

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент

Региональный менеджер

\_\_\_\_\_ Е.Г. Митюхин

\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Демин

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Управление рентабельностью коммерческого банка

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2018. 28839. ВКР

Руководитель проекта

доцент кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Н.К. Демина

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор проекта

студент группы ДО–456

\_\_\_\_\_ В.А. Макарова

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Макарова В.А. Управление рентабельностью коммерческого банка. - Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО-456, 67 с., 22 ил., 25 таб., библиогр. список – 51 наим., 2 прил. 13 л. плакатов ф. А4.

Объект дипломного проекта – коммерческий банк ПАО Сбербанк.

Цель дипломного проекта – анализ рентабельности коммерческого банка ПАО Сбербанк, а также разработка предложений по увеличению рентабельности коммерческого банка.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость, содержат выводы, практические рекомендации и предложения автора по совершенствованию рентабельности коммерческого банка.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	8
1.1 Экономическая сущность категории прибыль и рентабельность.....	8
1.2 Порядок формирования и распределения прибыли в коммерческом банке .....	14
1.3 Методика анализа порядка формирования и распределения прибыли в коммерческом банке .....	17
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПАО СБЕРБАНК.....	23
2.1 Анализ порядка формирования и распределения прибыли ПАО Сбербанк.....	23
2.2 Анализ доходов и расходов ПАО Сбербанк .....	27
2.3 Анализ показателей рентабельности ПАО Сбербанк .....	38
3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	42
3.1 Пути повышения эффективности управления доходностью и рентабельностью в ПАО Сбербанк .....	42
3.3 Мероприятия по повышению эффективности управления рентабельностью в ПАО Сбербанк.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о прибылях и убытках ПАО Сбербанк.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Банковская система на сегодняшний день признается важной сферой национального хозяйства развитых государств. Осуществляя свою деятельность на основании денежно-кредитной политики государства, коммерческие банки регулируют движение денежных потоков, оказывая влияние на скорость оборота, эмиссию, общую массу, включая количество наличных денег, находящихся в обращении.

Значимая часть экономики страны – это система коммерческих банков. Работа коммерческих банков связана с потребностями воспроизводства. Они считаются базой рыночного механизма, при помощи которого функционирует экономика страны.

Важный показатель эффективности деятельности всех объектов хозяйствования – это рентабельность. К таковым могут относиться предприятия, которые занимаются промышленностью, а также предприятия, относящиеся к финансово-кредитной сфере. В данном случае будет рассмотрена рентабельность коммерческого банка. Эффективность банка отображает результативность использования банковских средств. Она дает возможность посмотреть, насколько высокой будет эффективность привлечения и размещения ресурсов, поступивших в распоряжение банка.

Для самого банка и его структурных подразделений существует три наиболее важные миссии: достижение высокой рентабельности, ликвидности и безопасности. Рентабельность – это значимый показатель деятельности коммерческого предприятия.

Исследование рентабельности банковской деятельности сформировано на взаимодействии характеристик доходности и прибыльности активов, части прибыли в доходах, достаточности капитала. Другими словами, «банки с одинаковыми возможностями имеют все шансы на достижение различных итогов. И наоборот, равной рентабельности имеют все шансы достичь банки с существенными отличиями в доходности активов и достаточности капитала. Доходность коммерческих банков – это один из главных стоимостных характеристик успешной банковской деятельности» [43].

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопрос управления рентабельностью кредитной организации многократно становился предметом интереса многочисленных ученых. Наиболее существенный вклад содержится в трудах Г. Брайана, Х. Дегера, В.В. Бочарова, О.В. Грядовой, А.Г. Грязновой, Н.Е. Егоровой, В.В. Киселева, О.И. Лаврушина, И.В. Ларионовой, Р. Г. Ольховой, и др.

**Объект дипломного проекта** – коммерческий банк ПАО Сбербанк.

**Предмет дипломного проекта** – процесс формирования и управления рентабельностью коммерческого банка.

**Цель дипломного проекта** – анализ рентабельности коммерческого банка ПАО Сбербанк, а также разработка предложений по увеличению рентабельности коммерческого банка.

**Задачи дипломного проекта:**

- 1) дать определение понятия рентабельности, раскрыть его значение и охарактеризовать основные области его применения;
- 2) рассмотреть систему показателей рентабельности коммерческого банка;
- 3) провести анализ рентабельности банковского бизнеса на примере ПАО Сбербанк;
- 4) разработать рекомендации по управлению рентабельности коммерческого банка.

**Теоретической основой исследования** являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; методическая, научная и учебная литература, нормативные документы, законодательные акты, статьи периодической печати.

**Структура выпускной квалификационной работы:** работа состоит из введения, трех глав, логически поделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы, приложения.

Результаты дипломного проекта, в частности разработанные рекомендации по управлению рентабельности коммерческого банка, могут быть использованы ПАО Сбербанк.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

## 1.1 Экономическая сущность категории прибыль и рентабельность

Важным показателем конечной деятельности любой организации в условиях рынка является прибыль. Прибыль – это многозначный термин.

Американский экономист Ф. Найт, который изучал данную проблему, в своей энциклопедической статье написал следующее: «Возможно, не один экономический термин или понятие не используется в таком невообразимом количестве общеупотребительных значений, как прибыль» [6]. На сегодняшний день данное высказывание не утратило своей актуальности. И до сих пор люди, экономисты в том числе, применяют термин «прибыль» в самых разных значениях.

Основное определение термина «прибыль» дано в экономическом словаре. «Прибыль – это основная цель деятельности любой фирмы» [26]. Рассчитывается как разность между валовыми доходами и издержками по производству товаров.

Экономисты различно определяют прибыль, ее источники, а также факторы роста.

Необходимо указать на теорию меркантилистов 16–17 вв. Она была первоначальной попыткой разъяснения источника прибыли. Они указывали, что «прибыль проявляет себя во внешней торговле в результате того, что общество продает товары за границей по наиболее высоким ценам, чем они их приобрели» [35].

Д. Рикардо и А. Смит видели источник прибыли в производстве. А. Смит говорил о том, что «стоимость, которую рабочие прибавляют к стоимости материалов, распадается сама на две части, из которых одна идет на оплату их заработной платы, а другая – на оплату прибыли их предпринимателя» [42]. Следовательно, прибыль изучалась как вычет предпринимателя из продукта труда наемных рабочих. В свою очередь Д. Рикардо определил закон, на основании которого величина прибыли и заработной платы находятся в обратном отношении друг к другу. Автор указывал: «Прибыль будет высока или низка в соответствии с тем, низка или высока заработная плата» [17].

Различные ученые изучают прибыль как совокупность разных компонентов: поощрение за труд, доход от вложений, плата за предоставление факторов производства, платы от использования природных ресурсов или земли. То есть большое количество из того, что признается прибылью, есть процент, рента, заработная плата, доходы от факторов производства.

Другие авторы исследуют прибыль как поощрение бизнесмена за преодоление неопределенности, за обладание возможностью ориентироваться в финансовой ситуации. Многие люди не знают, как получить прибыль, хотя очень надеются на ее получение.

Есть такие, кто даже не подозревает о существовании прибыли в тех либо иных сферах. Несмотря на конкуренцию, прибыль все таки существует. Здесь

основной причиной выступает неопределенность, при нехватке которой все относящееся к получению доходов, было бы широко известно, способности ее получения были бы целиком исчерпаны.

Д. Кларк анализировал доход как «трудовой доход предпринимателя». Шумпетер представил наиболее детальное обоснование предпринимательской прибыли. Он анализировал доход как «вознаграждение за техническое усовершенствование и успешную предпринимательскую деятельность и утверждал, что доходы, получаемые с помощью новых технических усовершенствований, и составляют прибыль» [49].

Карл Маркс указывал, что доход – это «превращенная форма прибавочной стоимости, которая порождена всем авансированным капиталом. Источником прибавочной стоимости является деятельность наемных работников, которые заняты в области материального производства. Рабочий своим трудом создает стоимость большую, чем стоит его рабочая сила» [36].

По мнению П.Э. Самуэльсона и В.Д. Нордхауса прибыль – это «доход от факторов производства, вознаграждение за предпринимательскую деятельность и введение технических усовершенствований. Прибыль состоит из имплицитных (неявных) издержек (таких, как доход от собственного капитала), дохода от риска и инновационной прибыли» [37].

Проанализировав современную экономическую литературу, также можно увидеть факты отсутствия единого понимания понятия дохода.

В Большом экономическом словаре говорит о том, что прибыль – это «превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг» [20].

В финансово-кредитном энциклопедическом словаре указано, что прибыль – это «разница между доходами, полученными от реализации продукции, основных средств и иного имущества, выполненных работ, оказываемых услуг, внереализационной деятельности, и начисленной суммой затрат на производство, реализацию продукции и осуществление других видов деятельности» [44].

По мнению И.А. Бланк, прибыль – это «выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, характеризующий его вознаграждение за риск осуществления предприятием деятельности, разность между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе осуществления предпринимательской деятельности» [18].

Как указывал Д.С. Моляков, прибыль признается «денежное выражение части стоимости прибавочного продукта» [36].

В учебнике Г.В. Савицкой «Экономический анализ», прибыль указана как «часть чистого дохода, непосредственно получаемого субъектами хозяйствования в процессе реализации продукции» [40].

Проанализировав вышеуказанные подходы к понятию «прибыль», видим, что в экономической литературе под прибылью подразумевается денежное выражение доли стоимости прибавочного продукта; чистый доход предпринимателя на вложенный капитал; разница между совокупными доходами

и совокупными расходами, а также конечный благоприятный финансовый результат компании.

Также определение прибыли дано в российском законодательстве, в частности в части второй Налогового кодекса РФ. «Под прибылью на основании кодекса понимается.

1. Для организаций нашей страны – полученные доходы, которые уменьшены на величину произведенных расходов.

2. Для иностранных организаций, которые осуществляют деятельность в нашей стране через постоянные представительства, – доходы, которые получены через эти постоянные представительства доходы, которые уменьшены на величину произведенных этими постоянными представительствами расходов.

3. Для других иностранных организаций – доходы, которые получены от источников в РФ» [1].

На основании вышеизложенного предлагается комплексное обоснование термина «прибыль». Прибыль – экономическая категория, которая представляет собой обобщающий показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности, определяющийся как разность среди доходов предприятия и расходов, которые связаны с осуществлением такой деятельности, исчисленная в денежном выражении.

Экономическая сущность прибыли идентична понятию «прибавочная стоимость». Прибыль как экономическая категория отражает комплекс отношений субъектов хозяйствования, которые принимают участие в формировании и распределении национального дохода.

В современной экономике организации в следствии успешного применения факторов производства - труда, земли, капитала и предпринимательства (экономический подход).

1. Как поощрение предпринимателя за его деятельность в условиях несовершенной конкуренции, для которой характерны риск, неопределенность и даже банкротство (рисковый подход).

2. Как монополистический доход, который может являться результатом проявления предприятием-монополистом власти на рынке – на патенты, особые привилегии и возможность определять высокие цены на собственные продукты.

Отметим основные функции прибыли:

- 1) учетная;
- 2) оценочная;
- 3) стимулирующая.

Прибыль, как результативный показатель, определяет эффективность использования существующих ресурсов, успех либо провал в бизнесе, рост либо снижение объемов труда.

«Прибыль, как количественный показатель, – это разница между ценой и стоимостью товара, между объемом продаж и себестоимостью (в сфере обращения – между валовой прибылью и расходами на реализацию). Прибыль, являясь конечным результатом труда предприятия, создает обстоятельства для ее



расширения, развития, самофинансирования и повышения конкурентоспособности»[23].

По мере формирования экономической теории определение понятия «прибыль» регулярно уточнялось от самого простого определения – как доход, который получен от производства и реализации любого товара, до понятия чистой прибыли. На сегодняшний день ее характеризуют с позиции двухсторонней: микроэкономического и макроэкономического.

«Экономические интересы организации состоят в увеличении доли прибыли, которая остается в ее распоряжении. За счет такой прибыли организация решает производственные и социальные задачи своего развития» [16].

В гармонично развивающемся обществе ни один из вышеперечисленных интересов не обладает преимуществами перед другими. В случае если такая связь разрушится в пользу чьих-то интересов, тогда это приведет к ущемлению заинтересованности иных сторон.

Еще с давних времен проблема экономического содержания, функций и значения прибыли была в поле зрения многих экономистов. При анализе научных трудов таких экономистов как К. Маркса, Ф. Кенэ, А. Тюрго, У. Петти, А. Смит, Й. Шумпетера, Ф. Найта, А. Бабо убеждаемся в том, что на сегодняшний день нет единое термина при определении прибыли.

Суть прибыли состоит в экономической природе, сущности и общественном назначении. В функциях прибыли проявляется ее экономическое содержание. Основополагающими функциями признаются такие функции, как стимулирующая, распределительная и показатель эффективности деятельности предприятия [45].

Основная цель функции – отражение специфического внутреннего содержания экономической категории. Другие свойства, которые приписываются категории прибыль, показывают лишь определенную роль, которую выполняет данная категория.

Распределительную и стимулирующую функцию выполняет любая другая экономическая категория (например, цена, заработная плата).

Показатель эффективности деятельности предприятия не может выступать функцией, так как это субъективное представление об экономическом явлении в виде конкретных расчетов.

При учете вышесказанного полагается, что такие обычные функции, как стимулирующая, распределительная и показатель эффективной деятельности предприятия, являются на самом деле ролью прибыли в функционирующей экономике. Реальные функции прибыли, соответствующие указанным категориям, – это мера эффективности общественного производства, мера накопления, средство регулирования перелива капитала.

Прибыль исполняет функцию меры эффективности общественного производства. «Ее основная задача – определить окончательный итог финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В любой рыночной экономике вложение капитала в предприятие сопровождается конкретной оценкой

эффективности его функционирования. В противном случае вообще пропадает стимул этого экономического действия. Прибыль во все времена являлась признаком компетентного управления находившимися в распоряжении компании людскими, материальными, финансовыми и другими ресурсами. В итоге, финансовые результаты (валовая прибыль или убыток) деятельности предприятия признаются основой валового внутреннего продукта государства, показывают эффективность функционирования экономики страны» [48].

Также категория «прибыль» может выступать в роли меры накопления. В этой функции прибыль выступает основным источником общественного воспроизводства на расширенной основе. «Реальное обеспечение принципа самофинансирования определено полученной прибылью. В том случае, когда доля чистой прибыли, которая осталась в распоряжении предприятия после уплаты налогов, будет недостаточной для финансирования расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников, то процесс общественного воспроизводства вообще может прекратиться» [16].

Также выделяют функцию прибыли как средство регулирования перелива капитала. Капитал объективно находится на том месте в отраслевой структуре, которое признается более выгодным. Это положение, которое не знает хозяйственных и государственных границ. По этой причине в современной экономике возможно видеть перелив денежных средств не только лишь между отраслями хозяйства изнутри страны, но так же между государствами.

Функции прибыли взаимосвязаны и взаимообусловлены. Как средство регулирования перелива капитала функция прибыли создает условия, при которых предприятие может успешно функционировать. Суть такого развития предоставляет функция меры накопления. Возможность определить и оценить уровень этого развития предоставляет функция меры эффективности экономики.

Главными факторами, которые определяют прибыль, считаются: внедрение нововведений, недостаток страха перед рисками (риск как источник прибыли), разумное применение средств, достижение оптимальных объемов работы.

Продолжительность притока дохода от введения инноваций обуславливается такими факторами, как важность изобретения, значимость и постоянство потребностей, удовлетворяемых данным товаром (услугой), характер деятельности.

«Случаются такие ситуации, в которых роль предпринимателя в возникновении прибыли и убытка пассивная. Данные ситуации порождены характером деятельности, имеющейся структурой рынка, общехозяйственной конъюнктурой, наличием инфляции (крайне прибыльна для организаций, имеющих задолженность и получивших неиндексированные ссуды и кредиты)» [33].

Рассмотрим функции прибыли, взяв за внимание отличия между ее ожидаемым и полученным уровнем.

1. Ожидаемая прибыль – это основа принятия инвестиционных решений.

2. Полученная прибыль – это измеритель итогов работы предприятия.

3. Доля полученной прибыли признается источником самофинансирования предприятия.

4. Доля прибыли приходит в качестве вознаграждения собственникам капитала (при акционерной форме собственности).

В конечном счете цель деятельности любой коммерческой организации в условиях рыночной экономики – это получение прибыли, которая способна обеспечить ее будущее процветание. Анализируется прибыльность не только как главная цель, но и как основное требование деловой активности предприятия, как итог ее труда, эффективного осуществления собственных функций по обеспечению потребителей нужным товаром на основании имеющегося спроса на них.

В зависимости от того, какое положение организация занимает на рынке, от наличия ресурсов, продолжительности периода основная задача способна быть конкретизированной. В долгосрочном периоде это станет достижением самой большой выгоды, в краткосрочном – необходимой прибыли при определенных объемах деятельности, и во все периоды – обеспечение конкурентоспособности организации. При этом в долгосрочном периоде максимизация прибыли возможна только лишь при поэтапном достижении конкретных необходимых размеров прибыли. Обеспечение нужного объема прибыли в долгосрочном и краткосрочном периоде представлено жизненно необходимыми нуждами в развитии предприятия, удовлетворении экономических интересов собственников, обеспечении интересов общества и трудового коллектива.

«Прибыль и рентабельность – понятия, которые связаны между собой, но не тождественны по своим аналитическим возможностям» [46].

Рентабельность признается важным показателем эффективности деятельности любого объекта хозяйствования. Сюда можно отнести промышленные предприятия, либо организации, которые относятся к финансово-кредитной системе. В данном случае нас интересует рентабельность коммерческого банка. Рентабельность банка показывает эффективность применения банковских средств. Рентабельность дает возможность рассмотреть, на сколько высока эффективность привлечения и размещения ресурсов, которые поступают в распоряжение банка.

Рентабельность лучше рассматривать с двусторонней позиции. Первая позиция – рентабельность рассматривается как объективная экономическая категория. Вторая позиция – рентабельность рассматривается как количественный и качественный показатель.

Исходя из первой позиции, рентабельность характеризует прибыльность, доходность, финансовый итог работы организации.

Рентабельность – это синтетический показатель, который отражает практически все стороны деятельности организаций за определенный период времени.

Каждое определение рентабельности означает процентное отношение суммы, которая получена либо ожидаемой прибыли к одному из показателей: объему товарооборота, расходам на реализацию, средней стоимости основных и оборотных средств, фонду оплаты труда.

В условиях ориентации на рыночные отношения суть коэффициента рентабельности определена интересом к нему работников одной организации, интересом государства, контрагентов, собственников, кредиторов и заемщиков.

Увеличение уровня рентабельности для трудовой группы предприятия означает укрепление финансового положения. Таким образом, увеличение средств, которые направляются на материальное стимулирование их труда, для управленцев – это информация об итогах применяемой тактики и стратегии о целесообразности ее корректировки.

Показатель рентабельности учредителей, акционеров и собственников интересует с точки зрения прибыльности их паевых и учредительских взносов в составе общих вложений. Когда уровень рентабельности повышается, то также повышается интерес к организации других потенциальных акционеров. В таком случае цена акций тоже увеличивается. «Заемщиков и кредиторов денежных средств уровень рентабельности и его изменения интересуют с точки зрения реальности получения процентов по обязательствам, снижения риска невозврата заемных средств, платежеспособности клиента и возможностей для дальнейшего его развития. Также динамика рентабельности организаций изучается налоговыми службами, фондовыми биржами, профессиональными ассоциациями» [45].

Таким образом, мы выяснили, что прибыль коммерческого банка признается основным финансовым результатом его деятельности, который определяется как разница между всеми доходами и расходами.

Получение максимальной прибыли при обеспечении устойчивого длительного функционирования и прочной позиции на рынке считается основной целью деятельности коммерческого банка.

Подведем итог, что прибылью считается часть вновь созданной стоимости и одна из форм чистого дохода организации. Организации прибыль поступает тогда, когда стоимость, которая вложена в производство, осуществляет стадию производства и, в итоге, принимает денежную форму. Прибыль – часть выручки, она остается у организации после вычета всех налогов и затрат на производство продукции. Получение прибыли – основная задача коммерческой организации.

## **1.2 Порядок формирования и распределения прибыли в коммерческом банке**

Основа стабильности финансового положения банка и его ликвидности, основной источник – это прибыль.

Спецификой банковской деятельности, кругооборотом доходов и расходов банка обусловлено формирование и распределение прибыли коммерческого банка.

Коммерческие банки признаются единственным экономическим субъектом,

который системно руководит всеми функциями денег, и считается первоначальным звеном рыночной экономики.

Коммерческие банки признаются посредниками продвижения в систему рыночной экономики и мирохозяйственных связей других участников рынка (промышленности, торговли, небанковского финансового сектора, государства и населения) через обслуживание их денежных потоков.

В практике функционирования банка применяют несколько показателей прибыли. Разница между суммой валового дохода и суммой затрат, относимых в соответствии с действующей практикой на расходы банка, называется балансовой или валовой прибылью (убытком).

«Главный показатель, который характеризует финансовый результат, является чистая прибыль коммерческого банка, которая представляет собой конечный финансовый результат его деятельности. Объем чистой прибыли банка зависит от объемов дохода банка, величины его расходов и суммы налога, уплачиваемого из прибыли в бюджет. Чистая прибыль распределена по направлениям: отчисления в фонды накопления (пополнение уставного и других фондов); отчисления в фонд специального назначения (потребления); отчисления в резервный фонд; выплата дивидендов акционерам (участникам)» [38].

Часть прибыли банка носит целевой характер, она отчисляется в фонды накопления и специального назначения, идет на расходы на приобретение основных фондов, на социальное развитие коллектива банка, на потребительские и благотворительные цели.

За счет чистой прибыли, которая остается в распоряжении банка, производятся такие расходы, как затраты капитального характера. «К таковым относятся модернизация, строительство, реконструкция, приобретение объектов основных средств; премии, материальная помощь, вознаграждения, надбавки работникам банка, которые выплачиваются в денежной и натуральной форме; обязательные отчисления в государственные внебюджетные фонды в части расходов на оплату труда работников, относимых за счет чистой прибыли; отчисления в негосударственные пенсионные фонды и другие виды страхования; расход на рекламу, командировочные и представительские расходы, которые произведены сверх установленных норм; затраты на мероприятия по охране здоровья; другие социальные расходы; выплата дивидендов акционерам (пайщикам) банка; уплата налогов на операции с ценными бумагами, приобретаемые в собственность банка, иных налогов и сборов, относимых за счет чистой прибыли; расходы, которые связаны с организацией банка филиалов и представительств, в том числе за рубежом; внесение сумм в бюджет в виде санкций в соответствии с законодательством; уплаченные проценты по просроченным межбанковским кредитам, в том числе централизованные кредиты и овердрафт» [22].

Часть прибыли направляется в резервный фонд, если он составляет менее 15 процентов уставного капитала банка. В такой фонд ежегодно должно отчисляться не менее 5 процентов прибыли.

Направления и порядок использования резервного фонда регламентированы

Уставом Банка и Положением Центрального банка Российской Федерации, на основании которого «средства резервного фонда могут быть использованы на следующие нужды: покрытие убытков банка по итогам работы за отчетный год; повышение уставного фонда посредством капитализации в порядке, который установлен законодательством и акционерами (пайщиками) банка; образование фондов за счет прибыли предшествующих лет, оставшейся в распоряжении банка, использование которых не уменьшает величины имущества банка и которые включаются в расчет величины капитала банка, в части, превышающий установленный минимальный размер уставного фонда»[6].

Доля прибыли Банка с целью финансирования расходов на получение вычислительной техники, специального оборудования, средств связи, автотранспорта, то есть с целью повышения основных фондов ориентирована в специальный фонд накопления.

Для стимулирования трудовой деятельности персонала Банка и социального развития коллектива конкретная часть прибыли отчисляется в фонды специального назначения – в фонд материального поощрения и фонд социального развития. Применение средств фондов специального назначения осуществляется банком на основании утвержденных смет.

Распределяется прибыль в Банке на основании Федерального закона «Об акционерных обществах»[4] и письма Центрального банка РФ от 22 января 2003 г. № 9–Т. Ими предусмотрено, что «распределение прибыли (в том числе выплата дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) осуществляется общим собранием акционеров по результатам финансового года. В связи с этим распределение прибыли текущего года на цели, не связанные с уплатой налогов на прибыль и выплатой дивидендов, является неправомерным»[5].

На основании действующего законодательства выплатой дивидендов признается право, а не обязанность акционерного общества. «Собрание акционеров банка может вынести решение не выплачивать дивиденды по обыкновенным акциям, а использовать эти средства на другие цели. Дивиденды по привилегированным акциям должны обязательно выплачиваться. При недостатке прибыли они выплачиваются за счет средств резервного фонда. Порядок использования прибыли и образования соответствующих фондов регламентируется учредительными документами кредитной организации и инструкциями Банка России» [5].

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Прибыль коммерческого банка является основным финансовым результатом его труда, определяемый как разница между всеми доходами и расходами.
2. На прибыль оказывают влияние такие факторы, как доходы (расходы) от основного вида деятельности, а также прочие доходы и расходы.
3. Прибыль показывает финансовую устойчивость, представляется источником роста собственного капитала банка.

4. Чистая прибыль распределяется по основным направлениям: отчисления в фонды накопления (пополнение уставного и других фондов); отчисления в фонд специального назначения (потребления); отчисления в резервный фонд; выплата дивидендов акционерам (участникам).

### 1.3 Методика анализа порядка формирования и распределения прибыли в коммерческом банке

С точки зрения анализа деятельности учреждений банка доходности, надежности, ликвидности, степени риска, в условиях рыночной экономики и конкурентной борьбы коммерческих банков, признается крайне необходимым. При разработке мероприятий по вопросу максимального увеличения доходов и снижению расходов нужно ориентироваться на конкретно разработанную аналитическую базу.

Основная задача анализа доходов и расходов коммерческого банка – выявить потенциальные резервы роста прибыльности банковской деятельности. Анализ доходов Банка дает возможность для формирования соответствующих направлений в депозитной и инвестиционно-кредитной политике, для выявления узких мест, а также для разработки предложений по их устранению.

Отсутствие анализа или несовершенный анализ может привести к отрицательным результатам финансового состояния учреждений банка. Овладение методикой анализа и дальнейшее ее совершенствование в будущем признаются одной из важнейших задач экономических служб банков.

Проанализируем источники информации и методы, которые используют при анализе прибыли коммерческого банка.

Они представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Методы и источники информации, применяемые при анализе порядка формирования и распределения прибыли коммерческого банка

Методы и источники	Содержание методов и источников информации
Методы	- сопоставление отчетных показателей работы учреждения банка.
	- группировка отчетных данных по учреждениям банка, находящимся примерно в схожих экономических условиях.
	- расчет коэффициентов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность учреждения банка, использование активов, привлечение пассивов и т.д.
	- исчисление и оценка удельных весов.
Источник и информации	- бухгалтерские балансы.
	- оперативная статистическая отчетность учреждений банка.
	- прочая информация о работе учреждений банка (материалы проверок, ревизий).
	- материалы выборочных обследований.
	- сведения, которые характеризуют экономическую ситуацию в данном регионе.

Анализ порядка формирования и распределения прибыли коммерческого банка, может быть, исходя из периодичности проведения: ежедневно; еженедельно; пятнадцатидневно; ежемесячно; поквартально; полугодовым; годовым.

На практике существуют различные подходы при анализе доходов и расходов коммерческого банка.

Методика, предложенная Г. Щербаковой, указывает на то, что «факторы, которые показывают уровень доходности банка, обуславливают суть методики анализа доходности коммерческого банка, последовательность ее основных разделов» [9].

1) Качественный анализ структуры баланса банка с позиции доходности.

«Анализ структуры пассивов начинается с выявления размера личных средств, определения их доли в общей сумме баланса. Качественная оценка собственных ресурсов имеет возможность быть выполненной при помощи расчета удельных весов их элементов: фондов банка, нераспределенной прибыли, средств в расчетах» [19]. Рационально исчисление коэффициента иммобилизации личных средств, сокращению которого ведет к подъему ликвидности и доходности.

Анализ структуры привлеченных средств коммерческих банков говорит о преобладании депозитов до востребования и, в первую очередь, средств на расчетных и текущих счетах клиентов, а также межбанковских кредитов. Обычно первый источник является наиболее предпочтительным с точки зрения рентабельности банка, устойчивости и прочности ресурсов. В процессе анализа пассивных операций можно использовать разные коэффициенты для оценки политики банка.

«Анализ активных операций банка производится с точки зрения выявления их прибыльности, степени риска и ликвидности. В этих целях определяется часть активов, которые приносят и не приносят прибыль банку. Затем более досконально анализируются активы, дающие доход, прежде всего, их структура по составным элементам» [30]. При этом определяется единый объем кредитов с выделением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных ссуд, а помимо этого межбанковских кредитов, активов, вложенных в проведение факторинговых и лизинговых операций. В особенности необходимо анализировать кредитные вложения с точки зрения их риска и доходности.

«С точки зрения кредитного риска целесообразно выявление в ходе анализа проблемных кредитов. С этой целью могут быть использованы различные показатели, например, коэффициент доходности активов. Активы, приносящие доход позволяет выявить долю активов, обеспечивающую получение прибыли банку, и актива, не приносящие доход (касса, корреспондентский счет, основные средства и другие статьи)» [18].

В ходе анализа выявляют факторы, которые влияют на доходы банка, соотносят их с активами. Расчеты могут продемонстрировать, насколько выгодно осуществляются активные операции.

Полученные данные сравниваются с данными аналогичных банков.



В качестве показателей оценки доходности и контроля за активами могут быть использованы следующие коэффициенты (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2 – Коэффициенты оценки уровня доходов и расходов банка

п/п	Числитель	Знаменатель	Нормативный уровень, рекомендованный специалистами Мирового банка
	Процентный доход за период	Средний остаток активов, приносящих доход (кредиты, вложение средств в ценные бумаги, паи в другие предприятия, факторинг, лизинг)	1 класс – 4,6 процентов 2 класс – 3,4процента 3 класс – 4,0процента 4 класс – 3,7процентов 5 класс – 3,4процента 6 класс – 3,2 процента
	Непроцентный доход за период	Средний остаток по итогу актива баланса	Определяется каждым банком
	Непроцентный расход за период	Средний остаток по итогу актива баланса	Определяется каждым банком
	Непроцентные доходы минус беспроцентный расходы	Процентная маржа (процентные доходы – процентные расходы)	1 класс – 48 процентов 2 класс – 52 процента 3 класс – 57 процентов 4 класс – 61 процент 5 класс – 64 процента 6 класс – 67 процентов

## 2) Анализ расходов и доходов коммерческого банка.

В течение года, и когда подводятся итоги, банку следует оценить свою деятельность, определить, функционирует ли он с прибылью для себя либо работает с убытками. На основании выявленных финансовых итогов он должен скорректировать свою дисконтную и кредитную политику. Для этого банк, применяя статьи своего баланса за конкретный промежуток времени, должен сделать расчет полученных доходов (причитающихся процентов по ссудам, комиссий) и расходов (на содержание аппарата банка, уплаченные проценты). При этом сумма дохода повышается на курсовые разницы в пользу банка, либо понижается на сумму потерь, в зависимости от тенденции курса валют.

Учитывается состояние и опыт хозяйственной конъюнктуры. Банк делает прогноз на вероятный размер долгов и потерь. Потребность выполнения данного анализа переоценить проблематично, потому что от полноты оценки итогов конечного зависят перспективы конкурентоспособности банка и его роль на экономических рынках.

Внешние выражения итогов деятельности банка за конкретный период времени, которые приводят к потерям либо чистого дохода, – это данные о его доходах и расходах за отчетный период.

Перед рассмотрением доходную долю прибыльных счетов сгруппировывают предварительно. В доходной части выделены группы статей. Проанализируем их

подробно.

Первая статья – это прибыль от операционной работы банка. Она включает доходы от представления межбанковских кредитов, операции с клиентами, с ценными бумагами, лизинговых операций, сдачи в аренду собственности. Анализ итоговых результатов, которые отражены по этим счетам, показывает активность банка.

Вторая статья – это доходы от побочной деятельности, т.е. сдачи в аренду служебных и других помещений, машин, оборудования, оказания услуг небанковского характера. Такие доходы отнесены к категории «случайных».

Третья статья – это доходы, которые отражены по ряду статей, «не заработанных» банком в течение истекшего финансового года. Эта группа доходов приукрашивает результаты деятельности банка [15].

Анализ структуры прибыли начинается с определения доли соответствующих групп в общем объеме полученных доходов либо производственных расходов. «Удельный вес операционных доходов должен быть приближен к 100 процентам, а темп прироста по сравнению с предыдущим периодом должен быть ритмичным. При уменьшении прироста первой группы доходов общее увеличение дохода может быть достигнуто за счет двух других групп. При возникновении такой тенденции – роста доходов от побочной деятельности и «незаработанных» – банк должен обратить особое внимание» [23]. Появление этой тенденции говорит о смещении в худшую сторону управления активными операциями банка, либо ухудшающейся конъюнктуре рынка кредитных услуг.

Само по себе присутствие прибыли от побочной, небанковской деятельности расценивается как стандартное проявление, но требует непрерывного внимания и контроля. Повышение части данной группы доходов не должно происходить за счет операционных доходов, либо обязано носить кратковременный характер.

Рассмотрим, в какой последовательности происходит анализ показателей рентабельности:

- производится расчет фактического значения коэффициентов рентабельности;
- осуществляется сравнительная оценка коэффициентов рентабельности в динамике;
- выявляется степень влияния факторов на тенденции в изменении коэффициентов рентабельности

$$K_1 = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Собственный капитал}}$$

где  $K_1$  – коэффициент доходности капитала.

Данный коэффициент показывает, какая доля чистой прибыли после налогообложения приходится на один рубль собственного капитала. Такой показатель особенно важен для собственников банка. Рост этого коэффициента говорит об увеличении отдачи вложенных средств собственником

$$K_2 = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Сумма активов}}$$

где  $K_2$  – коэффициент прибыльности активов.

Данный показатель показывает уровень прибыльности всех имеющихся активов. Его чрезмерное высокое значение может говорить о рискованной

политике кредитной организации при размещении собственных активов. Для того чтобы выявить те активы, чей вклад в увеличение рентабельности признается наибольшим, нужно определить рентабельность более крупных составляющих (к примеру, кредитные операции, операции с ценными бумагами и валютой) активов кредитной организации

$$K_3 = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма доходов}},$$

где  $K_3$  – прибыльность доходов.

«Совокупная сумма доходов банка состоит из процентных доходов, комиссионных доходов, доходов, которые получены от переоценки счетов в иностранной валюте, от операций по купле-продаже ценных бумаг и драгоценных металлов, от положительной переоценки ценных бумаг и драгоценных металлов» [30].

Сделаем вывод, что рентабельность коммерческого банка следует рассматривать не отдельно, а во взаимосвязи с показателями ликвидности, структуры актива и пассива баланса. В банке должно быть достигнуто оптимальное соотношение рентабельности, ликвидности, качества кредитного портфеля и рисков.

Анализ управления рентабельности осуществляется с использованием отчетности на основе действующей системы счетов, которая еще не полностью отвечает международным стандартам. «В международной практике исчисляются еще показатель операционной доходности, рентабельность всех активов и активов, приносящих доход, скорректированная на превалирующую процентную ставку; рассчитывается и анализируется на основе данных учета рентабельность различных финансовых инструментов (межбанковских кредитов, векселей, лизинга, факторинга)» [15].

Представленный анализ позволяет получать более полную оценку деятельности банка.

## **Выводы по разделу 1**

Доход коммерческого банка считается главным финансовым результатом его работы. Получение наибольшей прибыли при обеспечении стабильного продолжительного функционирования считается основной целью деятельности коммерческого банка.

Прибыль показывает финансовую устойчивость, представляется источником роста собственного капитала банка. Чистая прибыль распределяется по основным направлениям: отчисления в фонды накопления (пополнение уставного и других фондов); отчисления в фонд специального назначения (потребления); отчисления в резервный фонд; выплата дивидендов акционерам (участникам).

Рентабельность коммерческого банка необходимо рассматривать во взаимосвязи с показателями ликвидности, структуры актива и пассива баланса. В банке должно быть достигнуто наилучшее соотношение рентабельности, ликвидности, качества кредитного портфеля и рисков.

Анализ управления рентабельности осуществляется с применением отчетности на базе функционирующей концепции счетов, которая еще не полностью соответствует международным образцам.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ ПАО СБЕРБАНК

### 2.1 Анализ порядка формирования и распределения прибыли ПАО Сбербанк

С целью проведения анализа процесса управления рентабельностью коммерческого банка, необходимо изучить бизнес-процессы, связанные с формированием прибыли банка.

В качестве исследуемого периода возьмем 2015–2017 годы, анализ будем проводить на примере ПАО Сбербанк.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» – универсальная современная организация, которая входит в число крупных российских коммерческих банков России и стран зарубежья.

Сбербанк на 2017 год самый крупнейший банк в России с огромным количеством подразделений по всей России. С 2012 года более 50 % акций находится под контролем Центрального Банка России, более 40 % акций принадлежит зарубежным компаниям. Несмотря на небольшие проценты по вкладам, большинство россиян предпочитает хранить свои сбережения в Сбербанке. Основным кредитором в Российской экономике является Сбербанк.

Порядок формирования и распределения прибыли указан в Уставе ПАО Сбербанк. Так, там говорится о том, что банк обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения чистой прибыли. Данная прибыль распределяется на основании решения Общего собрания акционеров между акционерами, а также направляется на формирование резервного фонда. Чистая прибыль, не направленная на выплату дивидендов и в резервный фонд, остается в распоряжении банка в виде нераспределенной прибыли.

Резервный фонд формируется путем ежегодных отчислений от чистой прибыли в размере не менее 5 %. Средства резервного фонда расходуются только по решению Наблюдательного совета банка.

Далее проведем анализ формирования прибыли ПАО Сбербанк за период 2015–2017 гг. Источником информации для проведения анализа формирования и распределения прибыли является консолидированная финансовая отчетность. В данном случае был использован Консолидированный отчет о прибылях и убытках. Результаты анализа представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Формирование и использование прибыли ПАО Сбербанк

в млрд. руб.

Показатель	2015	2016	2017
Процентные доходы	2279,6	2399	2335,8
Процентные расходы	1253,2	986,9	826,4
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	38,4	49,3	57,3
Чистые процентные доходы	988,0	1362,8	1452,1

Продолжение таблицы 2.1

Показатель	2015	2016	2017
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	475,2	342,4	287,3
Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов	512,8	1020,4	1164,8
Комиссионные доходы	384,1	436,3	505,1
Комиссионные расходы	65,1	87,2	110,9
Доходы за вычетом расходов по операциям с торговыми ценными бумагами	5,8	7,4	-3,0
Доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, отнесенными в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	12,5	6,0	8,0
Доходы за вычетом расходов по операциям с инвестиционными ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	4,8	11,11	27,2
Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	0,1	0,5	0,2
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты	83,1	-53,4	20,6
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с драгоценными металлами, производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами и от переоценки счетов в драгоценных металлах	-1,0	6,5	4,1
Доходы за вычетом расходов по операциям с прочими производными финансовыми инструментами	8,4	0,7	-13,5
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	0	25,0	0
Обесценение основных средств и нематериальных активов	2,8	0,3	9,5
Обесценение деловой репутации	6,0	0,3	11,3
Расходы от первоначального признания финансовых инструментов и реструктуризации кредитов	6,2	0,1	4,7
Чистое создание прочих резервов	-6,3	-19,4	-16,7
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	24,4	30,8	42,4
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	25,4	27,1	36,7
Нетто-премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	223,3	192,8	249,6
Выплаты нетто, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования	214,1	177,8	232,6
Прочие чистые операционные доходы	22,4	34,2	23,9

### Окончание таблицы 2.1

Показатель	2015	2016	2017
Операционные доходы	954,6	1355,1	1616
Операционные расходы	623,4	677,6	672,8
Прибыль до налогообложения	331,2	677,5	943,2
Расход по налогу на прибыль	108,3	135,6	194,5
Прибыль за год	222,9	541,9	748,7

Источник: Консолидированная отчетность ПАО Сбербанк.

Данные таблицы 2.1 показывают достаточно динамичное изменение показателей, формирующих прибыль ПАО Сбербанк. Так по многим показателям в 2016 году прослеживается рост, в к 2017 году снижение. Для наиболее наглядного анализа составим таблицу 2.2, где представим динамику основных финансовых результатов. Для этого рассчитаем абсолютные отклонения и темпы роста по наиболее крупным статьям доходов и расходов.

Таблица 2.2 – Динамика основных финансовых результатов ПАО Сбербанк

Показатель	Отклонение, млрд. руб.			Темп роста, %		
	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Процентные доходы	119,4	-63,2	56,2	105,2	97,4	102,5
Процентные расходы	-266,3	-160,5	-426,8	78,8	83,7	65,9
Расходы, непосредственно связанные с о страхованием вкладов	10,9	8,0	18,9	128,4	116,2	149,2
Чистые процентные доходы	374,8	89,3	464,1	137,9	106,6	147,0
Чистый расход от создания резерва по бесценению долговых финансовых активов	-132,8	-55,1	-187,9	72,1	83,9	60,5
Чистые процентные доходы после резер ва по бесценению долговых финансов ых активов	507,6	144,4	652,0	199,0	114,2	227,1
Комиссионные доходы	52,2	68,8	121,0	113,6	115,8	131,5
Комиссионные расходы	22,1	23,7	45,8	133,9	127,2	170,4
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	6,4	11,6	18,0	126,2	137,7	173,8
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	1,7	9,6	11,3	106,7	135,4	144,5
Прочие чистые операционные доходы	11,8	-10,3	1,5	152,7	69,9	106,7
Операционные доходы	400,5	260,9	661,4	142,0	119,3	169,3
Операционные расходы	54,2	-4,8	49,4	108,7	99,3	107,9

Окончание таблицы 2.2

Показатель	Отклонение, млрд. руб.			Темп роста, %		
	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Прибыль до налогообложения	346,3	265,7	612,0	204,6	139,2	284,8
Расход по налогу на прибыль	27,3	58,9	86,2	125,2	143,4	179,6
Прибыль за год	319	206,8	525,8	243,1	138,2	335,9

Процентные доходы ПАО Сбербанк увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 119,4 млрд. руб. и составили 2399 млрд. руб. В 2017 году наблюдается снижение на 63,2 млрд. руб. В целом за рассматриваемый период процентные доходы выросли на 2,5 %.

Процентные расходы ежегодно снижаются. Так в 2016 году они снизились на 266,3 млрд. руб., в 2017 году еще на 160,5 млрд. руб. В целом за три года снижение составило 426,8 млрд. руб. или 44,1 %.

Рост процентных доходов и снижение процентных расходов привели к увеличению чистых процентных доходов на 374,8 млрд. руб. в 2016 году и на 89,3 млрд. руб. в 2017 году. За три года они увеличились практически в полтора раза.

При этом чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов выросли за анализируемый период в 2,27 раза и составили в 2017 году 1164,8 млрд. руб.

Комиссионные доходы увеличились в 2016 году на 52,2 млрд. руб., в 2017 году на 68,8 млрд. руб. Рост за три года составил 121 млрд. руб. или 131,5 %.

Комиссионные расходы также ежегодно увеличиваются. За весь период они увеличились на 45,8 млрд. руб. или на 70,4 %.

Происходит рост финансовых результатов от непрофильных видов деятельности. Так, выручка по данному направлению выросла на 18 млрд. руб. или на 73,8 %, себестоимость продаж – на 11,3 млрд. руб. или на 44,5 %.

В 2016 году прочие чистые операционные доходы выросли на 11,8 млрд. руб. В 2017 году происходит снижение прочих чистых операционных доходов на 10,3 млрд. руб. по сравнению с 2016 годом. Тем не менее, за три года наблюдается рост на 6,7 %.

Операционные доходы за три года увеличились на 661,4 млрд. руб. или на 69,3 % и составили в 2017 году 1616 млрд. руб.. Операционные расходы в 2016 году увеличились на 54,2 млрд. руб., а в 2017 году снизились на 4,8 млрд. руб. За три года наблюдается рост данной статьи на 49,4 млрд. руб. или на 7,9 %.

Динамика вышеперечисленных показателей привела к тому, что за рассматриваемый период прибыль до налогообложения ПАО Сбербанк выросла с 331,2 млрд. руб. в 2015 году до 943,2 млрд. руб. в 2017 году. Рост практически в 3 раза.



Вследствие роста прибыли до налогообложения, увеличился и расход по налогу на прибыль. Рост за три года составил 86,2 млрд. руб. или 179,6 %.

Чистая прибыль ПАО Сбербанк составила в 2015 году 222,9 млрд. руб., в 2016 году 541,9 млрд. руб., в 2017 году 748,7 млрд. руб. То есть за рассматриваемый период она ежегодно увеличивалась, что говорит о стабильной и эффективной работе ПАО Сбербанк.

## 2.2 Анализ доходов и расходов ПАО Сбербанк

При анализе рентабельности необходимо также изучить показатели доходов и расходов.

Анализ доходов и расходов ПАО Сбербанк начнем с анализа общих тенденций, который представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ укрупненных статей доходов и расходов ПАО Сбербанк

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение 2017 к 2015	
				млрд.руб.	%
Чистая прибыль	222,9	541,9	748,7	525,8	335,9
Операционные доходы до резервов	1429,8	1697,5	1903,3	473,5	133,1
Операционные расходы	623,4	677,6	672,8	49,4	107,9
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	475,2	342,4	287,3	-187,9	60,5

Чистая прибыль ПАО Сбербанк выросла за рассматриваемый период на 525,8 млрд. руб. или более, чем в 3 раза по сравнению с данными 2015 года.

Динамика операционных доходов и расходов представлена на рисунке 2.1.

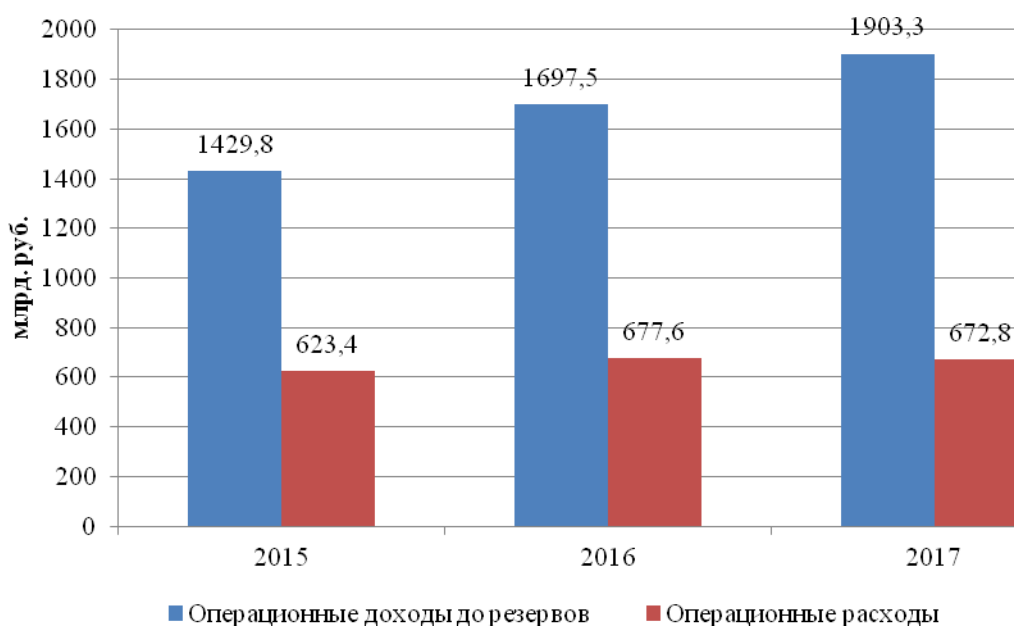


Рисунок 2.1 – Динамика операционных доходов и расходов ПАО Сбербанк  
Операционные доходы до вычета резервов увеличились на 473,5 млрд. руб. и

составили в 2017 году 1903,3 млрд. руб. Рост произошел за счет чистого процентного дохода и чистого комиссионного дохода.

Расходы от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов снизились на 187,9 млрд. руб. или на 39,5 % и составляют в 2017 году 287,3 млрд. руб.

Операционные расходы в 2016 году увеличились, но в 2017 наблюдается снижение относительно уровня 2016 года. В целом за три года рост составил 49,4 млрд. руб. или 107,9 %.

Далее проведем анализ процентных доходов и расходов. Исходные данные для проведения анализа а процентных доходов представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Состав и структура процентных доходов ПАО Сбербанк

Показатель	2015		2016		2017	
	состав, млрд.руб.	структура, %	состав, млрд.руб.	структура, %	состав, млрд.руб.	структура, %
кредиты и авансы клиентам	2085,0	91,5	2145,7	89,4	2005,1	85,8
средства в банках	22,8	1,0	46,9	2,0	106,6	4,6
долговые инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	34,8	1,5	39,8	1,7	51,3	2,2
корреспондентские/текущие счета в банках	2,7	0,1	5,4	0,2	10,3	0,4
долговые инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	117,4	5,2	130,2	5,4	129,1	5,5
долговые ценные бумаги, отнесенные в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	12,4	0,5	25,6	1,1	29,3	1,3
долговые торговые ценные бумаги	4,2	0,2	5,3	0,2	4,1	0,2
прочие процентные доходы	0,3	0	0,1	0	0	0
Итого	2279,6	100,0	2399	100,0	2335,8	100,0

За анализируемый период 2015–2017 гг. процентные доходы ПАО Сбербанк увеличились на 56,2 млрд. руб. и составили в 2017 году 2335,8 млрд. руб.

В структуре процентных доходов наибольшую долю на протяжении всего периода занимают кредиты и авансы клиентам: 91,5 % в 2015 году, 89,4 % в 2016 году, 85,8 % в 2017 году (рисунок 2.2). Таким образом, их доля в общем объеме процентных доходов снизилась на 5,7 %. В абсолютной сумме также

наблюдается снижение на 79,9 млрд. руб.

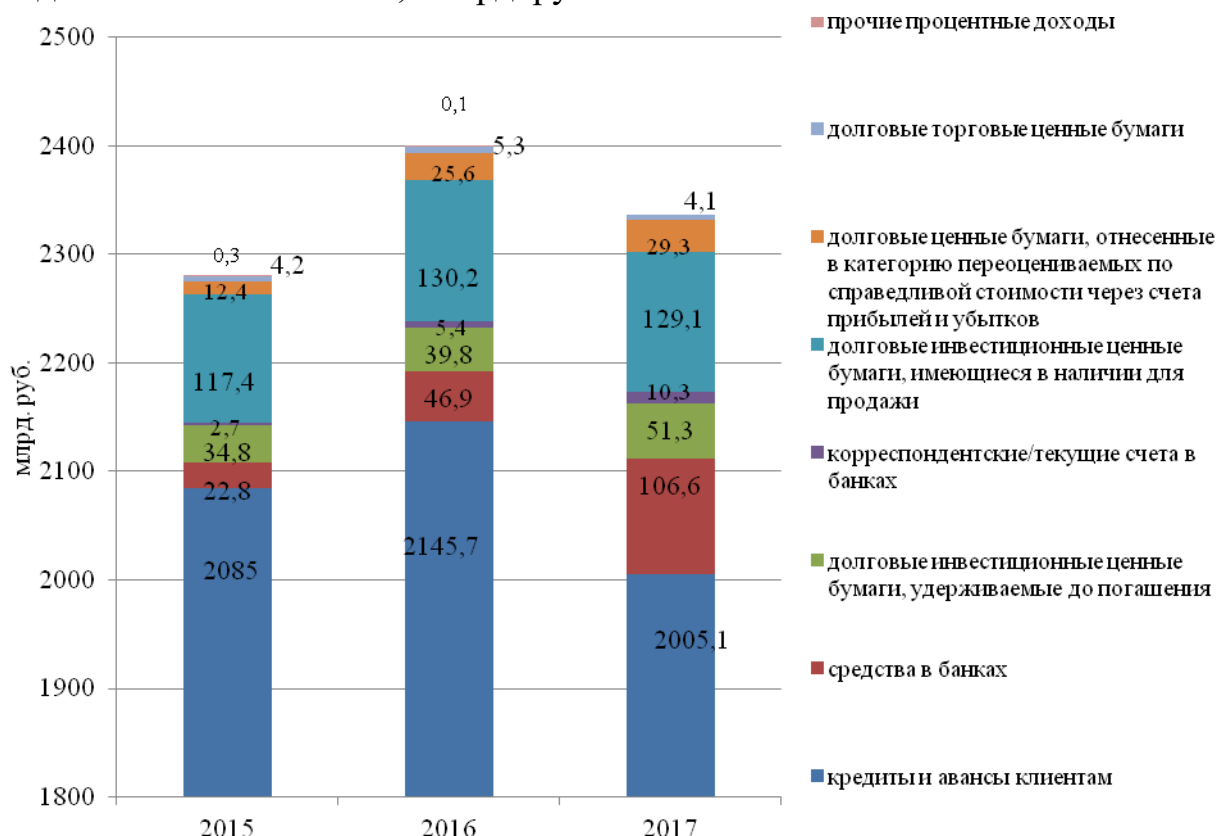


Рисунок 2.2 – Структура процентных доходов ПАО Сбербанк

Долговые инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи, занимают в общей сумме процентных доходов ПАО Сбербанк в 2015 году 5,2 %, в 2016 году 5,4 %, в 2017 году 5,5 %. За три года данная статья выросла на 83,8 млрд. руб.

Произошел рост доли средств в банках с 1 % в 2015 году до 4,6 % в 2017 году. В абсолютной сумме процентные доходы от средств в банках увеличились на 16,5 млрд. руб.

С 1,5 % до 2,2 % вырос удельный вес процентных доходов от долговых инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения.

Также наблюдается рост доли в общем объеме процентных доходов долговых ценных бумаг, отнесенных в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков.

Такие статьи как: корреспондентские/текущие счета в банках, долговые торговые ценные бумаги и прочие процентные доходы, занимают в общем объеме процентных доходов ПАО Сбербанк менее 1%.

Таким образом, основной объем доходов ПАО Сбербанк приносят процентные доходы от кредитов и авансов клиентам.

В таблице 2.5 рассмотрим состав и структуру процентных расходов ПАО Сбербанк за 2015–2017 гг.

Таблица 2.5 – Состав и структура процентных расходов ПАО Сбербанк

Показатель	2015		2016		2017	
	состав, млрд.руб.	структ ура, %	состав, млрд.руб.	структ ура, %	состав, млрд.руб.	структ ура, %
срочные депозиты физических лиц	519,0	40,2	532,8	51,4	473,3	53,6
срочные депозиты юридических лиц	273,7	21,2	195,5	18,9	141,5	16,0
выпущенные долговые ценные бумаги	91,5	7,1	86,7	8,4	63,8	7,2
текущие/расчетные счета юридических лиц	68,4	5,3	53,4	5,2	45,6	5,2
субординированные займы	47,0	3,6	47,0	4,5	44,4	5,0
срочные депозиты банков	219,2	17,0	38,8	3,7	22,1	2,5
текущие счета/счета до востребования физических лиц	15,9	1,2	18,1	1,7	19,9	2,3
прочие заемные средства	12,8	1,0	10,7	1,0	11,8	1,3
корреспондентские/текущие счета банков	4,5	0,3	2,5	0,2	1,9	0,2
обязательства по поставке ценных бумаг	1,2	0,1	1,4	0,1	2,1	0,2
расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	38,4	3,0	49,3	4,8	57,3	6,5
Итого	1291,6	100,0	1036,2	100,0	883,7	100,0

Наибольшую долю в структуре процентных расходов ПАО Сбербанк занимают проценты по срочным депозитам физических лиц: 40,2 % в 2015 году, 51,4 % в 2016 году и 53,6 % в 2017 году. То есть произошел рост доли данной статьи, при этом в абсолютной сумме наблюдается снижение от 519 млрд. руб. в 2015 году до 473,3 млрд. руб. в 2017 году.

Также значительный удельный вес приходится на проценты по срочным депозитам юридических лиц: 21,2 % в 2015 году, 18,9 % в 2016 году и 16 % в 2017 году. Вместе с удельным весом снизилась и сумма процентов по данному направлению в абсолютной сумме на 132,2 млрд. руб.

В 2015 году 17 % процентных расходов ПАО Сбербанк приходилось на срочные депозиты банков. В 2016 году наблюдается резкое снижение данной статьи с 219,2 млрд. руб. до 38,8 млрд. руб., а ее удельный вес снизился в 2016 году до 3,7 %. Далее, в 2017 году, продолжается снижение данных процентных расходов и к концу года они составляют 22,1 млрд. руб. или 2,5 % всех процентных расходов банка.

Процентные расходы по выпущенным долговым ценным бумагам в абсолютной сумме снизились за три года на 27,7 млрд. руб., а их доля в общем объеме процентных расходов ПАО Сбербанк увеличилась на 0,1 % и составила в 2017 году 7,2 %.

Наблюдается снижение процентных выплат по текущим счетам юридических лиц с 68,4 млрд. руб. в 2015 году до 45,6 млрд. руб. в 2017 году. Доля данной статьи снизилась с 5,3 % до 5,2 % соответственно.

Произошел рост удельного веса процентных выплат по субординированным займам с 3,6 % в 2015 году до 5 % в 2017 году. В абсолютной сумме – снижение на 2,6 млрд. руб.

Выросли процентные выплаты по счетам до востребования физических лиц на 4 млрд. руб. Доля данной статьи увеличилась с 1,2 % в 2015 году до 2,3 % в 2017 году.

Наблюдается рост расходов, непосредственно связанных со страхованием вкладов, с 38,4 млрд. руб. в 2015 году до 57,3 млрд. руб. в 2017 году. Их доля в общем объеме процентных расходов ПАО Сбербанк составила 3 % в 2015 году, 4,8 % в 2016 году, 6,5 % в 2017 году.

Структура процентных расходов ПАО Сбербанк в 2017 году наглядно представлена в виде диаграммы на рисунке 2.3.

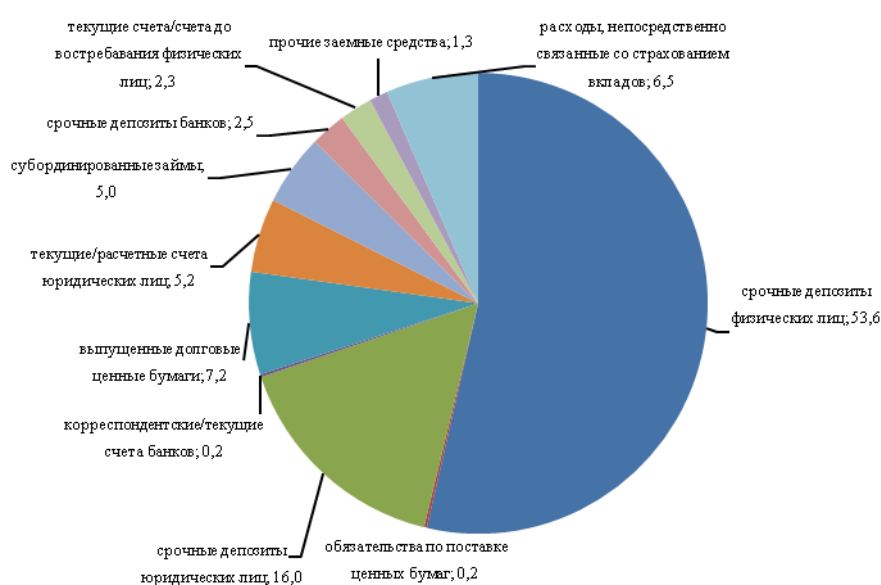


Рисунок 2.3 – Структура процентных расходов ПАО Сбербанк в 2017 году, %  
 На рисунке 2.4 рассмотрим чистые процентных доходы ПАО Сбербанк.

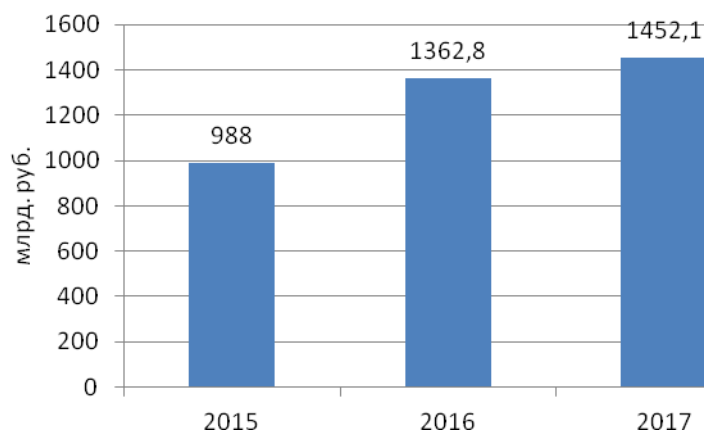


Рисунок 2.4 – Чистые процентные расходы ПАО Сбербанк

Процентные доходы значительно превышают процентные расходы, в следствии чего чистые процентные расходы ПАО Сбербанк увеличились с 988 млрд. руб. в 2015 году до 1452,1 млрд. руб. в 2017 году. Далее проанализируем комиссионные доходы и расходы ПАО Сбербанк (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Состав и структура комиссионных доходов и расходов ПАО Сбербанк

Показатель	2015		2016		2017	
	состав, млрд.руб.	структура, %	состав, млрд.руб.	структура, %	состав, млрд.руб.	структура, %
операции с банковскими картами	160,2	41,7	189,1	43,3	235,1	46,5
расчетно-кассовое обслуживание	134,6	35,0	169,1	38,8	182,7	36,2
операции клиентов с иностранной валютой и драгоценными металлами	40,1	10,4	22,0	5,0	28,0	5,5
комиссии по документарным операциям	23,1	6,0	25,7	5,9	26,1	5,2
агентские комиссии полученные	8,4	2,2	12,5	2,9	16,9	3,3
комиссии по брокерским операциям с ценными бумагами	5,0	1,3	5,6	1,3	6,3	1,2
прочее	12,7	3,3	12,3	2,8	10,0	2,0
<b>Итого комиссионных доходов</b>	<b>384,1</b>	<b>100,0</b>	<b>436,3</b>	<b>100,0</b>	<b>505,1</b>	<b>100,0</b>
операции с банковскими картами	50,2	77,1	72,4	83,0	99,2	89,4
расчетные операции	10,0	15,4	8,9	10,2	7,1	6,4
операции клиентов с иностранной валютой	0,5	0,8	0,4	0,5	0,4	0,4
прочее	4,0	6,1	4,6	5,3	3,4	3,1
<b>Итого комиссионных расходов</b>	<b>65,1</b>	<b>100,0</b>	<b>87,2</b>	<b>100,0</b>	<b>110,9</b>	<b>100,0</b>

Комиссионные доходы ПАО Сбербанк увеличились с 384,1 млрд. руб. в 2015 году до 505,1 млрд. руб. в 2017 году.

Комиссионные доходы ПАО Сбербанк состоят, главным образом, из комиссии за операции с банковскими картами и за расчетно-кассовое обслуживание. Данные статьи вместе занимают около 80 % всех комиссионных доходов.

Комиссионные расходы ПАО Сбербанк выросли за три года с 65,1 млрд. руб. в 2015 году до 110,9 млрд. руб. в 2017 году. Они сформированы в основном за счет комиссий с банковскими картами: 77,1 % в 2015 году, 72,4 % в 2016 году, 99,2 % в 2017 году.

Соотношение комиссионных доходов и расходов ПАО Сбербанк в 2015–2017 гг. представлено на рисунке 2.5.

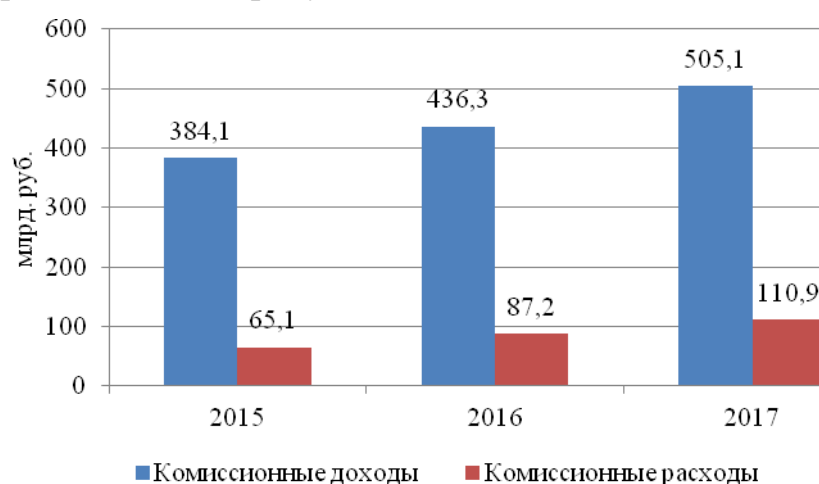


Рисунок 2.5 – Комиссионные доходы и расходы ПАО Сбербанк

Комиссионные доходы ПАО Сбербанк превышают его комиссионные расходы, образуя чистые комиссионные доходы, которые составили 319 млрд. руб. в 2015 году, 349,1 млрд. руб. в 2016 году, 394,2 млрд. руб. в 2017 году.

В таблице 2.7 рассмотрим чистые результаты по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами от переоценки иностранной валюты ПАО Сбербанк в 2015–2017 гг.

Таблица 2.7 – Чистые результаты по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты ПАО Сбербанк, в млрд. руб.

Показатель	2015	2016	2017
Расходы за вычетом доходов от переоценки иностранной валюты	-69,0	-14,7	-22,9
(Расходы за вычетом доходов)/ доходы за вычетом расходов от операций с валютными и валютно-процентными производными финансовыми инструментами	70,6	-42,2	29,8
Доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой	81,5	3,5	13,7

Окончание таблицы 2.7

Показатель	2015	2016	2017
Итого (расходов за вычетом доходов) / доходов за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты	83,1	-53,4	20,6

Таким образом, данные таблицы 2.7 показывают, что в 2016 году ПАО Сбербанк был получен отрицательный финансовый результат по операциям с иностранной валютой в сумме 53,4 млрд. руб. В 2015 году и 2017 году данный показатель был положительным и составлял 83,1 млрд. руб. и 20,6 млрд. руб. соответственно (рисунок 2.6).

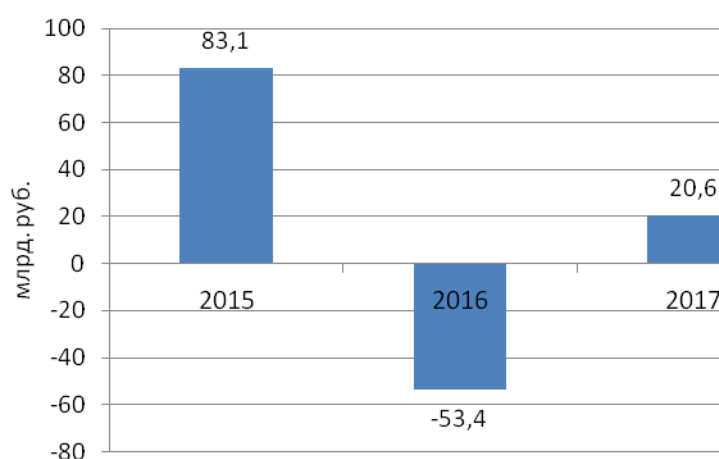


Рисунок 2.6 – Чистые результаты по операциям с иностранной валютой

В таблице 2.8 представлены доходы и расходы от непрофильных видов деятельности ПАО Сбербанк.

Таблица 2.8 – Финансовые результаты от непрофильных видов деятельности ПАО Сбербанк

Показатель	2015		2016		2017	
	состав, млрд. руб.	структура, %	состав, млрд. руб.	структура, %	состав, млрд. руб.	структура, %
Выручка от продажи товаров	12,1	49,6	18,1	58,8	31,1	73,3
Выручка от оказания услуг	0,9	3,7	0,7	2,3	0,6	1,4



## Окончание таблицы 2.8

Показатель	2015		2016		2017	
	состав, млрд. руб.	структура, %	состав, млрд. руб.	структура, %	состав, млрд. руб.	структура, %
Выручка по строительным контрактам	0,1	0,4	0,6	1,9	0,2	0,5
Выручка по прочим операциям	9,9	40,6	11,0	35,7	10,1	23,8
Итого выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	24,4	100,0	30,8	100,0	42,4	100,0
Себестоимость продаж и прочие расходы:						
стоимость проданных товаров	11,3	44,5	14,0	51,7	22,5	61,3
расходы на заработную плату постоянного персонала	5,1	20,1	5,5	20,3	5,7	15,5
расходы на содержание основных средств	2,5	9,8	1,2	4,4	1,0	2,7
амортизация основных средств	1,5	5,9	1,8	6,6	0,4	1,1
транспортные расходы	0,1	0,4	0,2	0,7	0,1	0,3
амортизация нематериальных активов	0	0	0,1	0,4	0,1	0,3
таможенные налоги и сборы	0	0	0,2	0,7	0,3	0,8
прочие расходы	4,9	19,3	4,1	15,1	6,6	18,0
Итого себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	25,4	100,0	27,1	100	36,7	100,0

Анализ финансовых результатов от непрофильных видов деятельности ПАО Сбербанк показывает, что более половину выручки от такой деятельности составляет выручка от продажи товаров. Соответственно в структуре себестоимости продаж основную долю занимает себестоимость проданных товаров.

Чистый результат от непрофильных видов деятельности ПАО Сбербанк представлен на рисунке 2.7.

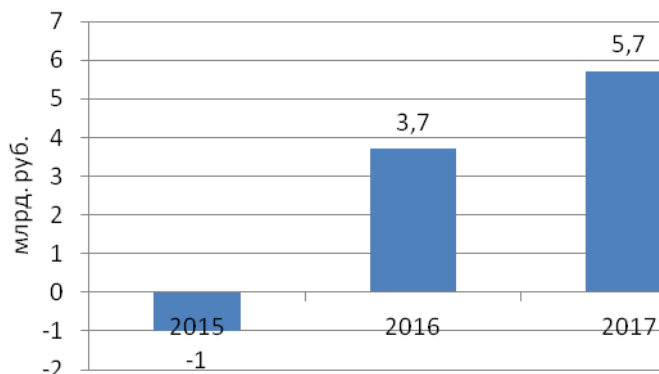


Рисунок 2.7 – Чистый результат от непрофильных видов деятельности ПАО Сбербанк

В 2015 году себестоимость продаж превышала выручку, в связи с чем, ПАО Сбербанк был получен отрицательный финансовый результат в сумме 1 млрд. руб. В 2016 году чистый результат от непрофильных видов деятельности составил 3,7 млрд. руб., в 2017 году наблюдается рост до 5,7 млрд. руб.

В таблице 2.9 представлены операционные доходы и расходы ПАО Сбербанк.

Таблица 2.9 – Операционные доходы и расходы ПАО Сбербанк

Показатель	2015		2016		2017	
	состав, млрд.руб.	структура, %	состав, млрд.руб.	структура, %	состав, млрд.руб.	структура, %
Расходы на содержание персонала	346	55,5	384,3	56,7	402,7	59,9
Амортизация основных средств	60,2	9,7	62,8	9,3	43,0	6,4
Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	39,9	6,4	42,5	6,3	40,5	6,0
Административные расходы	38,3	6,1	39,7	5,9	40,4	6,0
Налоги, за исключением налога на прибыль	36,0	5,8	34,1	5,0	36,8	5,5
Расходы по операционной аренде	28,1	4,5	33,1	4,9	30,9	4,6
Расходы на информационные услуги	27,1	4,3	29,4	4,3	25,3	3,8
Амортизация нематериальных активов	20,6	3,3	20,2	3,0	22,9	3,4
Расходы на консалтинг и аудит	10,5	1,7	12,1	1,8	12,3	1,8
Реклама и маркетинг	7,3	1,2	8,7	1,3	7,8	1,2
Прочее	9,4	1,5	10,7	1,6	10,2	1,5
Итого операционных расходов	623,4	100,0	677,6	100,0	672,8	100,0

В структуре операционных расходов ПАО Сбербанк более половины занимают расходы на содержание персонала, которые составили 346 млрд. руб. в 2015 году, 384,3 млрд. руб. в 2016 году, 402,7 млрд. руб. в 2017 году.

Общая сумма операционных расходов увеличилась за анализируемый период на 49,4 млрд. руб. или на 7,9 %.

На рисунке 2.8 представлено сравнение операционных доходов и расходов ПАО Сбербанк.

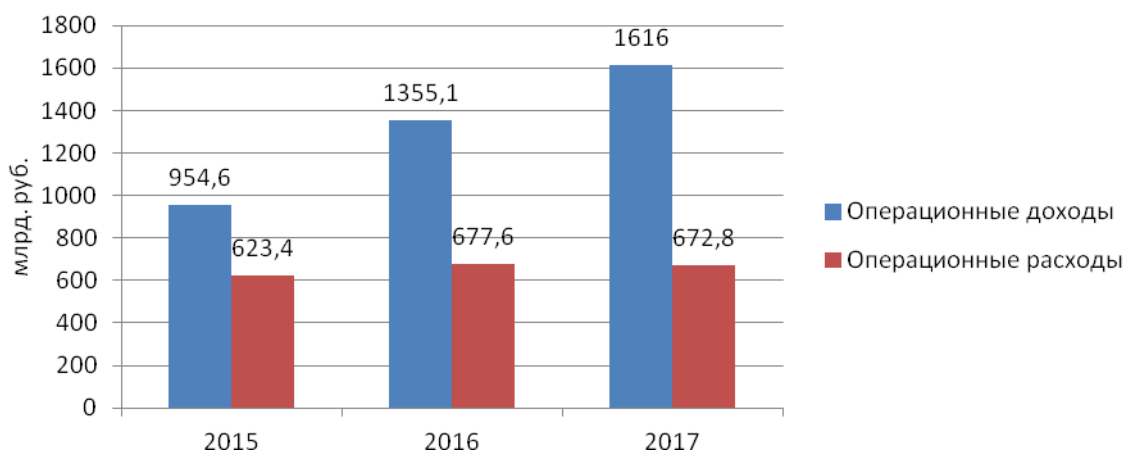


Рисунок 2.8 – Операционные доходы и расходы ПАО Сбербанк

Операционные доходы в течение всего рассматриваемого трехлетнего периода превышают операционные расходы. Это свидетельствует о том, что ПАО Сбербанк получен положительный финансовый результат до налогообложения (рисунок 2.9).

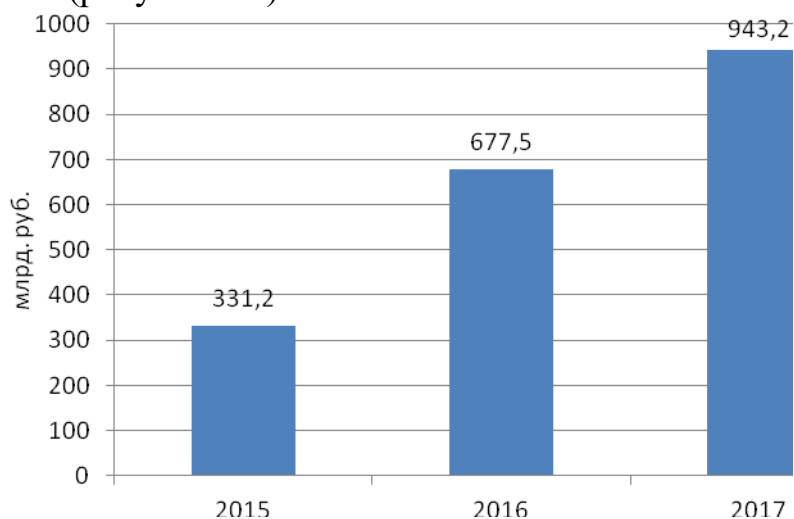


Рисунок 2.9 – Динамика прибыли до налогообложения ПАО Сбербанк

Прибыль до налогообложения ПАО Сбербанк увеличилась от 331,2 млрд. руб. в 2015 году до 943,2 млрд. руб. в 2017 году. Рост практически в 3 раза говорит об эффективной работе банка.

На рисунке 2.10 представлена динамика прибыли ПАО Сбербанк после уплаты налога на прибыль.

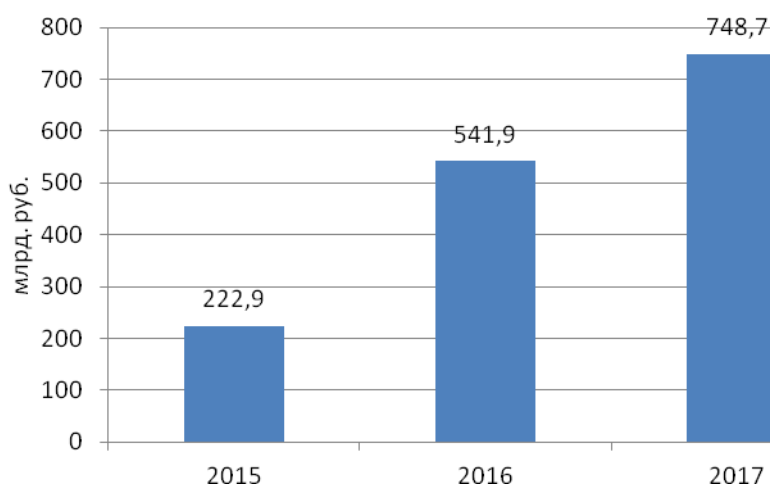


Рисунок 2.10 – Динамика чистой прибыли ПАО Сбербанк

Чистая прибыль ПАО Сбербанк увеличилась более, чем в 3 раза и составила в 2017 году 748,7 млрд. руб.

Таким образом, ПАО Сбербанк демонстрирует в 2015–2017 гг. положительные финансовые результаты, а их динамика достаточно высокая. Тем не менее, абсолютные значения не позволяют в полной мере объективно оценить эффективность работы банка. Для более достоверной оценки проведем расчет и анализ показателей рентабельности.

### 2.3 Анализ показателей рентабельности ПАО Сбербанк

Немаловажную роль в обеспечении эффективности работы играют показатели рентабельности банка. Расчет этих показателей представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Показатель ирентабельности деятельности ПАО Сбербанк

Наименование	Алгоритм расчета						Финансовые коэффициенты, %		
	числитель, млрд. руб.			знаменатель, млрд. руб.			2015	2016	2017
	2015	2016	2017	2015	2016	2017			
Чистая процентная маржа	Процентные доходы – Процентные расходы			Активы, приносящие доход					
	1026,4	1412,1	1509,4	22052,4	20645	22582,1	4,7	6,8	6,7
Операционная маржа	Чистые доходы от основных банковских операций			Активы, приносящие доход					
	331,2	677,5	943,2	22052,4	20645,3	22582,1	1,5	3,3	4,2
Прибыльность прочих операций	Чистые доходы от прочих операций			Активы, приносящие доход					
	24,3	33,5	29,9	22052,4	20645,3	22582,1	0,1	0,2	0,1
Доходность комиссионных операция	Чистый комиссионный доход			Активы, приносящие доход					
	319	349,1	394,2	22052,4	20645,3	22582,1	1,4	1,7	1,7

Чистая процентная маржа показывает прибыльность процентных операций банка. Так ПАО Сбербанк в 2015 году каждый рубль работающих активов приносил 4,7 коп. чистых процентных доходов, в 2016 году показатель увеличился до 6,8 коп., в 2017 году снижение до 6,7 коп. В целом за три года чистая процентная маржа увеличилась на 2 %, что говорит о повышении прибыльности процентных операций.

Операционная маржа показывает прибыльность основных банковских операций. На ПАО Сбербанк в 2015 году каждый рубль работающих активов приносил 1,5 коп. чистых операционных доходов, в 2016 году 3,3 коп., в 2017 году 4,2 коп. Рост показателя на 2,7 % расценивается как положительная динамика и говорит о повышении прибыльности основных банковских операций.

Прибыльность прочих операций ПАО Сбербанк показывает, что каждый рубль работающих активов приносил в 2015 году 0,1 коп. чистых доходов от прочих операций, в 2016 году 0,2 коп., в 2017 году 0,1 коп. Показатель за три года не изменился и остался на уровне 2015 года.

Доходность комиссионных операций показывает, что каждый рубль работающих активов приносил в 2015 году 1,4 коп. чистых доходов от комиссионных операций, в 2016 году 1,7 коп., в 2017 году 1,7 коп. Рост в динамике говорит о повышении доходности комиссионных операций ПАО Сбербанк.

Динамика показателей прибыльности представлена также на рисунке 2.11.

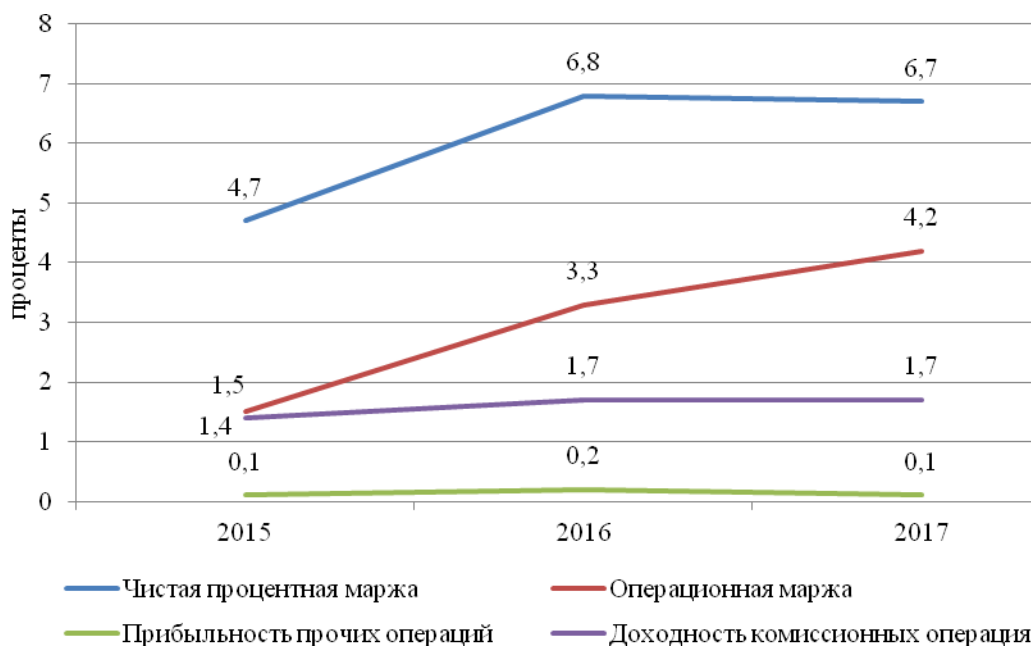


Рисунок 2.11 – Динамика показателей прибыльности ПАО Сбербанк

Еще одним показателем прибыльности банка выступает Спрэд прибыли, который рассчитывается по следующей формуле

$$СП = \frac{Дп}{Ад} - \frac{Рп}{Пв},$$

где СП – Спрэд прибыли;

Дп – процентные доходы;

Рп – процентные расходы;

Ад – доходные активы;

Пв – пассивы банка, по которым выплачиваются проценты.

Динамика рассматриваемого показателя представлена на рисунке 2.12.

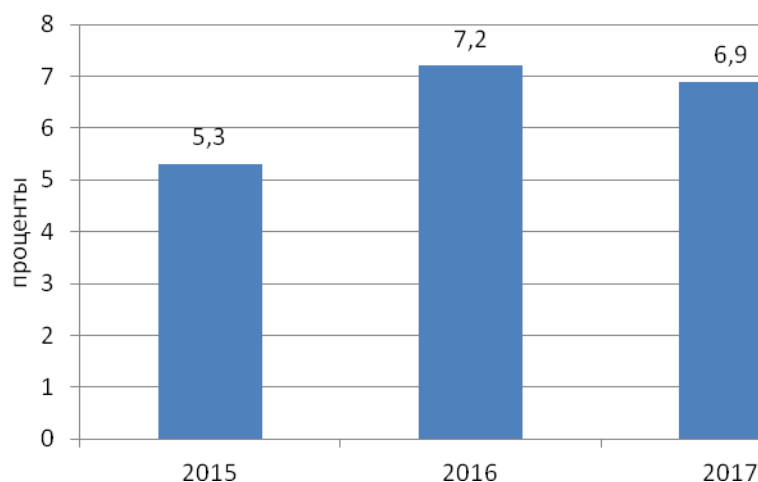


Рисунок 2.12 – Спрэд прибыли ПАО Сбербанк

Спрэд прибыли ПАО Сбербанк имеет положительное значение и увеличивается в динамике с 5,3 % в 2015 году до 6,9 % в 2017 году.

Далее проведем расчет и анализ показателей рентабельности ПАО Сбербанк за

период 2015–2017 гг. (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Показатели рентабельности ПАО Сбербанк

Наименование	Алгоритм расчета						Финансовые коэффициенты		
	числитель, млрд. руб.			знаменатель, млрд. руб.			2015	2016	2017
	2015	2016	2017	2015	2016	2017			
Рентабельность банка	Балансовая прибыль			Доходы					
	331,2	677,5	943,2	2279,6	2399,0	2335,8	14,5	28,2	40,4
Рентабельность капитала	Балансовая прибыль			Собственный капитал					
	331,2	677,5	943,2	2375,0	2821,6	3436	13,9	24,0	27,5
Рентабельность активов	Балансовая прибыль			Активы					
	331,2	677,5	943,2	27334,7	25368,5	27112,2	1,2	2,7	3,5

Рентабельность банка показывает отношение прибыли к совокупному доходу. Так в ПАО Сбербанк каждый рубль доходов приносил 14,5 коп. балансовой прибыли в 2015 году, 28,2 коп. в 2016 году, 40,4 коп. в 2017 году. Показатель увеличивается, что является положительной тенденцией и говорит о повышении эффективности работы банка в рассматриваемом периоде.

Рентабельность капитала показывает сколько балансовой прибыли приносит 1 рубль собственного капитала. Так на ПАО Сбербанк каждый рубль, вложенный в собственный капитал, приносил 13,9 коп. балансовой прибыли в 2015 году, 24 коп. в 2016 году, 27,5 коп. в 2017 году. Показатель повышается, значит повышается и эффективность деятельности банка.

Рентабельность активов показывает сколько балансовой прибыли приносит каждый рубль, вложенный в активы. В ПАО Сбербанк 1 рубль активов приносил 1,2 коп. прибыли в 2015 году, 2,7 коп. в 2016 году, 3,5 коп. в 2017 году. Показатель вырос за три года на 2,3 коп., что является положительным моментом и говорит об эффективной работе ПАО Сбербанк.

Таким образом, анализ прибыльности и рентабельности показал, что деятельность ПАО Сбербанк в 2015–2017 гг. была достаточно эффективной, все рассмотренные показатели имеют достаточно высокие значения и увеличиваются в динамике.

## **Выводы по разделу 2**

Чистая прибыль ПАО Сбербанк составила в 2015 году 222,9 млрд. руб., в 2016 году 541,9 млрд. руб., в 2017 году 748,7 млрд. руб. То есть за рассматриваемый период она ежегодно увеличивалась, что говорит о стабильной и эффективной работе ПАО Сбербанк.

Таким образом, проведенный анализ показал, что деятельность ПАО Сбербанк в 2015–2017 гг. была достаточно эффективной. Доходы банка по основным направления за три года увеличились, по некоторым видам расходов наблюдается снижение. Данная динамика способствовала тому, что, все рассмотренные показатели прибыльности и рентабельности имеют достаточно высокие значения и увеличиваются.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

#### 3.1 Пути повышения эффективности управления доходностью и рентабельностью в ПАО Сбербанк

Для повышения прибыли и рентабельности ПАО Сбербанк возможны следующие направления работы (Рисунок 3.1)

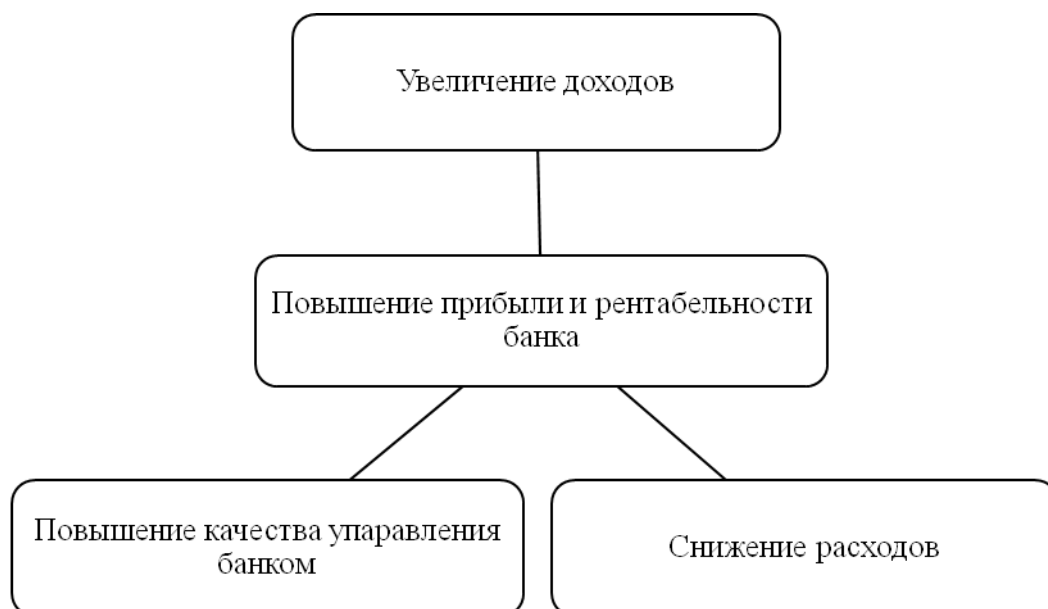


Рисунок 3.1 – Направления работы банка направленные на увеличение прибыли и рентабельности

Мы предлагаем Сбербанку России обратить внимание на повышение доходов, которые банк в основном получает от кредитования физических и юридических лиц, а также получает доходы от комиссионных, операций с иностранной валютой и ценными бумагами. Наиболее доходообразующими статьями доходов Сбербанка России (и других банков аналогично) являются доходы, получаемые от ссудных операций банка, а именно предоставление кредитов. Объемы активов, предоставленных Сбербанком России в кредиты, составили по данным предыдущей главы, 84,98 % всех активов (или 16 221 622 тыс. руб.), а доходы от предоставления ссуд составили 92,87 % всех доходов банка (1 931 542 тыс. руб.), доходность кредитных операций банка возросла до 11,91 % в 2016 году, показав увеличение 2,26 % к 2014 году.

Поэтому, мероприятия, направленные на увеличение доходов от кредитных операций будут всегда достаточно актуальными. При этом, наиболее прибыльными кредитными операциями являются операции по предоставлению кредитов юридическим лицам, у которых и объемы кредитования значительные и процентная ставка выше. Кроме того, привлечение юридического лица в банк для осуществления кредитования позволяет привлечь данное юридическое лицо и на расчетно-кассовое обслуживание, что предоставляет банку возможность получать



доходы от ведения РКО. Также нужно отметить, что не только юридические лица являются наиболее выгодными для банка с точки зрения получения доходов. Есть категория VIP-клиентов, которые также приносят банку наибольшие доходы.

При этом, на вопрос о том, кто именно считается настоящим VIP-клиентом и какие услуги ему нужны, банки смотрят по-разному. Одни считают таким любого состоятельного человека, который согласился доверить банку значительную сумму, и предлагают ему стандартный набор банковских продуктов. Прочие банкиры называют истинным VIP-клиентом того, кто активно пользуется большим количеством финансовых инструментов, и считают, что должны предоставлять ему широкий набор инструментов управления капиталом и по упрощенной схеме решать все его проблемы. «Private banking – в профессиональном отношении это не только финансы, но и управление любыми активами клиента. Грамотный персональный менеджер должен уметь проконсультировать клиента по любому вопросу или быстро организовать для него специальную консультацию. Например, человек, который просто делает вклад на сумму \$1 млн, вряд ли может рассматриваться как VIP-клиент, в отличие от человека, который в месяц по карте нашего банка тратит несколько тысяч долларов» [41]. VIP-клиентами в первую очередь считаются топовые менеджеры компаний, которые являются корпоративными клиентами.

Банковские аналитики России не могут прийти к единому мнению – кого же все-таки необходимо считать аудиторией услуг private banking. Каждым банком определяются самостоятельным образом критерии, рамки границ и характеристики, в соответствии с которыми клиента можно будет отнести к сегменту VIP. Присутствие связей хорошего качества и влияния в качестве критериев, по которым можно будет выделять клиентов услуги, может также быть дополнен также «порогом цены» или «проходным билетом» в круг избранных клиентов. Данный порог, как правило, определяется посредством эксперимента.

Вместе с тем, следует отметить, что потенциальные пользователи данной услуги отнюдь не монолитны, и, таким образом, его можно сегментировать. Также подразделение клиентов на сегменты позволяет создавать продуктовые линейки с максимальным учетом предпочтения и целей клиентов.

Клиентов private banking можно классифицировать в зависимости от целей, которые они преследуют.

Первая группа клиентов включает тех, чья главная цель первоначальное накопление и наращение их капитала. В частности клиенты, которые активным образом участвуют в работе своих компаний и доверяют заботу о своих деньгах профессионалам.

Вторая группа включает тех клиентов, чья цель заключается в сохранении собственного капитала и передача такого капитала следующему поколению в семье.

Кроме данной сегментации, некоторыми банками потенциальные клиенты классифицируются в зависимости от их отношения к риску. Ведь в настоящее время не каждый потребитель услуги private banking готов доверять даже

небольшую часть своего состояния даже прошедшему профессиональное обучение и имеющий приличный опыт менеджеру услуги private banking. Тогда клиентов услуги можно сегментировать по уровню того, насколько они учувствуют в принятии инвестиционных решений.

Первая и самая востребованная на практике private banking вид управления персональными финансами клиента – это индивидуальное доверительное управление. В таком случае клиентом передаются собственные средства в управление банку и в соответствии с инвестиционной стратегией или декларацией и определенным уровнем риска. В таком случае клиент не вмешивается в ход принятия инвестиционных решений.

Второй формой предусмотрено предоставление банком различных по виду и содержанию консалтинговых услуг. Данной моделью предусмотрено право самостоятельного принятия всех решений за клиентом.

Следует отметить, что данная сегментация, четким образом ведется с градацией моделей ведения конкретного бизнеса, что позволяет облегчить работу банка по формированию наиболее эффективных бизнес-решений на таком рынке.

Классическое доверительное управление (постоянное поручение) – первая модель, которая направлена на клиентов, заинтересованных в прибыли от сделки, которые проводятся банком, и, вместе с этим, не имеют желания либо возможностей вовлекаться в каждодневный процесс принятия решений.

Коллективная модель управления предусматривает вовлечение клиента в операции, которые проводятся банком посредством принятия непосредственных решений по той либо иной сделке. Также, необходимо подметить, что для России наиболее востребована данная модель.

С учетом российской действительности, ведение сегментации, а также ее результаты могут отличаться от тех, которые признаны всем миром. Условная классификация пользователей private banking можно следующим образом: клиент, приносящий деньги в банк, и клиент, который берет эти деньги.

Как правило, корпоративными VIP-клиентами могут стать наиболее крупные компании, у которых большие обороты и остатки по счетам. Например, для того, чтобы стать VIP-клиентом Сбербанка России, компании необходимо соответствовать минимум трем из перечисленных критериев:

- потребление широкого комплекса продуктов ПАО «Сбербанк России»;
- объемы реализации продукции должны проходить на суммы от \$5 млн. в год, обороты по текущим счетам должны проходить на суммы от \$500 тыс. в месяц, сумма экспорта должна быть выше \$5 млн в год, среднедневные остатки на счетах за 1 календарный месяц должна быть выше \$100 тыс.;
- иметь статус монополии в регионе и/или отрасли;
- иметь «стратегическую привлекательность» для ПАО «Сбербанк России»;
- достигать высокие темпы роста показателей финансовой деятельности.

Под каждого такого клиента ПАО «Сбербанк России» выделяет персонального сотрудника банка (так называемого VIP-менеджера), который занимается ведением какого-либо конкретного клиента (реже – группы клиентов).

VIP-менеджер ПАО «Сбербанк России», за которым закреплен клиента по факту исполняет его поручения:

- занимается отслеживанием оборотов по счетам;
- видит и отслеживает процедуры оплаты по контрактам клиента;
- консультирует по самым выгодным возможностям размещения средств.

Корпоративным VIP-клиентам ПАО «Сбербанк России» может «осуществить» выдачу кредитов под более лояльные проценты и без рассмотрения вопроса о выдаче кредита на кредитном комитете (то есть, в максимально сжатые сроки).

ПАО «Сбербанк России» также может оказывать помощь своим VIP-клиентам в выпуске облигаций, посредством выступления в качестве менеджера займа, андеррайтера, платежного агента при размещении займа, погашении, выплате дохода. Также, ПАО «Сбербанк России» предоставляет VIP-клиентам гарантии на льготных условиях. Приобретение банковской гарантии в ПАО «Сбербанк России» позволяет его клиентам использовать собственные средства в обороте на время отсрочки платежа.

В комплексе специальных услуг ПАО «Сбербанк России» для VIP-клиентов также входит бюджетирование. Бюджетирование представляет собой процесс планирования операций на будущее и их оформление в виде системы взаимно связанных бюджетов с последующим контролем за их исполнением. Система бюджетирования ПАО «Сбербанк России» представляет собой оперативное планирование и контроль за товарными и денежными потоками предприятия в рамках бюджета, разработанного ранее.

Еще одна специфическая услуга VIP-клиентам ПАО «Сбербанк России» – холдинговый овердрафт. Под холдинговым овердрафтом подразумевается оказание услуг группе предприятий-VIP-клиентов, которые связаны друг с другом возможности перераспределения лимитов в пределах общего установленного для группы лимита кредитования между собой. Также, пользователи данной услуги могут погашать задолженности перед ПАО «Сбербанк России» посредством исполнения договоров взаимного поручительства по обязательствам друг друга перед банком. Холдинговый овердрафт ПАО «Сбербанк России» позволяет осуществлять оптимизацию финансовых потоков и оттоков по обслуживанию долговых обязательств каждого из предприятий группы.

«В отдельных случаях VIP-менеджер ПАО «Сбербанк России» может «договориться» с VIP-клиентом о краткосрочной «переброске» его средств из другого банка, предложив ему более выгодные проценты. Это делается, к примеру, в случае необходимости поддержать ликвидность ПАО «Сбербанк России». Безусловно, между VIP-клиентами и ПАО «Сбербанк России» существуют и «неформальные» взаимоотношения» [47]. У компании – VIP-клиента есть возможность попросить своего VIP-менеджера об оказании небанковской услуги, например, купить по безналичному расчету авиабилеты для персонала компании.

Физических лиц ПАО «Сбербанк России» причисляют к категории VIP-клиентов приблизительно по тем же характеристикам, что и компании –

крупномасштабный размер депозитов в банке, большие обороты по карточным счетам, частая покупка крупных объемов валюты, дорожных чеков и т. п. «Между тем, есть и иная группа «физических» VIP-клиентов ПАО «Сбербанк России», о наличии которой банкиры предпочитают не распространяться. Это – люди, которые могут не иметь значительных сумм денег на счету, но в состоянии помочь банку «решить какие-либо вопросы». Этих клиентов обычно относят к VIP-группе по рекомендации высшего менеджмента ПАО Сбербанк России» [39].

Физическими VIP-клиентами ПАО «Сбербанк России», как правило, занимается особенное подразделение банка, перед которым стоит задача которого не допущение ожиданий VIP-клиента (в частности, «стояния в очереди» в оперзале), а также предложение ему специализированных условий и льготных программ ПАО «Сбербанк России». Наибольшая часть специализированных VIP-программ относятся к карточным продуктам ПАО «Сбербанк России».

Стоит отдельно отметить, что наибольшая часть из дополнительных услуг, которые предоставляются владельцам таких VIP-карт, «обычному» клиенту банка, как правило, не понадобятся. В качестве примера можно привести участие в дисконтной программе International Airline Passengers Association (IAPA) для держателей карт категории «platinum», которая позволяет получать специальный сервис в виде скидок в иностранных отелях, аренде автомобиля, а также предоставляющая возможность доступа в VIP-залы различных аэропортов мира.

Согласно данным ПАО «Сбербанк России», в VIP-сегменте не существует жесткой конкуренции, так как для возникновения конкуренции, необходим свободный доступ к потенциальному потребителю у продавца. Вместе с тем, следует отметить, что клиент может обслуживаться в различных банках, но, как правило, обслуживаются в каком-либо одном. Несмотря на это, говорить о полнейшем отсутствии конкуренции нельзя. В VIP-клиентах ПАО «Сбербанк России» очень заинтересован, а именно, если рассматривать его действия со стороны роста рентабельности «Сбербанк России», так как сделки с ними проводятся гораздо реже, чем «обычными» клиентами, но в крупных объемах.

Переманиванием VIP-клиентов, как правило, занимается высшее руководство банков. Не является тайной, что много «серьезных» клиентов идут в тот банк, а не в другой, по причине личного знакомства с кем-либо из членов правления или совета банка. Безусловно, в случае перехода данного человека на работу в другой банк, за ним автоматически переходят и его «знакомые» VIP-клиенты.

На сегодняшний день сотрудничество с VIP-клиентами в рамках упрощенной схемы «депозиты-кредиты» не видится перспективным. Сотрудничество с VIP-клиентами ПАО «Сбербанк России» первоначально основано в качестве долговременного, с персональным подходом, которое требует особенного внимания и быстрого реагирования на какие-либо изменения в законодательстве. Одним из важнейших факторов в предоставлении и рекламе услуг VIP-клиентам ПАО «Сбербанк России» – персональные контакты с ним руководителей ПАО «Сбербанк России». Привлечение VIP-клиентов ПАО «Сбербанк России» невозможно в принципе при отсутствии знакомства и

общения (как правило, не однократного) с председателем и членами правления банка, даже несмотря на то, что зачастую крупные клиенты приходят в банк по рекомендациям, заслуживающим доверия.

На сегодняшний день взаимоотношения «Сбербанк – VIP-клиент» находятся на том уровне, при котором клиент правомочен выставлять перед банком задачи с «многоходовки»: в рамках связей с партнерами, стратегическому прогнозированию ведения бизнеса клиента, в рамках оптимизации налогообложения и диверсификации рисков при ведении бизнеса клиента, схем финансирования бизнеса клиента, заканчивая решением вопросов, касающихся приобретения и реализации сырья и продукции.

При всем этом у менеджера ПАО «Сбербанк России», который работает с VIP-клиентами ПАО «Сбербанк России», практически отсутствует право на ошибку. Неприемлемо наличие «брака» в такой работе. То есть менеджером должно оказываться либо высочайшее по качеству обслуживания, либо его заменят на другого. Вместе с тем, несмотря на трудности привлечения VIP-клиента, наиболее важным и сложным является его удержание, а также, в дальнейшем сделать его стратегическим партнером ПАО «Сбербанк России». В области банковской практики такой результат является высшим пилотажем.

Корпоративных клиентов у ПАО «Сбербанк России» более 100 000, а корпоративных VIP-клиентов – 172. Сегмент клиентов с категорией VIP является для банка очень ценным, и является стратегическим направлением его деятельности.

Удовлетворение потребностей клиента в решении его финансовых проблем является оценкой деловых отношений ПАО «Сбербанк России» с VIP-ом. Для удовлетворения запросов клиента ПАО «Сбербанк России», предлагается широкий спектр финансовых инструментов с высоким качеством обслуживания и профессионализмом персонала ПАО «Сбербанк России». Результат такого подхода – увеличение количества клиентов ПАО «Сбербанк России».

Поэтому предлагается создать отдел в структуре офис-менеджмента ПАО «Сбербанк России», на который будет возложена стратегическая задача привлечения, встречи, обслуживания и удержания VIP-клиентов ПАО «Сбербанк России».

Также, удовлетворение потребностей VIP-клиента ПАО «Сбербанк России» открывает новые перспективы сотрудничества – привлечение на обслуживание партнеров VIP-клиента, его коллег и знакомых. Поэтому видится актуальным рассмотреть предложение, направленное на привлечение юридических лиц в банк. Предлагается в структуре отдела менеджмента, создать отдел встречи клиентов.

Поэтому представляется целесообразным подготовить, обсудить и утвердить ряд документов по созданию структурного подразделения – отдела офис-менеджмента:

- правила для персонала отдела офис-менеджмента;
- регламент работы отделов с клиентами;

– должностные инструкции для сотрудников отдела.

Анализ практики маркетинговых исследований в сфере услуг показывает все возрастающий акцент на исследованиях соблюдения стандартов качества предоставления услуг, а именно того, что клиенты хотят получить, а также каковы мотивы покупательского поведения (таблице 3.1).

Таблица 3.1 – Распределение корпоративных клиентов ПАО «Сбербанк России» по показателю «количество сотрудников», %

Количество сотрудников	До 10 чел.	10-50 чел.	50-100 чел.	100-300 чел.	Более 300 чел.
Процент	4	32	33	10	21

По данным таблицы можно сделать вывод, что в настоящий момент клиентами банка являются компании с коллективом от 10 до 50 человек и от 50 до 100, то есть, компании, которые не являются мелкими (рисунок 3.2):

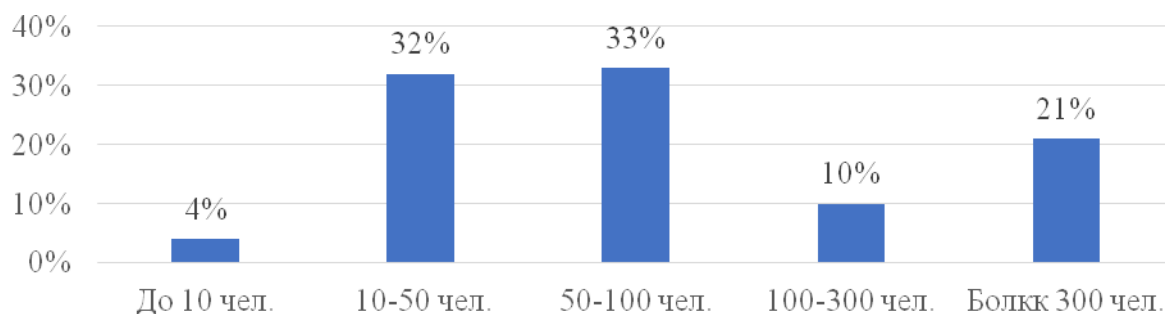


Рисунок 3.2 – Распределение корпоративных клиентов по показателю «количество сотрудников»

Исследование корпоративных клиентов по показателю срок работы на рынке показано в таблице 3.2:

Таблица 3.2 – Распределение корпоративных клиентов по показателю «срок работы на рынке», %

Количество лет	До 3 лет	3-5 лет	5-10 лет	10-15 лет	Более 15 лет
Процент	15	28	20	17	20

Исследование корпоративных клиентов по показателю срока сотрудничества с банком показано в таблице 3.3:

Таблица 3.3 – Срок сотрудничества корпоративных клиентов с банком, %

Количество лет	До 1 года	1–3 года	3–5 лет	5–10 лет
Процент	12	42	26	20

Графическая интерпретация данных представлена на рисунке 3.3.

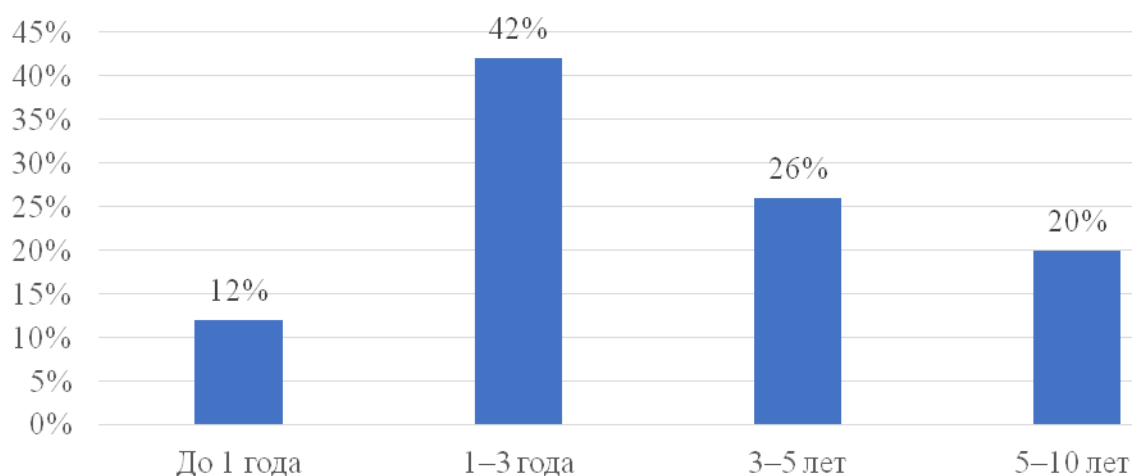


Рисунок 3.3 – Срок сотрудничества корпоративных клиентов с банком  
Оценка Сбербанка РФ корпоративными клиентами представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка Сбербанка РФ группой «корпоративный клиент»

№	Показатель	Средний балл в группе (max = 10)
1.	Обслуживание	9,3
2	Цена	6,2
3	Внутренняя атмосфера	9,5
4	Качество	9,3
5	Ассортимент	9,3

Графическая интерпретация данных представлена на рисунке 3.4.

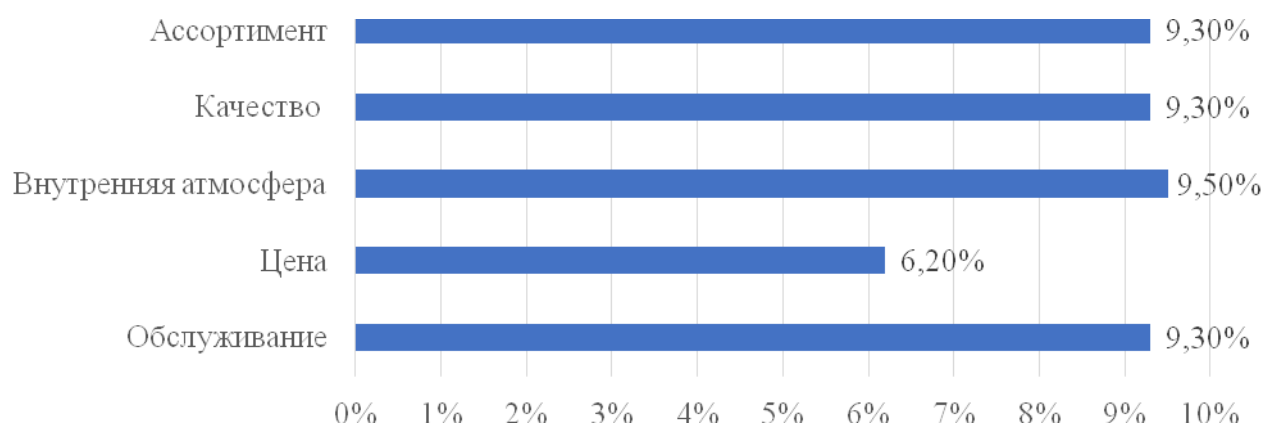


Рисунок 3.4 – Оценка Сбербанка РФ корпоративными клиентами

Второй рассматриваемый нами сегмент это розничный клиент, повозрастная характеристика на рисунке 3.5.

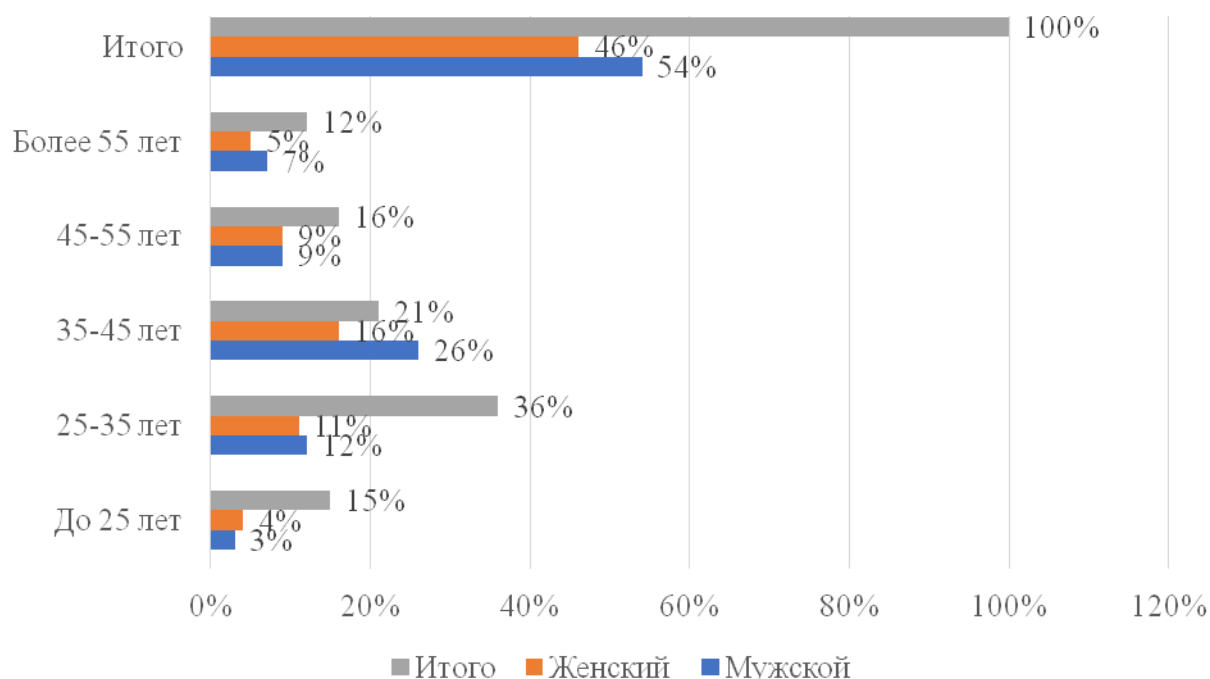


Рисунок 3.5 – Повозрастная характеристика «розничного клиента»

Как видно из рисунка 3.5 наиболее представленной возрастной группой является группа «35–45 лет». По половому признаку наиболее представленной является группа «мужчины» – 54 %, но превосходство не является значимым (группа «мужчины» в общем весе отстает на 8 %).

Если провести корреляцию двух признаков «пол» и «возраст», то на первом месте по занимаемой доле будет группа «мужчины 35–45 лет», на втором «женщины 35–45 лет». В ходе дальнейшего исследования было выявлено, что группу «женщины 35–45 лет» представляют сотрудники коммерческих организаций, группу «мужчины 35–45 лет» – руководители и частные предприниматели. Оценка банка группой розничных клиентов представлена в таблице 3.5:

Таблица 3.5 – Оценка банка группой розничных клиентов

№	Показатель	Средний балл в группе (max = 10)
1.	Обслуживание	8,9
2	Цена	9,5
3	Внутренняя атмосфера	9,1
4	Качество	9,1
5	Ассортимент	9,8

Оценка банка группой розничных клиентов показана на рисунке 3.6:



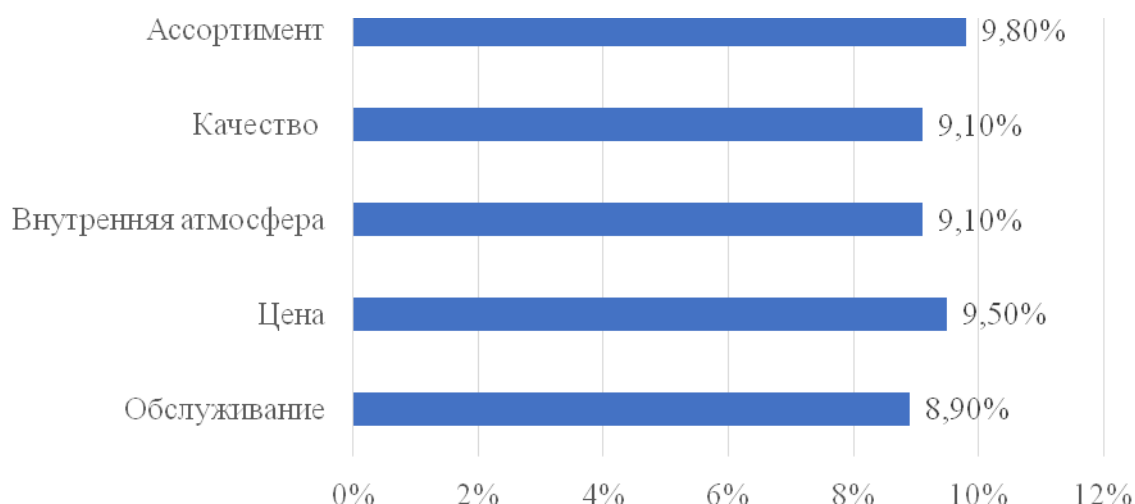


Рисунок 3.6 – Оценка банка группой клиентов розницы

Информация и портрет третьего типа клиентов (VIP).

Аббревиатура «VIP» (very important person) при переводе с английского языка значит «очень важная персона». В этой связи использование в предложении данной аббревиатуры означает привязку к таким «важным персонам».

Согласно закону Парето 80 % прибыли приносит лишь 20 % клиентов. Поэтому привлечение клиентов сегмента VIP является одной из наиважнейших задач ПАО «Сбербанк России» в целях расширения ресурсной базы.

Вместе с тем, на вопрос о том, кто является настоящим VIP-клиентом банковские аналитики России не могут прийти к единому мнению. Каждым банком определяются самостоятельным образом критерии, рамки границ и характеристики, в соответствии с которыми клиента можно будет отнести к сегменту VIP. Присутствие связей хорошего качества и влияния в качестве критериев, по которым можно будет выделять клиентов услуги, может также быть дополнен также «порогом цены» или «проходным билетом» в круг избранных клиентов. Данный порог, как правило, определяется посредством эксперимента.

Также, следует отметить, что клиентов private banking можно классифицировать в зависимости от целей, которые они преследуют. Первая группа клиентов включает тех, чья главная цель первоначальное накопление и наращивание их капитала. В частности клиенты, которые активным образом участвуют в работе своих компаний и доверяют заботу о своих деньгах профессионалам. Вторая группа включает тех клиентов, чья цель заключается в сохранении собственного капитала и передача такого капитала следующему поколению в семье.

Помимо сегментации приведенной выше, некоторыми банками потенциальные клиенты классифицируются в зависимости от их отношения к риску. Ведь в настоящее время не каждый потребитель услуги private banking готов доверять даже небольшую часть своего состояния даже прошедшему профессиональное обучение и имеющий приличный опыт менеджеру услуги private banking. Тогда

клиентов услуги можно сегментировать по уровню того, насколько они учувствуют в принятии инвестиционных решений. Первая и самая востребованная на практике private banking вид управления персональными финансами клиента – это индивидуальное доверительное управление. В таком случае клиентом передаются собственные средства в управление банку и в соответствии с инвестиционной стратегией или декларацией и определенным уровнем риска. В таком случае клиент не вмешивается в ход принятия инвестиционных решений. Второй формой предусмотрено предоставление банком различных по виду и содержанию консалтинговых услуг. Данной моделью предусмотрено право самостоятельного принятия всех решений за клиентом. Следует отметить, что данная сегментация, четким образом ведется с градацией моделей ведения конкретного бизнеса, что позволяет облегчить работу банка по формированию наиболее эффективных бизнес-решений на таком рынке. Учитывая российскую действительность, ведение сегментации, а также ее результаты могут отличаться от тех, которые признаны всем миром. Условная классификация пользователей private banking можно следующим образом: клиент, приносящий деньги в банк, и клиент, который берет эти деньги.

Корпоративным VIP-клиентам ПАО «Сбербанк России» может «организовать» выдачу кредитов под более лояльные проценты и без рассмотрения вопроса о выдаче кредита на кредитном комитете (то есть, в предельно сжатые сроки). ПАО «Сбербанк России» также может оказывать помощь своим VIP-клиентам в выпуске облигаций, посредством выступления в качестве менеджера займа, андеррайтера, платежного агента при размещении займа, погашении, выплате дохода. Также, ПАО «Сбербанк России» предоставляет VIP-клиентам гарантии на льготных условиях. Приобретение банковской гарантии в ПАО «Сбербанк России» позволяет его клиентам использовать собственные средства в обороте на время отсрочки платежа. На сегодняшний день взаимоотношения «Сбербанк – VIP-клиент» находятся на том уровне, при котором клиент правомочен выставлять перед банком задачи с «многоходовки»: в рамках связей с партнерами, стратегическому прогнозированию ведения бизнеса клиента, в рамках оптимизации налогообложения и диверсификации рисков при ведении бизнеса клиента, схем финансирования бизнеса клиента, заканчивая решением вопросов, касающихся приобретения и реализации сырья и продукции. При всем этом у менеджера ПАО «Сбербанк России», который работает с VIP-клиентами ПАО «Сбербанк России», практически отсутствует право на ошибку. Неприемлемо наличие «брака» в такой работе. То есть менеджером должно оказываться либо высочайшее по качеству обслуживания, либо его заменят на другого. Вместе с тем, несмотря на трудности привлечения VIP-клиента, наиболее важным и сложным является его удержание, а также, в дальнейшем сделать его стратегическим партнером ПАО «Сбербанк России». В области банковской практики такой результат является высшим пилотажем. Корпоративных клиентов у ПАО «Сбербанк России» более 100 000, а корпоративных VIP-клиентов – 172. Сегмент клиентов с категорией VIP является

для банка очень ценным, и является стратегическим направлением его деятельности.

Удовлетворение потребностей клиента в решении его финансовых проблем – это оценка деловых отношений ПАО «Сбербанк России» с VIP-ом. Для удовлетворения запросов клиента ПАО «Сбербанк России», предлагается большой спектр финансовых инструментов с высоким качеством обслуживания и профессионализмом персонала ПАО «Сбербанк России». Результат такого подхода – увеличение количества клиентов ПАО «Сбербанк России». Таким образом, на создаваемое постоянное штатное структурное подразделение Сбербанк РФ – отдел офис-менеджмента будет возложена стратегическая задача привлечения, встречи, обслуживания и удержания VIP-клиентов банка.

Кроме того, удовлетворение нужд VIP-клиента открывает новые возможности сотрудничества – привлечение на обслуживание партнеров VIP-клиента, его коллег и знакомых. Таким образом, работа отдела офис-менеджмента в лице службы встречи клиентов позволит банку привлечь и удержать VIP-клиентов, что позволит повысить эффективность деятельности банка.

### **3.2 Мероприятия по повышению эффективности управления рентабельностью в ПАО Сбербанк**

Таким образом, нами предложены меры по повышению прибыли и рентабельности посредством совершенствования управления банком, а именно, создание отдела офис-менеджмента банка, наделенного широкими полномочиями.

Рассмотрим эффективность реализации данного предложения для банка.

Любой проект, даже самый успешный, не может быть реализован в точном соответствии со своим замыслом. Скажем несколько слов о тех проблемах, с которыми может столкнуться банк и что можно предпринять для их решения.

1. На первоначальной стадии проекта недостаточно детальная проработка стратегии формирования и недостаток формализованных политик управления может послужить причиной непонимания некоторых стратегических ограничений между собственниками и топ-менеджментом. Итогом данной недоработки способно быть многократное переконфигурирование структуры конкретных бизнес-процессов и, как правило, сдвиг сроков проекта из-за невозможности разработки и утверждения документов. Решение: при осуществлении подобных проектов необходимо уделять особое значение разработке стратегии и тщательной ее детализации. Это даст возможность значительно уменьшить временные и материальные расходы при формировании системы управления компанией.

2. Второй главной проблемой при осуществлении проекта являлось непонимание персоналом отдела офис-менеджмента подходов к формированию системы управления. Описанный подход не является распространенным и требует некоего переосмысления работы, исполняемой сотрудниками офис-менеджмента каждый день на своих рабочих местах.

Решение: с целью минимизации последствий данной трудности при осуществлении проектов организационного развития следует большое количество внимания уделять информированию работников – обучение нужно проводить как до проведения работ, так и по завершению формирования системы управления, а также на этапе внедрения.

Вновь прибывающие в компанию сотрудники кроме всего прочего должны проходить обучение в рамках процесса введения в должность.

3. Еще одна отличительная черта описанного подхода – это довольно высокие условия, предъявляемые к офис-менеджерам.

При реализации данного проекта в Сбербанк РФ может возникнуть ситуация роста текучести кадров в данном отделе офис-менеджмента.

Решение: Расширение форм материального и морального поощрения сотрудников. Разработка положения о «благодарственном письме председателя правления», знаках отличия банка, положений о конкурсах профессионального мастерства сотрудников. Создание системы званий и категорий в банке. Разработка современной системы материального и морального поощрения сотрудников банка и его филиалов, работающих с клиентами.

Совокупный бюджет затрат на мероприятия проекта представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Бюджет затрат на мероприятия, млн. руб.

Мероприятие	Стоимость , млн. руб.
Обучение персонала (150000 чел.·15т.р.)	2250,0
Материальное стимулирование (по модели компетенций) (150000 чел.·22,3 т.р. ·12 мес+30% отчисления на соцстрахование)	52 182,0
Подарки на праздники (натуральное стимулирование)	310,0
Тренинги	250,0
Подарки клиентам на праздники (сувенирная продукция)	637,0
Разработка регламентов	115,0
Итого	55 744,0

Таким образом, ориентировочно совокупный бюджет затрат составит 55744 тыс. рублей, в том числе затраты на обучение и разработку регламента будут единовременными, а остальные текущими. Все расчеты предварительные и могут корректироваться руководством по мере реализации мероприятий в ту или иную сторону. На следующем этапе необходимо осуществить прогнозный расчет доходов от разработки и реализации предлагаемых по проекту мероприятий.

По ожиданиям руководства банка, предлагаемые меры по повышению прибыли и рентабельности посредством совершенствования управления банком позволит банку достичь следующих результатов (таблица 3.7):

Таблица 3.7 – Прогноз показателей деятельности ПАО «Сбербанк» в связи с совершенствованием офис-менеджмента

Показатель	Значение 2017 год	Прогноз
Количество счетов, тыс. шт.	138 278	В связи с привлечением VIP-клиентов
Средства клиентов, млн. руб.	19 814 200	Увеличение минимум на 10 %
Доходы по РКО, млн. руб.	182 700	Увеличение обслуживаемых клиентов позволяет увеличить доходы по РКО На 10 %
Кредитный портфель, млн. руб.	19 891 000	Рост минимум на 10 % в связи с привлечением большего количества клиентов
Процентные доходы, млн. руб.	2 335 800	Рост в соответствии с ростом кредитного портфеля
Чистая прибыль банка, млн. руб.	748 700	Рост на 15 %

В соответствии с рисунком 3.7 показана динамика счетов клиентов Банка.

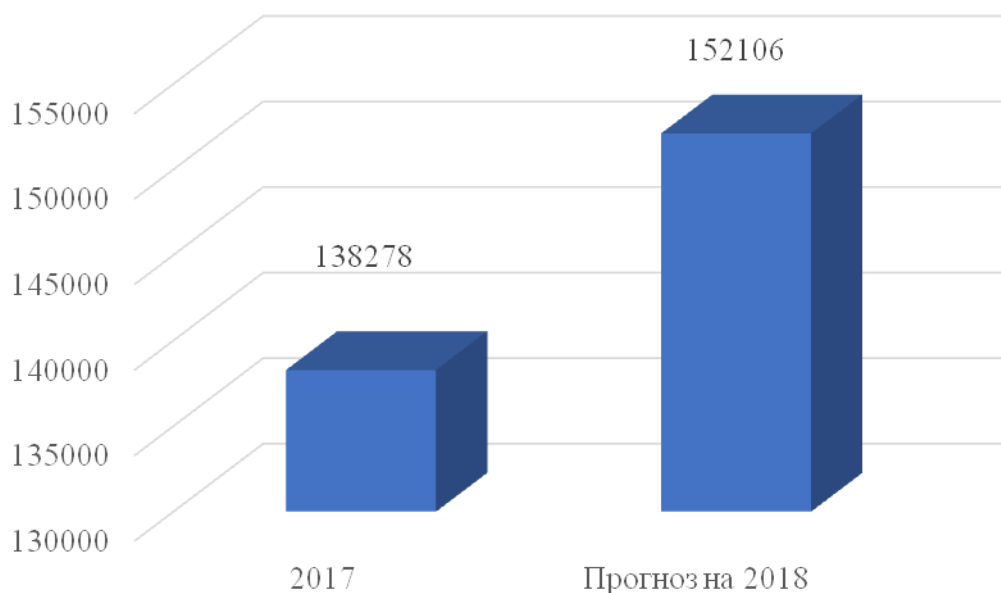


Рисунок 3.7 – Прогноз клиентской базы, в тыс. чел.

Таким образом, количество клиентов Банка в прогнозном периоде увеличится на 13 828 по сравнению с прошлым годом, темп роста составит 15 %.

Данный процент прироста количества клиентов является достаточно высоким для коммерческого банка.

На рисунке 3.8 представлен прогноз привлеченных средств клиентов банка (рост на 10 %).

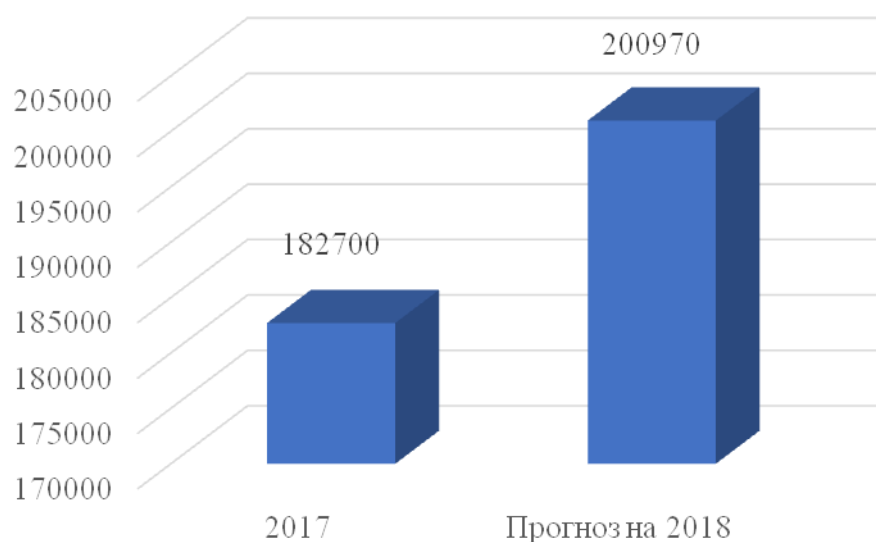


Рисунок 3.8 – Прогноз привлеченных средств клиентов, в млн. руб.

Итак, в прогнозном периоде привлечение средств увеличится на 10 %.

Рассмотрим динамику доходов Банка (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Прогноз доходов по РКО и процентных доходов, млн. руб.

Показатель	2017 год	Прогноз	Абсолютное изменение
Доходы по РКО	182700	200970	18270
Процентные доходы	2335800	2569380	233580

Итак, доходы по расчетно-кассовому обслуживанию увеличатся на 18 270 тыс. руб., а процентные доходы по сравнению с прошлым годом увеличатся на 233 580 тыс. руб.

Динамика кредитного портфеля и процентных доходов показана на рисунке 3.9:



Рисунок 3.9 – Динамика кредитного портфеля и процентных доходов, в млн. руб.

Динамика прибыли и рентабельности представлена на рисунке 3.9.

Таблица 3.9 – Динамика прибыли и рентабельности

Показатели	2017 год	Прогноз	Изм., млн. руб.	Темп роста, %
Чистая прибыль, млн. руб.	748 700	861 005	112 305	115,0
Доходы от РКО, млн. руб.	182 700	200 970	18 270	110,0
Ссудная задолженность, млн. руб.	19 891 000	2 188 000	198 9100	110,0
Рентабельность кредитного портфеля, в %	3,76	3,94	0,17	104,6
Рентабельность операций по расчетно-кассовому обслуживанию, в %	409,80	428,42	18,63	104,6

На рисунке 3.10 покажем динамику показателей рентабельности.

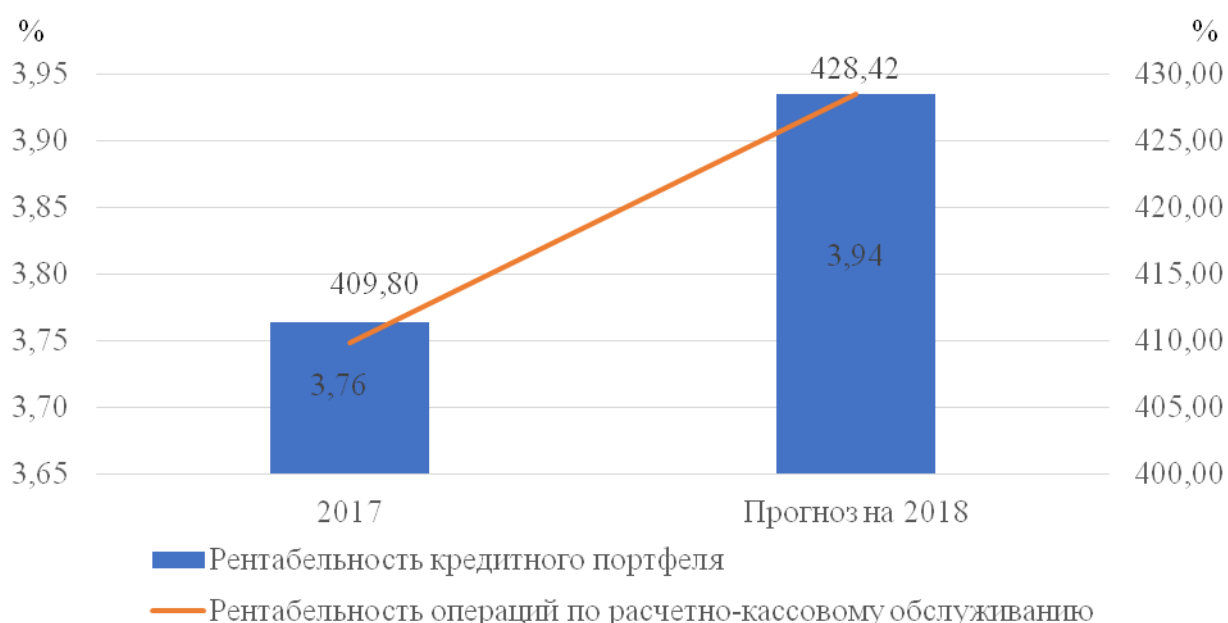


Рисунок 3.10 – Прогноз рентабельности кредитного портфеля и средств клиентов по чистой прибыли

Общепринятыми методами оценки эффективности инвестиционных проектов являются:

- 1) Определение чистой приведенной стоимости денежных потоков по проекту (NPV).
- 2) Расчет срока окупаемости инвестиций (PP).
- 3) Расчет индекса рентабельности инвестиций (PI).

Расчет чистой приведенной стоимости (NPV) основывается на сопоставлении величины инвестиционных затрат и общей суммы скорректированных во времени (дисконтированных) будущих денежных поступлений, генерируемых в течение прогнозируемого срока.

Если рассчитанная чистая приведенная стоимость потока платежей имеет положительное значение, то есть  $NPV > 0$ , это значит, что мы получим доход, превышающий величину вложенных средств, с учетом начисленной на нее ставки дисконтирования.

Отрицательная величина, то есть  $NPV < 0$ , показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При  $NPV = 0$  проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода.

Для расчета величины денежных потоков и определения их реальной текущей стоимости необходимо произвести операцию их дисконтирования. Дисконтирование – это приведение экономических показателей разных лет к сопоставимому по времени виду. Иначе говоря, дисконтированная стоимость – это величина будущих доходов от реализации инвестиционного проекта, выраженная в ценах текущего года и используемая для ее сопоставления с суммой инвестиций.

Для проведения процесса дисконтирования необходимо определить ставку дисконтирования, рассчитываемую как сумма безрисковой ставки дисконта, прогнозируемого темпа инфляции и премии за риск

$$E = i + r + pr, \quad (1)$$

где  $E$  – ставка дисконтирования, %;

$i$  – инфляционная премия, %;

$r$  – безрисковая ставка дисконта, %;

$pr$  – премия за риск.

За безрисковую ставку дисконта принимаем учетную ставку (ставку рефинансирования ЦБ), которая в данный момент равна 7,25 %.

Уровень инфляции прогнозируется в 2017 году на уровне 4 %, в 2018 году 3,8 %.

Поправка на риск (или премия за риск) различается в зависимости от целей и задач инвестиционного проекта.

Виды проектов по критерию величины риска инвестиционных вложений представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Риск недополучения предусмотренных проектом доходов, %

Величина риска	Пример цели проекта	Поправка на риск, %
Низкий	Вложения в развитие производства на базе освоенной техники	3–6
Средний	Увеличение объёма продаж существующей продукции	8–10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13–15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18–20



На основании данной таблицы предлагаемый проект отличается минимальной величиной риска – 3–6 %. Принимаем среднеарифметическое значение 4,5 %.

Расчет коэффициентов дисконтирования для исследуемого периода представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Коэффициенты дисконтирования денежных средств, %

Показатель	2018г.
1. Ставка дисконтирования (E),	15,75
1.1. Инфляционная премия (i),	4
1.2. Премия за риск (p),	4,5
1.3. Безрисковая ставка дисконта (r),	7,25

На основе полученных коэффициентов произведем расчет дисконтированных денежных потоков по проекту (таблица 3.12).

В приведенной таблице чистый денежный поток (п. 3) представляет собой разницу между притоком и оттоком денежных средств по проекту, ежегодные дисконтированные платежи (п. 5) рассчитываются как произведение чистого денежного потока на коэффициент дисконтирования за соответствующий период.

Таблица 3.12 – Денежные потоки по проекту (по кварталам), в млн. руб.

Показатель	0	1	2	3	4	Итого
Приток (прирост чистой прибыли)	0	2152 51,25	215 251,25	215 251,25	215 251,25	861 005
Отток (затраты по проекту)	2365	13 344,75	13 344,75	13 344,75	13 344,75	55 744
Денежный поток	2365	201 906,5	201 906,5	201 906,5	201906,5	805 261
Ставка дисконтирования	1,0	1,1575	1,3398	1,5508	1,7951	-
Дисконтированный денежный поток (NPV)	2365	174 433,26	150 698,28	130 192,9	112 477,67	565 437,11

По данным таблицы 3.12 величина денежного потока (NPV) по итогам 2018г. составит 565437,11 млн. рублей. Поскольку  $NPV > 0$ , проект является экономически целесообразным.

Используя данные таблицы 28 получим: прирост срока окупаемости составляет 0,3 года. Таким образом, срок окупаемости проекта равен около 4-х месяце (1 квартал).

На заключительном этапе необходимо определить индекс рентабельности инвестиций (PI), который рассчитывается как отношение дисконтированной стоимости притока денежных средств к величине дисконтированных капиталовложений, которые понесет банк за анализируемый период.

Таблица 3.13 – Расчёт индекса рентабельности

Наименование показателя	2017 г.
Приток денежных средств, млн. руб.	861 005,0
Дисконтированный приток денежных средств, млн. руб.	565 437,11
Отток денежных средств, млн. руб.	55 744,0
индекс без учета дисконт.	340,49
индекс с учетом дисконт.	239,09

При этом: если  $PI < 1$ , то от проекта следует отказаться; если  $PI = 1$ , можно принять любое решение. Следовательно, индекс прибыльности предлагаемого проекта равен: 340,49 без учета дисконтирования и 239,09 с учетом дисконтирования.

Данная величина показывает, во сколько раз увеличится каждый рубль вложенных в данный проект средств с учётом фактора времени, то есть на 1 рубль инвестированных средств банк получит 239,09 рубля чистой прибыли на протяжении жизненного цикла проекта. Размер индекса рентабельности  $>1$ , следовательно, проект выгоден для банка целесообразно принять.

Итак, в данной работе предложены меры по повышению прибыли и рентабельности ПАО «Сбербанк» посредством совершенствования управления банком, а частности предложено обратить внимание на категорию VIP-клиентуры, и создать отдел офис-менеджмента в большинстве отделений банка. Расчеты эффективности свидетельствуют: показатели рентабельности кредитного портфеля и привлеченных средств банка увеличатся. Рентабельность операций по расчетно-кассовому обслуживанию увеличится на 18,63 % по сравнению с прошлым годом. Рентабельность кредитного портфеля увеличится в прогнозном периоде по сравнению с 2017 годом на 0,17 %.

Расчет эффективности вложений в проект проведен с использованием формул расчета экономической эффективности. Так, величина денежного потока (NPV) по итогам 2018 г. составит 565 437,11 млн. рублей. Поскольку  $NPV > 0$ , проект является экономически целесообразным. Срок окупаемости проекта равен около 4-х месяце (1 квартал). Индекс рентабельности с учетом дисконтирования составил 239,09, то есть проект выгоден для ПАО «Сбербанк» и рекомендуется к внедрению.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главный показатель, который характеризует финансовый результат коммерческого банка – это чистая прибыль, которая представляет собой конечный финансовый результат его деятельности.

Объем чистой прибыли банка зависит от объемов его дохода, величины его расходов и суммы налога, уплачиваемого в бюджет.

Получение максимальной прибыли при обеспечении устойчивого длительного функционирования считается основной целью деятельности коммерческого банка.

Прибыль демонстрирует финансовую стабильность, представляется источником увеличения собственного капитала банка. Чистая прибыль распределяется по основным направлениям: отчисления в фонды накопления (пополнение уставного и других фондов); отчисления в фонд специального назначения (потребления); отчисления в резервный фонд; выплата дивидендов акционерам (участникам).

Рентабельность коммерческого банка следует рассматривать во взаимосвязи с показателями ликвидности, структуры актива и пассива баланса. В банке должно быть достигнуто оптимальное соотношение рентабельности, ликвидности, свойства кредитного портфеля и рисков.

В данной работе на основе данных консолидированной финансовой отчетности был проведен анализ прибыли и рентабельности ПАО Сбербанк.

Порядок формирования и распределения прибыли регламентирован в Уставе ПАО Сбербанк. Так, там говорится о том, что банк обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения чистой прибыли. Данная прибыль распределяется на основании решения Общего собрания акционеров между акционерами, а также направляется на формирование резервного фонда. Чистая прибыль, не направленная на оплату дивидендов и в резервный фонд, остается в распоряжении банка в виде нераспределенной прибыли.

Процентные доходы ПАО Сбербанк увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 119,4 млрд. руб. и составили 2399 млрд. руб. В 2017 году наблюдается снижение на 63,2 млрд. руб. В целом за рассматриваемый период процентные доходы выросли на 2,5 %.

Процентные расходы ежегодно снижаются. Так в 2016 году они снизились на 266,3 млрд. руб., в 2017 году еще на 160,5 млрд. руб. В целом за три года снижение составило 426,8 млрд. руб. или 44,1 %.

Рост процентных доходов и снижение процентных расходов привели к увеличению чистых процентных доходов на 374,8 млрд. руб. в 2016 году и на 89,3 млрд. руб. в 2017 году. За три года они увеличились практически в полтора раза.

Вследствие роста прибыли до налогообложения, увеличился и расход по налогу на прибыль. Рост за три года составил 86,2 млрд. руб. или 179,6 %.

Чистая прибыль ПАО Сбербанк составила в 2015 году 222,9 млрд. руб., в 2016 году 541,9 млрд. руб., в 2017 году 748,7 млрд. руб. То есть за рассматриваемый период она ежегодно увеличивалась, что говорит о стабильной и эффективной работе ПАО Сбербанк.

В структуре процентных доходов наибольшую долю на протяжении всего периода занимают кредиты и авансы клиентам: 91,5 % в 2015 году, 89,4 % в 2016 году, 85,8 % в 2017 году. Наибольшую долю в структуре процентных расходов ПАО Сбербанк занимают проценты по срочным депозитам физических лиц: 40,2 % в 2015 году, 51,4 % в 2016 году и 53,6 % в 2017 году.

В 2016 году ПАО Сбербанк был получен отрицательный финансовый результат по операциям с иностранной валютой в сумме 53,4 млрд. руб. В 2015 году и 2017 году данный показатель был положительным и составлял 83,1 млрд. руб. и 20,6 млрд. руб. соответственно.

Анализ финансовых результатов от непрофильных видов деятельности ПАО Сбербанк показывает, что более половины выручки от такой деятельности составляет выручка от продажи товаров. Соответственно в структуре себестоимости продаж основную долю занимает себестоимость проданных товаров.

За три года наблюдается рост прибыльности процентных операций, о чем свидетельствует увеличение чистой процентной маржи.

Рост операционной маржи расценивается как положительная динамика и говорит о повышении прибыльности основных банковских операций.

Также выросла прибыльность прочих и комиссионных операций ПАО Сбербанк.

Показывает, что каждый рубль работающих активов приносил в 2015 году 0,1 коп. чистых доходов от прочих операций, в 2016 году 0,2 коп., в 2017 году 0,1 коп. Показатель за три года не изменился и остался на уровне 2015 года.

Спрэд прибыли ПАО Сбербанк имеет положительное значение и увеличивается в динамике с 5,3 % в 2015 году до 6,9 % в 2017 году.

Показатели рентабельности активов и капитал ПАО Сбербанк за анализируемый период также увеличились, что является положительным моментом и говорит об эффективной работе ПАО Сбербанк.

Для повышения прибыли и рентабельности ПАО Сбербанк рекомендуется обратить внимание на повышение доходов, которые банк в основном получает от кредитования физических и юридических лиц, а также получает доходы от комиссионных, операций с иностранной валютой и ценными бумагами. Наиболее доходобразующими статьями доходов Сбербанка России (и других банков аналогично) являются доходы, получаемые от ссудных операций банка, а именно предоставление кредитов.

Поэтому, мероприятия, направленные на увеличение доходов от кредитных операций будут всегда достаточно актуальными. При этом, наиболее прибыльными кредитными операциями являются операции по предоставлению кредитов юридическим лицам, у которых и объемы кредитования значительные и

процентная ставка выше. Кроме того, привлечение юридического лица в банк для осуществления кредитования позволяет привлечь данное юридическое лицо и на расчетно-кассовое обслуживание, что предоставляет банку возможность получать доходы от ведения РКО.

Также нужно отметить, что не только юридические лица являются наиболее выгодными для банка с точки зрения получения доходов. Есть категория VIP-клиентов, которые также приносят банку наибольшие доходы.

Корпоративных клиентов у Сбербанка России более 100 000, а корпоративных VIP-клиентов – 172. Сегмент клиентов с категорией VIP имеет для банка высокую ценность, и является стратегическим направлением деятельности.

Для реализации предлагаемого мероприятия предлагается создание структурного подразделения – отдела офис-менеджмента.

На данное подразделение будет возложена стратегическая задача привлечения, встречи, обслуживания и удержания ВИП-клиентов банка.

Также, удовлетворение потребностей VIP-клиента открывает новые возможности партнерства – привлечение на обслуживание партнеров VIP-клиента, его коллег и приятелей. Таким образом, работа отдела офис-менеджмента в лице службы встречи клиентов позволит банку привлечь и удержать ВИП-клиентов, что позволит повысить эффективность деятельности банка.

В работе также были оценены риски реализации данного проекта. Так, например, в Сбербанк РФ может возникнуть ситуация роста текучести кадров в данном отделе офис-менеджмента.

В качестве решения данной проблемы предлагается расширение форм материального и морального поощрения сотрудников. Разработка положения о «благодарственном письме председателя правления», знаках отличия банка, положений о конкурсах профессионального мастерства сотрудников. Создание системы званий и категорий в банке. Разработка современной системы материального и морального поощрения сотрудников банка и его филиалов, работающих с клиентами.

Ориентировочно совокупный бюджет затрат составит 55 744 тыс. рублей, в том числе затраты на обучение и разработку регламента будут единовременными, а остальные текущими. Все расчеты предварительные и могут корректироваться руководством по мере реализации мероприятий в ту или иную сторону.

По ожиданиям руководства банка, предлагаемые меры по повышению прибыли и рентабельности посредством совершенствования управления банком позволит банку достичь следующих результатов:

- количество клиентов Банка в прогнозном периоде увеличится на 13 828 по сравнению с прошлым годом, темп роста составит 15 %;
- привлечение средств увеличится на 10 %;
- доходы по расчетно-кассовому обслуживанию увеличатся на 18 270 тыс. руб., а процентные доходы по сравнению с прошлым годом увеличатся на 233 580 тыс. руб.

При оценке эффективности внедрения предлагаемых мероприятий был проведен расчет дисконтированных денежных потоков.

В результате величина денежного потока (NPV) по итогам 2018г. составит 565437,11 млн. рублей. Поскольку  $NPV > 0$ , проект является экономически целесообразным.

Индекс прибыльности предлагаемого проекта равен: 340,49 без учета дисконтирования и 239,09 с учетом дисконтирования.

Проект окупается уже через 3 месяца.

Таким образом, проект выгоден для ПАО «Сбербанк» и рекомендуется к внедрению.

Расчеты эффективности свидетельствуют: показатели рентабельности кредитного портфеля и привлеченных средств банка увеличатся. Рентабельность операций по расчетно-кассовому обслуживанию увеличится на 18,63 % по сравнению с прошлым годом. Рентабельность кредитного портфеля увеличится в прогнозном периоде по сравнению с 2017 годом на 0,17 %.

Рост показателей рентабельности в прогнозном периоде свидетельствует о повышении прибыльности ПАО Сбербанк, что говорит о достижении цели, поставленной в данной работе.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117–ФЗ (ред. от 07.03.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2018) // «Собрание законодательства РФ», 07.08.2000, №32, ст. 3340.
2. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395–1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 05.05.2016 г.) // «Российская газета», № 27, 10.02.1996.
3. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86 – ФЗ (ред. от 07.03.2018) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.03.2018) // «Российская газета», № 127, 13.07.2002.
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208–ФЗ (последняя редакция) // «Российская газета», № 248, 29.12.1995.
5. Инструкция Банка России от 03.12.2012 3139–И (ред. от 13.02.2017) «Об обязательных нормативах банков» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.12.2012 № 26104) // Текст Инструкции опубликован на сайте Банка России 17 июля 2017 г.
6. Устав Сбербанка России ПАО от 24.07.2007 г.
7. Письмо Банка России от 22.01.2003 № 9–Т «О распределении прибыли» // Документ опубликован не был.
8. Агапова, И.И. История экономических учений / Т.И. Агапова. – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2014.
9. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева. – М.: КНОРУС, 2012. – 672 с.
10. Алферова, Е.В. Значение кредитной политики коммерческого банка в условиях нестабильности // Сборник по материалам XXIII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и технологий». г. Белгород, 28 февраля 2017 г. – 2017. – № 2–8. – с.5–9.
11. Анализ и оценка банковской деятельности (на основе отчетности, составляемой по российским и международным стандартам) / Г. Щербакова. – Москва: Вершина, 2014. – 464 с.
12. Анущенко, К.А. Финансово-экономический анализ: учеб.- практ. пос. / К.А. Анущенко, В.Ю. Анущенко. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 515 с.
13. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учеб. пос. / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 471 с.
14. Бабо, А. Прибыль / А. Бабо. – М: Прогресс, 2013. – с. 40.
15. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 526 с.
16. Банк, В.Р. Финансовый анализ: учеб. пос. / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2016. – 394 с.
17. Банковское дело. Управление и технологии: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. проф. А.М. Тавасиева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 671 с.
18. Банковское дело: учеб. / под. ред. Г.Н. Белоглазовой, А.П. Кроливецкой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 592 с.



19. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пос. / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
20. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М.: Омега-Л, 2011. – 768 с.
21. Богатко, А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 206 с.
22. Большой экономический словарь: 26500 терминов / авт. и сост.: А.Н. Азрилиян; под ред. А.Н. Азрилияна. – Изд. 7-е, доп. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
23. Борисов, Л. Анализ финансового состояния предприятия / Л. Борисов // Экономика и жизнь. – 2014. – №5. – С.17–23.
24. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учеб. пос. / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2013. – 218 с.
25. Буевич, Ю.С. Особенности учета и формирования отчетности в российских банках // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – Т. 2. – С. 25–36.
26. Вешкина, Л.В., Широнина, Е.М. Влияние мирового финансового кризиса на структуру баланса российских банков // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №1–1 (42–1). – С.156–158
27. Воронов, К.Е. Финансовый анализ. Некоторые положения и методики: учеб. пос. / К.Е. Воронов, О.А. Максимов. – М: ИКФ «Альф», 2015 – 25 с.
28. Гацалов, М.М. Современный экономический словарь-справочник / М.М. Гацалов. – Ухта: УГТУ, 2012. – 371 с.
29. Гитиномагомедова, А.М., Омарова, О.Ф. Методики анализа финансового состояния коммерческих банков в российской практике // Актуальные вопросы современной экономики. – 2015. – №2. – С. 77–85
30. Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.М. Глазов. – М.: Юнити, 2014. – 369 с.
31. Горчаков, Н.Н. Эффективность деятельности многопрофильного банка: некоторые вопросы и оценки // Интеграл. – 2009. – Т.50. – №6. – С. 68–69.
32. Гочияева, А.К. Методы оценки ликвидности коммерческого банка // Сборник научных трудов по материалам Международной студенческой научно-практической конференции «Современные социально-экономические аспекты развития региональной экономики». – 2015. – С. 55–59
33. Григорьева, Д.Р., Гареева, Г.А., Лысанов, Д.М. Статистические методы анализа и прогнозирования надежности коммерческого банка // В мире научных открытий. – 2015. – №2 (62). – С. 479–492
34. Давыдова, Л.А. Экономика и управление предприятием: учебное пособие / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 123 с.
35. Деятельность коммерческих банков: учебное пособие / под ред. проф., д.э.н. А.В. Калтырина. – Ростов н/Д: «Феникс», 2014. – 384 с.
36. Коробова, Г.Г. Банковское дело: учеб. пос. для ВУЗов / Г.Г. Коробова. – М.: Экономист, 2012. – 751 с.

37. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учеб. / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2013. – 768 с.
38. Мареев, С.Н. Экономическая теория Маркса и ее критики: монография / С.Н. Мареев. – М.: Изд-во СГУ, 2013. – 322 с.
39. Нордхаус, В., Самуэльсон, П., Экономика: Пер. с англ. / В. Нордхаус, П. Самуэльсон. – М.: Вильямс, 2011. – 1360 с.
40. Полынкова, Е.А. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ПАО «Сбербанк» в сфере потребительского кредитования // Молодой ученый. – 2018. – №7. – С. 84–87.
41. Романова, Е.Г., Кудинов, С.С. Научные подходы к определению прибыли организации // Молодой ученый. – 2016. – №26. – С. 373–376.
42. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пос. / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2013. – 658 с.
43. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. для студ. высш. учеб. завед. / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 647 с.
44. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М., 1965.
45. Тавасиев, А.М. Банковское дело: учеб. / под ред. А.М. Тавасиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 671 с.
46. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / По общ. ред. А. Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1165 с.
47. Хайдукова, Д.А. Прибыль предприятия: экономическая сущность, виды, методы анализа // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5. – С. 175–179.
48. Черный, А.А. Прибыль: от прошлого к настоящему / А.А. Черный, Н.Н. Батищева. – Вопросы экономики и управления. – 2016. – №4.1. – С.44–47.
49. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с.
50. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пос. / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2014. – 276 с.
51. Экономическая мысль: разнообразие концепций и сфер применения / под ред. А.П. Заостровцева. – СПб.: Леонтьевский центр, 2011. – 428 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк**  
**Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО Сбербанк**

в млрд. руб.

Наименование показателя	31.12.2017	На 31.12.2016
<b>АКТИВ</b>		
Денежные средства и их эквиваленты	2 329,4	2 560,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	427,1	402,0
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	654,1	605,5
Средства в банках	1 317,8	965,4
Кредиты и авансы клиентам	18 488,1	17 361,3
Ценные бумаги, заложенные по договорам репо	258,9	113,9
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	1 743,7	1 658,9
Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	773,6	545,8
Отложенный налоговый актив	15,5	13,9
Основные средства	516,2	482,9
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	10,5	5,8
Прочие финансовые активы	253,1	314,5
Прочие нефинансовые активы	324,2	337,8
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>	<b>27 112,2</b>	<b>25 368,5</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Средства банков	693,3	561,9
Средства физических лиц	13 420,3	12 449,6
Средства корпоративных клиентов	6 393,9	6 235,2
Выпущенные долговые ценные бумаги	934,6	1 161,0
Прочие заемные средства	247,3	261,4
Финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости	164,4	212,9
Отложенное налоговое обязательство	27,7	55,1
Обязательства групп выбытия	688,1	479,2
Резервы по страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	289,9	312,6
Прочие финансовые обязательства	100,4	77,3
Прочие нефинансовые обязательства	716,3	739,9
Субординированные займы	164,4	212,9
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>	<b>27 112,2</b>	<b>25 368,5</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о прибылях и убытках ПАО Сбербанк

Таблица Б.1 – Отчет о прибылях и убытках ПАО Сбербанк

в млрд. руб.

Наименование показателя	За отчетный 2017 г. —	За отчетный 2016 г. —
Процентные доходы	2 335,8	2 399,0
Процентные расходы	(826,4)	(986,9)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	(57,3)	(49,3)
<b>Чистые процентные доходы</b>	<b>1 452,1</b>	<b>1 362,8</b>
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	(287,3)	(342,4)
<b>Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов</b>	<b>1 164,8</b>	<b>1 020,4</b>
Комиссионные доходы	505,1	436,3
Комиссионные расходы	(110,9)	(87,2)
Доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, отнесенными в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	8,0	6,0
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	—	(25,0)
Обесценение основных средств и нематериальных активов	(9)	(0,3)
Обесценение деловой репутации	(11,3)	(0,3)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от первоначального признания финансовых инструментов, реструктуризации и продажи кредитов	4,7	(0,1)
Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	(0,2)	0,5)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты	20,6	(53,4)
Доходы за вычетом расходов по операциям с драгоценными металлами, производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами и от переоценки счетов в драгоценных металлах	4,1	6,5
Чистое создание прочих резервов	(16,7)	(19,4)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	42,4	30,8
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	(36,7)	(27,1)

Окончание таблицы Б.1

Наименование показателей	За отчетный 2017 г.	За отчетный 2016 г.
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам	(232,6)	(177,8)
Прочие чистые операционные доходы	23,9	34,2
<b>Операционные доходы</b>	<b>1 616,0</b>	<b>1 355,1</b>
Операционные расходы	(672,8)	(677,6)
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>943,2</b>	<b>677,5</b>
Расход по налогу на прибыль	(194,5)	(135,6)
<b>Прибыль за год</b>	<b>748,7</b>	<b>541,9</b>
Прибыль, приходящаяся на:		
- акционеров Банка	750,4	540,5
- неконтрольную долю участия	(1,7)	1,4
<b>Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка</b>	<b>34,58</b>	<b>25,00</b>