

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПАО «СБЕРБАНК»: НОВЫЕ ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

КАРПОВА Светлана Васильевна,

доктор экономических наук, профессор Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
член НП «Гильдия Маркетологов», Москва (E-mail: SVKarova@fa.ru)

ЕРМАКОВ Дмитрий Николаевич,

доктор экономических наук, профессор Департамента менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
член НП «Гильдия Маркетологов», Москва (E-mail: DNErmakov@fa.ru)

Аннотация

В статье проанализирована деятельность ПАО «Сбербанк». Рассмотрены четыре основных направления развития, которые предполагают значительные модификации во всех областях деятельности банка. Представлен SWOT-анализ и PEST-анализ ПАО «Сбербанк». В рамках стратегии банка обоснованы цели по четырем основным направлениям: увеличение финансово-экономической результативности деятельности, расширение филиальной сети и повышение их эффективности, достижение определенных качественных показателей развития, расширение международной сети. Составлена матрицу BCG, для определения какой продукт Сбербанка является максимально востребованным на рынке.

Ключевые слова: стратегия банка, маркетинговая стратегия, инвестиционно-банковские продукты и услуги, SWOT-анализ, PEST-анализ, сегментация физических и юридических клиентов, корпоративное кредитование, матрицу BCG.

KARPOVA Svetlana V.

Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
member of NP «Guild of Marketers», Moscow (E-mail: SVKarova@fa.ru)

ERMAKOV Dmitriy N.

Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation,
member of NP «Guild of Marketers», Moscow (E-mail: DNErmakov@fa.ru)

MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT OF PJSC "SBERBANK": NEW TRENDS IN THE MARKET OF FINANCIAL SERVICES

Abstract

The article analyzes the activities of PJSC "Sberbank". Four main directions of development are considered, which involve significant modifications in all areas of the Bank's activities. The paper presents the SWOT analysis and PEST analysis of Sberbank. Within the framework of the Bank's strategy, the goals are justified in four main areas: increase of financial and economic performance, expansion of the branch network and increase of their efficiency, achievement of certain quality indicators of development, expansion of the international network. The BCG matrix was compiled to determine which Sberbank product is the most popular on the market.

Keywords: bank strategy, marketing strategy, investment banking products and services, SWOT analysis, PEST analysis, segmentation of physical and legal clients, corporate lending, BCG matrix.

По нашим оценкам, еще кризис 2008 года вывел на первый план общественных обсуждений необходимость фундаментальной реформы современной системы регулирования и контроля сектора финансовых услуг.

Исследование современного состояния системы денежно-кредитного регулирования в России позволяет выявить ряд проблем, без решения которых, по мнению экспертов, невозможны макроэкономическая финансовая стабилизация и дальнейшее развитие отечественной экономики.

В этой связи важно рассмотреть маркетинговую стратегию развития крупнейшего игрока российского, да и мирового, финансового рынка, ПАО «Сбербанк».

Так, в одном из своих выступлений президент ПАО «Сбербанк» Герман Греф рассказал о не лучших перспективах в банковском секторе: «Каждый год сотрудники Сбербанка ездят на обучение в Стэнфордский университет. Как-то раз там завязалась дискуссия о будущем банковской сферы в свете развития блокчейна. Перспективы рисовались не очень радужными – банкам в новом мире, по всей видимости, не останется места, их полностью заменит искусственный интеллект»¹. Во время встречи с Президентом РФ В.В. Путиным Герман Оскарович Греф рассказал о первых шагах по внедрению искусственного интеллекта в банковскую сферу: «Мы стали использовать при принятии решения искусственный интеллект и в ноябре прошлого года запустили новый продукт, мы его назвали «Смарт-кредит». Я очень боялся что-то анонсировать с точки зрения качества, потому что все равно, когда автоматизируешь процесс, всегда очень переживаешь за то, как будет выглядеть вызревание портфеля.

Пока, за первые восемь месяцев с момента, как мы запустили новую технологию, у нас рекордно низкие просрочки. Боюсь говорить о том, как будет складываться на рубеже двух-трёх лет, но это очень хороший результат. У нас никогда не было такого маленького объема просрочки. У нас на весь кредитный портфель, который мы выдали, всего 170 миллионов рублей просроченных. Это рекордный результат»². Действительно, ПАО «Сбербанк» уверенно удерживает лидерские позиции в банковском секторе.

¹http://www.aif.ru/money/economy/7_prognozov_ot_grefa_glava_sberbanka_predskazal_nashe_blizhayshee_budushchee (Дата обращения: 12.01.2019 г.).

²<https://www.putin-today.ru/archives/49874> (Дата обращения: 10.12.2018 г.).

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» является крупнейшим банком в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предоставляющий весь спектр инвестиционно-банковских продуктов и услуг. На рис. 1 представлена организационная структура ПАО «Сбербанк».

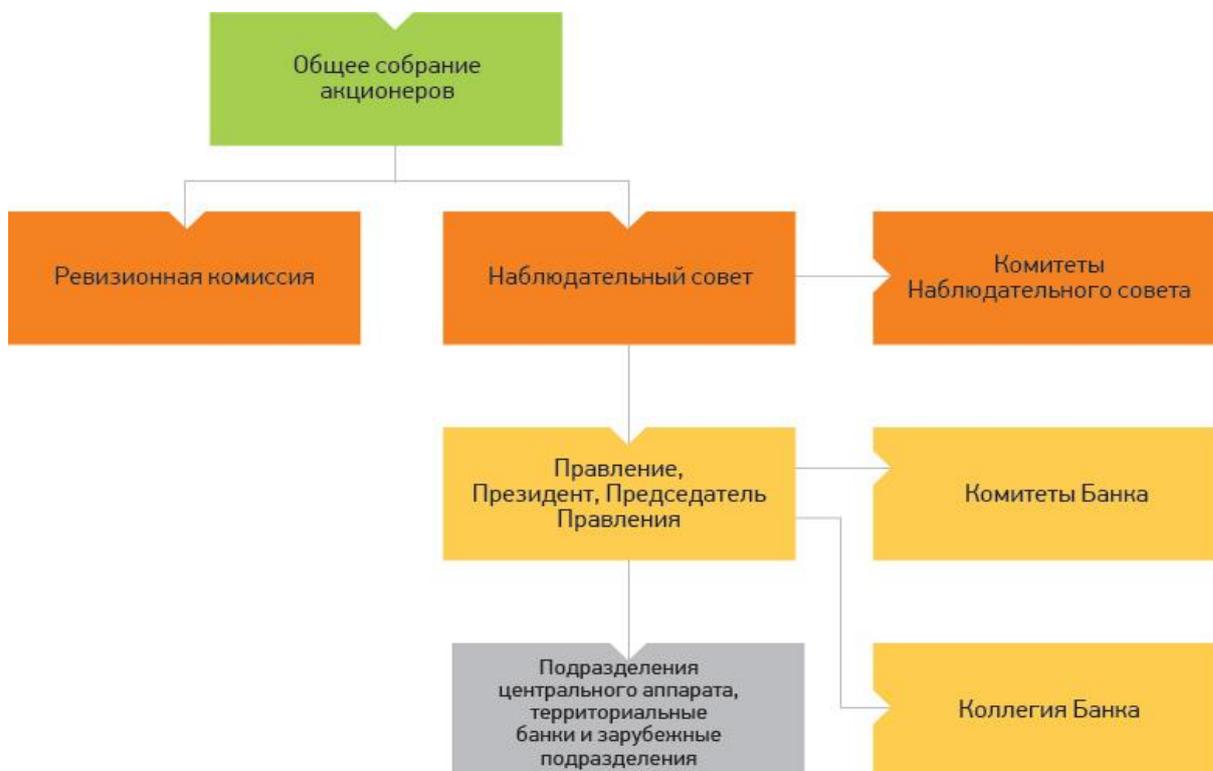


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»³.

Управление Сбербанком России базируется на принципе корпоративности в соответствии с Кодексом корпоративного управления, утвержденным годовым Общим собранием акционеров Банка в июне 2002 года. Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации. Органами управления банка являются: общее собрание акционеров, Совет Банка и Совет директоров Банка. Высшим органом управления Банка является общее собрание акционеров, к исключительной компетенции которого относятся изменение Устава и уставного капитала, избрание Совета Банка, утверждение годовых результатов деятельности, определение размера дивиденда по акциям Банка, организация и устранение дочерних банков.

Наблюдательный совет Банка состоит из 17 директоров, среди которых 6 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России, 1 внешний и 8 независимых директоров. Управление состоит из 13 членов. Возглавляет Управление

³ Официальный сайт ПАО «Сбербанк» – //https://www.sberbank.ru/ru/about/today (Дата обращения: 12.01.2019 г.).

Банка – Президент и Председатель Правления Банка. В промежутках между общими собраниями высшим органом управления Банка является Совет Банка. В полномочия Совета Банка входят решения всех вопросов деятельности Банка, если они не отнесены к исключительной компетенции общего собрания.

Правление Банка. По представлению Президента Наблюдательный Совет Банка утверждает состав Правления Банка. Правление является исполнительным органом Банка. В период между собраниями акционеров и заседаниями Совета Банка Правление руководит всей деятельностью Банка в пределах компетенции, определенной Уставом.

Учредителем и основным акционером Сбербанка России выступает Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс и одной голосующей акцией, свыше 40% акций принадлежит зарубежным компаниям. Приблизительно половина российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на ПАО «Сбербанк».

ПАО «Сбербанк» – это 16 территориальных банков и более 17 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. На территории России у ПАО «Сбербанк» более 110 миллионов клиентов – это более 50% населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек ⁴.

Спектр услуг ПАО «Сбербанк» для розничных клиентов максимально широкий: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Среди клиентов ПАО «Сбербанк» – более 1 млн. предприятий, что приблизительно равно 25% от общего числа действующих юридических лиц на территории РФ. Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 35% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть – это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Для достижения целей развития банка планируется сфокусироваться на четырех основных направлениях преобразований, которые предполагают значительные модификации во всех областях его деятельности:

1. Максимальная ориентация банка на клиента и в этом смысле превращение ПАО «Сбербанка» в «сервисную» компанию. Это значит, что банк будет стараться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого

⁴ Официальный сайт ПАО «Сбербанк» – //https://www.sberbank.ru/ru/about/today (Дата обращения: 12.01.2019 г.).

клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. Это означает, что качество и глубина отношений с клиентом, а также навыки и возможности банка в области продаж и обслуживания, станут важнейшей основой конкурентного преимущества банка.

2. Модернизация ПАО «Сбербанк» предполагает комплексную перестройку процессов и систем их перевод на новейшую «промышленную» основу. Схожая «индустриализация» систем и процессов в банке повысит уровень управляемости, снизит затраты, усовершенствует качество сервиса клиентов и позволит банку более результативно править рисками. Построение промышленных систем и процессов в большом количестве случаев подразумевает консолидацию или централизацию функций, как инструмента улучшения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр множества основополагающих процессов, большую формализацию методик работы и построение нынешних систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего банка. Это также потребует существенного развития информационных систем.

3. Индустриализация ПАО «Сбербанк» позволит увеличить результативность, управляемость и качество, принципиально меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз». Для достижения этого третьим направлением изменений станет формализация «Производственной Системы Сбербанка», как новой идеологии правления банком. Разрабатываемый на базе технологий Lean2, этот подход полагает интегрированную работу по оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям «снизу вверх», создание в банке систематической способности к обновлению и совершенствованию, а также модификация менталитета и ценностных установок сотрудников. Первым направлением работы банка, которое будет затронуто этим процессом, станет организация работы розничных отделений и внутренних структурных подразделений, однако поэтапно «Производственная Система Сбербанка» получит повсеместное распространение.

4. ПАО «Сбербанк» ставит перед собой задачу стать значимым участником мировой финансовой системы, поэтому выделяет развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений⁵.

Благодаря SWOT-анализу ПАО «Сбербанк» можно сделать выводы о том, какие направления необходимо развивать, какие стороны деятельности усиливать и как использовать возможности внешней среды (рис. 2).

⁵ Инвестиции ПАО «Сбербанк» – [//https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs) (Дата обращения: 12.12.2018 г.)

S			W
	<p>Известность Сбербанка как крупнейшего банка страны;</p> <p>Высокое доверие со стороны населения;</p> <p>Единственная разветвленная филиальная сеть (более 19 тыс. отделений), охватывающая всю территорию страны;</p> <p>Высокое качество обслуживания и широкий ассортимент услуг;</p> <p>Поддержка государства, владельцем контрольного пакета (свыше 50%) акций является государство;</p> <p>Низкие процентные ставки по кредитам, Сбербанк стал лидером перспективного рынка кредитования (доля на рынке потребительского кредита – 40%, ипотечного – свыше 60%).</p>		<p>Текущее кадров на низших должностях;</p> <p>Организационная структура очень масштабна, невозможность принимать оперативные решения в филиалах;</p> <p>Риски от операций;</p> <p>Случаи махинаций с кредитными картами.</p>
	<p>Рост реальных доходов населения, будут увеличиваться сбережения клиентов, в том числе будут увеличиваться количество вкладов в Сбербанк;</p> <p>Возможность сохранения лидерства на рынке кредитования населения, в связи с низкими ставками по кредитам по сравнению с конкурентами и резким спросом на кредитование;</p> <p>Укрепление курса рубля (это позитивный фактор для Сбербанка, как крупнейшего инвестора в рублевые гособлигации)</p> <p>Привлечение новой клиентской базы.</p>		<p>Ожидаемое присоединение России к ВТО могут привести к снижению барьеров для прихода иностранных банков;</p> <p>Вероятность возникновения экономического кризиса за рубежом, его негативное влияние на российскую экономику;</p> <p>Организационная структура продолжает расти, что постепенно приводит к усложнению внутреннего взаимодействия;</p> <p>Выход на рынок новых конкурентов.</p>
O			T

Рисунок 2 – SWOT-анализ ПАО «Сбербанк».

Таким образом, по результатам проведенного анализа, было установлено, что необходимо укреплять и осуществлять поддержку сильных сторон и конкурентных преимуществ банка, а также предпринимать усилия и осуществлять деятельность по снижению и устранению слабых сторон.

ПАО «Сбербанк» в дальнейшем будет развиваться, и преодолевать все сложности на своем пути, выявляя их с помощью тщательного анализа рынка, PEST-анализа (табл. 1).

Реализация стратегии развития позволит ПАО «Сбербанк» укрепить свои позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых, операционных показателей.

Таблица 1 – PEST-анализ ПАО «Сбербанк»

Факторы	Возможности	Угрозы
(P) Политические факторы	Уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг.	Слияние небольших банков в крупные, которые предлагают те же самые услуги, что и ПАО «Сбербанк» Банки ВТБ24 и ТрансКредитБанк объявили об интеграции и такое слияние может негативно повлиять на долю Сбербанка в банковской сфере.
	Постепенная стабилизация политической системы в стране приводит к стабилизации экономики страны	Повышение значения иностранных банков в экономике страны Внедрение зарубежных банков в экономику страны всегда небезопасно, так как делает банк слишком «открытым» для них.
(E) Экономические факторы	Учетная ставка Банка России	Возможность рисков при проведении всех внешних операций
	Частные предприниматели, выдавая кредиты на покупку товаров, не обременяются налогом на прибыль	Инфляция с каждым годом становится все выше и выше. Скачет процент ставок на кредиты, существует риск потерь инвестиций, происходит обесценивание активов.
		На рынке значительное количество фирм, сотрудники которых работают без оформления трудового договора
(S) Социальные факторы	Уровень жизни в целом по России растет, как и доверие граждан к одному из самых крупных банков в стране	Население не имеет образования, позволяющего хорошо разбираться в банковских услугах, предоставляемых им
	Практически каждый имеет возможность взять кредит на тот или иной товар или услугу	Сезонность предоставления услуг
(T) Технологические факторы	Сбербанк может увеличивать свою долю рынка, произведя технологическое перевооружение	Новые технологии всегда требуют больших затрат, но могут быть не всегда оправданными.
		Конкуренты, уже имеющие в своем распоряжении какие-либо новые технологии, могут привести к уменьшению доли Сбербанка на рынке банковских услуг.

В рамках стратегии банк ставит перед собой цели по четырем основным направлениям. К первому направлению отнесено увеличение финансово-экономической результативности деятельности ПАО «Сбербанк», который добился увеличения объема прибыли к 2018 году (табл. 2)⁶.

⁶ Инвестиции ПАО «Сбербанк» – //https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 12.12.2018 г.)

Таблица 2 – Динамика финансовых результатов ПАО «Сбербанк» в 2012-2017 гг.

Финансовых результат	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение 2017/2016
Операционный доход до резервов	915,3	1 094,8	1 300,7	1 429,8	1348,4	1670	+23%
Расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля	-21,5	-133,5	-357	-473,1	-342,4	-732	+114%
Операционные доходы	893,8	959,9	939,3	954,6	1 355,1	1430	+5%
Операционные расходы	-445,9	-504,2	-565,1	-623,4	-677,6	-672,8	-1%
Прибыль до налогообложения	447,9	455,7	374,2	331,2	677,5	848	+25%
Чистая прибыль	347,9	362	290,3	222,9	338,1	498,2	+47%

Чистая прибыль группы Сбербанк России по МСФО в 2017 году выросла до 498,2 млрд руб., что на 147% выше показателя 2016 года.

Операционные доходы банка до вычета резервов в 2017 году увеличились на 23% – до 1 670 млрд руб. – в основном за счет чистого процентного дохода и чистого комиссионного дохода.

В 2017 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов увеличились на 114 % – до 732 млрд руб. – против 342 млрд руб. в 2016 году. Операционные расходы в 2017 году замедлили темп роста относительно прошлого года и увеличились на 5% – до 1430 млрд руб.

По состоянию на конец 2017 года группа провела переоценку офисной недвижимости, итоги которой оказали отрицательный эффект на операционные доходы в размере 25 млрд руб.

Второе направление деятельности ПАО «Сбербанк» – расширение филиальной сети и повышение их эффективности. На сегодняшний день ПАО «Сбербанк» превратился в крупнейший банк в России и СНГ с самой обширной сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. ПАО «Сбербанк» единственный из российских финансовых организаций вошел в число 25 самых дорогих банковских брендов мира в ежегодном международном рейтинге Brand Finance. Кроме того, ПАО «Сбербанк» признан самым дорогим российским брендом в мировом рейтинге Brand Finance Global 500.

Третьим направлением развития ПАО «Сбербанк» – достижение определённых качественных показателей развития, а именно повышение человеческого потенциала

сотрудников. На сегодняшний день персонал ПАО «Сбербанк» характеризуется лучшими в России навыками в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, сопоставимые с лучшими мировыми аналогами управленческие и операционные процессы и системы, адекватными требованиям и масштабам бизнеса ИТ-платформа, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками Банка, нацеленная на совершенствование и рост производительности труда, высокопрофессиональный заинтересованный персонал, узнаваемый бренд, высокая степень лояльности клиентов. И, наконец, четвертое направление, расширение международной сети ПАО «Сбербанк». В настоящее время география присутствия Сбербанка охватывает 20 стран. Доля международного бизнеса составляет 14% совокупных активов Группы ПАО «Сбербанк».

Придерживаясь в своей деятельности за рубежом девиза Сбербанка «Всегда рядом», предлагает клиентам максимально удобные условия для трансграничного бизнеса, широкую продуктовую линейку, а также учитывают культурные особенности регионов присутствия Группы Сбербанк.

Первым шагом ПАО «Сбербанк» на международной арене стало приобретение банка в Казахстане, затем состоялась покупка банков в Украине и Белоруссии. Следующим этапом стало открытие представительств в Германии и Китае, а также филиала в Индии. В 2012 году портфель ПАО «Сбербанк» пополнился зарубежными активами европейской группы «Volksbank International», присоединив к географии своего присутствия девять стран Центральной и Восточной Европы.

Сделка по покупке «DenizBank» открыла для ПАО «Сбербанк» турецкий рынок, один из самых приоритетных рынков в мире, и стала крупнейшим приобретением за 176-летнюю историю банка. В настоящее время банк придерживается поэтапному росту объема и значимости международных операций за счет роста на рынках стран СНГ и Восточной Европы, постепенного увеличения присутствия на рынках Китая и Индии. Увеличение доли чистой прибыли, полученной за пределами России, до 5–7%, в том числе за счет дополнительных приобретений

Сбербанк имеет самую широкую сегментацию клиентов и ориентированных на них услуг. Все клиенты делятся на физические и юридические лица. Для проведения анализа полного спектра ассортимента, требуется провести обзор банковских продуктов и услуг, как для физических лиц, так и для юридических.

Посмотрим на состояние банковских вкладов ПАО «Сбербанк». Это вид банковских услуг для тех, кто хочет сохранить свои сбережения или даже увеличить их.

В настоящее время в ПАО «Сбербанк» представлены все виды банковских вкладов:

- пополняемые;
- с капитализацией процентов;
- через онлайн-оформление.

Компания имеет не самый высокий процент по вкладам. На данный момент вложить деньги можно под семь процентов годовых. Но это объясняется тем, что данная банковская организация является весьма надежной. А также участвует в страховании вкладов на сумму до 1 400 000 рублей.

Широкое распространение получает кредитная политика ПАО «Сбербанк». Как известно, кредиты пользуются большой популярностью не только в сфере бизнеса, но и на рынке физических лиц. Благодаря кредитованию можно улучшить свое качество жизни, приобретая те или иные товары. При этом сэкономить время, так как желаемый товар можно купить здесь и сейчас в кредит, нежели дожидаться, когда достаточная сумма денег накопится. Все кредиты в ПАО «Сбербанк» можно поделить на несколько видов:

- потребительские кредиты;
- автокредиты;
- ипотека.

ПАО «Сбербанк» предлагает широкий спектр банковских карт. Дебетовые карты – это карты без кредитного лимита. Пользоваться можно только теми средствами, на которые происходит пополнение карточного счета. Обычно дебетовые карты используются в зарплатных проектах. Кредитные карты – это продукт кредитования с возобновляемым кредитным лимитом. Можно совершать покупки, снимать наличные денежные средства, при этом пополнить карточку и продолжать пользоваться кредитным лимитом. Наблюдается прирост доли платежей и переводов, осуществляемых через ПАО «Сбербанк» Доля платежей и переводов, совершаемых в цифровых каналах Сбербанка, достигла 81%. Общее количество платежей и переводов в первом полугодии 2018-го составило 3,5 млрд штук, за год их количество увеличилось на 28%⁷.

⁷ Инвестиции ПАО «Сбербанк» – [//https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs) (Дата обращения: 12.12.2018 г.)

Таблица 3 – Динамика продаж основных продуктов и услуг, предлагаемых физическим лицам с 2015 по 2017 годы

Продукт	Продажи в год			Прирост % 2017/2016
	2015	2016	2017	
Вклады	10 трлн руб.	11,2 трлн руб.	11,5 трлн руб.	2%
Кредит/Ипотека	1,4 трлн руб.	1,6 трлн руб.	2,2 трлн руб.	37%
Деб./Кред. карты	102,4 млн.шт.	118 млн. шт.	122,4 млн. шт.	3%
Страх. полис	-	25,5 млрд руб.	102 трлн руб.	75%
Online сервис	20 млн.ч./год	30 млн.ч./год	41 млн.ч./год	36%
Переводы/Платежи	9 трлн руб.	11,1трлн руб.	18 трлн руб.	63%

Общий прирост в сегменте физических лиц с 2016 года по 2017 год составил – 36%, что является хорошим показателем правильного функционирования и управления ассортиментом. Так же стоит отметить, что самый значительный прирост составила группа – «Страхования», в этом сегменте годовой прирост составил 75%. И в 2017 году «Сбербанк Страхование» стал лидером в отрасли, что говорит о успешно спланированных маркетинговых стратегиях и реализованных в 2017 году. Общий объем переводов в 2017 году увеличился на 47% относительно 2016 года и составил 23 трлн руб. Основным фактором столь значительного роста объема переводов стало активное использование клиентами Сбербанка карточных переводов.

Для формирования правильного представления ассортимента, необходимо произвести обзор и анализ банковских продуктов и услуг, так же и для юридических лиц. ПАО «Сбербанк» предлагает юридическим лицам несколько вариантов предоставления услуг по расчетно-кассовому обслуживанию. Конкретная величина тарифов определяется Сбербанком России для каждого региона отдельно. Их стандартная величина для Москвы составляет:

- открытие р/с – 3 тыс. руб. Отдельно оговаривается возможность подключения одного из 5 предлагаемых клиентам пакетов услуг, которая позволяет открыть счет бесплатно;
- ведение р/с – 1,7 тыс. руб./мес.;
- проведение платежей при движении средств внутри банка и на счета сторонних кредитных организаций – 11 и 32 руб. соответственно;
- комиссия за выдачу наличных – от 1,4% до 8% в зависимости от объема ежемесячного снятия.

Помимо перечисленных выше тарифов за осуществление финансовых операций, касающихся ведения р/с, Сбербанк предоставляет корпоративным клиентам обширный перечень дополнительных услуг. Он включает: выпуск и обслуживание бизнес-карты,

эквайринг, ведение бухгалтерии, разработку и реализацию зарплатных проектов и т.д. Стоимость оказания подобных услуг определяется индивидуально.

Кредитование юридических лиц в ПАО «Сбербанк» осуществляется для тех субъектов хозяйствования, которые должным образом зарегистрированы на территории Российской Федерации. Существует несколько программ кредитования:

- ссуда на любые цели;
- займ на пополнение оборотных средств предприятия;
- ссуды на покупку движимого или недвижимого имущества.

Одна из наиболее защищенных форм расчетов на территории РФ. Привлекательный инструмент финансирования сделки, для клиентов, осуществляющих расчеты на территории РФ, для проведения расчетов по внутрисоссийским контрактам, для минимизации коммерческих рисков сторон, в т.ч. неплатежа, не поставки.

Для открытия депозита потенциальный вкладчик в первую очередь должен подать в выбранный им банк соответствующее заявление. Важно указать в анкете о желании присоединиться к услуге дистанционного управления и обслуживания со стороны банка. В этом случае дополнительно вносить средства на счёт сможет не только сам клиент, но и банк. В табл. 4 представлены депозиты ПАО «Сбербанк» для юридических лиц.

Таблица 4 – Депозиты ПАО «Сбербанк» для юридических лиц

Название депозита	Минимальная сумма вклада	Максимальная сумма вклада	Процент	Частичное использование средств
Классический / Классический Онлайн	не ограничена	100 млн руб.	Зависит от суммы и срока вклада	запрещено
Пополняемый / Пополняемый онлайн	не ограничена	До 100 млн в руб. и 10 млн в иностранной валюте.	10% от базового внесения	запрещено
Отзываемый	не ограничена	до 100 млн руб., 10 млн долл.	Определяется на месте при составлении и договора	запрещено

Sberbank CIB – корпоративно-инвестиционный бизнес Сбербанка России. Ключевыми направлениями деятельности являются корпоративное кредитование, документарный бизнес, инвестиционно-банковские услуги, торговые операции с

ценными бумагами, собственные инвестиции. В табл. 5 представлена динамика продаж продуктов, предлагаемых юридическим лицам.

Таблица 5 – Динамика продаж продуктов, предлагаемых юридическим лицам с 2015 по 2017 гг.

Продукт	Продажи в год			Прирост % 17/16
	2015	2016	2017	
Интернет банк	1млн. комп.	1,4 млн. комп.	2млн.комп.	+42%
Кредитование	1,1 трлн руб.	1,2 трлн руб.	1,8 трлн руб.	+50%
Гарантии и аккредитивы	130 млн руб.	206 млн руб.	305 млн руб.	+48%
Размещение средств	5,3 трлн руб.	4,2 трлн руб.	4,4 трлн руб.	+6%
Инвестиции	4,2 трлн руб.	6,4 трлн руб.	5,4 трлн руб.	-19%

Общий прирост в сегменте юридических лиц с 2016 года по 2017 год составил – 25,4%, что является хорошим показателем правильного функционирования и управления ассортиментом. Так же стоит отметить, что самый значительный прирост составила группа – «Кредитования», в этом сегменте годовой прирост составил 50%. В 2016 году Сбербанк представил крупному и среднему бизнесу новые продукты и сервисы. Так, действующим заемщикам сегмента был предложен «Кредит за 1 день»: краткосрочное кредитование до 1,5 лет и овердрафт. Стоит отметить, что в группе «Инвестиции» заметен спад – 19%. В настоящее время ПАО «Сбербанк» выступает в качестве лидера в сфере банковского дела (табл. 6).

Таблица 6 – Профильная сегментация потребителей ПАО «Сбербанк»

Группа клиентов	Потребность	Характерные черты	Процентное составляющие
Молодежь (16-22 года)	Банковские карты.	Студенты; лица, впервые нанимающиеся на работу; более взрослые люди, готовящиеся вступить в брак	23%
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет)	Ипотека, Кредит на автомобиль, банковские карты.	Люди, впервые покупающие дом и потребительские товары длительного пользования	28%
Семьи «со стажем» (25-45 лет)	Банковские карты, жилищные кредиты, микрокредитование, вклады.	Люди со сложившейся карьерой, но ограниченной свободой финансовых действий. Первоочередные цели – улучшение жилищных условий, обеспечение финансовой защиты семьи. предоставление образования детям	19%

Группа клиентов	Потребность	Характерные черты	Процентное составляющие
Лица «зрелого возраста» (40-55 лет)	Банковские карты, вклады и т.д.	У людей этой категории наблюдается рост дохода по мере снижения финансовых обязательств. Важная цель - планирование пенсионного обеспечения	17,5%
Лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)	Пенсионные отчисления, банковские карты.	Люди имеют накопленный капитал и стремятся обеспечить его сохранность и настоящий устойчивый доход	12,5%

Сегментация физических клиентов в ПАО «Сбербанк» разделяет предпринимательство на основные группы:

1. Студенты и люди молодого возраста – самая молодая категория целевой аудитории, возрастом 18–28 лет. Студенты либо люди молодого возраста зачастую являются клиентами данной организации.

2. Люди среднего возраста – самая многочисленная категория. К этой возрастной категории можем отнести клиентов в возрасте 29–30 до 55–60 лет. Исходя из того, что данная часть целевой аудитории является самой многочисленной, следует сделать упор именно на эту группу.

3. Люди пенсионного возраста – наиболее пожилая категория клиентов в возрасте от 55–60 и старше. Данная группа является экономически менее активной, по сравнению с другими вышеперечисленными. Зачастую, клиенты не принимают нововведения и негативно относятся к новым предложениям, доверяя основным. Составим матрицу BCG, для определения какой продукт является максимально востребованным на рынке и проведем сегментацию юридических лиц (табл. 7,8).

Таблица 7 – Матрица BCG для юридических лиц

Название группы	Расчёт относительной доли рынка			
	Доля рынка Сбербанка	Доля рынка ВТБ24	Относительная доля рынка	Доля для матрицы
Интернет банк	45%	8,73%	5,15	Высокая
Кредитование	46%	18,00%	2,56	Высокая
Гарант. и аккред.	30%	13%	2,31	Высокая
Размещение средств	41%	22%	1,88	Высокая
Инвестиции	35%	23%	1,52	Высокая
Вклады	45%	8,73%	5,15	Высокая
Кредит/Ипотека	46%	18,00%	2,53	Высокая
Деб./Кред. карты	46%	6%	7,67	Высокая
Страх. Полис	31%	15%	2,1	Высокая
Online Сервис	35%	40%	0,8	Высокая
Переводы/Платежи	50%	30%	1,67	Высокая

Таблица 8 – Сегментация юридических лиц – потребителей ПАО «Сбербанка»

Группа клиентов	Характерные черты	Примеры возможных банковских услуг	Процентные составляющие
Мелкие фирмы	Семейные предприятия с ограниченными финансовыми возможностями. Отсутствие административного аппарата, минимум планирования.	Персональное финансовое обслуживание и планирование управления недвижимостью. Специальные «стартовые ссуды» (включая кредиты под гарантию правительства).	14%
(Малый бизнес)	Сфера деятельности территориально ограничена. Коммерческий успех связан с политикой 1-2 ключевых лиц. Финансовая экспертиза ограничена советами банка или дипломированных бухгалтеров	Покупка потребительских товаров в кредит погашением в рассрочку. Страхование жизни. Услуги по переводу денег и бухгалтерскому оформлению документации.	
Средние фирмы: –сфера услуг –розничная торговля –обрабатывающая промышленность	Большое число работников. Потребность в долгосрочных источниках финансирования для расширения операций. Большое число работников. Большой объем бухгалтерской и счетной работы, а также операций с наличными деньгами. Проблемы финансирования. Потребность в помещениях	Платежные операции, компьютерные услуги, связанные с финансовой деятельностью. Кредитные карточки для работников фирмы. Лизинговые и факторные операции. Среднесрочные и долгосрочные ссуды для пополнения основного капитала.	53%
(Средний бизнес)			
Крупные фирмы: –сфера услуг и розничная торговля –обрабатывающая промышленность –сельское хозяйство	Ориентация на экспансию и захват рынков. Наличие широкой сети филиалов с обширным персоналом, но реализации и административному контролю. Большая потребность в капиталовложениях в здания и оборудование. Стремление вводить новые продукты, что порождает необходимость в научно-исследовательских работах. Постоянное стремление к завоеванию новых рынков, особенно за границей. Высокий	Операции, но выплата заработной платы. Консультации по вопросам бизнеса. Услуги по экспорту и импорту. Долгосрочное кредитование.	33%
(Крупный бизнес)			

Группа клиентов	Характерные черты	Примеры возможных банковских услуг	Процентное составляющие
	уровень специализации производства. Сезонные проблемы с наличностью, относительно низкая отдача капитала		

Сегментация юридических клиентов ПАО «Сбербанк» позволяет разделить предпринимателей на три основные группы:

–малый бизнес и взаимодействие с ним является приоритетным направлением для Сбербанка. В 2016 году число активных клиентов малого и микробизнеса в Сбербанке увеличилось на 3%. В среднем каждый клиент данного сегмента пользуется 2,75 продуктами Сбербанка. Как правило, это расчетный счет, дистанционное банковское обслуживание, самоинкассация, корпоративная карта, эквайринг, зарплатный проект, кредит и так далее;

–крупный и средний бизнес.

В 2016 году Сбербанк представил крупному и среднему бизнесу новые продукты и сервисы. Так, действующим заемщикам сегмента был предложен «Кредит за 1 день»: краткосрочное кредитование до 1,5 лет и овердрафт.

В целом за последние годы ПАО «Сбербанк» стал крупнейшим и наиболее значимым финансовым институтом в Центральной и Восточной Европе, а также одним из заметных участников мирового финансового рынка. Возможности и потенциалы развития банка будут и в дальнейшем определяться во многом наличием сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке. Успешное достижение поставленных целей будет способствовать росту рыночной капитализации и выдвижению банка в число лидирующих финансовых институтов мира. Все проблемы, с которыми сталкивается Сбербанк, да и другие участники финансовых рынков, требуют постоянного совершенствования маркетинга в своей деятельности, в результате правильно выбранная маркетинговая стратегия позволит удерживать свои конкурентные позиции и развиваться в выбранном направлении. На наш взгляд, современная банковская система недостаточно эффективно применяет инструменты маркетинга в своей деятельности. А значит, требуется формирование дополнительных инициатив по внедрению маркетинговых инструментов и технологий в банковскую и финансовую сферу в целом.

Библиографический список

1. Инвестиции ПАО «Сбербанк» – //https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 12.12.2018 г.).
2. Карпова С.В. Особенности развития финансовых рынков в 2015-2017 годах / Сборник: Маркетинг в России 2017. Справочник Гильдии Маркетологов. /Под общей редакцией И.С. Березина. Москва, 2017. С. 136-151.
3. Карпова С.В. Актуальные проблемы развития финансовых рынков //Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – Том 8. – С. 9–20.
4. Карпова С.В. Развитие рынка финансовых услуг: проблемы и перспективы //Научные труды Вольного экономического общества России. – 2016. – Т. 198. – № 2. – С. 368–372.
5. Карпова С.В., Панюкова В.В. Банковские продукты для Z-потребителей: маркетинговый подход / Сборник: Управленческие науки в современном мире. – 2018. – Т. 1. – № 1. – С. 36-39.
6. Карпова С.В., Рожков И.В. Развитие рынка финансовых услуг на основе совершенствования маркетинговых инструментов / Сборник: Маркетинг в России 2018. Справочник Гильдии Маркетологов. / Под общей редакцией И.С. Березина. – М., 2018. – С. 147–158.
7. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» – //https://www.sberbank.ru/ru/about/today (Дата обращения: 12.01.2019 г.).
8. Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения: монография /Под общ. ред. С.В. Карповой. - М.: «Палеотип», 2011. - 544 с.
9. Финансовый маркетинг: теория и практика: Учебник для магистров /О.А. Артемьева [и др.]; под общ. ред. С.В. Карповой. - М.: Юрайт, 2016. - 424 с.
10. URL: http://www.aif.ru/money/economy/7_prognozov_ot_grefa_glava_sberbanka_predskazal_nashe_blizhayshee_budushchee (Дата обращения: 12.01.2019).
11. URL: <https://www.putin-today.ru/archives/49874> (Дата обращения: 10.12.2018).