

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**ИМИДЖ И ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
заочной формы обучения, группы 06001351  
Ворчак Лидии Николаевны

Научный руководитель:  
ст. преподаватель  
Пашкова Е.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИМИДЖА И ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ.....	6
1.1. Экономическая сущность деловой репутации и имиджа коммерческого банка .....	6
1.2. Виды анализа и показатели оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка .....	12
1.3. Динамика развития показателей рейтингов коммерческих банков в рыночных условиях .....	22
ГЛАВА 2. ИМИДЖ И ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ ПАО «СБЕРБАНК» .....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк»	27
2.2. Оценка имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк» .....	36
2.3. Практические рекомендации по повышению имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк».....	43
2.4. Мероприятия совершенствования методов оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка .....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Роль коммерческих банков как регуляторов денежного оборота, центров аккумуляции ресурсов и их перераспределения возлагает на них большую ответственность перед обществом. Эффективность экономической деятельности любого коммерческого банка является важнейшим принципом его функционирования и подразумевает то, что он будет продолжать свою деятельность в ближайшем будущем, и у него нет намерений и необходимости ликвидации или значительного сокращения деятельности. Главным критерием обеспечения стабильности деятельности банка или банка является поддержание его имиджа и деловой репутации.

Целостный имидж банка в общественном сознании складывается за счет восприятия самых разнообразных аспектов банковской деятельности: от его финансового состояния до применяемых им технических средств, технологий, внешнего облика банка. Наиболее существенным из всех компонентов репутации кредитного учреждения является, конечно, финансовое положение банка.

Управление имиджем и деловой репутацией носит характер целенаправленного воздействия на целевые аудитории, определяемого бизнес-задачами, стоящими перед банком.

Актуальность данной работы определяется появлением большого количество работ в области оценки имиджа и деловой репутации коммерческих банков, а также методов управления ими.

**Степень научной разработанности.** Основные аспекты теории и практики оценки имиджа и деловой репутации банковских учреждений можно найти в работах следующих авторов: А.В. Аванесяна, М.А. Блинкова, Ю.С. Власовой, Т.С. Изновой, И.И. Куницына, Д.А. Пахомовой, Т.С. Савиной, Е.В. Сениной, Ю.И. Сигидова и др.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование особенностей формирования имиджа и деловой репутации коммерческого банка на примере анализа в ПАО «Сбербанк», а также практические рекомендации по их повышению.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить экономическую сущность имиджа и деловой репутации коммерческого банка;
- исследовать направления и показатели рейтингования коммерческих банков в рыночных условиях;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику деятельность ПАО «Сбербанк России»;
- оценить имидж и деловую репутацию ПАО «Сбербанк»;
- предложить рекомендации по направлениям повышения имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк»;
- определить направления совершенствования методов оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка.

**Объектом исследования** является процесс формирования имиджа и деловой репутации коммерческого банка.

**Предметом** является экономическая деятельность ПАО «Сбербанк».

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории финансов и рейтинговых оценок банковских учреждений. Использовались методы: анализа и синтеза, метод группировки и сравнения, аналитический, экономический, статистический.

**Информационной базой** федеральные законы и постановления Правительства РФ, инструкции и указы, ПАО «Сбербанк» послужили открытые данные отчетности ПАО «Сбербанк», а также аналитические исследования рейтинговых агентств.

**Практическая значимость** состоит в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию методов оценки имиджа и деловой

репутации, а также практические рекомендации по повышению имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк» могут быть использованы в банковской деятельности.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, оценивается степень разработанности проблемы, определяются цели и задачи работы, формулируется объект и предмет исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты имиджа и деловой репутации» рассмотрены экономическая сущность деловой репутации и имиджа коммерческого банка; изучены основные виды анализа и показатели оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка; исследовано развитие показателей рейтингов коммерческих банков в рыночных условиях.

Во второй главе «Имидж и деловая репутация ПАО «Сбербанк» изучены особенности организационно-экономической характеристики ПАО «Сбербанк»; проведена оценка имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк»; сформулированы практические рекомендации по повышению имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк»; определены мероприятия совершенствования методов оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка.

Заключение включает в себя выводы и предложения, в которых сформулированы основные теоретические и практические результаты исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИМИДЖА И ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

## 1.1. Экономическая сущность деловой репутации и имиджа коммерческого банка

Заметим, что деловая репутация и риск ее потери уже давно являлись предметом риск-менеджмента во многих других сферах бизнеса, особенно связанных с теми отраслями деятельности, где отношения потребителя и производителя полностью строятся на доверии [34].

«Репутация – ценный нематериальный актив компании, который накапливается годами и может быть разрушен в одночасье» – эта фраза в тех или иных вариациях, как мантра, звучит на конференциях, мелькает на страницах деловых изданий, появляется в корпоративных бизнес-планах.

Понятие деловой репутации является неоднозначным, при этом на сегодняшний день нет единого, общепринятого определения понятия «деловая репутация». В деловом обороте практически всех стран к деловой репутации используется совершенно иной, чем в нашей стране подход.

За рубежом деловая репутация – это понятие не только правовое, но и экономическое. Там деловая репутация является частью нематериальных активов, составляющих стоимость фирмы. Некоторые западные экономисты считают, что деловая репутация – это в первую очередь мнение топ-менеджмента на то, что думает окружение об организации [4, с. 37]. Так S. Brammer, S. Pavelin утверждают, что репутация определяется социальной деятельностью компании, её финансовыми показателями, рисками и спецификой бизнеса [24, с. 54].

Понятие «деловой репутации» в отечественной практике возникло относительно недавно, так как в период плановой экономики предприятия и активы не могли быть предметами купли-продажи, и эффекта гудвилла не

возникало [49].

Обращаясь к толкованию термина «репутация» в отечественной научной литературе находим, по крайней мере, шесть точек зрения на предмет. Проведем систематизацию всех возможных подходов.

С одной стороны, деловая репутация – это важная качественная характеристика общественного мнения об организации, с другой – один из нематериальных активов организации, поддающийся количественной оценке.

По мнению экономистов, деловая репутация не более чем особенность или знак, позволяющие различать типы компаний и их бизнес-стратегии, прогнозировать отклики на изменения окружающей среды [31, с. 63].

По мнению стратегов, репутация – это и актив, и барьер, препятствующий мобильности компании. Поскольку репутация оценивается внешней средой, существенно ограничены возможности управления ею изнутри.

С организационной точки зрения, репутация – это производная от внутренней культуры компании, результат взаимодействия сотрудников и менеджмента с заинтересованными лицами.

Для социологов репутация – совокупная оценка относительной эффективности фирмы, соответствия ее принятым в обществе ожиданиям и нормам делового оборота [47].

С точки зрения бухгалтеров, деловая репутация – это материальный актив, дающий фирме устойчивое конкурентное преимущество на рынке [17, с. 91], редкий, неповторимый, ценный и причинно неоднозначный актив [49], один из «наиболее важных стратегических ресурсов» [44]. В соответствии с положением по бухгалтерскому учету, деловая репутация – разница между ценой предприятия (как приобретаемого имущественного комплекса в целом) и стоимостью всех его активов по бухгалтерскому балансу.

В российском праве деловая репутация – это нематериальное благо, которое представляет собой оценку деятельности лица (как физического, так и юридического) с точки зрения его деловых качеств. Деловая репутация

может учитываться в составе нематериальных активов наряду с авторскими правами, ноу-хау и торговыми марками, может быть как положительной, так и отрицательной [16, с. 139].

Кроме этого можно привести несколько наиболее распространенных определений понятия деловая репутация.

Популярный толковый словарь Ожегова трактует репутацию как «приобретаемая кем или чем-нибудь общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках».

Гражданский кодекс РФ называет деловой репутацией неимущественное право, принадлежащее юридическому лицу с момента образования и составляющее неотъемлемую часть его правоспособности [25, с. 207].

«Деловая репутация – актив, представляющий собой будущие экономические выгоды от объединения бизнеса, которые не могут быть определены и признаны отдельно от других активов» [44]. Будущие экономические выгоды от объединения бизнеса могут возникнуть в результате эффекта от совместного использования приобретенных идентифицируемых активов или возникнуть от активов, которые по отдельности не удовлетворяют критериям признания в финансовой отчетности.

Деловая репутация подлежит признанию при объединении бизнеса, осуществленном и юридически оформленном различными способами, например в результате покупки кредитной организацией долей участия (акций, паев), заключения соглашений или совершения иных действий, устанавливающих контроль над дочерней организацией [12].

Эксперты сходятся во мнении, что хорошая репутация делает компанию более привлекательной для инвесторов, повышает ее капитализацию, позволяет увеличить доход, обеспечивает более сильные позиции при выходе на новые рынки и поддержку широких слоев населения.

Поскольку роль коммерческих банков как регуляторов денежного



оборота, центров аккумуляции ресурсов и их перераспределения возлагает на них большую ответственность перед обществом, то Банком России деловая репутация кредитной организации определяется как качественная оценка участниками гражданского оборота деятельности кредитной организации, а также действий ее реальных владельцев, аффилированных лиц, дочерних и зависимых организаций [8, с. 208]. В данном случае участниками гражданского оборота являются не только клиенты и контрагенты банка, но и надзорные органы, которые в первую очередь интересуют уровень финансовой устойчивости банка, а не его имидж или рекламный образ.

Банк России определяет деловую репутацию как качественную оценку участниками гражданского оборота деятельности кредитной организации, а также действий её владельцев, аффилированных лиц дочерних и зависимых организаций [12].

Современный коммерческий банк – это, прежде всего, финансовый посредник, нацеленный на извлечение прибыли и предоставление услуг юридическим и физическим лицам в высоко конкурентной среде, поэтому для банка хорошая деловая репутация – это важнейший фактор успешной деятельности.

Существует также множество неофициальных определений деловой репутации. Под этим термином часто понимают «бренд» и «имидж». Но эти понятия не являются тождественными [47].

Бренд – эта такая торговая марка, в которое для потребителя выражается не только функциональные, но и эмоциональные преимущества продукта.

Имидж же – это образ объект, сформировавшийся в психике людей. В отношении этого объекта возникает оценка в форме мнения [12].

Отметим, что имидж – понятие сложное, многоаспектное – отсюда и сложность в его научном определении.

Обратимся к истории вопроса понятия «имидж». Анализ научной литературы позволяет нам проследить генезис, развитие имиджа и выделить

пять исторических этапов формирования феномена и понятия имиджа (табл. 1.1).

Таблица 1.1

### Исторические этапы формирования явления и понятия имиджа

Этап	Характеристика этапа
Древнейший (9-7 тыс. до н.э.-XVIII в. н.э.)	Имидж не является сознательной деятельностью. Зачаточные формы данного явления появляются в первобытном обществе и представлены в формате знаков, символов, в том числе внешней атрибутики (жестов, запаха, мимики, нарядов и пр.). Основные функции «протоимиджа»: сигнальная (знаковая), демонстративная, идентифицирующая, самопрезентации
Систематизации (XVIII - середина XX в.)	Происходит начальное систематизированное изучение определенных аспектов имиджа, что приводит к появлению отдельных теорий и гипотез. Имиджмей-кинг постепенно выделяется в вид профессиональной деятельности (политика, журналистика). Разработаны первые технологии создания имиджа персоны. Имидж становится средством психологического воздействия на адресата, потребителя
Информационный (1960-е-2000 г.)	Имидж - объект изучения PR, рассматривается как средство манипулирования общественным сознанием. Появляются философские, психологические, социологические и маркетинговые исследования в области имиджелогии. Происходит универсализация и распространение полученных представлений на новые области знаний
Институционализации (2001-2009 гг.)	Происходит процесс институционализации имиджелогии как теоретико-прикладной науки. Имиджелогия востребована как прикладная наука о формировании имиджа. В России проводятся практико-ориентированные исследования, выходит специальная литература, в том числе первый энциклопедический словарь по имиджу. Появляются профессиональные объединения специалистов в области имиджа
Цифровой (2010 г. – по настоящее время)	Развитие интернет-сферы, концентрация целевой аудитории в виртуальном пространстве, появление новых медиа- и цифровых технологий формируют имидж, реализуемый на различных носителях средств маркетинговой коммуникации как онлайн, так и офлайн

Составлено по материалам [47, 49]

При этом процесс целенаправленного управления имиджем начинается с проектирования вариантов желаемого образа организации. При этом проектируемый имидж должен быть построенным на нескольких уникальных характеристиках организации и ориентирован на архетипические ожидания целевых групп.

Целевой аудиторией в процессе создания внутреннего имиджа является внутренняя аудитория организации. Позитивный внутренний имидж предполагает преданность сотрудников своей компании, дух команды, благоприятный моральный настрой, энтузиазм в обслуживании потребителей.

Внешний имидж организации формируется в корпоративной коммуникации трех типов: менеджменте, маркетинге и организационной коммуникации. Формирование внешнего имиджа организации призвано выполнять три стандартные имиджевые функции (рис. 1.1).

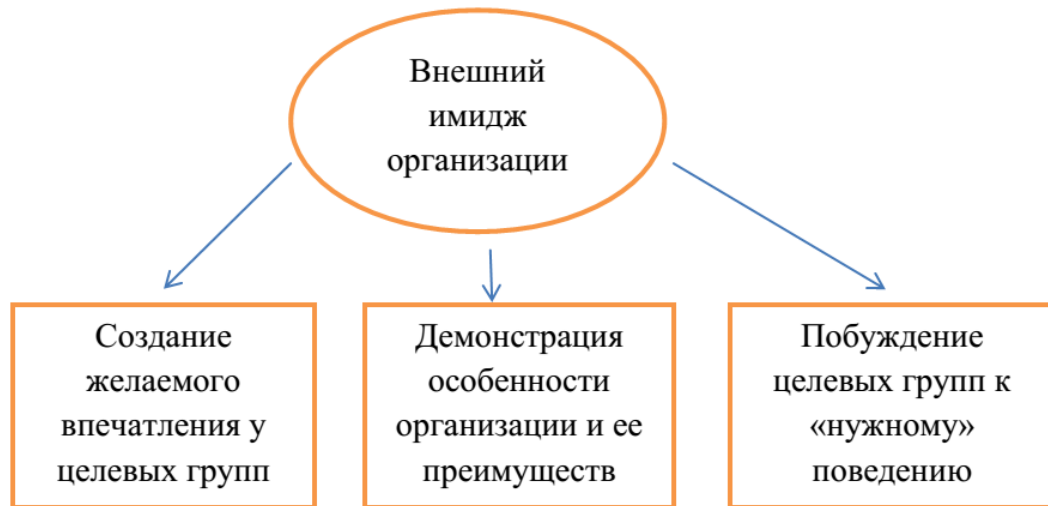


Рис. 1.1. Функции внешнего имиджа организации

Источник: [49]

В зависимости от степени выполнения этих функций можно говорить об эффективности или неэффективности внешнего имиджирования.

Таким образом, деловая репутация банка – это динамическая характеристика его поведения, формирующаяся в обществе в течение достаточно продолжительного периода времени. Она складывается на основе как публичной информации, так и информации, поступающей из профессиональных сообществ, о методах ведения бизнеса в различных ситуациях и, как правило, выражается в имидже. Ухудшение деловой репутации способно мгновенно подорвать финансовую устойчивость банка, а также вызвать применение мер пруденциального надзора, вплоть до отзыва лицензии.

## 1.2. Виды анализа и показатели оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка

Деловую репутацию банка можно рассматривать как некую комплексную оценку, своеобразный «рейтинг» банка с точки зрения различных целевых групп. Деловая репутация банка формируется под воздействием ряда факторов, включая: финансовое состояние, репутацию первого лица банка, социальную позицию банка (например, наличие благотворительных программ), качество сервиса, поведение персонала, рекламную и брендовую политику, взаимоотношения с государством и регулирующими органами, географию банка, наличие авторитетных клиентов и международного признания (участие в международных проектах, рейтинги, премии и пр.) [47].

Для оценки внешнего и внутреннего имиджа ГОСБ считаем целесообразным использовать следующую систему показателей:

- представление об имидже организации;
- уровень осведомленности об услугах банка;
- известность банка;
- информационная открытость банка;
- доступность рекламных материалов о банке в СМИ;
- уровень доверия клиентов к банку;
- карты позиционирования банка.

В зарубежной деловой практике материальная оценка деловой репутации носит название гудвилл (англ. goodwill). Гудвилл – это совокупность факторов деловой репутации, доброго имени фирмы (бренда), выгоды местоположения, узнаваемости торговой марки и прочего, которая позволяет сделать заключение о будущем превышении прибыльности данной фирмы по сравнению со средней прибыльностью

аналогичных фирм [49]. Гудвилл рассчитывается как разность покупной стоимости компании и справедливой рыночной стоимости чистых активов (стоимость всех ее активов и обязательств по бухгалтерскому балансу). Передача гудвилла означает передачу прав на фирму и ее деловые связи при продаже предприятия (например, передача инфраструктуры и информации о клиентах).

Согласно МСФО 3 «объединение бизнеса» гудвилл – будущие экономические выгоды от использования активов, которые невозможно индивидуально идентифицировать и признать по отдельности. мсФo 36 «обесценение активов» предписывает не амортизировать гудвилл, образующийся при слияниях и поглощениях, а периодически проводить проверку на предмет его обесценения путем переоценки приобретенной компании; там же приведен тест на обесценение.

Деловую репутацию, выраженную в форме гудвилла, И.Ф. Шер описывал как дисконтированную стоимость будущих сверхприбылей.

К. Бове и У. Аренс определяют бренд как набор ценностей, позволяющих отличить один продукт от другого. В такой трактовке бренд является атрибутом продукта, оказывающим влияние на выбор потребителя.

Видный теоретик бухгалтерского учета Э. Шмаленбах отмечал в деловой репутации решающее значение для получения сверхприбыли. Прирост прибыли за счет гудвилла он называл «коммерческим фондом номер один». По его мнению, гудвилл возникает за счет слаженной работы коллектива компании.

Подходы к изучению репутации можно условно разделить на два вида [15, с. 1-8]:

- 1) методы качественных исследований (экспертный (рейтинговый) и социологический);
- 2) методы количественного измерения деловой репутации [2].

Качественные методы (фокус группы и индивидуальные интервью) ориентированы на выявление глубинных, неосознаваемых характеристик

сознания индивидов. Качественные методы в исследованиях имиджа чаще всего используются на первоначальной стадии, их основная цель – создать описательную базу и шкалы для дальнейшей количественной оценки, построить гипотезы для дальнейшей проверки [46, с. 57].

При оценке имиджа банка с помощью качественных методов можно выделить следующие основные параметры характеризующие состояние имиджа банка [49]:

- уровень осведомленности об услугах банка;
- известность банка;
- информационная открытость банка;
- доступность рекламных материалов о банке в СМИ;
- уровень доверия клиентов к банку;
- уровень надежности банка;
- профессионализм и компетентность сотрудников банка;
- уровень обслуживания клиентов банком и другие.

Подробнее остановимся на качественной оценке деловой репутации.

Рейтинговый метод оценки деловой репутации заключается в ранжировании группы компаний сходного профиля деятельности по ряду показателей.

Технология составления рейтингов основана на использовании метода избыточных прибылей, предполагающего, что репутация – это бренд, который помогает компании извлекать больше прибыли по сравнению с ситуацией, если бы она продавала небрендовый товар [38, с. 133]. Расчет стоимости деловой репутации происходит в два этапа. На первом выявляются избыточные доходы, появившиеся за счет работы бренда. На второй стадии полученный результат умножается на специальный экспертный коэффициент, способ нахождения которого – ноу-хау компаний «Brand Finance» и «Interbrand» (закрытость способа расчета этого коэффициента является самой слабой стороной метода).

Примерами составления независимыми организациями рейтингов деловой репутации являются рейтинги журнала «Fortune» и газеты «Financial Times» [35]. В России исследовательский холдинг «Ромир» ежегодно проводит исследование, посвященное деловой репутации крупнейших российских банков. Рейтинги узнаваемости и доверия потребителей составляются по результатам всероссийского опроса общественного мнения на основе международной методики Global Reputation Index (GRI), которая базируется на интегрированном подходе, включающем в себя анализ присутствия компании в медиапространстве (что люди говорят о компании?) и опрос ключевых экспертов рынка, клиентов, партнеров (что люди думают о компании?) [43]. На основе полученных данных рассчитывается «Коэффициент репутации» с управленческими принципами Reputation Institute<sup>2</sup>. В числе учитываемых факторов оцениваются «дружественность» внешней среды к компании, знание отдельных брендов потребителями и отношение к ним, а также качество информационного поля (объем и тональность упоминаний о компании в СМИ).

Следует также упомянуть одну из основных моделей оценки деловой репутации, предлагаемых Reputation Institute своим клиентам, – «RepTrak Pulse» [35], модель, основанную на измерении эмоций. Согласно этой модели, различные аспекты деятельности компаний, принадлежащих одной отрасли экономики, оцениваются группами заинтересованных лиц по пятибалльной шкале от «я неплохо отношусь к этой компании» до «я полностью доверяю этой компании».

Кроме рейтингов деловой репутации, существуют близкие к ним рейтинги корпоративного управления (РКу). В России их составлением занимаются Standard & Poor's, Институт корпоративного права и управления и рейтинговое агентство «Эксперт-РА» [43]. В рамках РКу получают оценку многие факторы, непосредственно влияющие на уровень деловой репутации компании: взаимоотношения между акционерами, менеджментом, советом директоров и другими финансово заинтересованными лицами. Наличие

высокого рейтинга корпоративного управления работает на улучшение деловой репутации компании. К сожалению, ни один из российских банков такого рейтинга пока не имеет.

Рекомендательный метод заключается в обсуждении деловой репутации фирмы экспертами PR-компаний и в выработке рекомендаций по ее улучшению [34]. Так же как и при рейтинговом методе, специалисты анализируют каждый компонент деловой репутации оцениваемой компании, но никакого сравнения с другими участниками рынка не проводят. В результате подобного исследования появляется аналитическая справка, передаваемая менеджменту банка.

Количественные методы применяются для оценки значимости качественных характеристик. Характеристики объекта могут быть получены как в ходе предварительно проведенных качественных исследований, так и могут быть уже составлены ранее и предоставлены исследователю для проверки адекватности или выявления динамики восприятия [15, с. 1-8].

При количественной оценке деловой репутации мировая практика признает, что деловая репутация является нематериальным активом компании, имеющим свою стоимость. При этом возможна оценка как рыночной, так и балансовой стоимости деловой репутации. Например, маркетологи под оценкой деловой репутации понимают оценку бренда компании.

Количественные методы в изучении имиджа банка позволяют получить:

- ассоциативный профиль услуг фирмы;
- превалирующие характеристики в ассоциативном восприятии банка;
- динамику показателей имиджа;
- ранжирование мотивов выбора услуги;
- карты позиционирования банка.

Количественная оценка определяется на основе бухгалтерского учета деловой репутации как нематериального актива. Для целей бухгалтерского



учета стоимость приобретенной деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении имущественного комплекса кредитной организации (в целом или его части), и суммой всех активов (их соответствующей части) за вычетом суммы всех обязательств (их соответствующей части) по бухгалтерскому балансу на дату ее покупки (приобретения).

Приобретенная положительная деловая репутация может проверяться на обесценение в соответствии с российским законодательством и иными нормативно-правовыми актами.

Классической методологией анализа финансовой устойчивости банка является методика CAMELS, введенная в США в 1978 году с целью стандартизации методов оценки финансовой устойчивости банков. Название методика является аббревиатурой от составляющих, подвергаемых анализу: достаточности капитала (Capital adequacy), качества активов (Asset quality) эффективности менеджмента (Management Efficiency) прибыльности (Profitability) и ликвидности (Liquidity) [47].

На основе этой методологии Банком России было подготовлено указание о методиках оценки финансовой устойчивости банков, в которой к упомянутым выше пяти группам показателей финансовой устойчивости добавляется также шестая группа – прозрачность структуры собственности.

Проанализируем взаимосвязь деловой репутации банка с пятью классическими группами показателей финансовой устойчивости:

C (capital adequacy), – достаточность капитала. Оценивается в соответствии с требованиями Центрального Банка, устанавливающим нормативные значения достаточности капитала.

Требования к достаточности капитала были введены с целью защиты интересов клиентов банка и экономики в целом. Это должно обеспечить безопасность рынка, увеличить способность банка справляться с возможными проблемами. Норматив достаточности собственных средств в

Базель N1.0 является одним из наиболее значимых показателей надежности банка.

Рассчитывается как отношение собственных средств банка к совокупным активам, скорректированным определенным образом (формула расчета устанавливается регулятором).

A (asset quality) – качество активов. Анализируются активы банка на предмет их рискованности и наличия проблемных займов. Активами хорошего качества принято считать государственные облигации и казначейские векселя, а также кредиты первоклассным заемщикам, в то время как кредиты фирмам с низким кредитным рейтингом считаются активами плохого качества, так как у них более высокий риск невозврата.

Активы делятся на нестандартные, сомнительные и потери. После чего рассчитывается общая взвешенная классификация, включающая 20% нестандартных, 50% – сомнительных и 100% активов, определенных как потери.

Основной показатель для данной группы (asset quality) рассчитывается как отношение общей взвешенной классификации к совокупному капиталу.

M (management) – качество управления. Происходит оценка качества управления банком путем оценки результатов работы, достижения поставленных целей, соблюдения инструкций системы контроля. Из всех показателей, данный рассчитывается в последнюю очередь. При оценке учитываются объективные (достаточность капитала, ликвидность, прибыльность активов) и субъективные (профессиональная компетентность руководства, способность оперативно реагировать на изменения во внешней среде) факторы.

E (earnings) – прибыльность. В данном показателе оценивается эффективность деятельности банка, определяются источники прибыли и ее достаточность для последующего развития банка.

Прибыльность – показатель чистой выгоды работы банка после уплаты налогов. В целях анализа различных аспектов деятельности банка

рассматривают как прибыль до вычета налогов, так и прибыль после вычета процентов, налогов, износа и амортизации.

При оценке доходов учитывается их количество и структура путем определения доходности банковских активов за три года внутри данной группы банков.

Доходность банковских активов = Чистый доход / Средняя величина общей суммы активов.

Трехлетний период при оценке уменьшает искажающий эффект колебаний банковских доходов.

L (liquidity) – ликвидность. В методике CAMELS определяется достаточность ликвидности банка для своевременного выполнения своих обязательств. Банковской ликвидностью является возможность оперативного исполнения обязательств, не допуская возникновения больших убытков. Процесс управления ликвидностью является ежедневным и для его выполнения банку необходимо тщательно контролировать денежные потоки. Самым критическим элементом в управлении ликвидностью является поддержание баланса между краткосрочными активами и краткосрочными обязательствами.

При оценке ликвидности используется шкала от 1 до 5. Оценка ставится с учетом непостоянства депозитов, величины зависимости от кредитных ресурсов, наличия ликвидных активов, доступности денежных рынков, эффективности управления активами и пассивами.

S (sensitivity to risk) – чувствительность к риску. Показывает степень зависимости финансового состояния банка от изменения процентных ставок.

Оценка банка по системе CAMELS делается на основании квартальной отчетности банка.

В данной методике оценки устойчивости банков можно отметить ряд недостатков:

1) низкая степень формализации. Нет четких критериев и правил (какой размер ликвидности банка считать сильным или слабым);

2) показатель надежности банка, получаемый по результатам оценки, является простой суммой балльных оценок всех компонентов, при этом никак не учитывается различная степень их влияния на общее состояние банка;

3) результаты сильно зависят от объективности и компетенции аналитиков.

Отметим, что размер банка не является основным параметром, свидетельствующим о его финансовой устойчивости. В некоторых исследованиях отмечается следующая тенденция: чем активней банк развивает розницу, тем больше у него вероятность нарушить свою финансовую устойчивость. В краткосрочной перспективе банку приходится жертвовать достаточностью капитала и рентабельностью, на более длинном – качеством банковских активов.

Как правило, наиболее устойчивыми являются не самые крупные банки, а банки средних размеров, которым удается сочетать в себе высокую достаточность капитала, хорошее качество активов, высокую прибыльность, эффективный менеджмент [43].

За счет репутационных мероприятий банк может значительно увеличить привлекаемые средства, то есть свои пассивы [38, с. 133]. Косвенно репутация банка может влиять на значения всех показателей, используемых в методике оценки устойчивости банка. Положительный имидж банка позволяет брать большую цену за оказываемые услуги, что является брендовой надбавкой и приведет к увеличению показателя прибыльности. Получая большую прибыль, банк может направлять дополнительные средства на увеличения собственного капитал, что приведет к возрастанию значения коэффициента достаточности собственного капитала. Деловая репутация самым непосредственным образом оказывает влияние на финансовую устойчивость банка. С помощью грамотного репутационного менеджмента банк во многом может улучшить свою долгосрочную устойчивость, поддерживать высокие позиции в кредитных

рейтинга и привлекать новых инвесторов. При этом гудвилл возникает, когда банк получает стабильно высокие прибыли и его прибыль на собственный капитал выше среднеотраслевого уровня. Он принимается на баланс только в момент смены собственника банка и является неамортизируемым активом.

Сама по себе хорошая репутация банка свидетельствует о правильности ведения управленческой политики, что способствует более высокой оценке группы показателей управления. Кроме того, именно репутация помогает банку сохранить клиентов и пассивы в кризисных условиях, что снижает чувствительность банка к риску [34]. Оценка имиджа банка должна основываться на информационных ресурсах. Первым этапом является аналитический этап, предполагающий анализ рынка финансовых услуг, т.е. комплексное изучение факторов рыночной среды с помощью маркетинговых инструментов, позволяющих оценить целесообразность и перспективы работы банка с определенными сегментами рынка, и маркетинговый аудит банка, позволяющий оценить внутренние возможности банка.

Второй этап оценки имиджа банка можно определить как проектный. В рамках данного этапа разрабатываются концепция позиционирования имиджа банка, ценовые стратегии, стратегии распределения и интегрированных маркетинговых коммуникаций. В постоянно меняющихся рыночных условиях, необходимо постоянно следить за динамикой развития рынка, учитывать особенности поведения и мотивации клиентов, что поможет сформировать концепцию позиционирования имиджа банка на рынке финансовых услуг. Это позволит банку эффективно использовать имеющиеся ресурсы, что, в свою очередь, повысит экономическую эффективность работы банка. Использование маркетингового инструментария является главным элементом в формировании положительного имиджа банка.

Третий этап оценки имиджа банка можно определить как собственно оценочный. Мониторинг, анализ и оценка имиджа банка необходимы для

отслеживания положения банка в конкурентной среде. Информация, получаемая на их основе позволяет принимать обоснованные решения по корректировке стратегии и тактики банка.

Таким образом, теоретически и практически существуют различные методы и способы оценки имиджа банка. Оценка имиджа банка представляет собой очень сложный процесс. Это связано с тем, что в имидже банка концентрируются объективные и субъективные ценности, заложенные в основу деятельности банка. Совокупность этих ценностей определяет конкурентные преимущества каждой отдельной компании.

### 1.3. Динамика развития показателей рейтингов коммерческих банков в рыночных условиях

От стабильности функционирования банковского сектора зависит эффективность и устойчивость денежно-кредитной политики страны, а, следовательно, и устойчивость экономического развития государства. Основные показатели деятельности банков за 2016 г. снизились, а именно: активы – на 3,5 %; кредиты экономике (Кредиты нефинансовым организациям и розничные кредиты) – на 6,9 %; кредиты нефинансовым организациям – на 9,5 % (рис. 1.2).

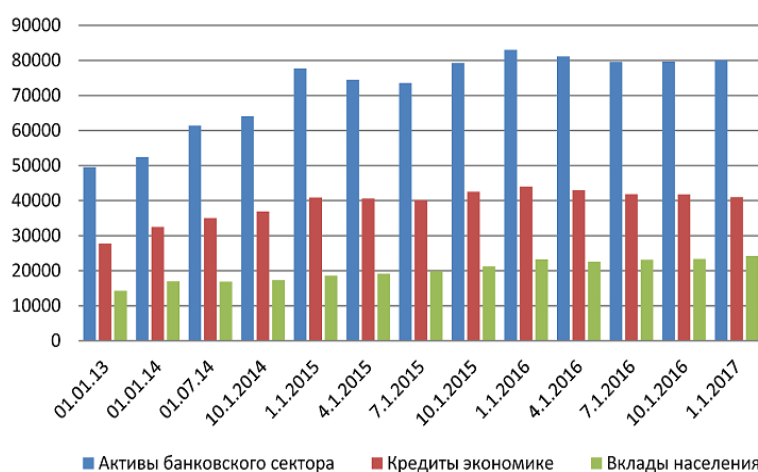


Рисунок 1.2. Объемы основных показателей, трлн. руб.

Источник: [9]

Одним из основных показателей деятельности банка является величина активов-нетто, по результатам их анализа, можно сделать вывод, что наблюдается огромный разрыв между кредитными организациями по их величине (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Рейтинг топ-20 банков по размеру активов-нетто  
на январь 2013-2017 года, млрд. руб.

Позиции	Название банка	Размер активов-нетто январь 2013	Размер активов-нетто январь 2014	Размер активов-нетто январь 2015	Размер активов-нетто январь 2016	Размер активов-нетто январь 2017	Прирост января 2017 к 2016, %
1	Сбербанк России	14 082,00	16 730,00	22 330,00	23 546,00	22 683,00	-3,66
2	ВТБ Банк Москвы	4 339,00	5 277,00	8 363,00	9 414,00	9 462,00	0,51
3	Газпромбанк	2 814,00	3 622,00	4 723,00	5 178,00	5 154,00	-0,46
4	ВТБ 24	1 512,00	2 101,00	2 880,00	3 001,00	3 149,00	4,92
5	ФК Открытие	658,00	965,00	2 736,00	3 029,00	2 818,00	-6,97
6	Россельхозбанк	1 673,00	1 916,00	2 165,00	2 652,00	2 802,00	5,68
7	Альфа-Банк	1 377,00	1 562,00	2 313,00	2 286,00	2 458,00	7,53
8	Национальный Клиринговый Центр	212,00	387,00	1 489,00	1 609,00	2 310,00	43,55
9	Московский Кредитный Банк	320,00	463,00	597,00	1 231,00	1 455,00	18,2
10	Промсвязьбанк	704,00	753,00	1 088,00	1 280,00	1 327,00	3,68
11	ЮниКредит Банк	886,00	927,00	1 385,00	1 429,00	1 214,00	-15,03
12	Бинбанк	164,00	212,00	413,00	799,00	1 165,00	45,9
13	Росбанк	695,00	736,00	984,00	901,00	793,00	-11,94
14	Райффайзенбанк	636,00	712,00	891,00	887,00	779,00	-12,22
15	Россия	320,00	418,00	515,00	583,00	753,00	29,12
16	БМ-Банк (бывш. Банк Москвы)	1 520,00	1 828,00	2 419,00	1 842,00	668,00	-63,71
17	Рост Банк	18,00	69,00	146,00	436,00	616,00	41,46
18	Банк «Санкт-Петербург»	377,00	447,00	561,00	591,00	608,00	2,91
19	Совкомбанк	98,00	131,00	217,00	524,00	554,00	5,9
20	Ак Барс	343,00	370,00	463,00	487,00	466,00	-432

Источник: Рейтинги банков. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/>

Характерным является то, что первые три банка из списка Топ-20 банков, и еще несколько из первой десятки, имеют долю государственного участия, что дает им определенные преференции и поддержку, а это улучшает их положение в отрасли по сравнению с остальными кредитными

организациями. 30 сентября 2016 года Центральный банк Российской Федерации опубликовал список системно значимых банков, тем самым расширив круг предпочтительных банков (табл. 1.3).

Таблица 1.3

### Перечень системно значимых кредитных организаций

№ и/и	Наименование кредитной организации	Per. №
1	АО ЮниКредит Банк	1
2	Банк ГПБ (АО)	354
5	БанкВТБ(ПАО)	1000
4	АО «АЛЬФА-БАНК»	1326
5	ПАО Сбербанк	1481
6	ПАО Банк «ФК Открытие»	2209
7	ПАО РОСБАНК	2272
8	ПАО «Промсвязьбанк»	3251
9	АО «Райффайзенбанк»	3292
10	АО «Россельхозбанк»	3349

Источник: Об утверждении перечня системно значимых кредитных организаций. URL: [http://www.cbr.ru/press/PR.aspx?file=300920!6\\_10/942ik2016-09-30T!0\\_19\\_OO.htm](http://www.cbr.ru/press/PR.aspx?file=300920!6_10/942ik2016-09-30T!0_19_OO.htm)

Стоит также добавить, что в настоящий момент закрываются ненадежные банки, отзываются лицензии у сомнительных игроков, и даже банки из первой сотни вынуждены прекращать свою деятельность (рис. 1.3). В 2016 г. у 97 кредитных организаций отозваны лицензии.

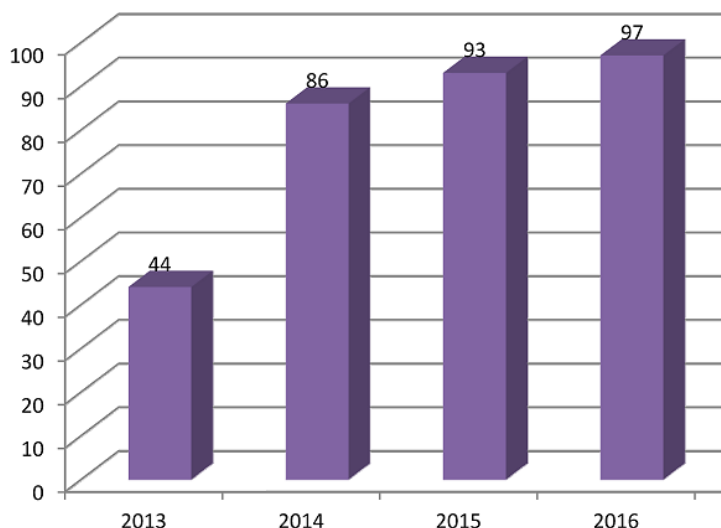


Рис.1.3. Динамика отзыва лицензий у кредитных организаций за 2013-2016 гг., шт.

Источник: [40]

Оценить развитие банковского сектора можно на основе анализа рейтинга банков по размеру активов и рейтинга банков по объему



потребительского кредитования (табл.1.4, табл.1.5). Рейтинг российских банков по величине активов позволяет оценить финансовое состояние банка: чем больше прирост активов, тем более сильные позиции занимает банк на финансовом рынке.

Таблица 1.5

## ТОП-10 банков по размеру активов

Место банка в 2014 г.	Место банка в 2015 г.	Место банка в 2016 г.	Наименование банка	Активы банка в 2014 млн. руб.	Активы банка в 2015 млн. руб.	Активы банка в 2016 млн. руб.
1	1	1	ПАО Сбербанк	20259177	22317240	22769723
2	2	2	Банк ВТБ (ПАО)	7782245	8851353	9426904
3	3	3	Банк ГПБ (АО)	4516864	4902042	5200032
8	4	5	ПАО Банк «ФК Открытие»	1510508	2840495	3159180
4	5	4	ВТБ 24 (ПАО)	2742955	2820302	3214800
10	9	8	Банк НКЦ (АО)	1139482	1397808	1952485
6	6	6	АО «Россельхозбанк»	2110283	2542312	2778068
7	7	7	АО «Альфа-Банк»	2090239	2118492	2305151
5	8	9	ОАО «Банк Москвы»	2446639	1761553	1346169
9	10	10	АО ЮниКредит Банк	1192901	1308133	1276756

Источник: Рейтинги банков. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/>

Таблица 1.6

Изменение рейтинга банков по объему потребительского кредитования, млн. руб.

Наименование банка	1.01.2016	1.01.2015	Изменение	
			Абс., млн. руб.	Отн., %
ПАО Сбербанк	4118,5	4014,7	103,8	2,59
Втб24	1368,5	1401,2	-32,6	-2,33
Газпромбанк	289,8	301,1	-11,3	-3,76
Россельхозбанк	286,3	274,6	11,6	4,23
Альфабанк	247,9	281,9	-33,9	-12,04
Банк Москвы	222,8	183,1	39,7	21,66
Росбанк	186,5	245,6	-59,1	-24,06
Райффайзенбанк	176,4	206,8	-30,4	-14,69
Русский стандарт	170,2	242,6	-72,4	-29,85
Хоум кредит банк	170,1	243,8	-73,8	-30,26

Источник: Рейтинги банков. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/>

Таким образом, можно отметить, что лидером по основным позициям на протяжении нескольких лет остается ПАО «Сбербанк России». Что

касается доверия населения к банкам, то в условиях кризиса население опасается хранить денежные средства в банках ниже ТОП-10. Регулятор надзора за банками не успевает вовремя выявлять неблагонадежные банки, что приводит к оттоку капитала в офшорные зоны (вывод активов топ-менеджерами банка из России) и учет активов за балансом банка.

Подводя итоги можно сделать вывод, что главными задачами, стоящими в настоящее время перед банковской системой России, являются - повышение устойчивости, укрепление доверия к российскому банковскому сектору со стороны инвесторов, кредиторов и вкладчиков, усиление их защиты, повышение эффективности системы страхования вкладов. С учетом этого необходимо осуществлять дальнейшее совершенствование правового обеспечения банковской деятельности, повышение эффективности банковского регулирования и банковского надзора, а также конкурентоспособности российских кредитных организаций.

В данных условиях целесообразно, для укрепления роли банковского сектора в экономике страны, реализация ряда мероприятий:

- усовершенствования банковского законодательства, повышения эффективности банковского регулирования и банковского надзора;
- формирования новых кредитных продуктов для финансирования инновационных проектов [33];
- развития предпринимательской активности малого и среднего бизнеса за счет предоставления специальных кредитных предложений при соответствующей поддержке государства [1; 2];
- повышения финансовой грамотности населения;
- решения проблемы просроченных долгов и возвращения доверия населения, а также обеспечения открытости и прозрачности деятельности кредитных организаций;
- создания новых источников долгосрочного фондирования и механизмов, гарантирующих вложение банками получаемых ресурсов в кредитование реального сектора.

## ГЛАВА 2. ИМИДЖ И ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ

### ПАО «СБЕРБАНК»

#### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк»

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк» представляет высокоэффективный крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предоставляющий весь спектр инвестиционно-банковских услуг, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов [35].

Банк создан с целью привлечения временно свободных денежных средств населения и предприятий и их эффективного размещения на условиях возвратности, платности, прочности в интересах вкладчиков банка и развития хозяйства.

Согласно Генеральной лицензии на осуществление банковских операций № 1481, ПАО «Сбербанк России» предоставляется право на осуществление следующих банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определённый срок);
- размещение привлеченных во вклады (до востребования и на определённый срок) денежных средств физических и юридических лиц от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение счетов физических и юридических лиц;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

- купля – продажа иностранной валюты;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств.

Средства для осуществления этой деятельности привлекаются Банком из следующих источников: средства акционеров, вклады частных клиентов, средства юридических лиц; другие источники, в том числе заимствования на международных финансовых рынках.

ПАО «Сбербанк России» имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с законодательством РФ. Все банковские операции и другие сделки осуществляются в рублях и в иностранной валюте в соответствии с установленными Банком России нормами и правилами.

По своей организационной структуре ПАО «Сбербанк России» является публичным акционерным обществом (официальное изменение формы собственности произошло 4 августа 2015 г. Данное преобразование произошло на фоне изменений ГК РФ и обосновано увеличением контроля над всеми акционерными обществами финансово-кредитной системы. В частности, это касается обязательного проведения ежегодного аудита бухгалтерии компании. Считается, что процедура позволит минимизировать или исключить риск ведения «черной», двойной бухгалтерии.

По состоянию на 1 января 2017 года Сбербанк России имел 17493 подразделений, в том числе 14 территориальных банков, 992 отделения и 19261 внутреннее структурное подразделение. Последние, в свою очередь включали 5571 дополнительный офис (из них 59,2% – специализированные по обслуживанию физических лиц, 38,6% – универсальные, 2,2% – специализированные по обслуживанию юридических лиц), 13680 операционных касс вне кассового узла и 10 передвижных пунктов кассовых операций. Кроме того, на начало текущего года функционировало 60 обменных пунктов, расположенных вне операционных подразделений Банка.

Структура Сбербанка России представлена в Приложении 1. Основным структурным элементом системы ПАО «Сбербанк России» выступают отделения. Они могут иметь операционные отделы, филиалы, обслуживающие клиентов, а также создавать агентства по согласованию с другими организациями. Кроме того, Сберегательный банк России вправе создавать дочерние учреждения с правом юридического лица, собственным капиталом и контрольным пакетом акций, принадлежащих банку как на территории РФ, других государств СНГ, так и за границей. Возглавляются отделения ПАО «Сбербанк России» управляющими, назначенными председателями банков. Все учреждения системы ПАО «Сбербанк России» осуществляют свою деятельность в соответствии с Положением о соответствующих подразделениях, где определяются ответственность, выполняемые функции и т.д.

Высшим органом управления Сбербанком является собрание акционеров, которое решает следующие задачи: принимает решение об образовании банка, утверждает акты, документы о его деятельности; принимает устав; рассматривает и утверждает отчет о результатах деятельности банка за прошедший период и направления распределения прибыли; выбирает членов исполнительных и контрольных органов. Собрание акционеров избирает Наблюдательный совет и правление банка. Для общего руководства работой банка, наблюдения за деятельностью правления и ревизионной комиссии избирается Совет банка. Он состоит из 17 директоров, среди которых 11 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России и 4 независимых директора. [8]

Совет банка выполняет следующие задачи: определяет направления долевой политики банка, контролирует работу правления и ревизионной комиссии, утверждает годовой отчет, осуществляет контроль за кредитной и инвестиционной работой, избирает председателя. При Совете создаются два комитета: кредитный и ревизионный.

Кредитный комитет разрабатывает кредитную политику банка,

структуру привлекаемых средств и возможности размещения, пути создания инвестиционных фондов, а также трастовые операции.

Ревизионный комитет занимается проверкой соблюдения законодательных актов, проведением сплошных и выборочных проверок кредитных, валютных и расчетных операций и др.

Правление Банка состоит из 23 членов. Возглавляет Правление Банка Президент, Председатель Правления Банка.

Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством РФ.

Сберегательный банк РФ как головная контора организует работу низовых подразделений банка. При этом осуществляются исследования и анализ деятельности учреждений банка, разработка предложений по определению приоритетных направлений развития, текущее и перспективное планирование; изучение экономики, финансового рынка страны; обеспечение системы Сбербанка РФ информацией о деятельности его учреждений, управление кредитными ресурсами и анализ эффективности их использования, а также оказываемых учреждениями банка услуг.

Территориальные банки проводят анализ деятельности своих учреждений исходя из их подчиненности и экономики отдельных регионов с целью определения наиболее выгодного для кредитования сектора экономики и оценки конкурентной среды. В настоящее время, в связи с обострением конкурентной борьбы систематически проводится анализ ситуации, складывающейся в регионе на финансовом и кредитном рынках. При этом определяется количество финансовых учреждений, изучается работа коммерческих банков.

Наиболее массовыми подразделениями Сбербанка являются отделения и филиалы. Процесс консолидации и укрепления банковской сети проявился в том, что были ограничены права отделений самостоятельно выбирать направления вложения средств. Был введен мягкий контроль за выдачей отделениями и филиалами межбанковских и коммерческих кредитов.

Ужесточение режима кредитования проявилось в том, что формально предоставление ссуд стало возможно лишь с разрешения Сбербанка РФ. Также была создана база данных по недобросовестным заемщикам.

Отметим, что система внутреннего контроля представляет собой совокупность органов и направлений внутреннего контроля в банке (рис. 2.1).

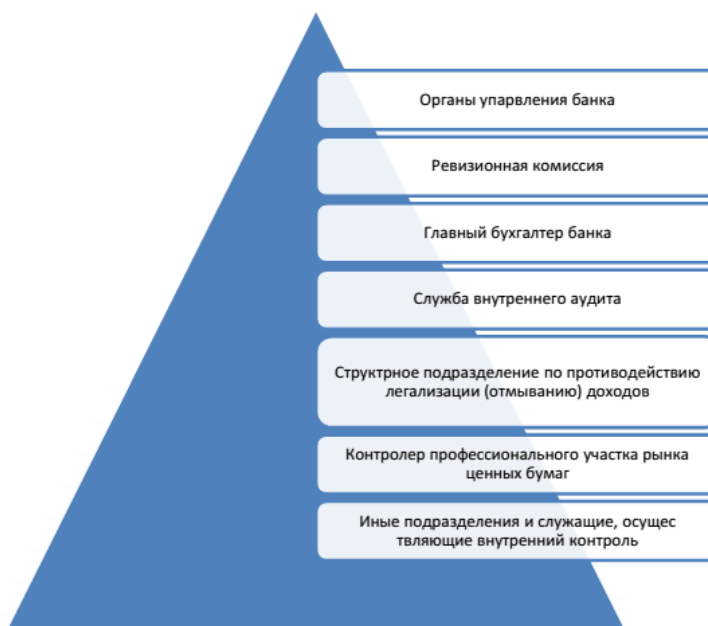


Рис.2.1. Структура органов системы внутреннего контроля в  
ПАО «Сбербанк России»

Источник: [45, с. 38]

Построение систем внутреннего контроля и управления рисками в Сбербанке осуществляется с использованием модели «трех линий защиты».

В рамках первой линии меры внутреннего контроля являются частью повседневной деятельности подразделений, что обеспечивает постоянный процесс выявления, оценки и контроля рисков.

В рамках второй линии проводится мониторинг уровня рисков, формируют отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску, консультируют, моделируют и агрегируют общий профиль рисков.

В рамках третьей линии осуществляется независимая оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

ПАО Сбербанк России предлагает своим клиентам полный комплекс

финансовых услуг:

- расчетно-кассовое обслуживание на основе собственного расчетного центра, региональной и корреспондентской сети Сбербанка России ОАО;
- широкая номенклатура кредитных схем для предприятий и организаций реального сектора экономики;
- кредитование частных клиентов;
- набор финансовых инструментов для размещения временно свободных денежных средств. Размещение свободных денежных средств на счетах, в депозитах и в ценных бумагах банка;
- обеспечение международных операций и расчетов по зарубежным проектам и импортно-экспортным контрактам клиентов;
- брокерское и депозитарное обслуживание, облигационное финансирование;
- «зарплатные» проекты;
- прием платежей населения в пользу организаций;
- полный спектр услуг физическим лицам на основе современных банковских и информационных технологий;
- комплексный консалтинг клиентов по всему спектру банковских продуктов и услуг;
- весь комплекс услуг по операциям с наличными денежными средствами и инкассация.

Банк ведет свою кредитную деятельность в соответствии с внутренними регламентами. Применение каких-либо других условий кредитования, отличных от условий, предусмотренных Регламентом, возможно только по решению Комитета Банка по предоставлению кредитов и инвестиций (Кредитного комитета Сбербанка России).

В территориальных банках ведется единая база данных о заемщиках и предоставленных территориальным банком и отделениями кредитах по форме и в объемах, утвержденных Кредитным комитетом территориального



банка. В случае если в качестве единой базы данных территориальным банком используется НАС «Кредитование юридических лиц», утверждение Кредитным комитетом формата информации не требуется.

В соответствии с этим разработан Порядок корпоративного кредитования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Этот документ дополняет Регламент в части определения особенностей корпоративного кредитования и действий кредитующих подразделений Банка при корпоративном кредитовании резидентов Российской Федерации – юридических лиц и предпринимателей, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица (далее индивидуальных предпринимателей).

Действие указанного Порядка не распространяется на:

- ломбарды;
- игорный бизнес;
- кредитные потребительские кооперативы граждан (созданные в соответствии с Федеральным законом «О кредитных потребительских кооперативах граждан» от 07.08.2001г. № 117-ФЗ).

Предоставление межбанковских кредитов под обеспечение осуществляется в соответствие с Порядком № 748-р 121. Кредитование субъектов Российской Федерации и муниципальных образований осуществляется в соответствии с Порядком № 607-5-р.

Для физических лиц Банком разработана целая линия кредитных продуктов. Благодаря такому разнообразию удается удовлетворить все категории клиентов.

В 2016 году Сбербанк усилил свои позиции на розничных рынках, в то же время доля в корпоративном сегменте снизилась. На рынке кредитования частных клиентов Сбербанк заметно увеличил долю по кредитным картам, а также кредитам наличными [35]. Однако на рынке ипотечного кредитования конкуренция серьезно обострилась, в том числе из-за Программы государственной поддержки ипотеки, в связи, с чем доля Сбербанка немного

снизилась. На рынке вкладов населения сохранилась положительная динамика портфеля, Сбербанк и другие банки с государственным участием усилили свои позиции за счет изменения предпочтений вкладчиков в пользу более надежных финансовых институтов.

В 2016 году был пройден экватор Стратегии развития Сбербанка на период 2014-2018 гг. Несмотря на беспрецедентную турбулентность в 2015 году, бизнес-модель и все ключевые системы прошли проверку на устойчивость. В 2016 году Сбербанк вернулся на траекторию успешной реализации Стратегии и встал в один ряд с наиболее успешными банками мира [43].

Основными направлениями стратегии Сбербанка на 2014-2018 год являются:

- с клиентом на всю жизнь: заключается в построение глубоких доверительных отношений с клиентами. Основная цель превзойти ожидания клиентов;

- команда и культура: Сбербанк стремимся к тому, чтобы сотрудники и корпоративная культура стали одними из основных источников конкурентного преимущества;

- технологический прорыв: заключается в технологической модернизации Сбербанка и интеграции в бизнес все самые современные технологии и инновации;

- финансовая результативность: повышение финансовой отдачи бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

- зрелая организация: формирование организационных и управленческих навыков, создание процессов, соответствующих масштабу Группы Сбербанк.

В части финансовой результативности Сбербанк достиг цели Стратегии по показателям рентабельности, эффективности и достаточности капитала, несмотря на сохранение кризисных явлений в экономике.

Рентабельность капитала на 2016 год составила 21%(к 2018

планируется приблизительно 18%), расход к доходам 39,7%(к 2018 планируется 40%). Чистая прибыль на 2016 год, в сравнении с 2013 увеличилась в 1,5 раза (к 2018 в 1,8), активы увеличились в 1,4 раза [42].

В 2016 году было уделено огромное внимание вопросам повышения качества обслуживания клиентов и работе с обращениями. Для этого была внедрена система запроса обратной связи от клиентов. Каждый третий клиент получил приглашение принять участие в таком опросе, всего клиентам направлено более 30 млн. СМС. «Слышать голос клиента» – один из важнейших приоритетов во взаимодействии Сбербанка с клиентами, что позволяет с уверенностью говорить о росте удовлетворенности уровнем сервиса Сбербанка. Высокая удовлетворенность уровнем сервиса была достигнута в премиальных каналах обслуживания («Сбербанк Первый» и «Сбербанк Премьер») и Сбербанк Онлайн. Удовлетворенность уровнем сервиса существенно влияет на уровень лояльности клиентов и готовность рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым – данный показатель в 2016 году снова вырос по отношению к предыдущему году (с 55 до 58 %).

Прогресс был отмечен в наиболее многочисленных сегментах (молодежь, социальный, массовый), а в сегментах, ориентированных на более высокий уровень обслуживания (массовый высокодоходный и VIP-клиенты), показатель лояльности клиентов сохранился на уровне прошлого года.

Результатом этой работы стал рост количества продуктов на клиента (2,9 в 2016 году по сравнению с 1,7 в 2013 году), что свидетельствует об углублении отношений Сбербанка с клиентами и способствует росту операционного дохода на клиента. Последние несколько лет Сбербанк активно создавал инфраструктуру и формировал привычку использования удаленных каналов обслуживания при осуществлении финансовых операций.

## 2.2. Оценка имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк»

Имидж и деловая репутация банка формируется под воздействием ряда факторов, включая: финансовое состояние, репутацию первого лица банка, социальную позицию банка (например, наличие благотворительных программ), качество сервиса, поведение персонала, рекламную и брендовую политику, взаимоотношения с государством и регулируемыми органами, географию банка, наличие авторитетных клиентов и международного признания (участие в международных проектах, рейтинги, премии и пр.) [33].

Одним из важнейших компонентов имиджевой политики «Сбербанка России» является его постоянное развитие, банк ежегодно обновляется, чтобы не устаревать. В настоящее время в банке не только внедряются мероприятия по усовершенствованию функционирования банка, но и предпринимаемые изменения предаются широкой огласке [43].

За последние годы Банком были сформированы пять основных преимуществ: мощный бренд, огромный масштаб операций, промышленные технологии, значительная клиентская база, широкий спектр финансовых продуктов и услуг.

Для обоснования оценки имиджа и деловой репутации банка проведем анализ баланса ПАО «Сбербанк России».

По итогам 2016 года чистая прибыль Группы Сбербанк по МСФО составила 541,9 млрд. рублей, показатель прибыли на акцию вырос в 2,4 раза, рентабельность капитала составила 20,8 %, что в два раза выше результата 2015 года [34].

Результат получен благодаря радикальным изменениям в бизнес-процессах банка и значительного роста эффективности. Сбербанк продолжает масштабную трансформацию бизнеса, конечной целью которой является преобразование в высокотехнологичную цифровую компанию, способную создавать лучшие инновационные продукты для своих клиентов.

В Приложении 2 представлен анализ активов ПАО «Сбербанк России»

за 2014 – 2016 гг.

В 2015 г. величина активов выросла на 5471662914 тыс. руб. (33,6%), а в 2016 году на 4,4% или 960155949 тыс. руб.

Изменение активов было вызвано, главным образом, увеличением объемов чистой ссудной задолженности (в 2015 г. относительно данных на 2014 г. – на 3911372390 тыс. руб. (32,7 %), а в 2016 году на 6,2 % или 980424130 тыс. руб.). 77% активов в 2015 – 2016 гг. – это чистая ссудная задолженность.

Оценка динамики обязательств банка представлена в Приложении 3. Финансовые обязательства в 2015 г. относительно 2014 г. выросли на тыс. руб. 5424525554 (37,8 %). В 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошло незначительное увеличение финансовых обязательств на 3,1% или 614341839 тыс. руб. Основным показателем, обуславливающим рост обязательств банка, являются депозиты. Депозиты – это один из наиболее надёжных источников ресурсов для коммерческого банка, поддержание его ликвидности является депозитными вкладами. В 2014 г. величина средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, выросла на 2898688389 тыс. руб. (26%). А в 2015 году на 26,3% или 3695699911 тыс. руб. По статье «Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток» можно заметить, что в 2015 г. они сократились на 389776997 тыс. руб. (63,1%) [45, с. 38].

Следующий показатель, который следует оценить, – собственный капитал банка. Он позволяет сделать вывод о финансовой устойчивости банка. В Приложении 4 представлена динамика собственного капитала банка.

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. собственный капитал ПАО «Сбербанк России» вырос на 47137360 тыс. руб. (2,4%), а в 2016 г. на 17,4% или 345814110 тыс. руб.

Рост собственного капитала увеличился за счёт нераспределённой прибыли банка. В 2015 г. нераспределённая прибыль увеличилась на 305170454 тыс. руб. (25,8 %), а в 2016 г. на 20,3 % или 301795792 тыс. руб. В

2015 г. 77% собственных средств банка составляла нераспределённая прибыль, а в 2016 г. 69%.

Отметим, что оценка репутации проводится по четырем группам аудитории: власть, партнеры, СМИ и потребители.

Сбербанк является государственным банком, акционером которого является Центральный Банк Российской Федерации. Следовательно, отзыв лицензии у Сбербанка маловероятен, что делает проблему его репутации со стороны власти наименее приоритетной. Кроме того, ассоциирование ПАО «Сбербанк России» с государством для многих клиентов вызывает у людей большое доверие к банку, ведь он «ближе к государству».

Партнеры банка также не являются приоритетной группой общественности для управления репутацией, так как их число неизменно растёт. В феврале 2017 года количество участников самой масштабной в России программы лояльности «Спасибо от Сбербанка» достигло 25 миллионов человек [43].

Что касается СМИ, то по медиарейтингу банкиров, составленному компанией «Медialogия» в марте 2017 года, лидером стал президент Сбербанка Герман Греф [44]. По медиарейтингу банков России лидерами стали Сбербанк, ВТБ и ВТБ 24 [43]. Медиарейтинг банка составляется в зависимости от многих параметров, среди которых присутствует заметность сообщения, влияние СМИ, конфликтность, яркость упоминания и цитирования, а также характер упоминания в СМИ. Нахождение Сбербанка на вершине рейтинга подтверждает хорошие отношения компании со СМИ и другими диффузными группами. Следовательно, приоритетной группой для управления репутацией СМИ также не является.

Сбербанк считает ориентацию на клиента одной из своих основных ценностей, что делает группу потребителей приоритетной для формирования и поддержания репутации банка.

Как правило, репутация оценивается двумя методами: рейтинговым методом и методом социологического опроса групп населения [47].

В рейтинге, который составляется по методике независимого финансового портала Banki.ru на основе отчетов кредитных организаций России, которые публикуются на сайте Банка России, Сбербанк занимает лидирующее положение [49]. Рейтинг составляется в зависимости от ключевых показателей деятельности банка, а также его кредитного рейтинга, который присваивают банкам отечественные и международные рейтинговые агентства.

В начале 2010 года бренд Сбербанка по оценке журнала «The Banker» и компании Brand Finance занимал 15-е место в рейтинге самых дорогих банковских брендов мира и стоил около 11,7 миллиардов долларов [32].

Журнал Forbes в марте 2016 года опубликовал рейтинг 100 российских банков, отражающих кредит доверия к ним со стороны клиентов. Согласно проведенному исследованию, самыми надежными банками в России считаются «дочки» иностранных банков. Тем не менее, Сбербанк является единственным российским банком, который сохраняет инвестиционную привлекательность [43].

Кроме того, в марте 2017 года журнал Forbes составил рейтинг одиннадцати самых надежных банков России, среди них Сбербанк так же занял первое место [41].

В Forbes опубликован также рейтинг интернет-банков от аналитического агентства Marksw Webb Rank & Report, в котором Сбербанк занял шестую позицию. При проведении исследования эксперты оценивали возможность управления дебетовой картой через интернет-банк, простоту и удобство сервиса [43].

В апреле 2017 года Сбербанк был признан самым ценным брендом России, стоимость которого выросла на 23% за прошедший год и составила почти 570 млрд. рублей. Рейтинг был составлен исследовательской компанией Brand Finance. По словам исследователей, залогом успеха стал кредитный портфель банка, тщательное управление рисками, а также его инновационный и амбициозный подход к работе [35].

Кроме того, в апреле 2017 года Сбербанк получил премию SX AWARDS как «Лучшая клиентоориентированная финансовая организация» [44].

Управление деловой репутацией перед всеми стейкхолдерами ПАО «Сбербанк» осуществляется посредством клиентоцентричной бизнес модели. Интегрированная клиентоцентричная бизнес-модель Сбербанка учитывает интересы всех стейкхолдеров и использует подход тримодальной организации (трех режимов) Run – Change – Disrupt. При реализации клиентоцентричной модели обслуживания клиентов банк использует следующие принципы.

В своей деятельности Сбербанк ориентируется на потребности клиентов и постоянно расширяет варианты взаимодействия с ними. Банк подстраивает каналы обслуживания под различные группы клиентов. «Слышать голос клиента» – один из важнейших приоритетов во взаимодействии Сбербанка с клиентами. В результате управления репутацией количество активных розничных клиентов продолжает увеличиваться.

В 2016 году Сбербанк реализовал специальный сценарий обслуживания клиентов, который позволяет слабовидящим и незрячим клиентам самостоятельно проверять баланс карты и снимать наличные в устройствах самообслуживания благодаря наушнику и карте Сбербанк.

Сеть устройств самообслуживания в 2016 году сократилась в соответствии со Стратегией банка в связи с переводом платежей в альтернативные удаленные каналы обслуживания – интернет-банк «Сбербанк Онлайн» и СМС-сервис «Мобильный банк». В 2016 году Сбербанк завершил внедрение уникальной технологии безбумажного оформления транзакционных операций с клиентами в офисах.

В результате вырос показатель удовлетворенности уровнем сервиса, отражающий лояльность клиентов и готовность рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым с 55 до 58 %. Клиентами Сбербанка являются 1,8



млн корпоративных клиентов и индивидуальных предпринимателей. В 2016 году была запущена Интеллектуальная система управления (ИСУ) для корпоративных клиентов по аналогии с Блоком «Розничный бизнес». В результате индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM) вырос до 68 пунктов.

Также выросло количество продуктов на клиента (2,9 в 2016 году по сравнению с 1,7 в 2013 году), что свидетельствует об углублении отношений Сбербанка с клиентами и способствует росту операционного дохода на клиента.

Благодаря планомерному внедрению клиентоцентричной модели обслуживания и развитию каналов продаж в 2016 году Сбербанк продемонстрировал устойчивый рост показателей во всех сегментах услуг для частных клиентов.

Банк активно поддерживает профессиональный и личностный рост сотрудников, чтобы их развитие содействовало улучшению работы Сбербанка. Сбербанк формирует такую культуру и HR-практики, которые помогут ему стать самой клиентоориентированной, инновационной и быстрой технологической компанией в России. В 2016 году была разработана новая модель компетенций сотрудников, а в течение 2017 года были полностью интегрированы новые компетенции во все HR-процессы: подбор, продвижение, развитие, удержание. В рамках Программы по корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту обучено более 600 менеджеров среднего звена; запущены тренинги по корпоративной культуре запущено обучение менеджеров наставническому стилю лидерства.

Помимо высоких финансовых показателей ПАО «Сбербанк» улучшает свою деловую репутацию перед инвесторами и акционерами посредством высокого уровня корпоративного управления.

В Сбербанке ведется постоянная целенаправленная работа по формированию эффективной системы корпоративного управления. В основе системы корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» лежит

организационная модель, призванная регулировать взаимоотношения между менеджерами, Наблюдательным советом и акционерами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивающая управление и контроль деятельности Сбербанка. Система корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» представлена в Приложении 5.

В 2016 году Сбербанк впервые получил внешнюю оценку качества корпоративного управления. Российским институтом директоров Сбербанку присвоен Национальный рейтинг корпоративного управления на уровне 8 - «Передовая практика корпоративного управления», что означает, что Сбербанк соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует значительному числу рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России.

Будучи социально ответственным финансовым институтом, Сбербанк в 2016 и 2017 годах поддерживал культурные события, финансировал научные исследования и образовательные инициативы, помогал детским учреждениям и содействовал развитию творческих способностей у детей и инклюзивной среды, популяризировал здоровый образ жизни, инвестировал в охрану окружающей среды, оказывал материальную поддержку ветеранам и инвалидам.

Для формирования своей репутации у различных групп стейкхолдеров ПАО «Сбербанк» использует различные инструменты.

Так, с целью изучения потребностей клиентов проводятся исследования отношения потребителей к услугам и сервисам Сбербанка, а также исследования поведения и стиля жизни клиентов для разработки ценностного предложения для них. Для получения обратной связи от клиентов действует комплексная система «Голос клиента».

В Сбербанке действует открытая система внутрикорпоративных коммуникаций, в рамках которой организация стремится учитывать мнение каждого сотрудника. Существует несколько каналов, по которым сотрудники могут обратиться с обращениями или жалобами. В результате уровень

удовлетворенности сотрудников Сбербанка процессами в области трудовых отношений постоянно возрастает.

Таким образом, Сбербанк занимает лидирующие позиции не только в российских, но и в международных рейтингах, что положительно отражается на его репутации. При формировании бренда «Сбербанк» специалисты компании активно поддерживают идею связи банка и государства, делая акцент на более, чем 170-летней истории банка, при этом также в формировании имиджа компании находит отклик связь прошлого и будущего, традиций и инноваций, одним из лозунгов банка является высказывание «сохраняя традиции, движемся вперед».

### 2.3. Практические рекомендации по повышению имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы («SberbankEurope» AG, бывший «VBI») и в Турции («DenizBank»). Его активы составляют четверть банковской системы страны [43].

В компании ПАО «Сбербанк России» в настоящее время уделяется активное внимание имиджевой политике банка. Имиджевая политика банка имеет в качестве основных компонентов позиционирование банка как «банка который всегда рядом», надежного банка, близкого к государству и клиентам и выражается в его миссии. Миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Клиенты банка, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности Сбербанка как организации. Миссия ПАО «Сбербанк России» заключается в следующем: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Центральными критериями при разработке имиджевой политике банка являются: профессионализм сотрудников, широкий спектр предоставляемых услуг, авторитетность банка и репутация банка (репутационная матрица).

Использование на практике репутационной матрицы и репутационного профиля коммерческого банка позволят не только определить степень подверженности коммерческого банка репутационным рискам и выявления наиболее уязвимых параметров, но и своевременно определять наименее удовлетворенных субъектов оценки [26, с. 24].

В качестве параметров репутационного профиля, как правило, выбираются: законность ведения бизнеса, ответственность перед контрагентами, акционерами и учредителями, социальная ответственность, качество менеджмента, качество обслуживания клиентов, финансовая устойчивость и кадровая политика

При разработке имиджевой политики основное значение занимает немалое количество проблем, которые, так или иначе, оказывают свое отрицательное воздействие на кредитный рынок и репутацию отдельных банков.

Основной проблемой банковской сферы являются высокие процентные ставки и низкая доступность кредита, а также ухудшение платежеспособности предприятий, сокращение производства и падение заработных плат. Данные факторы вызывают рост «плохих долгов» и падение прибыли банков, что в свою очередь, вызывает новую волну ухудшения кредитов.

К ключевым факторам, оказавшим негативное влияние на развитие банковской системы за последние годы, можно отнести [34]:

- 1) во-первых, это снижение курса национальной валюты – рубля, одновременно – снижение цен на нефть, а также введенные санкции. Известно, что санкции затронули более 50% активов российского банковского сектора вследствие ограничения доступа банков к европейскому и американскому рынкам капитала;

2) во-вторых, это политика Банка России по «зачистке» рынка от недобросовестных банков, начатая с 2013 года. В основном, проблемой были просроченные долги, участие в сомнительных операциях. В этом смысле «очистка» банковской системы назрела, так как наблюдаемая «токсичность» банковских активов имела тенденции к росту. В части отзыва банковских лицензий 2016 год во многом стал рекордным. Лицензий лишились почти 100 банков или почти 15% от работающих;

3) в-третьих, проблемой банковского сектора является увеличение числа «проблемных» заемщиков: все больше клиентов запрашивает реструктуризацию и пролонгацию кредитов. В банковской системе РФ основной риск, связан с пассивами банков: плохая диверсификация фондирования (риск потери ликвидности). Рост проблемных клиентов напрямую связан с кризисом экономики в целом, со снижением доходов населения. Вследствие этого появилась острая необходимость создавать дополнительные резервы на возможные потери по ссудам, что влечет за собой рост расходов банка. Основной риск, связанный с активами банков: снижение объема кредитования, в результате, снижения спроса на кредитные продукты и снижения качества заемщиков (риск потери доходности);

4) в-четвертых, не менее актуальной проблемой остается: высокие банковские риски российской банковской системы.

Принимая во внимание все вышеизложенное и проведенный анализ организационно-экономической характеристики, а также оценку имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк», можно отметить основные плюсы и минусы для дальнейшего его развития (табл. 2.1).

Таким образом, имеющиеся возможности заставляют Сбербанк двигаться вперед, а ключевым фактором является развитие в технологической сфере. Реализованность множество проектов является одним из самых эффективных показателей развития и внедрения технологий, которые давно заметны клиентам и рынку банка.

Следующий этап развития – дальнейшее улучшение клиентского

опыта, новая технологическая платформа, что позволит ПАО «Сбербанк России» оставаться конкурентоспособным в долгосрочной перспективе, оставаясь лучшим и надежным банком для населения и бизнеса.

Таблица 2.1

## Матрица SWOT-анализа ПАО «Сбербанк России»

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное географическое положение отделений Наличие необходимых мощностей Высокий уровень системы менеджмента качества Хорошая репутация у целевых потребителей Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным Эффективное использование различных каналов сбыта Компания платежеспособна	Высокая степень централизации управления Низкий уровень системы маркетинга Слабая политика стимулирования продаж Текущая текучесть кадров
Угрозы	Возможности
Высокий уровень конкуренции Спад платежеспособности населения при углублении кризиса Ужесточение налогового режима Неблагоприятные изменения курса рубля Кредитные риски	Развитый рынок трудовых ресурсов Повышение спроса на новые товарные группы Благоприятные демографические изменения

Источник: [34; 44]

Потребности клиентов находятся далеко за рамками финансового сектора, и новой стратегии ПАО «Сбербанк России» начнет предлагать клиентам нефинансовые продукты и услуги.

При этом основным рынком развития группы останется Россия (>90% бизнеса), однако предусматривается рост дохода от международного бизнеса ПАО «Сбербанк России» в 2020 году, который должен обеспечить 5% от общего дохода.

ПАО «Сбербанк России» в дальнейшем будем стремиться войти в топ-5 мировых лидеров. Все рынки присутствия должны показать возврат на капитал больше 15%, кроме Европы, где в связи с макроэкономикой и особенностями регулирования возврат на капитал планируется на уровне 3% (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Ориентиры мирового присутствия ПАО «Сбербанк России» к 2020г.

Регионы присутствия	ROE, 2020 г.
Турция	15%
Казахстан	23%
Европа	3%
Белоруссия	22%

Источник: Стратегия развития ПАО «Сбербанк России» 2018 – 2020 гг.

Можно отметить, что ПАО «Сбербанк России» в ближайшей перспективе делает ставку на развитие своей клиентской базы и укрепление имиджа и деловой репутации на мировом рынке. При этом в Стратегии развития ПАО «Сбербанк» предлагается реализация следующих направлений:

- повышение и поддержание конкурентоспособности Банка посредством предложения востребованных продуктов и услуг, позволяющих удовлетворить потребности клиентов;
- максимальное удовлетворение требований клиентов различных сегментов по объему, структуре, качеству продуктов и услуг;
- эффективная реклама, своевременное фокусирование медийной активности по информированию клиентов о ключевых отличительных и привлекательных особенностях продуктов и услуг Банка;
- поиск новых, наиболее перспективных клиентских сегментов;
- повышение лояльности массового сегмента к Банку и расширение присутствия Банка на рынке за счет участия в форумах, выставках, массовых мероприятиях, акциях и других PR-активностей;
- повышение уровня здоровья бренда за счет укрепления и расширения взаимоотношений с клиентами и партнерами Банка.

В связи с чем конкретные практические рекомендации по повышению имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк» связаны с совершенствованием кредитной политики, с развитием качественных и количественных характеристик кредитных продуктов. Поэтому

целесообразно:

– во-первых, расширить линейку депозитных банковских продуктов, предлагаемых клиентам банка на долгосрочной основе. До момента, когда норматив Н4 будет соответствовать норме, целесообразно наращивать объем привлекаемых банком депозитов, тем самым расширяя ресурсную базу.

– во-вторых, пересмотреть кредитную политику банка: расширить линейку кредитных продуктов с усовершенствованием моделей ценообразования на кредитную услугу. Также необходимо проводить совершенствование технологии предоставления кредитов и способов из погашения.

Отметим, что при определении новых продуктов целесообразно формировать карты позиционирования (карта восприятия), которые на практике применяются:

- при разработке стратегии позиционирования нового продукта;
- выявления привлекательных ниш целевых аудиторий, где есть потребности клиентов, которые не удовлетворены;
- репозиционирования существующих продуктов;
- для выявления своих основных конкурентов и их позиционирования;
- оценки сильных и слабых новых продуктов;
- выявление конкурентных преимуществ.

Таким образом, расширение номенклатуры предоставляемых продуктов позволит увеличить объем активов банка в целом, что позволит существенно увеличить финансовые результаты ПАО «Сбербанк России», а следовательно укрепить имидж и деловую репутацию банка.

#### 2.4. Мероприятия совершенствования методов оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка

В последнее время в СМИ все чаще появляются новости о кредитных рейтингах. Кредитный рейтинг банка – выражение готовности и способности



эмитента, в частности, банковского учреждения, выполнять взятые на себя финансовые обязательства.

Кредитные рейтинги присваивают рейтинговые агентства – коммерческие организации, занимающиеся оценкой платёжеспособности эмитентов, долговых обязательств, качества корпоративного управления, качества управления активами и т.п.

Однако данные, получаемые от рейтинговых агентств, не всегда соответствуют реальному положению дел. Потому, несомненно, существуют проблемы кредитного рейтинга банков России и одним из вопросов современных проблем банковской сферы российской экономики является именно формирование кредитных рейтингов банков.

Методику формирования кредитного рейтинга банка можно разделить на две составляющие: финансовую и нефинансовую.

Рассмотрим методику формирования кредитного рейтинга банков большинством рейтинговых агентств России (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Формирование кредитного рейтинга в России

Источник: [47]

Обратимся к методу формирования кредитного рейтинга ведущими американскими рейтинговыми агентствами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Формирование кредитного рейтинга в США

Источник: [47]

Если в финансовой части формирования кредитного рейтинга никаких принципиальных различий нет, то в нефинансовом секторе метода формирования кредитного рейтинга невозможно не заметить различия. Эти различия связаны с рассмотрением американскими рейтинговыми агентствами некоторых очень важных и принципиальных факторов: роль государства в функционировании банка, нефинансовые ресурсы и риски, включающие в себя выявление и оценку тех рисков компании, не лежащих в плоскости проблем, связанных с финансовым состоянием.

Можно отметить, что разработка рейтингов банков требует определенной адаптации и развития. Однако полностью копировать методику формирования кредитного рейтинга за рубежом нельзя. Поскольку при формировании кредитных рейтингов необходимо учитывать особенности российской экономики.

При построении рейтинговой модели оценки деловой репутации коммерческого банка считаем перспективным использование матрицы параметров [31, с. 63]. Это позволяет провести разбивку банков на однородные группы с одинаковым качеством деловой репутации.

К деловой репутации банка, работающего с клиентами, контрагентами, партнерами, акционерами и прочими целевыми группами, каждой целевой группой предъявляется определенный набор требований [16, с. 139].

Для каждого банка в однородной группе (порядковый номер  $i=1, 2, 3, \dots, n$ ) определяется набор показателей  $B=(b_1^i, b_2^i, \dots, b_n^i)$ , которые должны характеризовать деловую репутацию банка.

На следующем этапе для построенных характеристик банка необходимо оценить область их допустимых изменений, которая в общем случае может иметь достаточно сложный вид. В простейшем случае, например, для экспресс-оценки репутации банка, область допустимых значений показателя достаточно задать некоторым граничным числом (пороговым значением), и банк считается «хорошим» относительно данного показателя, если соответствующее значение больше (меньше) порогового. Основная трудность на данном этапе – нахождение эталонной последовательности значений  $B_0=(b_1^0, b_2^0, \dots, b_n^0)$ , с которой и будет сравниваться конкретный набор  $B_i$ . Все банки, попавшие в один и тот же кластер, считаются банками с одинаково «хорошей» деловой репутацией, хотя их индивидуальные характеристики могут существенно отличаться в рамках допустимых значений.

Для унификации полученных результатов возможна замена индивидуальной характеристики банка его бинарной характеристикой путем преобразования значения  $b_j^i$  в 0 или 1 (1 в случае, если  $b_j^i$  попадает в область допустимых значений, 0 – в противном случае). В однородную группу попадут банки с совпадающими или близкими бинарными характеристиками.

При таком подходе основным вопросом остается подбор показателей для оценки деловой репутации, и, соответственно, выбор эталонной последовательности для оценки пороговых значений.

Основная сложность данного исследования, что подтверждает также и опыт зарубежных авторов, состоит в отсутствии или неполноте источников качественной и достоверной информации о внутренних процессах в банках.

Пример набора показателей для экспресс-оценки деловой репутации однородной группы коммерческих банков, основанной только на открытых общедоступных данных, приведен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

## Показатели для экспресс-оценки деловой репутации

Группа / показатель
<b>Финансовые показатели</b>
1. Финансовый результат банка по итогам периода
2. Размера собственного капитала банка
3. Норматив достаточности капитала Н1
4. Объемы привлеченных средств
5. Доля кредитов клиентам в активах
6. Кредитный портфель
7. Размер просроченных ссуд меньше
8. Доля основных доходов
<b>Транспарентность банка</b>
9. Положения миссии и стратегии
10. Доступность отчетности банка
11. Достаточность объема раскрываемой информации о структуре собственности банка в соответствии с федеральными законами и нормативными актами банка России

окончание табл. 2.3

12. Доступность информации о лицах, оказывающих прямое или косвенное (через третьи лица) существенное влияние на решения, принимаемые органами управления банка
13. Информативность сайта (регулярность обновления, удобная навигация, наполнение)
<b>Устойчивость развития</b>
14. Устойчивость клиентской базы
15. Положение банка в рейтингах
16. Ставки по вкладам населения
<b>Оценка банка профессиональным сообществом</b>
17. Наличие рейтинга кредитоспособности международного рейтингового агентства (на уровне не ниже минимально установленного правительством Российской Федерации**)
18. Наличие кредитных рейтингов национальных рейтинговых агентств (на уровне не ниже минимально установленного министерством финансов Российской Федерации***)

Составлено по материалам [32; 38; 47]

Каждому банку присваивались баллы (0 или 1) по всем 18 предложенным в таблице позициям. Для оценки банка по конкретной позиции использовались только открытые источники: данные расчета «Интер-факс-100», данные о банке с сайта банка России и данные собственного сайта банка. Итоговый балл для каждого банка вычислялся суммированием позиций 1–16 с весовым коэффициентом 1, позиция 17 с коэффициентом 2 и позиция 19 с коэффициентом 0,5.

Несмотря на некоторую схематичность приведенного примера данная оценка имеет право на существование, поскольку позволяет каждому банку оценить свое положение в группе сопоставимых по величине банков, а также наметить пути перехода в группу более высокого уровня (к примеру улучшить оценку прозрачности за счет реконструкции интернет-сайта).

Таким образом, формирование кредитных рейтингов банков является одним из основополагающих аспектов развития финансовой системы нашей страны, которое требует фундаментальных исследований в данной сфере.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития Россия активно вовлечена в процессы глобализации, поэтому необходимость изучения имиджа и деловой репутации банковских организаций с каждым годом приобретает все большую остроту.

В первой главе выпускной квалификационной работы была комплексно рассмотрена экономическая сущность понятий имидж и деловая репутация коммерческого банка, изучены основные виды анализа и показатели оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка, а также исследовано развитие показателей рейтингов коммерческих банков в рыночных условиях. Кроме того, были выявлены основные черты позиционирования коммерческих банков в современных условиях

Во второй главе работы проведен анализ имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк», дана организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк», проведена оценка имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк», сформулированы практические рекомендации по повышению имиджа и деловой репутации ПАО «Сбербанк» и определены мероприятия совершенствования методов оценки имиджа и деловой репутации коммерческого банка.

На основе проделанной работы можно сделать следующие выводы:

Деловая репутация банка – это динамическая характеристика его поведения, формирующаяся в обществе в течение достаточно продолжительного периода времени. Она складывается на основе, как публичной информации, так и информации, поступающей из профессиональных сообществ, о методах ведения бизнеса в различных ситуациях и, как правило, выражается в имидже.

Оценка имиджа банка представляет собой очень сложный процесс. Это связано с тем, что в имидже банка концентрируются объективные и

субъективные ценности, заложенные в основу деятельности банка. Совокупность этих ценностей определяет конкурентные преимущества каждой отдельной компании.

ПАО Сбербанк в настоящее время – это современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики.

У организации ОАО «Сбербанк России» высокая оценка имиджа, узнаваемость данной организации высока. Надежность и безупречная репутация Сбербанка России подтверждаются высокими рейтингами ведущих рейтинговых агентств. Агентством Fitch Ratings Сбербанку России присвоен долгосрочный рейтинг дефолта в иностранной валюте «BBB», агентством Moody's Investors Service - долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте «Baa1». Кроме того, агентство Moody's присвоило Банку наивысший рейтинг по национальной шкале. Рекламная активность ОАО «Сбербанк России» очень высокая. Он использует множество каналов для распространения рекламы.

Между тем формирование кредитных рейтингов банков является одним из основополагающих аспектов развития финансовой системы нашей страны, которое требует фундаментальных исследований в данной сфере.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]. ФЗ от 02.12.1990 №395–1 (в ред. Федерального закона от 02.11.2007 № 248–ФЗ) // Справочно-правовая система Консультант.плюс– URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_5842/).
2. Об акционерных обществах [Электронный ресурс]. ФЗ от 26.12.1995 N 208–ФЗ // Справочно-правовая система Консультант.плюс– URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/).
3. Абрамов, М.М. Банки в современной России. [Электронный ресурс] / М.М Абрамов, // Аналитический сайт Банки.ру – URL: <http://banki.ru/wikibank/bank>
4. Аванесян, А.В. Влияние деловой репутации банка на его финансовую устойчивость [Текст] // Евразийское научное объединение. – 2015. – № 12. – С. 37–39.
5. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2014. – 576 с.
6. Анохин, В.А. Анализ конкурентного развития коммерческих банков России [Текст] / В. А. Анохин, К.В. Рожковская // Молодой ученый. – 2016. – №27. – С. 334–338.
7. Бабурина, Н.А. Кредитно-инвестиционный потенциал банка: понятие и элементы [Текст] / Н.А. Бабурина // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2016. – №3. – С. 208–210.
8. Бакулин, А.П. Банковский сектор. [Электронный ресурс]. – URL: <http://finfact.org/news/bankovskii-sektor-prognozy-i-realnost>
9. Баликоев, В.З. Специфика банковского сектора России и степень конгруэнтности его среды [Текст] / В.З. Баликоев, // Вестник ТГУ. – 2015. – № 1. – С. 5–18.



10. Блинков, М.А. Понятие деловой репутации в банковской деятельности [Текст] / М.А. Блинков // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №77 (03). – С. 1-13. – URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/03/pdf/100.pdf>.

11. Бодров, А.А. Конкуренция банков и определение конкурентных преимуществ на современном рынке банковских услуг [Текст] /А.А. Бодров // Вестник КемГУ. – 2013. – № 2. – С. 263–266.

12. Вахитова, З.Т. Некоторые аспекты финансовой устойчивости банков [Текст] /З.Т. Вахитова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 10. – С. 162-165.

13. Власова, Ю.С. Количественные и качественные методы оценки деловой репутации российских банков [Текст] / Ю.С. Власова // Экономика, Право. Менеджмент: Сборник трудов молодых исследователей БГУЭП. – 2015. – Вып. 1(3). – С. 1-8.

14. Вороханова, Ю.М. Методы и инструменты оценки конкурентоспособности банковской системы России [Текст] / Ю.М. Вороханова // ScienceTime. – 2015. – № 4. – С. 139-147.

15. Гилязова, Л.Р. Методика расчета интегрального показателя финансовой устойчивости на основе данных бухгалтерского баланса [Текст] / Л.Р. Гилязова // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 91–93.

16. Грачев, А.В. Концепция динамической оценки финансовой устойчивости банка [Текст] / А.В. Грачев // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 390-397.

17. Дмитриев, М.П. О коммерческом банке. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.finpetersburg.ru/taxonomy/term/63/all>.

18. Жарковская, Е.И. Банковское дело [Текст] / Е.И. Жарковская, И.У. Арендс. – Москва: Омега-Л, 2015. – 304 с.

19. Зубарев, А.В. Анализ факторов устойчивости российских банков в 2010-2012 гг. [Текст] : автореф. дисс. к.э.н.: 08.00.10. – Москва, 2014.– 24 с.

20. Зуенко, М.Ю. Банковская система России: современное состояние и проблемы [Электронный ресурс] / М.Ю Зуенко//,–

URL:<http://moluch.ru/archive/113/29123/>

21. Иванова, В.В. Анализ надежности банков [Текст] / В.В. Иванова. – М.: Русская деловая литература, 2015. – 320 с.

22. Изнова, Т.С. Аналитическое обеспечение управления репутационными рисками публичных компаний [Текст] : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. / Таисия Сергеевна Изнова. – Москва, 2014. – 187 с.

23. Ким, Ю.К. Принципы и методы управления деловой репутацией и оценка репутационных рисков [Текст] / Ю.К. Ким // Вестник ВГУ. Серия Экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 207-211.

24. Ким, Ю.К. Репутационные риски в сфере банковских услуг [Текст] / Ю.К. Ким // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2014. – №2 (10). – С. 24-37.

25. Кожевина, О.В. Управление развитием банка: теория, методология, практика [Текст] / О.В. Кожевина. – Барнаул: Алт. гос. ун-т, 2014. – 236 с.

26. Коротаева, Н.В. Тенденции развития банковской системы России в современных условиях [Текст] / Н.В. Коротаева // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №3. – С. 51–56.

27. Кроливецкая, Л.П. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков [Текст] / Л.П. Кроливецкая. – М.: Дело и сервис, 2014. – 342 с.

28. Куницын, И.И. Репутационные риски коммерческого банка: факторы и причины возникновения [Текст] / И.И. Куницын // Экономика и управление: проблемы и решения. Научно-практический, теоретический журнал. – 2016. – №3. Том 2 (51). – С. 16-22.

29. Куницын, И.И. Риск потери деловой репутации коммерческого банка: причины и последствия [Текст] / И.И. Куницын // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – №4(49). – С. 63-66.

30. Курицын А.Н. Рейтинг 25и самых популярных банков России [Электронный ресурс] / А.Н. Курицын, Д.А. Зайцев / Иннов: электронный научный журнал. – 2014. – № 4 (21). – URL: <http://www.innov.ru/science/>

economy/rejting25isamykhpopulyarnykhankovrossii/

31. Максимов, Н.А. Анализ банковской отрасли: конкуренция, проблемы и перспективы развития [Текст] / Н.А. Максимов // Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 3166–3170. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86669.htm>

32. Орешко, И.И., Оценка вероятности банкротства российских банков [Текст] / И.И. Орешко, Е.А. Савина // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 26. – С. 139-142.

33. Пахомова, Д.А. Управление репутацией – стратегия будущего компании [Текст] / Д.А. Пахомова // В Сб. Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2013. – № 4. – С. 133-137.

34. Питерская, Л.Ю. Методы оценки финансовой устойчивости и надежности коммерческого банка: российский и зарубежный опыт [Текст] / Л.Ю. Питерская, А.В. Голуб, // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – №12. – С. 159-166.

35. Руденко, Л.Г. Анализ динамики развития банковской системы [Текст] / Л.Г. Руденко, В.М. Караулов, М.Н. Вандышева // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление, 2017. – № 3 (22). – С. 38-43.

36. Савина, Т.С. Управление деловой репутацией компании: контроль риска снижения (потери) [Текст] / Т.С. Савина // Вестник Новгородского государственного университета. – 2013. – №74. – Т.1. – С. 57-61.

37. Сенина, Е.В. Деловая репутация банка как социально-психологический феномен [Электронный ресурс] / Е.В. Сенина // – URL: <https://doi.org/10.24158/spp>.

38. Сергин, А.М. Банковский надзор и устойчивость кредитных организаций: проблемы действующей системы [Текст] / А.М. Сергин // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №2. – С. 55–65.

39. Сигидов, Ю.И. Деловая репутация (гудвилл) коммерческих банков: сущность, классификация и методы оценки [Электронный ресурс] / Ю.И. Сигидов // Научный журнал КубГАУ, №82(08), 2012 года. –

URL:<http://ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/39.pdf>

40. Степичева, О.А. Российские коммерческие банки: к вопросу об инструментарию обеспечения конкурентоспособности [Текст] / О.А. Степичева, Е.А. Юрина // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 1. – С. 162–165.

41. Аналитика, индексы [Электронный ресурс]. – URL:<http://raexpert.ru/researches/>

42. Банкам надо только верить [Электронный ресурс]. – URL:<http://expert.ru/2014/10/9/s-veroj-v-bank>

43. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.sberbank.ru/ru/person>

44. Полный список банков, прекративших свою деятельность вследствие ликвидации или отзыва лицензии Банком России в период с 1991 по 2017 гг. [Электронный ресурс]. – URL:[http://www.banki.ru/banks/memory/?by=PROPERTY\\_date&order=desc&PAGEN\\_1=8](http://www.banki.ru/banks/memory/?by=PROPERTY_date&order=desc&PAGEN_1=8)

45. Рейтинг банков по надежности [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.bankodrom.ru/rejting-bankov-po-nadezhnosti/>

46. Рейтинги банков [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.banki.ru/banks/ratings/> Надежность банков России – 2016 оценил журнал Forbes [Электронный ресурс]. – URL:<http://top-rr.ru/business/250-rejtingnadezhnosti-bankov-rossii-po-versii-forbes.html>.

47. Народный рейтинг банков [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.banki.ru/services/responses/>

48. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора. Банк России [Электронный ресурс]. – URL:[www.cbr.ru/main.asp?=#Nadzor](http://www.cbr.ru/main.asp?=#Nadzor).

49. Рейтинги: Рейтингового агентства Эксперт РА [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.raexpert.ru/ratings/bankcredit/ratingscale/>

50. Репутационный капитал [Электронный ресурс] // Портал «Финансы и финансовый менеджмент». – URL:<http://www.finansi24.ru/reputazkapital.htm>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

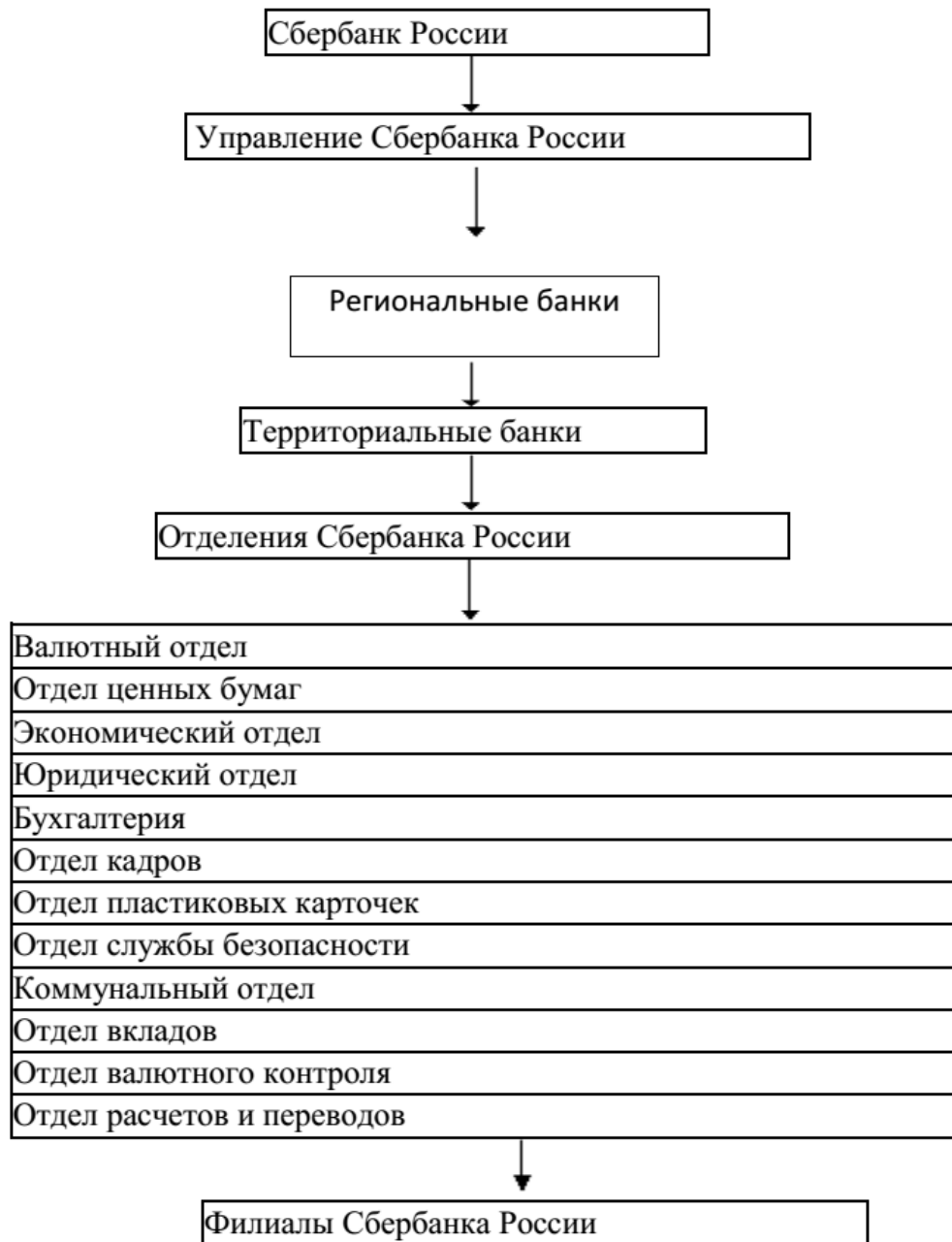


Рис. Структура компании ПАО «Сбербанк»

Приложение 2

Анализ активов ПАО «Сбербанк России» за 2014 – 2016 гг.

Наименование статьи	Абсол. пок-ли, тыс.руб.			Динамика, тыс. руб.		Динамика, %	
	2014	2015	2016	2015/14	2016/15	2015/14	2016/15
1. Денежные средства	717319916	1240712425	732789740	523392509	-507922685	73,0	-40,9
2. Ср-ва кред. организ. в ЦБ РФ	408802599	369675704	586685384	-39126895	217009680	-9,6	58,7
3. Обязательные резервы	112129198	142522154	118363174	30392956	-24158980	27,1	-17,0
4. Ср-ва в кредитных организациях	94301261	356487333	355984910	262186072	-502423	278,0	-0,1
5. Фин-ые активы, оценив-ые по справед. стоим, через приб. или убыток	144662649	825688140	405977877	681025491	-419710263	470,8	-50,8
6. Чистая ссудная задолж.	11978006945	15889379335	16869803465	3911372390	980424130	32,7	6,2
7. Чистые вложения в ценные бумаги и другие фин. активы	1744228260	1745489852	2316356734	1261592	570866882	0,1	32,7
8. Инвестиции в доч. и завис, организ.	310871192	385839342	536732037	74968150	150892695	24,1	39,1
9. Чистые влож. в цен. бум., удерж, до погашения	403987608	366474111	436472311	-37513497	69998200	-9,3	19,1
10. Треб, по тек. налогу на приб.	261236	67057790	19774233	66796554	-47283557	25569,4	-70,5
11. ОС, н/м активы и матер. запасы	468069623	478611700	477354992	10542077	-1256708	2,3	-0,3
12. Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	0	0	0	0	0	100,0	100,0
13. Прочие активы	315457133	407184754	505716457	91727621	98531703	29,1	24,2
<b>ВСЕГО активов</b>	<b>16275097230</b>	<b>21746760144</b>	<b>22706916093</b>	<b>5471662914</b>	<b>960155949</b>	<b>33,6</b>	<b>4,4</b>

Рассчитано по материалам отчетности банка

## Динамика обязательств ПАО «Сбербанк России» за 2014 – 2016 гг.

Наименование статьи	Абсол. пок-ли, тыс. руб.			Динамика, тыс. руб.		Динамика, %	
	2014	2015	2016	2015/14	2016/15	2015/14	2016/15
1. Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	19670355 49	3515817946	768989234	1548782397	2746828712	78,7	-78,1
2. Средства кредитных организаций	63045933 3	794856364	618363818	164397031	-176492546	26,1	-22,2
3. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	11128035 158	1402672354 7	1772242345 8	2898688389	3695699911	26,0	26,3
4. Вклады (ср-ва) физических лиц, в том числе индивидуаль-ных предприним - ей	76556947 38	7999051651	1022128495 2	343356913	2222233301	4,5	27,8
5. Фин-ые обяз-ва, оценив-ые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34050544	617944480	228167483	583893936	-389776997	1714,8	-63,1
6. Выпущенные долговые обязательства	40451875 7	513402485	647694355	108883728	134291870	26,9	26,2
7. Обяз-ва по текущему налогу на прибыль	0	2170	5404321	2170	5402151	100,0	248947,1
8. Отложенное налоговое обязательств	0	42891174	93348434	42891174	50457260	100,0	117,6
9. Прочие обязательства	14479606 1	216252982	256566985	71456921	40314003	49,4	18,6
10. Резервы на возможные потери по условным обяз-ам кредитного харак-ра, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	31000692	36530500	37805399	5529808	1274899	17,8	3,5
Всего обязательств	14339896 094	1976442164 8	20378763487	5424525554	614341839	37,8	3,1

Рассчитано по материалам отчетности банка



## Динамика капитала ПАО «Сбербанк России» за 2014 – 2016 гг.

Наименование статьи	Абсол. пок-ли, тыс.руб.			Динамика, тыс.руб.		Динамика, %	
	2014	2015	2016	2015/14	2016/15	2015/14	2016/15
1. Средства акционеров (участников)	67760844	67760884	67760884	0	0		
2. Собственные акции(доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0	0	0		
3. Эмиссионный доход	228054226	228054226	228054226	0	0		
4. Резервный фонд	3527429	3527429	3527429	0	0		
5. Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	-7888290	-197450451	-46427290	-189562161	151023161	2403,1	-76,5
6. Переоценка основных средств	82570859	80536315	66357126	-2034544	-14179189	-2,5	-17,6
7. Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1183526718	1488697172	1790492964	305170454	301795792	25,8	20,3
8. Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	377649350	311212961	218387307	-66436389	-92825654	-17,6	-29,8
Всего источников	1935201136	1982338496	2328152606	47137360	345814110	2,4	17,4

Рассчитано по материалам отчетности банка

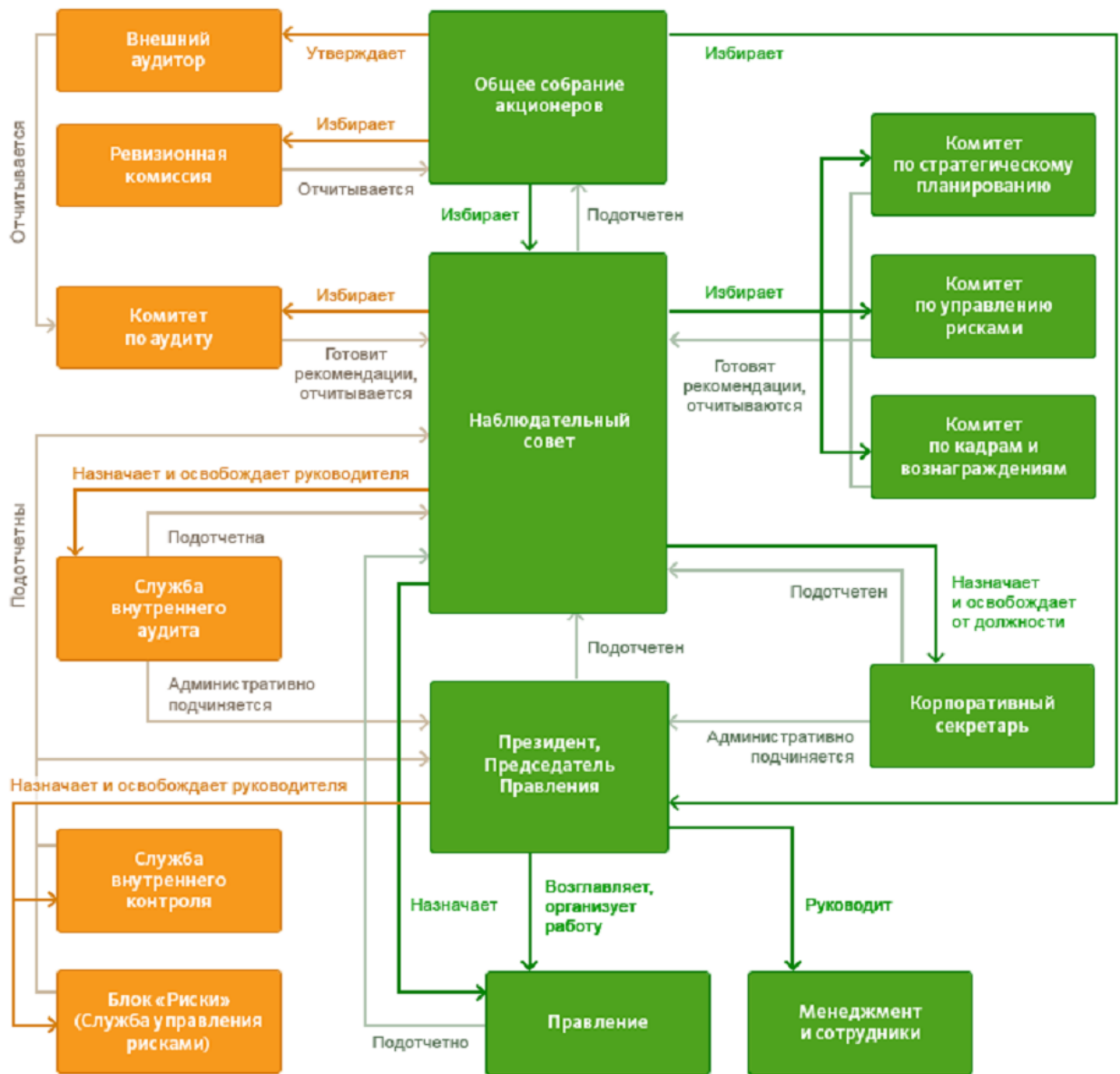


Рис. Система корпоративного управления ПАО «Сбербанк России»