса.

Анализ логистических затрат является важным инструментом для оптимизации логистических процессов, снижения издержек и повышения эффективности деятельности предприятия.

Осознание важности управления логистическими затратами и понимание их составляющих позволяет компаниям выявить потенциальные источники экономии, оптимизировать логистические процессы и повысить уровень сервиса для клиентов. В свете постоянно изменяющихся условий рынка и повышающихся требований со стороны потребителей, понимание логистических затрат становится краеугольным камнем успешной стратегии управления предприятием.

Определение логистических затрат рассматривалось учёными на протяжении многих веков, порождая множество трактовок данного понятия и подходов к их определению.

Так Л. К. Шнурова и М. А. Жидкова определяют логистические затраты как «затраты, связанные с выполнением логистических операций: размещением заказов на поставку продукции, закупкой, складированием поступающего сырья, внутрипроизводственной транспортировкой продукции,

внутрипроизводственным хранением в незавершённом производстве, хранением готовой продукции, внешней транспортировкой» [15].

В данном определении Л. К. Шнурова и М. А. Жидкова ограничивают спектр логистических затрат вышепредставленным перечнем, подчеркивая их важность и значимость для организации. Однако важно учесть, что логистические издержки могут быть более обширным понятием и охватывать другие аспекты, которые также способны существенно влиять на успешную работу логистических процессов.

В отличие от вышепредставленного определения А.М. Гаджинский обобщает данное понятие, утверждая, что: «Логистические затраты – затраты на выполнение логистических операций» [14].

Таким образом данное определение охватывает не только прямые расходы на транспортировку и хранение, но и косвенные издержки, такие как административные расходы, управленческие издержки, затраты на обработку информации и технологические расходы.

Таким образом, понятие логистических затрат включает в себя широкий спектр расходов, связанных с организацией и управлением логистическими процессами.

В своей статье авторы К.С Гордеев., А.А Жидков., К.В.Слюзнева, Е.Д. Закунова, А.Е. Анисимова придерживаются определения данного А.М. Гаджинским, и дают классификацию логистических затрат [2].

Исходя из данной статьи логистические затраты можно классифицировать следующим образом, классификация логистических затрат по К.С Гордеев., А.А Жидков., К.В.Слюзнева, Е.Д. Закунова, А.Е. Анисимова представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация логистических затрат

Метод отнесения /признак	Классификация	Пример
По методу отнесения к логистическим процессам	прямые	расходы на транспортировку, складирование, упаковку и обработку заказов
	косвенные	административные расходы, затраты на информационные технологии, управленческие издержки и прочие не прямые расходы.
По признаку управляемости	управляемые	Оптимизируемые или сокращаемые посредством стратегических и операционных решений затраты включают расходы на транспортировку, хранение, упаковку, учёт товаров, обработку заказов и управление запасами.
	нерегулируемыми	Возникают из-за внешних факторов или ограничений, на которые компания не может повлиять. К таким затратам относят: транспортные налоги, тарифы, изменения законодательства, естественные катастрофы, изменения цен на топливо.
По виду решаемых задач	продуктивные затраты	Расходы, направленные на непосредственную реализацию логистических операций и функций. Расходы на транспортировку, складирование, упаковку, обработку заказов.
	затраты на поддержание логистической деятельности	Расходы, направленные на обеспечение нормального функционирования логистических процессов и инфраструктуры. Примерами таких расходов является расходы на обслуживание и ремонт транспортных средств и оборудования, аренду складских помещений, зарплаты сотрудников логистического отдела.
	затраты на контроль	Расходы, связанные с контролем и управлением логистическими процессами и операциями. Такие расходы могут включать в себя: затраты на информационные системы управления логистикой (WMS), технологии трекинга и мониторинга грузов, а также аудиторские проверки и сертификацию.
По целям анализа издержек	убыточные	Убыточные затраты возникают, когда компания тратит больше, чем получает в результате своей логистической деятельности. Убыточные затраты могут включать в себя такие расходы, как потери от простоя склада, издержки на перевозку товаров с низкой маржинальностью, издержки на возвраты или дефектные товары.

Продолжение таблицы 1

Метод отнесения /признак	Классификация	Пример
	вмененные	Вмененные затраты относятся к расходам, которые невозможно или трудно ассоциировать с конкретными логистическими операциями или продуктами. Примеры вмененных логистических затрат включают затраты на административное обслуживание, общие расходы на маркетинг и рекламу, а также общие издержки на обслуживание клиентов.
	частичные	Частичные затраты относятся к расходам, которые могут быть присвоены не полностью, а только частично, конкретным логистическим операциям или продуктам. Например, частичные затраты могут быть связаны с расходами на упаковку, которые могут быть распределены между различными линиями продукции в соответствии с их объемами и характеристиками.
По методу получения данных	фактические	Фактические затраты — это расходы, которые фактически были понесены компанией в результате выполнения логистических операций в определенный период времени. Они основаны на реальных данных о затратах, которые могут быть получены из бухгалтерской отчетности, счетов за услуги, отчетов о расходах
	нормальные	Нормальные затраты представляют собой расходы, которые являются типичными или стандартными для данной отрасли или конкретного типа логистической деятельности.
	плановые	Плановые затраты представляют собой предполагаемые расходы в будущем, связанные с запланированными логистическими операциями и стратегиями компании.

Представленную классификацию логистических затрат дополняет классификация данная М.В. Дудинской [3]. В своей работе автор выделяет виды логистических затрат, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация логистических затрат по М.В. Дудинской

Операционные логистические затраты представляют собой расходы, связанные с выполнением конкретных операций в рамках логистической деятельности компании.

Затраты на администрирование логистики включают в себя все расходы, связанные с управлением и координацией логистических операций компании. Эти затраты важны для обеспечения эффективного функционирования логистической деятельности и включают различные аспекты управления, планирования, координации и контроля логистических процессов [14]. К данному типу затрат можно отнести следующие направления логистических затрат:

- управление запасами;
- планирование логистических операций;
- контроль качества;
- управление информацией;
- управление партнерскими отношениями;
- обучение и развитие персонала.

Следующим пунктом рассмотрим затраты на компенсацию или элиминирование логистических рисков. Данные затраты представляют собой расходы, направленные на смягчение или предотвращение потенциальных негативных последствий, связанных с логистическими операциями компании.

Логистические риски могут включать в себя задержки поставок, потерю груза, повреждение товаров, изменение условий доставки и другие непредвиденные события, которые могут негативно сказаться на эффективности и производительности логистических процессов [11]. Далее рассмотрим примеры затрат на компенсацию или элиминирование логистических рисков:

- страхование грузов;
- разработка бизнес-планов и стратегий управления рисками;
- инвестиции в технологии и системы отслеживания грузов;
- диверсификация поставщиков и транспортных маршрутов.

Капитальные затраты, связанные с замораживанием оборотного капитала в запасах, относятся к расходам, которые возникают из-за блокирования части капитала компании в запасах товаров, сырья или компонентов. Эти затраты связаны с финансовыми ресурсами, которые недоступны для инвестирования или использования в других аспектах бизнеса из-за их привязанности к запасам [12]. Далее будут представлены некоторые ключевые аспекты капитальных затрат, связанные с замораживанием оборотного капитала в запасах:

- финансовые издержки;
- затраты на хранение;
- риски устаревания и утраты ценности;
- расходы на управление запасами;
- потери от невозможности выполнения заказов.

Исходя из вышепредставленной классификации логистических затрат определяется их структура.

Структура логистических затрат представляет собой организационную схему или распределение всех расходов, связанных с логистической деятельностью компании. Эта структура включает различные категории затрат и их относительные доли в общих расходах компании [15]. Структура логистических затрат представлена на рисунке 2.

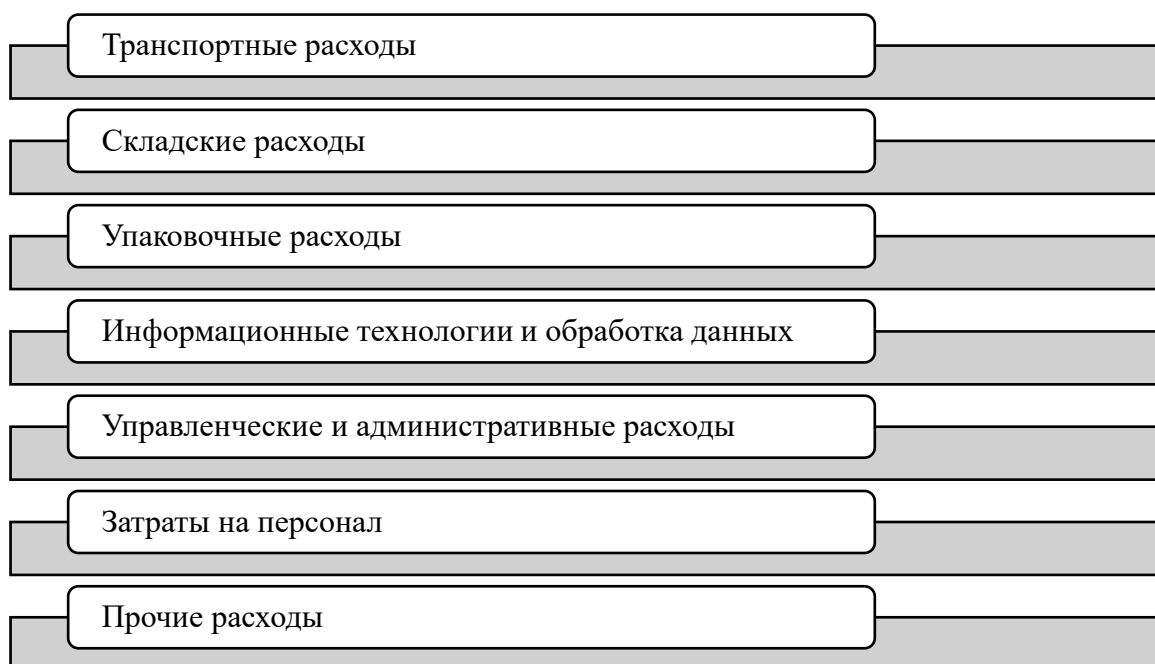


Рисунок 2 – Структура логистических затрат

Далее будут подробно рассмотрены вышепредставленные компоненты структуры логистических затрат.

Транспортные расходы представляют собой расходы на перемещение товаров от их производства до конечных потребителей.

В данный тип расходов включают расходы на транспортировку по различным видам транспорта: дорожный, железнодорожный, морской, воздушный, а также на услуги перевозчиков и страхование грузов.

Складские расходы представляют собой расходы связаны с хранением товаров на складах до момента их отправки или продажи.

В складские расходы включают арендную плату за складские помещения, затраты на оборудование и обслуживание складов, страхование складских запасов, оплату труда персонала [16].

Упаковочные расходы заключаются в затратах на упаковку товаров перед транспортировкой или хранением. К данному типу расходов можно отнести расходы на упаковочные материалы, трудозатраты на упаковку и маркировку товаров.

Расходы, связанные с информационными технологиями и обработкой данных, включают в себя затраты на разработку и обслуживание информационных систем управления логистикой (WMS), систем отслеживания грузов, электронных систем коммуникации с поставщиками и клиентами [21].

В затраты на персонал входят расходы на оплату труда логистических специалистов, водителей, складского персонала и других сотрудников, непосредственно участвующих в логистических процессах

В прочие расходы обычно включают различные другие затраты, такие как расходы на обслуживание и ремонт транспортных средств и оборудования, страхование, налоги и т. д.

Произведённый анализ структуры логистических затрат поможет в дальнейшем идентифицировать основные области расходов, оптимизировать их и улучшать эффективность логистической деятельности.

Рассмотрев понятие логистических затрат проведя анализ их классификации, а также подробно разобрав структуру логистических затрат рассмотрим методы планирования и оптимизации логистических затрат.

1.2. Методы планирования логистических затрат

Под планированием логистических затрат понимают процесс определение и оценки, а также управления логистическими издержками, которые связаны с теми или иными логистическими операциями компании [20].

В современном мире существует множество методов планирования логистических затрат, которые подходят для различных целей и стратегий компании, на рисунке 3 будут перечислены некоторые наиболее популярные методы планирования логистических затрат.



Рисунок 3 – Методы планирования логистических затрат

Далее будут рассмотрены некоторые наиболее популярные методы.

Одним из способов управления финансовой деятельностью компании является бюджетирование.

По мнению таких научных деятелей, как Клочкова А.В, Шпакович Д.К, Алексашкина Е.И, Манович Е.А, бюджетирование логистических затрат «является многофункциональным инструментом, позволяющим планировать, анализировать, координировать и контролировать логистические затраты на предприятии» [8].

Авторы утверждают, что логистическое бюджетирование «основывается на разработке системы плановых показателей, обеспечивающих логистическую систему необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми), контроле за реализацией установленных планов и в следствие, анализе полученных результатов и их использования для улучшения логистической деятельности в дальнейшем» [8].

Таким образом бюджетирование логистических затрат включает в себя определение ожидаемых логистических затрат на основе установленного бюджета.

Далее в работе рассмотрен такой метод планирования логистических затрат как стоимостная аналитика.

Стоимостная аналитика является довольно распространённым методом не только в сфере логистики, но и управлении предприятием в целом. Стоимостная аналитика включает детальный анализ структуры затрат и их составляющих для определения ключевых факторов, влияющих на логистические расходы [18].

Стоимостная аналитика включает в себя множество аспектов логистической деятельности, далее на рисунке 4 будут представлены лишь некоторые из них.

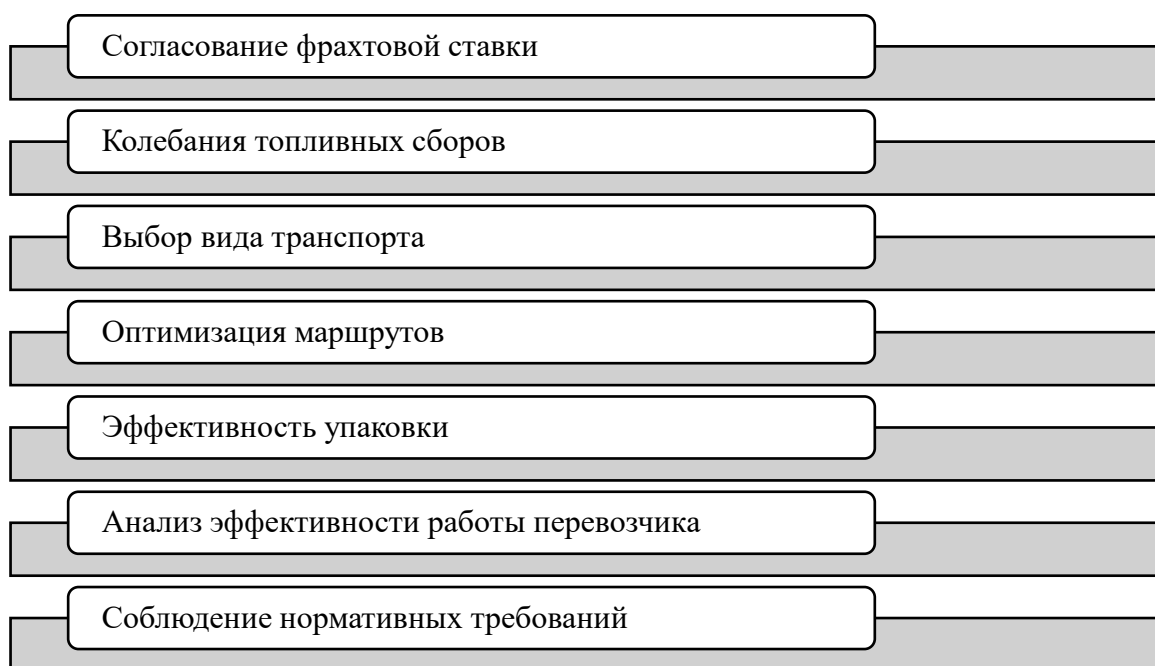


Рисунок 4 – Некоторые аспекты стоимостной аналитики

Вышепредставленные аспекты стоимостной аналитики логистической деятельности существенно влияют на стоимость логистических операций, а в дальнейшем и на стоимость товаров либо услуг.

В процессе осуществления стоимостной аналитики логистических затрат применяются следующие методы сбора и анализа данных:

- автоматический сбор данных;
- ручное ведение журнала;
- опросы и формы обратной связи;

- сторонние сервисы обработки данных;
- платформы интеграции данных.

Таким образом стоимостная аналитика помогает выявить области, где возможно сокращение затрат или улучшение эффективности использования ресурсов.

Кроме анализа логистических затрат, система планирование логистических затрат включает в себя оценку рисков, которые связаны с различными аспектами логистической деятельности.

Е.А. Ефимова в своём исследовании определяет логистический риск как: «риск, возникающий при любых видах логистической деятельности, охватывающий все стадии цепи поставок от производства товаров и услуг до их реализации, включая хранение и транспортировку» [4].

При этом автор формирует следующую классификацию рисков, классификация рисков по мнению Е.А. Ефимовой представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Классификация рисков по Е.А. Ефимовой

Анализ рисков Е.А. Ефимова предлагает производить на основе следующих инструментов:

- карты рисков;
- «галстук-бабочка»;

– матрица рисков.

Далее более детально рассмотрим вышепредставленные инструменты управления рисками.

Карта рисков представляет собой инструмент анализа возможных логистических рисков, а также возможных методов управления ими [6]. Карта рисков представлена в приложении А, в таблице А.1.

Следующий инструмент управления рисками является «галстук-бабочка» – это графический способ представления риска от причин его возникновения до последствий» [1]. Метод «галстук-бабочка» представлена в приложении Б, на рисунке Б.1.

«Матрица рисков как качественный метод анализа логистических рисков представляет собой таблицу, в которой отмечаются пороговые значения вероятностей возникновения логистических рисков и пороговые значения тяжести последствий этих рисков. На пересечении строк и столбцов матрицы образуются группы рисков, которые можно классифицировать по степени значимости для предприятия» [4].

Матрица рисков представлена в приложении В, в таблице В.1.

Расчёт наступления того или иного события выполняется по формуле 1.

$$p_y = \frac{N_y}{N} \quad (1)$$

где p_y – вероятность наступления рискового события (в долях);

N_y – число событий, приведших к возникновению ущерба;

N – общее число событий.

Оценив вероятность наступления риска необходимо произвести стоимостную оценку ущерба. Расчёт ожидаемой стоимостной оценки ущерба производится по формуле 2.

$$P = Y \times p_y \quad (2)$$

где P – ожидаемая стоимостная оценка ущерба;

Y – величина возможного ущерба, (руб.);

p_y – вероятность наступления рисковогo события (ущерба).

Рассмотрев основные методы планирования логистических затрат, стоит уделить внимание такому методу планирования логистических затрат как использование ключевых показателей эффективности (KPI).

KPI является индивидуальной системой для каждого предприятия, но возможно выявить основные, наиболее общие показатели эффективности логистической системы организации [23]. На рисунке 6 будут представлены некоторые ключевые показатели эффективности применимые к логистической система организации.



Рисунок 6 – KPI логистической системы

Определение и отслеживание ключевых показателей эффективности логистики помогает компаниям оценить свою производительность и эффективность использования ресурсов. Это позволяет своевременно выявлять проблемные области и принимать меры по их улучшению. Таким образом придерживаясь заранее выстроенной системы ключевых показателей эффективности, организация может планировать логистические затраты, а также наиболее эффективно осуществлять их оптимизацию [22].

Исходя из рассмотренных теоретических основ планирования логистических затрат на предприятии, можно прийти к выводу, что применения методов планирования логистических затрат позволяет организациям точно определить структуру и объем своих затрат на логистику. Это позволяет снизить издержки, улучшить качество обслуживания клиентов, оптимизировать запасы и достигнуть более эффективного использования ресурсов. Кроме того, правильное планирование логистических затрат способствует повышению гибкости и адаптивности логистических систем к изменяющимся рыночным условиям.

Таким образом, инвестирование в разработку и применение современных методов планирования логистических затрат является стратегически важным шагом для достижения успеха и устойчивого развития организации в условиях современного конкурентного рынка.

2. Анализ системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

Анализ организационно-экономической характеристики ПАО «Сбербанк России» начнём с рассмотрения истории организации. История ПАО «Сбербанк России» начинается с подписания указа об учреждении в России сберегательных касс подписанный Николаем I в 1841 г. [9].

Самые первые сберегательные кассы появляются в таких городах как Москва и Санкт -Петербург, количество работников двух сберегательных касс насчитывалось порядка 20 сотрудников. «Благодаря удобству использования, простоте применения и надёжности хранения денежных средств и других материальных ценностей, которую обеспечивало само государство, эта сберегательная касса постепенно стала популярной и превратилась в крупную сеть по всей стране» [9].

«ПАО «Сбербанк России» – исторический преемник сберегательных касс Российской империи, а затем и советских Гострудсберкасс» [9].

В процессе своего развития Сбербанк несколько раз менял форму собственности — он был представлен как АО, так и ОАО, а в августе 2015 г. приобрёл статус публичного акционерного общества (ПАО).

В целом, хронологически развитие деятельности сбербанка можно разделить на несколько периодов.

«В первый период – с 1841 по 1895 гг. происходит развитие банковского дела в России» [9].

«Второй этап развития происходил с 1895 по 1917 год. Этот период считается «золотым веком» в истории Сбербанка. Благодаря удобству и надёжности, которые предлагались клиентам, банк стал популярным среди

вкладчиков. Было открыто 3875 филиалов, где выдали более двух миллионов сберкнижек» [9].

Дальнейший период характеризовался сложными обстоятельствами для страны, связанными с войнами и революциями (1917–1941). «Сбербанк успешно адаптировался к новым политическим обстоятельствам и расширил свою деятельность, предлагая услуги по переводу средств, выпуску собственных сертификатов и работе с процентными и ценными бумагами» [9].

«Следующий этап развития Сбербанка также связан с военным периодом в истории нашей страны. В 1941–1953 годах Сбербанк участвовал в реализации государственных и глобальных проектов» [9].

В период значительных изменений экономической структуры России в 1991–2008 годах Сбербанк внедряет новое оборудование, устанавливает банкоматы и улучшает систему безопасности. Также развивается доступ к личному онлайн-кабинету, расширяется спектр услуг.

«В 2009 году Сбербанк стал одним из двадцати крупнейших банков мира по рыночной капитализации и был выбран генеральным партнёром Олимпийских игр «Сочи-2014»» [9].

В 2017–2020 годах «Сбербанк провёл цифровую трансформацию и стал технологической компанией. Под зонтичным брендом Сбера объединились финансовые и нефинансовые сервисы для частных лиц и корпоративных клиентов, доступные 24/7. Уделяется особое внимание поддержке государства в образовании, культуре и искусстве, а также программам инклюзии» [7].

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк России» можно назвать одним из инновационных проектов будущего включающий в себя набор передовых IT программ, а также инновационных технологий и решений, направленные на повышение качества обслуживания клиентов, развитие дистанционного банковского обслуживания и обеспечение безопасности данных пользователей.

Произведя анализ истории ПАО «Сбербанк России» стоит акцентировать своё внимание на организационно правовой форме компании.

Полное юридическое наименование: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

Сокращённое юридическое наименование: ПАО «Сбербанк России»

Основным видом деятельности согласно предоставляемым кодам ОКВЭД является 64.19 — Денежное посредничество прочее.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД: 62.09 — Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая

Адрес согласно уставу: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, д.19

Фактический же адрес числится по следующим реквизитам: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, д.19

Дата согласования последней редакции устава отмечена 19.07.2019.

Уставный капитал отмечен в 67 760 844 000,00 руб. Дата последнего изменения величины уставного капитала приходится на 24.04.2007.

Руководителем ПАО «Сбербанк России» является Президент, Председатель Правления ПАО «Сбербанк России» — Греф Герман Оскарович [5].

Миссия ПАО «Сбербанк России» звучит следующим образом: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» [10].

Исходя из поставленной миссии организации формируются её цели, веяния и предметом деятельности банка являются:

- привлечение денежных средств от юридических и физических лиц (клиентов) и размещение их на условиях возвратности, платности, срочности;
- осуществление расчетно-кассового обслуживания клиентов;
- осуществление операций с иностранной валютой и ценными бумагами, иных банковских операций;
- обеспечение сохранности денежных средств, вверенных банку.

Для осуществления вышеизложенных целей компания ставит перед собой следующие задачи:

- повышение качества предоставляемых услуг;
- увеличение доли операций, проводимой через дистанционные каналы банковского обслуживания;
- привлечение новых клиентов;
- работа с претензиями, жалобами и возражениями клиентов;
- работа с кредитным портфелем;
- увеличение охвата частных и юридических лиц приоритетными продуктами банка и другие.

Дав подробную характеристику объекта исследования, перейдём к анализу его организационной структуры.

«Сеть филиалов публичного акционерного общества «Сбербанк России» охватывает всю территорию страны. По состоянию на 1 апреля 2015 года она включала 16 территориальных банков и 17 493 подразделения, расположенных на территории Российской Федерации. Сбербанк России имеет 95 филиалов, а также один зарубежный филиал в Нью-Дели (Индия) и 11 703 дополнительных офиса» [13].

«Филиалы публичного акционерного общества «Сбербанк России» не являются юридическими лицами и действуют на основе положений, утверждённых руководством ПАО «Сбербанк России». Они имеют балансы, которые включены в общий баланс ПАО «Сбербанк России», и используют символику ПАО «Сбербанк России»» [13].

«Руководящими органами Сбербанка являются: общее собрание акционеров, наблюдательный совет и правление банка. Главой правления является президент и председатель правления банка» [13].

«Общее собрание акционеров является основным органом управления ПАО «Сбербанк России». На нём принимаются ключевые решения, связанные с деятельностью банка. Собрание проводится ежегодно. На общем собрании акционеров обсуждаются следующие вопросы: утверждение годового отчёта,

анализ отчёта ревизионной комиссии, отчёта руководства, порядок распределения прибыли и её использования (размер и порядок выплаты дивидендов), план развития на следующий год, определение стратегии развития банка и выборы совета банка» [13].

«Наблюдательный совет состоит из 17 директоров, включая 11 представителей Центрального банка Российской Федерации, двух представителей Сбербанка и четырёх независимых директоров. Этот совет отвечает за общее руководство банком, за исключением вопросов, определённых уставом банка и относящихся к компетенции общего собрания акционеров» [13].

«Наблюдательный совет банка уполномочен принимать решения по следующим вопросам: определение стратегических направлений деятельности банка, инициирование проведения годовых и внеочередных общих собраний акционеров, утверждение повестки дня общего собрания акционеров, увеличение уставного капитала банка, приобретение размещённых акций, облигаций и других ценных бумаг банка» [13].

«Коллегиальный исполнительный орган представляет собой правление банка. В состав правления входит 14 членов, а его руководителем является президент и председатель правления банка. Все органы управления банком формируются на основе устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации» [13].

Головной офис компании в свою очередь управляет подразделениями, представленными на рисунке 7.

Казначейство
Депозитарий
Управление банковской системой
Управление операциями физических лиц
Управление операциями корпоративного блока
Финансовое управление
Управление стратегического планирования
Управление инкассации
Юридическое управление
Управление банковских карт
Управление ценных бумаг
Управление безопасности
Операционное управление
Управление банковских технологий
Управление контроля и учета банковских операций

Рисунок 7 — Подразделения ПАО «Сбербанк России»

Наиболее подробно и наглядно организационная структура ПАО «Сбербанк» представлена в приложении Г, на рисунке Г.1.

Произведя анализ организационной структуры ПАО «Сбербанк» перейдём к рассмотрению основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Сбербанк России».

Анализ финансовых показателей осуществлён за период с 2021 по 2023 год, данные для проведения финансового анализа были выданы самим предприятием, а также взяты с сайтов Федеральной налоговой службы и сайта Федеральной службы государственной статистики, все показатели представленного финансового анализа исчисляются в миллиардах российских рублей.

Полная финансовая отчётность ПАО «Сбербанк России» представлена в приложении Д, на рисунке Д.1–Д.6.

Основные технико-экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» будут представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2021–2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, млрд. р.	2501,00	2055,00	3428,00	-446,00	-17,833	1373,00	66,813
Себестоимость продаж, млрд. р.	858,60	822,00	924,40	-36,60	-4,263	102,40	12,457
Валовая прибыль (убыток), млрд. р.	1642,40	1233,00	2503,60	-409,40	-24,927	1270,60	103,049
Управленческие расходы, млрд. р.	144,70	450,10	235,40	305,40	211,057	-214,70	-47,701
Коммерческие расходы, млрд. р.	146,70	212,40	359,20	65,70	44,785	146,80	69,115
Прибыль (убыток) от продаж, млрд. р.	1351,00	570,50	1909,00	-780,50	-57,772	1338,50	234,619
Чистая прибыль, млрд. р.	1251,00	270,50	1509,00	-980,50	-78,377	1238,50	457,856
Основные средства, млрд. р.	827,80	819,70	1002,90	-8,10	-0,978	183,20	22,350
Оборотные активы, млрд. р.	41165,00	41872,00	52307,00	707,00	1,717	10435,00	24,921
Среднесписочная численность ППП, чел.	287866	210700	202671	-77166,00	-26,806	-8029,00	-3,811
Фонд оплаты труда ППП, млрд. р.	518,80	491,00	489,67	-27,80	-5,359	-1,33	-0,271
Среднегодовая выработка работающего, млрд. р. (стр1/стр10)	0,009	0,010	0,017	0,001	12,260	0,007	73,421
Среднегодовая заработная плата работающего, млрд. р. (стр11/стр10)	0,002	0,002	0,002	0,001	29,303	0,000	3,680
Фондоотдача (стр1/стр8)	3,021	2,507	3,418	-0,514	-17,021	0,911	36,341
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,061	0,049	0,066	-0,012	-19,220	0,016	33,534
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	54,018	27,762	55,688	-26,257	-48,607	27,927	100,596
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	117,478	38,430	125,675	-79,048	-67,287	87,244	227,019
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100	45,982	72,238	44,312	26,257	57,103	-27,927	-38,659

Анализ основных технико-экономических показателей исследуемой организации начнём с анализа выручки компании. Выручка организации в 2021 году составила 2501,00 млрд. р. в 2022 году данный показатель сократился на 446,00 млрд. р. что в дальнейшем совместно с множеством других факторов существенно сказалось на чистой прибыли компании, но уже в 2023 году ПАО «Сбербанк России» применило антикризисные меры, тем самым нормализовав ситуацию и увеличив выручку компании до 3428,00 млрд. р.

Себестоимость продаж организации сравнительно не менялась, значения данного показателя колебались от 858,60 млрд. р. в 2021 году, до 924,40 млрд. р. в 2023 году.

Колебание себестоимости продаж сказалось на валовой прибыли компании, данный показатель составил 1642,40 млрд. р. в 2021 году. На конец 2022 года валовая прибыль организации сократилась на 24,9269 % составив 1233 млрд. р. В 2023 году валовая прибыль компании исчислялась 2503,60 млрд. р. её прирост составил 103,049 %

Стоит отметить существенный рост управленческих расходов организации в 2022 году данный показатель составил 450,10 млрд. р. что на 211,057 % больше, чем в предыдущем году.

Итоговая чистая прибыль организации в 2021 году составила 1251,00 млрд. р. в 2022 году чистая прибыль организации сократилась в 4,6 раза достигнув значения в 270,50 млрд. р. «председатель правления Сбербанка Герман Греф через пресс-службу отметил, что 2022 год стал сложнейшим годом для страны и банковского сектора. «Мы реализовали антикризисный план: радикально пересмотрели приоритеты, ввели меры строжайшей экономии, закрыли и продали международные бизнесы, а также создали все необходимые резервы по кредитному портфелю и заблокированным активам»» [17]

После принятия программы антикризисных мер ПАО «Сбербанк России» получил рекордную прибыль за 3 исследуемых года равную 1909 млрд. р.

Наиболее наглядно динамика вышерассмотренных показателей представлена на рисунке 8.

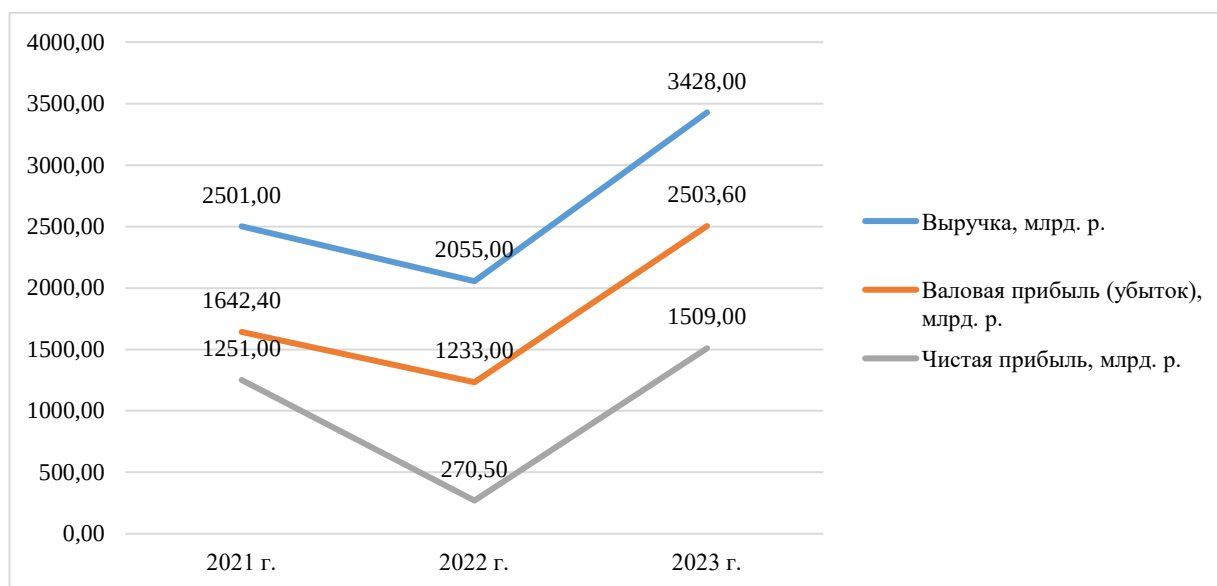


Рисунок 8 – Динамика выручки ПАО «Сбербанк России»

Совместно с ростом чистой прибыли организации в 2023 году происходил рост основных средств компании, данный показатель возрос на 22,35 % по сравнению с предыдущим годом и составил 1002,90 млрд. р.

Кроме того, на всём исследуемом промежутке существенно возрастают оборотные активы организации, данный показатель возрос с 41165,00 млрд. р. в 2021 году до 52307,00 млрд. р. в 2023 году. Динамика оборотных активов компании представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика оборотных активов ПАО «Сбербанк России»

На всём анализируемом промежутке отмечено сокращение численности сотрудников организации данный показатель сократился с 287866 человек в 2021 г. до 202671 человек в 2023 г.

На Всемирном экономическом форуме в Давосе глава Сбербанка Герман Греф, заявил, что общая численность сотрудников банка может сократиться вдвое к 2025 году. Это связано с активным переводом банковских услуг в цифровую сферу.

Совместно с данным показателем сокращается фонд оплаты труда сотрудников данный показатель сократился с 518,80 млрд. р. в 2021 году до 489,67 млрд. р. в 2023 году.

При этом увеличивается такой показатель как среднегодовая выработка работающего исходя из произведённого в таблице 1 расчёта данный показатель увеличился с 0,009 в 2021 г. до 0,017 в 2023 году.

При этом среднегодовая заработная плата остаётся практически неизменной и составляет 0,002 млрд. р.

Показатель фондоотдачи колеблется от 3,021 в 2021 г. до 3,418 в 2023 г.

Показатель оборачиваемости активов на конец 2023 года равен 0,066, данный показатель оптимален для данной отрасли.

Рассчитанный показатель рентабельности продаж в 2023 году составил 55,688, данный показатель характеризует высокую рентабельность, компания работает стабильно, предлагает конкурентоспособную продукцию.

Рассчитанный показатель рентабельности производства также характеризуется как положительный, исходя из произведённого расчёта данный показатель в 2023 году составил 125,675.

Затраты на рубль выручки при стабильной работе банка составляют 44,312 копеек, что также является оптимальным значением.

Исходя из произведённого анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности банка можно сделать выводы о высокой конкурентоспособности и рентабельности предприятия.

Несмотря на множество факторов, которые негативным образом сказались на деятельности организации в 2022 году, ПАО «Сбербанк России» продолжает активно развиваться и улучшать свои показатели. В 2024 году банк ожидает роста кредитного портфеля, увеличения чистой процентной маржи и повышения рентабельности капитала.

Менеджмент банка подтвердил готовность выплачивать дивиденды в соответствии с политикой компании, предусматривающей выплату не менее 50 % прибыли по МСФО. Это свидетельствует об эффективном использовании ресурсов и потенциале для дальнейшего развития.

Представив организационно-экономическую характеристику ПАО «Сбербанк России» перейдём к анализу структуры логистических затрат объекта исследования

2.2. Анализ структуры логистических затрат в ПАО «Сбербанк России»

Логистические затраты ПАО «Сбербанк России» включают в себя разнообразные элементы, связанные с управлением материальными и нематериальными ресурсами. Анализ логистических затрат ПАО «Сбербанк России» произведён на основе центрального филиала компании в г. Тольятти.

Основные направления логистических затрат банка можно разделить на следующие группы:

- затраты на транспортировку денежных средств между отделениями и филиалами;
- расходы на доставку финансовых документов и иных ценностей;
- доставка кредитных карт, стикеров и дебетовых карт.

Далее в работе произведён анализ состава и структуры логистических затрат по каждому из вышеперечисленных направлений. Анализ затрат на транспортировку денежных средств между отделениями и филиалами представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ структуры логистических затрат на транспортировку денежных средств между отделениями и филиалами ПАО «Сбербанк России» за 2021–2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Стоимость топлива	45,4	46,4	47,3	1	2,203	0,9	1,940
Расход топлива, л./100 км	15,7	15,7	15,7	0	0,000	0	0,000
Расход топлива, л./1 км	0,157	0,157	0,157	0	0,000	0	0,000
Количество выездов	5187	6916	7904	1729	33,333	988	14,286
Средний километраж выезда	4,6	4,8	4,1	0,2	4,348	-0,7	-14,583
Пройдено км. в год	23860,2	33196,8	32406,4	9336,6	39,130	-790,4	-2,381
Количество автомобилей	6	6	7	0	0,000	1	16,667
Совокупные затраты на топливо, тыс.руб.	170,071	241,832	240,653	71,761	42,195	-1,179	-0,487
Зарплату водителей и обслуживающего персонала, тыс.руб.	14832	15396	18792	564	3,803	3396	22,058
Амортизацию и обслуживание транспортных средств, тыс.руб.	480,168	543,894	833,378	63,726	13,272	289,484	53,224
Итого, тыс.руб.	15482,238	16181,726	19866,031	699,487	4,518	3684,305	22,768

В связи с увеличением количества выездов с 5187 в 2021 г. по 7904 в 2023 г. а также стоимости топлива с 45,4 р. за литр в 2021 г. до 47,3 р. за литр происходит роста топливных расходов с 170,071 т.р. в 2021 г. до 240,653 т.р. в 2023 году. Кроме того, повышается стоимость ремонта и обслуживания

автомобилей, данный показатель возрос с 480,168 т.р. в 2021 г. до 833,378 т.р. в 2023.

Немаловажным аспектом логистических затрат компании являются расходы на зарплату водителей и обслуживающего персонала. За 3 исследуемых года данный показатель возрос на 3960 тысяч рублей.

Исходя из всего вышеперечисленного происходит рос итогового показателя логистических затрат с 15482,238 т.р. в 2021 году до 19866,031 т.р. в 2023 году.

Также стоит уделить пристальное внимание на состав и оснащение инкассаторской службы ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти. Анализ данных показателей представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Состав инкассаторской службы ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти

Персонал	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Техник-инкассатор	18	18	21	0	0	3	16,666
Оператор	6	6	6	0	0	0	0
Инженер по обслуживанию банкоматов	3	4	4	1	33,333	0	0
Итого	27	28	31	1	3,704	3	10,714

Инкассаторская служба центрального филиала ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти насчитывает 31 сотрудника, персонал осуществляет инкассаторские перевозки денежных средств между отделениями банка, а также выполняет заказы на инкассацию денежных средств от юридических лиц в филиалы банка.

Рассмотрев состав и оснащение инкассаторской службы ПАО «Сбербанк России» перейдём к анализу автопарка отдела инкассации

исследуемой организации. Анализ автопарка компании представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ автопарка инкассаторской службы ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти

Наименование	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста , %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста , %
Volkswagen Transporter 2016 г.	2	2	2	0	0	0	0,000
Peugeot Expert 2018 г.	3	3	4	0	0	1	33,333
Lada 4x4 5D 2008 г.	1	1	1	0	0	0	0,000
Итого	6	6	7	0	0	1	16,667

В 2023 году автопарк инкассаторской службы центрального отделения ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти насчитывает 7 автомобилей, марки и модели автомобилей представлены в таблице 5. Автомобили данного вида характеризуются повышенным расходом топлива, как правило от 10,3 л. на 100 км. по городу. Кроме того, используемый транспорт 2008-2018 гг. выпуска, что усложняет ремонт и повышает стоимость обслуживания автомобилей.

Проведя анализ затраты на транспортировку денежных средств между отделениями и филиалами банка, был выявлены высокие расходы на амортизацию и обслуживание транспортных средств, а также высокие затраты на топливо.

Завершив анализ затраты на транспортировку денежных средств, перейдём к анализу расходов на доставку финансовых документов и иных ценностей, анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ расходов на доставку финансовых документов и иных ценностей ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти

Наименование	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Стоимость топлива, руб.	45,4	46,4	47,3	1	2,203	0,9	1,940
Расход топлива, л./100 км	10,4	10,4	10,4	0	0,000	0	0,000
Расход топлива, л./1 км	0,104	0,104	0,104	0	0,000	0	0,000
Количество выездов	156	158	157	2	1,282	-1	-0,633
Средний километраж выезда, км.	23,2	23,2	23,2	0	0	0	0,000
Пройдено км. в год	3619,2	3665,6	3642,4	46,4	1,282051	-23,2	-0,633
Количество автомобилей	1	1	1	0	0	0	0,000
Совокупные затраты на топливо, тыс.руб.	17,088	17,689	17,918	0,600	3,513	0,229	1,294
Зарплата курьера тыс.руб.	41,7	42,7	45,7	1,000	2,398	3,000	7,026
Амортизацию и обслуживание транспортных средств, тыс.руб.	44,4	56,4	80,4	12,000	27,027	24,000	42,553
Итог	103,188	116,789	144,018	13,600	13,180	27,229	23,315

Доставка документации в большей степени происходит от «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк России», который находится по адресу г. Тольятти Транспортная улица, д. 26 до Центрального офиса ПАО «Сбербанк России», который находится по адресу г. Тольятти ул. Ленина, д. 87.

Доставка документации происходит 3 раза в неделю, поэтому совокупные затраты на топливо варьируются от 17,088 т.р. в 2021 году до 17,918 т.р. в 2023 г.

Доставка документации и материальных ценностей осуществляется курьером, зарплата которого в 2023 году составила 45,7 т.р. перемещение осуществляется на автомобиле Lada Granta, это обуславливает низкие затраты на амортизацию и обслуживание автомобиля.

Совокупные затраты на доставку финансовых документов и иных ценностей за 3 исследуемых года увеличились с 103,188 т.р. в 2021 г. до 144,018 т.р. в 2023 г.

Исходя из проведённого анализа затрат на доставку финансовых документов и иных ценностей можно прийти к выводу об их эффективности данного процесса.

Доставка производится 3 раза в неделю по строго определённом маршруту, что позволяет сократить транспортные расходы.

Маршрут доставки изображён в приложении Е, на рисунке Е.1.

Далее в работе представлен анализ логистических затрат на доставку кредитных карт, стикеров и дебетовых карт.

Доставка кредитных карт, стикеров и дебетовых карт производится сотрудником ПАО «Сбербанк России» на собственном транспорте, компания оплачивает сотруднику расходы на бензин.

Доставка осуществляется по предварительному заказу клиента, до любого удобного для клиента места.

Анализ затрат кредитных карт, стикеров и дебетовых карт произведён в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ расходов на доставку кредитных карт, стикеров и дебетовых карт ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти

Наименование	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Стоимость топлива, руб.	45,4	46,4	47,3	1	2,203	0,9	1,940
Расход топлива, л./100 км	8,4	8,4	8,4	0	0,000	0	0,000
Количество выездов	1286	1834	1945	548	42,613	111	6,052
Средний километраж выезда, км.	13,2	11,2	11,6	-2	-15,152	0,4	3,571
Средняя продолжительность выезда час.	1,2	0,9	1,1	-0,3	-25,000	0,2	22,222
Компенсация затрат на бензин т.р.	647,366	800,598	896,433	153,232	23,670	95,835163	11,970
Итог т.р.	647,366	800,598	896,433	153,232	23,670	95,835163	11,970

Исходя из произведённого анализа видно, что расходы на доставку кредитных карт, стикеров и дебетовых состоят из компенсации затрат на бензин сотрудникам. Общая сумма компенсации в 2021 году составила 647,366 т.р. в виду роста стоимости топлива, а также увеличения количества выездов сумма компенсации возросла до 896,433 т.р. в 2023 году.

Данный метод доставки является наиболее оптимальным и подходит для доставки и оформления банковских карт клиентам.

Произведя анализ структуры логистических затрат компании, был выявлен перечень недостатков, которые увеличивают транспортные расходы организации. Перечень недостатков, а также методы их оптимизации будут представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Недостатки логистической составляющей ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти

Недостаток	Метод оптимизации
Устаревший автопарк инкассаторских автомобилей	Оптимизация автопарка автомобилей, закупка новых транспортных средств
Устаревшая система инкассации	Оптимизация системы инкассации за счёт использования современных методов перевозки денежных средств
Упущенные возможности в оптимизации расходов на доставку финансовых документов и иных ценностей	Возможно оптимизировать расходы компании на доставку финансовых документов и иных ценностей путём найма курьера с собственным транспортом.

Выбранные методы оптимизации полностью соответствует целям компании и основаны на её стратегии развития. Компания стремится оптимизировать весь перечень затрат, а также сократить штат сотрудников, путём оптимизации и автоматизации процессов.

В следующем разделе выпускной квалификационной работы планируется совершенствовать систему планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти. В третьем разделе осуществлена разработка мероприятий направленных на оптимизацию логистических процессов, а также произведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

3. Совершенствование системы планирования логистических затрат в ПАО «Сбербанк России»

3.1. Разработка мероприятий по оптимизации логистических процессов

Разработка мероприятий направленных на оптимизацию логистических процессов организации произведена, основываясь на проведённом ранее анализе структуры логистических затрат и выявленных недостатков логистической системы центрального филиала ПАО «Сбербанк России» в г. Тольятти.

В рамках стратегии и целей исследуемой организации были разработаны следующие направления совершенствования системы планирования логистических затрат, а именно:

- совершенствование автопарка инкассаторских автомобилей;
- оптимизация затрат на организацию отдела инкассации организации;
- оптимизация затрат на транспортировку на доставку финансовых документов и иных ценностей.

Далее в работе произведён расчёт каждого из вышеперечисленных мероприятий и произведена оценка экономической эффективности их внедрения. Расчёт затрат начнём с совершенствования автопарка инкассаторских автомобилей.

Исходя из произведённого анализа структуры логистических затрат был выявлен повышенные затраты на ремонт и обслуживание автомобилей, а также высокие транспортные расходы компании, это обуславливается тем, что автомобили, выпущенные давно, могут морально устареть, поскольку технологии и стандарты безопасности постоянно развиваются. Кроме того, броня, установленная на некоторых моделях, может увеличивать расход топлива, так как она добавляет вес автомобилю, что требует большей мощности двигателя для поддержания скорости и маневренности.

Также стоит учесть тот факт, что компании Volkswagen и Peugeot ушли с российского рынка. Вследствие чего повышается стоимость автозапчастей и обслуживания в целом.

Исходя из всего вышесказанного, стоит выделить несколько направлений оптимизации автопарка инкассаторских автомобилей, разработанные направления будут представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 — Направления совершенствования автопарка инкассаторских автомобилей ПАО «Сбербанк России»

Далее рассмотрим каждое из вышепредставленных направлений, выявим достоинства и недостатки. Анализ направлений представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ направлений совершенствования автопарка инкассаторских автомобилей ПАО «Сбербанк России»

Направление совершенствования	Преимущества	Недостатки
Отказ от бронированных инкассаторских машин	– Снижение затрат на покупку, обслуживание и ремонт; – Увеличение мобильности и маневренности; – Уменьшение веса и расхода топлива.	– Незначительное снижение уровня безопасности.

Продолжение таблицы 9

Направление совершенствования	Преимущества	Недостатки
Переход на отечественного производителя автомобилей «Sollers»	– Поддержка отечественного производителя; – Снижение затрат на закупку и обслуживание; – Упрощение логистики и поставок запчастей.	– Ограниченный модельный ряд и спецификации.
Перевод курьера на использование собственного транспортного средства	– Снижение затрат амортизацию и обслуживание транспортного средства	– Снижение лояльности персонала

Отказ от бронированных инкассаторских машин продиктован массовым переходом на «умные автомобили» [19]. Данное нововведение уже было внедрено на территории Московской области и в г. Санкт-Петербурге, но не применялось ни в Самарской области, ни в г. Тольятти.

В «умных автомобилях» отсутствуют бронированный корпус и стёкла, что существенно облегчает конструкцию автомобилей, кроме того, на данный автомобиль требуется только 1 инкассатор. Автомобиль оборудован сейфом, в котором хранятся спецконтейнеры, камерами 360 градусов и системой геолокации со связью с диспетчером. В случае возникновения внештатной ситуации диспетчер может принять решения об уничтожении контейнеров с наличными средствами.

Расчёт стоимости внедрения 7 «умных автомобилей» отечественного производителя «Sollers» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчёт стоимости внедрения «умных автомобилей»

Наименование затрат	Стоимость, т.р.	Количество	Итог, т.р.
Автомобиль SOLLERS ATLANT	3 044	7	21308
Система обзора 360 градусов	54	7	378
Стоимость установки системы 360 градусов	15,6	7	109,2
Сейф	25	7	175

Продолжение таблицы 10

Наименование затрат	Стоимость, т.р.	Количество	Итог, т.р.
Установка сейфа	2,6	7	18,2
Спецконтейнер	6	63	378
Система геолокации и компьютер	28	7	196
Установка системы геолокации и компьютера	8,7	7	60,9
Итог			22623,3

Итоговая стоимость внедрения составляет 22623,3 т.р. В результате внедрения данного мероприятия планируется сократить количество инкассаторов с 3 до 1 человека на автомобиль, существенно сократить расходы на ГСМ и обслуживание автомобилей.

Следующим предлагаемым к внедрению мероприятием является оптимизация расходов на доставку финансовых документов и иных ценностей. В данный момент компания предоставляет сотруднику служебный автомобиль для осуществления перевозки документации, планируется перевести сотрудника на использование собственного транспорта, и внедрить компенсацию на бензин для данных перевозок. Расчёт стоимости внедрения мероприятия представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт стоимости перевода курьера на использование собственного транспорта

Показатели	Значение
Стоимость топлива, руб.	48,92
Расход топлива, л./100 км	10,4
Расход топлива, л./1 км	0,104
Количество выездов	156
Средний километраж выезда, км.	23,2
Количество автомобилей	1
Компенсация затрат на топливо, тыс.руб.	18,413
Зарплата курьера, тыс.руб.	51,6
Повышение зарплаты курьеру, тыс.руб.	5,9

Исходя из произведённого расчёта компенсация затрат на топливо в 2024 году составит 18,413 т.р. также в рамках данного мероприятия планируется поднять зарплату курьера на 5,9 т.р. В виду того, что компания в

любом случае несёт затраты на топливо стоимость складывается из повышения зарплаты курьеру и составляет 5,9 т.р.

Осуществив разработку мероприятий, направленных на совершенствование системы планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России», перейдём к расчёту совокупных затрат на реализацию предложенных мероприятий. Расчёт совокупных затрат на внедрение предложенных мероприятий произведён в таблице 12.

Таблица 12 – Расчёт совокупных затрат на внедрение предложенных мероприятий

Наименование мероприятий	Затраты, тыс.руб.
Перевод автопарка инкассаторских автомобилей на отечественного производителя	21308
Отказ от бронированных инкассаторских машин	1315,3
Перевод курьера на использование собственного транспортного средства	5,9
Итого	22629,2

Исходя из произведённого расчёта совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составили 22629,2 т.р.

Исходя из предложенных мероприятий по оптимизации системы планирования логистических затрат ПАО «Сбербанк России», а также проведённого анализа затрат на реализацию этих мероприятий, становится возможным оценить эффективность предложенных мер. Оценка эффективности предложенных решений позволит определить степень достижения поставленных целей.

3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В результате внедрения вышеизложенных мероприятий планируется сократить логистические затраты компании на обслуживание парка

инкассаторских автомобилей, сократить затраты на топливо, а также затраты на оплату труда сотрудников. Для того чтобы выявить экономическую эффективность перевода отдела инкассации на использование автомобилей отечественного производителя произведём расчёт экономического эффекта от внедрения данного мероприятия представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчёт экономического эффекта от использования автомобилей отечественного производителя

Наименование затрат	Формула расчёта	Значение
Стоимость топлива, руб.	—	47,3
Количество выездов	—	7904
Средний километраж выезда	—	4,1
Пройдено км. в год	—	32406,4
Количество автомобилей	—	7
Расход топлива до внедрения мероприятия, л./100 км	—	15,7
Расход топлива до внедрения мероприятия, л./1 км	—	0,157
Совокупные затраты на топливо до внедрения мероприятия, тыс.руб.	—	240,653
Амортизацию и обслуживание транспортных средств до внедрения мероприятия, тыс.руб.	—	833,378
Итоговые затраты на автопарк до внедрения мероприятия	стр.7+стр8	1074,031
Расход топлива после внедрения мероприятия, л./100 км	—	13,5
Расход топлива после внедрения мероприятия, л./1 км	—	0,135
Совокупные затраты на топливо после внедрения мероприятия, тыс.руб.	стр.2*стр.3*стр.11*стр.1/ 1000	206,931
Амортизацию и обслуживание транспортных средств после внедрения мероприятия, тыс.руб.	—	166,6756
Итоговые затраты на автопарк после внедрения мероприятия	стр.13+стр.14	373,607
Экономический эффект от внедрения мероприятия	стр.10-стр.16	700,424

Исходя из произведённого анализа видно, что при неизменных параметрах стоимости топлива, количества выездов и пройденного километража происходит снижение итоговых затрат на автопарк автомобилей с 1074,031 т.р. до внедрения мероприятия, до 373,607 после внедрения мероприятия. Данное снижение обусловлено сокращением расходов на расход топлива, автомобили Sollers Atlant расходуют на 2,2 л./100 км. меньше, чем нынешний бронированный автотранспорт. Кроме того, существенно снижаются затраты на амортизацию и обслуживание транспортных средств, данный вид затрат сократится на 666,702 т.р. в виду использования автозапчастей отечественного производителя, а также 3 лет гарантийного обслуживания на новые автомобили.

По результатам проведённого анализа положительный эффект от внедрения данного мероприятия составил 700,424 т.р. Расчёт рентабельности предложенного мероприятия представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчёт рентабельности использования автомобилей отечественного производителя

Показатель	Формула расчёта	Значение
Итоговые затраты на автопарк до внедрения мероприятия, тыс.руб.	—	1074,031
Итоговые затраты на автопарк после внедрения мероприятия, тыс.руб.	—	373,606
Экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	стр.1-стр.2	700,424
Затраты на закупку автомобилей Sollers Atlant, тыс.руб.	—	21308
Рентабельность мероприятия	стр.3/стр.4*100	3,287
Срок окупаемости	стр4/стр.3	30,422

Исходя из произведённого расчёта мероприятие, направленное на использование автомобилей отечественного производителя, является рентабельным. Рентабельность мероприятия составил 3,287. Срок

окупаемости составил 30,422 лет. Данный показатель возможно сократить путём продажи старых автомобилей.

Произведя оценку экономической эффективности использования автомобилей отечественного производителя, перейдём к оценке внедрения «умных» автомобилей. Расчёт экономического эффекта внедрения «Умных» автомобилей произведён в таблице 15.

Таблица 15 – Расчёт экономического эффекта от внедрения «умных» автомобилей

Наименование затрат	Формула расчёта	Значение
Зарплата водителей и обслуживающего персонала до внедрения, тыс.руб.	—	18792
Зарплата водителей и обслуживающего персонала после внедрения, тыс.руб.	—	7368
Экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	срт.1-стр.2	11424

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия обусловлен сокращением затрат на оплату труда инкассаторов, новые «умные» автомобили предусматривают работу 1 инкассатора вместо 3 как было ранее. Экономический эффект от внедрения составил 11424 т.р.

Расчёт рентабельности предложенного мероприятия представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчёт рентабельности внедрения «умных» автомобилей

Наименование затрат	Формула расчёта	Значение
Зарплата водителей и обслуживающего персонала до внедрения, тыс.руб.	—	18792
Зарплата водителей и обслуживающего персонала после внедрения, тыс.руб.	—	7368
Экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	срт.1-стр.2	11424

Продолжение таблицы 16

Наименование затрат	Формула расчёта	Значение
Затраты на закупку и установку оборудования, тыс.руб.	—	1315,3
Рентабельность мероприятия	стр.3/стр.4*100	868,547
Срок окупаемости, лет	стр4/стр.3	0,115

Исходя из произведённого расчёта видно, что положительный эффект от внедрения многократно превышает затраты на закупку и установку оборудования. Рентабельность внедрения данного мероприятия составляет 868,547, а его срок окупаемости меньше 2 месяцев.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия.

Заключительным мероприятием, предложенным к внедрению, является перевод курьера на использование собственного автомобиля. В рамках данного мероприятия планируется поднять заработную плату курьеру и перевести его на использование собственного транспортного средства. Расчёт рентабельности данного мероприятия представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчёт рентабельности перевода курьера на собственный автотранспорт

Наименование затрат	Формула расчёта	Значение
Итоговые затраты на внедрение мероприятия, тыс.руб.	—	70,8
Сокращение затрат на амортизацию и обслуживание транспортного средства, тыс.руб.	—	80,4
Экономический эффект от внедрения, тыс.руб.	стр.2-стр.1	9,6
Рентабельность мероприятия	стр.3/стр.1*100	13,559
Срок окупаемости, лет	стр.1/стр.3	7,375

При переводе курьера на собственный транспорт полностью сокращаются затраты на амортизацию и обслуживание транспортного средства, таким образом экономия предприятия составит 80,4 т.р. Затраты на внедрения данного мероприятия заключаются в повышении заработной платы водителя и составляют 5,9 т.р. в месяц или 70,8 т.р в год. Таким образом экономический эффект от внедрения данного мероприятия составит 9,6 т.р. в год, рентабельность мероприятия равна 13,559, а срок окупаемости равен 7,375 лет. Исходя из вышепредставленных расчётов произведём анализ совокупного эффекта от внедрения мероприятий. Расчёт представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчёт совокупного эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Наименование затрат	Формула расчёта	Значение
Экономический эффект от перехода на автомобили отечественного производителя, тыс. руб.	—	700,424
Экономический эффект от использования "умных" автомобилей, тыс. руб.	—	11424
Экономический эффект от перевода курьера на использование собственного автомобиля, тыс. руб.	—	9,6
Итого, тыс. руб.	стр.1+стр.2+стр.3	12134,024

Исходя из произведённого расчёта, после применения всех предложенных мероприятий экономия компании составит 12134,024 т.р. Таким образом в ходе эффективного планирования и оптимизации логистических затрат ПАО «Сбербанк России» сможет достичь значительной экономии средств. Это позволит компании улучшить свою конкурентоспособность и повысить уровень удовлетворённости клиентов, обеспечивая стабильное развитие и долгосрочную устойчивость на рынке финансовых услуг. Исходя из этого можно сделать вывод об эффективности и рентабельности предложенных мероприятий так как они позволят банку оптимизировать свои логистические процессы, снизить издержки и увеличить прибыль.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе был произведён анализ теоретических основ планирования логистических затрат на предприятии, в ходе которого было раскрыто понятие и структура логистических затрат, а также методы планирования логистических затрат.

Основываясь на теоретической части данной выпускной квалификационной работы, был произведён анализ структуры логистических затрат в ПАО «Сбербанк России». В ходе которого были выявлены высокие затраты на содержание автопарка инкассаторских автомобилей, устаревшую и затратную систему инкассации, которая противоречит целям компании, а также возможность сокращения затрат на обслуживание автомобиля курьера.

Основываясь на теоретической части выпускной квалификационной работы, был проведён анализ структуры логистических затрат в ПАО «Сбербанк России». В результате анализа были выявлены следующие проблемы и возможности:

- высокие затраты на содержание автопарка инкассаторских автомобилей;
- устаревшая и затратная система инкассации;
- возможность сокращения затрат на обслуживание автомобиля курьера.

высокие затраты на содержание автопарка инкассаторских автомобилей связаны с использованием устаревших моделей автомобилей и необходимостью обеспечения безопасности инкассации, что приводит к увеличению расходов на топливо, техническое обслуживание и страхование.

Текущая система инкассации не соответствует современным требованиям и стандартам безопасности, что приводит к дополнительным расходам на охрану и сопровождение инкассаторских автомобилей.

Также произведённый анализ показал, что расходы на обслуживание автомобиля курьера могут быть снижены за счёт использования собственного автомобиля курьера.

Исходя из выявленных проблем и возможностей структуры логистических затрат компании в 3 разделе выпускной квалификационной работы было предложено:

- отказаться от бронированных инкассаторских машин;
- перейти на отечественного производителя автомобилей "Sollers";
- оптимизировать затраты на транспортировку на доставку финансовых документов и иных ценностей.

В итоге проведения оценки экономической эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что отказ от использования бронированных инкассаторских машин позволит сэкономить на стоимости обслуживания и ремонта автомобилей, а также на затратах на топливо и страхование.

Переход на автомобили отечественного производителя Sollers снизит затраты на топливо и обслуживание автомобиля, а также обеспечит поддержку отечественного производителя и создание рабочих мест в России.

Оптимизация затрат на транспортировку финансовых документов и ценностей предполагает сокращение затрат на амортизацию и обслуживание автомобиля.

Предложенные мероприятия позволят компании улучшить структуру логистических затрат, повысить эффективность работы и снизить издержки. Исходя из произведённого расчёта, после применения всех предложенных мероприятий экономия компании составит 12134,024 т.р. Произведённые расчёты рентабельности и срока окупаемости предложенных мероприятий говорят о высокой экономической эффективности и быстрой окупаемости инвестиций. Таким образом произведённое исследование предложенных мероприятий продемонстрировало их актуальность и значимость для ПАО «Сбербанк России».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Брусенцова Т.А., Трегубенко А.Ю., Степаненко И.Ю., Пынько И.В. «Оценка риска»: практикум / Политехнический институт ДВФУ. – Владивосток: Изд-во Дальневост. федерал. ун-та, 2023. – 1 CD. [14 с.]. – Систем. требования: Acrobat Reader, Foxit Reader либо другой их аналог. – ISBN 978-5-7444-5468-5
2. Гордеев К.С., Жидков А.А., Слюзнева К.В., Закунова Е.Д., Анисимова А.Е. Понятие и классификация логистических издержек // Современные научные исследования и инновации. 2019 г.
3. Дорошев А.М. Проблемы и перспективы развития транспортной логистики в условиях цифровизации // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2023. Т. 1. С. 179-187.
4. Ефимова Е.А. Е912 «Управление логистическими рисками в цепях поставок: теория и методология»: учебное пособие / Е.А. Ефимова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2023. – 80 с.
5. Информационный ресурс «Банк России» – URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=3500000004 (дата обращения: 21.03.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
6. Клочкова А.В, Шпакович Д.К, Алексашкина Е.И, Манович Е.А. «Логистическое бюджетирование» // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» 2019 г.
7. Материалы сайта [Электронный ресурс]: URL: https://www.ec-logistics.ru/articles/effektivnaya_logistika_glava_1_analiz_obcshih_logisticheskikh_134?ysclid=lw22c5bh9s757800647
8. Минченкова А.М., Федоров А.С. Карта рисков: выявление рисков и управление ими // Наука и искусство управления /Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 90–99. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-90-99

9. Официальный сайт компании ПАО «Сбербанк России» – URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/history> (дата обращения: 19.03.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
10. Официальный сайт компании ПАО «Сбербанк России» – URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/mission> (дата обращения: 23.03.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
11. Свежинцева А.С. «Управление рисками в логистической деятельности торговой компании» / Baikal Research Journal 2021 г.
12. Статья «Appendix. Calculating national logistics costs» – URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/pub_2194_Appendix.pdf (дата обращения: 21.02.2024). – Яз. Eng. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
13. Статья «РЭУ им. Г.В. Плеханова» – URL: https://eduenv.smolreu.ru/pluginfile.php/16/block_dof/public/270415285/Практика.pdf (дата обращения: 26.03.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
14. Стеблюк П.В. «Методы рационализации логистических затрат организаций» // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке Новокузнецк 2020 г.
15. Шнурова Л. К. Жидкова М. А. «Логистические затраты: особенности оценки и планирования» // Россия: тенденции и перспективы развития 2019 г.
16. Электронный журнал «FasterCapita» – URL: <https://fastercapital.com/content/Cost-of-shipping—Shipping-Cost-Analytics—Data-Driven-Decision-Making.html> (дата обращения: 23.02.2024). – Яз. Eng. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
17. Электронный журнал «interfax.ru» – URL: <https://www.interfax.ru/business/890230> (дата обращения: 26.03.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

18. Электронный журнал «OptimoRout» – URL: <https://optimoroute.com/logistics-cost/> (дата обращения: 09.03.2024). – Яз. Eng. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

19. Электронный журнал «RBC.ru» – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/580609ba9a79472f13cafd77?ysclid=lx0a2fzum7643292026> (дата обращения: 10.05.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

20. Электронный журнал «Энциклопедия по экономике» – URL: <https://economy-ru.info/info/169290/?ysclid=lw22pu2lo8177693213> (дата обращения: 16.03.2024). – Яз. рус. – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.

21. Jason Fernando «Capital Expenditure (CapEx) Definition, Formula, and Examples» 2024 г.

22. Nazlican Gozacan, Çisem Lafcı «Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms» February 2020 Logistics & sustainable transport 11(1):24-32 DOI:10.2478/jlst-2020-0002

23. Oksana Pokrovskaya «The study of logistics risks in optimizing the company's transportation process» et al 2019 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 698 066060

Приложение А **Карта рисков**

Таблица А.1 – Карта рисков

Этап	Наименование риска	Описание риска	Оценка риска		Мероприятия по управлению рисками		
			Вероятность	Последствия	Описание	Срок исполнения	Ответственный
-	-	-	-	-	-	-	-

Приложение Б

«Галстук-бабочка»

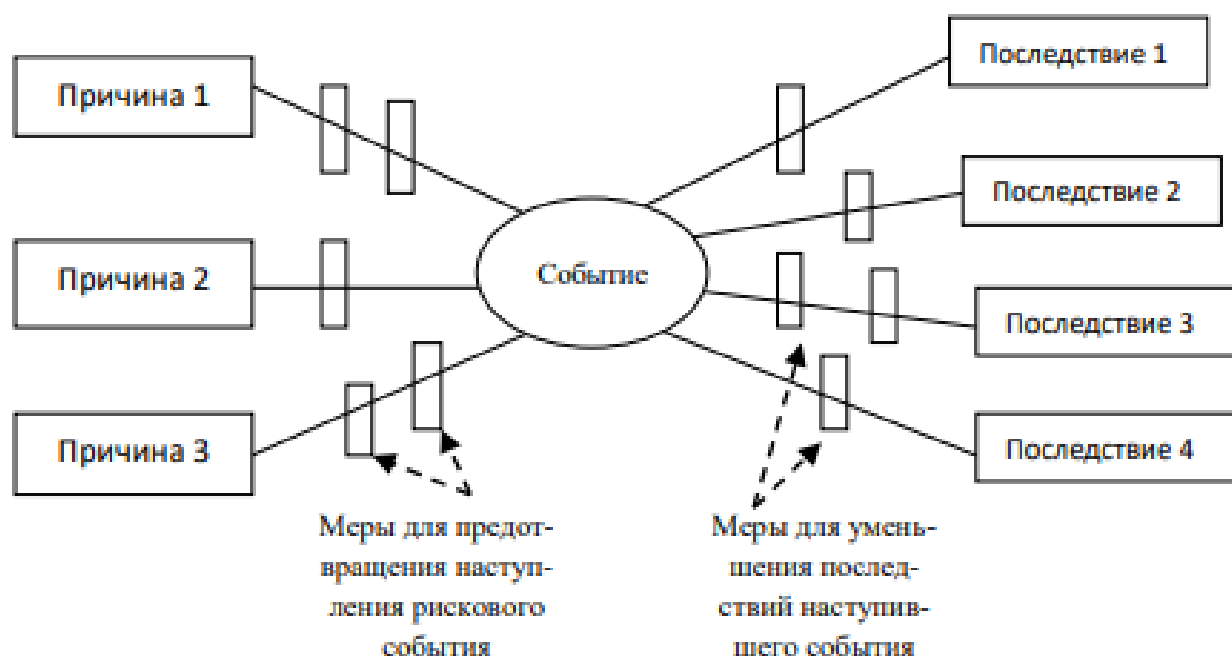


Рисунок Б.1 – Схема метода «Галстук-бабочка»

Приложение В

Матрица рисков

Таблица В.1 – Матрица рисков

Вероятность возникновения риска	Предполагаемая степень ущерба			
	Крайне высокая	Высокая	Средняя	Низкая
Весьма вероятно	Недопустимый риск	Недопустимый риск	Нежелательный риск	Нежелательный риск
Вероятно	Недопустимый риск	Нежелательный риск	Нежелательный риск	Допустимый риск
Маловероятно	Нежелательный риск	Нежелательный риск	Допустимый риск	Допустимый риск

Приложение Г

Организационная структура ПАО «Сбербанк России»



Рисунок Г.1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Приложение Д

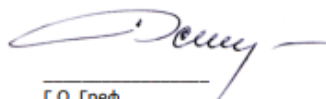
Финансовая отчётность ПАО «Сбербанк России»



Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении

<i>в миллиардах российских рублей</i>	<i>Прим.</i>	31 декабря 2022 года	31 декабря 2021 года
АКТИВЫ			
Денежные средства и их эквиваленты		1 392,5	2 409,3
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		46,9	273,8
Средства в банках		1 267,5	1 532,5
Кредиты и авансы клиентам	1	29 373,4	27 095,5
Ценные бумаги и требования по производным финансовым инструментам		7 481,6	7 002,3
Отложенный налоговый актив		145,4	35,2
Основные средства и активы в форме права пользования		819,7	827,8
Прочие активы		1 344,8	1 989,1
ИТОГО АКТИВОВ		41 871,8	41 165,5
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Средства банков		2 599,4	2 418,6
Средства физических лиц	2	18 499,3	17 854,8
Средства корпоративных клиентов	2	11 376,6	10 457,6
Выпущенные долговые ценные бумаги		741,1	895,6
Прочие заемные средства		13,2	80,7
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг		192,7	530,6
Отложенное налоговое обязательство		13,9	29,9
Прочие обязательства		2 153,2	2 700,7
Субординированные займы		467,6	552,5
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		36 057,0	35 521,0
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА			
Уставный капитал и эмиссионный доход		320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ		150,0	150,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и прочие резервы		(109,1)	(32,0)
Нераспределенная прибыль		5 453,5	5 200,3
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		5 814,7	5 638,6
Неконтрольная доля участия		0,1	5,9
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		5 814,8	5 644,5
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		41 871,8	41 165,5

Утверждено и подписано от имени Правления 7 марта 2023 года.


Г.О. Греф
Президент, Председатель Правления


Т.А. Скворцов
И.о. Руководителя Блока Финансы

Рисунок Д.1 – Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении 2021 – 2022 гг.

Продолжение приложения Д



Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках

в миллиардах российских рублей	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2022 года	2021 года
Продолжающаяся деятельность			
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	3 461,6	2 511,5
Прочие процентные доходы	3	215,5	187,6
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	(1 643,3)	(792,6)
Прочие процентные расходы	3	(70,3)	(69,8)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	3	(88,7)	(77,3)
Чистые процентные доходы	3	1 874,8	1 759,4
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		(450,1)	(138,7)
Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		1 424,7	1 620,7
Комиссионные доходы	4	940,6	898,6
Комиссионные расходы	4	(243,5)	(294,4)
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах		(517,2)	74,8
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		0,4	3,7
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания и модификации финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости		(34,3)	(11,9)
Обесценение активов и чистое создание прочих резервов		(224,5)	(42,4)
Прочие чистые операционные доходы		40,5	40,5
Операционные доходы		1 386,7	2 289,6
Расходы на содержание персонала и административные расходы		(822,0)	(834,4)
Прибыль до налогообложения		564,7	1 455,2
Расход по налогу на прибыль		(150,9)	(289,3)
Прибыль от продолжающейся деятельности		413,8	1 165,9
(Убыток) / прибыль от прекращенной деятельности (приходящийся на акционеров Банка)		(143,3)	80,0
Прибыль за год		270,5	1 245,9
(Убыток) / прибыль, приходящиеся на:			
- акционеров Банка		275,1	1 250,7
- неконтрольную долю участия		(4,6)	(4,8)
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	12,39	56,98
Базовая и разводненная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	19,08	53,25

Рисунок Д.2 – Обобщённый консолидированный отчёт о прибылях и убытках
2021 – 2022 гг.

Продолжение приложения Д



Обобщенный консолидированный отчет о совокупном доходе

в миллиардах российских рублей	За год, закончившийся 31 декабря	
	2022 года	2021 года
Прибыль за год	270,5	1 245,9
Прочий совокупный доход:		
Прочий совокупный убыток, подлежащий реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога	(69,7)	(173,8)
Прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в прибыль или убыток в будущем	1,0	0,7
Итого прочего совокупного убытка от продолжающейся деятельности	(68,7)	(173,1)
Итого прочего совокупного убытка от прекращенной деятельности, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток при выбытии, за вычетом налога	(6,5)	(8,5)
Накопленные убытки от прекращенной деятельности, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием прекращенной деятельности, за вычетом налога	(7,9)	(23,9)
Итого прочего совокупного убытка	(83,1)	(205,5)
Итого совокупный доход за год	187,4	1 040,4
Приходящийся на:		
- акционеров Банка	192,0	1 045,2
- неконтрольную долю участия	(4,6)	(4,8)
Итого совокупный доход / (убыток) за год, приходящийся на акционеров Банка, от:		
- продолжающейся деятельности	349,7	997,6
- прекращенной деятельности	(157,7)	47,6

Рисунок Д.3 – Обобщенный консолидированный отчет о совокупном доходе
2021 – 2022 гг.

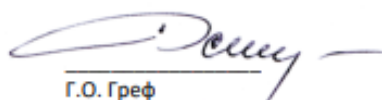
Продолжение приложения Д



Обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении

<i>в миллиардах российских рублей</i>	<i>Прим.</i>	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года	1 января 2022 года
АКТИВЫ				
Денежные средства и их эквиваленты		2 386,6	1 392,5	2 409,3
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		77,1	46,9	273,8
Средства в банках		1 153,2	1 267,5	1 532,5
Кредиты и авансы клиентам	1	37 558,3	29 373,4	27 095,5
Ценные бумаги и требования по производным финансовым инструментам		8 222,1	7 466,1	6 997,6
Отложенный налоговый актив		133,0	156,8	48,2
Основные средства и активы в форме права пользования		1 002,9	819,7	827,8
Прочие активы		1 774,0	1 339,5	1 980,8
ИТОГО АКТИВОВ		52 307,2	41 862,4	41 165,5
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Средства банков		4 958,8	2 612,6	2 434,3
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг		269,4	192,7	530,6
Средства физических лиц	2	22 904,4	18 499,3	17 854,8
Средства корпоративных клиентов	2	13 789,2	11 376,6	10 522,6
Выпущенные долговые ценные бумаги		652,0	741,1	895,6
Отложенное налоговое обязательство		21,5	19,0	27,7
Прочие обязательства		2 714,3	2 176,7	2 763,6
Субординированные займы		413,2	467,6	552,5
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		45 722,8	36 085,6	35 581,7
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА				
Уставный капитал и эмиссионный доход		320,3	320,3	320,3
Бессрочный субординированный займ		150,0	150,0	150,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и прочие резервы		(234,9)	(103,6)	(32,1)
Нераспределенная прибыль		6 348,6	5 410,2	5 139,7
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка		6 584,0	5 776,9	5 577,9
Неконтрольная доля участия		0,4	(0,1)	5,9
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		6 584,4	5 776,8	5 583,8
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ		52 307,2	41 862,4	41 165,5

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2024 года.


Г.О. Греф
Президент, Председатель Правления


Т.А. Скворцов
Старший вице-президент,
Руководитель Блока Финансы

Рисунок Д.4 – Обобщённый консолидированный отчёт о финансовом положении 2022 – 2023 гг.

Продолжение приложения Д



Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках

в миллиардах российских рублей	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря	
		2023 года	2022 года
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	4 217,5	3 304,5
Прочие процентные доходы	3	287,7	243,8
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	3	(1 771,6)	(1 514,5)
Прочие процентные расходы	3	(63,9)	(70,3)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	3	(105,1)	(88,5)
Чистые процентные доходы	3	2 564,6	1 875,0
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	1	(235,4)	(450,5)
Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам		2 329,2	1 424,5
Комиссионные доходы	4	1 074,7	940,6
Комиссионные расходы	4	(310,8)	(242,1)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах		94,2	(525,5)
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		5,4	0,4
Обесценение активов и чистое создание прочих резервов		(46,8)	(221,5)
Прочие чистые операционные расходы		(236,8)	(64,0)
Операционные доходы		2 909,1	1 312,4
Расходы на содержание персонала и административные расходы		(924,4)	(726,5)
Прибыль до налогообложения		1 984,7	585,9
Расход по налогу на прибыль		(476,1)	(154,8)
Прибыль от продолжающейся деятельности		1 508,6	431,1
Убыток от прекращенной деятельности (приходящийся на акционеров Банка)		—	(143,3)
Прибыль за период		1 508,6	287,8
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка		1 511,8	292,4
- неконтрольную долю участия		(3,2)	(4,6)
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	69,10	13,20
Базовая и разводненная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящиеся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)	5	69,10	19,89

Рисунок Д.5 – Обобщенный консолидированный отчет о прибылях и убытках
2022 – 2023 гг.

Продолжение приложения Д



Обобщенный консолидированный отчет о совокупном доходе

в миллиардах российских рублей	За год, закончившийся 31 декабря	
	2023 года	2022 года
Прибыль за период	1 508,6	287,8
Прочий совокупный убыток:		
Прочий совокупный убыток, подлежащий реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога	(144,7)	(64,1)
Прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в прибыль или убыток в будущем	13,3	1,0
Итого прочего совокупного убытка от продолжающейся деятельности	(131,4)	(63,1)
Итого прочего совокупного убытка от прекращенной деятельности, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток при выбытии, за вычетом налога	—	(6,5)
Накопленные доходы от прекращенной деятельности, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием прекращенной деятельности, за вычетом налога	—	(7,9)
Итого прочего совокупного убытка	(131,4)	(77,5)
Итого совокупный доход за период	1 377,2	210,3
Приходящийся на:		
- акционеров Банка	1 380,4	214,9
- неконтрольную долю участия	(3,2)	(4,6)
Итого совокупный доход / (убыток) за год, приходящийся на акционеров Банка, от:		
- продолжающейся деятельности	1 380,4	372,6
- прекращенной деятельности	—	(157,7)

Рисунок Д.6 – Обобщенный консолидированный отчет о совокупном доходе
2022 – 2023 гг.

Приложение Е

Маршрут перемещения финансовых документов и иных ценностей ПАО «Сбербанк России»

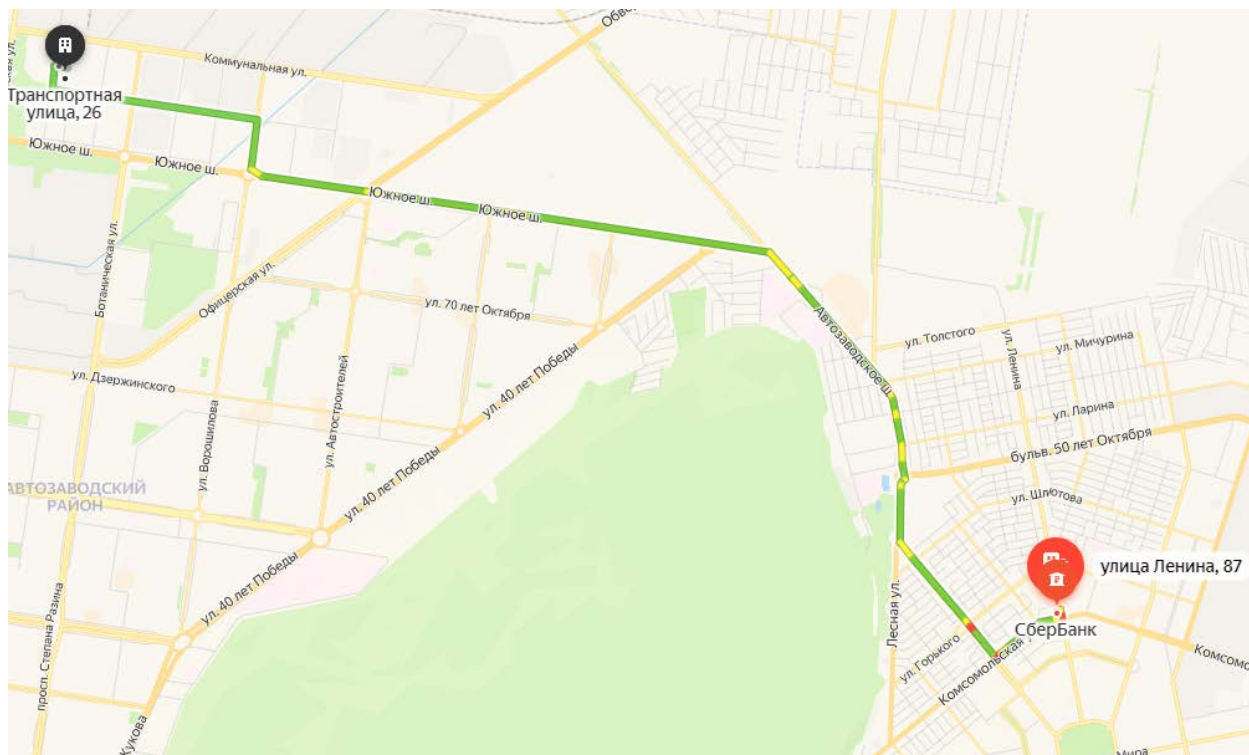


Рисунок Е.1 – Маршрут перемещения финансовых документов и иных ценностей ПАО «Сбербанк России»