

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Финансы и кредит»

(наименование кафедры)

38.03.01 «Экономика»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль)/специализация)

**БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Механизм управления негосударственными пенсионными фондами (на примере ПАО «Сбербанк России»)

Студент

К.А. Шабанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.В. Морякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

А.В. Прошина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой, профессор, д.э.н., доцент А.А. Курилова

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

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » 2018 г.

Тольятти, 2018

## Аннотация

к бакалаврской работе на тему «Механизм управления негосударственными пенсионными фондами»

Актуальность темы исследования обусловлена недостаточной практической разработанностью элементов механизма управления негосударственными пенсионными фондами в Российской Федерации.

Ключевые слова: механизм управления, негосударственные пенсионные фонды, пенсионные накопления, пенсионные резервы.

Целью бакалаврской работы является исследование механизма управления негосударственными пенсионными фондами и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами;
- 2) провести анализ экономических показателей деятельности и дать оценку механизму управления негосударственными пенсионными фондами на примере исследуемого предприятия;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию механизма управления негосударственными пенсионными фондами

В первой главе бакалаврской работы определено понятие негосударственных пенсионных фондов, охарактеризованы элементы механизма управления ими и раскрыта сущность методики его оценки.

Вторая глава посвящена анализу экономических показателей деятельности и оценке механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»).

В третьей главе разработаны рекомендации по улучшению функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и списка используемой литературы, включающего 39 литературных источника.

## Abstract

The topic of the given thesis is “Mechanism of non-state pension funds management”.

We touch upon the problem of lack of a unified technique for assessment of non-state pension funds management mechanism.

The aim of the work is to analyze the non-state pension fund’s management mechanism and development of recommendations about its improvement.

We first study the structure of the non-state pension fund’s management mechanism. We then analyze the economic indicators of the activity and give an assessment of the non-state pension fund’s management mechanism. Next we develop recommendations about improvement of the non-state pension fund’s management mechanism.

The thesis contains 33 tables, 7 figures, the list of 39 references including foreign sources and 16 appendices.

In this thesis three parts: the mechanism of management, the non-state pension funds, pension savings, pension reserves.

In the first part of the thesis the concept of non-state pension funds is considered, the elements of the management mechanism are presented and the essence of an assessment technique for the management mechanism of the non-state pension funds is disclosed.

The general part contains the analysis of the activity’s economic indicators and the assessment of the non-state pension fund’s management mechanism in terms of non-state pension funds PJSC Sberbank of Russia.

Finally, we develop recommendations on how to improve the management mechanism applied in non-state pension funds.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами.....	8
1.1 Формирование и структурные элементы механизма управления негосударственными пенсионными фондами.....	8
1.2 Методика оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами.....	14
1.3 Проблемы функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами.....	21
2 Анализ экономической деятельности и оценка механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России».....	26
2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк России» .....	26
2.2 Анализ экономических показателей деятельности и маркетинговой среды ПАО «Сбербанк России» .....	30
2.3 Оценка механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») .....	41
3 Рекомендации по совершенствованию механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») .....	44
3.1 Направления совершенствования механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») .....	44
3.2 Разработка модели оценки механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») .....	46
Заключение .....	61
Список используемой литературы .....	65
Приложения .....	69

## Введение

В России распространение пенсионного обеспечения на негосударственном уровне ещё не получило так, как в зарубежных странах, поскольку стало развиваться относительно недавно. Но, несмотря на то, что негосударственные пенсионные фонды только в начале своего развития, они играют довольно таки важную роль в процветании экономики России. Так, негосударственные пенсионные фонды утвердили себя на российском финансовом рынке как очень перспективные «игроки», что не может остаться незамеченным.

За прошедшие периоды на рынке негосударственных пенсионных фондов нередко происходили какие-либо изменения, и, как правило, такие изменения чаще были положительного характера. Каждое преобразование влечёт за собой последствия, так и произошедшие изменения привели к повышению надёжности системы негосударственного пенсионного инвестирования. Если смотреть глубже, то такие изменения привели к повышению надёжности, которая, в свою очередь, привела к активации процесса акционирования и вступления в систему гарантирования пенсионных накоплений. На август 2017 года из 94 негосударственных пенсионных фондов, работающих с пенсионными накоплениями, 67 акционировались или согласовали с Центральным Банком Российской Федерации данную процедуру. Также, 46 из негосударственных пенсионных фондов прошли проверку Центрального Банка Российской Федерации и, тем самым, вступили в систему гарантирования пенсионных накоплений.

Размещая пенсионные резервы и инвестируя пенсионные накопления граждан, негосударственные пенсионные фонды способствуют выполнению важной социальной функции – пенсионного обеспечения граждан.

Вместе с этим, негосударственные пенсионные фонды занимаются не только пенсионным обеспечением, но и обладают наиболее долгосрочными

инвестиционными ресурсами, эффективное использование которых способствует росту экономики страны.

Однако необеспеченность единой методикой, которая оценивает сам механизм управления негосударственными пенсионными фондами, значительно усложняет проведение объективной оценки устойчивости и результативности негосударственных пенсионных фондов со стороны вкладчиков, потенциальных инвесторов и государства.

В связи с этим актуальность темы исследования обусловлена недостаточной практической разработанностью элементов механизма управления негосударственными пенсионными фондами в Российской Федерации.

Целью данной бакалаврской работы является проведение анализа функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами и рассмотрение направлений по его совершенствованию.

В связи с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- 1) изучение теоретических основ функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами;
- 2) проведение анализа экономических показателей деятельности и оценивание механизма управления негосударственными пенсионными фондами на примере исследуемого предприятия;
- 3) разработка рекомендаций по совершенствованию механизма управления негосударственными пенсионными фондами.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России». Предметом исследования выступает механизм управления негосударственными пенсионными фондами.

Научная новизна данной бакалаврской работы заключена в следующем:

- 1) уточнена интерпретация категории «механизм управления» на основе сравнительной оценки определений различных авторов;

2) разработана методика оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами;

3) разработаны предложения по совершенствованию механизма управления.

Практическое значение бакалаврской работы заключается в возможной практической реализации предложенных рекомендаций с целью совершенствования механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России».

# 1 Теоретические аспекты функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами

## 1.1 Формирование и структурные элементы механизма управления негосударственными пенсионными фондами

Негосударственные пенсионные фонды (далее по тексту – НПФ) – это некоммерческие финансовые организации, которые, так же, как и Пенсионный фонд России (далее по тексту – ПФР), аккумулируют пенсионные накопления граждан.

Свое развитие негосударственные пенсионные фонды получили с принятием в 1998 году Федерального закона № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» (далее – Закон № 75-ФЗ), который предвидел все главные аспекты деятельности НПФ и контролировал отношения, возникшие по причине негосударственного пенсионного страхования между страховщиком и страхователем. Этот закон стал основой, началом деятельности НПФ [10].

Следующим шагом развития негосударственного пенсионного фонда стало принятие Федерального закона № 111-ФЗ «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации» (далее – Закон № 111-ФЗ).

В пункте 2 статьи 31 Закона № 111-ФЗ говорится, что каждый имеет право «отказаться от формирования накопительной части трудовой пенсии через Пенсионный фонд Российской Федерации и выбрать негосударственный пенсионный фонд в соответствии с законодательством Российской Федерации об обязательном пенсионном страховании» [15, ст.31, п.2].

Целями создания НПФ являются совершенствование качества обслуживания застрахованных лиц и пенсионеров, повышение эффективности функционирования пенсионной системы, а также благоприятное влияние на экономику страны в целом. Изначально

исключительным видом деятельности НПФ являлось негосударственное пенсионное обеспечение участников фондов. В дальнейшем сфера деятельности негосударственных пенсионных фондов существенно расширилась.

Под деятельностью НПФ следует понимать некоммерческую деятельность по формированию активов путем привлечения добровольных целевых денежных взносов юридических и физических лиц, передаче этих средств компании по управлению активами негосударственных пенсионных фондов. Также к видам деятельности НПФ относится регулярная, пожизненная или в течение длительного периода, выплата гражданам в денежной форме, а также другие действия по выполнению обязательств перед гражданами. НПФ могут сами рассчитывать и выплачивать накопительную часть пенсий участникам фонда, поскольку самостоятельно ведут учет пенсионных накоплений.

В настоящее время НПФ осуществляет деятельность не только по негосударственному пенсионному обеспечению, но также и по профессиональному пенсионному страхованию и ведет деятельность в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию. Последнее заключается в инвестировании, аккумулировании, назначении и выплате застрахованным лицам накопительной части трудовой пенсии и учете их средств пенсионных накоплений.

Таким образом, целесообразно разделить деятельность НПФ на три основных вида (рисунок 1.1).

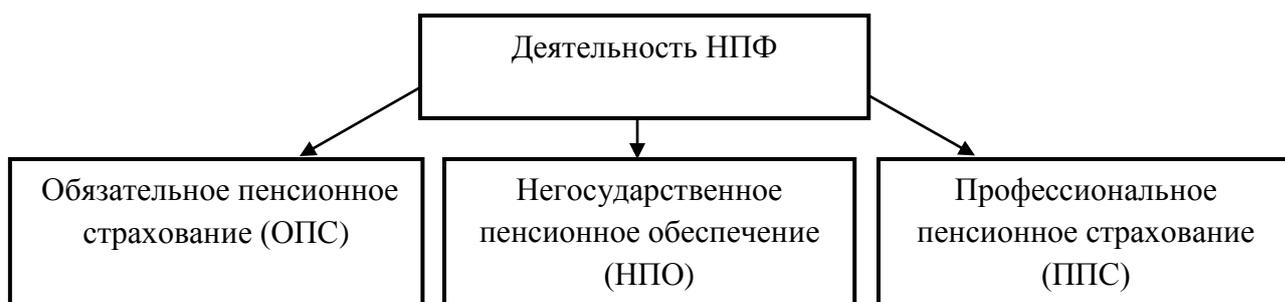


Рисунок 1.1– Виды деятельности НПФ

Учредителями НПФ, в частности, выступают физические и юридические лица. Так как НПФ не вправе самостоятельно размещать средства пенсионных накоплений, нередко НПФ учреждаются достаточно прибыльными и крупными предприятиями, которые заинтересованы в том, чтобы обеспечить дополнительной пенсией своих сотрудников. Для того чтобы за НПФ всегда была возможность инвестирования пенсионных накоплений, они целенаправленно заключают договора с управляющими компаниями.

Управляющие компании, в свою очередь, занимаются инвестированием. Благодаря этой договоренности, НПФ имеет возможность как положительно влиять на уровень доходности фонда, так и иметь возможность диверсифицировать риски управления средствами пенсионных накоплений. Учредители НПФ могут профинансировать расходы на дополнительные пенсии, но при этом они желают контролировать деятельность того предприятия, которому доверяют долгосрочные пенсионные ресурсы. Широкий функционал НПФ определяет сложный состав участников, включённых в механизм управления ими.

Субъектами отношений по негосударственному пенсионному обеспечению (далее по тексту – НПО), обязательному пенсионному обеспечению (далее по тексту – ОПС) и профессиональному пенсионному страхованию (далее по тексту – ППС) признаны: фонды, страхователи, Пенсионный фонд РФ, брокеры, специализированные депозитариум, управляющие компании, кредитные организации и вкладчики (участники).

Также, субъектами могут выступать другие организации, вовлеченные в процесс размещения средств пенсионных резервов и инвестирования средств пенсионных накоплений.

Для обеспечения своей платежеспособности, как основной цели функционирования механизма управления, по обязательствам перед участниками фонд формирует пенсионные резервы. Страховой резерв, который формируется за счет пенсионных взносов участников, резервы

покрытия пенсионных обязательств, доходы фонда от размещения пенсионных резервов и целевые поступления являются составляющими пенсионного резерва НПФ.

Банком России устанавливается нормативный размер пенсионных резервов для пенсионных схем с установленными выплатами [10]. Для сохранения и накопления капитала НПФ предоставляют возможность размещения средств пенсионных резервов.

Вдобавок, участникам фонда представлено такое преимущество, как инвестирование средств пенсионных накоплений. Доход, полученный от инвестирования средств пенсионных накоплений, направляется на пополнение средств пенсионных накоплений, на покрытие расходов, связанных с обеспечением уставной деятельности фонда, и на формирование имущества, предназначенного для обеспечения уставной деятельности фонда.

Негосударственные пенсионные фонды, в соответствии с Федеральным Законом выполняют ряд функций [10]. Функциональные области деятельности НПФ обозначены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Функциональные области НПФ

№ п/п	Функциональная область
1	2
1	Организационная деятельность
2	Заключение и расторжение договоров
3	Аккумуляция взносов и ведение пенсионных счетов
4	Инвестиционная деятельность
5	Учетно-отчетная деятельность
6	Информационная деятельность
7	Имущественная деятельность

Широкий перечень реализуемых функций определяет сложный состав элементов организационной структуры управления. Она включает: совет фонда, исполнительный орган, попечительский совет, ревизионную комиссию.

В приложении А (таблица А1) подробно рассмотрены особенности формирования и компетенции элементов организационной структуры НПФ.

Ввиду высокой социальной роли на НПФ оказывается активная государственная поддержка.

При этом деятельность НПФ подвергается нескольким уровням контроля, что также находит отражение на структуре механизма управления НПФ. Так, в нее включены следующие уровни:

- контроль и государственное регулирование над деятельностью негосударственного пенсионного фонда по НПО и ОПС;
- оперативный контроль над деятельностью исполнительного органа;
- внутренний контроль над соответствием деятельности фонда по НПО и пенсионному страхованию;
- социальный контроль над деятельностью фонда и защита интересов участников фонда;
- внешний контроль над НПФ.

Государственное регулирование деятельности НПФ осуществляется по нескольким направлениям (рисунок 1.2).

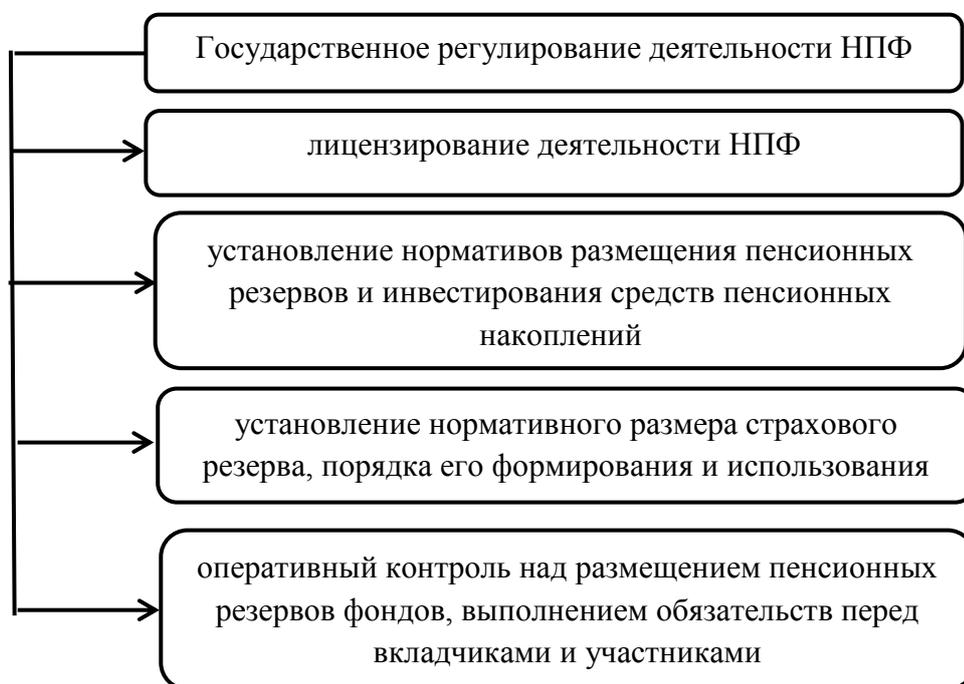


Рисунок 1.2 – Направления государственного регулирования деятельности НПФ

С целью более глубокого понимания сущности и содержания категории «механизм управления» следует рассмотреть его отдельные дефиниции, представленные в приложении Б (таблица Б1).

Основываясь на предметном сравнении дефиниций исследуемой категории выявлено, что под механизмом управления следует понимать совокупность способов управления, с помощью которых субъект управления осуществляет непосредственное воздействие на объект управления.

Функционирование механизма управления обеспечивает реализацию основной цели деятельности НПФ и достижение ключевых показателей эффективности этой деятельности.

Поэтому оценку механизма управления НПФ следует осуществить на основании методики, представленной в пункте 1.2.

Таким образом, итог о формировании и структурировании элементов механизма управления НПФ можно подвести с помощью общей схемы механизма управления НПФ, которая представлены на рисунке в приложении В (таблица В1).

Обобщая все вышеизложенное, можно сказать о том, что за период становления, перечень услуг НПФ значительно расширился.

Если изначально исключительным видом деятельности НПФ являлось негосударственное пенсионное обеспечение, то можно сказать, что сейчас НПФ также осуществляют деятельность по профессиональному пенсионному страхованию (далее по тексту – ППО), которая подразумевает накопление, учет и инвестирование средств пенсионных сбережений застрахованных лиц фонда.

## 1.2 Методика оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами

Далее рассмотрим основные экономические показатели, которые являются важным звеном в деятельности негосударственных пенсионных фондов.

Одним из таких важных звеньев является собственное имущество фонда.

Собственное имущество фонда подразделяется на имущество, предназначенное для обеспечения уставной деятельности фонда (далее по тексту – ИОУД), а также пенсионные резервы и пенсионные накопления [33].

ИОУД – это имущество, находящееся в имуществе НПФ, которым он отвечает по своим долгам, на которое, к примеру, может быть наложен арест и т.п.

Пенсионные резервы представляют собой сумму средств, находящуюся в собственности НПФ и предназначенную для осуществления фондом выплат участникам фонда в соответствии с пенсионными договорами.

Пенсионные накопления – это совокупность средств, которые находятся в составе имущества НПФ, предназначенных для исполнения обязательств фонда перед застрахованными лицами в соответствии с договорами об ОПС и ППС.

Так же, немало важными звеньями в деятельности НПФ, являются:

- совокупный вклад учредителей, за счет которых образуется ИОУД;
- количество участников – физические лица, которым выплачивается негосударственная пенсия в соответствии с заключенным между вкладчиком и НПФ пенсионным договором;
- количество вкладчиков, фактически получающих пенсию;

– пенсионные выплаты – денежные средства, регулярно которые должны регулярно выплачиваться участнику фонда в соответствии с условиями пенсионного договора.

Однако, для оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами недостаточно вышеперечисленных показателей, поскольку они не предоставляют полной информации по данному вопросу.

Поскольку негосударственные пенсионные фонды обладают особым правовым, налоговым и непредпринимательским статусом, то недопустимо применять для их оценки критерии, которые используются для финансовых учреждений (банков, страховых компаний, кредитных организаций и т. п.) и субъектов хозяйственной деятельности (фабрик, заводов и др.).

С целью наиболее полной и достоверной оценки механизма управления НПФ целесообразно применить двухуровневую методику оценки механизма управления негосударственных пенсионных фондов.

Первый уровень оценки механизма управления предполагает оценку механизма управления НПФ с точки зрения обеспечения надежности и эффективности его деятельности (рисунок 1.3).

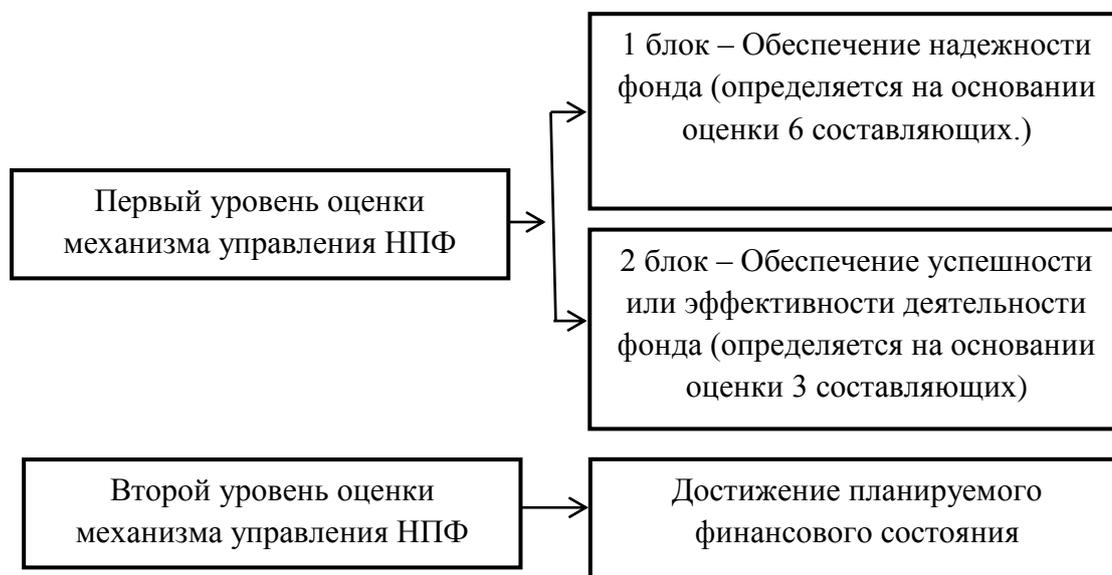


Рисунок 1.3 – Уровни оценки механизма управления НПФ

Показатели блока «обеспечение надежности фонда», которые отражают первый уровень методики оценки механизма управления

негосударственными пенсионными фондами представлены в приложении Г (таблица Г1).

Показатели же блока «обеспечение эффективности фонда», также, отражающие первый уровень методики оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. – Показатели блока «обеспечение эффективности» первого уровня методики оценки механизма управления НПФ

№ п/п	Показатели оценки механизма управления	Характеристика	Алгоритм расчета
1	2	3	4
1	Динамика изменения доли фонда на рынке НПО	Постоянный рост доли фонда на рынке НПФ свидетельствует об эффективной деятельности фонда	Показатель рассчитывается через рост доли НПФ по показателю объема пенсионных резервов на протяжении последних трех лет.
2	Динамика изменения доходности фонда, полученная от размещения пенсионных резервов	Получение фондом максимального балла по указанному показателю свидетельствуют о том, что в более чем половине периодов доходность фонда (% годовых) от инвестирования пенсионных резервов была выше уровня инфляции.	Оценивается через рост доходности, получаемый НПФ от размещения пенсионных резервов за последние три года на отчетную дату
3	Динамика роста клиентской базы фонда	Фонд считается наиболее успешным, если наблюдается стабильный рост количества участников.	Для определения данного показателя используется информация об общем количестве участников (физических лиц) фонда на отчетные даты.

Критерии оценки механизма управления НПФ, с точки зрения достижения планируемого финансового состояния (второй уровень оценки механизма управления), предполагают совокупность показателей, которые отражают основные аспекты его деятельности.

В результате изменений таких показателей, в соответствии с установленными правилами, можно сказать о том, что пенсионной фонд

способен выполнять обязательства перед участниками НПО на момент оценки и в перспективе.

Таблица 1.3 – Критерии второго уровня методики оценки механизма управления НПФ

№ п/п	Показатель	Характеристика
1	2	3
1	Реализация функциональных обязанностей	Способность фонда выполнять свои функции по НПО в любой момент на условиях, предусмотренных пенсионными контрактами и иными договорами, заключенными фондом.
2	Обеспечение ликвидности пенсионных активов	Способность моментально и без значительных потерь стоимости пенсионных активов преобразовать активы участника в денежные средства для последующей передачи в пользу участника или лицу, имеющему право на пенсионные активы участника
3	Обеспечение возвратности пенсионных накоплений участников	Способность фонда удовлетворить требования участника передаче их пенсионных накоплений при условно-одновременном разрыве пенсионных контрактов и договоров о выплате пенсий.

Реализация функциональных обязанностей в механизме управления НПФ определяется:

- по системе показателей и критериев, представленных в таблице 1.4;
- по состоянию актуарного баланса фонда.

Таблица 1.4 – Система показателей и частных критериев оценки реализации функциональных обязанностей НПФ

Содержание показателя оценки механизма управления НПФ, обозначение	Что оценивается
1	2
Сумма задолженности по выплатам по всем пенсионным схемам	Указано в содержании показателя
Сумма задолженности по взносам по всем пенсионным схемам	Указано в содержании показателя
Отношение общей суммы поступлений в фонд к сумме всех выплат фонда	Способность фонда выполнить обязательства по выплатам за счет поступлений в фонд
Абсолютный показатель суммы денежных средств на депозитных счетах в банках	Возможность выполнения обязательств фонда в случае нарушения сроков выплаты

#### Окончание таблицы 1.4

1	2
Изменение объема пенсионных взносов по сравнению с предыдущим периодом	Стабильность поступлений в фонд и выплат из фонда за счет денежных средств на счете
Отношение суммы затрат на оплату услуг, оплачиваемых за счет пенсионных активов, к сумме поступлений в фонд	Рост (снижение) пенсионных накоплений участников фонда

Как было отмечено выше, реализация функциональных обязанностей в механизме управления НПФ определяется с помощью общего актуарного баланса фонда. Актуарный баланс фонда также применим для анализа возможностей НПФ по осуществлению выплат на момент оценки и в будущих периодах. Актуарный баланс представляет собой соотношения уже имеющихся фондом активов и будущих поступлений (актуарные активы) к текущим и предстоящим обязательствам (пассивы) [27].

Оценка механизма управления НПФ с позиции обеспечения экономической эффективности деятельности осуществляется со следующими критериями:

- рост реальной доходности инвестирования средств пенсионных активов;
- рост чистой стоимости единицы пенсионных взносов.

Для того чтобы дать оценку обеспечению ликвидности пенсионных активов фонда, необходимо при оценке ссылаться на объём денежных средств, которые в последующем используются для исполнения обязательств перед участниками.

Выполнение обязательств осуществляется за счёт пенсионных активов и текущих поступлений. В случае, если объём поступлений со временем снижается, то это значит, что в системе имеется некое отклонение. В данной ситуации необходимо провести сопутствующий анализ по выявлению причин отклонений и принять какие-либо меры по их урегулированию. При оценке ликвидности различают текущую и плановую ликвидность фонда.

Наличие достаточной суммы денежных средств и их эквивалентов для выполнения обязательств, называется текущей ликвидностью.

Определенные объемы сумм необходимы для осуществления выплат, что предусмотрено законодательством. Так же, в список обязательств входит передача некоторых накоплений в пользу участников НПФ, которые в текущий момент выбыли из фонда разорвав пенсионные контракты. Для оценки текущей ликвидности используются данные по наличию необходимого объема средств для внеплановых выплат и применима формула ( $C_1$ ):

$$C_1 = K_{BV} \times C_{CB} \quad (1.1)$$

где,  $K_{BV}$  — количество участников, выбывающих из фонда;

$C_{CB}$  — средняя сумма выплат в пользу одного участника.

Достаточностью сумм денежных средств и их эквивалентов, а так же поступлений денежных средств, что по прогнозу начисляются от инвестирования активов, из которых, в последующем, выплачиваются пенсии на определенный срок, различные выплаты участникам НПФ, что предусмотрено договором о выплате пенсий в отчетном периоде, является плановая ликвидность. К выплатам, что предусмотрены по отчетному периоду участникам НПФ, можно отнести одноразовые выплаты и выплаты на определенный срок. При необходимости дать оценку плановой ликвидности, необходимо опираться на объем тех средств, что предназначены для плановых выплат участникам НПФ.

Необходимо, чтобы признать плановую ликвидность нормальной выполнялось условие для объема средств по плановым выплатам участникам ( $C_2$ ):

$$C_2 = C_{ДСФ} + Э_{ДС} + C_{ЗВП} \geq C_{ЗВ} \quad (1.2)$$

где,  $C_{ДС}$  — сумма денежных средств на счете фонда;

$Э_{ДС}$  — эквивалент денежных средств;

$C_{ЗВП}$  — сумма задолженности по выплатам по всем пенсионным схемам;

$C_{ЗВ}$  — сумма запланированных выплат.

Ликвидность фонда считается достаточной, если выполняется условие:

$$C = C_1 + C_2 \quad (1.3)$$

При возникновении такой необходимости, как оценка обеспечения возвратности пенсионных накоплений участников фонда, следует опираться в процессе на величину денежных средств, которые продавая пенсионные активы фонд получает в пользование при условной его ликвидации. Условная ликвидация происходит в том случае, когда участник разрывает одновременно два договора. Первое, это пенсионный контракт, второе, это договор о выплате пенсий.

В случае если необходимо выяснить, была ли возвратность удовлетворительной или нет, в первую очередь нужно определить достаточность сумм денежных средств в фонде. Для того, чтобы возвратность была удовлетворительной, в фонде должно быть достаточно средств от продажи активов для того, чтобы выплатить все суммы пенсионных взносов участников, которые они внесли в фонд ранее, то есть, подводя итог, должны выполняться следующие условия:

$$O_{ДСА} > O_{СПВ} \quad (1.4)$$

Чистая стоимость активов НПФ принимается равной объёму суммы денежных средств на дату оценки. Неудовлетворительной возвратность считается в том случае, если указанное условие не выполняется, то есть в условно-ликвидационных объёмах денежных средств ощущается крайняя недостаточность.

Таким образом, подводя итог относительно предлагаемой методики оценки механизма управления НПФ можно сказать следующее. Существует множество экономических показателей, которые отражают деятельность НПФ, но их недостаточно для отражения полного функционирования

фонда. Поэтому, разумно применять двухуровневую методику оценки механизма управления НПФ.

В процессе оценки рассчитываются показатели надежности и эффективности функционирования механизма управления НПФ. Также, к критериям методики оценки относится показатель, определяющий ликвидность пенсионных фондов; показатель, который характеризует возвратности пенсионных накоплений участникам; показатель, отражающий уровень реализации функциональных обязанностей. Последний критерий раскрывается рядом частных критериев.

Для оценки возможностей совершенствования механизма управления НПФ применяется общий актуарный баланс. Такая оценка производится сопоставлением пенсионных обязательств и пенсионных активов НПФ.

### 1.3 Проблемы функционирования механизма управления негосударственными пенсионными фондами

Пенсионные фонды обязаны стать коммерческими организациями, что осуществляют свою деятельность в форме акционерного общества. Данные изменения имеют место быть в связи с внесением изменений в Федеральный закон от 07.05.1998 № 75-ФЗ [11]. Но, как у любых нововведений, есть как положительные, так и отрицательные аспекты. Так, например, в области функционирования механизма управления НПФ возникает ряд проблем. Эти проблемы можно разделить на два вида проблем: технические и концептуальные.

Ученые и практики выделяют следующие сложные и очевидные технические проблемы в механизме управления НПФ. Ими являются:

- установление величины уставного капитала и долей в уставном капитале акционерного НПФ;
- нехватка информации из нормативно-правовой базы, которая актуальна для урегулирования акционерных НПФ
- формирование органов управления фондом;

- повышение налоговой нагрузки;
- большая трудоемкость проводимых реформ.

В процессе перехода НПФ из некоммерческой в коммерческую организацию поражается не только ряд технических проблем, но и большое количество концептуальных проблем и конфликтов функционирования механизма управления.

Во времена, когда негосударственные пенсионные фонды являлись некоммерческими организациями, за ними закреплялась социальная функция НПФ. Сейчас же, после присвоения Федеральным законом (далее - № 14-ФЗ) пенсионным фондам статуса коммерческих организаций, образовалась концептуальная проблема [11].

НПФ ставили и осуществляли одну цель, они старались накапливаемые пенсионным фондом средства использовать наиболее эффективно, что позволяло обеспечить большую доходность, нежели той доходности, которую государственный фонд в принципе мог себе позволить. Но, с переходом НПФ в статус коммерческих организаций сама суть этой цели встала под большим знаком вопроса, ведь основной целью коммерческой организации является получение прибыли для того, чтобы, в первую очередь, удовлетворить потребности акционеров, а не тех лиц, что были застрахованы.

Дальнейшее регулирование представленного вида организаций приравнивается к статусу невозможного, то есть усложняется в связи с возникшей концептуальной проблемой. Наиболее выразительно это сказывается при выборе дальнейшего направления регулирования. Ведь тот доход, что НПФ получали от инвестирования граждан, сразу же направляли на увеличение, приумножение имеющихся вкладов.

В данной ситуации регулятор обозначал три задачи, которые, в свою очередь, необходимо было решить в срочном порядке [23]. Первая задача – это, создав закрытый перечень объектов инвестирования, упорядочить процесс инвестирования средств граждан. Вторая – это упорядочить систему контроля за тем, каким образом отражаются полученные фондом доходы и

как они распределяются. И, основная, третья задача – это поставить перед НПФ главенствующую цель, а именно получать доход выше того, что обеспечивает государственный пенсионный фонд.

Намного сложнее ситуация образовывается в случае с акционерными коммерческими негосударственными пенсионными фондами. Помимо всех вышеизложенных задач, что немало важны для фонда, регулятору еще и необходимо решать острую проблему, такую, как назревший конфликт интересов. Негатив притягателен и именно поэтому образовавшиеся конфликтные ситуации вслед приносят за собой лишь негативные последствия, а именно побочные эффекты.

Первое негативное последствие сказывается на тех доходах, которые в процессе работы фонда и выполнения им его обязательств распределяются между вкладчиками. Негатив заключается в том, что собственники с каждым моментом стараются получить все большую выгоду от доходов вкладчиков.

Такие намерения, естественно и неизбежно приведут к тому, что доходность фонда снизится и, естественно, доходность фонда никогда не превысит доходность пенсионного фонда.

Вторая волна негатива приведет к тому, что НПФ, стараясь угодить в конфликте обеим сторонам, будет вынужден проводить и реализовать настолько высокорисковые операции, что те, в свою очередь могут привести к потере больших вкладов граждан. Данная ситуация с большей долей вероятности может привести к тому, что НПФ просто потеряет все вклады граждан.

В-третьих, все вышеизложенное вполне может привести к снижению заинтересованности НПФ в осуществлении данного вида деятельности, так как наиболее вероятно то, что будут наложены жесткие ограничения использования доходов от инвестирования и средств вкладчиков.

Такое направление приведёт к тому, что пенсионные фонды преобразуются в управляющие компании или же своего рода инвестиционные фонды, которые, в свою очередь, будут нацелены лишь на

получение собственной выгоды, инвестируя свободные средства граждан, и на частичное обеспечение доходности для немногих вкладчиков. А произойдет все потому, что акционерные пенсионные фонды будут вынуждены отказаться от основной своей деятельности, а именно от обязательного пенсионного страхования и негосударственного пенсионного обеспечения.

Таким образом, из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что НПФ находятся только на начальной стадии развития. Выделяют следующие проблемы функционирования механизма управления НПФ:

- отсутствие законодательной базы в области негосударственного пенсионного обеспечения;
- отсутствие разработанных комплексных мер по финансовой устойчивости негосударственных пенсионных фондов и защите их участников;
- отсутствие налоговых льгот как для вкладчиков и участников негосударственных пенсионных фондов, так и для самих фондов;
- отсутствие долгосрочных ценных бумаг [20].

Резонируя вышеперечисленное, следует отметить, что в настоящее время просматривается стабильная тенденция расширения рынка деятельности НПФ. НПФ предоставляют услуги по НПО, ОПС и ППС.

Основная деятельность НПФ – это аккумуляция пенсионных накоплений, их инвестирование в четко определенные законом виды активов, учет средств, а также назначение и выплата накопительной части пенсионных средств. По результатам исследований выявлено, что сложный состав элементов организационной структуры управления определяется широким перечнем функций, реализуемых НПФ. В связи с активной государственной поддержкой деятельности НПФ подвергается многоуровневому контролю.

При этом государственное регулирование деятельности НПФ осуществляется по нескольким направлениям. Все это находит отражение в

структуре механизма управления НПФ. Реализацию основной цели деятельности НПФ, и необходимость достижение ключевых показателей эффективности их функционирования отражают необходимость исследования, которая представлена в пункте 1.2.

Первый уровень методики оценки механизма управления предполагает оценку механизма управления НПФ с точки зрения обеспечения надежности и эффективности его деятельности, второй уровень направлен на оценку достижения планируемого финансового состояния НПФ.

Во второй главе бакалаврской работы нами будет рассмотрено практическое применение предлагаемой методики, реализованной на примере НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»).

## 2 Анализ экономической деятельности и оценка механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» – российский универсальный коммерческий банк, крупнейший банк России, контролируемый Центральным банком Российской Федерации, которому принадлежат более 52 % акций. «Сбербанк России» крупнейший банк Российской Федерации и СНГ.

ПАО «Сбербанк России» включает в себя 12 территориальных банков и более 17 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации. Численность клиентов банка составляет более 110 миллионов человек в РФ, а также более 11 миллионов человек за пределами РФ.

Герман Греф является президентом и председателем правления ПАО «Сбербанк России». Учредитель и основной акционер Банка - Центральный банк Российской Федерации (Банк России). Банк занимает наиболее крупную долю на рынке вкладов и является ключевым кредитором экономики страны. Доля ПАО «Сбербанк России» в общем объеме активов российского банковского сектора составляла на 2017 год – 28,9%.

Широкий перечень банковских услуг, предоставляемых ПАО «Сбербанк России» представлен на рисунке 2.1.

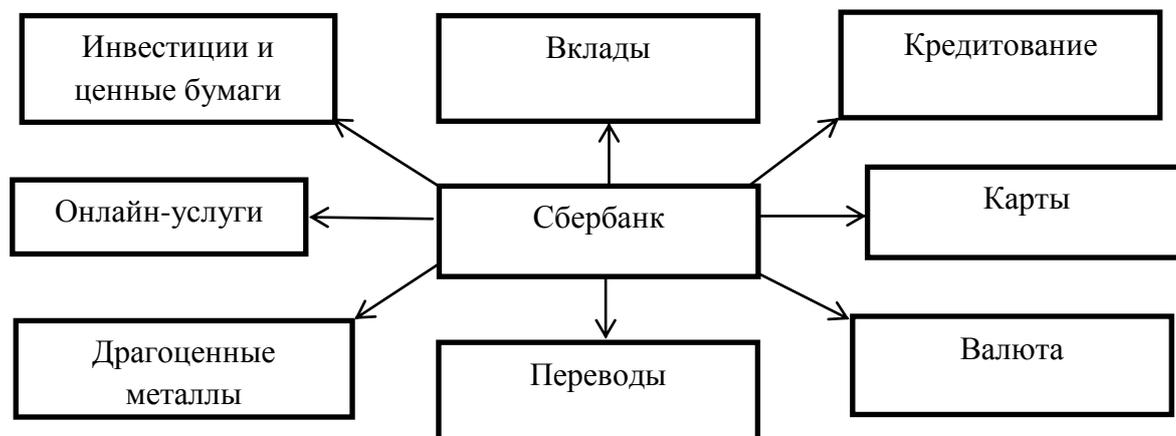


Рисунок 2.1 – Основной перечень предоставляемых услуг ПАО «Сбербанк России»

В ПАО «Сбербанк России» применяется линейная организационная структура управления, которая представлена на рисунке 2.2. Органами управления банка являются: общее собрание акционеров, наблюдательный совет, правление банка и президент, председатель правления.

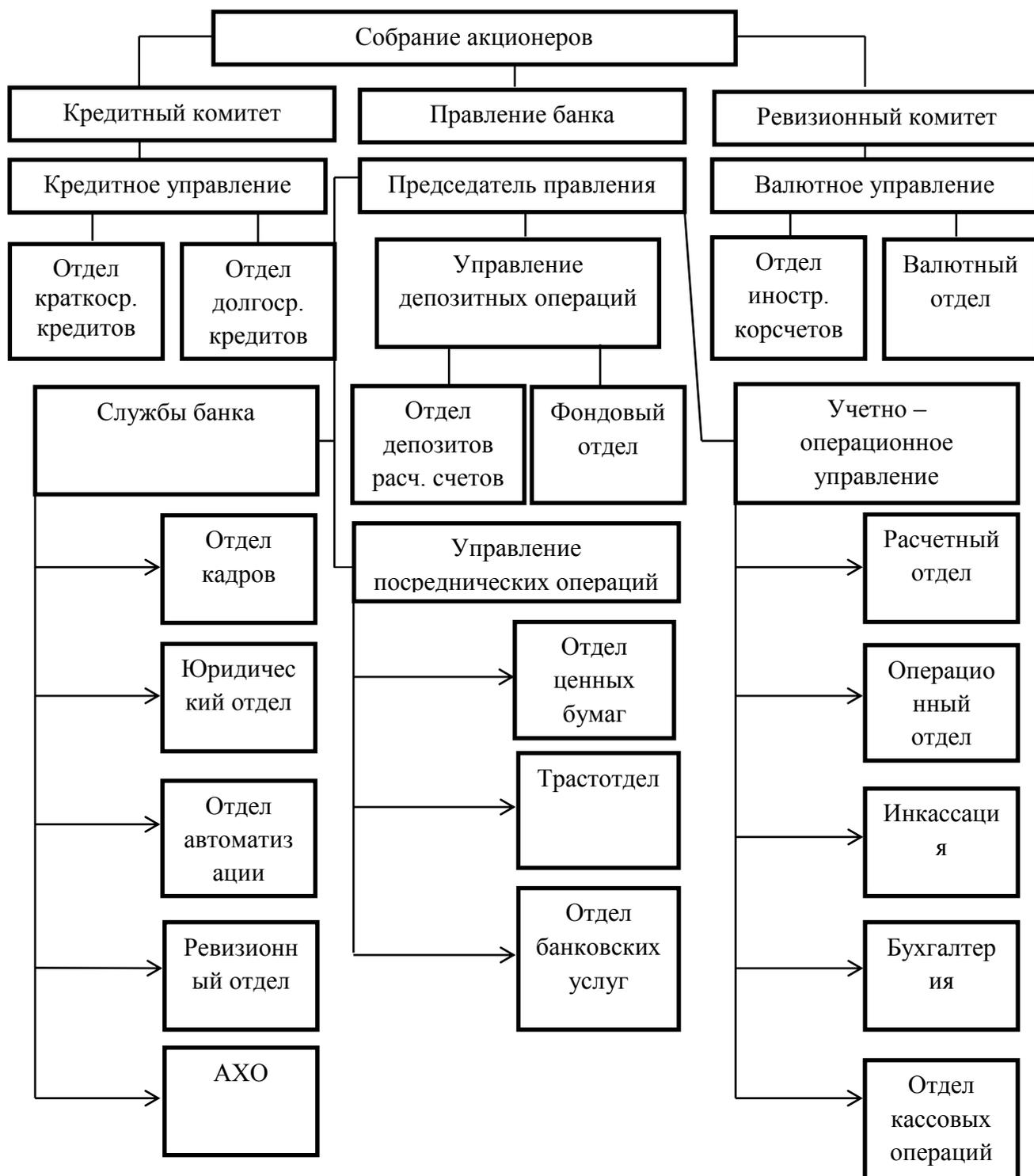


Рисунок 2.2 – Организационная структура ПАО «Сбербанка России»

ПАО «Сбербанк России» обладает уникальной филиальной сетью: по состоянию на 1 мая 2017 года, число отделений ПАО «Сбербанк России» составило 14 826. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан, Украине и Турции. ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим в России банком по объемам операций с физическими лицами.

НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») – российский негосударственный пенсионный фонд, который создан 17 марта 1995 года. Учредителем НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») является ПАО «Сбербанк России».

НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») – лидер рынка обязательного пенсионного обеспечения. Общее число клиентов достигает 7,4 млн. чел., в том числе 6,8 млн. застрахованных лиц и 617,5 тыс. участников. Активы НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») составляют более 480,7 млрд. рублей.

НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») имеет более чем 8 500 филиалов, которые осуществляют свою деятельность на всей территории РФ. В каждом из отделений НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») доступна услуга по заключению договор по ОПС, НПО и ППО.

Генеральный директор НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») – Г. В. Морозова.

НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») одним из первых вошел в число участников системы гарантирования прав застрахованных лиц.

В число предоставляемых НПФ услуг входят:

- 1) негосударственное пенсионное обеспечение;
- 2) обязательное пенсионное обеспечение.
- 3) корпоративные программы пенсионного страхования, разработанные специально для юридических лиц.

В зависимости от выбора вида услуги определяется размер процентной ставки. Так, для людей, выбравших ОПС, ставка всегда одинакова. По

разработанным индивидуальным пенсионным планам процентная ставка может быть разной. Конечная цифра устанавливается между НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») и клиентом. Впоследствии она указывается в заключенном договоре.

НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») предлагает следующие пенсионные программы:

1. Перевод накопительной пенсии в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»).
2. Индивидуальный пенсионный план:
  - индивидуальный пенсионный план;
  - гарантированный пенсионный план;
  - комплексный пенсионный план.
3. Корпоративная пенсионная программа.

Организационная структура НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») представлена на рисунке 2.3.

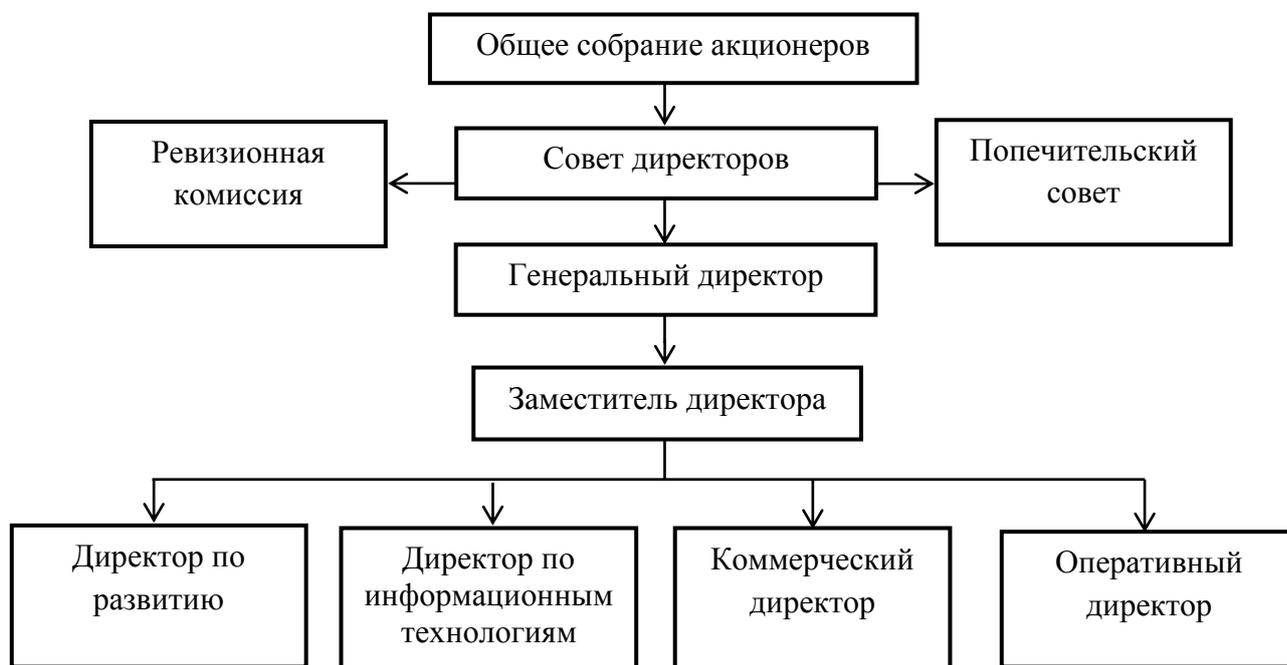


Рисунок 2.3 – Структура НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Итак, нами рассмотрена характеристика ПАО «Сбербанк России» и НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), приведена организационная структура.

## 2.2 Анализ экономических показателей деятельности и маркетинговой среды ПАО «Сбербанк России»

Оценка деятельности исследуемого предприятия требует проведения расчета основных экономических показателей на основании данных бухгалтерского баланса (Приложение М и П) и отчета о финансовых результатах (Приложение Н и Р). В таблице 2.1 приведен анализ показателей ПАО «Сбербанк России» в период с 2015 года по 2017 год.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России»

Наименование показателя	Период			Темп роста	
				2016/ 2015	2017/ 2016
	2015 год	2016 год	2017 год	%	%
1	2	3	4	5	6
Доходы, тыс. руб.	2258697151	2399889232	2157406187	106,25	89,90
Расходы, тыс. руб.	1903465871	1836228670	1503840782	96,47	81,90
Численность служащих, всего	271231	259999	258783	95,86	99,53
Среднегодовая производительность труда одного служащего, тыс. руб.	8 327,58	9230,38	8256,74	110,84	89,45
Фонд оплаты труда служащих, тыс. руб.	91133616	84239676	77634900	92,44	92,16
Среднегодовая заработная плата одного служащего, тыс. руб.	336	324	300	96,43	92,59
Финансовый результат деятельности, тыс. руб.	355231280	563660562	653565405	158,67	115,95
Уровень финансового результата деятельности, %	15,73	23,49	21,54	7,76	91,70
Уровень расходов,%	84,27	76,51	69,71	-7,76	91,11

Анализ данных, представленные в таблице 2.1, дают возможность проследить тенденции данного банка.

Можно сказать, что по итогам 2016 года ПАО «Сбербанк России» получил доход в объеме 2 399 889 232 тысяч рублей, что превысило показатель 2015 года, составляющего 2258697151 тысяч рублей, на 106,25%, а также 2017 года, составляющего 2157406187 тысяч рублей, на 136,83%.

Финансовый результат деятельности в период с 2016 по 2017 год вырос с 563660562 тысячи рублей до 653565405 тысячи рублей, а расходы в свою очередь уменьшились в период с 2016 по 2017 год на 81,90%

Произошло уменьшение среднегодовой заработной платы одного служащего на 24 тысяч рублей.

Таблица 2.2 – Анализ активов и пассивов ПАО «Сбербанк России» за 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения в тыс. руб.	Изменения в %
1	2	3	4	5	6
Активы	22706916093	21721078483	23158919939	452003846	1,99
Пассивы, в т. ч.:	22706916093	21721078483	23158919939	452003846	1,99
Обязательства	20378763487	18892157598	19799772207	-578991280	-2,84
Источники собственных средств	2328152606	2828920 885	3359147732	1030995126	44,28

В результате проведенного анализа активов и пассивов ПАО «Сбербанк России» выявлено, что за исследуемый период активы и пассивы возросли на 1,99 %.

В структуре пассивов наибольшую долю занимают обязательства банка, которые в 2017 году по сравнению с 2015 годом уменьшились на 578991280 тыс. руб. или на 2,84 %.

Источники собственных средств ПАО «Сбербанк России» возросли на 1030995126 тыс. руб. или на 44,28 %.

В таблице 2.3 представим результаты оценки динамики доходов ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 годы.

Таблица 2.3 – Динамика доходов ПАО «Сбербанк России» за период с 2015 г. по 2017 г.

Годы	Доходы, тыс. руб.	Абсолютный доход, тыс. руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %
		Пред. год	Пред. год	Пред. год
1	2	3	4	5
2015	1903465871	-	-	-
2016	1836228670	- 67237201	96,47	-3,53
2017	2157406187	321177517	117,49	17,49

По результатам таблицы 2.3 можно сделать вывод о том, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло уменьшение на 67 237 201 тысячи рублей.

Абсолютный доход увеличился в 2017 году по сравнению с 2016 годом в абсолютном выражении на 321177517 тысячи рублей или же на 117,49%.

Этот результат характеризует положительную динамику изменения доходов ПАО «Сбербанк России».

Анализ показателей, необходимых для оценки обеспеченности ПАО «Сбербанк России» трудовыми ресурсами, представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ПАО «Сбербанк России» в 2015-2017 гг.

№ п/ п	Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %	
						2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Среднесписочная численность, в том числе:	Чел.	271231	259999	258783	95,86	99,53
2	Оперативный персонал	Чел.	215900	203839	198978	94,41	97,62
3	Операционистов	Чел.	27123	25999	26137	95,86	100,53

#### Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Удельный вес оперативных служащих общей численности в %	%	79,60	78,40	76,89	-1,20	98,07
5	Удельный вес операционистов в общей численности в %	%	9,50	8,70	10,1	-0,80	116,09

Анализ показателей, представленных в таблице 2.4, показал, что темп роста среднесписочной численности в период с 2015 года по 2016 год составил 95,86%, а в период с 2016 года по 2017 год – 99,53% человека.

Резких изменений удельного веса не произошло, а также негативных тенденций в обеспеченности данного банка в период с 2015 по 2017 года не было выявлено.

Следующим шагом является расчет структуры численности служащих по категориям в ПАО «Сбербанк России» в период с 2015 года по 2017 год (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Структура численности служащих по категориям в ПАО «Сбербанк» в 2015-2017 гг.

№ п/п	Категории служащих	Структура численности, %			Темп роста, %	
		2015 год	2016 год	2017 год	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Среднесписочная численность служащих, чел Из них, не связанных с управлением:	100	100	100	-	-
2.1	- оперативный персонал	79,60	78,40	76,89	-1,20	98,07
2.2	- вспомогательный персонал	7,80	8,00	8,01	0,20	100,13

## Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7
3	Управленческий персонал, чел	12,20	12,0	5	-0,20	41,67
	Из них:					
	- руководители	6,10	5,90	1,1	-0,20	18,64
	- специалисты	6,10	6,10	3,9	0	63,93

По результатам расчетов, приведенных в таблице 2.5, можно сказать о том, что наибольший процент численности оперативного персонала был в 2015 году и составлял 79,60%, вспомогательного персонала составлял 8,01%, а управленческого персонала в 2015 году – 12,2%.

Полученные результаты соответствуют установленным нормативам, а также глобальных изменений в структуре численности служащих не наблюдается.

В таблице 2.6 проведен анализ показателей, характеризующих движение кадров в ПАО «Сбербанк России».

Таблица 2.6 – Движение кадров в банке в 2015-2017 гг.

п/п	Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %	
						2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Среднесписочная численность, всего	Чел.	271231	259999	258783	95,86	99,53
	в том числе оперативный персонал		215900	203839	198978	94,41	97,62
2	Принято на работу, всего	Чел.	525	578	108	110,10	18,69
	в том числе оперативный персонал		418	453	54	108,37	11,92
3	Уволено с работы, всего	Чел.	5052	11757	1108	232,72	9,42
	в том числе оперативный персонал		4021	9217	984	229,22	10,68

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Уволено по причинам текучести, всего	Чел.	3031	7054	1005	232,73	14,25
	в том числе оперативный персонал		2413	5530	862	229,18	15,59
5	Коэффициент приёма кадров, всего	%	0,19	0,22	0,15	0,03	68,18
	в том числе оперативный персонал		0,15	0,17	0,9	0,02	529,41
6	Коэффициент выбытия кадров, всего	%	1,86	4,52	3,87	2,66	85,62
	в том числе оперативный персонал		1,48	3,55	2,54	2,07	71,55
7	Коэффициент текучести кадров, всего	%	1,12	2,71	1,98	1,59	73,06
	в том числе оперативный персонал		1,18	2,71	1,12	1,53	41,33
8	Коэффициент общего оборота кадров, всего	%	-1,67	-4,30	-3,76	-2,63	87,44
	в том числе оперативный персонал		-1,33	-4,35	-2,11	-3,02	48,51

Опираясь на данные, полученные в результате анализа и представленные в таблице 2.6, можно сделать вывод о том, что за 2015-2017 годах численность уволенных сотрудников превышает численность принятых. Соответственно, значение коэффициента выбытия кадров больше коэффициента приема кадров.

Значение коэффициента текучести кадров не соответствует нормативным значениям и говорит о наличии проблем в коллективе или в управлении.

Далее проведен анализ показателей статей расходов ПАО «Сбербанк России» за период с 2015 года по 2017 год.

Таблица 2.7 – Анализ статей расходов ПАО «Сбербанк» в 2015-2017 гг.

Статья расходов	Период (тыс. руб.)			Темп роста, %	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6
Процентные расходы, всего, в том числе:	1132363133	878207077	730382293	77,56	83,17
- по привлеченным средствам кредитных организаций	246600692	64296230	53788230	26,07	83,66
- по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	830989692	759401850	636868978	91,39	83,86
- по выпущенным долговым обязательствам	54772749	54508997	39725085	99,52	72,88
Комиссионные расходы	31759583	43700379	58654818	137,60	134,22
Операционные расходы	650830535	764715933	714803671	117,50	93,47
Всего	1814953251	1686623389	1503840782	92,93	89,16

Вышеприведенные расчеты показали, что произошло снижение расходов по привлеченным средствам кредитных организаций на 147824784 тысячи рублей, вследствие, уменьшения процентных расходов в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Все это привело к сокращению общей суммы расходов, что говорит об эффективной деятельности ПАО «Сбербанк России».

Таблица 2.8 – Сводный анализ расходов ПАО «Сбербанк России» в 2015-2017 гг.

Показатель	Период (тыс. руб.)			Темп роста, %	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6
Доходы	2258697151	2399889232	2157406187	106,25	89,90
Расходы	1 903465871	1836228670	1503840782	96,47	81,90

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6
в том числе					
Условно-постоянные расходы	1427599403	1377171503	1203072626	96,47	87,36
Условно-переменные расходы	475866468	459057167	300768156	96,47	65,52
Уровень расходов к доходам	84,27	76,51	69,71	-7,76	91,11
Темп изменения расходов	-	96,47	81,89	- 35,46	84,89

По результатам сводного анализа расходов ПАО «Сбербанк России», которые представлены в таблице 2.8, можно сказать о том, что происходит уменьшение условно – постоянных, а также условно - переменных расходов в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 50427900 тысяч рублей и также на 16809301 тысяч рублей соответственно. Темп изменения расходов в период с 2016 по 2017 год увеличился на 84,89%. Можно также сказать, что тенденции указанных показателей считаются вполне положительными для ПАО «Сбербанк России».

В таблице 2.9 приведены результаты анализа финансовых результатов деятельности ПАО «Сбербанк России» за период с 2015 года по 2017 год.

Таблица 2.9 – Показатели, характеризующие финансовый результат деятельности ПАО «Сбербанк России» в 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Период			Темп роста, %	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016/ 2015	2017/ 2016
				%	%
1	2	3	4	5	6
Доходы, тыс. руб.	2258697151	2399889232	2157406187	106,25	89,90
Расходы, тыс. руб.	1903465871	1836228670	1503840782	96,47	81,90
Финансовый результат деятельности, тыс. руб.	355231280	563660562	653565405	158,67	115,95

Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6
Уровень финансового результата деятельности, %	15,73	23,49	21,54	7,76	91,70
Финансовый результат деятельности на одного служащего в год, тыс. руб.	1309,70	2167,93	2525,23	165,53	116,48
Финансовый результат деятельности на одного оперативного служащего в год, тыс. руб.	1645,35	2765,22	3284,61	168,06	118,78

По полученным результатам анализа, представленным в таблице 2.9, можно отметить положительную тенденцию финансового результата.

Финансовый результат деятельности на одного служащего, а также на одного оперативного служащего в период с 2016 года по 2017 год вырос на 2525,23 тысячи рублей или же 116,48% и также на 3284,61 тысячи рублей или же 118,78% соответственно.

Таким образом, в таблицах 2.1-2.9 были представлены результаты анализа основных показателей деятельности ПАО «Сбербанк России».

По полученным данным можно сделать вывод о том, что по большинству показателей наблюдается положительная динамика.

Для более полного анализа деятельности ПАО «Сбербанк России», отражающего его место в конкурентной среде, необходимо провести анализ элементов комплекса маркетинга ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

В таблице 2.10 представим результаты оценки возможности макросреды ПАО «Сбербанк России» за период с 2015 года по 2017 год по бальной шкале.

Таблица 2.10 – Оценка возможностей макросреды ПАО «Сбербанк России», в баллах

Возможности макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Помощь государства коммерческим банкам	0,12	3	0,36
Высокий уровень жизни населения	0,04	2	0,08
Лёгкость получения кредитов ЦБ РФ	0,15	3	0,45
Демографический подъём в стране	0,11	4	0,44
Появление современной техники, новых технологий и продуктов	0,30	5	1,50
Развитие интернет-технологий	0,28	5	1,40
ИТОГО:	1	-	4,23

Таким образом, фактор появления современной техники, новых технологий и продуктов является наибольшим (1,50), так как постоянно идет процесс модернизации.

Высокий уровень жизни населения является наименьшим (0,08) в связи со сложившимися экономической и политической ситуациями в стране.

В таблице 2.11 представим результаты проведенной оценки угроз макросреды ПАО «Сбербанк России» за период с 2015 года по 2017 год по бальной шкале.

Таблица 2.11 – Оценка угроз макросреды ПАО «Сбербанк России», в баллах

Угрозы макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Большое налоговое бремя	0,21	5	1,05
Рост ставки ЦБ РФ	0,17	3	0,51
Действенность правовой системы	0,24	4	0,96
Рост инфляции	0,23	4	0,92
Потребительские предпочтения	0,15	3	0,45
ИТОГО:	1	-	3,89

Среди представленных угроз макросреды ПАО «Сбербанк России» лидирует большое налоговое бремя со средневзвешенной оценкой 1,05. Этому способствует постоянное повышение налоговых ставок. За ним следует действенность правовой системы (0,96) и рост инфляции (0,92).

Потребительские предпочтения являются наименьшими из угроз и составляют 0,45 баллов.

В таблице 2.12 приведены результаты анализа конкурентной среды ПАО «Сбербанк России».

Таблица 2.12 – Анализ конкурентов ПАО «Сбербанк России»

Наименование параметра сравнения	ПАО «Альфа-банк»	ПАО «ВТБ»	ПАО «Газпромбанк»	ПАО «Сбербанк России»	Прочие банки
1	2	3	4	5	6
Доля рынка, в %	3,23	4,14	6,72	29,96	55,95
Ассортимент	Средний	Средний	Широкий	Широкий	Средний
Качество	Высокое	Высокое	Высокое	Высокое	Среднее
Стоимость услуг и продуктов	Средняя	Средняя	Средняя	Средняя	Средняя
Престиж	Средний	Средний	Высокий	Высокий	Средний

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что ПАО «Сбербанк России» занимает наибольшую долю рынка среди своих конкурентов – 29,96%. По остальным параметрам наблюдается идентичность показателей ПАО «Газпромбанк».

ПАО «Альфа-банк» занимает наименьшую долю рынка – 3,23% и его параметры совпадают с параметрами банка ПАО «ВТБ».

Таким образом, проведенный анализ деятельности ПАО «Сбербанк России» позволил выявить характер изменения основных экономических показателей и сильные позиции исследуемого предприятия в условиях нестабильной экономической среды.

### 2.3 Оценка механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Для оценки механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») воспользуемся методикой, рассмотренной нами в пункте 1.2.

Результаты оценки блока «обеспечение надежности фонда» первого уровня методики оценки механизма управления НПФ представлены в приложении Д (таблица Д1).

Далее приведены результаты оценки блока «обеспечение эффективности фонда», относящегося к первому уровню методики оценки механизма управления НПФ (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Результаты оценки блока «обеспечение эффективности фонда» первого уровня методики оценки механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

№ п/п	Показатели оценки механизма управления	2015 год	2016 год	2017 год	Вывод
1	2	3	4	5	6
1.	Динамика изменения доли фонда на рынке НПО (в млн. руб.)	13953,11	18207,04	24730,46	Значительный темп роста, оцениваемый в 13,63 %, свидетельствует о эффективной деятельности фонда.
2.	Динамика изменения доходности фонда, полученная от размещения пенсионных резервов (в %)	10,70	12,40	13,80	Максимальный балл, поскольку доходность фонда выше уровня инфляции, соответствующих исследуемому периоду и составляет: в 2015 году - 9,9%, в 2016 году - 5,4%, в 2017 году – 2,5 %.
3.	Динамика роста клиентской базы фонда (млн. чел.)	3,30	4,70	12,89	Интенсивность роста клиентской базы свидетельствует о стабильности деятельности фонда.

В таблице 2.14 приведены результаты показателей оценки второго уровня механизма управления НПФ.

Таблица 2.14 – Результаты оценки второго уровня методики для оценки механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

№ п/п	Показатели оценки механизма управления	Вывод
1	2	3
1.	Реализация функциональных обязанностей	Результаты приведены в таблице 2.3.5
2.	Обеспечение ликвидности пенсионных активов	Результаты приведены в таблице 2.3.6
3.	Обеспечение возвратности пенсионных накоплений участников	Возвратность в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») можно считать удовлетворительной. Это связано с тем, что за период с 2015-17 гг. объем суммы денежных средств, получаемых фондом от продажи пенсионных активов, достаточен для возмещения участникам сумм пенсионных взносов, внесенных ранее в их пользу.

Для более подробного раскрытия информации результаты оценки показателя «реализация функциональных обязанностей», относящегося ко второму уровню методики оценки механизма управления НПФ, приведены в приложении Е (таблица Е1).

В таблице 2.15 представлены результаты оценки показателя блока «обеспечение ликвидности пенсионных активов», который является составляющим второго уровня методики оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами.

Таблица 2.15 – Результаты оценки показателя «Обеспечение ликвидности пенсионных активов» второго уровня методики оценки механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»)

№ п/п	Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Вывод
1	Текущая ликвидность	20559042	12883656	7349510	Данный показатель характеризует наличие необходимого объема средств для внеплановых выплат выбывающим участникам
2	Плановая ликвидность	Плановая ликвидность НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк») признана нормальной, так как выполняется условие, которое было представлено в методике			

Анализ результатов расчета показателей, включенных в предлагаемую методику, позволяет сделать вывод о том, что механизм управления в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк») функционирует достаточно эффективно, поскольку большинство показателей имеет положительную динамику (возрастает число участников, увеличивается объем взносов и т.д.).

При возникновении негативных тенденций НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк») своевременно реагирует на происходящие изменения, применяя адекватные ситуации рычаги управления, способные стабилизировать ситуацию и сохранить рыночные позиции, в том числе, посредством укрепления имиджа.

Проведенный общий экономический и тематический анализ выявил положительную динамику экономических показателей, характеризующих деятельность ПАО «Сбербанк России» за анализируемый период, его сильную конкурентную позицию, охватывающую и деятельность НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»).

3 Рекомендации по совершенствованию механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

3.1 Направления совершенствования механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Совершенствование механизма управления НПФ позволяет добиться повышения не только эффективности основных видов деятельности, но и, ко всему прочему, эффективности процессов управления в фонде. При этом оптимизация, пусть и важная, но всего лишь одна процедура в фонде, по совершенствованию процессов управления. Оптимизация не решит всех базовых проблем деятельности НПФ, пусть и сможет их несколько сгладить, именно в этом и сказывается ограниченность данной процедуры. Как пример, процессом оптимизации невозможно устранить конфликт (в стратегических целях), что вполне вероятно, между акционерами и клиентами фонда. Так же, и в условиях кризиса она не будет столь эффективна. Однако, одновременно оптимизация способна:

- позаботиться о том, чтобы процесс принятия управленческих решений стал эффективным. Достичь данной эффективности можно путём повышения показателей его качества и оперативности. При точном распределении функций всех структурных подразделений для принятия управленческих решений, достичь повышение эффективности вполне реально;

- уменьшить затраты на управленческий аппарат, путем исключения лишних звеньев в процессах управления в фонде;

- модернизировать методы контроля над реализацией основных бизнес процессов в фонде. Достижение данной цели возможно при рациональном разграничении функций органов контроля. Необходимо увеличить конкурентноспособность фонда, чему, в свою очередь,

сопутствует повышению качества реализации основных бизнес процессов, достижение данных целей возможно путем оптимизации управленческих процессов;

- увеличить штатное расписание, путем введения новых технологий управления. К примеру внедрение технологий, которые позволят наиболее полно оценить качество работы сотрудников фонда

- чтобы сотрудники фонда смогли сосредоточиться на выполнении основных видов деятельности, необходимо внедрить в работу фонда аутсорсинговые механизмы, которые в свою очередь облегчат работу сотрудникам

Совершенствование механизма управления НПФ включает несколько этапов:

- 1) определение проблем в структуре управления НПФ. Выявление этих проблем включает в себя такие процессы как: сбор и анализ информации по анкетированию сотрудников; анализ интервью; контроль аудита как внешнего, так и внутреннего; сбор данных бухгалтерского учета, где определены фактические убытки процессов в управлении;

- 2) создание программы оптимизации, что включает в себя определение чётких задач для достижения поставленных целей. Так же, при осуществлении процессов управления фондом, конкретизация политики в отношении функций и структуры, или ключевых направлений деятельности фонда в целом;

- 3) построение плана по устранению сформировавшихся проблем, определение необходимых методов по его реализации, подсчёт себестоимости и ожидаемого экономического эффекта, определение сроков выполнения процессов и оценка эффективности после осуществления плана. Зачастую, столь веские нововведения влекут за собой ряд изменений, таких как сокращение сотрудников, изменение расписания, замена должностных инструкций и т.п.;

4) регулярный контроль за эффективностью управленческих процессов в фонде.

В целях разработки направлений модернизации механизма управления НПФ на примере конкретного предприятия, наиболее уместным является использование технологии экономико-математического моделирования.

3.2 Разработка модели оценки механизма управления негосударственным пенсионным фондом ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Для построения модели оценки механизма управления НПФ необходимо провести количественную интерпретацию показателей, которые характеризуют состояние функций механизма управления НПФ.

С целью определения данных значений, обязательным является анализ интегральных коэффициентов:

- функции анализа;
- функции организации;
- функции планирования;
- функции контроля.

Расчет вышеперечисленных коэффициентов проводился исходя из методики, который представляет собой расчет частных коэффициентов.

Расчет коэффициента, который характеризует состояние функции анализа в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), проводимый на основе расчетов частных показателей, приведен в таблице 3.1.

На основе формулы (3.1) определяется коэффициент состояния функции анализа при оценке механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»):

$$K_A = \sqrt[5]{K_{A1} \times K_{A2} \times K_{A3} \times K_{A4} \times K_{A5}} \quad (3.1)$$

Таблица 3.1 – Составляющие коэффициента, определяющего состояние функции анализа в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Коэффициент	Показатель коэффициента
1	2
1.1. Коэффициент применения информации, необходимой для оценки механизма управления НПФ ( $K_{A1}$ )	1.1. Доля случаев применения поступающей информации, требуемой для оценки механизма НПФ
1.2. Уровень полноты информации, необходимой для принятия решений при оценке механизма управления НПФ ( $K_{A2}$ )	1.2. Доля управленческих решений, сосредоточенных на оптимизации процесса функционирования механизма управления, принятых в условиях наличия полной информации
1.3. Уровень анализируемости информации, требуемой для функционирования механизма управления НПФ ( $K_{A3}$ )	1.3. Удельный вес случаев анализа полученной информации, требуемой для функционирования механизма управления НПФ
1.4. Коэффициент эффективности применения информации, выражающейся на эффективности функционирования механизма управления НПФ ( $K_{A4}$ )	1.4. Доля случаев результативного использования общего объема полученной информации, выражающаяся в функционировании механизма управления НПФ
1.5. Уровень участия фонда в сборе информации, необходимой для оценки механизма управления НПФ ( $K_{A5}$ )	1.5. Соотношение количества информации, собранной фондом самостоятельно и информации, полученной фондом в случае ее неактивного вмешательства

Опираясь на частные коэффициенты и их показатели, представленные в таблице 3.2, имеет место быть расчет, который представляет собой расчет коэффициента, характеризующий состояние функции организации при оценке механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Таблица 3.2 – Составляющие коэффициента, характеризующего состояние функции организации в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Частный коэффициент	Показатель коэффициента
1	2
1.1. Коэффициент эффективности труда при функционировании механизма управления НПФ ( $K_{O1}$ )	1.1. Доля рабочих мест, оснащенных всеми ресурсами, необходимыми для работы, при оценке механизма управления в общем объеме рабочих мест, связанных с функционированием механизма управления НПФ

Окончание таблицы 3.2

1	2
1.2. Степень централизации функций механизма управления НПФ ( $K_{O2}$ )	1.2. Отношение количества согласованных решений при централизации функций механизма управления и суммы принятых решений при выполнении данной функции при функционировании механизма управления НПФ
1.3. Коэффициент целенаправленности использованных методов труда при функционировании механизма управления НПФ ( $K_{O3}$ )	1.3. Доля работ, связанных с деятельностью механизма управления фонда, выполненных с использованием рациональных методов труда, в общем объеме работ по функционированию механизма управления
1.4. Коэффициент исполнительской дисциплины, связанной с функционированием механизма управления НПФ ( $K_{O4}$ )	1.4. Отношение поставленных и решенных в функционировании механизма управления НПФ задач и общего объема поставленных задач в области функционирования механизма управления НПФ
1.5. Коэффициент организации функционирования механизма управления НПФ ( $K_{O5}$ )	1.5 Доля рабочих мест, отвечающих требованиям по их целенаправленной деятельности, в общем числе рабочих мест, связанных с функционированием механизма управления фонда

Значение коэффициента, характеризующего состояние функции организации в механизме управления НПФ, определяется по формуле:

$$K_A = \sqrt[5]{K_{O1} \times K_{O2} \times K_{O3} \times K_{O4} \times K_{O5}} \quad (3.2)$$

Расчет коэффициента, отражающего состояние функции планирования в механизме управления НПФ, осуществлен на основе применения показателей, представленных в таблице 3.3.

Расчет значения коэффициента, выражающего состояние функции планирования в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), производился по формуле:

$$K_A = \sqrt[6]{K_{П1} \times K_{П2} \times K_{П3} \times K_{П4} \times K_{П5} \times K_{П6}} \quad (3.3)$$

Таблица 3.3 – Составляющие коэффициента, характеризующего состояние функции планирования в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Частный коэффициент	Показатель коэффициента
1	2
1.1. Коэффициент уровня применения методов планирования в функционировании механизма управления НПФ ( $K_{П1}$ )	1.1. Доля решений, принятых с применением специальных методов планирования в функционировании механизма управления НПФ, в общем объеме плановых решений
1.2. Коэффициент степени соответствия планируемых решений в области функционирования механизма управления НПФ реальным условиям ( $K_{П2}$ )	1.2. Доля плановых решений в области функционирования механизма управления НПФ реальным условиям, отвечающих требованиям внешних условий, в общем объеме плановых решений
1.3. Уровень применения плановых решений при функционировании механизма управления фонда ( $K_{П3}$ )	1.3. Доля использованных плановых решений в области функционирования механизма управления НПФ в общем объеме плановых решений
1.4. Коэффициент применения управленческих решений на основании соотношения сильных/слабых сторон деятельности НПФ с возможностями/угрозами внешней среды ( $K_{П4}$ )	1.4. Удельный вес управленческих решений, применимых на основе формирования профиля среды, к общему объему исполненных плановых решений в области механизма управления НПФ
1.5. Коэффициент применения прогнозных расчетов при формировании механизма управления НПФ ( $K_{П5}$ )	1.5. Удельный вес решений, сформированных на основании прогнозных расчетов, к общему числу осуществленных решений в области механизма управления НПФ
1.6. Коэффициент исполнения плановых решений, рассчитанный на основе количественной оценки имеющихся ресурсов, для достижения целей в механизме управления НПФ ( $K_{П6}$ )	1.6. Доля плановых решений, принятых на основе проработанного бюджета фонда, к общему числу исполненных плановых решений в сфере функционирования механизма управления фонда

Значение коэффициента, определяющего состояние функции контроля в механизме управления НПФ, рассчитывается на основе частных коэффициентов, представленных в таблице 3.4.

На основе формулы (3.4) определяется состояние функции контроля при оценке механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»):

$$K_A = \sqrt[5]{K_{K1} \times K_{K2} \times K_{K3} \times K_{K4} \times K_{K5}} \quad (3.4)$$

Таблица 3.4 – Составляющие коэффициента, характеризующего состояние функции контроля в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Составляющие коэффициента	Показатель
1	2
1.1. Степень эффективности функции контроля в области механизма управления НПФ ( $K_{K1}$ )	1.1. Число решений, которые предложены в ходе контроля для устранения недостатков, в общем количестве управленческих решений в области механизма управления НПФ
1.2. Уровень осуществления количественного контроля, связанного с функционированием механизма управления НПФ ( $K_{K2}$ )	1.2. Доля управленческих решений в области функционирования механизма управления НПФ, подлежащих количественной оценке, в общем объеме решений, связанных с функционированием механизма управления фонда
1.3. Уровень осуществления качественного контроля в области функционирования механизма управления НПФ ( $K_{K3}$ )	1.3. Доля контролируемых решений в механизме управления НПФ, подлежащих качественной оценке, в общем объеме решений, связанных с функционированием механизма управления фонда
1.4. Уровень своевременности контрольной функции, связанной с функционированием механизма управления фонда ( $K_{K4}$ )	1.4. Доля управленческих решений, исходя из которых, определяется подходящий временной интервал контроля, в общем числе осуществленных управленческих решений по функционированию механизма управления НПФ
1.5. Степень оценки экономичности контроля как составляющей функции механизма управления НПФ ( $K_{K5}$ )	1.5. Количество контролируемых решений, эффективность которых экономически оценена, в общем числе осуществленных управленческих решений по функционированию механизма управления НПФ

Таким образом, модель оценки механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), имеющая принципиальный вид  $y = f(K_1, K_2, K_3, K_4)$ , позволяет прогнозировать качественный уровень функционирования механизма управления НПФ.

Такое прогнозирование уместно при изменении одного или нескольких показателей, входящих в структуру совокупных коэффициентов, в свою очередь характеризующих состояние управленческих функций НПФ.

Расчет совокупных значений коэффициентов, характеризующих состояние механизма управления НПФ, и построение модели оценки механизма управления НПФ на качественном уровне функционирования,

осуществлен на основе данных фонда, предоставляющего услуги НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»).

В свою очередь, представленные данные НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк») за период с 2015-2017 гг. использованы для построения модели, которая оценивает влияние состояния функций механизма управления НПФ на его уровень функционирования.

Выявление тенденции, характеризующая уровень функционирования механизма управления НПФ в каждом из обозначенных периодов в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»), основывается на использовании метода средних уровней. Для этого необходимо разбить динамический ряд на две примерно равные по числу членов части. Полученные результаты разбиения отражены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Градация показателей динамического ряда, характеризующих фактическое значение качественного уровня функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»)

Показатель	Значение показателя
1	2
2015	0,761
2016	0,799
2017	0,817

Расчет значений, выражающих состояние функции анализа в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк») представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет коэффициентов, определяющих состояние функции анализа в механизме управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»)

Составляющие коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
1.1. Коэффициент применения информации, необходимой для оценки механизма НПФ ( $K_{A1}$ )	0,9952	0,9867	0,9892
1.2. Уровень полноты информации, необходимой для принятия решений при оценке механизма управления НПФ ( $K_{A2}$ )	0,6800	0,6793	0,6821

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4
1.3. Уровень анализируемости информации, требуемой для функционирования механизма управления НПФ ( $K_{A3}$ )	0,9318	0,9530	0,9658
1.4. Коэффициент эффективности применения информации, выражающейся на эффективности функционирования механизма управления НПФ ( $K_{A4}$ )	0,9218	0,9653	0,9658
1.5. Уровень участия фонда в сборе информации, необходимой для оценки механизма управления НПФ ( $K_{A5}$ )	0,4499	0,4501	0,4637
Показатель ( $K_A$ )	0,7647	0,773 9	0,7817

Полученные результаты расчетов показателей, отражающих состояние функции организации в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет коэффициентов, характеризующих состояние функции организации в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Составляющие коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
1.1. Коэффициент эффективности труда при функционировании механизма управления НПФ ( $K_{O1}$ )	0,7004	0,7276	0,7508
1.2. Степень централизации функций механизма управления НПФ ( $K_{O2}$ )	0,8271	0,8349	0,8647
1.3. Коэффициент целенаправленности используемых методов труда при функционировании механизма управления НПФ ( $K_{O3}$ )	0,6597	0,6714	0,6798
1.4. Коэффициент исполнительской дисциплины, связанной с функционированием механизма управления НПФ ( $K_{O4}$ )	0,6436	0,6509	0,6586
1.5. Коэффициент организации функционирования механизма управления НПФ ( $K_{O5}$ )	0,7398	0,7445	0,7524
Показатель ( $K_O$ )	1,2899	1,2941	1,2995

Полученные результаты расчетов показателей, определяющих состояние функции планирования в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет коэффициентов, определяющих состояние функции планирования в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Составляющие коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
1.1. Коэффициент уровня применения методов планирования в функционировании механизма управления НПФ ( $K_{П1}$ )	0,7514	0,7785	0,7934
1.2. Коэффициент степени соответствия планируемых решений в области функционирования механизма управления фонда реальным условиям ( $K_{П2}$ )	0,8479	0,8694	0,8814
1.3. Уровень применения плановых решений при функционировании механизма управления фонда ( $K_{П3}$ )	0,9214	0,9347	0,9415
1.4. Коэффициент принятия управленческих решений на основании соотношения сильных/слабых сторон деятельности НПФ с возможностями/угрозами внешней среды ( $K_{П4}$ )	0,6087	0,6386	0,6517
1.5. Коэффициент применения прогнозных расчетов при формировании управленческих решений в области механизма управления НПФ ( $K_{П5}$ )	0,8514	0,8767	0,8924
1.6. Коэффициент исполнения плановых решений, рассчитанной на основе количественной оценки имеющихся ресурсов, для достижения целей в механизме управления НПФ ( $K_{П6}$ )	0,7981	0,8412	0,8671
Показатель ( $K_{П}$ )	1,2978	1,3050	1,3088

Полученные результаты расчетов показателей, характеризующих состояние функции контроля в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет коэффициентов, характеризующих состояние функции контроля в области механизма управления в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Составляющие коэффициента	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
1.1. Степень эффективности функции контроля в области механизма управления НПФ ( $K_{К1}$ )	0,8427	0,8644	0,8836

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
1.2. Уровень осуществления количественного контроля, связанного функционированием механизма управления НПФ (К <sub>к2</sub> )	0,7295	0,7356	0,7408
1.3. Уровень использования качественного контроля в области функционирования механизма управления НПФ (К <sub>к3</sub> )	0,5722	0,5793	0,5903
1.4. Уровень своевременности контрольной функции, связанной с функционированием механизма управления фонда (К <sub>к4</sub> )	0,7892	0,7906	0,7864
1.5. Степень оценки экономичности контроля как составляющей функции механизма управления НПФ (К <sub>к5</sub> )	0,5268	0,5324	0,5698
Показатель (К <sub>к</sub> )	0,6808	0,6888	0,7042

Для выбора вида зависимости между состоянием функций механизма управления НПФ и качественным уровнем функционирования механизма управления в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), воспользуемся следующими методами выбора формы кривой:

- визуальным (основанный на графическом отображении данной зависимости);
- методом характеристик приростов исследуемого показателя.

Разработка модели оценки механизма управления негосударственными пенсионными фондами на качественный уровень функционирования механизма управления НПФ требует определение вида зависимости между уровнем функционирования механизма управления НПФ и состоянием управленческих функций. Метод характеристик приростов качественного уровня функционирования механизма управления НПФ предполагает расчет абсолютных приростов данного показателя.

Зависимость между уровнем функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») и состоянием управленческих функций представлены в таблице 3.10

Таблица 3.10 – Выявление характера зависимости между уровнем функционирования механизма управления НПФ и состоянием управленческих функций в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Показатель	Расчетное значение показателя
1	2
$\Delta 1 = y_2 - y_1$	0,021
$\Delta 2 = y_3 - y_2$	0,028

Показатели анализа, проведенного в таблице 3.10, свидетельствует об увеличении значений приростов и о постоянном росте прогнозируемого показателя.

На основании полученных результатов можно предположить наличия в тренде линейной зависимости между состоянием функций механизма управления НПФ в ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») и качественным уровнем функционирования механизма управления НПФ, что возможно подтвердить графически (рисунок 3.1).

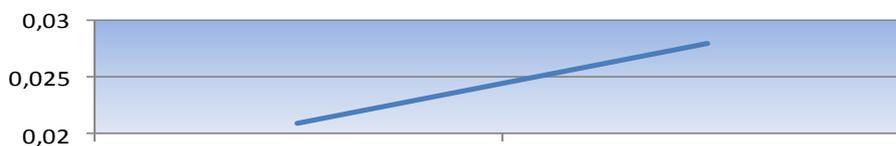


Рисунок 3.1 – Динамика качественного функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») за период 2015-2017 гг.

Благодаря выявленной тенденции целесообразно отразить модель оценки влияния состояний функций механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») на уровень его функционирования с помощью данному уравнения:

$$Y_{\text{нпф}} = a_0 + a_1 A + a_2 O + a_3 П + a_4 K + a_5 t \quad (3.5)$$

Пояснения к уравнению 3.5 представлены в Приложении Ж.

Поскольку нам необходимо провести расчет параметров модели оценки влияния состояния функций НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») на его функционирование, то в данном случае следует воспользоваться методом наименьших квадратов (Приложение И).

Аналитическое выравнивание данных по методу наименьших квадратов предполагает нахождение такого теоретического уровня, который удовлетворял бы следующим двум условиям:

1) сумма линейных отклонений теоретических значений ряда от представленных данных равна нулю:

$$\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}) = 0 \quad (3.6)$$

2) сумма квадратов этих отклонений есть величина наименьшая:

$$\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 = \min \quad (3.7)$$

Проведенные предварительно расчеты входящих в структуру системы уравнений коэффициентов, представленные в приложении К (таблица К1), позволяют определить следующие значения параметров полученной системы уравнений (Приложение Л):  $a_0 = 0,276$ ;  $a_1 = 0,149$ ;  $a_2 = 0,092$ ;  $a_3 = 0,074$ ;  $a_4 = 0,058$ ;  $a_5 = 0,037$ ;  $a_6 = 0,006$ .

Следовательно, уравнение, описывающее зависимость между состоянием функций в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), и уровнем функционирования механизма управления имеет следующий вид:

$$Y_{\text{нпф}} = 0,276 + 0,149A + 0,092П + 0,074O + 0,037K + 0,006t \quad (3.8)$$

Проверка полученной модели на величину ошибки, получаемой при ее использовании в процессе осуществления оценок уровня функционирования механизма управления НПФ в зависимости от состояния функций в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ

Сбербанка»), произведена с помощью проведения ретроспективного прогнозирования (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Исходные данные для определения погрешности проводимых расчетов

Годы	Качественный уровень функционирования механизма управления НПФ / фактический	Качественный уровень функционирования механизма управления НПФ / расчетный	Уровень допущенной ошибки
1	2	3	4
2015	0,761	0,786	+0,025
2016	0,799	0,808	+0,009
2017	0,817	0,813	-0,004

Средняя ошибка равна 4,12 % (3.4), находящаяся в пределах допустимой нормы, которая обеспечивает получение достоверных прогнозных оценок коэффициентов и возможность использования разработанной модели для прогнозирования уровня функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк») при конкретном состоянии исполнения функций управления равна:

$$W_{CP} = (0,071 + 0,056 + 0,025 + 0,009 + 0,004) \div 4 \times 100\% = 4,12\% \quad (3.9)$$

Расчет показателей степени влияния состояния управленческих функций при прогнозной оценке качественного уровня функционирования механизма управления НПФ в ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»), и тесноты связи между ними представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет тесноты связи и влияния состояния уровня качественного функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанк»)

Показатель	Формула	Полученное значение
1	2	3
Общая дисперсия	$S_{общ}^2 = \frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2$	0,0014

Окончание таблицы 3.12

1	2	3
Факторная дисперсия	$S_{обц}^2 = \frac{\sum \hat{y}_i^2}{n} - S_{ост}^2$	0,0012
Остаточная дисперсия	$S_{ост}^2 = S_{обц}^2 - S_{обц}^2$	0,0002
Корреляционное отношение	$\eta = \sqrt{1 - \frac{S_{ост}^2}{S_{обц}^2}}$	0,9258

Корреляционное отношение показывает тесноту связи и степень влияния состояния уровня качественного функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»). Теснота связи равна 0,9258 или 92,58%, что свидетельствует о высокой взаимозависимости указанных выше элементов.

Разработанная модель оценки влияния состояния функций механизма управления НПФ на качественный уровень функционирования позволяет определить возможный уровень функционирования механизма управления при различных состояниях функций управления.

Таким образом, с целью определения характера и степени зависимости уровня функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») от состояния управленческих функций целесообразно было применить метод моделирования.

Полученное уравнение является экономико-математической моделью оценки зависимости уровня функционирования механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») от состояния управленческих функций позволяет определить уровень функционирования механизма управления НПФ при заданных значениях входящих в нее показателей и погрешности в пределах допустимого уровня.

Результаты проведенного исследования показали, что функциями, требующими совершенствования, являются функции анализа и функции контроля.

Данные об уровне их реализации за 2017 год в НПФ ПАО «Сбербанк России (НПФ Сбербанка) представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Значения функций анализа и контроля механизма управления за 2017 г.

№ п/п	Функция	Результат за 2017 г.
1	2	3
1	Анализа	0,7817
2	Контроля	0,7042

В соответствии с этим целесообразно предложить следующие рекомендации.

1) Доведение информации до потенциальных клиентов фонда. Сотрудникам банка/фонда необходимо предоставлять информацию о НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») для привлечения большего числа участников. Предложения помогут в принятии фондом решений для управления НПФ, что, таким образом, положительно отразится на механизме управления НПФ. В результате внедрения данной рекомендации показатель, характеризующий состояние функции анализа, увеличится на 0,0995.

2) Разработка и проведения анкетирования участников и потенциальных клиентов с целью улучшения контроля над тем, чтобы сотрудники банка/фонда своевременно и в полном объеме предоставляли информацию об НПФ. Такое анкетирование позволит выявить насколько потенциальные клиенты и участники оснащены предоставляемой сотрудниками информацией об НПФ. А от того, насколько клиенты и участники обеспечены информацией о НПФ, зависит уровень показателя качественного контроля, который является составляющим элементом механизма управления НПФ. В результате внедрения данной рекомендации показатель, характеризующий состояние функции контроля, увеличится на 0,0865.

В соответствии с указанными изменениями составлена таблица, отражающая уровни состояния всех входящих в модель функций (таблица 3.14) после внедрения рекомендаций.

Таблица 3.14 - Значение функций механизма управления в НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») после внедрения рекомендаций

№ п/п	Функции	Результат
1	2	3
1	Анализа	0,8812
2	Организации	1,2995
3	Планирования	1,3088
4	Контроля	0,7907

Апробация построенной экономико-математической модели, произведённой на основе разработанных рекомендаций, показала, что увеличение качественного уровня механизма управления негосударственными пенсионными фондами составил:

$$\begin{aligned}
 Y_{КП} &= 0,276 + 0,149 \times 0,8812 + 0,092 \times 1,2995 + 0,074 \times 1,3088 + 0,037 \\
 &\times 0,7907 + 0,006 \times 3 = 0,6716
 \end{aligned}
 \tag{3.10}$$

Полученный результат показателя свидетельствует об эффективности внедренных рекомендаций.

## Заключение

Негосударственные пенсионные фонды – это особая организационно-правовая форма некоммерческой организации социального обеспечения, позволяющая инвестировать денежные средства с целью получения пенсии в будущем периоде.

В результате проведенного исследования были решены следующие задачи и сделаны выводы.

Деятельность НПФ подразделяется на три основных вида:

- негосударственное пенсионное обеспечение;
- обязательное пенсионное страхование;
- профессиональное пенсионное страхование.

В ходе исследования нами было рассмотрено понятие негосударственных пенсионных фондов, раскрыта их сущность и основные функции. Широкий перечень реализуемых функций определяет сложный состав элементов организационной структуры управления НПФ. В нее включены: совет фонда; исполнительный орган; попечительский совет; ревизионная комиссия.

Обобщая все вышеизложенное, можно сказать о том, что за период становления, перечень услуг НПФ значительно расширился. Если изначально исключительным видом деятельности НПФ являлось негосударственное пенсионное обеспечение, то можно сказать, что сейчас НПФ также осуществляют деятельность по ППО, которая подразумевает накопление, учет и инвестирование средств пенсионных сбережений застрахованных лиц фонда.

Также, нами было выявлено, что в связи с активной государственной поддержкой, деятельность НПФ подвергается многоуровневому контролю, что в последующем находит отражение на структуре механизма управления НПФ.

Далее, для понимания сущности категории «механизм управления» были рассмотрены его отдельные дефиниции и, основываясь на их предметном сравнении, было выявлено, что под механизмом управления следует понимать совокупность способов управления, с помощью которых субъект управления осуществляет непосредственное воздействие на объект управления.

В последующем были проанализированы структурные элементы механизма управления НПФ и разработана методика оценки механизма управления НПФ.

Данная методика оценки механизма управления НПФ включает два уровня оценки механизма управления.

Первый уровень оценки механизма управления предполагает оценку механизма управления НПФ с точки зрения обеспечения надежности и эффективности его деятельности. Вдобавок, первый уровень методики оценки включает два блока: первый блок – обеспечение надежности фонда (определяющийся на основании оценки шести составляющих) и второй блок – обеспечение успешности или эффективности деятельности фонда (определяющийся на основании оценки трёх составляющих). Второй уровень оценки механизма управления НПФ – достижение планируемого финансового состояния предполагает совокупность показателей, которые отражают основные аспекты его деятельности.

В ходе исследования была выявлена одна из основных проблем функционирования механизма управления НПФ, как отсутствие разработанных комплексных мер, которые бы обеспечивали финансовую устойчивость НПФ и их участников. Отсутствие законодательной базы в области негосударственного пенсионного обеспечения также, является не малозначимой проблемой. Отсутствие налоговых льгот как для вкладчиков и участников негосударственных пенсионных фондов, так и для самих фондов на сегодняшний день является существенной проблемой функционирования НПФ.

Далее, были приведены краткая характеристика ПАО «Сбербанка России», показана организационные структура. Вдобавок, были проанализированы экономические показатели деятельности и маркетинговой среды ПАО «Сбербанк России». Таким образом, проведенный анализ деятельности на примере выбранного предприятия позволил выявить характер изменения основных экономических показателей и сильные позиции исследуемого предприятия в условиях нестабильной экономической среды.

Следующим шагом являлась проведение оценки механизма управления негосударственным пенсионным фондом НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), расчёты которой проводились по предложенной методике оценки механизма управления НПФ.

Проведенный анализ результатов расчета показателей, включенных в предлагаемую методику оценки, позволяет сделать вывод о том, что механизм управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») функционирует достаточно эффективно, поскольку большинство показателей имеет положительную динамику (увеличивается объем взносов, возрастает число участников и т.д.).

Можно сказать о том, что при возникновении негативных тенденций НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») своевременно среагирует на происходящие изменения, применяя адекватные ситуации рычаги управления, способные стабилизировать ситуацию и сохранить рыночные позиции, посредством укрепления имиджа.

Проведенный общий экономический и тематический анализ выявил положительную динамику экономических показателей, характеризующих деятельность ПАО «Сбербанк России» за анализируемый период, его сильную конкурентную позицию, охватывающую и деятельность НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»).

В заключении были сформированы направления по совершенствованию механизма управления негосударственного пенсионного фонда ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)

Расчет показал эффективность предлагаемых рекомендаций, поскольку качественный уровень функционирования механизма управления НПФ, определенный на основе экономико-математической модели, повысился на 0,0995 и 0,0865, и составил 0,8812 и 0,7907, соответственно.

Таким образом, можно сказать, что задачи, поставленные в работе, были решены, и цель была достигнута.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 23.05.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 года № 395-1 (ред. от 23.05.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
3. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 года № 173-ФЗ (ред. от 03.04.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
4. Федеральный закон «О кредитных историях» от 30.12.2004 года № 218-ФЗ (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 года № 127-ФЗ (ред. от 23.04.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
6. Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» от 23.12.2003 года № 177-ФЗ (ред. от 23.04.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
7. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 года № 86-ФЗ (ред. от 07.03.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
8. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 года № 208-ФЗ (ред. от 07.03.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
9. Федеральный закон от 03.12.2012 года № 243-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам обязательного пенсионного страхования» (редакция от 03.07.2016)

10. Федеральный закон от 07.05.1998 года № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» (редакция от 07.03.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

11. Федеральный закон от 10 января 2003 года № 14-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О негосударственных пенсионных фондах» [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

12. Федеральный закон от 15.12.2001 года № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» (Редакция от 28.12.2017) [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

13. Федеральный закон от 15.12.2001 года № 166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

14. Федеральный закон от 17.12.2001 года № 173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» п. 6, 7 ст. 17. [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

15. Федеральный закон от 24.07.2002 года № 111-ФЗ «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

16. Федеральный закон от 24.07.2009 года № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования» [Электронный ресурс] – Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>

17. Борзунова, О. А. Комментарий к Федеральному закону «О страховых взносах в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и

территориальные фонды / О.А. Борзунова. - М.: Юстицинформ, 2015. - 376 с.

18. Бровчак, С.В. Риски в работе НПФ // Пенсионное обозрение. - 2014.

19. Дегтярев, Г.П. Пенсионные реформы в России. - М.: Academia, 2013. - 28 с.

20. Ермаков, Дмитрий. Совершенствование деятельности отечественных негосударственных пенсионных фондов // Человек и труд. - 2013. - № 1.

21. Коньков, К. А. Правоспособность негосударственного пенсионного фонда // Социальное и пенсионное право. 2014. № 3. С.6 - 13.

22. О. А. Борзунова. - М.: Юстицинформ, 2013. - 376 с.

23. Парасоцкая, Н.Н., Артамонова К.А. Негосударственные пенсионные фонды и проблемы их акционирования // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2014. № 23. С.34 - 37.

24. Плыткевич, И.В. Влияние социально-экономического аспекты на развитие основного закона о негосударственных пенсионных фондах // Пенсионное обозрение. - 2014.

25. Покачалова, А.С. Гражданско-правовые и иные смежные проблемы договорной деятельности негосударственных пенсионных фондов как субъектов обязательного пенсионного страхования и перспективы их решения // Социальное и пенсионное право. 2013. № 3. С.53 – 56

26. Рафикова, Р.Р. Структура организационно-правовой формы негосударственного пенсионного фонда: законодательное закрепление и практика применения // Социальное и пенсионное право. 2014. N 1. С.12 - 18.

27. Соловьев, А. К. Актуарные расчеты в пенсионном страховании: моногр. / А.К. Соловьев. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 240 с.

28. Терехова, Е. В. Негосударственный финансовый контроль / Е.В. Терехова. - М.: Издательство МГУ, 2015. - 152 с.

29. Черешева, Е.А. Комментарий к Федеральному закону от 07.05.1998 г. N 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» Глава 4,

- ст. 16. [Электронный ресурс] - Режим доступа // URL: <http://base.garant.ru>
30. <http://investfunds.ru> (Информационный ресурс – Invest funds).
31. <http://www.npf-atom.ru/faq/npf> (Информационный ресурс – Общие вопросы о НПФ).
32. <http://www.sberbank.ru/> (Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»).
33. <http://www.cbr.ru/> (Официальный сайт ЦБ РФ).
34. <http://www.npfsberbanka.ru> (Официальный сайт АО «НПФ Сбербанка»).
35. By Eric Whiteside | September 9, 2016 – 11:00 AM EDT, How Do Pension Funds Work? URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing-strategy/090916/how-do-pension-funds-work.asp>
36. Farrell S. Finance watchdog dilutes plans to make bank boards criminally liable. – 2015. URL: <http://www.theguardian.com/business/2015/feb/23/finance-watchdog-dilutes-plans-to-make-bank-boards-criminally-liable>
37. General information on occupational pension provision (2nd pillar or vested benefits policy) – 27.11.2017 URL: <https://www.eda.admin.ch/countries/usa/en/home/services/social-insurance/old-age-and-invalidity/saule-2.html>
38. Jericho G. Dollar dives, shares soar as Reserve Bank cuts interest rate to 2.25% – as it happened. – 2015. URL: <http://www.theguardian.com/australia-news/live/2015/feb/03/reserve-bank-of-australia-interest-rate-announcement-li>
39. Mark Dorman Yahoo Finance UK, Two out of three UK pension schemes are in the red to the tune of £210bn – 30 January 2018. URL: <https://uk.finance.yahoo.com/news/two-three-uk-pension-schemes-red-124123081.html?guccounter=1>

## Приложение А

(справочное)

Таблица А.1 - Организационная структура управления НПФ

№ п/п	Орган управления	Особенности формирования	Компетенция
1	Совет фонда	Наиболее главенствующим, высшим из них является совет фонда. Совет формируется без различного представительства участников и вкладчиков, он формируется учредителями.	Полномочиями совета являются: <ul style="list-style-type: none"> <li>– согласование основных документов (принятие и изменение устава и правил фонда);</li> <li>– решение вопросов касательно деятельности НПФ;</li> <li>– определение инвестиционной политики;</li> <li>– утверждение отчета деятельности НПФ за периоды;</li> <li>– назначение исполнительных органов;</li> <li>– формирование попечительского совета.</li> </ul>
2	Исполнительный орган	Советом фонда определяется исполнительный орган. Данный орган полностью подотчетен совету, но, в зависимости от ситуаций, степень контроля бывает различной.	Оперативное управление деятельностью НПФ обычно осуществляет специально назначенный исполнительный орган – единоличный (генеральный или исполнительный директор) и/или коллегиальный (дирекция, правление).
3	Попечительский совет	Возможность включения участников профсоюза и вкладчиков в попечительский совет. Таким образом, включаться могут представители организаций и предприятий, а именно: <ul style="list-style-type: none"> <li>-вкладчики НПФ;</li> <li>-вкладчики профсоюзов;</li> <li>-рядовые участники.</li> </ul> Однако квот, при принятии каких-либо решений групп, как правило, не существует.	Попечительские советы участвуют в предварительном утверждении годового отчета, в предварительном согласовании важнейших решений НПФ (например, изменения в правилах НПФ), в ознакомлении с деловой документацией НПФ. Также, данный орган выполняет функции надзора и контроля над деятельностью НПФ, а также защита интересов вкладчиков.
4	Ревизионные комиссии	Ревизионной комиссии формируется советом фонда	Ревизионные комиссии выполняют функции оперативного контроля за деятельностью исполнительного органа НПФ.

## Приложение Б

(справочное)

Таблица Б.1 – Дефиниции категории «Механизм управления»

	Определение	Достоинства/недостатки
1	Совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей	Положительным моментом является совместная деятельность людей, результатом которой является достижение целей.
2	Совокупность мотивов деятельности активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия	Недостатком является разветвление воздействий, которые мотивирует деятельность персонала.
3	Совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации	Совокупное функционирование всех компонентов системы является положительным моментом.
4	Это механизм взаимосвязи и взаимодействия организационной структуры управления и организации процессов принятия решений с методами, приемами и правилами хозяйствования, направленный на его наиболее эффективное функционирование и развитие в целом	Достоинством является связь организационной структуры управления с элементами эффективного функционирования.
5	Совокупность взаимодействующих элементов, объединенных определенной целью и являющихся инструментарием, переводящим объект из одного состояния в другое путем воздействия на его составляющих элементов	Совокупное действие всех компонентов, которые влияют на достижение результата.

Приложение В  
(справочное)

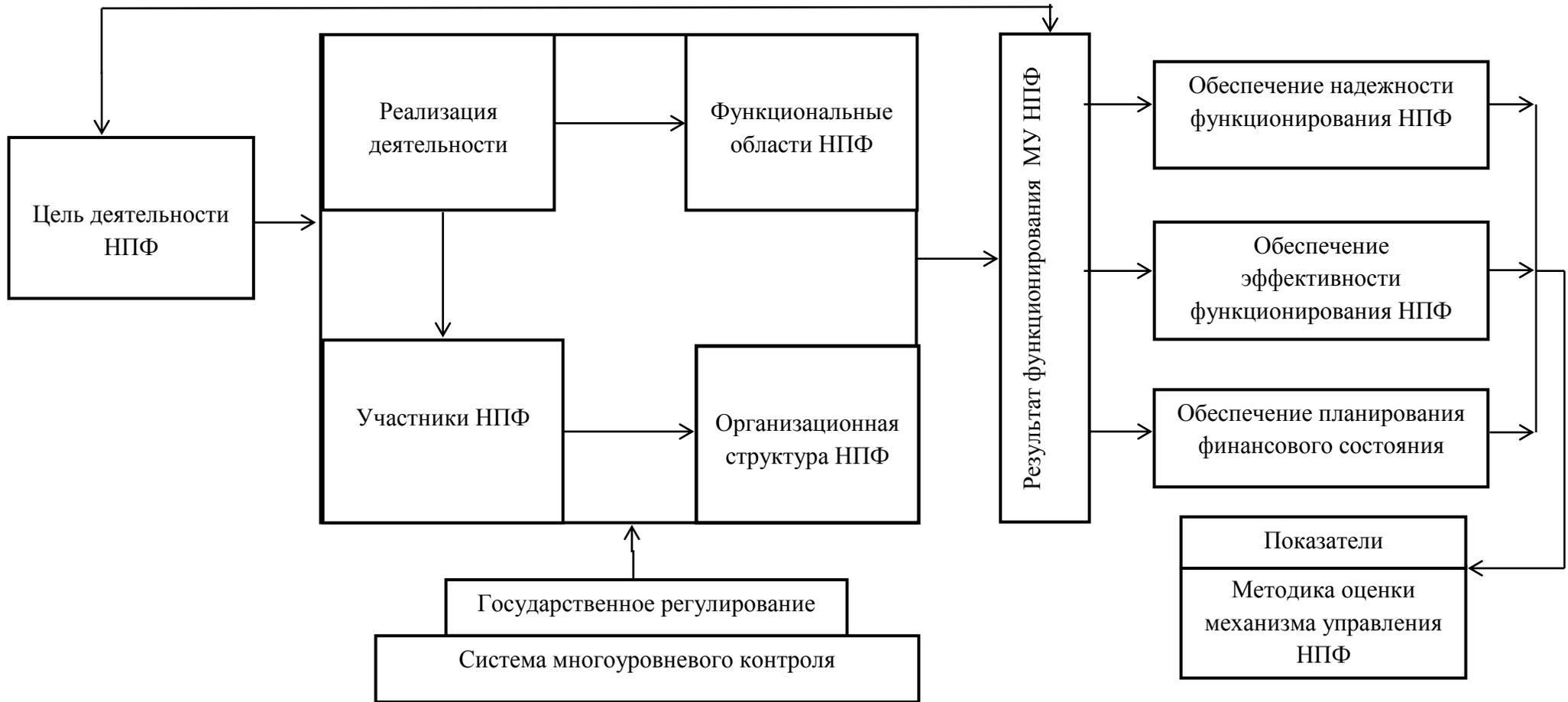


Рисунок В1 – Механизм управления НПФ

## Приложение Г

(обязательное)

Таблица Г.1 - Показатели блока «Обеспечение надежности фонда» первого уровня методики оценки механизма управления НПФ

№ п/п	Показатели оценки механизма управления	Характеристика	Алгоритм расчета
1	2	3	4
1	Общий объем пенсионных резервов	Обеспечивает оценку платежеспособности фонда перед своими участниками.	Оценивается абсолютная величина на последнюю отчетную дату
2	Размер имущества для обеспечения уставной деятельности (ИОУД)	При наступлении неблагоприятных условий для фонда, именно ИОУД обеспечивает его устойчивость, а также является своего рода гарантом состоятельности фонда в финансовом вопросе. Помимо вышеперечисленного, есть еще одно немало важное направление, это то, что ИОУД обеспечивает защиту прав как застрахованных лиц фонда, так и его участников.	Оценивается абсолютная величина на последнюю отчетную дату.
3	Опыт работы фонда на рынке НПФ	Характеризует профессионализм сотрудников НПФ.	При необходимости дать оценку работе фонда на рынке негосударственного пенсионного обеспечения, в первую очередь, необходимо ссылаться на то количество участников фонда, что на отчетные даты получают негосударственные пенсии. Немало важным при оценке является показатель динамики роста числа участников за прошедшие три года

## Окончание приложения Г

1	2	3	4
4	Репутация фонда на рынке	Предоставляются данные о наличии приостановления действия лицензии на осуществление деятельности, актуарного дефицита, убыточного баланса.	При отсутствии негативных фактов в практике фонд получает максимальный балл
5	Диверсификация инвестиционного портфеля	Высокая диверсификация, то есть снижение уровня рисков, в инструменты фондового рынка, свидетельствует о том, что в случае наступления неблагоприятных ситуаций, средства участников всегда будут в сохранности и у одной из УК, и на фондовом рынке. То есть высокая диверсификация, это своего рода дополнительная гарантия надежности и сохранности вложений	Для оценки предоставляется информация об УК, в управление которым переданы средства пенсионных резервов фонда. Необходимо, чтобы активы НПФ были переданы в управление более, чем в одну УК.
6	Членство в профессиональных объединениях	Данная информация дает дополнительные гарантии обеспечения выполнения обязательств фонда перед вкладчиками и участниками и является дополнительным признаком надёжности фонда.	Для получения максимальной оценки НПФ должен являться участником профессионального объединения.

Приложение Д  
(обязательное)

Таблица Д.1 - Результаты оценки блока «обеспечение надежности фонда» первого уровня методики оценки механизма управления НПФ

№ п/п	Показатель оценки механизма управления	2015 год	2016 год	2017 год	Вывод
1	2	3	4	5	6
1.	Общий объем пенсионных резервов (в тыс. руб.)	13953105.00	18207037.00	26651374.00	Увеличение объема пенсионных резервов на 91% за исследуемый период характеризует положительную динамику развития НПФ и платежеспособность перед участниками.
2.	Размер имущества для обеспечения уставной деятельности (ИОУД) (тыс. руб.)	4966165	8269612	19868956	Увеличения показателя за рассматриваемый период практически в пять раз свидетельствуют о его финансовой состоятельности и возможности выполнять обязательства перед участниками при наступлении неблагоприятных обстоятельств
3.	Опыт работы фонда на рынке НПФ	Количество участников, получающих пенсию по НПО – 13323 чел. (с 2014 г. + 832 чел.)	Количество участников, получающих пенсию по НПО – 14847 чел. (с 2015 г. + 1 524 чел.)	Количество участников, получающих пенсию по НПО – 16980 чел. (с 2016 г. + 2 133 чел.)	Количество участников за период с 2015 по 2017 гг. выросло на 3 657 чел. или на 27,45 %. Этот рост свидетельствует об укреплении рыночных позиций и имиджа НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»)
4.	Репутация фонда на рынке	Максимальный балл: Так как, НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») за период с 2015-2017 гг. действовал в рамках договора, фактов нарушения за данный период выявлено не было.			

Окончание приложения Д

1	2	3
5.	Диверсификация инвестиционного портфеля	<p>Активы НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») переданы 3 управляющим компаниям, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– накопления – КапиталЪ, Пенсионные накопления, РЕГИОН ЭсМ (АО)</li> <li>– резервы – КапиталЪ, Пенсионные накопления, РЕГИОН ЭсМ (АО)</li> </ul> <p>Показатель свидетельствует о надежности вложений в фонд и сохранности средств участников в случае наступления неблагоприятных обстоятельств как в одной из УК, так и на фондовом рынке в целом.</p>
6.	Членство в профессиональных объединениях	<p>Максимальная оценка:                      НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») является членом Национальной Ассоциации Негосударственных Пенсионных Фондов и Профессиональной Лиги негосударственных пенсионных фондов.</p>

## Приложение Е

(обязательное)

Таблица Е.1 – Результаты оценки показателя «реализация функциональных обязанностей» второго уровня методики оценки механизма управления НПФ

№ п/п	Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Вывод
1	Сумма задолженности по выплатам по пенсионным схемам	НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка») являясь одним из крупнейших НПФ в РФ, устанавливает фиксированные суммы взносов и выплат. Таким образом, за период с 2015-2017 гг. задолженностей по таким направлениям выявлено не было			
2	Сумма задолженности по взносам по пенсионным схемам				
3	Отношение общей суммы поступлений в фонд к сумме всех выплат фонда	22,9 4 %	7,2 %	7 %	Снижение показателя свидетельствует о выполнении обязательств фонда перед участниками и своевременных пенсионных выплатах
4	Абсолютный показатель суммы денежных средств на депозитных счетах в банках	509 940 00	2764 3229	7637 1823	Рост значения анализируемого показателя свидетельствует о возможности выполнения обязательств перед участниками в случае нарушения сроков выплат
5	Изменение объема пенсионных взносов по сравнению с предыдущим периодом	+ 158 735 155 000	- 5901 2560 000	+ 6398 524 000	Увеличение объема пенсионных взносов в 2017 году характеризует способность НПФ привлечь участников и выявляет цель деятельности, направленную на сокращение наметившейся негативной в 2016 году тенденции.
6	Отношение суммы затрат на оплату услуг, оплачиваемых за счет пенсионных активов, к сумме поступлений в фонд	0,69	0,56	0,62	Снижение рассматриваемого показателя относительно 2015 года, характеризует деятельность фонда с положительной стороны, так как очевидным является факт уменьшения затрат при риске поступлений

Приложение Ж  
(обязательное)

Пояснение к «Уравнение модели оценки влияния состояния функций  
механизма управления НПФ на качественный уровень его  
функционирования»

где,  $A$  – интегральный коэффициент, характеризующий состояние функции анализа в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), определенный на основе данных;

$P$  – интегральный коэффициент, характеризующий состояние функции планирования в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), определенный на основе данных;

$O$  – интегральный коэффициент, характеризующий состояние функции организации в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), определенный на основе данных;

$K$  – интегральный коэффициент, характеризующий состояние функции контроля в области механизма управления НПФ ПАО «Сбербанк России» (АО «НПФ Сбербанка»), определенный на основе данных;  $t$  – включает в себя все неучтенные факторы, меняющие свое значение от периода к периоду;

$a_0, a_1, a_2, a_3, a_4$  – параметры.

Приложение И  
(обязательное)

Использование метода наименьших квадратов в представлении уравнения экономико-математической зависимости между состоянием функций механизма управления НПФ и качественным уровнем функционирования механизма управления в виде системы уравнений

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum Y_{\text{УП}} = na_0 + a_1 \times \sum A + a_2 \times \sum O + a_3 \times \sum \Pi + a_4 \times \sum K + a_5 \times \sum t \\ \sum (Y_{\text{УП}} \times A) = a_0 \times \sum A + a_1 \times \sum A^2 + a_2 \times \sum A \times O + a_3 \times \sum A \times \Pi + a_4 \times \sum A \times K + a_5 \times \sum A \times t \\ \sum (Y_{\text{УП}} \times O) = a_0 \times \sum O + a_1 \times \sum A \times O + a_2 \times \sum O^2 + a_3 \times \sum \Pi \times O + a_4 \times \sum O \times K + a_5 \times \sum O \times t \\ \sum (Y_{\text{УП}} \times \Pi) = a_0 \times \sum \Pi + a_1 \times \sum A \times \Pi + a_2 \times \sum \Pi \times O + a_3 \times \sum \Pi^2 + a_4 \times \sum \Pi \times K + a_5 \times \sum \Pi \times t \\ \sum (Y_{\text{УП}} \times K) = a_0 \times \sum K + a_1 \times \sum A \times K + a_2 \times \sum O \times K + a_3 \times \sum \Pi \times K + a_4 \times \sum K^2 + a_5 \times \sum K \times t \\ \sum (Y_{\text{УП}} \times t) = a_0 \times \sum t + a_1 \times \sum A \times t + a_2 \times \sum O \times t + a_3 \times \sum \Pi \times t + a_4 \times \sum K \times t + a_5 \times \sum t^2 \end{array} \right.$$

Приложение К  
(обязательное)

Исходные данные для определения параметров модели оценки влияния состояния функций механизма управления НПФ и качественным уровнем функционирования механизма управления

Годы	Ууп	А	О	П	К	t	Ууп * А	Ууп * О	Ууп * П	Ууп * К	Ууп *t	А <sup>2</sup>	О <sup>2</sup>
2015	0,761	0,765	1,29	1,308	0,681	1	0,582	0,982	0,757	0,518	0,761	0,585	1,664
2016	0,799	0,774	1,294	1,305	0,699	2	0,618	1,034	1,043	0,558	1,598	0,553	1,674
2017	0,817	0,782	1,3	1,309	0,704	3	0,639	1,062	1,069	0,575	2,451	0,611	1,69
Итого	2,377	2,321	3,884	3,922	2,084	6	1,839	3,078	2,869	1,651	4,81	1,749	5,028
Годы	П <sup>2</sup>	К <sup>2</sup>	t <sup>2</sup>	А * П	А * О	А * К	О * П	О * К	П * К	А * t	О *t	П *t	К *t
2015	1,711	0,464	1	0,987	1,001	0,521	1,687	0,878	0,891	0,765	1,29	1,308	0,681
2016	1,703	0,489	4	1,001	1,01	0,541	1,689	0,904	0,912	1,488	2,588	2,61	1,398
2017	1,713	0,496	9	1,017	1,024	0,55	1,702	0,915	0,921	2,346	3,9	3,927	2,112
Итого	5,127	1,449	14	3,005	3,035	1,612	5,078	2,697	2,724	4,599	7,778	7,845	4,191

## Приложение Л

(обязательное)

Преобразование системы уравнений на основе расчета исходных данных для определения параметров модели оценки влияния состояния функций механизма управления НПФ и качественным уровнем функционирования механизма управления

$$\left\{ \begin{array}{l} 2,38 = 3a_0 + 3a_0 + 2,32a_1 + 3,88a_2 + 3,92a_3 + 2,08a_4 + 6a_5 \\ 1,84 = +2,32a_0 + 1,75a_1 + 3,01_2 + 3,04a_3 + 1,61a_4 + 4,60a_5 \\ 3,08 = 3,88a_0 + 3,01a_1 + 5,03a_2 + 5,08a_3 + 2,70a_4 + 7,78a_5 \\ 32,87 = 3,92a_0 + 3,04a_1 + 5,08a_2 + 5,13a_3 + 2,72a_4 + 7,84a_5 \\ 31,95 = 2,08a_0 + 1,61a_1 + 2,70a_2 + 2,72a_3 + 1,44a_4 + 4,19a_5 \\ 4,81 = 6a_0 + 4,60a_1 + 7,78a_2 + 7,84a_3 + 4,19a_4 + 14a_5 \end{array} \right.$$

# Приложение М (справочное)

Банковская отчетность		
Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
4529354000	00032537	1481

## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС (публикуемая форма) за 2017 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 0409806  
Квартал/год (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за	
			отчетный период, тыс. руб.	предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	5.1	621 718 630	614 848 983
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	747 906 470	967 161 874
2.1	Обязательные резервы		158 658 496	154 713 883
3	Средств в кредитных организациях	5.1	299 995 122	347 942 786
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	91 468 983	141 343 233
5	Чистая ссудная задолженность	5.3	17 466 111 114	16 221 622 141
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4	2 317 864 732	2 269 813 004
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5	664 464 539	691 905 658
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.6	645 442 126	455 961 164
8	Требование по текущему налогу на прибыль		372 664	8 124 301
9	Отложенный налоговый актив		21 311 177	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.7	483 555 870	469 120 697
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		11 354 582	8 076 804
12	Прочие активы	5.8	251 808 469	217 263 502
13	Всего активов		23 158 919 939	21 721 078 483
<b>ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		591 164 171	581 160 307
15	Средства кредитных организаций	5.9	464 300 153	364 499 328
16	Средства клиентов, не являющиеся кредитными организациями	5.10	17 742 620 034	16 881 988 991
16.1	Выплаты (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		11 777 377 023	10 937 747 277
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		82 400 473	107 586 935
18	Выпущенные долговые обязательства	5.11	575 341 051	610 931 898
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль		11 241 468	5 771 617
20	Отложенное налоговое обязательство		0	17 876 337
21	Прочие обязательства	5.12	270 017 973	280 194 323
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		62 686 684	42 145 668
23	Всего обязательств		19 798 772 207	18 892 157 598
<b>ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)	5.13	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 ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная за отложенный налоговый актив)		54 667 423	39 900 064
29	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		39 933 964	45 400 901
30	Переоценка обязательств (требований) по выплатам долгосрочных вознаграждений		-17 982	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства бесхозяйственного финансирования (выплаты в имущество)		0	0
33	Неразмешенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		2 311 656 423	1 945 987 988
34	Несомноженная прибыль (убыток) за отчетный период	6	653 565 405	498 289 433
35	Всего источников собственных средств		3 359 147 732	2 828 420 885
<b>ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Высотные обязательства кредитной организации		10 134 992 202	6 701 111 522
37	Высшие кредитной организацией гарантии и поручительства		1 341 462 264	1 234 474 908
38	Условные обязательства некредитного характера		142 841	142 840

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

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

14 марта 2018 г.



Г.О. Греф  
(Ф.И.О.)

М.Ю. Лукьянова  
(Ф.И.О.)

Данная обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее - «Банк») была составлена путем копирования, без какого-либо изменения бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах

# Приложение Н

(справочное)

Банковская отчетность

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
45293554000	00032537	1481

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публикуемая форма)

за 2017 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"

ПАО Сбербанк

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

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. О прибылях и убытках</b>				
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	6.1	2 032 170 704	2 079 766 069
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		116 102 323	64 397 494
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		1 759 389 151	1 867 144 838
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		1	12 025
1.4	от вложений в ценные бумаги		156 679 229	148 211 712
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	6.2	730 382 293	878 207 077
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		53 788 230	64 296 230
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		636 868 978	759 401 850
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		39 725 085	54 508 997
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 301 788 411	1 201 558 992
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		-119 132 217	-87 884 500
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-8 926 467	-6 151 158
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 182 656 194	1 113 674 492
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		12 395 172	-74 292 233
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		24 365 165	2 607 540
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		-13 596	185 187
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		38 955 167	29 511 322
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.3	-13 134 618	18 837 516
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		620 076	2 217 651
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		13 796 624	8 725 625
14	Комиссионные доходы	6.4	422 337 011	360 618 710
15	Комиссионные расходы	6.4	58 654 818	43 700 379
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	5.4	0	-7 234
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	5.6	653 231	2 208 381
18	Изменение резерва по прочим потерям		-111 546 646	-41 951 351
19	Прочие операционные доходы		48 260 335	33 975 420
20	Чистые доходы (расходы)		1 560 689 297	1 412 610 647
21	Операционные расходы	6.5	714 803 671	764 715 933
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	845 885 626	647 894 714
23	Возмещение (расход) по налогам	6.6	192 320 221	149 605 281
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	3.2	653 589 923	498 056 954
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-24 518	232 479
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	653 565 405	498 289 433

## Окончание приложения Н

### Раздел 2. О совокупном доходе

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	653 565 405	498 289 433
2	Прочий совокупный доход (убыток)		0	0
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-6 545 363	-13 372 024
3.1	изменение фонда переоценки основных средств		-6 527 381	-13 372 024
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		-17 982	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-1 060 446	-1 701 258
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-5 484 917	-11 670 766
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		18 459 197	96 302 369
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		18 459 197	96 302 369
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		3 691 840	19 260 474
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		14 767 357	77 041 895
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		9 282 440	65 371 129
10	Финансовый результат за отчетный период		662 847 845	563 660 562

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк



Г.О. Греф  
(Ф.И.О.)

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

Место печати

М.Ю. Лукьянова  
(Ф.И.О.)

14 марта 2018 г.

(справочное)

Банковская отчетность		
Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер ((порядковый номер)
45293554000	00032537	1481

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 1 января 2017 года

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	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	5.1	614 848 983	732 789 740
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	967 161 874	586 685 384
2.1	Обязательные резервы	5.1	154 713 883	118 363 174
3	Средства в кредитных организациях	5.1	347 942 780	355 984 910
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	141 343 233	405 977 877
5	Чистая ссудная задолженность	5.3	16 221 622 141	16 869 803 465
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4	2 269 613 004	2 316 356 734
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5	691 905 668	536 732 037
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.6	455 961 164	436 472 311
8	Требование по текущему налогу на прибыль		8 124 301	19 774 223
9	Отложенный налоговый актив		0	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.7	469 120 697	467 474 010
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		8 076 804	9 880 712
12	Прочие активы	5.8	217 263 502	505 716 727
13	Всего активов		21 721 078 483	22 706 916 093
<b>ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		581 160 307	768 989 234
15	Средства кредитных организаций	5.9	364 499 528	618 363 818
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.10	16 881 988 991	17 722 423 458
16.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		10 937 747 277	10 221 284 952
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		107 586 935	228 167 483
18	Выпущенные долговые обязательства	5.11	610 931 898	647 694 355
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль		5 771 617	5 404 321
20	Отложенное налоговое обязательство		17 878 331	93 348 434
21	Прочие обязательства	5.12	280 194 323	256 566 985
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		42 145 668	37 805 399
23	Всего обязательств		18 892 157 598	20 378 763 487

Окончание приложения П

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
<b>III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Средства акционеров (участников)	5.13	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 ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		39 900 064	-46 427 290
29	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		45 400 901	66 357 126
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		1 945 987 988	1 790 492 964
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	498 289 433	218 387 307
35	Всего источников собственных средств		2 828 920 885	2 328 152 606
<b>IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		6 701 111 522	8 065 233 100
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 234 474 908	1 387 353 103
38	Условные обязательства некредитного характера		142 840	0

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

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

17 марта 2017 г.



Г.О. Греф  
(Ф.И.О.)

Ю. Лукьянова  
(Ф.И.О.)

Приложение Р  
(справочное)

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45293554000	00032537	1481

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публикуемая форма)

за 2016 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"

ПАО Сбербанк

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

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Головая)

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. О прибылях и убытках</b>				
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	6.1	2 079 766 069	1 990 795 763
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		64 397 494	45 298 638
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		1 867 144 838	1 815 096 835
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		12 025	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		148 211 712	130 400 290
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	6.2	878 207 077	1 132 363 133
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		64 296 230	246 600 692
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		759 401 850	830 989 692
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		54 508 997	54 772 749
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 201 558 992	858 432 630
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		-87 884 500	-258 867 154
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-6 151 158	-5 995 500
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 113 674 492	599 565 476
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-74 292 233	-17 141 249
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	3 397 331
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		2 607 540	-1 730 756
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		185 187	189
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		29 511 322	100 403 852
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.4	18 837 516	-6 152 110
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		2 217 651	187 331
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		8 725 625	2 764 701
14	Комиссионные доходы	6.3	360 618 710	297 700 676
15	Комиссионные расходы	6.3	43 700 379	31 759 583
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	5.4	-7 234	1 533 840
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	5.6	2 208 381	-5 155 700
18	Изменение резерва по прочим потерям		-41 951 351	-31 893 241
19	Прочие операционные доходы		33 975 420	46 009 705
20	Чистые доходы (расходы)		1 412 610 647	957 730 462
21	Операционные расходы	6.5	764 715 933	650 830 535
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	647 894 714	306 899 927
23	Возмещение (расход) по налогам	6.6	149 605 281	88 512 620
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	3.2	500 196 653	219 918 556
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-1 907 220	-1 531 249
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	498 289 433	218 387 307

Окончание приложения Р

Раздел 2. О совокупном доходе

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	498 289 433	218 387 307
2	Прочий совокупный доход (убыток)		0	0
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		-13 372 024	-1 567 506
3.1	изменение фонда переоценки основных средств		-13 372 024	-1 567 506
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		-1 701 258	0
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-11 670 766	-1 567 506
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		96 302 369	176 889 250
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		96 302 369	176 889 250
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		19 260 474	38 477 771
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		77 041 895	138 411 479
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		65 371 129	136 843 973
10	Финансовый результат за отчетный период		563 660 562	355 231 280

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

  
(подпись)  Г.О. Руфф  
(Ф.И.О.)

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

  
(подпись) М.Ю. Кузьмина  
(Ф.И.О.)

17. марта 2017г.

# Приложение С

(справочное)



НПФ СБЕРБАНК  
Негосударственный пенсионный фонд  
Финансовая отчетность по МСФО по состоянию на 31 декабря 2016 г.

## Отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2016 г.

(в миллионах российских рублей)

	Прим.	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
<b>Активы</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	[6]	46 145	2 329
Средства в кредитных организациях	[7]	27 643	50 994
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	[8]	305 489	208 151
Дебиторская задолженность		17	13
Текущий налоговый актив		1	–
Отложенный налоговый актив		10	–
Основные средства		72	23
Нематериальные активы		96	49
Прочие активы		1	28
<b>Итого активов</b>		<b>379 474</b>	<b>261 587</b>
<b>Обязательства</b>			
Обязательства по пенсионной деятельности	[9]	368 063	256 480
Текущее обязательство по налогу на прибыль		694	320
Кредиторская задолженность		2 279	2 107
Прочие обязательства		38	13
<b>Итого обязательств</b>		<b>371 074</b>	<b>258 920</b>
<b>Капитал</b>			
Уставный капитал	[10]	150	150
Резервный капитал		8	8
Страховой резерв	[10]	876	664
Резерв по обязательному пенсионному страхованию	[10]	2 782	695
Нераспределенная прибыль		4 584	1 150
<b>Итого капитал</b>		<b>8 400</b>	<b>2 667</b>
<b>Итого обязательств и капитала</b>		<b>379 474</b>	<b>261 587</b>

Подписано и утверждено к выпуску 27 апреля 2017 г.

Г.В. Морозова  
Генеральный директор



## Окончание приложения С



НПФ СБЕРБАНК  
Негосударственный пенсионный фонд  
Финансовая отчетность по МСФО по состоянию на 31 декабря 2016 г.

### Отчет о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.

(в миллионах российских рублей)

	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	За год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Взносы по пенсионной деятельности	[11]	103 263	162 275
Выплаты и расторжения договоров по пенсионной деятельности	[12]	(19 358)	(8 083)
Изменение величины обязательств по пенсионной деятельности	[9]	(111 503)	(172 021)
Расходы, непосредственно связанные с гарантированием пенсионных накоплений		(39)	(23)
Доходы за вычетом расходов от инвестирования средств пенсионных накоплений и размещения пенсионных резервов и собственных средств	[14]	36 089	23 484
Расходы по заключению и обслуживанию договоров по пенсионной деятельности	[13]	(1 388)	(958)
Административные и прочие операционные расходы	[15]	(614)	(487)
Прочие доходы за вычетом расходов		47	8
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>6 497</b>	<b>4 195</b>
Расход по налогу на прибыль	[17]	(684)	(321)
<b>Чистая прибыль за год</b>		<b>5 813</b>	<b>3 874</b>
<b>Итого совокупный доход за год</b>		<b>5 813</b>	<b>3 874</b>

Подписано и утверждено к выпуску 27 апреля 2017 г.

Г. В. Морозова  
Генеральный директор



# Приложение Т

(справочное)



Отчетность некредитной финансовой организации

Код территории по ОКАТО	Код некредитной финансовой организации	
	по ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
45296561000	41549560	41/2

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО ФОНДА В ФОРМЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

за 2017 г.

Акционерное общество «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка»/АО «НПФ Сбербанка»  
(полное фирменное наименование и сокращенное фирменное наименование)  
Почтовый адрес 115162, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 31Г

Код формы по ОКУД: 0420202

Годовая (Квартальная)

(тыс. руб.)

Номер строки	Наименование показателя	Пояснения к строкам	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Деятельность в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, деятельность по негосударственному пенсионному обеспечению</b>				
<b>Подраздел 1. Взносы по деятельности в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, деятельности по негосударственному пенсионному обеспечению</b>				
1	Взносы по договорам об обязательном пенсионном страховании	34	102 733 401	100 205 508
2	Взносы по договорам негосударственного пенсионного обеспечения, классифицированным как страховые и инвестиционные с негарантированной возможностью получения дополнительных выгод	34	6 928 563	3 057 932
3	Итого взносов по деятельности в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, деятельности по негосударственному пенсионному обеспечению	34	109 661 964	103 263 440
<b>Подраздел 2. Выплаты по деятельности в качестве страховщика по договорам об обязательном пенсионном страховании, деятельности по негосударственному пенсионному обеспечению</b>				
4	Выплаты по договорам об обязательном пенсионном страховании	35	(21 368 825)	(19 042 450)

## Окончание приложения Т



Номер строки	Наименование показателя	Пояснения к строкам	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
5	Выплаты по договорам негосударственного пенсионного обеспечения, классифицированным как страховые и инвестиционные, с негарантированной возможностью получения дополнительных выгод	35	(421 602)	(315 741)
6	Итого выплат по деятельности в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, деятельности по негосударственному пенсионному обеспечению	35	(21 790 427)	(19 358 191)
<b>Подраздел 3. Изменение обязательств по деятельности в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию, деятельности по негосударственному пенсионному обеспечению</b>				
7	Уменьшение (увеличение) обязательств по договорам об обязательном пенсионном страховании	26	(112 839 369)	(107 779 725)
8	Уменьшение (увеличение) обязательств по договорам негосударственного пенсионного обеспечения, классифицированным как страховые и инвестиционные, с негарантированной возможностью получения дополнительных выгод	27, 28, 36	(8 162 916)	(4 041 643)