

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий  
(полное наименование института/факультета)  
Кафедра Экономики и управления  
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

И.О. ЗАВ. КАФЕДРОЙ ЭУ, к.п.н., доцент

Т.П. Грасс Т.П. Грасс  
"19" октября 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Манжула Юлия Ивановна  
группа 46

1. Тема Совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц в банковской сфере (на примере ПАО «Сбербанк России»)  
утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.
2. Срок представления ВКР к защите 18 мая 2016 г.
3. Исходные данные для научного исследования: нормативная документация, регулирующая деятельность ПАО «Сбербанк России», научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблематике исследования.
4. Содержание дипломного проекта:
  - 4.1. Изучить теоретические основы банковского обслуживания физических лиц.
  - 4.2. Дать характеристику банковских услуг предоставляемых физическим лицам в ПАО «Сбербанк России».
  - 4.3. Провести анализ оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».
  - 4.4. Разработать мероприятия по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».
  - 4.5. Дать экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».

Руководитель ВКР

Грасс  
(подпись, дата)

18. 10. 2016г

Грасс  
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

Манжула 19.10.2016г.

Манжула  
(подпись)

Соглашение

на размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося в  
ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Матвеева Юлия Ивановна

(фамилия, имя, отчество)

решению КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной обязательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра/специалиста/магистра/аспиранта

(нужное подчеркнуть)

на тему: «Свершение взыскания оужения кассида обасерии  
Самия фудигоских лосе в баткебисей едере на примере ТАС  
Свердана Россия»

(далее - ВКР) В СЕТИ Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написала мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

29.05.2017

дата

Мисф

подпись

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 49 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Медт

(подпись)

Маммерас Ю. И

(Ф.И.О)

«20» мар 20 17 г.

(дата)

Грасс

(подпись)

Зав. кафедрой к.п.н., доцент Грасс Т.П.

(Ф.И.О.)

# Отчет о проверке № 1

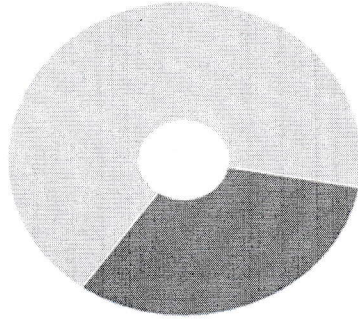
ФИО: Манжула Юленька  
Дата выгрузки: 29.05.2017 15:14:50  
пользователь: manzhula.94@mail.ru / ID: 1579185  
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

## Информация о документе

№ документа: 72  
Имя исходного файла: Манжула Ю.И. ВКР. Совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц на примере ПАО Сбербанк России.pdf  
Размер текста: 8565 КБ  
Тип документа: Не указано  
Символов в тексте: 128382  
Слов в тексте: 15394  
Число предложений: 671

## Информация об отчете

Дата: Отчет от 29.05.2017 15:14:50 - Последний готовый отчет  
Комментарии: не указано  
Оценка оригинальности: 67.71%  
Заемствования: 32.29%  
Цитирование: 0%



Оригинальность: 67.71%  
Заемствования: 32.29%  
Цитирование: 0%

## Источники

Доля в тексте	Источники	Ссылка	Дата	Найдено в
4.63%	[1] Условия банковского обслуживания физических лиц (1/6)	<a href="http://sberbank.ru">http://sberbank.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
4.1%	[2] Абаева Н. П. Классификация банковских услуг / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова // Финансы и кредит. - 2011. - №24. - С. 16-21. - Библиогр. с.21 (8 назв.).	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.46%	[3] Процесс организации банковского обслуживания физических лиц в Крымском отделении Сбербанка №1850	<a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

Проверено:  
Надзорный руководителем  
К.П.Н. доцент

*Абаева*

*Хасанова Т.П.*

## Отзыв

научного руководителя на выпускную квалификационную работу студентки 4 курса института социально-гуманитарных технологий очного отделения направления 43.03.01 «Сервис» направленность (профиль) образовательной программы «Социально-культурный сервис» Манжула Юлии Ивановны на тему: «Совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц (на примере ПАО «Сбербанк России»)».

Банковское обслуживание физических лиц является неотъемлемой частью сферы банковской деятельности, которая полностью сконцентрирована на интересах и предпочтениях клиента конкретной кредитной организации. Наиболее подготовленными для работы с физическими лицами среди финансовых институтов являются кредитные организации - банки, что непосредственно связано, в первую очередь, с накопленным ими опытом работы, на различных сегментах представленными в социально-культурном сервисе. Для Российской Федерации важность развития системы комплексного банковского обслуживания физических лиц определяется, непосредственно, тем, что в силу неравномерности распределения количества кредитных организаций в регионах, а также особенностей обеспечения банковскими услугами на территории Российской Федерации, подавляющее большинство регионов остаются недостаточно обеспеченными банковскими услугами. В связи с этим тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

В первой теоретической главе выпускной квалификационной работы автором на основе изучения и обобщения законодательных, нормативных документов, статистической информации, трудов зарубежных и отечественных ученых изложены теоретические основы банковского обслуживания физических лиц.

Во второй главе студенткой на основе нормативно-правовых документов организации приведен анализ деятельности ПАО «Сбербанк

России» и дана оценка качества обслуживания физических лиц, так же проведен мониторинг удовлетворенности потребителей.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена выявлению проблем в совершенствовании оценки качества обслуживания физических лиц и разработке мероприятия по совершенствованию оценки банковского обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России» через повышение удовлетворенности потребителей, так же в главе приведено экономическое обоснование данного мероприятия.

Практическая значимость результатов выполненного исследования в данной выпускной квалификационной работе, заключается в том, что основные теоретические положения и выводы выпускной квалификационной работы доведены до уровня конкретных мероприятий, которые могут использоваться для развития банковского обслуживания физических лиц в Красноярском крае и других субъектах РФ. Полученные результаты могут послужить предпосылкой для дальнейших исследований по проблемам совершенствования предоставления услуг физическим лицам в коммерческих банках.

Выпускная квалификационная работа выполнена на качественном уровне, рассмотренный материал обобщен, сгруппирован, иллюстрирован рисунками и схемами, что обеспечивает наглядность результатов исследований. Материал работы оформлен в полном соответствии с требованиями, предъявляемыми к работам такого уровня.

При написании выпускной квалификационной работы Манжула Юлия Ивановна показала успешное владение методами сбора, хранения и обработки информации, а также владение применяемыми в сфере своей профессиональной деятельности компьютерными средствами и методиками анализа информации.

При написании выпускной квалификационной работы студентка проявила ответственность, исполнительность, самостоятельность принятия решений при решении задач.

В качестве замечаний можно отметить следующее:

Что в проведенном студенткой опросе с помощью методики NPS было опрошено незначительное количество респондентов, по сравнению с такими же исследованиями в ПАО «Сбербанк России», так круг опрашиваемых лиц и физические возможности проведения исследования были узконаправленными

Представленная выпускная квалификационная работа на тему «Совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц (на примере ПАО «Сбербанк России»)» соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению 43.03.01 «Сервис» направленность (профиль) образовательной программы «Социально-культурный сервис» и может быть рекомендована к защите.

Научный руководитель:

к.п.н , доцент

кафедры экономики и управления



Г.П. Грасс

Подпись

*Г.П. Грасс*

заверяю

Начальник общего отдела

*Г.И. Мосякина*

Г.И. Мосякина

КГПУ им. В.П. Астафьева

*Мосякина*

Взноситель: *Мосякина*

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт/факультет/филиал Институт социально-гуманитарных технологий  
(полное наименование института/факультета/филиала)  
Выпускающая кафедра Кафедра экономики и управления  
(полное наименование кафедры)

Манжула Юлия Ивановна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц в  
банковской сфере (на примере ПАО «Сбербанк России»)  
Направление подготовки/специальность 43.03.01 «Сервис»  
(код направления подготовки/код специальности)  
Профиль Социально-культурный сервис  
(наименование профиля для бакалавриата)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой к.п.н., доцент Грасс Т.П.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)  
18.05.2017г. Грасс  
(дата, подпись)

Руководитель  
Зав. кафедрой, к.п.н., доцент Грасс Т. П.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)  
18.05.2017г. Грасс  
(дата, подпись)

Дата защиты 29 июня 2017г.  
Обучающийся Манжула Ю.И.  
(фамилия, инициалы)

18.05.2017г. Манжула  
(дата, подпись)

Оценка отлично  
(прописью)

Красноярск 2017



## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические подходы к оценке качества банковских услуг и основам банковского обслуживания физических лиц	
1.1 Банковские услуги: понятие, характеристика, виды и их классификация.....	9
1.2 Теоретические основы банковского обслуживания физических лиц.....	17
1.3 Методологические подходы к оценке качества банковских услуг предоставляемых физическим лицам.....	20
2. Анализ деятельности ПАО «Сбербанк России» и оценка качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»	
2.1 Характеристика банковских услуг предоставляемых физическим лицам в ПАО «Сбербанк России».....	27
2.2 Анализоценки качества по обслуживанию физических лиц в ПАО «Сбербанк России».....	34
2.3 Изучение и оценка качества банковских услуг предоставляемых физическим лицам в ПАО «Сбербанк России».....	38
3. Разработка мероприятий по совершенствованию качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»	
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».....	49
3.2 Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».....	53
Заключение.....	57
Список использованных источников.....	62
Приложения.....	67

## Введение

*Актуальность темы исследования.* Банковское обслуживание физических лиц является неотъемлемой частью сферы банковской деятельности, которая полностью сконцентрирована на интересах и предпочтениях клиента конкретной кредитной организации. Наиболее подготовленными для работы с физическими лицами среди финансовых институтов являются кредитные организации - банки, что непосредственно связано, в первую очередь, с накопленным ими опытом работы, на различных сегментах представленными в социально-культурном сервисе.

Концепция развития финансового рынка России до 2020 года, которая была одобрена Правительством Российской Федерации, включает в себя внедрение финансовых инноваций в сфере обслуживания физических лиц на базе дистанционного банковского обслуживания.

Важнейшей проблемой дальнейшего развития и совершенствования банковских операций является модернизация телекоммуникационных систем, которые, по мнению специалистов в IT-технологиях, будут неизбежно усложняться и затем широко использоваться во всех странах мира. С другой стороны – это проблема распространения и доступности таких телекоммуникационных систем среди населения.

Основными сдерживающими факторами развития дистанционного банковского обслуживания в России являются недостаточно широкое интернет распространение, в некоторых районах низкое покрытие мобильной связи, низкая востребованность, а так же невысокая степень доверия потребителей к электронным каналам в части их надежности, что непосредственно важно для развития банковской сферы.

Опыт индустриально развитых стран свидетельствует о том, что современное комплексное банковское обслуживание физических лиц представляет собой целый ряд разнообразных услуг, и отличается от

традиционного более широким спектром услуг, более пристальным вниманием к финансовым операциям, способами проведения операций, расширением численности кредитных организаций, занятых оказанием услуг комплексного банковского обслуживания.

Для Российской Федерации важность развития системы комплексного банковского обслуживания физических лиц определяется, непосредственно, тем, что в силу неравномерности распределения количества кредитных организаций в регионах, а также особенностей обеспечения банковскими услугами на территории Российской Федерации, подавляющее большинство регионов остаются недостаточно обеспеченными банковскими услугами. Так, по данным Центрального банка Российской Федерации, по итогам 2015 года хуже всего дела обстоят в Северо-Кавказском федеральном округе. Наименьшую обеспеченность банковскими услугами отмечается в Чечне, Дагестане и Ингушетии. Лидируют по этому показателю традиционно Москва и Санкт-Петербург, на третьем месте – Калининградская область.

Последние годы потенциал банковской системы характеризуется высокими и устойчивыми темпами роста. Так, по данным статистики Центрального банка Российской Федерации за 2016 – 2017 гг., количество кредитных организаций сократилось с 649 до 623. Банки активно продолжают развивать кредитование физических лиц, хотя темпы прироста данных кредитов замедлились. Совокупный объем кредитов экономике за май 2016 года уменьшился на 1,1% (-1,8%), в том числе кредиты не финансовым организациям сократились на 1,5% (-2,4%). Одновременно кредиты физическим лицам в мае выросли на 0,2% (+0,1%).

За январь и май 2016 года, активы снизились на 3,5% (-0,3%), одновременно совокупный объем кредитов экономике сократился на 4,6% (-2,0%), кредиты не финансовым организациям – на 5,8% (-2,4%), кредиты физическим лицам – на 1,1% (-0,9%)[44].

В век банковской конкуренции на рынке предоставления

финансовых услуг, банки прибегают к различным методам и формам привлечения денежных средств физических лиц. В том числе, непосредственно, развиваются вклады с короткими сроками привлечения, так называемые «короткие деньги» (срочные вклады на срок от 3; 7; 14; 30 дней) и многое другое.

Но, непосредственно, существует и ряд проблем по привлечению средств физических лиц. Это, прежде всего падение покупательной способности рубля. В связи с этим не все физические лица спешат доверить свои средства банкам, предпочитая вкладывать их в иностранную валюту; так же это и качество предоставления данных банковских услуг, которые не всегда предоставляются качественно и полностью не удовлетворяют потребности потребителей. Кроме того, немаловажную роль играет недоверие физических лиц к коммерческим банкам, а также невозможность быстрого и удобного обслуживания в банках через системы ДБО. И, конечно, не все в полной мере знают экономические и юридические законы.

Практическая значимость результатов выполненного исследования в данной выпускной квалификационной работе, заключается в том, что основные теоретические положения и выводы выпускной квалификационной работы доведены до уровня конкретных мероприятий, которые могут использоваться для развития банковского обслуживания физических лиц в Красноярском крае и других субъектах РФ. Также была рассчитана экономическая эффективность от внедрения данных мероприятий. Полученные результаты могут послужить предпосылкой для дальнейших исследований по проблемам совершенствования предоставления услуг физическим лицам в коммерческих банках.

На основании теоретического и практического исследования информационных материалов, к недостаточности разработанности проблемы исследования относится: недостаточность удовлетворенности физических лиц услугами ПАО «Сбербанк России»; недостаточность

внедрения методики по оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»; недостаточность внедрения новых технологий и услуг для совершенствования оценки качества в ПАО «Сбербанк России» через повышение удовлетворенности. Поэтому нужно принимать и разрабатывать подходы и мероприятия по совершенствованию оценки качества обслуживания через повышение удовлетворенность потребителей в ПАО «Сбербанк России».

Результаты исследования данной ВКР широко обсуждались и получили апробацию в статьях, на студенческих научно-практических конференциях, таких как:

- XVIII Международный научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука XXI века», посвященный 85 – летию КГПУ им. В.П. Астафьева, 2017.

- XVII Международный научно-практический форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука XXI века», 2016.

Объект исследования –система обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования - качество обслуживания физических лиц.

Целью данной выпускной квалификационной работы, является совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России» и разработка мероприятий по ее совершенствованию, через повышение удовлетворенности потребителей.

В соответствии с указанной целью, задачами данной выпускной квалификационной работы являются:

1. Теоретически обосновать банковские услуг и банковское обслуживания физических лиц;

2. Провести исследование существующих методик по оценки качества и удовлетворенности обслуживания потребителей банковских услуг;

3. Провести исследование и охарактеризовать банковские

услуги предоставляемые физическим лицам в ПАО «Сбербанк России»;

4. Провести анализ и дать теоретическое обоснование методик используемых в ПАО «Сбербанк России» для оценки качества обслуживания физических лиц;

5. Изучить и провести оценку качества банковских услуг предоставляемых физическим лицам в ПАО «Сбербанк России»;

6. Разработать мероприятия по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц;

7. Провести экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России».

Для решения поставленных задач был использован комплекс методов исследования:

- теоретические (понятийно-терминологический анализа, метод сравнения, метод синтеза и обобщения, анализ научных источников и нормативных документов);

- эмпирические (анкетирование, опрос по методике NPS, наблюдение, метод экспертных оценок, метод бальной оценки, метод статистической обработки данных).

Теоретическую и методологическую основу выпускной квалификационной работы составили труды зарубежных и отечественных ученых по вопросам оценки качества обслуживания, таких как: А.А. Казимагомедова, В.И. Колесникова, Е.Б. Ширинской, Л.П. Кроливецкой, О.И. Лаврушина, С. Бурого, С. Брусенкова, материалы периодической печати и сети интернет, материалы статистических служб Российской Федерации и ее субъектов, локальные и нормативно-правовые документы банков.

Новизна проведенного исследования заключается в разработке таблицы характеристик понятия банковских услуг составленной на основе отечественных ученых таких как: Абаева П. П, Белозеров С. А, Лаврушин

О.И. Данная характеристика понятий основана на следующих выделенных нами критериях: сфера оказания услуги, основа услуги и покупка или продажа услуги.

Применительно к проблематике данной выпускной квалификационной работы результативно использованы материалы следующих методик: SERVQUAL, CSI, NPS(англ. Net Promoter Score) и EPSI (англ. Employee Satisfaction Index).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (49 источников) и 9 приложений. Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 104 страницы текста, иллюстрированного 27 таблицами и 7 рисунками.

# 1. Теоретические подходы к оценке качества банковских услуг и основам банковского обслуживания физических лиц

## 1.1 Банковские услуги: понятие, характеристика, виды и их классификация

В начале нашей работы хотелось бы дать определение понятию банк.

Банк – это финансово-кредитная организация, которая выполняет ряд функций по привлечению, размещению денежных средств потребителей и организаций.

В современной литературе существует определение понятия услуга:

Услуга – вид деятельности, работ, в процессе восполнения которых не создается новый, ранее существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта [45].

В условиях современных подходов к метрологии и стандартизации в социально-культурном сервисе в ГОСТеР 50646-2012 «Услуги населению» дается определение «услуг». Под услугой понимается - результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя услуг по удовлетворению потребности потребителя услуг.

В России в качестве одной из ведущих категорий в системе объектов гражданских прав признаются услуги, и это закреплено в Гражданском кодексе РФ (ГК РФ). Под услугами согласно ст. 779 ГК РФ понимаются определенные действия или совокупность действий (деятельность), совершаемых в интересах физического или юридического лица. Объектом данных правоотношений выступают определенные блага, как правило, не имеющие овеществленного (материального) результата [1].

Проведенный анализ работ зарубежных и отечественных ученых по основным подходам к определению сущности услуг дал возможность сформировать термин услуга. В своей работе мы будем придерживаться определения «услуга» - как процесс нематериальных отношений между



представителями услуг и потребителями услуг, направленный на удовлетворение потребностей последних, результатом которого является выгода в различных формах и их проявления (материальной и нематериальной).

Банковская услуга – это специфическая деятельность банка по организации денежного оборота страны и предоставления клиентам различных банковских продуктов, т.е. выполняя банковские услуги, банки с одной стороны, создают платежные средства (например: кредитные деньги), а с другой стороны, они создают различные банковские продукты [46].

Для более детального понимания данного понятия рассмотрим основные этапы развития теории банковских услуг.

Выделяют четыре основных этапа развития банковской деятельности:

- I этап — от античности до возникновения Венецианского банка;
- II этап — с 1156 г. до учреждения Английского банка — 1694 г.;
- III этап — с 1694 г. до конца XVIII-В.;
- IV этап — с начала XIX в. до настоящего времени.

1 этап. Ранее не существовало банков в современном значении этого слова. Трудно установить, в какой именно стране впервые; появились зачатки банковской деятельности. Доказано, что за 2300 лет до н. э. у халдеян существовали торговые товарищества, занимающиеся выдачей ссуд и переводными денежными операциями. По словам Капелли, у китайцев за 2000 лет до н. э. существовало даже чековое обращение. Нет сомнения: в Вавилоне, где, по-видимому, нужно искать начало появления денег и денежного хозяйства в мировой истории, в VI в. до н. э. уже существовали банкиры, принимавшие процентные денежные вклады и выдававшие ссуды под письменные обязательства и под залог разных ценностей. Особой славой пользовалась банкирская фирма «Эгиди»,

деятельность которой, как видно из найденного дневника и клиентских счетов этой фирмы, была очень разнообразна.

2 этап. Банки постепенно распространились по всей Италии, много их появилось в больших торговых центрах, ганзейских городах Генуе, Венеции, во Флоренции, а затем и во Франции, Нидерландах, Гамбурге и Англии. Ненормальное положение международных и денежных оборотов, вследствие обесценения и разнородности меновой единицы и злоупотреблений менял, вынудили некоторые городские управления и торговые классы открыть общественные банки. К этому в особенности привело то обстоятельство, что у банкиров постепенно сосредотачивались все наличные средства торгового класса, которые вследствие этого производили между собой денежные расчеты не наличными деньгами, а безналичными расчетами, т. е. путем письменного переноса денег со счета должника на счет кредитора в книгах банкиров. Эта операция получила название «жирооборот» (в переводе с греч. — круг).

3 этап. Дальнейшее развитие банков происходило в Англии, где появилось много банков, главным образом банкиров. Основным банком явился Английский банк. Он был создан в 1694 г. шотландцем Уильямом Петерсоном с уставным капиталом 1 200 000 фунтов стерлингов для решения правительственных финансовых затруднений. В силу того что капитал был изъят государством, были выпущены банковские билеты на эту же сумму. Банк мог расплачиваться этими билетами, имел право торговать золотом (монополист), дисконтировать векселя (вексель покупается по стоимости ниже номинала, а продается по номиналу, полученная разница с продажи и есть дисконт) [28].

Банковская система Российской Федерации начала создаваться гораздо позже, нежели в странах Запада. В своем развитии она прошла несколько этапов. Условно их можно разделить на пять: с середины XVIII в. до 1860 г. — период создания и функционирования банков как государственных (казенных); с 1860 по 1917 г. — период развития и

совершенствования банковской системы; с 1917 по 1930 г. — формирование новой банковской системы; с 1932 по 1987 г. — стабильное функционирование социалистической банковской системы; с 1988 г. по настоящее время — формирование современной рыночной банковской системы.

В 50-е гг. XIX в. начали складываться предпосылки для расширения банковской системы. Ведь, по сути, имеющиеся банки были казенными учреждениями с присущими им ростовщическими чертами. Поэтому в 1859 г. были приняты решения, положившие начало новому этапу развития банковской системы. Ее реформа 1861 г. предполагала ликвидацию всех государственных кредитных учреждений и создание коммерческих банков.

На начало 80-х гг. XIX в. в России насчитывалось 44 акционерных банка (впервые появились в 1864 г.) с 49 филиалами, 83 общества взаимного кредита, 729 ссудо-сберегательных товарищества, 32 коммерческих банка, 232 городских общественных банка. Помимо этого появились банкирские конторы, торговые дома, меняльные лавки, которые осуществляли значительное количество банковских операций и также привлекавшие средства клиентов для осуществления высокорисковых операций.

Новый этап реформирования банковского сектора начался в 2001 г. На этом этапе завершился период вывода с рынка кредитных организаций, имевших признаки несостоятельности. За период до 2001 г. Банком России было отозвано более 800 лицензий. Банк России получил дополнительные возможности для выполнения функций в области регулирования деятельности кредитных организаций [28].

Следует также отметить единую точку зрения отечественных ученых, указывающих на важнейшую роль банков в обслуживании реального сектора экономики и генерировании около рыночного пространства.

В научной литературе используется понятие «банковского продукта».

Банковский продукт – это предмет договора между банком и клиентом. В качестве клиента могут выступать как физические, так и юридические лица. Предметом договора могут быть любые операции и услуги, предлагаемые банком, и их комбинации. Поэтому «банковская услуга» является элементом «банковского продукта», между этими понятиями существуют отличия, которые указаны в табл. 1.

Таблица 1 - Отличительные характеристики банковских услуг [14]

Характеристика	Сущность
Неосвязаемость	Неосвязаемость услуг означает, что их невозможно ощутить материально, увидеть и оценить до тех пор, пока клиент их не получит. Поэтому ключевым словом в маркетинге услуг является «польза», которую получит клиент, обратившись к услугам банка.
Отсутствие права собственности на услугу	Право использовать ресурсы исполнителя предоставляется потребителю на ограниченный срок
Неотделимость от источника	Непостоянство качества и неотделимость услуг от квалификации людей предъявляют особые требования к обучению кадров. Работники банка должны знать не только технику банковского дела, но и психологию общения с людьми. Дополнительное качество оказываемых банком услуг создает окружающая обстановка (интерьер банка, офисная мебель и прочие внешние элементы).
Несохраняемость или недолговечность	Несохраняемость услуг означает, что должен быть особый механизм выравнивания спроса и предложения. Услуги нельзя хранить, как товары, поэтому в периоды пикового спроса важно заранее планировать, что будет предпринимать банк для того, чтобы не было очередей: привлекать дополнительных работников из других отделов; стимулировать обращение в банк в другое время и т.д.
Гетерогенность (непостоянство качества)	Дополнительное качество оказываемых банком услуг создает окружающая обстановка (интерьер банка, офисная мебель и прочие внешние элементы).
Индивидуальность предоставления (адресность)	Оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах (наличных, безналичных расчетов).
Связь с правами и обязанностями граждан	Коммерческие банки выступают как специфические учреждения, которые, с одной стороны, привлекают временно свободные средства (в том числе средства граждан и юридических лиц), а с другой - удовлетворяют за счет привлеченных средств потребности предприятий, организаций и населения. В настоящее время судебная практика рассматривает отношения гражданина-вкладчика и банка как отношения между потребителем и исполнителем услуг.

Раскрыв понятия «банковский продукт» и «банковская услуга», выделим, черты, свойственные только лишь банковским услугам в табл. 2.

Таблица 2 - Характеристика понятия «банковские услуги»

Признак	Краткое содержание
Сфера оказания	Оказание их связано с использованием денег в различных формах и качествах (деньги предприятий или физических лиц, деньги наличные и в безналичной форме, деньги, в электронной форме или на бумажных носителях, деньги, эмитированные коммерческим банком и центральным банком, различные денежные документы);
Основа услуги	В своей основе абстрактны; в момент получения потребитель не видит их материальной субстанции; они приобретают конкретный характер на базе заключенного договора между банком и потребителем банковских услуг;
Покупка или продажа услуги	Покупка или продажа большинства услуг связана с протяженностью во времени. Потребитель услуг, например, при получении кредита, открытии депозита, покупке банковской ценной бумаги или при абонировании банковского сейфа, вступает в более или менее продолжительные отношения с банком.

Таким образом, на основании трудов отечественных авторов, таких как Абаева Н. П, Белозеров С. А, Бурдина А. А и Лаврушина О. И, нами были выдвинуты следующие признаки банковских услуг: сфера оказания, основа услуги и покупка или продажа услуги. На основании этого можно сделать вывод, что банковские услуги непосредственно связаны с использованием денег в различных их видах, в отличие от других услуг.

Все банковские операции и другие сделки согласно ст.5. Банковские операции и другие сделки кредитной организации ФЗ «О банковской деятельности» (395-1-ФЗ) от 2016г, осуществляются в рублях, а при наличии соответствующей лицензии Банка России - и в иностранной валюте. Правила осуществления банковских операций, в том числе правила их материально-технического обеспечения, устанавливаются Банком России в соответствии с федеральными законами [2]. Кредитной организации запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

Научно-обоснованная классификация является критерием правильного предоставления банковских услуг.

Классификация банковских услуг основана на ряде критериев, характеризующих особенности их предоставления клиентам.

На рисунке 1 рассмотрены существующие критерии классификации банковских услуг [12].

Так же данная классификация банковских услуг представлена в виде таблицы (см. Приложение А).

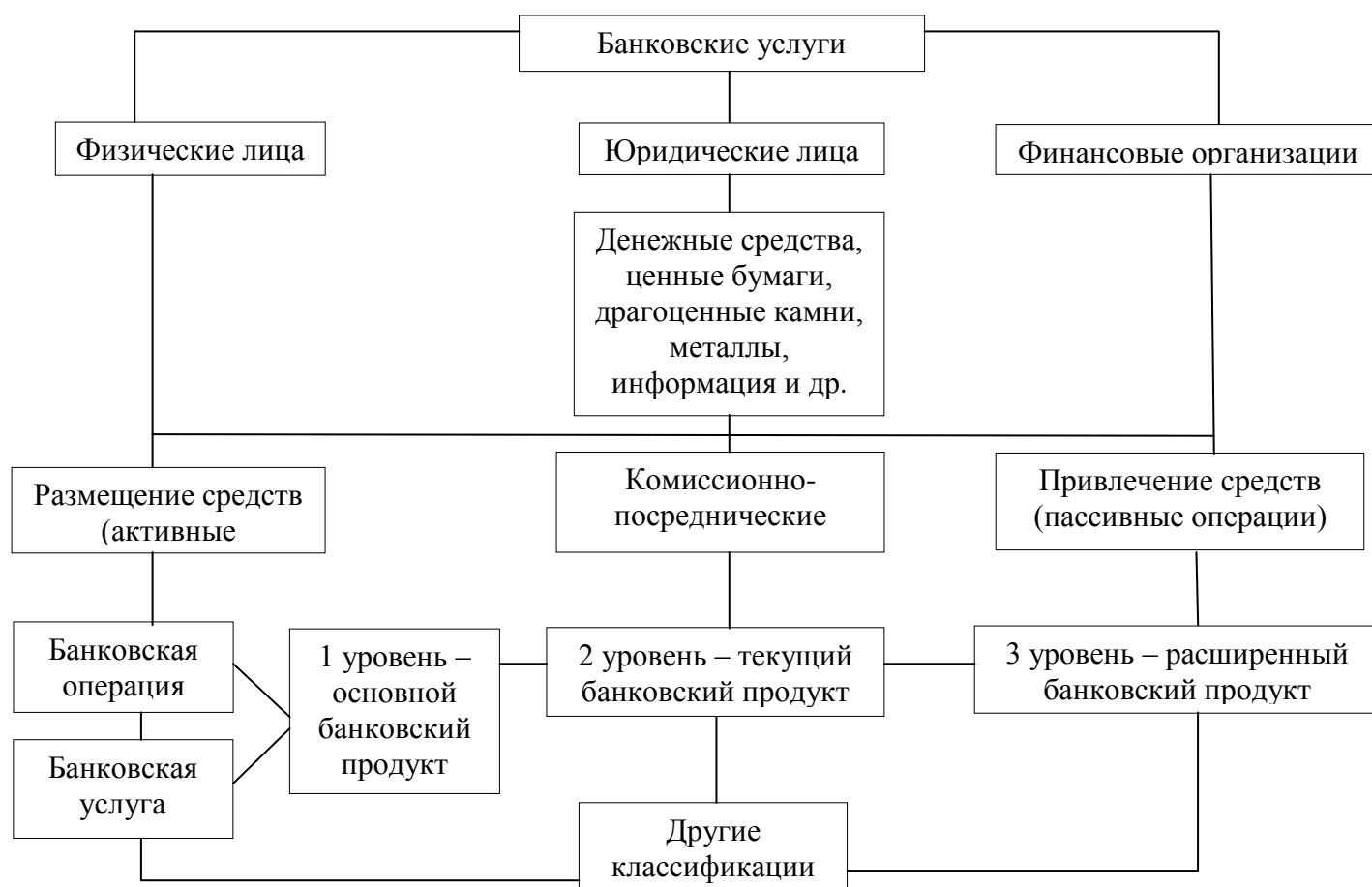


Рисунок 1 - Схема системы классификации банковских услуг [12]

Банковское законодательство условно можно разбить на 3 блока:

1. Законы всеобщего действия. К которым относятся Конституция РФ - ст. 71, 74, 75, 83, 103, 106, которые разрешают и ограничивают банковскую деятельность, часть вторая Гражданского кодекса РФ, в которой прописано несколько глав, посвященным банковским операциям. Статья 857 ГК РФ указывает, на то, какие сведения считаются банковской тайной.

2. Законы, регулирующие деятельность других кредитных организаций и финансовых институтов, затрагивающих банковскую деятельность. Например, ФЗ «О бирже», ФЗ «О рынке ценных бумаг», Закон «Об инвестиционных фондах» и пр.

3. Третий блок законов можно разделить на 2 части:

а) законы, регулирующие банковскую систему страны: Закон «О Центральном банке», Закон «О банках и банковской деятельности». Они являются базой управления всей банковской системы и ее отдельными звеньями.

б) законы, регламентирующие проведение различных банковских операций. Валютные операции регулируются ФЗ «О валютном регулировании», кредитные операции - ФЗ «О кредитных историях», лизинговые - ФЗ «О финансовой аренде (о лизинге)» и пр.

Кроме «банковских» законов в системе банковского законодательства существуют такие нормативные акты, как распоряжения, положения, инструкции и разъяснения Центрального банка.

Все эти законы и нормативные акты регулируют не только банковскую систему в целом, но и проведение отдельной банковской услуги.

Таким образом, проанализировав понятие банковская услуга, можно сделать вывод о том, что банковские услуги представляют собой особый вид услуг, так как они состоят из различных операций, выполняемых в процессе денежного обращения.

Имеются определенные признаки, на которых базируются банковские услуги: сфера оказания услуг, основа услуг и покупка или продажа услуг. Непосредственно экономическую базу оказания банковских услуг образуют деньги.

Непосредственной целью существования банковских услуг является удовлетворение общественной потребности в этих услугах, а именно: в решениях банковской системой задач организации денежного обращения,

централизации временно свободных капиталов и кредитовании за счет централизованных средств тех отраслей экономики, которые в данное время более других нуждаются в денежных средствах и обеспечивают большую рентабельность. Задача каждой кредитной организации, это привлечение потенциальных и постоянных клиентов, если организация будет предоставлять широкий спектр услуг для физических лиц и постоянно модернизировать эти услуги, то клиенты не будут искать ему альтернативу этому банку.

## 1.2 Теоретические основы банковского обслуживания физических лиц

Место каждого отдельного гражданина в системе экономических отношений изменяется с переходом к рынку. Он становится непосредственным собственником средств и получает большую степень экономической свободы. Это порождает потребность в многочисленных банковских услугах, основы, для развития которых в прежней экономической системе не было. В осуществлении этих преобразований главенствующая роль принадлежит кредитным организациям.

Тот факт, что рынок по предоставлению банковских услуг перенасыщен, свидетельствует о высокой интенсивности конкуренции среди банков. Специалистам в финансовой сфере известно, что рынок банковских услуг для юридических лиц поделен между банками, и основная конкуренция между ними разворачивается за привлечение физических лиц. В настоящее время Сберегательный банк РФ составляет конкуренцию коммерческим банкам по обслуживанию физических лиц.

Конкурентную борьбу в условиях рынка выдерживает тот банк, который постоянно расширяет и модернизирует круг оказываемых клиентам услуг, улучшает качество вкладного и кредитного обслуживания, предлагая потребителям различного рода посреднические услуги.



Формирование ресурсной базы происходит путем проведения пассивных операций, которые являются исходными в деятельности коммерческих банков, поскольку банк, как правило, сначала формирует ресурсы, а затем размещает среди заемщиков на различных условиях с целью получения дохода.

Среди пассивных операций коммерческого банка наибольшее значение для привлечения денежных средств имеет формирование депозитов, т. е. вкладов денежных средств отдельными лицами и субъектами хозяйственной деятельности.

Широкое внедрение в практику работы любой кредитной организации дали вклады физических лиц, которые являются важнейшим направлением укрепления и повышения устойчивости ресурсной базы. Вклады физических лиц – это наиболее устойчивая часть мобилизуемых банком ресурсов. Чем большее число клиентов обслуживается банком, тем большая часть ресурсов может быть использована для банковских операций.

Для привлечения клиентов очень важно правильно сегментировать клиентскую базу. Ключевые критерии, по которым может быть сегментирована клиентская база кредитной организации, отражены в (табл. 4) [10].

Таблица 4 - Классификация физических лиц при комплексном банковском обслуживании

Классификационный признак	Вид клиента – физического лица
1. В зависимости от степени заинтересованности физического лица в банковском обслуживании	1.1. Клиенты, осуществляющие разовые операции
	1.2. Клиенты, регулярно использующие определенный стандартный набор банковских продуктов
	1.3. Клиенты, регулярно использующие стандартный набор банковских продуктов, предпринимающие шаги по оптимизации собственных финансовых потоков

	1.4. Клиенты категории V.I.P.
2. В зависимости от уровня доходов физического лица	2.1. Нижний сегмент. Уровень доходов данных клиентов практически в полном объеме используется на текущее потребление
	2.2. Средний сегмент. Уровень доходов данных клиентов позволяет делать сбережения и осуществлять инвестиции с привлечением кредитных средств банка
	2.3. Верхний сегмент. Клиенты с высоким уровнем доходов

Как мы видим из табл. 4, физических лиц производимых те или иные операции большое количество, и ко всем из них нужен свой подход и своя, уникальная услуга. И немало важной ролью остается качественное предоставление этих услуг.

В условиях рыночных отношений роль операций по привлечению средств физических лиц в банки должна возрасти. Правильная эффективная организация этих операций необходима для обеспечения нормальной банковской деятельности на коммерческих началах, регулирования денежной массы в стране, успешного осуществления традиционных банковских операций, особенно безналичных расчетов, расширения предоставляемых клиентам услуг и, в конечном счете, перехода к комплексному банковскому обслуживанию.

В Стратегии развития финансового рынка РФ на период до 2020 года, говорится о том, что недостаточная степень вовлеченности населения в финансовую сферу отчасти объясняется низким уровнем информированности и доверия к финансовым инструментам. Это приводит к тому, что сбережения граждан осуществляются преимущественно в виде вложений в иностранную валюту или на краткосрочные депозиты банков [49].

Поэтому банки должны прилагать все усилия, чтобы предоставляемые ими услуги были эффективными и привлекательными для потребителей, способствуя тем самым стабильности и процветанию, как самого банка, так и его клиентов.

### 1.3 Методологические подходы к оценке качества банковских услуг предоставляемых физическим лицам

В большинстве случаев потребители банковских услуг, обращаясь в банк, ещё не приняли окончательного решения о том, стоит ли доверять данной кредитной организации.

Главную роль в выборе банка играют ожидания клиентов. Клиенты - единственные судьи качества банковского обслуживания. Качество банковского продукта - это главное условия его продажи.

В ГОСТе Р 50646 – 2012, понятие качество услуг трактуется последующему: Качество услуг - совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [3].

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015: Качество услуги - Совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.

В примечание, которого оговаривается, что в соответствии с определением ГОСТ ISO 9000 качество услуг - это степень соответствия совокупности присущих характеристик услуг требованиям, предъявляемым к услугам.

Качество обслуживания - Совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [5].

Качество банковских услуг основано на двух главных критериях:

- соответствии желаемого (могло бы быть) и реального (должно быть) клиента о действительности;

- уровне обслуживания и умении персонала банка общаться с клиентами.

По нашему мнению, основным направлением при исследовании потребителей кредитной организации, как и для любой сервисной компании, должна быть оценка уровня удовлетворенности потребителей качеством и условиями обслуживания в процессе приобретения услуги. Данная оценка нацелена на выявление узких мест и определение потенциальных зон для совершенствования процесса обслуживания.

Методы оценки обслуживания физических лиц банка, могут быть различные. Например, опросы (интервью) клиентов – в рамках данного метода на основе требований разрабатываются опросники; глубинные интервью, которые помогают получить большое количество информации о факторах, влияющих на удовлетворенность и их относительной значимости.

Вопросы позволяют получить не «сухую» информацию, а более содержательную информацию (мнения, отзывы и предложения клиента по каждому требованию). К настоящему времени разработано множество методов оценки качества обслуживания и удовлетворенности потребителей. Перечислим некоторые из них:

1. Метод критических случаев;
2. Метод SERQUAL;
3. Метод EPSI;
4. Метод INDSERV;
5. Метод Канó;
6. Методика NPS.

Рассмотрим подробнее каждую из вышеперечисленных методик.

1. Метод маркетинговых исследований для оценки уровня обслуживания в сфере услуг называется методом критических случаев

(critical incidents method). Основой в этом методе является анализ мнений опрашиваемых о существующих проблемах, возникающих в процессе оказания услуги. Метод критических случаев применяется при качественных способах получения первичной информации: интервью, фокус-группы, а также при наблюдении (прямом или скрытом) за действиями потребителей в процессе приобретения услуги. Кроме анализа внешних источников в методе используются внутренние источники информации: мнение персонала, непосредственно контактирующего с клиентами о специфическом восприятии качества услуг и обслуживания [26].

Цель метода критических случаев – определить те случаи, которые привели к неудовлетворенности клиентов, определить, не стали ли эти случаи критическими инцидентами, проанализировать их важность. После чего исследователь систематизирует полученные данные для формирования программы мероприятий по совершенствованию процесса предоставления услуг.

2. Наиболее известными и популярными зарубежным подходам к оценке качества услуг являются методика SERVQUAL, которая была разработана в 1985 г. американскими учеными В. Зейтамль, А. Парасураманом и Л. Берри. В России методику измерения качества SERVQUAL впервые популяризировал Э.В. Новаторов. Эта модель дает общее представление качества услуг и имеет в основе предположение о том, что качество услуги – это результат потребительского сравнения своих ожиданий и восприятия от предоставления услуги предоставляемой организацией, по 22 аспектам, сгруппированным по пяти главным критериям качества услуги. По этим пяти критериям оцениваются различия, которые называются «расхождениями». Анкета содержит 22 вопроса, последовательно разбитых на 5 логических групп в соответствии с пятью критериями качества: материальность (1–4 вопрос), надежность (5–9

вопрос), отзывчивость (10–13 вопрос), уверенность (14–17), сочувствие (18–22) [35].

3. Существует и Общеввропейский индекс удовлетворенности потребителей (EPSI – European Performance Satisfaction Index). Структура модели EPSI графически представлена на приведенном рисунке 2. В данной модели удовлетворенность потребителей качеством оказания государственных услуг представлена, как разность между ожидаемым и воспринимаемым качеством предоставляемых услуг, что образует воспринимаемую ценность.

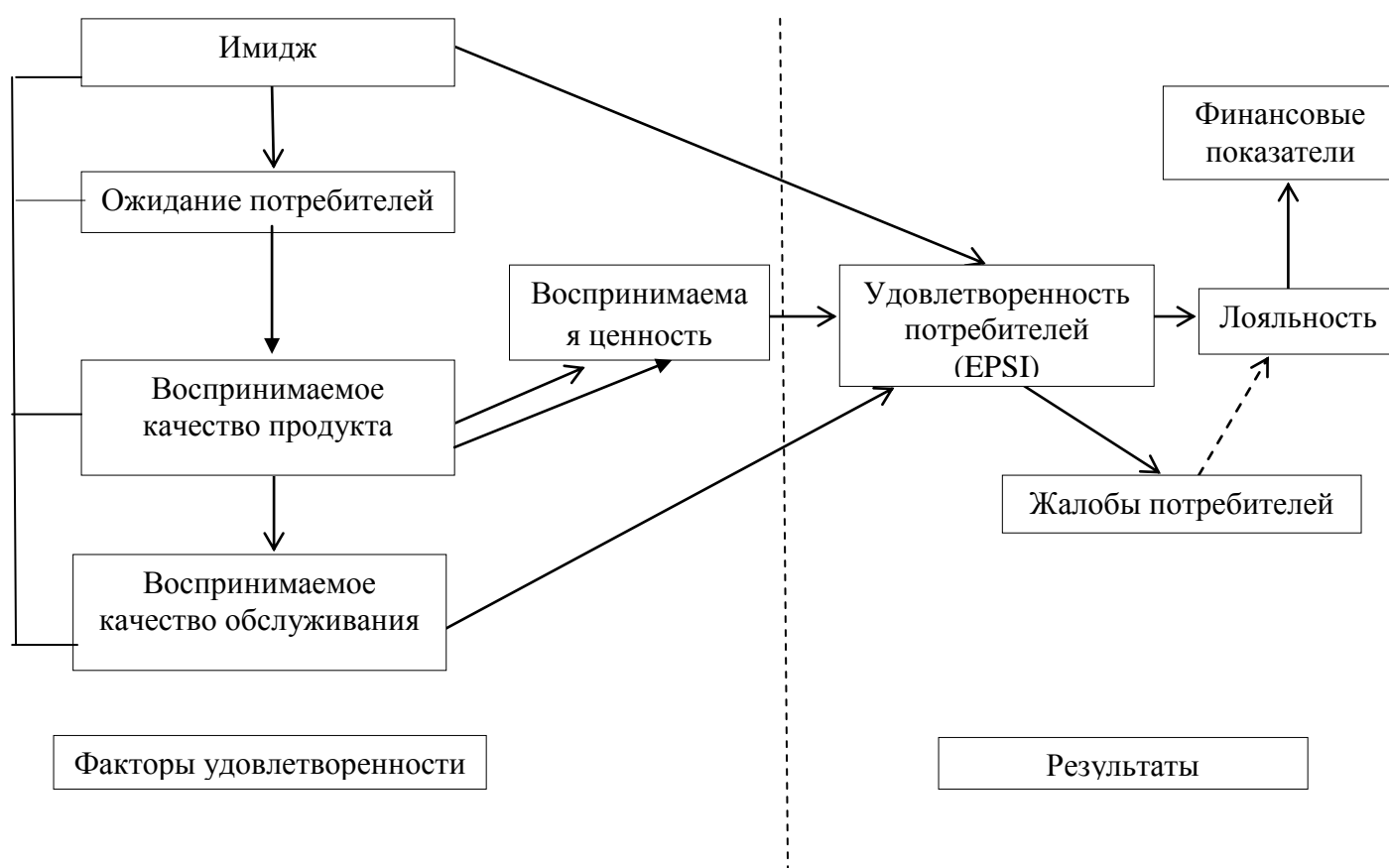


Рисунок 2 - Модель EPSI [42]

Как мы видим, на схеме слева расположены факторы удовлетворенности, которые оказывают влияние на удовлетворённость и лояльность потребителей. Параметры: имидж компании, ожидания

потребителей, воспринимаемая ценность продукции компании (соотношение цена/качество), воспринимаемое качество продукта, воспринимаемое качество обслуживания потребителей.

Имидж (от англ. image ['imidʒ] - «образ», «изображение», «отражение») - совокупность представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом [43].

Удовлетворенность потребителей (customer satisfaction) - восприятие потребителями степени выполнения их требований [7].

Воспринимаемое качество - это качество товара в сознании потребителей. Оно может быть лучше или хуже реального качества [46].

В отличие от модели ACSI в модель EPSI включены такие параметры как имидж, представляющий с собой оценку поставщика государственных услуг, связанных с профессионализмом, репутацией и надежностью. Согласно методике EPSI сбор данных опрос проводится посредством телефонного интервью. Индекс удовлетворенности потребителя измеряется по шкале от 0 до 100 баллов. Чем выше это значение, тем более удовлетворены потребители.

Таблица 5 - Интерпретации значений Индекса удовлетворенности (EPSI) по общеевропейским стандартам

0-55	Неприемлемый уровень удовлетворенности
55-60	Очень плохой результат
60-65	Плохой результат
65-75	Средний результат
75-80	Хороший результат
80-85	Очень хороший результат
85-100	Выдающийся результат

4. NPS или Net Promoter Score – это индекс потребительской лояльности, который нужно отслеживать организациям для понимания того, как клиенты относятся к вашей компании, и выявления недостатков в ее работе. Концепция Net Promoter Score (NPS) была создана Фредом

Райхельдом, Bain&Company и Satmetrix в 2003 году как метрика клиентской лояльности, которую, по словам Райхельда, должна использовать каждая компания.

Исследование было опубликовано в Harvard Business Review и названо следующим образом: «Одна цифра, которую вам нужно «вырастить»».

В этом исследовании Фред утверждал: «Чтобы узнать об отношении клиентов к компании, использования традиционных опросов недостаточно, так как обычно они слишком длинные и сложные, к тому же имеют низкий процент ответов и нередко дают неверную статистику». Фред настаивал на том, чтобы задавать клиентам всего один вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать нашу продукцию или услуги своему другу или коллеге?». А собранные ответы использовались для расчета NPS бренда [35].

5. Метод Канó. Данный метод предложен японскими учеными из Токуо Rika University под руководством профессора Норияки Канó в 1982 году. Применение метода основано на проведении опроса, но, в отличие от рассмотренных выше методов, набор характеристик качества сервиса не predetermined, а формируется в процессе самого опроса.

Исследование, проводимое Interactive Research Group, показало, что 91% пользователей банковских услуг считают, если кредитная организация занимается изучением уровня удовлетворенности своих клиентов, то она заботится о качестве обслуживания своих клиентов. Так - же, 58% опрошенных пользователей банковских услуг отметили, что их отношение к банку в значительной степени улучшилось бы, если бы они узнали, что их банк проводит среди своих клиентов такие исследования [23].

Таким образом, исследование удовлетворенности потребителей качеством обслуживания и качеством предоставляемых услуг можно рассматривать не только как инструмент для оценки текущего положения дел и выявления наиболее значимых характеристик обслуживания, влияющих на лояльность и удовлетворенность клиентов. Ведь именно



удовлетворенность потребителей – это восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Выполнение банковских операций с широкой клиентской базой – важная особенность современной банковской деятельности во всех странах мира, имеющих развитую банковскую систему. Ведущие коммерческие банки России стремятся предоставлять широкий круг операций и услуг для своих клиентов с тем, чтобы расширить свою доходную базу, повысить рентабельность и конкурентоспособность.

Исследование удовлетворенности качеством, как процесс, оказывает положительное влияние на потребителей, их удовлетворенность и лояльность, сообщая им о том, что организацию волнует их мнение и благополучие.

## 2. Анализ деятельности ПАО «Сбербанк России» и оценка качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

### 2.1 Характеристика банковских услуг предоставляемых физическим лицам в ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» является публичным акционерным обществом, которому выдана генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций №1481 от 11.08.2015 г. Основным акционером и учредителем ПАО «Сбербанка России» является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция [39]. ПАО «Сбербанк России» находится в 66 зонах получения услуг и имеет филиальную сеть, состоящую из 287 отделений.

В уставе организации прописаны и представлены все действующие должностные инструкции сотрудников ПАО «Сбербанк России» (см. Приложение Б).

Теперь перейдем к рассмотрению самой структуры ПАО «Сбербанк России», которая изображена у нас на рисунке 3 (см. Приложение В).

За последние годы ПАО «Сбербанк России» провел большую работу, которая обеспечила окончательное формирование основных групп конкурентных преимуществ, а именно:

- Значительная клиентская база. Банк успешно работает с клиентами во всех сегментах (от розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до крупнейших холдингов и транснациональных компаний) по всем регионам страны.

- Огромный масштаб операций. Банк имеет неоспоримые преимущества, как с точки зрения масштаба бизнеса (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальной сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов, включающей

физические офисы, банкоматы и платежные терминалы, цифровые каналы обслуживания) и многое другое.

В рамках развития розничного бизнеса банк активно и целенаправленно развивает и укрепляет свои позиции на рынке услуг, предоставляемых населению. Особое внимание уделяется улучшению качества обслуживания, созданию максимальных удобств в обслуживании клиентов. Сервис в ПАО «Сбербанк России» это впечатление, которое формируется у внутренних и внешних клиентов при взаимодействии с банком.

В специальной литературе не рассматривается понятие «обслуживание физических лиц», но приводятся трактовки категории «обслуживание».

Существует множество подходов к определению понятия «обслуживание». Сравнительная характеристика представлена в табл. 6.

Таблица 6 - Сравнительная характеристика понятия «обслуживание»

Авторы	Определение	Особенность
Электронный словарь Википедия	Это обеспечение обслуживания клиентов до, во время и после покупки товара или услуги [43].	Действие нематериального характера
Энциклопедия социологии	Совокупность видов деятельности непроизводственного характера, направленной на удовлетворение ряда личных и общественных потребностей (напр., торговля, здравоохранение, коммунальные услуги) [47].	Деятельность, направленная на удовлетворение потребностей
С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова	Работа по удовлетворению чьих-нибудь бытовых, текущих или постоянных нужд [48].	Работа по удовлетворению нужд
ГОСТ Р 50646 - 2012	Деятельность исполнителя услуг при непосредственном контакте с потребителем услуг [3].	Область деятельности производства услуг

Изучение мнений различных специалистов в области обслуживания позволило сформулировать следующее определение исследуемого понятия: обслуживание физических лиц – это деятельность, не приводящая

к возникновению права собственности, имеющая нематериальный характер и направленная на удовлетворение потребностей клиентов.

Таким образом, обслуживание физических лиц необходимо рассматривать непосредственно со стороны банка и со стороны клиента. Со стороны банка конечной целью обслуживания является получение прибыли, со стороны клиента – удовлетворение его потребностей.

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим банком России по обслуживанию физических лиц. На счетах банка сосредоточено около 80% всех денежных средств, размещенных гражданами в банках страны. Ни один банк России не предоставляет более широкого круга услуг населению [39].

В условиях банковского обслуживания физических лиц ПАО «Сбербанк России» (вступивших в силу с 01.02.2017), говорится, что договор банковского обслуживания (далее по тексту - «ДБО») считается заключенным с момента получения Банком лично от Клиента Заявления на банковское обслуживание на бумажном носителе по форме, установленной Банком, подписанного Клиентом собственноручно, при предъявлении Клиентом документа, удостоверяющего личность. Экземпляр Заявления на банковское обслуживание с отметкой о принятии его Банком передается Клиенту и является документом, подтверждающим факт заключения ДБО:

1. ДБО определяет условия и порядок предоставления Клиенту комплексного банковского обслуживания;

2. Комплексное обслуживание Клиента осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, банковскими правилами и ДБО;

3. В рамках комплексного обслуживания Клиенту предоставляются следующие виды услуг:

- выпуск банковских Карт, открытие и обслуживание счетов банковских Карт (далее – «Счетов Карт»);

- открытие и обслуживание банковских счетов (далее - «Счет»);

- открытие и обслуживание вкладов;
- открытие и ведение обезличенных металлических счетов;
- открытие и обслуживание номинальных счетов для зачисления социальных выплат;
- предоставление в аренду индивидуального банковского сейфа;
- проведение операций и/или получение информации по Счетам, вкладам Клиента и другим продуктам в Банке через Удаленные каналы обслуживания (через Устройства самообслуживания Банка, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка);
- депозитарное обслуживание, Брокерские услуги.

Перечень услуг, предоставляемых физическим лицам в возрасте от 14 до 18 лет:

- выпуск электронно-дебетовых банковских карт (Сбербанк-Maestro, Сбербанк Visa Electron, ПРО100 и продуктов на их основе), открытие и обслуживание счетов банковских карт;
- открытие и обслуживание вкладов;
- открытие и обслуживание обезличенных металлических счетов»;
- проведение операций по счетам Клиента (кроме счетов по вкладам), предоставление информации по вкладам Клиента через Удаленные каналы обслуживания (через устройства самообслуживания, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка) [39].

Схема содержания операций по обслуживанию физических лиц представлена на рисунке 4.

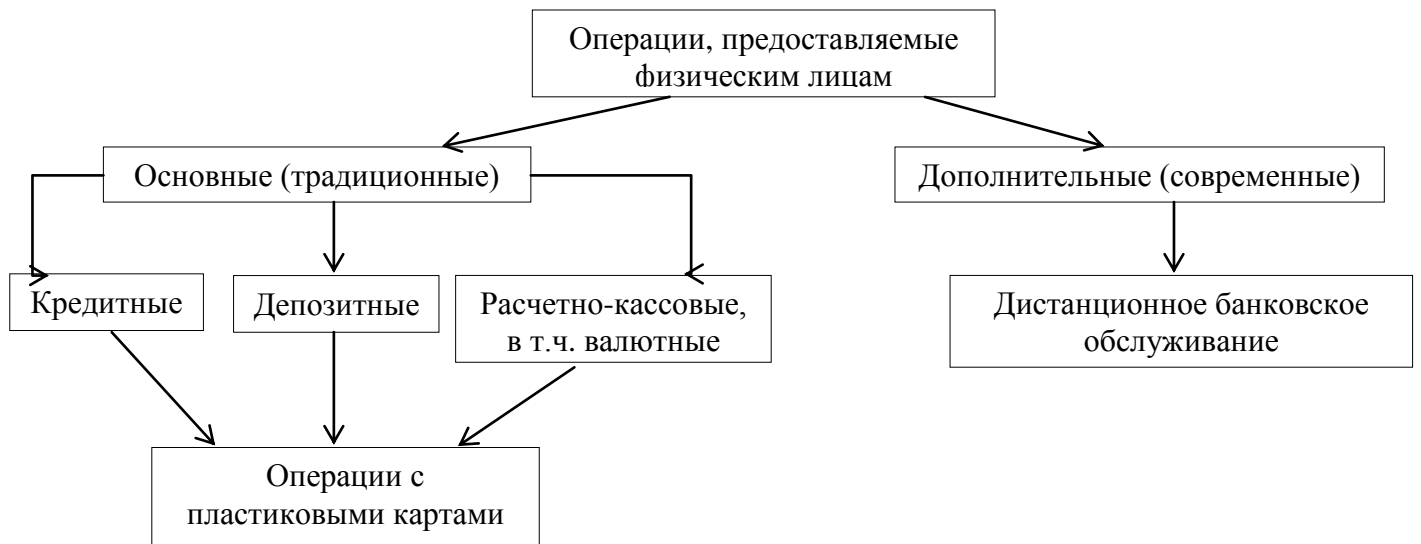


Рисунок 4 - Операции, предоставляемые физическим лицам

Как видно из рисунка 4, существуют основные и дополнительные операции для физических лиц, помимо этого, данные операции подразделяются на более конкретные сегменты услуг, предоставляемые для потребителей [14].

В ПАО «Сбербанк России» существует управление прямых продаж, которое непосредственно занимается вопросами и предоставлением услуг физическим лицам. На рисунке 5 мы продемонстрируем схему работы управления прямых продаж.



Рисунок 5 - Схема работы управления прямыми продажами [17]

Управление прямых продаж необходимо ПАО «Сбербанк России» для ведения быстрой, качественной и эффективной деятельности по продаже и предоставлению банковских услуг, ведь именно этот сегмент банка занимается такими частыми вопросами клиентов как: оформление заявки на кредит, оформление заявки на получение кредитной карты, консультация по банковским продуктам, предложения более выгодных условий ипотечного кредитования и т.д.

Управление прямых продаж придерживается составляющих сервиса применяемых в ПАО «Сбербанк России», а именно:

1. Продукт и услуга;
2. Правила и стандарты, принятые в компании;
3. Бизнес-процессы;
4. Персонал;
5. Взаимодействие с клиентом.

Все эти составляющие, помогают получить более полную картину предоставления услуг в ПАО «Сбербанк России».

Далее мы более подробно рассмотрим услуги и их характеристики, которые ПАО «Сбербанк России» предоставляет физическим лицам в табл. 7 (см. Приложение Г).

Банковские инновации сегодня – это безналичные операции с денежными средствами, широкий спектр услуг с использованием сети Интернет, выпуск банковских пластиковых карт, современные методы обработки, получения, хранения и передачи информации и многое другое (см. табл. 8).

Таблица 8 - Основные этапы развития банковских технологий

Технология	Эффективность при взаимодействии с банком
Интернет	- нет необходимости посещать банковские офисы - операции проводятся круглосуточно
Интеллектуальные устройства	- операции можно проводить в любое время и в любом месте при наличии телефонной связи и сети интернет

Мобильный банк, кошелек и NFC-платежи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует необходимость в наличных деньгах</li> <li>- мобильный телефон выступает в качестве универсального платежного инструмента</li> </ul>
---------------------------------------	--

Для клиентов большую доступность и удобство предоставления банковских услуг, дало внедрение дистанционного банковского обслуживания, которое относится к прочим банковским операциям. Данное обслуживание не является основным, однако позволяет получить дополнительную прибыль, увеличить количество обслуживаемых клиентов. Дистанционное банковское обслуживание – это предоставление возможностей клиентам совершать банковские операции, не приходя в банк, с использованием различных каналов телекоммуникации. К дистанционному банковскому обслуживанию относят: операции банкоматов, телефонного центра и Интернет-банка и т. д. Дистанционное банковское обслуживание позволяет клиенту – физическому лицу самостоятельно управлять своим счетом, следить за состоянием денежных средств. Данная операция является достаточно перспективной для банков и еще недостаточно развитой.

Однако в настоящее время на уровне региона наиболее распространенным становится оказание набора специализированных услуг кредитно-кассовым офисом.

Исходя из выше перечисленного, можно сказать, что ПАО «Сбербанк России» предоставляет достаточно большой спектр услуг для физических лиц и не только. Поскольку в большинстве случаев, для удобства клиентов, все эти услуги проходят через дистанционное банковское обслуживание, разумно полагать, что нужно поддерживать и высокий уровень предоставления этих услуг, и, конечно же, постоянно поддерживать их совершенствование для удержания конкурентоспособности.



## 2.2 Анализ оценки качества по обслуживанию физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

Многие зарубежные специалисты в области управления качеством предлагали и предлагают свое видение относительно термина «качество», это показывает следующий анализ (см. табл. 9).

Таблица 9 - Подходы зарубежных исследователей к трактовке понятия  
«качества»

Автор	Формулировка понятия «качества»
К.Исикава	Свойство, реально удовлетворяющее потребителей [18]
Дж.Харингтон	- Удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникает потребность; – Превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предлагает [24]
Дж. Джуран	- Пригодность для использования (соответствие назначению); - Субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя (для реализации качества производитель должен узнать требования потребителя и сделать свою продукцию такой, чтобы она удовлетворяла этим требованиям)
Э.Деминг	Потребитель - самое важное звено производственной линии. Качество должно быть направлено на удовлетворение его потребностей - настоящих и будущих [26]

Таким образом, формулировки зарубежных специалистов в области оценки качества и удовлетворенности услугами, непосредственно свидетельствуют о том, что большинство их авторов связывают данное понятие с удовлетворением определённых ожиданий и потребностей потребителей относительно того или иного товара или услуги.

В нормативной литературе можно выделить несколько подходов к определению понятия «качество услуг» (см. табл. 10).

Таблица 10 - Понятие «качество услуг» согласно нормативным документам

Определение качества услуг	Источники
Общая совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик, посредством которых услуга будет отвечать нуждам потребителя; совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих её способность, удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.	ГОСТ Р50646-2012. Услуги населению. Термины и понятия [текст]-Москва.: Стандартинформ, 2014.- 1с.

Степень удовлетворения ожиданий потребителя	ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введен. 2015 – 11 – 01. - М.: Стандартиформ, 2015.
---	--

Далее мы рассмотрим, какие методики по повышению качества и удовлетворенности физических лиц использует ПАО «Сбербанк России» и в чем их положительные и отрицательные стороны табл. 11.

Таблица 11 - Недостатки и сильные стороны методов оценки качества сервиса и удовлетворенности потребителей, используемых ПАО «Сбербанк России»

Метод	Наиболее важные области применения	Ограничения по использованию и недостатки
CSI (Customer Satisfaction Index)	Индекс удовлетворенности клиентов по списку параметров в точках контакта, используют экономической отрасли. Ключевой вопрос диагностики: насколько вы в целом остались довольны сегодняшним посещением банка?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большие затраты на проведение исследования</li> <li>2. Большое количество вопросов, формализованный характер вопросов анкеты (опроса)</li> <li>3. Не дает в полной мере выявить все причины неудовлетворенности клиентов.</li> </ol>
Методика NPS	<p>Технологию по выявлению клиентской лояльности чаще всего используют банках и сфере услуг.</p> <p>Индекс со знаком плюс говорит о преобладании лояльных клиентов над критиками. Чем выше индекс, тем большие гарантии, что приток клиентов будет иметь место.</p> <p>Если индекс равен 0 или принимает отрицательное значение, ситуация становится критичной, так</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простота для понимания</li> <li>2. Простота в управлении</li> <li>3. Обеспечение действенной обратной связи</li> <li>4. Сегментация целевой аудитории</li> <li>5. Пересмотр плана реализации продукции</li> <li>6. Уменьшение оттока клиентов</li> <li>7. Постановка правильной цели</li> <li>8. Конкурентные преимущества</li> <li>9. Доступность для любой компании</li> </ol>

	как ожидаем не столько приток, сколько отток клиентов, основанный на возможных негативных отзывах и выборе конкурентной продукции	
--	---	--

Как мы видим, из выше приведенной табл. 11, какой бы метод не использовала кредитная организация, везде есть свои достоинства/преимущества и недостатки, которые следует учитывать при исследовании того или иного показателя. В табл. 12 приведен рейтинг банков по качеству сервиса, которые входят в 30-ку лучших. Непосредственно этот показатель складывается из потребительской удовлетворенности данными банками.

Таблица 12 - Рейтинг банков по качеству сервиса по состоянию на 01.02.2017 г [41]

Место	Наименование Банка	Кол-во баллов	Изменения, %
1(+1)	ПАО "МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК"	87.03	-0.03
2(-1)	ВТБ 24 (ПАО)	85.92	-1.17
3	Банк ВТБ (ПАО)	81.41	+0.55
4	АО "АЛЬФА-БАНК"	80.96	+0.85
5	ПАО Сбербанк	77.84	+0.05
6	АО "Банк Русский Стандарт"	77.78	+0.94
7(+3)	Банк ГПБ (АО)	76.38	+0.63
8(+1)	АКБ "Абсолют Банк" (ПАО)	76.24	0.00
9(-1)	ПАО "Промсвязьбанк"	75.69	-0.73
10(-3)	АО "Райффайзенбанк"	75.48	-1.03
11	КБ "Ренессанс Кредит" (ООО)	75.24	+0.09
12	Банк "Возрождение" (ПАО)	74.52	0.00
13(+2)	ПАО "МИНБанк"	73.29	+0.31
14	ООО "ХКФ Банк"	73.24	-0.25
15(+2)	ПАО РОСБАНК	73.11	+0.74
16(-3)	АКБ "РосЕвроБанк" (АО)	72.68	-1.21
17(-1)	АО КБ "Ситибанк"	72.68	-0.18
18	АО ЮниКредит Банк	72.56	+0.72
19(+1)	ОАО УРАЛСИБ	72.13	+0.73
20(-1)	ПАО "Совкомбанк"	71.54	+0.05
21	АКБ "ФОРА-БАНК" (АО)	71.32	+0.21
22(+1)	ПАО Банк "ФК Открытие"	71.11	+0.39
23(-1)	АО "Кредит Европа Банк"	70.41	-0.63
24(+3)	АО "БКС Банк"	69.47	+0.44

25	ПАО АКБ "Связь-Банк"	69.40	-0.36
26(-2)	ПАО "БИНБАНК"	69.31	-0.97
27(+1)	АО "Россельхозбанк"	69.30	+0.34
28(-2)	КБ "ЛОКО-Банк" (АО)	68.85	-0.26
29(+1)	Банк ИПБ (АО)	68.75	+0.41
30(+3)	АО "ОТП Банк"	68.60	+1.31

На основе этого рейтинга мы можем сказать, что ПАО «Сбербанк России» занимает лишь пятую позицию в этом рейтинге, а это значит, что потребители не совсем удовлетворены качеством предоставления услуг в этом банке.

Непосредственно, мы также рассмотрим методику, основанную на индексе EPSI, которую использует ПАО «Сбербанк России» и другие крупные банки. На рисунке 6 мы рассмотрим индексы EPSI для банков России в 2016 году, исследования были проведены организацией EPSI Rating (см. Приложение Д) [42].

Доверие к ПАО «Сбербанк России» наоборот остается самым высоким в отрасли. Индекс лояльности остался на уровне прошлого года и составляет 80,4 балла. Вместе с тем, стоит отметить, что лояльность клиентов к ПАО «Сбербанк России» подкреплена высоким уровнем удовлетворенности.

Проведя анализ оценки качества по обслуживанию физических лиц в ПАО «Сбербанк России» и других крупных банках, мы можем сделать следующий вывод. Непосредственно ПАО «Сбербанк России» является крупной кредитной организацией в российской экономике, судя по проведенному нами анализу он занимает лидирующие позиции среди других кредитных организаций, но по качеству предоставляемого сервиса ПАО «Сбербанк России» находится на 5 позиции, что говорит о том, что потребители банка недостаточно удовлетворены данными показателями качества сервиса, поэтому банку необходимо постоянно поддерживать высокий уровень качества сервиса, стараться предугадывать ожидания клиентов.

## 2.3 Изучение и оценка удовлетворенности физических лиц услугами ПАО «Сбербанк России»

Роль потребителей в условиях конкуренции на современном этапе значительно усиливается, в связи, с чем возникает необходимость формирования стратегии управления взаимоотношениями с ними. Эффективное выстраивание взаимоотношений с потребителями и постоянное взаимодействие с ними позволяет своевременно и качественно удовлетворять их потребности, что, в свою очередь, способствует удержанию и повышению лояльности заказчиков. Для компании любой сферы деятельности удовлетворение потребностей своих потребителей и предупреждение их ожиданий точнее и быстрее, чем конкуренты, позволяет достигать наибольших коммерческих успехов и является стимулом для инноваций.

Факторный анализ - это один из способов снижения размерности, то есть выделения во всей совокупности признаков тех, которые действительно влияют на изменение зависимой переменной. Или группировки сходно влияющих на изменение зависимой переменной признаков. Или группировки просто сходно изменяющихся признаков. Предполагается, что наблюдаемые переменные являются лишь линейной комбинацией некоторых ненаблюдаемых факторов. Некоторые из этих факторов являются общими для нескольких переменных, некоторые характерно проявляют себя только в одной. Те, что проявляют себя только в одной, очевидно, ортогональны друг другу и не вносят вклад в ковариацию переменных, а общие - как раз и вносят эту ковариацию.

Задачей факторного анализа является как раз восстановление исходной факторной структуры исходя из наблюдаемой структуры ковариации переменных, несмотря на случайные ошибки ковариации, неизбежно возникающие в процессе снятия наблюдения [43].

В табл. 13, мы рассмотрим факторы, которые влияют на возможность предоставления комплексного банковского обслуживания физических лиц.

Таблица 13 - Факторы, оказывающие влияние на возможность комплексного банковского обслуживания физических лиц [15]

Фактор	Описание
Правовые	наличие у кредитной организации лицензий и разрешений на проведение операций с физическими лицами; наличие / отсутствие законодательно установленных ограничений на проведение отдельных операций с физическими лицами; ограничения на валютные операции и операции межстранового движения капитала
Имиджевые	положительная деловая репутация кредитной организации; наличие различных маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение банковского продукта / услуги целевой аудитории
Финансовые	конкурентоспособность ценовых условий по предоставляемым банковским продуктам / услугам; уровень банковской маржи по продукту / услуге, позволяющей сделать ее предоставление экономически эффективным для кредитной организации
Организационные	наличие широкой сети точек продаж; удобство расположения точек продаж банка для клиентов банка; уровень технологий и автоматизации бизнес процессов в области обслуживания клиентов

Результаты комплексной оценки удовлетворенности потребителей дают ценную информацию, необходимую высшему руководству для выработки перспективной стратегии организации, планирования, обеспечения необходимыми ресурсами, улучшения продукции и качества обслуживания. Таким образом, непосредственно, задействуются и другие принципы менеджмента качества «Непрерывное улучшение», «Принятие решений, основанных на фактах», «Вовлеченность работников». Достижение и поддержание высокого уровня удовлетворенности потребителей является стратегической задачей организации.

Поэтому международная организация по стандартизации одним из

способов поддержания высокой степени удовлетворенности потребителя предлагает внедрение и применение правил достижения удовлетворенности потребителя.

Это отражено в национальных стандартах:

- ГОСТ Р ИСО 10002-2007 «Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях»;

- 1 июня 2012 г. вступил в силу национальный стандарт ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению», который содержит рекомендации по определению и осуществлению процессов мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей.

Изучив электронные источники, в которых были произведены расчеты индекса NPS по банку ПАО «Сбербанк России» за 2016 год, мы можем увидеть следующие результаты (табл. 14).

Таблица 14 - Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете этот банк родственникам, друзьям, знакомым? При ответе используйте шкалу, где 0 – точно не порекомендую, а 10 – точно порекомендую», в %. Вопрос задавался только по банку ПАО «Сбербанк России»

	Март 2016г.	Июль 2016г.
Промоутеры/сторонники (9-10 баллов)	57	59
Нейтралы (7-8 баллов)	29	26
Критики (0-6 баллов)	14	15
Коэффициент лояльности (NetPromoterScore) – разница между долей критиков и сторонников, в пунктах	43	44

Проанализировав данные табл. 14, в которой был проведен расчет индекса удовлетворенности потребителей аналитическим центром НАФИ, мы можем сказать, что НАФИ обращают особое внимание на тот факт, что

степень лояльности потребителя во многом зависит от продолжительности его взаимодействия с товаром или услугой конкретной компании.

Данные по банковской отрасли сильно разнятся в зависимости от компаний, которые осуществляют исследования. Не всегда легко найти общедоступные данные, по которым можно отследить динамику. Если же брать за основу периодические исследования НАФИ, показатель NPS по отрасли с 2014-го до июня 2016 года изменился крайне незначительно [41].

Исходя из представленных банками данных, уровень лояльности их клиентов действительно растет.

Таблица 15 - Уровень лояльности банков за 2015-2016гг [41].

Банк/NPS	2016г.	2015г.	Ранее
ПАО «Сбербанк»	58%	55%	-
ПАО «АКБ «Абсолют банк»	52%	46%	64% (2011г.)
БК «Альфа банк»	27%	-	24% (2014г.)
ПАО «Бинбанк»	23%	18%	6% (2014г.)
ПАО Банк «ФК Открытие»	16%	-	-
ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк"	-	5%	-11% (2013г.)

Из табл. 15 уровень лояльности банков за 2015 – 2016 гг. мы видим, что индекс NPS может показать даже отрицательную величину — три года назад у Хоум Кредит Банка лояльность была на уровне «минус 11%».

Необходимо сделать одну оговорку: замер NPS может проводиться как банком самостоятельно, так и сторонней нанятой компанией. Поэтому сравнивать «личные» показатели каждого банка не совсем правильно. Кроме того, некоторые банки начали замерять NPS совсем недавно — в 2014—2015 годах.

Далее по тексту мы проведем собственное исследование индекса потребительской лояльности NPS. Для изучения и оценки качества



удовлетворенности физических лиц услугами ПАО «Сбербанк России» был использован такой метод, как мониторинг удовлетворенности потребителей.

Сегментировать потребителей мы будем статистическим подходом, предусматривающим объединение потребителей в основном в пяти- или десятилетние возрастные группы – когорты:

- до 6 лет, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 лет и более или;
- до 14 лет, 15-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69, 70 лет и старше [7].

Рассмотрим табл. 16 (см. Приложение Е), в которой представлены виды услуг предоставляемых ПАО «Сбербанк России» физическим лицам.

Как мы видим из табл. 16, в зависимости от возрастной категории физических лиц, потребителям предоставляются те или иные услуги, которые не нарушают российское законодательство и условия банковского обслуживания физических лиц ПАО «Сбербанк России».

Далее мы структурируем процесс показателей, по которым может быть осуществлен мониторинг показателей удовлетворенности различных категорий потребителей в табл. 17 (см. Приложение Ж).

Исходя из данных табл. 17, можно сделать вывод, что для потребителей данных услуг процессы показателей, во всех группа, одни и те же, и практически не имеют существенных различий. Таблица была составлена на основе проведенного анкетирования, в котором потребители отдают наибольшую важность таким показателям как: обеспеченность каналами связи, эффективность обратной связи, On-line режим и быстрота и безопасность обслуживания.

В табл. 18, на основе анализа общих локальных актов и «Кодекса корпоративной этики» ПАО «Сбербанк России» мы рассмотрим структурные элементы корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России» и характеризующие их показатели.

Таблица 18 - Структурирование показателей корпоративной культуры и репутации, по которым целесообразно осуществлять мониторинг удовлетворенности различных категорий потребителей на примере ПАО «Сбербанк России»

Категории потребителей	Объект мониторинга – корпоративная культура и репутация организации					
	Структурные элементы корпоративной культуры и репутации и характеризующие их показатели					
	Соблюдение этических принципов на работе	Взаимоотношения с клиентом	Банк как работодатель	Рабочая атмосфера	Здоровье, безопасность и охрана труда	Стандарт внешнего Вида («дресс-код»), Которому следуют Сотрудник и банка
Физические лица	Мы дорожим своей репутацией, соблюдаем этические принципы и выполняем принятые на себя обязательства всегда и в любых обстоятельствах. К коллегам, клиентам, партнерам и иным лицам, с которыми мы взаимодействуем, мы относимся с уважением и доброжелательностью. Мы несем ответственность за результаты своей работы и за окружающую	Взаимоотношения с клиентами – основа нашего бизнеса. Мы здесь, чтобы предоставлять сервис нашим клиентам, руководствуясь принципами и честности, открытости и справедливости. Развитие бизнеса наших клиентов является основным условием развития бизнеса Банка. Мы всегда	Команда Сбербанка – наше главное конкурентное преимущество, поэтому мы стремимся, чтобы Банк был лучшим местом для работы людей разных поколений и с разными потребностями. Банк неукоснительно соблюдает трудовое законодательство, выступает за	Мы стремимся создавать и поддерживать такую рабочую атмосферу, которая позволяет каждому члену нашей команды раскрыть свой потенциал. Наши сотрудники открыто высказывают свою точку зрения, не боятся говорить о проблемах.	Мы заботимся о здоровье и благополучии членов нашей команды, поэтому обеспечение безопасности и комфорта условий работы, поддержание здорового образа жизни являются для нас приоритетом. В Банке на системн	Команда Сбербанка – это уверенные в себе сотрудники, стремящиеся к успеху. Наш внешний вид соответствует этому содержанию. В выборе одежды, причёски и аксессуаров мы руководствуемся принципом «Я настроен заниматься серьезным делом и не собираюсь

	ю рабочую атмосферу.	стремимся соответствовать самым высоким стандартам обслуживания, оказывать услуги профессионально. Мы применяем индивидуальный подход к каждому, так как нам важно, чтобы клиент чувствовал себя надежно и уверенно.	разумный баланс между работой и личной жизнью сотрудников, с уважением относится к их обязательствам вне работы.	Мы признаем ошибки, извлекаем уроки и предпринимаем действия. Мы ценим команду работу, где каждый голос будет услышан.	ой основе проводится оценка условий труда сотрудников, а также выполняется комплекс мероприятий, позволяющий поддерживать безопасность на высоком уровне.	никого эпатировать».
--	----------------------	--	--	--	---	----------------------

Из вышеперечисленных данных, мы можем сделать вывод, что ПАО «Сбербанк России» старается предоставлять своим клиентам и сотрудникам хорошие условия работы и обслуживания, что является немало важным элементом предоставления банковских услуг.

В ПАО «Сбербанк России» существует формула сервиса, которая выглядит следующим образом: Сервис = Впечатления – Ожидания, то есть, это впечатления от фактического взаимодействия с банком за вычетом ожидания клиента. Далее мы рассмотрим услуги, предоставляемые ПАО «Сбербанк России» для физических лиц и что в этих услугах потребителям важнее всего.

Данные для составления данной таблицы мы брали из полученных ответов потребителей, на разработанную нами анкету. В разработанной анкете, непосредственно, задавались вопросы по услугам предоставляемым данным банком физическим лицам.

Таблица 19 - Типовая матрица структурирования показателей услуг ПАО «Сбербанк России»

Категории потребителей	Объект потребительских требований и его структурные элементы					
	Услуги банковских учреждений					
	Виды услуг					
	Выпуск кредитных карт (ОК ПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008)))(ОКУН (ОК 002-93))	Прием различных видов платежей (ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))	Ведение счетов граждан (ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008)) (ОКУН (ОК 002-93))	Предоставление индивидуальных сейфов во временное пользование для хранения документов и ценностей (ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008)) , (ОКУН (ОК 002-93))	Прочие услуги банков (ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008)) , (ОКУН (ОК 002-93))	Прием и выдача различных видов вкладов, отличающихся условиями хранения, формами и размерами дохода (ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))
Физические лица	- Доступность - быстрая обслуживания	- удобство -быстрота обслуживания - безопасность - уменьшение комиссии - технологичность (касаемо приема денежных средств через банкоматы)	- Доступность - Безопасность - Информированность -быстрота обслуживания	-Доступность - Безопасность - удобство	- удобство -быстрота обслуживания - безопасность - информативность	-Возможность выбора услуги и условий ее предоставления - удобство обслуживания -возможность уменьшения ставки по кредитному портфелю

Исходя из проведенного нами опроса, потребители выделяют для себя такие важные критерии в работе банка как: доступность, безопасность и быстрота/оперативность обслуживания. На наш взгляд это немало

важные критерии, как для самих потребителей услуг банка, так и для самого банка. Ведь прислушиваясь к мнению клиентов, банк всегда сможет решить проблемы с предоставлением услуг и вывести их на новый уровень.

Для опроса использовалась разработанная нами анкета, представленная в Приложении 3. В ходе проведенных нами исследований, было опрошено 203 потребителей, из них: мужчины 35% (71 человек), женщины 65% (132 человек). Возрастная категория респондентов составила от 18 до 45 лет. На единственный и главный вопрос методики NPS: «Какова вероятность, что Вы порекомендуете ПАО «Сбербанк России» другу или коллеге? (оценивалось по шкале от 0 до 10)», респонденты показали следующие результаты:

Таблица 20 - Результаты опроса NPS по удовлетворенности физических лиц предоставляемыми услугами в ПАО «Сбербанк России»

	Индекс NPS	Количество опрошенных
Промоутеры/сторонники (9-10 баллов)	55	55 человек
Нейтралы (7-8 баллов)	77	77 человек
Критики (0-6 баллов)	71	71 человек
Коэффициент лояльности (NetPromoterScore) – разница между долей критиков и сторонников, в пунктах	-16	Общее 203 человек

Судя по данным результатам исследования, мы видим, что доля потребителей относимых к так называемым сторонникам равна 55% , а доля критиков 71%. Для расчета коэффициента лояльности, нам потребуются именно эти показатели. Более наглядно данные результаты отражены на рисунке 7, расположенном ниже.

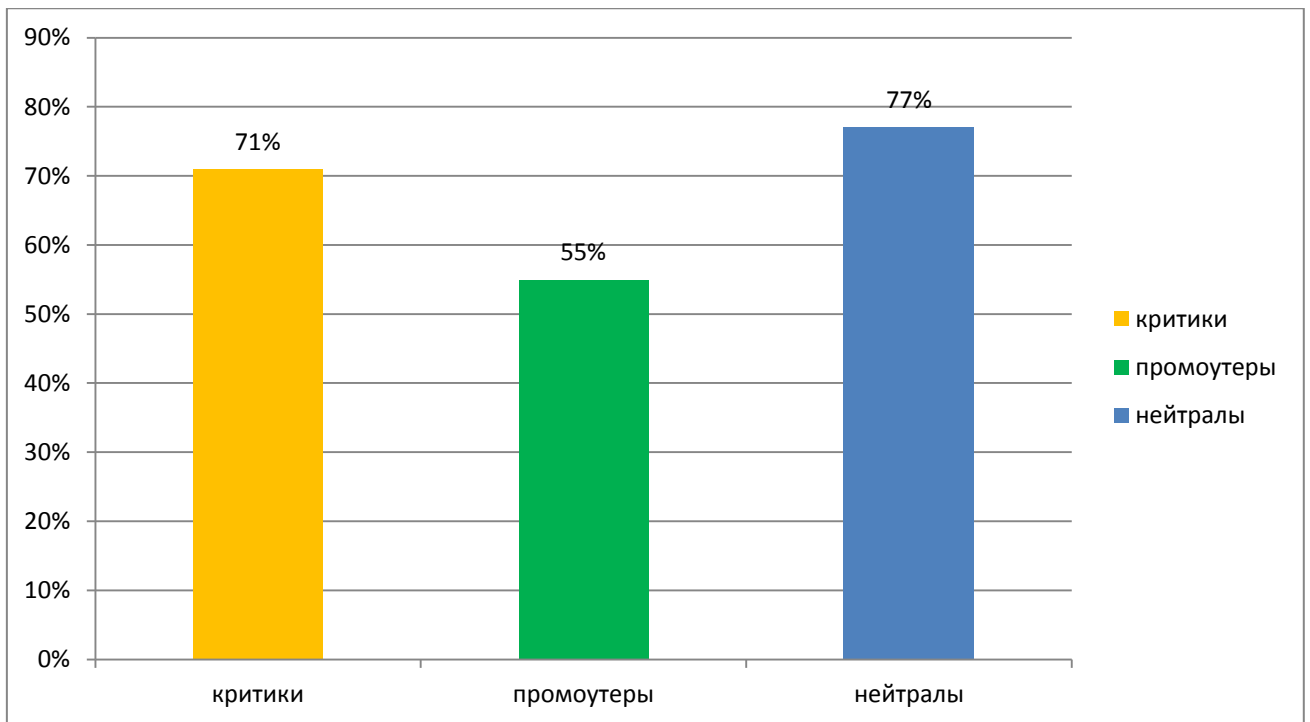


Рисунок 7 - Коэффициент лояльности на основе проведенных исследований

Индекс NPS вычисляется путем вычета процента критиков из процента промоутеров. Далее мы приведем формулу для расчета индекса NPS:

$$\text{NPS} = (\% \text{ промоутеров}) - (\% \text{ критиков})$$

На основании проведенного исследования по Методике NPS, индекс лояльности клиентов составил -16, это означает, что большинство клиентов банка (нейтралы) они пользуются услугами компании, но могут уйти в другой банк, если там будут более выгодные условия предоставления услуг, и чуть меньшая часть потребителей (критики), которые критикуют организацию, ее услуги и не всегда довольны ей. Поэтому необходимо принять решения, по устранению этих резонансов и постоянно прислушиваться к мнению клиентов.

Помимо основного вопроса, потребителям задавались дополнительные вопросы, касающиеся качества предоставления услуг в ПАО «Сбербанк России», а также потребителям задавался устный вопрос,

который звучал так: «Готовы ли вы работать с On-line системами и услугами, без необходимости посещать офисы банка?». Доля клиентов готовых работать с подобными системами и услугами составила 59%.

Основная задача российских банков – это качественное клиентское обслуживание. В настоящее время банки связывают завоевание клиентской базы, с внедрением и развитием новых современных услуг и банковских продуктов, в частности онлайн-обслуживания. Значение активизации роли банков, обслуживающих население, состоит в том, чтобы при наименьших затратах получить максимальный эффект, наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов в банковском обслуживании, для чего используются различные методики подсчета и выявления этого показателя, улучшению качества банковского обслуживания физических лиц, расширению спектра банковских услуг и снижению их себестоимости.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк России» является главным финансовым механизмом в сфере банковского сервиса РФ. Составляющие лучшего сервиса, которые выделяет для себя ПАО «Сбербанк России» это:

1. Атмосферная составляющая;
2. Интерперсональная, что значит, что каждый клиент «единственный»;
3. Операционная;
4. Бонусная;

Но, несмотря на качественную работу и составляющие сервиса, в тоже время в работе банка присутствует ряд проблемных областей, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциального развития и о конкурентоспособности. К одной из таких проблем мы отнесли необходимость повышения эффективности использования важнейшего конкурентоспособного преимущества Банка – клиентской базы, знаний о клиентах и обслуживание клиентов через системы дистанционного банковского обслуживания (далее по тексту именуемое ДБО).

Сейчас кредитные организации по всему миру выходят за рамки традиционных On-line или мобильных возможностей с целью создания сервиса, интегрированного в образ жизни конечного потребителя. По нашему мнению, необходимо использовать зарубежный опыт в целях разработки мероприятий по совершенствованию отечественной системы ДБО.

Это связано, в первую очередь, с системами сбора и хранения информации о клиентах, которые требуют совершенствования, улучшения, необходимостью внедрения современных инструментов анализа



клиентских данных и развитием компетенций использования имеющейся информации для формирования адресного предложения каждому клиенту, улучшения эффективности работы систем ДБО, внедрения новых систем, опираясь на зарубежных конкурентов.

Многие клиенты банка воспринимают ряд финансовых услуг, в первую очередь связанных с платежами и переводами, как обузу, неудобство, причину потери времени.

Наша же задача состоит в том, чтобы для них такие услуги стали максимально незаметными и необременительными, стали частью их обычной жизни и бизнеса.

Совершенствование оценки качества обслуживания физических лиц мы будем осуществлять на основе его повышения в ПАО «Сбербанк России».

Чтобы решить выявленную нами проблему, мы предлагаем следующее мероприятие:

- в качестве инновационного продукта внедрить сервис, позволяющий своим клиентам отправлять деньги любому человеку, владеющему сотовым телефоном в России, даже если он не является клиентом какого-либо банка. Средства можно обналичить в банкомате. Сумма указывается в приложении, которое генерирует запрос в выбранный клиентом банкомат; Название данного сервиса предлагается такое «ОчередейNET».

Таблица 23 - Мероприятие по совершенствованию систем ДБО для совершенствования оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

Элементы концепции	Содержание элемента
	Проект (Внедрение нового сервиса для перевода и снятия денег)
1	2
Актуальность	Сервис, позволяющий своим клиентам отправлять деньги любому человеку, владеющему сотовым телефоном в России, даже если он не является клиентом какого-либо банка. Средства можно обналичить в банкомате. Такие инновации будут полезны для повышения конкурентоспособности банка.

Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение эффективности и удобства перевода денег</li> <li>2. Повышение качества работы банка ПАО «Сбербанк России»</li> <li>3. Сокращение времени по банковским операциям</li> </ol>
Механизм реализации	В качестве инновационного продукта внедрить сервис банковского обслуживания NFC«ОчередейNET»
Этапы проектов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ стоимости проект</li> <li>2. Поиск фирмы и заключение с ней договора на внедрение новых услуг</li> <li>3. Предоставление организацией, специалистов, с соответствующей квалификацией</li> <li>4. Выделение денежных средств на введение новшеств</li> <li>5. Применение данных проектов в организации</li> </ol>
Ожидаемые результаты	Эти инновации сформирует положительный опыт общения людей с банковскими технологиями, поднимут спрос на банковские услуги и повысят положительное отношение людей к ним, а также повысят конкурентоспособность ПАО «Сбербанк России» по сравнению с другими банками России.
Участники проектов	Директор, заместитель директора, руководите отделов и управлений, бухгалтерия, сотрудники ПАО «Сбербанк России»

Для того чтобы провести данное мероприятие, нам необходимо разработать программу проведения маркетинговых исследований. В которой будут отражены и указаны категории потребителей выбранных для исследования и сроки проведения данного исследования (см. табл. 24).

Таблица 24 - Программа проведения маркетинговых исследований

Категории потребителей	Сегменты рынка	Объект мониторинга	Вид исследования	Метод исследования	Исполнитель	Сроки	Информация о выполнении (графа заполняется по факту проведения маркетингового исследования)
Физические лица	Весь рынок	Обслуживание физических лиц ПАО «Сбербанк»	Анкетирование	1. Индекс потребительской лояльности (NPS)	Манжула Ю.И	24.04.17г. по 14.05.17г	Данное исследование было проведено среди физических лиц пользующихся услугами банков. Выборка исследования составила 203 человек.

На основе данного маркетингового исследования путем анкетирования по методике NPS, нами было опрошено 203 потребителя, после сбора ответов респондентов мы преобразовали все полученные данные в таблицу и рассчитали индекс лояльности потребителей.

Для более широко понимания масштаба предлагаемого нами мероприятия, мы провели анализ зарубежных конкурентов банка с помощью бенчмаркинга, на выявление подобной технологии банковского обслуживания, в ходе анализа нами были найдены следующие зарубежные кредитные организации и инновации в банковском обслуживании физических лиц в них:

1. Словацкий Tatra banka, внедрил следующую инновацию:

-деньги из банкомата без использования банковской карты.

Сумма указывается в приложении, которое генерирует запрос в выбранный клиентом банкомат;

2. Польский mBank, обеспечивающий самый высокий на рынке Польши уровень удаленного сервиса для клиентов. Этот банк, по мнению экспертов, в 2014 г. и в 2015 г. лучший в категории «Цифровая Модель Банка» [36].

3. Banco Industrial (Республика Гватемала) в качестве инновационного продукта внедрил сервис «Transferencias Moviles», позволяющий своим клиентам отправлять деньги любому человеку, владеющему сотовым телефоном в Гватемале, даже если он не является клиентом какого-либо банка. Средства можно обналичить в банкомате. Эта инновация формирует положительный опыт общения людей с банковскими технологиями [37].

4. Группа «Эмираты НБД 10» внедрила сервис позволяющий осуществлять бесплатные трансграничные мгновенные денежные переводы на счета банков-партнеров в отдельных странах (Индии, Филиппин и Пакистана). Сервис доступен в мобильном банке и Интернет-банке [38].

5. Fidor Bank (Германия) – первым предложил клиентам использовать возможности платежной системы «Ripple», позволяющей безопасно, мгновенно и бесплатно осуществить глобальные финансовые операции любого размера в любой государственной валюте, виртуальной валюте или в других единицах измерения (милях, мобильных минутах и т. д.).

По нашему мнению, необходимо использовать зарубежный опыт в целях разработки мероприятий по совершенствованию отечественной системы ДБО, для того чтобы в дальнейшем занимать уже лидирующие позиции среди мировых банков и не терять лидерство среди российских.

### 3.2 Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

Экономическая эффективность - это соотношение между полученными результатами организации — продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств организации — с другой [43].

Поэтому, говоря непосредственно о проблеме, совершенствования оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России», необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Для того, чтобы оценить экономический эффект от проведения предлагаемых мероприятий, рассмотренных и предложенных в предыдущем параграфе, дадим им экономическое обоснование.

Для данного мероприятия необходимо будет внедрить в банкоматы функцию NFC то есть – бесконтактные платежи. Внедрение технологии NFC (Near Field Communication, NFC («коммуникация ближнего поля») — технология беспроводной высокочастотной связи малого радиуса действия, которая дает возможность обмена данными между устройствами, находящимися на расстоянии около 10 сантиметров.

Непосредственно такую же функцию должны будут иметь в своих телефонах и потребители (именно эту функцию можно внедрить в мобильное банковское приложение, где нужно будет создать виртуальную банковскую карту), либо она уже может быть в устройстве. Снятие наличных будет возможно в любом банкомате без дополнительных комиссий.

Таблица 25 - Затраты на внедрение модулей NFC

Наименование (одна единица)	Сумма тыс. руб.
Покупка модуля NFC	3000
Установка системы вместе с обслуживанием	5000
Итого	8000

Итого на внедрение одной единицы данного модуля будут необходимы денежные средства в размере 8000 тыс. руб.

Таблица 26 - Дополнительные затраты в связи внедрения новых форм дистанционного банковского обслуживания

Статья расходов	Сумма тыс. руб.
Обучение сотрудников новым технологиям (единовременно)	20,00
Техническое оснащение рабочих мест (единовременно): приобретение необходимого программного обеспечения.	20,00

Итого дополнительные затраты составят: 40 000 тыс. руб.

Обновление программного обеспечения будет стоить примерно около 20 тыс. руб. Автоматизация рабочих мест не нужна, т.к. данные сотрудники уже обеспечены необходимой техникой.

Итого общие затраты составят: 8 000 + 40 000 = 48 000 рублей.

Таблица 27 - Влияние предлагаемых мероприятий на результаты деятельности предприятия

Наименование	Доля Сбербанка на рынке России (2016г) до внедрения мероприятия	При внедрении данного мероприятия планируется показатель (2017г)
Безналичные переводы %	77%	81%
Индекс NPSв %	58%	62%
Средства физических лиц в тыс.руб.	11 360 412тыс.руб.	Увеличение на 4% (общая сумма составит 11 701 224тыс. руб.)

Проанализировав финансовые документы ПАО «Сбербанк России», мы выявили, что ежегодное увеличение средств физических лиц происходит в размере 3% , поэтому при внедрении данного мероприятия, планируется повысить уровень лояльности потребителей и показатели финансовой деятельности банка на 4%. А так же мы считаем, что повысится процентный уровень безналичных переводов, так как данное мероприятие направлено как раз таки на удобство пользования клиентов при снятии и переводе денежных средств. Рост индекса потребительской лояльности неизменно влечет за собой и рост денежных средств, доверяемых банку для осуществления тех или иных операций. Так, например средства физических лиц на конец 2016года составили 11 360 412 тыс. руб., что на 3% больше, по сравнению с 2015 годом, следовательно, в 2017 году при поддержке данного мероприятия, предполагается увеличить эту сумму на 4%, что составит примерно 11 814 828 тыс. руб.

При этом разовыми расходами являются только расходы на покупку и установку системы с модулем NFC. Остальные расходы ПАО «Сбербанк России» будет нести ежегодно, т.е данные затраты являются текущими (40 000 тыс. руб.).

Таблица 27 – Динамика основных показателей ПАО «Сбербанк России» при внедрении предлагаемого мероприятия

Вид актива	2016 год	С учетом	Абсолютное	Темп роста, %
	млн. руб.	предлагаемых мероприятий	отклонение (+;-)	
	1	2	3 (2-1)	4(2/1*100)
1. Денежные средства всего	487,375	506,870	+19,495	104
2. Средства физических лиц	11,360	11,814	+454,416	103,9
3. Процентный доход всего	1 562 612	1 563 066 719	+454,423	100,02

4.Процентные расходы всего + затраты на внедрение мероприятия	674,983	675,023	40000	9,96
5. Чистые процентные доходы	887,628	888,042	+414423	100,04
6. Уровень рентабельности по чистому процентному доходу (стр.5/стр.3*100)	56,8	56,81	0,01	-

Как видно из табл. 27, с учетом предлагаемых мероприятий происходит рост общего дохода на 454423 тыс. руб. (0,30%), так и доход от средств физических лиц возрастет на 454416 тыс. руб. (4%), непосредственно от предлагаемого мероприятия возрастут и расходы организации на 40000 тыс. руб. (0,006%). В результате чистые доходы организации с учетом предлагаемого мероприятия увеличатся относительно 2016 г. на 414423 тыс. руб. и составит 888042751 тыс. руб.

В век быстро меняющихся информационных технологий, потребности потребителей так же меняются с большой скоростью, требуя от представителей банковской сферы все более новые формы обслуживания и оценки качества обслуживания потребителей.

На основании предложенного мероприятия, можно сказать, что внедрив сервис в ПАО «Сбербанк России», банк станет привлекать к себе еще больше клиентов, чем ранее, у клиентов сложатся более доверительные отношения к банку, повысится уровень удовлетворенности потребителей, но самое главное, ПАО «Сбербанк России» благодаря этим мероприятиям, еще долго будет удерживать лидерские позиции в предоставлении и реализации банковских услуг.

## Заключение

Банковские услуги являются одной из важнейших и неотъемлемых частей банковского обслуживания. Они являются неотъемлемой составляющей экономической системы любой страны. И непосредственно, как неотъемлемая часть этой системы, показывает уровень финансовой достаточности, как в отдельных регионах, так и во всей России в целом.

Банки же, являются атрибутами, не отдельно взятого экономического региона или какой-либо одной страны, сфера деятельности которых не имеет ни географических, ни национальных границ, это важное звено экономики, обладающее колоссальной финансовой мощностью, значительным денежным капиталом, имея огромную власть во всем мире. Банки являются связующим звеном между промышленностью и торговлей, сельским хозяйством и населением. Тем самым объясняется необходимость и важность банковских структур, как для бизнеса, так и для экономики страны в целом.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы подтверждается тем, что на данном этапе развития кредитных организаций в России, не все они могут предоставить удобный и быстрый сервис обслуживания клиентов, от которого непосредственно зависит удовлетворенность и лояльность предоставляемыми услугами у выбранной категории потребителей.

В данной выпускной квалификационной работе была изложена теоретическая основа, для написания и изучения которой составили труды зарубежных и отечественных ученых: Бурого С, Брусенковой С, Колесникова Е.Б, Казимагомедова А.А, Лаврушина О.И, а так же материалы периодической печати и сети интернет, локальные и нормативно-правовые акты банка ПАО «Сбербанк России».



В работе был проведен анализ деятельности ПАО «Сбербанк России», так же был проведен мониторинг удовлетворенности физических лиц услугами ПАО «Сбербанк России». Анализ показал, что большинство потребителей банка удовлетворены его услугами и их предоставлением.

Научную новизну данной выпускной квалификационной работы составила разработанная нами табл. 2 в основе которой были выдвинуты следующие признаки банковских услуг: сфера оказания, основа услуги и покупка или продажа услуги. Данная таблица была составлена на основании трудов отечественных авторов, таких как: Абаева Н.П., Белозеров С.А., Бурдина А.А. и Лаврушина О.И. На основании выше изложенного можно сделать вывод, что банковские услуги непосредственно делаются на признаки, которые в своей совокупности дают полное понимание банковского обслуживания потребителей.

На примере ПАО «Сбербанк России» были рассмотрены применяемые методики удовлетворенности потребителей и предложены мероприятия по совершенствованию и повышению качества обслуживания физических лиц в данном банке. Даная организация является крупной, со значительным штатом сотрудников: количество офисов и филиалов - 16 территориальных банков, 17493 подразделения в 83 субъектах федерации; примерная численность работников - более 260 тысяч человек. На таком предприятии необходимо проводить регулярную проверку индекса удовлетворенности, а так же проводить мониторинг удовлетворенности.

Проанализировав различные методик повышения удовлетворенности потребителей; проделав анализ хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Сбербанк России», были найдены подходящие методики исследования индекса потребительской удовлетворенности и предложены мероприятия для повышения индекса удовлетворенности потребителей.

Нами был предложен, новый вид обслуживания физических лиц «ОчередейNET», для организации ПАО «Сбербанк России» - это улучшенное, преобразованное дистанционное банковское обслуживание, с

помощью которого, значительно сократятся расходы, сократится время проведения банковских операций, а так же повысится экономическая эффективность и конечно же, повысится индекс удовлетворенности потребителей.

Проделав работу, по изучению, повышения качества обслуживания физических лиц в выбранном нами банке, как фактора повышающего индекс удовлетворенности потребителей, мы можем сделать следующие выводы:

1. Потребитель – является важным фактором, отражающим качественное и квалифицированное предоставление услуг банка. Если потребитель будет доволен предоставляемой ему услугой, то соответственно, конкурентоспособность данной организации будет оставаться на высшем уровне, и потребитель будет возвращаться сюда снова и снова.

2. Индекс удовлетворенности потребителей – это важный показатель, благодаря которому можно выявить сильные и слабые стороны организации, и применить необходимые меры по их устранению.

3. Рост индекса удовлетворенности потребителей, благодаря более совершенным и новым формам обслуживания – это важное средство, для достижения стратегических целей организации.

Также в работе были решены следующие задачи:

1. Были проанализированы и даны описания понятиям банковская услуга и банковский продукт, сделаны выводы о том, что банковские услуги представляют собой особый вид услуг, так как они состоят из различных операций, выполняемых в процессе денежного обращения. Так же нами были выделены определенные признаки, на которых базируются банковские услуги: сфера оказания услуг, основа услуг и покупка или продажа услуг.

2. Было проанализировано обслуживание физических лиц в банках. Широкое внедрение в практику работы любой кредитной организации дали

вклады физических лиц, которые являются важнейшим направлением укрепления и повышения устойчивости ресурсной базы. Вклады физических лиц – это наиболее устойчивая часть мобилизуемых банком ресурсов. Чем большее число клиентов обслуживается банком, тем большая часть ресурсов может быть использована для банковских операций.

3. Исследование удовлетворенности потребителей качеством обслуживания и качеством предоставляемых услуг можно рассматривать не только как инструмент для оценки текущего положения дел и выявления наиболее значимых характеристик обслуживания, влияющих на лояльность и удовлетворенность клиентов. Ведь именно удовлетворенность потребителей – это восприятие потребителями степени выполнения их требований. Также оценку качества банковских услуг и удовлетворенность потребителей можно измерять разными методологическими подходами, такими как методика NPS, SERVQUAL, CSI и др.

4. Был проведен анализ деятельности ПАО «Сбербанк России» по обслуживанию физических лиц на основании которого, был сделан следующий вывод, можно сказать, что ПАО «Сбербанк России» предоставляет достаточно большой спектр услуг для физических лиц и не только. Поскольку в большинстве случаев, для удобства клиентов, все эти услуги проходят через дистанционное банковское обслуживание, разумно полагать, что нужно поддерживать и высокий уровень предоставления этих услуг, и, конечно же, постоянно поддерживать их совершенствование для удержания конкурентоспособности.

5. Проведенный анализ оценки качества по обслуживанию физических лиц в ПАО «Сбербанк России» и других крупных банках, дал следующие результаты: непосредственно ПАО «Сбербанк России» является крупной кредитной организацией в российской экономике, судя по проведенному нами анализу он занимает лидирующие позиции среди

других кредитных организаций, но по качеству предоставляемого сервиса ПАО «Сбербанк России» находится на 5 позиции, что говорит о том, что потребители банка недостаточно удовлетворены данными показателями качества сервиса.

6. Был проведен опрос потребителей по методике NPS, данные результаты были обобщены и сведены в таблицы и графики. На основании данного опроса были предложены мероприятия по совершенствованию оценки качества обслуживания физических лиц.

7. Было разработано мероприятие «ОчередейNET» для совершенствования оценки качества обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России», через повышение удовлетворенности потребителей данными услугами и дано его экономическое обоснование.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Ст. 779 от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. 23.05.2016) [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76306/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76306/).
2. Федеральный закон от 02.12.1990 №395–1 . О банках и банковской деятельности (ред. от 2016г) // Собрание законодательства РФ, Ст.5. Банковские операции и другие сделки кредитной организации.
3. ГОСТ Р 50646 – 2012. Услуги населению. Термины и определения. – Введен. 2014 – 01 – 01. - М.: Стандартинформ, 2014.
4. ГОСТ 56036 – 2014. Менеджмент качества. Руководящие указания по организации мониторинга удовлетворенности потребителей. – Введен. 2015 – 04 – 01. - М.: Стандартинформ, 2015.
5. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введен. 2015 – 11 – 01. - М.: Стандартинформ, 2015.
6. ГОСТ Р ИСО 10002-2007 «Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях. – Введен. 2008 – 06 – 11. - М.: Стандартинформ, 2007.
7. ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению. – Введен. 2012 – 06 – 01. - М.: Стандартинформ, 2012.
8. Абдулсалимова, А.А. Новые банковские продукты и потребности клиентов в них. //Известия Санкт-Петербургского университета, 2010 – №2, С.301-303.
9. Абаева Н. П. Классификация банковских услуг / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова // Финансы и кредит. – 2013. – № 24. – С. 16-21.
10. Бурдина, А.А. Банковское дело / А.А. Бурдина. - М.: МАИ, 2014. –С. 96.

11. Бенделл, Т. Наставники по качеству: Сборник кратких очерков о самых известных зарубежных деятелей в области качества: Пер. санг./ Т. Бенделл [текст]. М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – С. 24.
12. Белозеров, С.А. Банковское дело: Учебник / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов. - М.: Проспект, 2015. –С. 408.
13. Банковское дело: учебник (Бакалавриат). / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева [и др.]; под ред. БЗ О. И. Лаврушина. — 12-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2016. – С. 800.
14. Банк и банковские операции: учебник (Бакалавриат) / Под ред. О.И.Лаврушина. М.: КНОРУС, 2012. – С. 272.
15. Банковское дело: учебник для бакалавров / Под ред. Е.Ф.Жукова, Ю.А.Соколова. М.: Юрайт, 2012. – С. 414.
16. Банк С. Банк О. Роль инноваций в повышении эффективности деятельности кредитно-финансовых институтов // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2015 – № 1, С. 82-84.
17. Гордейко, С. Организация продаж в коммерческом банке [Текст] // Управление продажами. 2013 – № 06 (73), С.356-365.
18. Герасимов, Б.Н. Управление качеством: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. –С. 304.
19. Евдокимова Ю.В. Совершенствование функционирования финансового рынка в Российской Федерации // Современные научные исследования и инновации. 2013 –№ 6 (26), С. 14.
20. Едророва, В.Н, Крючкова, О. Анализ подходов и классификация банковских услуг. // Финансы и Кредит. 2007 – №26, С.2-6.
21. Завьялова Л. В. Обслуживание физических лиц в коммерческом банке: методологический и организационный аспекты / Л. В. Завьялова, С. В. Узинская // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 1, С. 147-157.

22. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. М.: Индрам, 2015. – С. 260.
23. Иванченко, О. В. Методологические подходы к оценке уровня качества в сфере услуг // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 16. – ART 75225. – 0,3 п. л. URL: <http://e-koncept.ru/2015/75225.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
24. Кучерова, Е. Н. Современные подходы к определению содержания категории «качество» / Е.Н.Кучерова// Образовательный сайт Кучеровой, Е.Н [Электронный ресурс] URL: [http://www.kucherova.ru/redmet\\_i\\_obl/sovremenuye\\_podh\\_sod/](http://www.kucherova.ru/redmet_i_obl/sovremenuye_podh_sod/).
25. Калистратов Н.В., Кузнецов В.А., Пухов А.В. Банковский розничный бизнес – Издательская группа "БДЦ – пресс". 2014 г.– С. 424.
26. Лянцевич, М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг [Электронный ресурс]URL: <http://www.cfin.ru/marketing/intmark.shtml>.
27. Мотовилов, О.В. Банковское дело: Учебник / О.В. Мотовилов, С.А. Белозеров. - М.: Проспект, 2013. – С. 408.
28. Стародубцева, Е.Б. Банковское дело: Учебник для бакалавров / Е.Ф. Жуков, Ю.А. Соколов, Е.Б. Стародубцева; Под ред. Е.Ф. Жукова. - М.: Юрайт, 2012. – С. 591.
29. Салмин, Г.В. Методика SERVQUAL как эффективный инструмент исследования удовлетворенности потребителей качеством банковских услуг [Электронный ресурс]URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2008-2/pdf/67-Salmin.pdf>.
30. Сергеева, Е. А. Обоснование рыночной стратегии коммерческого банка в современных условиях конкуренции эксклавного региона // Молодой ученый. 2014.– №19 (1), С.58-63.
31. Усошкин, В.М. Современный коммерческий банк. Управление и операции / В.М. Усошкин. – М: Вазар-Ферро, 2013. – С. 387.

32. Устаев, А.Я. Мониторинг клиентов и его значение для повышения стимулирующей роли банковского кредита. //Известия Санкт-Петербургского университета. 2010. –№2. С.294-297.
33. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. – С. 189.
34. Фаронов, В.В. Банковское дело (для бакалавров),(изд:10) / В.В. Фаронов. - М.: КноРус, 2013. – С. 800.
35. Reichheld, FrederickF. (December 2003). «One Number You Need to Grow». HarvardBusinessReview [Электронный ресурс] URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
36. Celent модель 2015 Банк, Часть 3: тематические исследования инноваций и новые технологии в банковском деле [Электронный ресурс]URL: <http://www.celent.com/reports/celent-model-bank-2015-part-3-case-studies-innovation-and-emerging-technology-banking>.
37. The Most Innovative Solutions For Consumers / Financial Institutions [Электронный ресурс] URL: <https://www.gfmag.com/magazine/june-2015/most-innovativeconsumerfinancial-institutions?page=8>.
38. Сайт Банковской группы ОАЭ Эмираты НБД [Электронный ресурс] URL: <http://www.emiratesnbd.com/en/about-us/>.
39. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]URL: <http://www.sberbank.ru>.
40. Стратегия развития ПАО «Сбербанк России» на период 2014-2018гг [Электронный ресурс] URL: <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018>.
41. Банковский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс] URL: <http://www.sotnibankov.ru/ratings/quality-rating/rejting-bankov-po-kachestvu-servisa>.
42. Независимый проект по измерению Общоевропейского Индекса Удовлетворенности Потребителей [Электронный ресурс]URL: <http://www.epsi-russia.org/en>.



43. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org>.
44. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://www.cbr.ru>
45. Экономика и право: словарь-справочник. - М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков, 2004 [Электронный ресурс] URL: <http://www.вокабула.рф/справочники/экономика-и-право/право>.
46. Бизнес образование [Электронный ресурс] URL: <http://edumarket.ru/library/marketing/8170/>.
47. Энциклопедия социологии, 2009 [Электронный ресурс] URL: <http://sbiblio.com/biblio/content.aspx?dictid=97&wordid=812503>.
48. Словарь Ожегова [Электронный ресурс] URL: <http://slovarozhegova.ru>.
49. Стратегия развития финансового рынка на период до 2020 года [Электронный ресурс] URL: [http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/archive\\_ffms/ru/press/russia2020/strategy2020/index.html](http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/archive_ffms/ru/press/russia2020/strategy2020/index.html).

## Классификация банковских услуг

Критерий	Вид услуги	Характеристика
По сфере оказания	Традиционные	<p>Специфическими услугами является все то, что вытекает из специфики деятельности банка как особого предприятия. К специфическим услугам относятся три вида выполняемых ими операций:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) депозитные операции,</li> <li>2) кредитные операции.</li> <li>3) расчетные операции.</li> </ol>
	Нетрадиционные	<p>Нетрадиционные банковские операции - это операции по предоставлению в пользование сейфов, консалтинговых услуг, доверительных (трастовых) операций и тому подобное. В состав таких банковских услуг входят следующие: посреднические услуги, услуги, направленные на развитие предприятия (внедрение на биржу, размещение акций, юридическая помощь, информационные услуги и т.п.), предоставление гарантий и поручительств, доверительные операции (включая консультации и помощь в управлении собственностью по поручению клиента), бухгалтерская помощь предприятиям, услуги по предоставлению сейфов, туристские услуги и др.</p>
В зависимости к плате за предоставленные операции и услуги	Прямые	Прямые услуги, удовлетворяющие непосредственные пожелания клиента (платежные, коммерческие, инвестиционные услуги).
	Косвенные	Косвенные или сопутствующие, облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли (клиринговые услуги, телефонное управление счетом (домашний банк), консультационные услуги, выдача пластиковой карточки на базе депозитного счета).
В зависимости от порядка формирования и размещения финансовых ресурсов банка	Активные	Осуществляя активные операции, банки размещают привлеченные и собственные ресурсы на нужды различных хозяйственных организаций и населения.
	Пассивные	С помощью пассивных операций банки формируют свои ресурсы (например, за счет депозитов, продажи сертификатов, кредитов, полученных у других банков, и т.п.).
В зависимости от субъектов, которым	Для юридических лиц	В зависимости от субъектов получения услуги предоставляются как юридическим, так и физическим лицам. Практически набор услуг

предоставляются банковские операции	Для физических лиц	тем и другим лицам может быть в тех или иных банках одинаков, неодинаковым может оказаться только их объем. В сводном перечне услуг российских коммерческих банков услуги, предоставляемые населению, занимают пока незначительный удельный вес, им еще предстоит увеличить количество видов операций для физических лиц (в том числе по совершению платежей, кредитованию производственных и потребительских нужд, приему вкладов и др.).
В зависимости от платы за предоставление банковские услуги	Платные	В зависимости от платы за предоставление банковские услуги подразделяются на платные и бесплатные услуги. Это, однако, не означает, что какой-то определенный тип услуг полностью является платным либо бесплатным. Дело банка определить, за какую разновидность, например, расчетных операций необходимо взыскивать плату с клиентов, а за какую - плату не устанавливать. По ряду соображений отдельные операции в составе расчетных, кредитных и депозитных могут осуществляться бесплатно. В зависимости от связи с движением материального продукта банковские услуги подразделяются на услуги связанные с его движением и чистые услуги.
	Бесплатные	
В зависимости от движения материальных продуктов	Зависящие от движения материального продукта	Поскольку банки своими денежными операциями обслуживают главным образом движение материального продукта, их основная часть бесспорно относится к первому виду услуг. Способствуя продвижению товаров, данные услуги банка (такие как, например, услуги предприятиям транспорта, связи, торговли) создают новую дополнительную стоимость.
	Чистые банковские операции	Чистые услуги предоставляются организациям, занятым непосредственно материальным производством, а также отдельным гражданам для удовлетворения их личных потребностей.

Запись о государственной регистрации кредитной организации внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 16 августа 2002 года, основной государственный регистрационный № 1027700132195

СОГЛАСОВАНО



Заместитель Председателя  
Центрального банка Российской Федерации

(наименование должности)

**М.И. СУХОВ**

(инициалы, фамилия)

(подпись)

2015 года

М.П. Банка России

УСТАВ

Публичного акционерного общества  
«Сбербанк России»

ПАО Сбербанк



Управление ФНС России  
по г. Москве

04 АВГ 2015

Сопровождающий документ  
находится в архиве  
79918 Доски по г. Москве  
Ю.А. Сухов

Подпись



Москва  
2015 год

Утвержден  
годовым Общим собранием акционеров  
протокол № 28  
от 03 июня 2015 года

## Глава 1. Общие положения

1.1. Публичное акционерное общество «Сбербанк России», именуемое в дальнейшем «Банк», является кредитной организацией.

Банк создан с наименованиями «Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР», «Сбербанк РСФСР», в соответствии с решением Общего собрания акционеров от 22 марта 1991 года (протокол № 1).

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 20 мая 1992 года (протокол № 2) наименования Банка изменены на «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации», «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 23 мая 1996 года (протокол № 8) наименование Банка изменено на «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество)», «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 21 июня 2002 года (протокол № 14) сокращенное наименование Банка изменено на «Сбербанк России ОАО».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 04 июня 2010 года (протокол № 23) наименования Банка изменены на Открытое акционерное общество «Сбербанк России», ОАО «Сбербанк России».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 29 мая 2015 года (протокол №28) наименования Банка изменены на Публичное акционерное общество «Сбербанк России», ПАО Сбербанк.

Учредителем Банка является Центральный банк Российской Федерации, именуемый в дальнейшем Банк России.

1.2. Полное фирменное наименование Банка: Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Сокращенное фирменное наименование Банка: ПАО Сбербанк.

На английском языке: полное фирменное наименование Банка: Sberbank of Russia, сокращенное фирменное наименование Банка: Sberbank.

1.3. Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место нахождения, штампы, бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

1.4. Банк имеет исключительное право использования своего фирменного наименования, товарного знака, эмблемы (логотипа).

1.5. Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, а также настоящим Уставом.

1.6. Банк является юридическим лицом, имеет филиалы и другие обособленные подразделения.

Банк имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

1.7. Банк является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

1.8. Банковские операции Банк осуществляет на основании соответствующих лицензий, выдаваемых Банком России в порядке, установленном федеральным законом.

Отдельные виды деятельности, в случаях предусмотренных федеральными законами, Банк вправе осуществлять на основании соответствующих лицензий.

1.9. Органами управления Банка являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет Банка, коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка, единоличный исполнительный орган – Президент, Председатель Правления Банка.

1.10. Акционерами Банка могут быть юридические и физические лица, в том числе иностранные, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.11. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

1.12. Банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

1.13. Банк не отвечает по обязательствам государства и его органов. Возврат вкладов физических лиц в Банке обеспечивается в порядке, предусмотренном федеральными законами.

1.14. Банк не отвечает по обязательствам Банка России. Банк России не отвечает по обязательствам Банка, за исключением случаев, когда Банк России принял на себя такие обязательства.

1.15. Банк и его филиалы независимы от органов государственной власти и местного самоуправления при принятии ими решений.

Органы законодательной и исполнительной власти и органы местного самоуправления не вправе вмешиваться в деятельность Банка, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами.

1.16. Банк вправе быть участником (учредителем) другого хозяйственного товарищества и общества на территории Российской Федерации и за ее пределами с соблюдением требований законодательства Российской Федерации, иностранного государства по месту нахождения организации, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

1.17. Банк может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Филиалы, представительства и другие подразделения Банка не являются юридическими лицами.

1.18. Создание Банком филиалов и открытие представительств за пределами территории Российской Федерации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также законодательством иностранного государства по месту нахождения филиалов и представительств, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

1.19. Сведения о филиалах Банка содержатся в Приложении № 1, сведения о представительствах Банка содержатся в Приложении № 2, являющихся неотъемлемой частью настоящего Устава.

1.20. Место нахождения Банка: Российская Федерация, город Москва.

Адрес Банка: Российская Федерация, 117997, город Москва, улица Вавилова, дом 19

## **Глава 2. Банковские операции и другие сделки**

2.1. Банк осуществляет следующие банковские операции:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) размещение указанных выше привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- 5) инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 8) выдачу банковских гарантий;
- 9) переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Банк вправе осуществлять обслуживание экспортно-импортных операций клиентов с применением различных финансовых инструментов, принятых в международной банковской практике.

Банк осуществляет операции с платежными картами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и в порядке, установленном Банком России.

Переводы денежных средств без открытия банковских счетов, за исключением переводов электронных денежных средств, осуществляются по поручению физических лиц.

2.2. Банк помимо банковских операций осуществляет следующие сделки:

- 1) выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- 2) приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- 3) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- 4) операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 5) предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- 6) лизинговые операции;
- 7) оказание консультационных и информационных услуг.

Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.3. Все банковские операции и сделки осуществляются в рублях и в иностранной валюте в соответствии с федеральными законами.

Банк осуществляет валютный контроль за операциями клиентов – физических и юридических лиц.

2.4. Банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами.

2.5. Банк имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральными законами, в том числе брокерскую, дилерскую, депозитарную.

2.6. В пределах своей компетенции Банк обеспечивает защиту сведений, составляющих государственную тайну.

### **Глава 3. Уставный капитал**

3.1. Уставный капитал Банка сформирован в сумме 67 760 844 000 рублей. Уставный капитал Банка равен общей сумме номинальной стоимости акций Банка, приобретенных акционерами.

3.2. Банком размещено 21 586 948 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 3 рубля и 1 000 000 000 привилегированных акций номинальной стоимостью 3 рубля.

3.3. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества Банка, гарантирующего интересы его кредиторов.

3.4. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала Банка, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

3.5. Банк вправе размещать обыкновенные акции дополнительно к размещенным акциям (объявленные акции).

Предельное количество объявленных обыкновенных акций составляет 15 000 000 000 штук номинальной стоимостью 3 рубля.

3.6. Уставный капитал Банка может быть увеличен в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом, путем:

- 1) увеличения номинальной стоимости акций Банка за счет имущества Банка;
- 2) размещения дополнительных акций посредством распределения их среди акционеров за счет имущества Банка;
- 3) размещения дополнительных акций по открытой подписке;
- 4) размещения дополнительных акций по закрытой подписке.

3.7. Дополнительные акции могут быть размещены Банком только в пределах количества объявленных акций, установленных настоящим Уставом.

3.8. Уставный капитал Банка может быть уменьшен в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом, путем:

- 1) уменьшения номинальной стоимости размещенных акций;
- 2) приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества;
- 3) путем погашения приобретенных или выкупленных Банком акций.

3.9. В случае, если величина собственных средств (капитала) Банка по итогам отчетного месяца оказывается меньше размера его уставного капитала, Банк обязан привести в соответствие размер уставного капитала и величину собственных средств (капитала).

3.10. Не менее 50% голосующих акций плюс одна голосующая акция Банка (контрольный пакет) принадлежит Банку России.

Уменьшение или отчуждение доли участия Банка России в уставном капитале Банка, не приводящие к сокращению доли его участия до уровня менее 50 процентов плюс одна голосующая акция, осуществляются Банком России по согласованию с Правительством Российской Федерации.

Уменьшение или отчуждение доли участия Банка России в уставном капитале Банка, приводящие к сокращению доли его участия до уровня менее 50 процентов плюс одна голосующая акция, осуществляются на основании федерального закона.

#### **Глава 4. Акции, облигации и иные эмиссионные ценные бумаги Банка**

4.1. Все акции Банка являются именованными.

4.2. Банком размещены обыкновенные акции и привилегированные акции одного типа – с обязательной выплатой определенного дивиденда в размере не ниже 15 процентов от номинальной стоимости привилегированной акции.

4.3. Банк вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации о ценных бумагах, в том числе за пределами Российской Федерации.

Банк вправе размещать облигации, конвертируемые в акции, и иные эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в акции.

4.4. Дополнительные акции и иные эмиссионные ценные бумаги Банка, размещаемые путем подписки, размещаются при условии их полной оплаты.

4.5. Форма оплаты дополнительных акций определяется решением об их размещении. Оплата иных эмиссионных ценных бумаг может осуществляться только деньгами.

4.6. Сделки с акциями и иными эмиссионными ценными бумагами Банка осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4.7. Акции, поступившие в распоряжение Банка, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды.

4.8. Ведение и хранение реестра акционеров Банка осуществляет регистратор - профессиональный участник рынка ценных бумаг, в соответствии с заключенным с Банком договором.

4.9. Банк вправе приобретать размещенные акции по решению Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего числа.

Банк вправе приобретать размещенные им акции по решению Наблюдательного совета Банка.

4.10. Приобретение Банком размещенных акций осуществляется в порядке, предусмотренном федеральным законом.

4.11. Акции, приобретенные по решению Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего числа, погашаются при приобретении.

4.12. Банк обязан выкупить размещенные акции в случаях и в порядке, предусмотренных федеральным законом.

#### **Глава 5. Права и обязанности акционеров**

5.1. Каждая обыкновенная акция Банка предоставляет акционеру – ее владельцу одинаковый объем прав.

Акционеры – владельцы обыкновенных акций имеют право в соответствии с федеральным законом и настоящим Уставом участвовать в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов, в случае ликвидации Банка – право на получение части его имущества.

5.2. Привилегированные акции предоставляют акционерам – их владельцам одинаковый объем прав.

Акционеры - владельцы привилегированных акций имеют право на получение дивидендов в размере не ниже 15 процентов от номинальной стоимости привилегированной акции.

Акционеры – владельцы привилегированных акций не имеют права голоса на Общем собрании акционеров, если иное не установлено федеральным законом.

5.3. Акционеры – владельцы привилегированных акций участвуют в Общем собрании акционеров с правом голоса при решении вопросов о реорганизации или ликвидации Банка, а также об освобождении Банка от обязанности раскрывать или предоставлять информацию, предусмотренную законодательством Российской Федерации о ценных бумагах.

Акционеры – владельцы привилегированных акций приобретают право голоса при решении на Общем собрании акционеров вопросов о внесении изменений и дополнений в настоящий Устав, ограничивающих права акционеров - владельцев привилегированных акций. Решение о внесении таких изменений и дополнений считается принятым, если за него отдано не менее чем три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров, за



исключением голосов акционеров - владельцев привилегированных акций, права по которым ограничиваются, и три четверти голосов всех акционеров – владельцев привилегированных акций, права по которым ограничиваются.

Акционеры - владельцы привилегированных акций определенного типа приобретают право голоса при решении на Общем собрании акционеров вопроса об обращении с заявлением о делистинге привилегированных акций этого типа. Указанное решение считается принятым при условии, что за него отдано не менее чем три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров, за исключением голосов акционеров - владельцев привилегированных акций этого типа, и три четверти голосов всех акционеров - владельцев привилегированных акций этого типа.

5.4. Каждый акционер Банка имеет право требовать у регистратора подтверждения своих прав на акции путем выдачи ему выписки из реестра акционеров Банка и получать от регистратора информацию в соответствии с нормативными правовыми актами.

5.5. Акционеры Банка вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и Банка. Установление преимущественного права Банка и его акционеров на приобретение акций, отчуждаемых акционерами Банка, не допускается.

5.6. Акционеры Банка вправе требовать выкупа Банком всех или части принадлежащих им акций в порядке и в случаях, предусмотренных федеральным законом.

5.7. Акционеры Банка имеют преимущественное право приобретения размещаемых посредством открытой подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории.

Акционеры Банка, голосовавшие против или не принимавшие участия в голосовании по вопросу о размещении посредством закрытой подписки акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, имеют преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, размещаемых посредством закрытой подписки, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории (типа). Указанное право не распространяется на размещение акций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, осуществляемое посредством закрытой подписки только среди акционеров, если при этом акционеры имеют возможность приобрести целое число размещаемых акций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, пропорционально количеству принадлежащих им акций соответствующей категории (типа).

Уведомление лиц, имеющих преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции Банка, осуществляется в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении Общего собрания акционеров.

Порядок реализации акционерами преимущественного права определяется законодательством Российской Федерации.

5.8. Акционеры Банка вправе получать информацию о Банке в объеме и в порядке, предусмотренным федеральным законом.

Устав Банка, внутренние документы, утверждаемые Общим собранием акционеров, публикуемая отчетность, документы, подлежащие предоставлению акционеру при подготовке к Общему собранию акционеров, годовой отчет Банка после утверждения годовым Общим собранием акционеров размещаются на официальном корпоративном сайте Банка в сети Интернет, указанном в п. 9.16 настоящего Устава.

5.9. Акционеры Банка имеют другие права, предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

5.10. Объявленные акции Банка, в случае их размещения, предоставляют их владельцам все права, предусмотренные федеральным законом и настоящим Уставом для владельцев акций Банка соответствующей категории.

5.11. Акционеры и (или) их представители обязаны не разглашать ставшие им известными конфиденциальные сведения о Банке, его сделках, операциях, клиентах, корреспондентах, партнерах, а также иную информацию, составляющую банковскую, коммерческую и служебную тайну.

5.12. Приобретение более 30 процентов акций Банка осуществляется в соответствии с федеральным законом.

5.13. Акционеры и номинальные держатели ценных бумаг Банка обязаны соблюдать правила представления информации в систему ведения реестра.

Лицо, зарегистрированное в реестре акционеров Банка, обязано своевременно информировать регистратора об изменении своих данных, банковских и иных реквизитах.

В случае непредставления им информации об изменении данных Банк и регистратор не несут ответственности за причиненные в связи с этим убытки.

5.14. Акционеры Банка имеют другие обязанности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

## **Глава 6. Прибыль Банка. Резервный фонд. Дивиденды**

6.1. Банк обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения прибыли после налогообложения (чистой прибыли).

6.2. Прибыль после налогообложения определяется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации. Прибыль после налогообложения по решению Общего собрания акционеров распределяется между акционерами в виде дивидендов, направляется на формирование резервного фонда. Прибыль после налогообложения по итогам финансового года, не направленная на выплату дивидендов и в резервный фонд, остается в распоряжении Банка в виде нераспределенной прибыли.

6.3. Банк формирует резервный фонд в соответствии с требованиями законодательства в размере не менее 5 процентов от величины уставного капитала.

Резервный фонд Банка формируется путем ежегодных отчислений в размере не менее 5 процентов от чистой прибыли до достижения установленного размера.

Средства резервного фонда используются в соответствии с законодательством Российской Федерации по решению Наблюдательного совета Банка.

6.4. Банк вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Решения о выплате дивидендов, дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, размере дивиденда принимается Общим собранием акционеров по рекомендации Наблюдательного совета Банка. При этом размер дивидендов не может быть больше рекомендованного, Наблюдательным советом Банка.

6.5. Выплата дивидендов лицам, имеющим право на их получение, осуществляется в порядке и в пределах сроков, установленных федеральным законом.

## **Глава 7. Обеспечение интересов клиентов Банка**

7.1. Банк производит уплату страховых взносов в фонд обязательного страхования вкладов путем перевода денежных средств в порядке, установленном федеральным законом.

Банк депонирует в Банке России в установленных им размерах и порядке часть привлеченных денежных средств в обязательные резервы, в соответствии с правилами и нормативами, установленными для Банка.

7.2. Банк гарантирует тайну операций, счетов и вкладов своих клиентов и корреспондентов.

Банк предоставляет информацию и документы по счетам, вкладам, операциям клиентов в случаях и в порядке, установленных законодательством Российской Федерации.

7.3. На денежные средства и иные ценности юридических и физических лиц, находящиеся на счетах, во вкладах или на хранении в Банке, может быть наложен арест или обращено взыскание только в случаях и в порядке, предусмотренных федеральными законами.

7.4. Все сотрудники Банка обязаны строго соблюдать тайну об операциях, счетах и вкладах клиентов Банка и его корреспондентов, а также коммерческую тайну Банка.

7.5. Перечень информации, составляющей коммерческую тайну Банка, порядок работы с данной информацией определяются Правлением Банка с учетом законодательства Российской Федерации.

## **Глава 8. Учет и отчетность**

8.1. Банк ведет бухгалтерский учет и предоставляет бухгалтерскую (финансовую) и иную отчетность в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России.

8.2. Годовой отчет Банка подлежит предварительному утверждению Наблюдательным советом Банка не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров.

8.3. Банк осуществляет обязательное раскрытие информации в объеме и порядке, установленными законодательством Российской Федерации, нормативными актами в сфере финансовых рынков, нормативными актами Банка России.

8.4. Банк предоставляет информацию о Банке в соответствии с требованиями федеральных законов и иных нормативных правовых актов.

8.5. Финансовый год Банка начинается 1 января и заканчивается 31 декабря.

8.6. Банк и его филиалы обязаны хранить документы в порядке и в течение сроков, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

В порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, документы Банка и его филиалов передаются на государственное хранение.

8.7. Исполнительные органы Банка несут ответственность за достоверность информации, содержащейся в отчетности Банка.

## Глава 9. Общее собрание акционеров

9.1. Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банком.

9.2. К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

- 1) внесение изменений и дополнений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции;
- 2) реорганизация Банка;
- 3) ликвидация Банка, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- 4) избрание членов Наблюдательного совета Банка, досрочное прекращение их полномочий;
- 5) избрание Президента, Председателя Правления Банка и досрочное прекращение его полномочий;
- 6) избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий;
- 7) определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- 8) увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций;
- 9) увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций посредством закрытой подписки;
- 10) увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций по открытой подписке в случае, если количество дополнительно размещаемых по открытой подписке акций составляет более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 11) увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций посредством открытой подписки в случае, если количество дополнительно размещаемых посредством открытой подписки акций составляет не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций, и Наблюдательный совет Банка не достиг единогласия при решении этого вопроса;
- 12) размещение посредством закрытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции;
- 13) размещение посредством открытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции, составляющие более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 14) уменьшение уставного капитала Банка путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества, а также погашения приобретенных или выкупленных Банком акций;
- 15) назначение аудиторской организации Банка;
- 16) выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года;
- 17) утверждение годовых отчетов, в том числе годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Банка по результатам финансового года;
- 18) определение порядка ведения Общего собрания акционеров;
- 19) дробление и консолидация акций, размещение эмиссионных ценных бумаг путем конвертации;

20) принятие решений об одобрении сделок, в которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных федеральным законом;

21) принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных федеральным законом;

22) принятие решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

23) утверждение внутренних документов Банка: Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Наблюдательном совете Банка, Положения о Правлении, Положения о Ревизионной комиссии, Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета Банка;

24) решение иных вопросов, предусмотренных федеральным законом и настоящим Уставом.

9.3. Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительным органам Банка.

Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение Наблюдательному совету Банка, за исключением вопросов, предусмотренных федеральным законом.

9.4. Решение по вопросам, предусмотренным подпунктами 2, 8-13, 19-23 пункта 9.2 настоящего Устава, принимается Общим собранием акционеров только по предложению Наблюдательного совета Банка. При этом иные лица, имеющие в соответствии с федеральным законом право вносить предложения в повестку дня годового или внеочередного Общего собрания акционеров, не вправе требовать от Наблюдательного совета Банка внесения в повестку дня собрания перечисленных вопросов.

9.5. Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, которые не отнесены к его компетенции федеральным законом и настоящим Уставом.

9.6. Общее собрание акционеров не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня собрания, а также изменять повестку дня.

9.7. На Общем собрании акционеров председательствует Председатель Наблюдательного совета Банка, в случае отсутствия Председателя Наблюдательного совета Банка, заместитель или один из членов Наблюдательного совета по решению Наблюдательного совета Банка.

9.8. Банк ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров, на котором решаются вопросы об избрании Наблюдательного совета Банка, Ревизионной комиссии Банка, назначении аудиторской организации Банка, утверждении годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, а также распределении прибыли, в том числе выплате (объявлении) дивидендов, по результатам финансового года, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

9.9. Общее собрание акционеров (при проведении собрания в форме совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня собрания и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) проводится в городе Москве или ином городе, определенном Наблюдательным советом Банка при решении вопросов, связанных с проведением общего собрания акционеров.

Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания финансового года Банка.

9.10. Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее 2 процентов голосующих акций, вправе внести вопросы в повестку дня годового Общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Наблюдательный совет Банка, Ревизионную комиссию, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа, а также кандидата на должность Президента, Председателя Правления Банка. Такие предложения должны поступить в Банк не позднее 75 дней после окончания финансового года Банка.

9.11. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров и предложение о выдвижении кандидатов вносятся в письменной форме с указанием имени (наименования) представивших их акционеров (акционера), количества и категории принадлежащих им акций и должны быть подписаны акционерами.

9.12. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров должно содержать формулировку каждого предлагаемого вопроса, а предложение о выдвижении кандидатов должно содержать сведения о кандидате, предусмотренные федеральным законом. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров может содержать формулировку решения по каждому вопросу.

9.13. Если предложение о внесении вопросов в повестку дня внесено акционером, права на акции которого учитываются в депозитарии, к такому предложению должна прилагаться выписка по счету депо акционера в депозитарии.

9.14. Наблюдательный совет Банка обязан рассмотреть поступившее предложение и принять решение о включении или об отказе во включении его в повестку дня Общего собрания акционеров не позднее 5 дней после окончания сроков, установленных настоящим Уставом.

9.15. Мотивированное решение Наблюдательного совета об отказе во включении предложенного акционером (акционерами) вопроса в повестку дня Общего собрания акционеров или кандидата в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Банка направляется акционеру (акционерам), предложившему вопрос в повестку дня или выдвинувшему кандидата, в срок, установленный федеральным законом.

9.16. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано в "Российской газете" и размещено на официальном корпоративном сайте Банка в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ([www.sberbank.com](http://www.sberbank.com) – далее сайт Банка) не позднее чем за 30 дней до даты его проведения.

9.17. Внеочередное Общее собрание акционеров проводится по решению Наблюдательного совета Банка на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии Банка или аудиторской организации, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Банка на дату предъявления требования.

9.18. Внеочередное Общее собрание акционеров, созываемое по требованию Ревизионной комиссии Банка, аудиторской организации или акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Банка, должно быть проведено в течение 50 дней с момента представления соответствующего требования.

9.19. Если предлагаемая повестка дня внеочередного Общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании Наблюдательного совета Банка, то такое собрание должно быть проведено в течение 90 дней с момента представления соответствующего требования или принятия Наблюдательным советом Банка решения о его проведении. Сообщение о его проведении должно быть опубликовано в срок, установленный федеральным законом.

Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее 2 процентов голосующих акций Банка, вправе предложить кандидатов для избрания в Наблюдательный совет Банка, число которых не может превышать количественный состав Наблюдательного совета Банка. Такие предложения должны поступить в Банк в срок, установленный федеральным законом.

9.20. Предложения акционеров в повестку дня внеочередного Общего собрания акционеров и о выдвижении кандидатов в Наблюдательный совет Банка оформляются и рассматриваются Наблюдательным советом Банка в порядке и в сроки, установленные п.п. 9.11- 9.15 настоящего раздела Устава.

9.21. Список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, составляется на основании данных реестра акционеров Банка на дату, устанавливаемую Наблюдательным советом Банка в соответствии с федеральным законом.

9.22. Акционер может участвовать в голосовании как лично, так и через своего представителя.

9.23. Общее собрание акционеров правомочно, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций. Принявшими участие в Общем собрании акционеров считаются акционеры, зарегистрированные для участия в нем, и акционеры, бюллетени которых получены не позднее двух дней до даты проведения Общего собрания акционеров. Принявшими участие в Общем собрании акционеров, проводимом путем заочного голосования, считаются акционеры, бюллетени которых получены до даты окончания приема бюллетеней.

9.24. Голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров Банка осуществляется бюллетенями для голосования.

Бюллетени для голосования направляются простым письмом или вручаются под роспись каждому лицу, указанному в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, не позднее чем за 20 дней до проведения Общего собрания акционеров.

9.25. Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу "одна голосующая акция – один голос", за исключением проведения кумулятивного голосования.

9.26. Решение Общего собрания акционеров принимается большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров, если федеральным законом не установлено иное.

9.27. Решения по вопросам, предусмотренным подпунктами 1-3, 7, 9, 10, 12-13 пункта 9.2 настоящего Устава, принимаются Общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров.

9.28. Функции счетной комиссии выполняет регистратор на основании договора, заключенного с Банком.

Регистратор проверяет полномочия и регистрирует лиц, участвующих в Общем собрании акционеров, определяет кворум Общего собрания акционеров, разъясняет вопросы, возникающие в связи с реализацией акционерами (их представителями) права голоса на Общем собрании акционеров, разъясняет порядок голосования по вопросам, выносимым на голосование, обеспечивает установленный порядок голосования и права акционеров на участие в голосовании, подсчитывает голоса и подводит итоги голосования, составляет протокол об итогах голосования, передает в архив бюллетени для голосования.

9.29. Решения, принятые Общим собранием акционеров, и итоги голосования оглашаются на Общем собрании акционеров, в ходе которого проводилось голосование, а также доводятся Банком до сведения лиц, включенных в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, в форме отчета об итогах голосования в порядке, предусмотренном Уставом Банка для сообщения о проведении общего собрания акционеров, не позднее 4 рабочих дней после даты закрытия общего собрания акционеров или даты окончания приема бюллетеней (при проведении общего собрания акционеров в форме заочного голосования).

Решения, принятые общим собранием акционеров также раскрываются Банком путем размещения протокола общего собрания акционеров на сайте Банка.

9.30. В случае несоответствия положений Устава и внутренних документов Банка, утверждаемых Общим собранием акционеров, преимущественную силу имеют положения Устава.

#### **Глава 10. Наблюдательный совет Банка**

10.1. Наблюдательный совет Банка осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

10.2. К компетенции Наблюдательного совета Банка относятся следующие вопросы:

- 1) определение приоритетных направлений деятельности Банка, утверждение Стратегии развития Банка;
- 2) созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, за исключением случаев, когда правом созыва и проведения Общего собрания акционеров наделяются органы и лица в соответствии с федеральным законом;
- 3) утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;
- 4) определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Наблюдательного совета Банка в соответствии с федеральным законом и связанные с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров;
- 5) увеличение уставного капитала Банка путем размещения дополнительных акций за счет имущества Банка в пределах количества объявленных акций, установленных настоящим Уставом;
- 6) увеличение уставного капитала Банка путем размещения дополнительных акций посредством открытой подписки в пределах количества объявленных акций, если количество дополнительно размещаемых акций составляет не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 7) размещение дополнительных акций, в которые конвертируются размещенные Банком привилегированные акции определенного типа, конвертируемые в обыкновенные акции или привилегированные акции иных типов, если такое размещение не связано с увеличением уставного капитала Банка;
- 8) размещение облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных федеральным законом, за исключением акций;
- 9) размещение посредством открытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции, составляющие не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- 10) приобретение размещенных Банком акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных федеральным законом;

11) образование Правления Банка, назначение членов Правления, заместителей Председателя Правления, включая первых заместителей, из числа кандидатов, предложенных Президентом, Председателем Правления Банка, и досрочное прекращение их полномочий;

12) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и в части установления даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов;

13) утверждение внутренних документов Банка включая: Положение о системе внутреннего контроля, Положение о Службе внутреннего аудита, Положение о корпоративном секретаре, Кодекс корпоративного управления, Кодекс этики, Положение о дивидендной политике, Положение о резервном фонде, средствах на выплату дивидендов и нераспределенной прибыли, а также других внутренних документов Банка, утверждение которых отнесено к компетенции Наблюдательного совета законодательством, Уставом Банка либо Положением о Наблюдательном совете Банка;

14) открытие филиалов и представительств Банка и их закрытие; внесение в настоящий Устав изменений, связанных с открытием и закрытием филиалов и представительств Банка;

15) одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных федеральным законом;

16) одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных федеральным законом;

17) определение порядка совершения сделок со связанными лицами;

18) утверждение регистратора Банка и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;

19) принятие решений об обязанностях членов Наблюдательного совета, включая образование комитетов Наблюдательного совета Банка по отдельным вопросам деятельности Банка; утверждение положений о комитетах Наблюдательного совета; заслушивание отчетов Председателей комитетов Наблюдательного совета о деятельности возглавляемых ими Комитетов; проведение оценки собственной работы и предоставление ее результатов Общему собранию акционеров Банка;

20) назначение на должность руководителя Службы внутреннего аудита Банка и освобождение его от занимаемой должности, утверждение годового плана проверок Службы внутреннего аудита Банка, рассмотрение отчетов Службы внутреннего аудита о выполнении плана проверок и результатах проверок Банка, проведение оценки на основе отчетов Службы внутреннего аудита соблюдения исполнительными органами Банка стратегий и порядков, утвержденных Наблюдательным советом Банка;

21) утверждение стратегии управления рисками и капиталом Банка, в том числе в части обеспечения достаточности собственного капитала и ликвидности на покрытие рисков, а также утверждение порядка управления рисками и контроль за реализацией указанного порядка;

22) утверждение порядка применения банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков;

23) утверждение порядка предотвращения конфликтов интересов, плана восстановления финансовой устойчивости в случае существенного ухудшения финансового состояния Банка, плана действий, направленных на обеспечение непрерывности деятельности и (или) восстановление деятельности Банка в случае возникновения нестандартных и чрезвычайных ситуаций;

24) периодическое заслушивание отчетов Президента, Председателя Правления Банка о деятельности Банка. Порядок представления отчетов Президента, Председателя Правления Банка о деятельности Банка определяется Наблюдательным советом;

25) утверждение условий договоров между Банком и Президентом, Председателем Правления, членами Правления Банка, в том числе определение размеров выплачиваемых им вознаграждений и компенсаций, а также утверждение кадровой политики Банка и политики в области оплаты труда работников Банка;

26) принятие решения о приостановлении полномочий Президента, Председателя Правления Банка и образование временного единоличного исполнительного органа Банка. Решение об этом принимается в порядке, предусмотренном федеральным законом;

27) назначение на должность корпоративного секретаря Банка и освобождение его от занимаемой должности, осуществление контроля за практикой корпоративного управления в Банке;

28) рекомендации по размеру выплачиваемых членам Ревизионной комиссии Банка вознаграждений и компенсаций;

29) обращение с заявлением о листинге акций Банка и (или) эмиссионных ценных бумаг Банка, конвертируемых в акции Банка;

30) иные вопросы, предусмотренные действующим законодательством и настоящим Уставом.

10.3. Члены Наблюдательного совета Банка избираются Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном федеральным законом и настоящим Уставом, на срок до следующего годового Общего

собрания акционеров. Если годовое Общее собрание акционеров не было проведено в сроки, установленные федеральным законом и настоящим Уставом, полномочия Наблюдательного совета Банка прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового Общего собрания акционеров.

Члены Наблюдательного совета Банка должны соответствовать квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними нормативными актами Банка России.

10.4. Наблюдательный совет Банка состоит из 14 членов.

10.5. Членами Наблюдательного совета Банка могут быть только физические лица. Лица, избранные в состав Наблюдательного совета Банка, могут переизбираться неограниченное число раз.

10.6. Члены Правления не могут составлять более одной четвертой состава Наблюдательного совета Банка. Лицо, осуществляющее функции Президента, Председателя Правления, не может быть одновременно Председателем Наблюдательного совета Банка.

10.7. Члены Наблюдательного совета Банка избираются кумулятивным голосованием.

10.8. При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Наблюдательный совет Банка, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.

10.9. Избранными в состав Наблюдательного совета Банка считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

10.10. По решению Общего собрания акционеров полномочия членов Наблюдательного совета Банка могут быть прекращены досрочно.

Решение Общего собрания акционеров о досрочном прекращении полномочий может быть принято только в отношении всех членов Наблюдательного совета Банка.

10.11. Наблюдательный совет Банка возглавляет Председатель, который избирается членами Наблюдательного совета Банка из их числа большинством голосов от общего числа членов Наблюдательного совета Банка.

10.12. Заседание Наблюдательного совета Банка созывается его Председателем по его собственной инициативе, по требованию члена Наблюдательного совета Банка, Ревизионной комиссии, аудиторской организации, Правления Банка, а также Президента, Председателя Правления Банка.

Порядок созыва и проведения заседаний Наблюдательного совета Банка устанавливаются настоящим Уставом, Положением о Наблюдательном совете Банка, Регламентом заседаний Наблюдательного совета Банка.

10.13. Кворум для проведения заседания Наблюдательного совета Банка составляет не менее половины от числа избранных членов Наблюдательного совета Банка. В случае, когда количество членов Наблюдательного совета Банка становится менее количества, составляющего указанный кворум, Наблюдательный совет Банка обязан принять решение о проведении внеочередного Общего собрания акционеров для избрания нового состава Наблюдательного совета Банка.

10.14. При определении наличия кворума и результатов голосования при принятии решения Наблюдательным советом Банка учитывается письменное мнение члена Наблюдательного совета Банка, отсутствующего на его заседании. Данное письменное мнение отсутствующего члена Наблюдательного совета Банка должно поступить в Банк не позднее дня, предшествующего дню проведения очного заседания Наблюдательного совета Банка.

10.15. Решения на заседаниях Наблюдательного совета Банка принимаются большинством голосов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом и настоящим Уставом.

10.16. Решения об увеличении уставного капитала и об одобрении крупных сделок принимаются единогласно всеми членами Наблюдательного совета Банка, при этом не учитываются голоса выбывших членов Наблюдательного совета Банка.

Если единогласие Наблюдательного совета Банка при рассмотрении указанных вопросов не достигнуто, по решению Наблюдательного совета Банка эти вопросы могут быть вынесены на рассмотрение Общего собрания акционеров. В этом случае решение принимается Общим собранием акционеров большинством голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров.

10.17. Решение по вопросам, предусмотренным подпунктами 1, 29 пункта 10.2 Устава, а также по вопросам:

- утверждение положения о дивидендной политике;
- определение цены (денежной оценки) имущества крупной сделки;



- принятие рекомендаций по размеру дивидендов по акциям Банка;  
- принятие рекомендаций в отношении поступившего в Банк добровольного или обязательного предложения;

- вынесение на собрание акционеров вопросов, связанных с внесением изменений в Устав или утверждение Устава Банка в новой редакции, делистингом акций и (или) ценных бумаг Банка, конвертируемых в акции, одобрением крупных сделок, увеличением или уменьшением уставного капитала Банка, реорганизацией или ликвидацией Банка

принимаются Наблюдательным советом Банка большинством не менее чем в три четверти голосов, при этом не учитываются голоса выбывших членов Наблюдательного совета Банка

10.18. Каждый член Наблюдательного совета Банка обладает одним голосом. В случае равенства голосов решающим является голос Председателя Наблюдательного совета Банка. Передача права голоса членом Наблюдательного совета Банка иному лицу, в том числе другому члену Наблюдательного совета Банка, не допускается.

10.19. Решения Наблюдательного совета могут приниматься на очных заседаниях (совместное присутствие членов Наблюдательного совета) или путем заочного голосования (опросным путем).

10.20. Члены Наблюдательного совета Банка обязаны не разглашать ставшие им известными конфиденциальные сведения о Банке, его сделках, операциях, клиентах, корреспондентах, партнерах, а также иную информацию, составляющую банковскую, коммерческую и служебную тайну.

## **Глава 11. Исполнительные органы Банка**

11.1. Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется Президентом, Председателем Правления Банка и Правлением Банка.

11.2. Президент, Председатель Правления и Правление Банка подотчетны Наблюдательному совету Банка и Общему собранию акционеров.

11.3. Права и обязанности Президента, Председателя Правления Банка и членов Правления определяются в соответствии с законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и договором, заключаемым Банком с каждым из них в соответствии с условиями, утвержденными Наблюдательным советом Банка (типовой формой договора).

Договор от имени Банка с Президентом, Председателем Правления подписывается Председателем Наблюдательного совета Банка или лицом, уполномоченным Наблюдательным советом Банка, а с членами Правления - Президентом, Председателем Правления Банка.

11.4. Наблюдательный совет Банка вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий членов Правления.

11.5. К компетенции Правления Банка относятся вопросы руководства текущей деятельностью Банка, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка.

11.6. Правление Банка в соответствии с возложенными на него задачами:

1) предварительно обсуждает вопросы, подлежащие рассмотрению Общим собранием акционеров и Наблюдательным советом Банка, в том числе годовые отчеты, включая годовую—бухгалтерскую (финансовую) отчетность Банка, подготавливает по ним проекты соответствующих решений; организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;

2) обсуждает отчеты руководителей подразделений центрального аппарата Банка и руководителей территориальных банков об итогах деятельности за соответствующие периоды и об итогах работы по конкретным направлениям банковской деятельности;

3) определяет политику Банка в сфере управления рисками, обеспечивает условия для ее эффективной реализации, организует процесс управления рисками в Банке, определяет подразделения, ответственные за управление отдельными видами рисков;

4) организует внедрение в практику работы подразделений Банка наиболее прогрессивных банковских технологий, осуществляет реализацию проектов по комплексной автоматизации банковских работ, обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры;

5) организует и проводит в установленном порядке работу по совершенствованию сети филиалов и других обособленных подразделений Банка, принимает решения об изменении статуса, наименования филиала;

6) рассматривает и решает вопросы об участии и прекращении участия Банка в других организациях, за исключением принятия решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

7) утверждает процентные ставки по вкладам физических лиц;

8) рассматривает состояние учета, отчетности и внутреннего контроля в Банке, заслушивает отчеты руководителей филиалов и других обособленных подразделений Банка по результатам ревизий и проверок их деятельности, принимает решения по этим вопросам;

9) осуществляет контроль за соблюдением подразделениями Банка федеральных законов и иных нормативных правовых актов;

10) устанавливает систему оплаты труда в Банке;

11) утверждает кандидатов на должности председателей территориальных банков, рассматривает вопросы об освобождении от должности председателей территориальных банков; рассматривает предложения о награждении наиболее отличившихся работников Банка государственными наградами Российской Федерации;

12) утверждает внутренние документы, регулирующие текущую деятельность Банка, в том числе определяющие политику Банка в различных областях деятельности, управление банковскими рисками, работу коллегиальных рабочих органов Банка, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;

13) образует коллегиальные рабочие органы, в том числе коллегии, комитеты Банка, утверждает положения о них и устанавливает их компетенцию, в том числе по утверждению внутренних документов Банка, определяющих правила, процедуры, порядок проведения банковских операций и других сделок, порядок взаимодействия структурных подразделений центрального аппарата Банка, его филиалов;

14) утверждает положения о филиалах и представительствах Банка;

15) принимает решение о назначении временного управления или уполномоченного представителя Банка по управлению филиалом (территориальным банком и отделением);

16) рассматривает и решает другие вопросы деятельности Банка.

11.7. Порядок созыва и проведения заседаний Правления, кворум для проведения заседаний, количество голосов, необходимых для принятия решения, устанавливаются Положением о Правлении Банка, Регламентом работы Правления Банка.

11.8. Президент, Председатель Правления Банка избирается Общим собранием акционеров сроком на 4 года.

11.9. Общее собрание акционеров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Президента, Председателя Правления Банка.

11.10. Президент, Председатель Правления Банка возглавляет Правление Банка и организует его работу.

11.11. К компетенции Президента, Председателя Правления Банка относится решение всех вопросов текущей деятельности Банка, в том числе:

1) обеспечение выполнения решений Общих собраний акционеров и Наблюдательного совета Банка;

2) внесение предложений Наблюдательному совету Банка по составу Правления Банка, в том числе по кандидатурам первых заместителей Председателя Правления, заместителей Председателя Правления Банка;

3) организация работы Правления Банка;

4) председательство на заседаниях Правления Банка, подписание протоколов заседаний и решений, принятых Правлением Банка;

5) распределение обязанностей между первыми заместителями Председателя Правления, заместителями Председателя Правления Банка и членами Правления Банка;

6) представительство Банка без доверенности во всех учреждениях, предприятиях и организациях как на территории Российской Федерации, так и за рубежом;

7) совершение без доверенности сделок и иных юридических действий от имени Банка;

8) утверждение внутренних документов Банка, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета и Правления Банка;

9) осуществление в отношении работников Банка прав и обязанностей работодателя, предусмотренных трудовым законодательством;

10) заключение, изменение и расторжение трудовых договоров с работниками центрального аппарата, руководителями филиалов, представительств Банка по установленной номенклатуре;

11) поощрение работников Банка за добросовестный эффективный труд, привлечение работников к материальной и дисциплинарной ответственности;

12) утверждение организационной структуры, штатного расписания и схемы должностных окладов, положений о структурных подразделениях центрального аппарата Банка, штатного расписания представительств Банка;

13) утверждение ежеквартального отчета по ценным бумагам;

14) утверждение отчета об итогах выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг;

15) принятие решений о дате начала размещения облигаций, о приобретении облигаций по требованиям владельцев и (или) по соглашению с их владельцами, об установлении дохода по облигациям, а также по иным вопросам, связанным с обращением облигаций, не отнесенным законодательством к компетенции иных органов управления Банка;

16) определение порядка работы с информацией, отнесенной к коммерческой тайне Банка, и ответственности за нарушение порядка работы с ней;

17) решение иных вопросов текущей деятельности Банка, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Банка или Правления Банка.

11.12. Президент, Председатель Правления Банка вправе делегировать отдельные должностные полномочия, а также возложить временное исполнение своих обязанностей на подчиненных ему лиц.

Лицо, временно исполняющее обязанности Президента, Председателя Правления, действует на основании настоящего Устава и соответствующего приказа Президента, Председателя Правления.

11.13. Президент, Председатель Правления Банка без доверенности действует от имени Банка, представляет его интересы, совершает сделки от имени Банка в пределах сумм, установленных Правлением Банка, издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Банка.

Президент, Председатель Правления Банка имеет право выдавать доверенности иным лицам.

11.14. Первые заместители Председателя Правления, заместители Председателя Правления Банка издают распоряжения, совершают сделки на основании доверенности, выдаваемой Президентом, Председателем Правления Банка, в том числе заключают договоры от имени Банка в соответствии с функциональным распределением обязанностей и в пределах сумм, установленных Правлением Банка.

11.15. Правление Банка рассматривает вопросы о совершении сделок на суммы, превышающие пределы, установленные им для Президента, Председателя Правления Банка, первых заместителей Председателя Правления и заместителей Председателя Правления Банка.

## **Глава 12. Крупные сделки Банка**

12.1. Крупные сделки определяются федеральным законом и совершаются в порядке, им установленном.

12.2. Решение об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов Банка, принимается всеми членами Наблюдательного совета Банка единогласно, при этом не учитываются голоса выбывших членов Наблюдательного совета Банка.

12.3. Решение об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более 50 процентов балансовой стоимости активов Банка, принимается Общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в собрании.

## **Глава 13. Сделки Банка, в которых имеется заинтересованность**

13.1. Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, заключаются в соответствии с федеральным законом.

13.2. Одобрение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, осуществляется до ее совершения Наблюдательным советом Банка или Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном федеральным законом.

13.3. Решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Наблюдательным советом Банка большинством голосов независимых членов Наблюдательного совета Банка, не заинтересованных в ее совершении.

13.4. В случаях, установленных федеральным законом, решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Общим собранием акционеров большинством голосов всех не заинтересованных в сделке акционеров – владельцев голосующих акций.

## **Глава 14. Организационная структура Банка**

14.1. Филиалы Банка (территориальные банки, отделения) действуют на основании положений, утверждаемых Правлением Банка, имеют печать с изображением эмблемы (логотипа) Банка и реквизитами, установленными нормативными актами Банка России, а также другие печати и штампы.

14.2. Филиалы Банка наделяются имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Банка.

В печатях и угловых штампах, бланках и вывесках наименование Банка (филиала) может быть указано на русском языке и государственном языке республик в соответствии с законодательством республик.

14.3. Изменения в Устав, связанные с открытием, закрытием филиалов, представительств изменением их статуса, наименования и места нахождения, вносятся по решению Наблюдательного совета Банка не реже 1 раза в год.

При закрытии филиала Банка либо изменении его статуса Банк уведомляет об этом иностранных кредиторов - физических лиц, разместивших денежные средства на счетах по вкладам в таком филиале, путем опубликования сообщения в средствах массовой информации, размещения сообщения на официальном корпоративном сайте Банка в сети Интернет, а также размещения сообщения в офисе данного филиала и во всех его внутренних структурных подразделениях в доступных для клиентов местах.

14.4. Филиалы Банка (территориальные банки) возглавляются председателями, назначаемыми Президентом, Председателем Правления Банка, филиалы (отделения) – управляющими, назначаемыми по установленной номенклатуре. В филиалах Банка создаются коллегиальные органы управления (правление территориального банка, совет отделения), которые действуют на основании утверждаемых Правлением Банка типовых положений.

14.5. Председатели территориальных банков, управляющие отделениями действуют на основании доверенностей.

Прием на работу и увольнение работников филиалов, заключение с ними трудовых договоров осуществляется руководителями филиалов по установленной номенклатуре.

14.6. Внутренние структурные подразделения территориального банка открываются, закрываются, изменяют местонахождения, переподчиняются по решению правления территориального банка: внутренние структурные подразделения отделения - по решению правления территориального банка, в организационном подчинении которого находится отделение; внутренние структурные подразделения центрального аппарата – по приказу Президента, Председателя Правления Банка.

## **Глава 15. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Банка**

15.1. Ревизионная комиссия Банка

15.1.1. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка годовым Общим собранием акционеров Банка избирается Ревизионная комиссия в количестве 7 членов.

Ревизионная комиссия избирается на срок до следующего годового Общего собрания.

15.1.2. Члены Ревизионной комиссии не могут быть одновременно членами Наблюдательного совета Банка, а также занимать иные должности в органах управления Банка.

15.1.3. Лица, избранные в состав Ревизионной комиссии, могут переизбираться неограниченное число раз.

15.1.4. По решению Общего собрания акционеров полномочия членов Ревизионной комиссии могут быть прекращены досрочно.

15.1.5. Акции, принадлежащие лично членам Наблюдательного совета Банка или лицам, занимающим должности в органах управления Банка, не могут участвовать в голосовании при избрании членов Ревизионной комиссии Банка.

15.1.6. В случае ненадлежащего выполнения возложенных на них обязанностей члены Ревизионной комиссии несут ответственность в порядке, определенном законодательством Российской Федерации.

15.1.7. Порядок работы Ревизионной комиссии и ее компетенция определяются Положением о Ревизионной комиссии Банка, утверждаемым Общим собранием акционеров.

15.1.8. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности Банка осуществляется по итогам его деятельности за финансовый год, а также во всякое время по инициативе Ревизионной

комиссии, по решению Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Банка или по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10 процентами голосующих акций Банка.

15.1.9. Ревизионная комиссия представляет Общему собранию акционеров заключение по итогам проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Банка за год.

15.1.10. Ревизионная комиссия вправе требовать созыва внеочередного Общего собрания акционеров, заседаний Наблюдательного совета Банка, в случаях, когда выявленные ревизией нарушения в финансово-хозяйственной деятельности или реальная угроза интересам Банка (его вкладчикам) требуют принятия решений по вопросам, находящимся в компетенции данных органов Банка.

15.1.11. Документально оформленные результаты проверок представляются Ревизионной комиссией на рассмотрение Наблюдательному совету Банка, Правлению и Президенту, Председателю Правления Банка для принятия мер.

#### 15.2. Аудитор Банка

15.2.1. Для проверки и подтверждения достоверности годовой (промежуточной) бухгалтерской (финансовой) отчетности, подготовленной в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, Банк на договорной основе привлекает аудиторские организации, осуществляющие аудиторскую деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Международными стандартами аудита.

15.2.2. Аудиторская организация рекомендуется Общему собранию акционеров Наблюдательным советом Банка по итогам проведения конкурса по отбору аудиторских организаций в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и внутренними документами Банка.

15.2.3. Аудиторские организации, члены Ревизионной комиссии не вправе раскрывать третьим лицам ставшие им известными в результате проверок конфиденциальные сведения о Банке, его сделках, операциях, клиентах, корреспондентах, партнерах, а также иную информацию, составляющую банковскую, коммерческую и служебную тайну.

### Глава 16. Внутренний контроль в Банке

16.1. Банк в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России, установленными в Банке правилами и процедурами, осуществляет внутренний контроль в целях обеспечения:

- эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективности управления активами и пассивами, включая обеспечение сохранности активов, управления банковскими рисками;

- достоверности, полноты, объективности и своевременности составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей), а также информационной безопасности (защищенности интересов (целей) Банка в информационной сфере, представляющей собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений);

- соблюдения нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций, настоящего Устава и внутренних документов Банка.

- исключения вовлечения Банка и участия его работников в осуществлении противоправной деятельности, в том числе легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма, а также своевременного представления в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России.

16.2. Внутренний контроль в Банке осуществляют в соответствии с полномочиями, определенными настоящим Уставом и внутренними документами Банка:

- 1) органы управления Банка, предусмотренные настоящим Уставом;
- 2) Ревизионная комиссия;
- 3) Главный бухгалтер (его заместители) Банка;
- 4) руководители (их заместители) и главные бухгалтеры (их заместители) филиалов Банка;
- 5) Служба внутреннего аудита Банка;
- 6) Служба внутреннего контроля Банка;

7) структурное подразделение (ответственный сотрудник) по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;

8) контролер профессионального участника рынка ценных бумаг;

9) иные подразделения и сотрудники Банка, осуществляющие внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами Банка.

Полномочия органов внутреннего контроля, порядок их образования и функционирования определяются федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, настоящим Уставом, внутренними документами Банка, принимаемыми в установленном в Банке порядке.

16.3. Служба внутреннего аудита – совокупность структурных подразделений Банка (Управление внутреннего аудита центрального аппарата Банка и соответствующие подразделения Службы внутреннего аудита в филиалах), осуществляющих свою деятельность в соответствии с требованиями законодательства и Положением о Службе внутреннего аудита Банка.

16.4. Служба внутреннего контроля – совокупность структурных подразделений и работников Банка, осуществляющих деятельность в соответствии с требованиями законодательства и Положением о Службе внутреннего контроля.

16.5. Надзор и контроль за деятельностью Банка осуществляется Банком России и органами, уполномоченными федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

## Глава 17. Реорганизация и ликвидация Банка

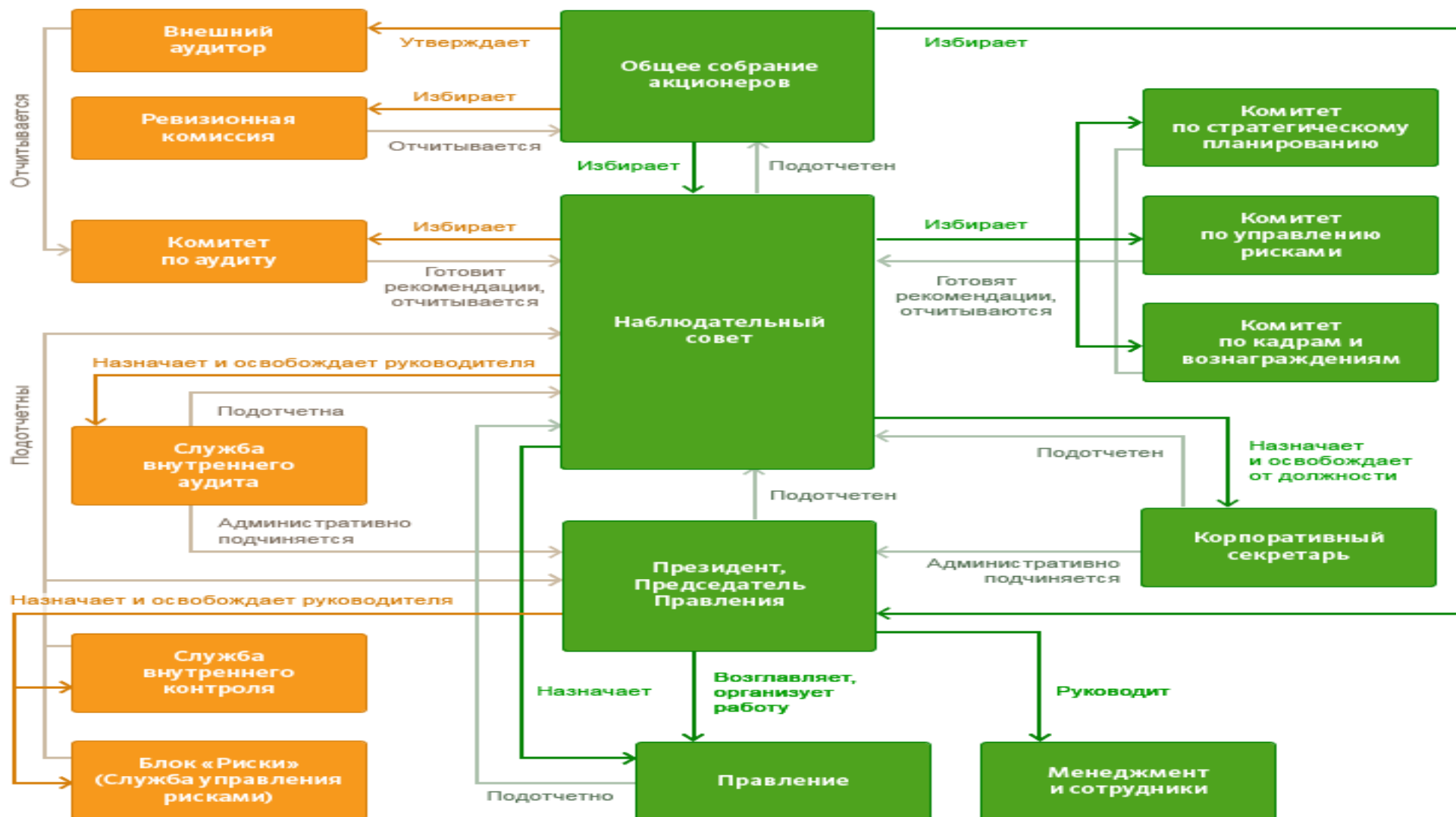
17.1. Основания, порядок, формы реорганизации Банка определяются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

17.2. Основания и порядок ликвидации Банка устанавливаются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Президент, Председатель Правления



*Г.О. Греф*  
Г.О. Греф



## Услуги, предоставляемые ПАО «Сбербанк» физическим лицам

Наименование услуги и ее характеристики
<p style="text-align: center;"><b>Сбербанк Онлайн Услуги</b></p> <p><u>«Сбербанк Online»</u> – совершенно новая и уже ставшая популярной услуга. С ее помощью возможно управлять своими счетами, переводить и получать деньги в любое время, в любом месте: с планшета, РС, ноутбука и даже мобильного телефона.</p> <p>Основные плюсы услуги:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие нужды тратить время в очередях;</li> <li>2. Возможность быстро и легко вносить плату за мобильную связь, <u>ЖКХ</u>-услуги и другие сервисы, всего лишь нажав кнопку на портативном устройстве или компьютере;</li> <li>3. Постоянная информированность о действиях со счетом с указанием точного времени операций;</li> <li>4. Бесплатный формат оказания услуги.</li> </ol> <p><u>«Сбербанк Online»</u> – система, работающая с использованием любого интернет-соединения: обычного или высокоскоростного. Она полностью автоматизирована, поэтому для действий со своим счетом вам потребуется лишь мобильное устройство или стационарный ПК.</p> <p>Со «Сбербанком Online» вы можете:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пополнять баланс электронных платежных систем (<u>Yandex</u>, <u>Webmoney</u> и т.д.);</li> <li>• Переводить средства на дебетовые или кредитные карты других пользователей, а также на мобильные счета;</li> <li>• Перечислять выплаты по кредитам;</li> <li>• Совершать покупки, к примеру, ж/д-, авиа- и автобусных билетов и многие другие.</li> </ul> <p><u>Подключить Сбербанк Онлайн</u> – просто. Нужно зайти в ближайшее отделение и подать заявку на регистрацию. Самостоятельный вариант – еще более легкий.</p>
<b>Кредиты в Сбербанке</b>
<p>В современных условиях для большинства заемщиков важны следующие факторы: размер процентной <u>ставки по кредиту</u>, гибкие условия выдачи и разнообразие вариантов. Сбербанк предлагает выгодный формат предоставления кредитов с приемлемыми процентами, выплата которых не ложится на заемщика тяжким бременем.</p> <p>Размер процентной ставки зависит от:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количества кредитных средств, выданных клиенту.</li> <li>• Планируемого срока его погашения.</li> <li>• Выбранной системы кредитования.</li> <li>• Финансовых возможностей кредитополучателя.</li> </ul> <p>Наиболее востребованные продукты с погашением в течение года имеют 14,5% за год. Более длительный период – от 1 года до 3 лет – 15,5%; от 3 до 6 лет – 16%. Кредит может быть выдан на самые разные нужды: от покупки земельного участка или другого недвижимого имущества до приобретения транспортного средства или осуществления ремонта. Вы имеете право выбрать удобный вариант получения средств:</p>



наличными или на кредитную карточку (со льготным периодом).
<b>Вклады в Сбербанке для физических лиц</b>
<p>Сбербанк уже долгое время остается лидером среди всех финансовых учреждений России по ряду показателей. Основной из них – <u>вклады для физических лиц</u>. За прошедшее десятилетие объем вложенных населением средств в Сбербанк увеличился в разы. А это – яркое подтверждение надежного имиджа и качественной работы организации. Статистика утверждает: среди всех депозитов граждан Российской Федерации 47% составляют депозиты в Сбербанке.</p> <p>2014 год стал для банка знаковым. В этот период было введено множество обновлений в работу учреждения, обновлены Услуги Сбербанка. Например, значительно усовершенствовались программы по вкладам, однако это не отразилось на повышении процентных ставок. Они остались на среднем уровне и составляют от 1,5 до 8% годовых. Необходимо отметить тот факт, что Сбербанк ведет постоянную работу с индивидуальными программами, рассчитанными на более гибкий подход к клиенту, его потребностям и возможностям.</p>
<b>Платежи в Сбербанке</b>
<p><u>Прием платежей от граждан</u> – одно из наиболее востребованных направлений деятельности Сбербанка. Отлаженная и удобная система позволяет каждому клиенту без ожиданий, легко и с комфортом совершить нужные выплаты.</p> <p>Основные преимущества проведения платежей в Сбербанке:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ОПЕРАТИВНОСТЬ.</b> Платеж проходит в течение буквально одной-двух минут;</li> <li>2. <b>БЕЗНАЛИЧНЫЙ РАСЧЕТ.</b> Даже если у вас нет наличных, в Сбербанке вы сможете совершить оплату без проблем;</li> <li>3. <b>ИНФОРМИРОВАНИЕ ОНЛАЙН.</b> Движение денежных средств можно проконтролировать в онлайн-режиме.</li> </ol> <p>Произвести оплаты можно в любом филиале банка; с помощью программы «Сбербанк Онлайн»; в банкомате либо на сайте. Что именно вы можете оплатить в Сбербанке? Коммунальные услуги; счета за мобильную связь и использование Интернета; счета за домашний телефон; услуги интерактивного и кабельного телевидения; <u>штрафы</u> в различные инстанции; страховые взносы; проценты по кредитам и т.д.</p>
<b>Переводы в Сбербанке</b>
<p>Вам требуется осуществить денежный перевод? Сбербанк поможет и с этим. <u>Переводы</u> могут проводиться как в российских рублях, так и в валюте иностранных государств.</p> <p>Сбербанк переводит деньги:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. По территории Российской Федерации (все регионы);</li> <li>2. В страны СНГ. Теперь отправить средства родственникам, друзьям или знакомым в ближайшем зарубежье не проблема;</li> <li>3. За пределы РФ. Для Сбербанка не существует географических границ! Ваши деньги окажутся в любом уголке мира в кратчайшие сроки.</li> </ol> <p>Платежи проводятся разными способами. Первый вариант – это перевод с одного открытого счета на другой, тоже действующий. Для этой банковской операции вам необходимо написать заявление, предоставить паспорт, сберкнижку и договор,</p>

удостоверяющий ваш вклад. Снимать полученные деньги клиент может, руководствуясь собственными потребностями: частями либо всю сумму целиком. Второй вариант – простой перевод наличных без необходимости открытия счета. Этот способ наиболее популярен среди граждан, поскольку прост и удобен. Чтобы осуществить подобный перевод, вам потребуются только паспорт гражданина Российской Федерации, деньги и заявление с подписью. Все денежные переводы подразделяются на два вида: срочные и обычные. Срочный характер перевода означает, что он поступит к получателю не позднее, чем через сутки после отправления. Обычный перевод проводится банком за три рабочих дня. Тариф на переводы следует уточнять в отделении Сбербанка.

### Мобильный банк в Сбербанке

Еще один популярный сервис от Сбербанка – «Мобильный банк». Его удобство уже оценили миллионы пользователей. Где бы вы ни находились: на улице, в кафе, дома или в офисе – вы всегда сможете провести все денежные операции и подключить любые Услуги Сбербанка, используя лишь свой телефон. Какие операции доступны в «Мобильном банке»?

1. Оплата баланса мобильного телефона, причем и личного, и другого человека;
2. Перевод денег с карты на карту;
3. Перевод средств на сторонние карты: друзей, приятелей, родных. Единственное условие – они тоже должны быть клиентами Сбербанка;
4. Оплата СМС-оповещения;
5. Просмотр данных по операциям со счетом. Вы можете узнать, сколько денег поступило, сколько было снято или списано и т.д.

Подключение «Мобильного банка» отнимет у вас не более 10-15 минут. «Мобильный банк» имеет два разных по функциям пакета:

- Первый под названием «Полный» включает на порядок больше возможностей для пользователя, однако они требуют дополнительной оплаты. После трех месяцев у вас с карточки будут снимать по 30 или 60 рублей (сумма зависит от разновидности карты).
- Второй пакет – «Экономичный» – без ежемесячной оплаты. Только за некоторые функции нужно платить незначительные деньги (3 рубля за запрос).

### Выпуск кредитных карт

Карта является собственностью Банка и выдается Держателю во временное пользование. Карта может быть персонализированной (с указанием на лицевой стороне имени и фамилии Держателя карты) либо неперсонализированной (без указания на лицевой стороне карты именных данных Держателя).

- При выпуске карты Банк имеет право проверять сведения, указанные Клиентом в Заявлении.

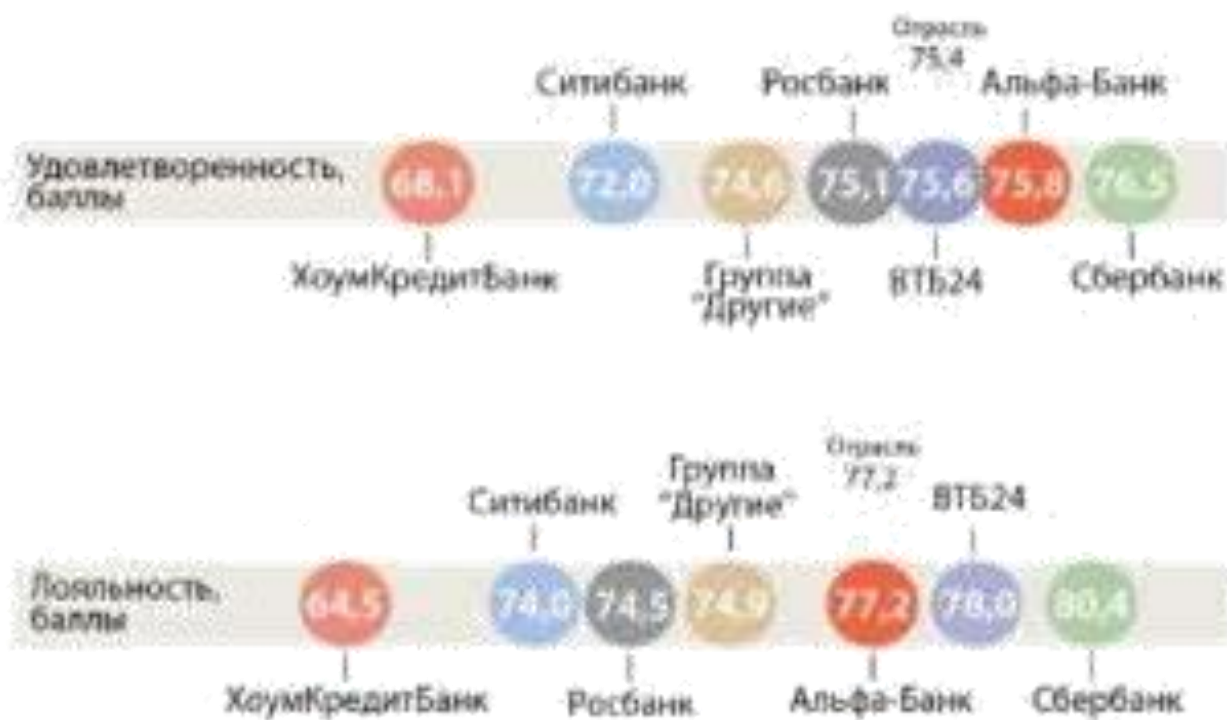
- Банк имеет право отказать без объяснения причин в выдаче или пере выпуске карты.

- Держателем является лицо, на имя которого выпущена карта, получившее право на пользование картой в соответствии с Договором. Образец подписи Держателя карты имеется на оборотной стороне карты (при наличии полосы для подписи).

- По Заявлению Держателя основной карты к Счету карты могут быть выпущены дополнительные карты такого же или иного типа.

- Карта может быть использована Держателем для оплаты товаров и услуг; получения наличных денежных средств в Подразделениях Банка и кредитных организациях, через банкоматы Банка и кредитных организаций; внесения наличных денежных средств на Счет карты в Подразделениях Банка, через банкоматы с модулем приема наличных

денежных средств и информационно-платежные терминалы Банка; проведения Безналичных использованием Системы «Сбербанк Онлайн» на счета юридических лиц со Счета карты по разовым поручениям, а также совершения иных операций в соответствии с Договором. Возможность оплаты товара/услуги, получения наличных денежных средств определяется наличием логотипа соответствующей платежной системы.



Индексы EPSI Rating для банков России в 2016 году[43]

Таблица 15 - Структурирование показателей продукции на примере ПАО «Сбербанк»

Категории потребителей	Объект мониторинга – услуга					
	Виды продукции (структурные элементы) и соответствующие показатели потребительских требований					
	Выпуск кредитных карт ( <u>ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))</u> )(ОКУН (ОК 002-93))	Прием различных видов платежей ( <u>ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))</u> )	Ведение счетов граждан ( <u>ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))</u> )(ОКУН (ОК 002-93))	Предоставление индивидуальных сейфов во временнопользование для хранения документов и ценностей ( <u>ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))</u> ), (ОКУН (ОК 002-93))	Прочие услуги банков ( <u>ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))</u> ), (ОКУН (ОК 002-93))	Прием и выдача различных видов вкладов, отличающихся условиями хранения, формами и размерами дохода ( <u>ОКПД (ОК 034-2014 (КПЕС 2008))</u> )
Физические лица от 14 до 19 лет	Выпуск электронно-дебетовых банковских карт (Сбербанк-Maestro, Сбербанк VisaElectron, ПРО100 и продуктов на их основе), открытие и обслуживание счетов /карт;	-	Проведение операций по счетам Клиента (кроме счетов по вкладам), -открытие и ведение обезличенных металлических счетов	-	Проведение операций и/или получение информации по Счетам, вкладам Клиента и другим продуктам в Банке через Удаленные каналы обслуживания (через Устройства самообслуживания Банка, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка); -заключение	Предоставление информации по вкладам Клиента через Удаленные каналы обслуживания (через устройства самообслуживания, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка).

					договоров страхования со страховыми компаниями, с которыми у Банка заключены соответствующие договоры на выполнение Банком функций страхового агента.	
Физические лица от 20 до 34	Выпуск банковских Карт, открытие и обслуживание счетов банковских Карт (далее – «Счетов Карт»);	Открытие и обслуживание банковских счетов (далее - «Счет»); открытие и обслуживание вкладов; -проведение операций по счетам Клиента (кроме счетов по вкладам),	Открытие и ведение обезличенных металлических счетов	Предоставление в аренду индивидуального банковского сейфа;	Проведение операций и/или получение информации по Счетам, вкладам Клиента и другим продуктам в Банке через Удаленные каналы обслуживания (через Устройства самообслуживания Банка, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка);	Потребительское кредитование и ипотечное кредитование -депозитарное обслуживание, Брокерские услуги  - открытие и обслуживание вкладов;предоставление информации по вкладам Клиента через Удаленные каналы обслуживания (через устройства самообслуживания, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка).
Физические лица от 35 до 49 лет	Выпуск банковских Карт, открытие и обслуживание счетов банковских Карт (далее –	Открытие и обслуживание банковских счетов (далее - «Счет»);	Открытие и ведение обезличенных металлических счетов	Предоставление в аренду индивидуального банковского сейфа;	Проведение операций и/или получение информации по Счетам, вкладам Клиента и другим продуктам в Банке через Удаленные	Потребительское кредитование и ипотечное кредитование -открытие и обслуживание вкладов; -депозитарное обслуживание, Брокерские услуги -открытие и ведение обезличенных металлических счетов - предоставление информации по

	«Счетов Карт»);				каналы обслуживания (через Устройства самообслуживания Банка, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка);	вкладам Клиента через Удаленные каналы обслуживания (через устройства самообслуживания, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка).
Физические лица от 50 до 64 лет	Выпуск банковских Карт, открытие и обслуживание счетов банковских Карт (далее – «Счетов Карт»);	Открытие и обслуживание банковских счетов (далее - «Счет»);	Открытие и ведение обезличенных металлических счетов	Предоставление в аренду индивидуального банковского сейфа;	Проведение операций и/или получение информации по Счетам, вкладам Клиента и другим продуктам в Банке через Удаленные каналы обслуживания (через Устройства самообслуживания Банка, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка);	Потребительское кредитование и ипотечное кредитование(до 65 лет) -депозитарное обслуживание, Брокерские услуги -открытие и ведение обезличенных металлических счетов -открытие и обслуживание вкладов;
Физические лица от 65 лет и более	Выпуск банковских Карт, открытие и обслуживание счетов банковских Карт (далее – «Счетов	Открытие и обслуживание банковских счетов (далее - «Счет»);	Открытие и ведение обезличенных металлических счетов	Предоставление в аренду индивидуального банковского сейфа;	Проведение операций и/или получение информации по Счетам, вкладам Клиента и другим продуктам в Банке через Удаленные каналы	Депозитарное обслуживание, Брокерские услуги -открытие и ведение обезличенных металлических счетов -открытие и обслуживание вкладов;

	Карт»);				обслуживания (через Устройства самообслуживания Банка, Систему «Сбербанк Онлайн», «Мобильный банк», Контактный Центр Банка);	
--	---------	--	--	--	--	--



Таблица 16 - Структурирование показателей процессов на примере ПАО «Сбербанк»

Категории потребителей	Объект мониторинга – процессы						
	Структурные элементы процессов и характеризующие их показатели потребительских требований						
	Процесс информирования об услуге		Процесс прохождения запросов, заявок		Процесс организации обратной связи		Процесс распространения услуги
	Организация рекламной деятельности	Оперативное информирование	Оформление договора	Прием заявок	Обеспечение связи	Процесс рассмотрения жалоб	
Физические лица от 14 до 19 лет	полнота содержания и достоверность рекламных материалов	своевременность информирования	-	время приема заявки;	обеспеченность каналами связи; - эффективность обратной связи -он-лайн режим	быстрота Реагирования -настрой на решение проблемы клиента	-
Физические лица от 20 до 34	полнота содержания и достоверность рекламных материалов	своевременность информирования	оперативность оформления договора; - отсутствие несоответствий при оформлении договора -быстрота обслуживания	время приема заявки;	обеспеченность каналами связи; - эффективность обратной связи -он-лайн режим	быстрота Реагирования -настрой на решение проблемы клиента	соблюдение сроков; - послепродажное обслуживание; - учет форс-мажорных обстоятельств заказчика; - возможность выбора предоставления услуги
Физические лица от 35 до 49 лет	полнота содержания и достоверность рекламных материалов	своевременность информирования	оперативность оформления договора; - отсутствие несоответствий при оформлении	время приема заявки; - предоставление исчерпывающей информации о прохождении заявки	обеспеченность каналами связи; - эффективность обратной связи -он-лайн режим	предоставление исчерпывающей информации о прохождении обращения; - быстрота Реагирования	соблюдение сроков; - послепродажное обслуживание; - учет форс-мажорных

			договора -быстрота обслуживания			-настрой на решение проблемы клиента	обстоятельств заказчика; - возможность выбора предоставления услуги
Физические лица от 50 до 64 лет	-	своевременность информирования	оперативность оформления договора; - отсутствие несоответствий при оформлении договора -быстрота обслуживания	время приема заявки; - предоставление исчерпывающей информации о прохожденииизаявки	обеспеченность каналами связи; - эффективность обратной связи	предоставление исчерпывающей информации о прохождении обращения; - быстрота Реагирования -настрой на решение проблемы клиента	соблюдение сроков; - послепродажное обслуживание; - учет форс- мажорных обстоятельств заказчика; - возможность выбора предоставления услуги
Физические лица от 65 лет и более	-	своевременность информирования	оперативность оформления договора; - отсутствие несоответствий при оформлении договора -быстрота обслуживания	время приема заявки; - предоставление исчерпывающей информации о прохожденииизаявки	обеспеченность каналами связи; - эффективность обратной связи	предоставление исчерпывающей информации о прохождении обращения; - быстрота Реагирования -настрой на решение проблемы клиента	соблюдение сроков; - послепродажное обслуживание; - учет форс- мажорных обстоятельств заказчика; - возможность выбора предоставления услуги

## Методика NPS.

«NPS» – это аббревиатура от NetPromoterScore, что дословно можно перевести как «чистый индекс промоутеров». Методика NPS как инструмент измерения клиентской лояльности была предложена в 2003 году Фредом Райхельдом в журнале HarvardBusinessReview. Задавшись целью выявить, какие показатели сильнее всего связаны с лояльностью клиентов, Фред Райхельд проанализировал огромные массивы данных, и пришел к выводу, что с фактической лояльностью сильнее всего скоррелирована готовность рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым. Созданная им методика NPS основывается как раз на готовности рекомендовать компанию как на единственном индикаторе лояльности.

За несколько лет существования эта методика приобрела широкую популярность в мире в силу своей простоты и операциональности. На основе замеров NPS принимаются управленческие решения, открываются и закрываются филиалы, выплачиваются или не выплачиваются премии, и т.д.

Суть методики измерения клиентской лояльности в модели NPS достаточно проста. Она строится на базе двух основных вопросов, задающихся клиентам компании (см. схему выше). Причем принципиально важно спрашивать именно текущих клиентов, а не бывших или потенциальных. Первый и главный вопрос: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете компанию X своим друзьям/знакомым»? Клиент ставит оценку по шкале от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 – «точно не порекомендую». Далее, исходя из ответов, клиентов делят на три группы:

- «Промоутеры» (в оригинале «promoters») – поставившие оценки 9 и 10. Согласно Райхельду, это клиенты, которые в высокой степени лояльны компании и с очень большой вероятностью будут рекомендовать ее своим знакомым.
- «Нейтралы» (в оригинале «passiveclients») – давшие оценки 7 и 8. Считаются «пассивными» клиентами, которые не то, чтобы очень сильно готовы рекомендовать компанию, но и не то чтобы очень сильно ей недовольны.

- «Критики» (в оригинале «detractors») – давшие оценки от 0 до 6 – недовольные клиенты, которые скорее не будут рекомендовать Компанию своим друзьям/знакомым, и, более того, могут даже «отсоветовать» пользоваться ее услугами.

Собственно, сам индекс NPS рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков» и показывает уровень клиентской лояльности. Итоговая величина может изменяться от -100 (если 100% клиентов компании – «критики») до +100% (если все клиенты – «промоутеры»).

Помимо самого индекса NPS, также задается вопрос о причинах поставленной оценки с целью выявить основные драйверы и барьеры лояльности. Этот вопрос может быть как открытым, так и закрытым в форме шкальных оценок по нескольким параметрам.

Положительный индекс NPS говорит о том, что среди клиентов компании доля «промоутеров» превышает долю «критиков», и, следовательно, есть потенциал увеличения клиентской базы за счет одной только лояльности («клиент приводит клиента»). Нулевой или отрицательный индекс говорит о том, что доля «критиков» равна или больше доли «промоутеров», и, следовательно, такого потенциала нет, и, даже возможно (при больших отрицательных значениях) существует риск оттока клиентов из-за анти-рекомендаций.

Считается, что у компаний, имеющих очень высокий положительный индекс NPS (условно +50 и выше), клиентская база может увеличиваться сама собой, и рекламу можно вообще не давать. Примером может служить компания Apple, не нуждающаяся в рекламе.

Сам по себе индекс NPS, измеряемый на уровне одной компании, является самодостаточным и может служить хорошим целевым показателем KPI. Например, компания может поставить себе цель достичь определенного значения индекса, или различных значений для разных подразделений. Достижение такой цели легко отслеживать: для этого достаточно производить замеры индекса NPS с заданной периодичностью (на разных рынках это может быть раз в полгода, раз в квартал, раз в месяц, и т.д.).

Но намного более полезным является сравнение индекса NPS по компании со средним по рынку значением и с конкретными конкурентами. Для этого нужно измерять NPS не только по клиентам своей компании, но и по клиентам компаний-конкурентов. Если, например, в результате таких измерений выясняется, что индекс NPS для компании статистически значимо ниже среднего по рынку (или по конкретному сегменту рынка), то компания может поставить себе цель «догнать конкурентов» и достичь среднего значения за определенный период времени (например, за год или два). Если компания сильно опережает средний на рынке индекс NPS, то она может назначить своей целью удерживать высокие показатели или, возможно, увеличивать отрыв от конкурентов.

На различных рынках нормы лояльности (то есть средние значения индекса NPS), разные, но, по нашему опыту, обычно они колеблются от 5 до +15. Например, по данным наших синдикативных исследований, норма индекса NPS на банковском рынке составляет +11, а норма на рынке ШПД-интернета составляет +6. Из-за того, что нормы индекса для каждого рынка свои, не рекомендуется сравнивать значения индекса NPS между компаниями на разных рынках.

## Анкета

**1. На что Вы обращаете внимание в первую очередь при выборе банка? Что для Вас наиболее важно?**

- a) Тарифы
- b) Квалификация сотрудников
- c) Культура общения с клиентом
- d) Место расположения
- e) Скорость обслуживания
- f) Комфортная обстановка
- g) Известность/Престиж банка
- h) Предоставляемые услуги
- i) Цена и качество предоставляемых услуг

**2. Расположите перечисленные ниже факторы качества обслуживания в зависимости от степени важности для Вас, где 1 соответствует - самому важному фактору, 9 - наименее важному фактору.**

- a) профессионализм сотрудников
- b) знание потребностей клиентов
- c) настрой на решение проблем клиента
- d) наличие ошибок, неточностей в работе
- e) быстрота и оперативность оказания услуг
- f) дисциплинированность сотрудников
- g) гибкость банка
- h) доброжелательность
- i) презентабельность, внешний вид сотрудников

**3. Согласны ли Вы со следующим утверждением: Услуги в банке оказываются быстро и оперативно. В очереди практически не приходится стоять, менеджер работает максимально быстро.**

- a) Полностью не согласен
- b) Не согласен
- c) В чем-то согласен, в чем-то не согласен
- d) Согласен
- e) Полностью согласен

**4. Согласны ли Вы со следующим утверждением: Сотрудники банка хорошо знают потребности клиентов.**

- a) Полностью не согласен
- b) Не согласен
- c) В чем-то согласен, в чем-то не согласен
- d) Согласен

е) Полностью согласен

**5. Как бы Вы оценили качество обслуживания ПАО "Сбербанк" в целом.**

- a) Отличное клиентское обслуживание.
- b) Хорошее обслуживание.
- c) Удовлетворительное клиентское обслуживание
- d) Оценка "ниже среднего" крайне недоволен обслуживанием. Очень плохое качество обслуживания.

**6. Индекс NPS: Какова вероятность, что Вы порекомендуете ПАО "Сбербанк" другу или коллеге? По шкале от 0 до 10, где минимальный балл 0 означает «Категорически не буду рекомендовать ни при каких условиях», а максимальный в 10 баллов соответствует «Неприменно буду рекомендовать».**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**7. Какие изменения Вы бы внесли в ПАО "Сбербанк", чтобы повысить Вашу оценку?**

**8. Что в ПАО "Сбербанк" нравится Вам больше всего?**

**9. Укажите Ваш пол:**

- a) мужской
- b) женский

**10. Укажите Ваш возраст:**

- a) От 18 до 24 лет
- b) От 25 до 34 лет
- c) От 35 до 44 лет
- d) От 45 до 54 лет
- e) От 55 до 64 лет
- f) От 65 до 74 лет
- g) 75 лет или старше

Достижения выпускника бакалавриата и их оценка по направлению 43.03.01 «Сервис»  
(портфолио достижений)

Обучающийся (Ф.И.О) Маммука Юлия Исмаиловна  
Направление (профиль) образовательной программы Социально-культурный сервис

Необходимый минимум баллов — 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающуюся кафедру за 2 недели до защиты

п.п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)</b>	Скан документа, подтверждающего участие	10 балл Вудас Грасс Г.И.
2	Отчет по результатам практик отзыв руководителей практики	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b>	Скан отчета, отзыва руководителей практики	15 балл Вудас Грасс Г.И.
3	Статьи, тезисы, конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Организация и планирование социально-культурной деятельности» Курсовая работа по дисциплине «Проектная деятельность в социально-культурной деятельности»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)</b>	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	15 балл Вудас Грасс Г.И.
4	Бизнес-план	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 13 баллов</b>	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	13 балл Вудас Грасс Г.И.

Сумма баллов 53 (Вудас Грасс Г.И.)  
(числом и полностью)

ВЕРНО  УТВЕРЖДАЮ

Зав. выпускающей кафедрой

Маммука Ю.И. Вудас Грасс Г.И.  
(название кафедры) подпись Ф.И.О