

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Оценка эффективности кросс-продаж банковских продуктов на примере  
ПАО «ВТБ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.318.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Т.П. Колющенко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ–445  
\_\_\_\_\_ В.А. Сатонина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Бочкарева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Сатонина В.А. Оценка эффективности кросс-продаж банковских продуктов на примере ПАО «ВТБ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 445, 87 с., 9 ил., 15 табл., библиограф. список – 30 наим., 12 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов на примере ПАО «ВТБ».

В работе рассмотрены теоретические аспекты оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов банка, роль и функции данного анализа, его задачи и значение, основные показатели, позволяющие судить о финансовом состоянии банка в целом. Расчетные данные для их наглядного представления систематизированы в виде таблиц. В завершении предложены соответствующие рекомендации, которые можно использовать на практике деятельности банка «ВТБ» (ПАО), для устранения существующих проблем и повышения собственного финансового состояния.

## ANNOTATION

Satonina V. A. evaluation of the efficiency of cross-sales of banking products on the example of PJSC «VTB». – Chelyabinsk: SUSU, EU-445, 87 p., 9 Il., Table 15., bibliographer. List Naim., 12 ADJ.

Final qualifying work was performed to assess the effectiveness of cross-sales of banking products on the example of PJSC «VTB». The paper discusses the theoretical aspects of evaluation of the effectiveness of cross-selling banking products of the Bank role and functions of this analysis, its objectives and significance, the main indicators, allowing to judge about the financial condition of the Bank as a whole. The calculated data for their visual representation are systematized in the form of tables. In conclusion, the relevant recommendations that can be used in the practice of VTB Bank (PJSC), to eliminate existing problems and improve their own financial condition are proposed.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КРОСС-ПРОДАЖ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ.....	11
1.1 Сущность, роль и значение кросс-продаж .....	11
1.2 Возникновение кросс-продаж в концепции банковского маркетинга и опыт зарубежных компаний .....	15
1.3 Взаимодействие банковских продуктов и услуг, как фактор повышения эффективности кросс-продаж банковских продуктов .....	19
2 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ БАНКА .....	30
2.1 Финансово-экономическая характеристика банка «ВТБ » (ПАО) .....	30
2.2 Экспресс-анализ деятельности банка «ВТБ » (ПАО).....	32
2.3 Оценка эффективности кросс-продаж на примере ПАО «ВТБ».....	40
2.4 Рекомендации по повышению эффективности кросс-продаж банковских продуктов на примере ПАО «ВТБ» .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Кросс-продажи представляют собой мощное средство повышения эффективности бизнеса.

Основная проблема, связанная с продажами банковской услуги, в отличие этого процесса от сферы массовой торговли, – персонализация банковского продукта. Поскольку банку в условиях жесткой конкуренции приходится бороться в прямом смысле слова за каждого клиента. Банку следует вырабатывать маркетинговые стратегии, ориентированные на отдельные сегменты клиентуры, в общем, и на каждого отдельного потребителя в частности. Речь идет о создании и/или модификации банковских продуктов, которые бы наилучшим образом удовлетворяли специфические потребности каждого клиента. Такая политика позволяет привлечь лояльного клиента, сильнее «привязать» его к банку, в результате которой он будет чувствовать свою значимость для банка.

Метод продаж, применяемый часто при продвижении на рынок нового продукта, называется кросс-продажа (cross-selling). Сущность этого метода заключается в том, что наряду с уже используемым продуктом, банк может предложить продукт, который функционально идентичен ему, и в процессе использования этих продуктов позже выбирается наиболее предпочтительный для клиента.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что банковские продукты как отрасль экономики, оказывает существенное влияние на развитие финансового института, такого как банк. Большое значение уделено непрерывному процессу совершенствования структуры организации, качества обслуживания клиентов, бизнес-процессов, при этом учитываются, требования современного рынка. Следовательно, увеличение количества услуг, предлагаемых клиентам, а также упрощение процесса их предоставления, будет являться гарантией успеха финансовых посредников. Данному успеху способствует взаимодействие банковских продуктов банка.

Сегодня в России руководство компаний, банков используют различные методы по увеличению кросс-продаж банковских продуктов. Существуют различные виды мотивации, которые направляют агентов выполнять поставленные планы по предложению рынку продуктов, а именно кросс-продуктов.

С помощью перекрестных продаж клиент может более полно удовлетворить свои потребности. Такой метод применяется банками с целью увеличения объема продаж и, соответственно, прибыли, а также повышения уровня лояльности клиентов. Целесообразность перекрестных продаж определяется выгодами банка как продавца и клиента как покупателя.

Одной из наиболее эффективных методик перекрёстных продаж, является метод взаимодействия банковских продуктов в банке. Для банка данный метод является эффективным, и он предполагает увеличение объема продаж, доходов банка и надежных клиентов.

Объектом исследования данной работы выступает один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг и участник международной финансовой группы «ВТБ» (ПАО).

Предметом работы является оценка эффективности кросс-продаж банковских продуктов, а также деятельности банка.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций для повышения оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов на примере ПАО «ВТБ».

Для достижения этой цели необходимо решить ряд следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов в банке;
- выполнить анализ и оценку эффективности кросс-продаж банковских продуктов в банке;

– предложить рекомендации по совершенствованию кросс-продаж и их эффективности.

Информационной базой написания данной выпускной квалификационной работы послужили, конституционные и федеральные законы, научные и методические публикации авторов, учебники, монографии, статьи, а также положения и внутренние нормативные акты банка «ВТБ ». Также в ходе написания работы использовались электронные информационные ресурсы и результаты собственных исследований.

При написании работы использовались следующие методы оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов: вертикальный и горизонтальный анализ банка, оценка общих показателей деятельности и различные экономические коэффициенты, сигнализирующие о положении банка и об эффективности продаж.

Бакалаврская работа состоит из введения, заключения, двух глав и библиографического списка.

Использовались труды следующих авторов: Денисовой А.Ю., Белоглазовой Г.Н., Гринюк Е.М., Гаспарян, А.Т., Ефимовой О.В.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КРОСС-ПРОДАЖ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

## 1.1 Сущность, роль и значение кросс-продаж

В банке уже больше столетия успешно работает модель продажи многочисленных продуктов существующим клиентам. Любой клиент, купивший страховку или оформивший кредитную карту, оказывается втянутым в воронку перекрестных продаж. Кросс-продажи (cross-selling, перекрестные продажи) – это предложение кредитной организацией существующему или новому клиенту, оформляющему тот либо иной банковский продукт, приобрести другие дополнительные и взаимосвязанные продукты или услуги. Продажа дополнительных продуктов чаще осуществляется на более выгодных условиях. Такой метод применяется банками с целью увеличения объема продаж и, соответственно, прибыли, а также повышения уровня лояльности клиентов [22].

Драйверами кросс-продаж во всем мире являются лидеры розничного банкинга и крупные онлайн-ритейлеры. Следом за ними подтягиваются и остальные бизнесы, изучают передовые техники кросс-продаж и тоже продают своим существующим клиентам дополнительные продукты и сервисы. Но, тем не менее, успешных примеров бизнесов, построенных на повторных продажах, больше всего в банках.

Ключевой показатель эффективности перекрестных продаж является продуктовая нагрузка (среднее количество продуктов компании на одного клиента) в банках составляет 5,9 продуктов на 1 клиента. Средняя семья, хотя бы один член которой стал клиентом этого банка, имеет 16 продуктов: ипотеку и текущие счета, кредитки, всевозможные страховки [26].

По другой классификации кросс-продажи можно разделить на внешние и внутренние. К внешним можно представить, как несколько организаций объединяются для реализации своих услуг. При покупке клиентом чего-либо в одной из этих компаний ему предлагаются продукты другой. Пример внешних

перекрестных продаж – предложение банками к своим продуктам страховых и инвестиционных услуг. Для страховых и инвестиционных компаний такое сотрудничество более выгодно, так как продажи их продуктов осуществляются через кредитные организации. Банк, в свою очередь, от этих компаний получает комиссионное вознаграждение.

Ко второму случаю относятся дополнительные продажи банком только своих продуктов и услуг. Так, при выпуске банковской карты клиенту предложат оформить дистанционное банковское обслуживание и страхование, при открытии вклада или выдаче кредита – банковскую карту. В данной выпускной квалификационной работе будет исследованы только внутренние перекрестные продажи [17].

Также перекрестные продажи могут быть разделены по временному принципу. Например, банком может осуществляться единовременная продажа нескольких продуктов. К такому типу относятся пакетные предложения финансовых учреждений.

У кросс-продаж существуют как положительные, так и отрицательные стороны. Преимущество состоит в том, что это наиболее простой и наименее рискованный способ повышения продаж. Недостатком является то, что без правильной координации и контроля существует риск потери клиента или возникновения конфликта между отделами внутри компании [7].

Один из основных мотивов, по которым клиенты совершают дополнительные покупки у банков – это доверие. Если покупатели работают с компанией определенное время, то их отношение к ней может быть преобразовано в покупку. Второй фактор, влияющий на решение клиентов – удобство. Обсуживаясь у одного менеджера, клиент получает информацию о новых продуктах и возможностях, тем самым повышая свою финансовую грамотность. Также чаще всего кросс-маркетинговые активности предусматривают различные дисконтные программы

для клиента, что тоже является немаловажным фактом в решении о покупке услуги[18]. Таким образом, с помощью перекрестных продаж клиент может более полно удовлетворить свои потребности. Такой метод применяется банками с целью увеличения объема продаж и, соответственно, прибыли, а также повышения уровня лояльности клиентов.

Целесообразность перекрестных продаж определяется выгодами банка как продавца и клиента как покупателя.

Выгоды банка от перекрестных продаж следующие:

- продажа продукта или услуги осуществляется уже привлеченным клиентам, расходы по продаже второго-третьего продукта ниже, чем по продаже первого продукта новому клиенту (экономия расходов на маркетинговые исследования, привлечение клиента и т.д.);

- повышение доходности на одного клиента;

- перекрестные продажи повышают уровень лояльности клиента, что обеспечивает бизнесу определенный запас прочности;

- лояльные клиенты и дополнительная прибыль - предпосылки для разработки и внедрения инноваций.

Выгоды клиента от перекрестных продаж:

- клиент приобретает дополнительную ценность в виде нового продукта или услуги, что позволяет ему сократить финансовые и временные расходы на покупку нового продукта. Например, при покупке пакетного обслуживания в рамках РКО клиент покупает не только текущий счет, но и сопутствующие продукты банка, которые необходимы при работе с текущим счетом: подключение к услуге интернет-банкинга, эквайринг, лимит овердрафта к текущему счету и т.д. Также пакетирование продуктов или услуг дает возможность установления сниженной цены на второй-третий продукт в составе пакета, что означает для клиента эффект экономии денежных затрат;

- клиент приобретает дополнительную ценность в виде индивидуального клиентоориентированного сервиса, что в большинстве случаев важнее, чем

покупка более дешевого продукта в банке, который не выделяет клиента в общей массе посетителей. Банк уже имеет опыт общения с клиентом и знает специфику его бизнеса.

Правовое регулирование банковской деятельности осуществляется Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 г. № 395-1-ФЗ, Федеральным законом «О Центральном банке РФ (Банке России)» от 10.07.2002 №86-ФЗ, и другими федеральными законами, нормативными актами Банка России [1, 2].

Также основными источниками информации при анализе эффективности кросс-продаж служат данные финансовой отчетности:

– Баланс банка – это сводная таблица, дающая представление о финансовом положении, характере, структуре и размерах операций банка на соответствующую дату. В пассиве находятся собственные средства и обязательства банка, в активе – размещенные средства или обязательства банку. В активе значатся наличные средства. Первоначально они возникают как эквивалент проданных акций, т.е. обязательств самого банка. В значительной своей части эти «наличные» воплощаются затем в собственность банка – необходимые материальные блага. Наличность увеличивается вновь, когда банк начинает функционировать как депозитное учреждение, т.е. принимать вклады [5].

– Отчет о финансовых результатах – это отчетность банка, используемая для ознакомления и анализа его деятельности Центральным банком, руководителями банка, другими заинтересованными юридическими и физическими лицами, а также для открытой публикации. Отлаженная система внутренней отчетности позволяет руководству банка в любой момент получить необходимую информацию о деятельности банка. Такой подход дает возможность накапливать и систематизировать данные о работе банка за определенный период времени [3].

## 1.2 Возникновение кросс-продаж в концепции банковского маркетинга и опыт зарубежных компаний

Одно из золотых правил успешного ведения бизнеса гласит: «Продавайте больше каждому клиенту».

Банковский бизнес не исключение. Более того, в последняя время актуальность кросс-продаж в банках велика, как никогда. Банки разрабатывают и внедряют продукты, которые дополняют друг друга, утверждают систему мотивации для сотрудников фронт-линии и так далее. Все мероприятия направлены на то, чтобы увеличить кросс-продажи, в итоге, доходы банковских офисов [6].

Возникают вопросы, а как понять какие продукты стоит продавать, как проанализировать, что же хотят покупатели и будут ли востребованы предложенные нами услуги.

Как уже говорилось ранее, покупатель никогда не покупает продукт. Он покупает «удовлетворение своих потребностей», «ценность». Однако банк не может произвести «ценность». Он может только сделать и продать продукт или услугу. То, что банк считает качественным продуктом, может и не иметь значения, и даже обернуться бесполезными расходами. Таким образом, одним из конкретных существенных способов совершенствования деятельности банковского учреждения для достижения им максимальной эффективности и продуктивности является маркетинг[16].

Банковский маркетинг – это деятельность банка, направленная на исследование и прогнозирование рынка банковских продуктов; на изучение и сегментацию клиентов; на разработку системы реакций банка, учитывающей все происходящие изменения на рынке финансовых услуг [19].

В рамках современного маркетинга меняются отношения банка и клиента. Если ранее банк предлагал клиентам стандартный набор банковских услуг, то сейчас он вынужден постоянно разрабатывать новые виды банковских продуктов, которые

адресованы конкретным группам клиентов – крупным предприятиям, мелким фирмам, отдельным категориям физических лиц.

Одна из целей банковского маркетинга – постоянное привлечение новых клиентов. В развитых странах банковские услуги потребляют около 80% домашних хозяйств. В России эта цифра тоже может быть достаточно велика, но она складывается в основном только за счет привычки населения хранить свои деньги на депозитах и вкладах до востребования [19].

Банковский маркетинг, следовательно, можно определить, как поиск и использование банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры. Это предполагает четкую постановку целей банка, формирование путей и способов их достижения и разработку конкретных мероприятий для реализации планов. Принципы банковского маркетинга представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Принципы банковского маркетинга

Маркетинг в банковской сфере нацеливается на изучение рынка кредитных ресурсов, анализ финансового состояния клиентов и прогнозирование на этой базе

возможностей привлечения вкладов в банки, изменений в деятельности банка. Маркетинг направляется на обеспечение условий, способствующих привлечению новых клиентов, расширению сферы банковских услуг, заинтересовывающих клиентов во вложение своих средств в этот банк. [4]

В банках все больше применяется интегрированный маркетинг, целью которого является не только привлечение клиентов, но и постоянное улучшение качества их обслуживания [16]. Специфика интегрированного маркетинга заключается в том, что коммерческие банки заинтересованы не только в привлечении денежных средств клиентов, но и в активном их использовании с помощью эффективного кредитования предприятий, учреждений, государства, населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений банка с вкладчиками, так и в сфере кредитных вложений. Цели банка в этих двух сферах различны: в первой – привлечение клиентов в качестве вкладчиков денежных средств, а во второй – направить кредитные ресурсы банка таким предприятиям, которые использовали их с наибольшей пользой и были бы в состоянии возратить кредит в установленные сроки.

Еще одной особенностью банковского маркетинга является то, что он объединяет в единое целое принципы маркетинга конечного продукта и маркетинга товаров промышленного назначения. Известно, что некоторые банки ориентируются только на крупных клиентов, в том числе и на другие банки, а некоторые – на мелких клиентов, которые являются конечными потребителями банковских услуг [6]. В соответствии с этим разделением клиентов банка происходит и разделение маркетинга внутри банка. Но, я думаю, не стоит делить предмет банковского маркетинга на две части, гораздо проще рассматривать банковский маркетинг как одну систему, соединяющую в себе два различных подхода.

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции. В коммерческих банках продукция представляет два основных раздела: услуги по пассивным и по активным

операциям. Следовательно, банковский маркетинг является маркетингом в сфере услуг. Услуги по пассивным операциям осуществляются в целях аккумуляции средств, прежде всего сбережений и временно свободных средств населения и предприятий. Посредством оказания услуг по активным операциям коммерческие банки распределяют мобилизованные средства так, чтобы обеспечить себе необходимый уровень прибыли.

Задачами перекрестных продаж являются максимизирование количества «продающих моментов», увеличение оборотов, снижение издержек по поиску новых клиентов, и основной задачей перекрестной продажи является повышение уровня лояльности клиента, его приверженности продавцу, в нашем случае, банку[7]. Лояльные клиенты и дополнительная прибыль - это основная задача перекрестных продаж.

Опыт зарубежных компаний, приведенных к успеху благодаря банковскому маркетингу, представлен на примере Bank of America, с помощью кросс-продаж крупный игрок рынка банковских услуг открыл для себя новые возможности, увеличил долю рынка и достиг высокого роста доходов [10].

Bank of America был влиятельным банком в США в начале 80-х годов. Кен Льюис – генеральный директор банка, начинал с объединения различных операций банка, уделял большое внимание клиентопотоку, сокращению расходной части и источникам роста доходов. Осенью 2001 года Мак-Джии направил курс на кросс-продажи. Он был одним из первых, кто отменил традиционную отчетность. Всех сотрудников, которые работали с потребительским рынком, объединил в одно подразделение. Данный поступок разрушил традиционную политику и выделил цель банка объединить сотрудников для работы над кросс-продажами. Служащие проходили инструктажи, обучение, пробовали строить новые отношения с клиентами, продавали клиенту несколько продуктов банка одновременно. Для того, чтобы данная политика была эффективна, каждому сотруднику сообщали, сколько ипотечных кредитов, ссуд на покупку автомобиля и текущих счетов они

должны были открыть в течение месяца. Банк также разрабатывал определенные цели и задачи, которые помогали ей предоставлять ценную информацию о рынке. Сейчас информацию получить намного легче, чем тогда и, следовательно, реализацию проектов по внедрению кросс-продаж возможно продвинуть на высший уровень быстрее и эффективнее. В результате всех поставленных и внедренных задач и целей, Bank of America овладел ростом доходов от кросс-продаж, руководству удалось изменить генетический код организации [6].

Сегодня в России руководство компаний, банков используют различные методы по увеличению кросс-продаж банковских продуктов. Существуют различные виды мотивации, которая направляет агентов выполнять поставленные планы по предложению рынку продуктов, а именно кросс-продуктов.

Для того чтобы понять, что такое эффективность и как ее достичь при кросс-сделке, целесообразно рассмотреть данные категории.

### 1.3 Взаимодействие банковских продуктов и услуг, как фактор повышения эффективности кросс-продаж банковских продуктов

Для того чтобы перейти к эффективности кросс-продаж, сначала нужно определиться с трактовкой таких широко-используемых понятий, как «банковская операция», «банковская услуга», «банковский продукт». Эти понятия достаточно часто используются как синонимы. На рисунке 2 представлена взаимосвязь банковских операций, продуктов и услуг [13].



Рисунок 2 – Взаимосвязь банковских операций, продуктов и услуг

Отдельные услуги банка всегда складываются в комплекс услуг, предоставленных в определенной последовательности. Только комплекс банковских услуг способен удовлетворить конкретную финансовую потребность клиента, а значит, его и следует называть банковским продуктом.

Есть также другие определения «банковского продукта» и «банковской услуги». Коробова Г.Г. в своей книге приводит следующие определения данным терминам. «Банковские услуги» – банковские операции, проводимые по поручению клиента в его пользу и за определенную плату.

«Банковский продукт» – отдельная банковская услуга или комплекс взаимосвязанных услуг, предназначенный для удовлетворения потребностей банковских клиентов [7].

Банковский продукт, по версии авторов сайта Техно-К, специализирующихся на разработке программного обеспечения для автоматизации банковского и корпоративного бизнеса, – это конкретный метод оказания банком (клиенту) услуги или логически связанного набора услуг. Появившаяся в результате некорректного перевода «калька» (от англ. banking product) твердо обосновалась в русскоязычных работах по маркетингу и приобрела значение близкое

«продаваемый товар», хотя коммерциализация банковской деятельности (продажа банковских продуктов) по сути, очевидно, ближе к предоставлению платных услуг.

Вся деятельность банка заключается в оказании услуг своим клиентам. Например, консультирование клиента, помощь в оформлении договора банковского вклада или кредитного договора, работа банкоматов и т.д. – все это банковские услуги [17]. Но предоставление услуги еще не означает, что удовлетворена потребность в решении конкретной финансовой проблемы банковского клиента. Например, сотрудник банка может разъяснить клиенту условия предоставления кредита, оказав тем самым ему услугу, но отношения клиента и банка могут на этом закончиться. Таким образом, банковская услуга - это результат отдельных действий, направленных на удовлетворение потребностей клиентов банка.

Классификация банковских услуг:

По индивидуальности услуги бывают:

- единичные (переназначенные для конкретного потребителя);
- массовые (отличаются только по видам актива).

По ограниченности банковские продукты бывают:

– лимитированные, то есть с определенной квотой на выпуск (облигации, кредитные договора и т. д.);

- предназначенные для конкретного покупателя;
- не ограниченные по количеству;

Виды банковских услуг по форме:

- имущество (деньги, слитки золота, ЦБ и т. д.);
- права (договор на открытие счета, кредитное соглашение и т. д.).

По содержанию банковские продукты делятся на:

- впервые появившиеся на финансовом рынке;
- новые на отечественном рынке.

По видам различают такие услуги банка:

- кредит;

- выпуск пластиковых карт;
- РКО;
- кредиты;
- депозиты;
- лизинг;
- обслуживание
- расчетного счета;
- операции с иностранной валютой;
- факторинг;
- банкомат;
- выпуск и обслуживание ценных бумаг;
- Home-banking;
- форфейтинговые операции;
- «своп»-сделки

Еще недавно для получения каждой из этих услуг в банке, клиенту приходилось дополнительно расплачиваться. От этого клиенты просто впадали в отчаяние. К тому же приходилось подолгу вникать в суть вопроса, определяя, какая услуга действительно необходима, а от какой можно отказаться [17].

Сегодня такая дилемма уже в прошлом. Банки предлагают комплексное обслуживание в таких вопросах, сформировав пакеты банковских продуктов. Что же такое пакеты банковских продуктов, или, как по-другому называют, пакетирование?

Пакеты банковских продуктов – это и есть наиболее востребованная на сегодняшний день стратегия кросс-продаж банковских продуктов или услуг, которая предполагает рассмотрение имеющихся в наличии продуктов как отдельных позиций каталога взаимосвязанных услуг, и позволяет определить и сформировать набор продуктов, которые полностью удовлетворяли бы потребности клиента, гарантируя этим наилучшее взаимодействие с ним, т.е. пакетирование банковских продуктов или услуг, это и есть кросс-продажа.

Рассмотрим пример пакетов банковских продуктов [3]. В таблице 2 приводятся примеры традиционного пакетирования банковских продуктов для частных лиц на уровне филиала.

Таблица 1 – Примеры традиционного пакетирования банковских продуктов для частных лиц

Вид продукта	Потребности		
	Расчеты и переводы	Вложение средств	Кредитование
Основной продукт	Текущий счет	Депозит, ценные бумаги	Ссуда
Дополнительные продукты	Постоянное поручение, Дебетовая карта	Хранение и/или управление ценными бумагами, формирование инвестиционного портфеля	Кредитная карта, страхование ссуды

Так же в пакет могут включаться продукты, имеющие сезонный характер (налоговые платежи, отпускные вклады, строительные ссуды). Например, в случае периодичности уплаты налогов можно предложить их авансированный платеж. В практике некоторых банков нашло свое применение объявлять ежегодно введение сезонных вкладов с гибкой системой начисления процентов. В случае досрочного востребования вклада или его части проценты варьируются в зависимости от срока фактического нахождения средств во вкладе.

Качество продукта напрямую связано с качеством обслуживания и подразумевает, в первую очередь, увязку ожиданий клиентов и того, что может предложить банк. В понятие эффективности продажи, таким образом, включается такое комплексное понятие, как доброжелательное отношение с клиентурой и этот элемент можно с полным основанием включить в технологию пакетирования продуктов. Концепция пакетной продажи предполагает соответствующий профессиональный уровень компетенции (знание продуктового ряда банка, умение, представлять предлагаемые продукты, помощь в их использовании), навыки общения (внимание, вежливость, учтивость, умение расположить к себе), способность поддерживать длительное общение (для некоторых клиентов и видов

приобретаемых услуг период общения более длителен, чем для других), соблюдать место и иерархический уровень общения (для VIP-клиентов требуется участие управляющего, предоставление более комфортной обстановки), использование необходимых нормативных требований (внешний вид, общение с клиентами и т. п.) [6].

Содержание пакета банковских услуг может быть разным, но взаимосвязанным.

Пакет услуг, предлагаемых клиенту, чаще уже связан с карточным счетом. В зависимости от вида карты, ее уровня и общего количества, разнится и пакет дополнительных услуг.

Возможный дополнительный сервис:

- Интернет-банк. Это, несомненно, плюс при оформлении карты. С этой услугой можно беспрепятственно осуществлять операции с проводом платежей, переводом средств, пополнением счета и контролем проводимых операций;

- СМС-банкинг. Рассчитан на ежедневное информирование клиента о состоянии банковского счета за последние 24 часа. Именно этот сервис чаще других интересует клиентов банков;

- бонусы на депозиты. Здесь предусмотрена возможность увеличения кредитных ставок на отдельные виды депозитных вкладов;

- овердрафт (перерасход) основного карточного счета;

- снижение тарифных ставок на обслуживание (переводы, платежи);

- снятие наличных. Возможен вариант беспроцентного (или по низким ставкам) обналичивания средств с карты через банкоматы. В случае с партнерскими сетями банкоматов могут возникать непредвиденные расходы при снятии средств, если есть наличие пакета дополнительных услуг.

Бывает и такое – скидка на использование банковского сейфа или ячейки. Пользователям картами категории «Голд» или «VIP» могут предлагаться следующие сервисы: карты Priority Pass, Yara, консьерж-сервис, персональный менеджер и тому подобное[11].

По данным сайта bankiros.ru был выявлен рейтинг банков России по количеству

отделений банков и предлагаемых банковских продуктов. Данные десяти самых популярных банков представлены в таблице 2 [4].

Таблица 2 – Рейтинг популярных банков по данным сайта bankiros.ru за 2018 г.

Банки	Отделений	Вклады	Кредиты	Кредитные карты	Рейтинг
СБЕРБАНК	7 147	12	31	4	1
ВТБ	1 116	3	35	1	2
ГАЗПРОМБАНК	351	12	10	-	3
РОССЕЛЬХОЗБАНК	1 383	11	23	4	4
АЛЬФА- БАНК	642	3	28	19	5
МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	129	5	10	2	6
БАНК ОТКРЫТИЕ	403	6	21	12	7
ПРОМСВЯЗЬБАНК	328	5	24	4	8
ЮНИКРЕДИТБАНК	101	9	24	6	9
БАНК РОССИЯ	74	4	7	-	10

По данному рейтингу банков, можно сказать следующее:

Во-первых, на первом месте по данному рейтингу «кому и как предлагает банк пакет услуг» [4].

Такое разделение клиентов, конечно, не критичное, но по характерным признакам использования счета можно выделить следующие группы клиентской базы банка:

- «социальный» пакет;
- зарплатная карта;
- молодежь (студенты);
- активные пользователи онлайн-банкингом;
- путешественники (туристы);
- клиенты категории «VIP».

Такое обозначение групп отражает основные особенности пользования банковским счетом. Хотя в случае с некоторыми из них, группы в результате формируются за счет целевой аудитории пакетных услуг. Выбор предложенного пакета дополнительных сервисов чаще зависит именно от того, с какой социальной группой связан клиент.

Пенсионерам, ветеранам и прочим категориям социального обеспечения обычно предлагается минимальный пакет услуг. То есть простой карточный счет с минимальной тарификацией. В таком договоре, например, указывается фиксированное количество беспроцентного обналичивания средств через банкомат.

Зарплатные карты тоже можно разделить на категории. Но в результате общие признаки для всех зарплатных проектов – контроль за состоянием счета. В этом случае в пакете сервисов будет СМС-банкинг и льготная тарификация операций по снятию средств через банкомат [8].

Характерные признаки других групп: путешественники – возможность оформить страховой полис; покупатели/продавцы Интернет-магазинов – виртуальные карты; студенты – обычный счет и Интернет-банкинг. Составление пакета услуг к банковской карте может также проходить индивидуально, по просьбе клиента, с возможными дополнительными бонусами и скидками[9].

Те, кто пользуется банковскими картами с пакетом услуг, со временем замечают, что дополнительные сервисы – не такая уж большая растрата, а удобство и простота их использования подтверждают выгоду от пользования «пакетированной», чем обычной картой (и за год это не так уж и дорого). Но ответ на вопрос: «нужен ли к карточному счету дополнительный пакет сервисов?», каждый клиент ищет для себя сам.

Для оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов банка целесообразно рассмотреть и категории «эффективность» [17],

Проблема эффективности, является насущной в настоящее время, так как деятельность банка характеризуется и оценивается достигнутой экономической

эффективностью. Эффект – это результат, следствие каких-либо причин, действий, хозяйственных мероприятий [13]. Понятия «эффективности» рассматривается с количественных и качественных характеристик.

Экономическая эффективность:

- связь между количеством единиц ресурсов, которые используются в процессе производства и которые получены в результате количества любого продукта;

- это не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых [13];

- отношение результата к определенному виду затрат [16];

- производство товара с наименьшими затратами, использования минимального количества ресурсов для производства определенного объема продукции при минимальных средних общих затратах [27];

- одна из характеристик качества некоторой системы, в частности, экономической, а именно ее характеристика с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования [23];

- это относительный эффект, результативность данного вида деятельности компании ;

- комплексный показатель стремления к конечному результату, а также вариант правильности, точности направления к конечному результату [20].

Для того чтобы оценить доходность и эффективность банка, следует провести финансовый анализ банка и рассчитать некоторые показатели эффективности. Для оценки эффективности кросс-продаж банковских продуктов банка «ВТБ» необходимо проанализировать, оценить данную отрасль продаж и понять дальнейшие направления и перспективы развития деятельности кредитной организации. Выявить положительные и отрицательные стороны этой методики банка, и предложить рекомендации по повышению эффективности деятельности.

## Вывод по первой главе

Кросс-продажи – это предложение кредитной организацией существующему или новому клиенту, оформляющему тот либо иной банковский продукт, приобрести другие дополнительные и взаимосвязанные продукты или услуги. Продажа дополнительных продуктов чаще осуществляется на более выгодных условиях. Такой метод применяется банками с целью увеличения объема продаж и, соответственно, прибыли, а также повышения уровня лояльности клиентов[7].

Один из основных мотивов, по которым клиенты совершают дополнительные покупки у банков – это доверие.

С помощью перекрестных продаж клиент может более полно удовлетворить свои потребности. Такой метод применяется банками с целью увеличения объема продаж и, соответственно, прибыли, а также повышения уровня лояльности клиентов. [9] Целесообразность перекрестных продаж определяется выгодами банка как продавца и клиента как покупателя.

В банках все больше применяется интегрированный маркетинг, целью которого является не только привлечение клиентов, но и постоянное улучшение качества их обслуживания. Специфика интегрированного маркетинга заключается в том, что банки заинтересованы не только в привлечении денежных средств клиентов, но и в активном их использовании с помощью эффективного кредитования предприятий, учреждений, государства, населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений банка с вкладчиками, так и в сфере кредитных вложений. Цели банка в этих двух сферах различны: в первой – привлечение клиентов в качестве вкладчиков денежных средств, а во второй – направить кредитные ресурсы банка таким предприятиям, которые использовали их с наибольшей пользой и были бы в состоянии возратить кредит в установленные сроки[18].

Сегодня в России руководство компаний, банков используют различные методы по увеличению кросс-продаж банковских продуктов. Существуют различные виды

мотивации, которая направляет агентов выполнять поставленные планы по предложению рынку продуктов, а именно кросс-продуктов.

Пакеты банковских продуктов – это наиболее востребованные на сегодняшний день стратегии кросс-продаж банковских продуктов или услуг, которая предполагает рассмотрение имеющихся в наличии продуктов как отдельных позиций каталога взаимосвязанных услуг, и позволяет определить и сформировать набор продуктов, которые полностью удовлетворяли бы потребности клиента, гарантируя этим наилучшее взаимодействие с ним [21].

## 2 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ БАНКА

### 2.1 Финансово-экономическая характеристика банка «ВТБ» (ПАО)

Банк ВТБ – советский и российский универсальный коммерческий банк с государственным участием (60,9% принадлежит государству). Второй по величине активов банк страны и первый по размеру уставного капитала. Головной офис банка находится в Москве, зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге. 1 января 2018 года присоединил к себе дочерний банк ВТБ24 [24].

Руководство текущей деятельностью ВТБ осуществляется единоличным исполнительным органом Банка – президентом – председателем правления и коллегиальным исполнительным органом Банка – правлением. Исполнительные органы подотчетны Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету Банка [30].

Правление банка ВТБ действует на основании Положения о Правлении.

Банк ВТБ является головной структурой Группы ВТБ. География деятельности группы наряду со странами СНГ охватывает государства Западной Европы, Азии и Африки. В странах СНГ Группа представлена в Армении, Украине, Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Банки ВТБ в Австрии, Германии и Франции работают в рамках Европейского субхолдинга во главе с ВТБ Банк (Австрия). Кроме того, Группа имеет дочерние организации в Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии, Анголе, Китае, Индии, Сингапуре и Дубае.

ВТБ – один из лидеров национального банковского сектора. Банк занимает прочные конкурентные позиции во всех сегментах рынка банковских услуг [6].

«ВТБ» является принципиальным членом международной платёжных систем Visa International и MasterCard, ассоциированным членом международной платёжной системы EuroPay и сублицензиатом Diners Club, а так же членом отечественной платёжной системы МИР, основной в Российской Федерации с декабря 2015 года [11].

Миссия банка заключена в том, что: «Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом» [25].

Таблица 3 – Основные ценности банка «ВТБ»

Ценность	Расшифровка
Люди	Работать для клиентов, развивать таланты и создавать команду, в которой мечтает оказаться каждый
Развитие.	Учиться, внедрять инновации и двигаться вперед.
Эффективность	Четко рассчитывать стратегию, разумно использовать силы и неизменно достигать намеченной цели.
Надёжность	Выполнять обещания, обеспечивать уверенность и спокойствие.

Правильно сформулированные миссия и принципы банка воздействуют на сотрудников банка, и стимулируют их к производительной и эффективной деятельности [22].

Диверсифицируя свою деятельность, группа ВТБ постоянно расширяет круг проводимых на российском рынке операций и предоставляет клиентам широкий комплекс услуг, принятых в международной банковской практике:

- расчетно-кассовое обслуживание;
- кредитование;
- привлечение срочных средств клиентов;
- международные расчеты и банковские гарантии;
- валютный контроль;
- производные финансовые инструменты;
- безналичные конверсионные операции;
- операции с банковскими и платежными картами;
- инвестиционные услуги;
- депозитарные операции;

- сукьюритизация и синдикация;
- торговый экваринг.

Менее чем за пять лет из узкоспециализированного банка с небольшой филиальной сетью ВТБ превратился в один из крупнейших системообразующих кредитных институтов страны общенационального значения (по темпам роста бизнеса, существенно опережавшим другие крупные российские банки). Сегодня ВТБ прочно занимает в России второе место по размеру активов, капитала, ресурсной базы, объемам кредитования предприятий и населения, величине чистой прибыли[25].

В стратегических планах Банка и возглавляемой им группы ВТБ:

- превращение в безусловного лидера банковской розницы в России;
- занятие ведущих позиций на отечественном рынке инвестиционно-банковских услуг;
- дальнейшее расширение деятельности за рубежом, прежде всего в странах СНГ.

Банк планирует увеличить объемы лизинговых и страховых операций, более активно работать в сфере управления активами, брокерской деятельности, негосударственного пенсионного обеспечения и в ряде других сегментов финансового рынка России[30].

ВТБ – один из лидеров национального банковского сектора. Банк занимает прочные конкурентные позиции во всех сегментах рынка банковских услуг.

## 2.2 Экспресс-анализ деятельности банка «ВТБ» (ПАО)

Банк ВТБ (публичное акционерное общество) является крупнейшим российским банком и среди них занимает 2 место по активам-нетто.

На отчетную дату (01 Мая 2018 г.) величина активов-нетто банка ВТБ составила 12 854,57 млрд. руб. За год активы увеличились на 32,29%. Прирост активов-нетто положительно повлиял на показатель рентабельности активов ROI (данные на

ближайшую квартальную дату 01 Апреля 2018 г.): за год рентабельность активов-нетто выросла с 0.37% до 1.42%.

По оказываемым услугам банк в основном привлекает клиентские деньги, причем эти средства достаточно диверсифицированы (между юридическими и физическими лицами), а вкладывает средства в основном в кредиты.

Банк ВТБ – находится в ломбардном списке, и Банком России принимаются в качестве залога облигации рассматриваемой кредитной организации; имеет право работать с Пенсионным фондом РФ и может привлекать его средства в доверительное управление, в депозиты и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих; имеет право работать с негосударственными пенсионными фондами, осуществляющими обязательное пенсионное страхование, и может привлекать пенсионные накопления и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих; имеет право открывать счета и вклады по закону 213-ФЗ от 21 июля 2014 г., т.е. организациям, имеющими стратегическое значение для оборонно-промышленного комплекса и безопасности РФ; находится под прямым или косвенным контролем ЦБ или РФ; в кредитную организацию назначены уполномоченные представители Банка России[6].

Для определения финансового состояния банка, в данной работе используется вертикальный и горизонтальный анализ.

Горизонтальный (временной) анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов. Наиболее распространенными приемами горизонтального анализа являются:

- простое сравнение статей отчетности и изучение их резких изменений;
- анализ изменения статей отчетности в сравнении с колебаниями других статей.

При этом особое внимание уделяется случаям, когда изменение одного показателя по экономической природе не соответствует изменению другого показателя.

Горизонтальный анализ – это оценка темпов роста(снижения) показателей

бухгалтерского баланса за отчетный период [6]. Он помогает оценить темпы роста (или снижения) по каждой группе средств организации и их источников за рассматриваемый период. Как правило для анализа используют полученные на основании опыта темпы роста за ряд лет и сравнивают их с реальными результатами за рассматриваемый период. Это позволяет не только определить изменения по отдельным балансовым статьям, но и делать прогнозы на будущее.

Горизонтальный и вертикальный анализ взаимно дополняют друг друга. Назначение вертикального анализа заключается в возможности проанализировать целое через отдельные элементы, составляющие это целое. Его широко используют для объективной оценки результатов работы организации. При рассмотрении результатов баланса вертикальный анализ позволяет увидеть удельный вес каждой статьи в общем итоге, определить структуру средств и их источников, а также произошедшие в них изменения.

Вертикальный анализ осуществляется в целях определения удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода [6].

Для проведения анализа финансового состояния банка использовались следующие документы:

- бухгалтерский баланс 01.01.2015 – 01.01.2018 гг.;
- отчет о финансовых результатах за 2015 – 2017 гг.

Проанализировав таблицу из приложения А, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период структура активов не потерпела значительных изменений.

Второе место занимает статья «Чистые вложения в ценные бумаги, предназначенные для продажи».

Третье место в структуре активов принадлежит статье «Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток», которая в среднем составляет 6,5%.

Чистая ссудная задолженность имеет наибольший удельный вес в активах банка. Особенно интенсивен рост объемов кредитования на 01.01.2016 г.

«Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения» имеют значительные изменения, т.к. на 01.01.2018 г. они отсутствуют.

«Средства в кредитных организациях» за 2016 г. увеличились на 18 768 263 тыс. руб., а за 2017 г. увеличились еще на 43 502 646 тыс. руб., причем их доля в общей сумме активов также увеличивается.

Чистая ссудная задолженность за 2015 г. выросла на 940 368 780 тыс. руб., за 2016 г. данная статья снизилась на 107 028 446 тыс. руб. и за 2017 г. выросла на 127 015 292 тыс. руб.

Увеличение статьи «Средства кредитных организаций в ЦБ РФ» и «Денежные средства» за 2017 г. говорит о повышении ликвидности баланса банка.

Статья «Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток» на протяжении исследуемого периода снижается и доля в общей сумме активов также имеет снижение.

Статья «Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы в наличии для продажи» имела максимальный рост за 2015 г. За 2016 г. данная статья снизилась на 61 156 112 тыс. руб., но за 2017 г. произошло ее увеличение на 158 358 552 тыс. руб. Банк отдает предпочтение ценным бумагам, которые приобретаются на более длительный срок.

«Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения» за 2017 г. произошло снижение на 351 033 777 тыс. руб. Банк отказался от инвестиций в облигации и векселя, которые были приобретены с целью получения прибыли от погашения.

Вложения банка в развитие ОС, НМА и материальные запасы - растут.

В целом темп роста всех активов как снижался, так и рос. Максимальный темп роста был отмечен за 2015 г. и составил 113,25%.

Проанализировав таблицу из приложения Б, стоит отметить, что наибольшую долю в структуре пассивных операций банка, за анализируемый период, составляют средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, причем их доля за четыре года увеличилась.

Главным источником денежных средств в деятельности банка являются вклады и депозиты физических и юридических лиц.

«Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ» уменьшились с 23,57% до 0,84%, это говорит о том, что банк исправно погашает свои обязательства перед ЦБ РФ.

Статья «Средства кредитных организаций» за анализируемый период, имела как рост, так и снижение, но на 01.01.2018 достигла своего максимума – 21,74%. Это говорит о том, что банк стал чаще обращаться за заемными средствами в другие кредитные организации.

Самую низкую долю в пассивах банка, за анализируемый период, занимает статья «Обязательства по текущему налогу на прибыль», их доля в среднем составляет 0,01 %.

Небольшую долю составляют резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон.

Статья «Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток», на 01.01.2018 г. составила 1,02%, т.е. банк увеличил короткие позиции по ценным бумагам.

Валюта баланса пассивов банка за 2015 г. увеличилась на 765 403 400 тыс. руб. За 2015 г. произошел максимальный рост. За 2016 г. валюта баланса снизилась на 40 977 371 тыс. руб. и за 2017 г. она увеличилась на 139 265 627 тыс. руб. Увеличение пассивов говорит о росте банка.

Статья «Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ» на протяжении исследуемого периода снижается. Максимальное уменьшение данной статьи произошло за 2017 г. на 985 103 430 тыс. руб.

Анализируемый банк работает на рынке межбанковских кредитов, объем средств, привлеченных от кредитных организаций за 2017 г. увеличился на 12,19%.

Статья «Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями»,

растет, за 2015 г. на 996 481 892 тыс. руб. или на 28,27%, в том числе выросли, вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей. Средства на расчетных счетах клиентов – это денежные средства, являющиеся являются наиболее привлекательными для банка, поскольку они наименее затратные.

Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток за 2015 – 2016 гг. снижались, но за 2017 г. данная статья увеличилась на 3 613 776 тыс. руб. Банк увеличил количество пассивных операций по ценным бумагам (короткие позиции).

Выпущенные долговые обязательства за 2015-2016 гг. снижались, но за 2017 г. произошел рост на 48 527 318 тыс. руб. или на 45,91%.

«Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон» за 2017 г. снизилась на 452 178 тыс. руб. В нашем случае за 2017 г. происходит снижение статьи, следовательно, сократился объем кредитования иностранных контрагентов.

Проанализировав таблицу, которая представлены в приложении В можно сделать следующие выводы.

Общая сумма источников собственных средств увеличилась на 472 122 109 тыс. руб. (за 2014-2017 гг.).

Статья «Средства акционеров участников» и в среднем составляет 45,2%, что составляет наибольший удельный вес в структуре собственных средств банка.

Эмиссионный доход является второй статьей по удельному весу, в среднем их доля составила 35,98%.

Собственные средства банка на протяжении исследуемого периода увеличивались. Максимальный рост был отмечен за 2015 г. на 333 773 673 тыс. руб. или на 35,20%.

«Средства акционеров (участников)» увеличилась за 2015 г. на 89,45%, путем выпуска обыкновенных и привилегированных акций банка.

Резервный фонд за анализируемый период имел тенденцию роста и за 2017 г. увеличился на 3 454 417 тыс. руб.

Статья «Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет» имела разную динамику, за анализируемый период увеличение произошло за 2016 г. на 11 582 106 тыс. руб. Данная статья занимает третье место по удельному весу в анализе собственных средств банка.

Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период имеет различную динамику, но максимальное увеличение произошло за 2017 г. на 32 179 831 тыс. руб. или на 46,58%. За 2014-2017 гг., удельный вес данной статьи увеличивался.

Проанализировав приложение Г, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в отчете о финансовых результатах занимает такая статья «Процентные доходы». За 2016 г. она составляла наибольший удельный вес – 34,82%. В данной статье наибольшую долю занимает статья – «От ссуд, предоставленных клиентам не являющимся КО». Максимальный удельный вес был достигнут в 2017 г.

Можно сделать вывод о грамотной кредитной и маркетинговой политике, привлекающей все большее количество клиентов. Нельзя не отметить разработку новых программ, находящих свое применение как у обычных людей со средним заработком, так и у VIP-клиентов.

По наименьшему удельному весу лидирует такая статья «Размещение средств в КО». Также за анализируемый период банк не оказывал услуги по финансовой аренде (лизингу).

Следующая статья, которая имеет весомый удельный вес это – «Процентные расходы». За 2016 г. ее удельный вес составлял максимум и достиг 26,07%. Внутри данной статьи преобладает доля такой статьи как – привлеченные средства клиентов, не являющихся КО. Данный результат говорит о грамотной депозитной политике банка.

Наименьший удельный вес составляет статья «Выпущенные долговые обязательства».

Хочется отметить тот факт, что чистые процентные доходы банка с каждым годом растут и за 2017 г. составили 203 842 413 тыс. руб. Такая динамика говорит об эффективной работе банка.

Наименьшую долю в отчете о финансовых результатах занимает статья «Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи».

Чистые процентные дохода банка снизились при сравнении 2017 г. к 2016 г. на 33 653 440 тыс. руб.

Статья «Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах» за анализируемые периоды оставалась отрицательной, что говорит об увеличении резервов.

Чистые доходы от операций финансовыми активами, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток имели как рост, так и снижение. Увеличение произошло в период 2016 г. к 2015 г. на 77 401 2016 тыс. руб. Но темп роста все же остался отрицательным.

Строки с 6 по 13 показывают нам другие источники доходов банка. При этом в данном случае показывается сразу чистый доход, т.е. за вычетом расходов, связанных с данной операцией. В данном случае интерес представляют те строки, чистые доходы от которых сопоставимы с чистым доходом от ссудной деятельности. В нашем случае другие источники банка не превышают в абсолютных значениях чистых процентных доходов после создания резерва на возможные потери.

Далее идут строки с прочими доходами и расходами. В нашем случае стоит обратить внимание на комиссионные расходы, т.к. они превышают комиссионные дохода банка. В 2017 г. к 2016 г. они выросли на 6 836 127 тыс. руб. Увеличение комиссионных расходов говорит об увеличении числа операций, совершаемых с другими агентами финансовых рынков. В абсолютных значениях мы можем заметить увеличение комиссионных доходов в 2017 г. к 2016 г., но их общая сумма

будет меньше комиссионных расходов банка.

Далее проанализируем такую статью «Операционные расходы банка». Это все расходы на обслуживание: аренда, зарплата с начислениями, коммунальные платежи, реклама и т.д. В целом данная статья имела как рост, так и снижение. В 2017 г. к 2016 г. она сократилась на 2 892 176 тыс. руб. или на 12,96%, что говорит об оптимизации расходов банка.

### 2.3 Оценка эффективности кросс-продаж на примере ПАО «ВТБ»

Растущая конкуренция в банковском секторе приводит к изменению роли клиента, вследствие этого клиент сам выбирает банк в зависимости от характера потребляемых услуг и цен на них. Таким образом, банки вынуждены постоянно приспосабливаться к меняющимся запросам своих клиентов, улучшать технологию обслуживания клиентов и совершенствовать предоставляемые услуги.

Проведенные исследования в изучении клиентов банка «ВТБ» позволяют выделить их предпочтения, определить «типовые» пакеты услуг, направления разработки новых и модернизацию существующих банковских продуктов[25].

В настоящее время ведущими российскими банками используются пакеты услуг, которые разделены в основном по доходам клиентов, т.е. базовый и премиум.

При изучении ПАО «ВТБ», было установлено, что в настоящее время для повышения эффективности кросс-продаж банк использует пакетные услуги.

В данной выпускной квалификационной работе были использованы статистические данные оценки кросс-продаж банковских продуктов. Исходя из предоставленных данных, был составлен список исследуемых пакетных услуг, а именно выбраны объекты оценки эффективности. Далее проведем анализ основных пакетных услуг для физических и юридических лиц, который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Пакеты услуг ПАО «ВТБ» в период с 2016 – 2017 гг.

Пакеты услуг	Количество, шт.		Удельный вес, в процентах		Темп роста, в процентах 2017/2016
	2016	2017	2016	2017	
для физических лиц	1 909 706	2 611 111	100,0	100,0	136,7
«Мультикарта»	985 632	1 143 786	51,6	43,8	116,0
«Привилегия-Мультикарта»	598 658	879 693	31,3	33,7	146,9
«Пенсионная Мультикарта»	325 416	587 632	17,0	22,5	180,6
для юридических лиц	9 000	10 000	100	100	111,1
«Бизнес-старт»	4 000	4 500	44,5	45	112,5
«Бизнес-развитие»	3 000	3 000	33,3	30	100
«Бизнес-премиум»	2 000	2 500	22,2	25	125

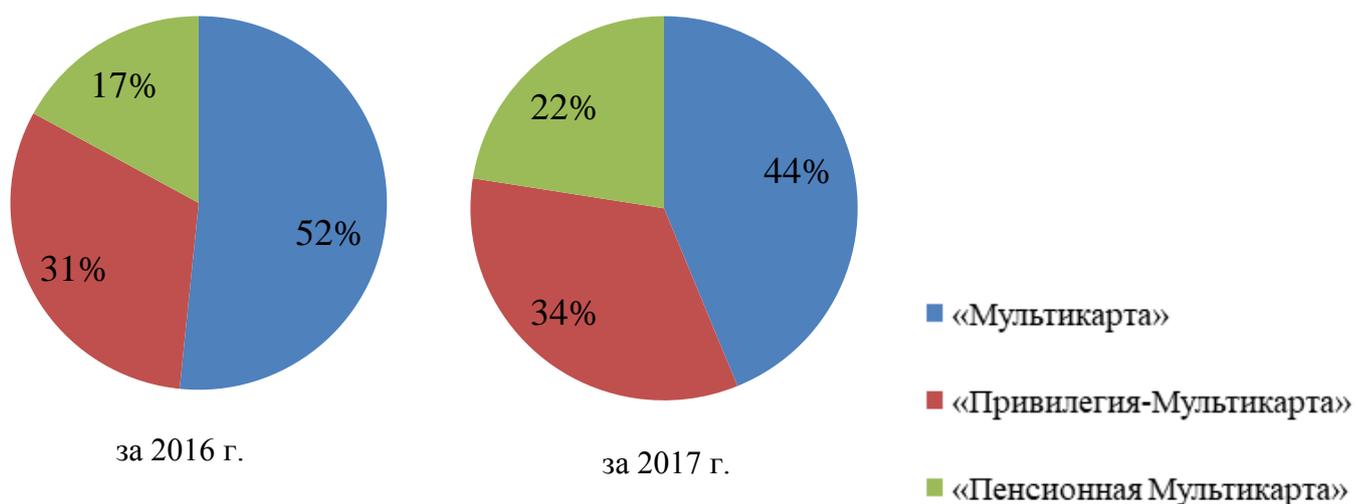


Рисунок 3 – Структура пакетов услуг для физических лиц, в процентах

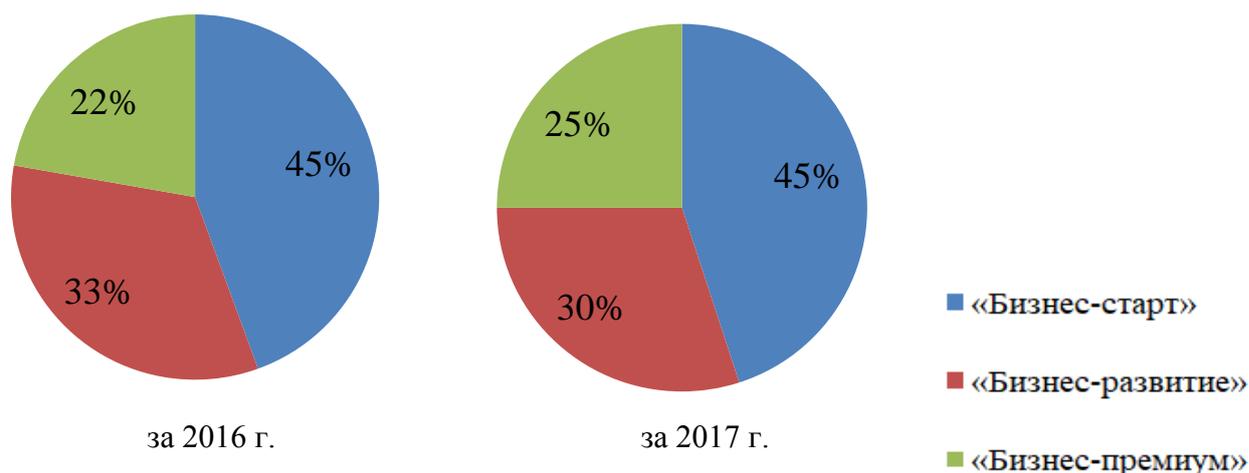


Рисунок 4 – Структура пакетов услуг для юридических лиц, в процентах

По результатам таблицы 4, а также рисунков 3, 4 можно сделать вывод о том, что количество проданных пакетных услуг за анализируемый период растет, для физических лиц темп роста составил 136,7%, а для юридических лиц – 111,1%.

Наиболее популярным пакетом услуг для физических лиц является «Мультикарта», которая в исследуемый период имела рост на 158 154 шт., при этом ее удельный вес снизился на 7,8%, а темп роста составил 116,0%.

Пакет услуг «Привилегия-Мультикарта» занимает второе место по продажам и ее рост составил 281 035 шт., при этом происходит увеличение удельного веса на 2,4%, а темп роста составил 146,9%.

Пакет услуг «Пенсионная Мультикарта» занимает третье место за исследуемый период, рост составил 262 216 шт. Стоит отметить, что удельный вес вырос с 17,0% до 22,5%. Темп роста составил 180,6%.

Таким образом, стоит отметить, что все пакеты услуг для физических лиц имели рост в абсолютных значениях, но в удельном весе рост произошел только в пакете услуг «Пенсионная Мультикарта», т.е. в настоящее время растет популярность банковских услуг среди людей пожилого возраста. Наибольший удельный вес составляет пакет услуг «Мультикарта». Данный факт обусловлен

ростом популярности базового продукта. «Банковской картой года» в 2017 г. по версии Банки.ру стала «Мультикарта».

Наиболее популярным пакетом для юридических лиц является «Бизнес-старт», его рост составил 500 шт., при этом удельный вес вырос на 0,5%. Темп роста составил 112,5%.

Далее по популярности следует разместить пакет услуг «Бизнес-развитие». На протяжении исследуемого периода роста в абсолютных значениях не произошло и удельный вес снизился на 3,3%.

Пакет услуг «Бизнес-премиум» вырос на 500 шт. и удельный вес также вырос на 2,8%. Темп роста составил 125%.

Таким образом, большинство проанализированных пакетов услуг для юридических лиц имели положительную тенденцию. Наибольший рост в удельном весе составил пакет услуг «Бизнес-премиум», следовательно, происходит увеличении клиентов банка, относящихся к классу «состоятельных». Среди проанализированных пакетов услуг наибольшую долю составляет «Бизнес-старт», что позволяет сделать вывод о росте доверия и надежности банка со стороны малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей.

Проведем анализ состава пакетов услуг, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Состав пакетов услуг для физических лиц ПАО «ВТБ»

Пакеты услуг для физических лиц	Состав	Количество, шт.		Удельный вес, в процентах		Темп роста, в процентах 2017/2016
		2016	2017	2016	2017	
«Мультикарта»	Текущий счет	985 632	1 143 786	22,4	22,4	116,0
	Накопительный счет	985 632	1 143 786	22,4	22,4	116,0
	ДБО	985 632	1 143 786	22,4	22,4	116,0
	Овердрафт	789 653	895 632	17,9	17,5	113,4
	Оформление 2-х и более карт	658 932	789 325	15,0	15,4	119,8
	Итого	4 405 481	5 116 315	100,0	100,0	116,1

Окончание таблицы 5

«Привилегия-Мультикарта»	Текущий счет	598 658	879 693	17,1	17,2	146,9
	Вклад	598 658	879 693	17,1	17,2	146,9
	Накопительный счет	598 658	879 693	17,1	17,2	146,9
	Кредит	498 563	658 963	14,2	12,9	132,2
	Инвестиционные услуги	256 987	325 698	7,3	6,4	126,7
	Индивидуальное обслуживание	356 893	600 325	10,2	11,8	168,2
	Премиальные сервисы	598 658	879 693	17,1	17,2	146,9
	Итого	3 507 075	5 103 758	100,0	100,0	145,5
«Пенсионная Мультикарта»	Текущий счет	325 416	587 632	33,4	33,4	180,6
	Накопительный счет	325 416	587 632	33,3	33,3	180,6
	ДБО	325 416	587 632	33,3	33,3	180,6
	Итого	976 248	1 762 896	100	100	180,6

Результаты таблицы 5 показали, что наибольшее количество оформляемых услуг, в пакете услуг «Мультикарта», составляют: текущий счет, накопительный счет и дистанционное банковское обслуживание (ДБО). ДБО включает в себя: подключение к ВТБ-Онлайн, SMS-оповещения, оповещение по электронной почте. Темп роста на протяжении исследуемого периода не изменился.

Наименьший удельный вес в данном пакете услуг составляют овердрафт и оформление 2-х и более карт. Удельный вес и темп роста имеют положительную тенденцию в связи с увеличением количества подключаемых услуг.

При анализе структуры пакетов услуг, было установлено что, «Привилегия-Мультикарта» имеет наибольший состав и количество подключаемых услуг. Самыми востребованными в данном пакете являются: текущий счет, накопительный счет, вклад, а также премиальный сервисы. Стоит отметить, что в премиальный сервис состоит из следующих услуг:

- priority pass;

- помощь на дорогах;
- страхование в путешествиях;
- консьерж-сервис.

Менее востребованными услугами являются: кредит, инвестиционные услуги и индивидуальное обслуживание. Несмотря на данный факт удельный вес данных услуг за 2017 г. вырос.

Пакет услуг «Пенсионная Мультикарта», среди представленных пакетов услуг, имеет наименьший состав. Данный пакет предназначен для людей пенсионного возраста, которые хотят получать проценты с получаемой пенсии. На протяжении исследуемого периода удельный вес не изменился.

Далее рассмотрим структуру пакетов услуг, предоставляемых ПАО «ВТБ», для юридических лиц, которая представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Состав пакетов услуг на расчетное обслуживание для юридических лиц ПАО «ВТБ»

Пакеты услуг для физических лиц	Состав	Количество, шт.		Удельный вес, в процентах		Темп роста, в процентах
		2016	2017	2016	2017	2017/2016
«Бизнес-старт»	Расчетный счет	4 000	4 500	27,6	28,1	112,5
	Налоговые и бюджетные платежи	2 000	2 000	13,8	12,5	100,0
	Интернет и мобильный банк	4 000	4 500	27,6	28,1	112,5
	Подключение к зарплатному проекту	500	500	3,4	3,1	100,0
	Опция «Наличные»	4 000	4 500	27,6	28,1	112,5
	Итого	14 500	16 000	100,0	100,0	110,3
«Бизнес-развитие»	Расчетный счет	3 000	3 000	28,6	26,1	100,0
	Налоговые и бюджетные платежи	2 000	2 500	19,0	21,7	125,0
	Интернет и мобильный банк	3 000	3 000	28,6	26,1	100,0
	Подключение к зарплатному проекту	1 500	2 000	14,3	17,4	133,3

Окончание таблицы 6

	Опция «Наличные»	1 000	1 000	9,5	8,7	100,0
	Итого	10 500	11 500	100,0	100,0	109,5
«Бизнес-премиум»	Расчетный счет	2 000	2 500	24,5	24,6	125,0
	Налоговые и бюджетные платежи	2 000	2 500	24,5	24,6	125,0
	Интернет и мобильный банк	2 000	2 500	24,5	24,6	125,0
	Подключение к зарплатному проекту	2 000	2 500	24,5	24,6	125,0
	Опция «Наличные»	150	150	1,8	1,5	100,0
	Итого	8 150	10 150	100,0	100,0	124,5

По результатам таблицы 6, стоит отметить, что наибольшее число подключаемых услуг наблюдается в пакете «Бизнес-старт». Данный факт вызван популярностью пакета. Исследуемый пакет услуг подходит для новых и небольших компаний, у которых являются востребованными услуги такие как: расчетный счет, интернет и мобильный банк, а также опция «Наличные».

Пакет услуг «Бизнес-развитие» подходит для активно работающих компаний и индивидуальных предпринимателей. Для данного сегмента востребованными являются услуги: расчетный счет, налоговые и бюджетные платежи, интернет и мобильный банк.

Пакет услуг «Бизнес-премиум» подходит для компаний с большим объемом банковских операций. Для данного сегмента востребованными услугами являются следующие услуги: расчетный счет, налоговые и бюджетные платежи, интернет и мобильный банк, зарплатный проект.

Для анализа эффективности кросс-продаж через пакетные услуги составим финансовый результат (1) ПАО «ВТБ» по физическим и юридическим лицам.

$$\text{Финансовый результат} = \sum \text{Доходов} - \sum \text{Расходов} \quad (1)$$

Банк ВТБ не публикует в своей финансовой отчетности данные по кросс-

продажам, поэтому для расчетов был взят интернет ресурс Банки.ру, который вывел средние значения доходов и расходов по кросс-продажам – 15% и 9% соответственно. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Финансовый результат ПАО «ВТБ» от кросс-продаж банковских продуктов для физических лиц

Статья	«Мультикарта»		«Привелегия-Мультикарта»		«Пенсионная мультикарта»	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016	2017
1 Доходы	378 392	318 129	5 279 468	5 795 270	58 450	59 056
1.1 Доходы от ссуд, пред. физ. лицам.	363 777	305 134	5045668	5 525 696	-	-
1.2 Комис. доходы	14 615	12 995	233 800	269 574	58 450	59 056
Расходы	111 922	131 041	2 310 580	2 641 166	126 807	160 569
2.1 Расходы по прив. средствам физ. лиц	47 628	53 888	1 441 229	1 655 697	84 442	94 586
2.2 Прочие расходы	64 294	77 153	869 351	985 469	42 365	65 983
Финансовый результат	266 470	187 088	2 968 888	3 154 104	-68 357	-101 513

По результатам эффективности кросс-продаж ПАО «ВТБ», можно сделать следующие выводы.

Во-первых, самым доходным пакетом услуг, который предоставляется физическим лицам, является «Привелегия-Мультикарта». Данный факт обусловлен, тем, что покупателями этого пакета услуг являются клиенты, которые имеют доход выше среднего.

Во-вторых, пакет услуг «Мультикарта», также является прибыльным. Банку при

разработке нового пакета услуг следует делать акцент на средний класс.

В-третьих, пакет услуг «Пенсионная Мультикарта» для ПАО «ВТБ» является убыточным, ведь доходы банка в несколько раз меньше расходов. Следует учесть состав данного пакета, т.к. он не предусматривает выдачу кредита. При этом, если, банк будет размещать привлеченные денежные средства в доходные активы, то общая прибыль банка будет увеличиваться.

Далее проведем анализ эффективности кросс-продаж через пакетные услуги для юридических лиц, который представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Финансовый результат ПАО «ВТБ» от кросс-продаж банковских продуктов для юридических лиц

В тысячах рублей

Статья	«Бизнес-старт»		«Бизнес-развитие»		«Бизнес-премиум»	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Комиссионные доходы	3 405 705	2 795 518	4 509 599	4 623 491	7 317 917	8 797 507
Прочие расходы	3 698 745	2 598 745	3 658 974	3 669 985	5 987 623	6 001 548
Финансовый результат	-293 040	196 773	850 625	953 506	1 330 294	2 795 959

Проведенный анализ показал, что наиболее эффективным пакетом услуг по расчетно-кассовому обслуживанию юридических лиц является «Бизнес-премиум». По расчетам из таблицы 6, финансовый результат по данному пакету услуг увеличивается и за 2017 г. составила 2 795 959 тыс. руб. Следовательно, для ПАО «ВТБ» обслуживание крупного бизнеса является прибыльным сегментом.

Пакет услуг «Бизнес-развитие» является прибыльным для ПАО «ВТБ». Рост прибыли до налогообложения от расчетно-кассового обслуживания составил 102 881 тыс. руб. Таким образом, при разработке нового пакета услуг для юридических лиц, банку следует уделить особое внимание данному сегменту.

Пакет услуг «Бизнес-старт», за 2016 г. был убыточным, но уменьшение существенной доли расходов позволило банку в 2017 г. получить доход в размере 196 773 тыс. руб.

Проведенный анализ эффективности кросс-продаж через пакетные услуги показал, что данное направление является эффективным для ПАО «ВТБ».

Среди физических лиц доходными пакетами услуг являются: «Привилегия-Мультикарта» и «Мультикарта». Недоходным пакетом услуг является «Пенсионная Мультикарта».

Среди юридических лиц, за 2017 г., доходными являются все пакеты услуг по расчетно-кассовому обслуживанию.

Для оценки эффективности кросс-продаж через пакетные услуги применим формулу рентабельности (2).

$$\text{Рентабельность кросс-продаж} = \frac{\sum \text{Доходов}}{\sum \text{Расходов}} \cdot 100\% \quad (2)$$

Результаты расчет представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Рентабельность кросс-продаж через пакеты услуг для физических лиц ПАО «ВТБ»

Год	В процентах		
	«Мультикарта»	«Привилегия-Мультикарта»	«Пенсионная Мультикарта»
2016	338,1	228,5	46,1
2017	242,8	219,4	36,8

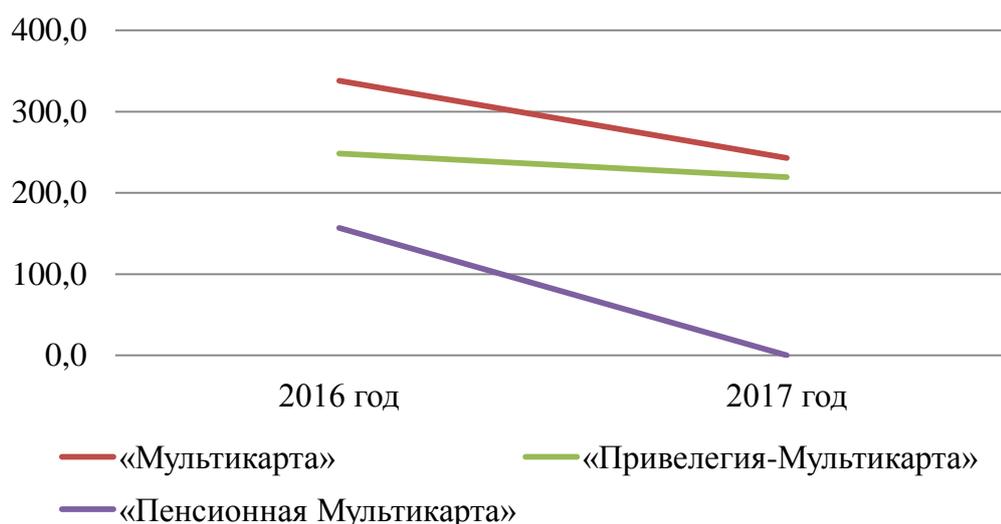


Рисунок 5 – Динамика рентабельности кросс-продаж через пакеты услуг для физических лиц ПАО «ВТБ», в процентах

Исходя из таблицы 9 и рисунка 3, можно сделать следующие выводы.

Наибольшая рентабельность среди пакетов услуг, предоставленных физическим лицам, составляет «Мультикарта» за 2016 г. составляет 338,1%, т.е. на 1 рубль расходов банк получает 3 рубля 38 копеек. За 2017 г. рентабельность составила 242,8%, т.е. на 1 рубль расходов банк получает 2 рубля 42 копейки.

Рентабельность «Привилегия-Мультикарта», т.е. за 2016 г. на 1 рубль расходов банк получает 2 рубля 28 копеек, а за 2017 г. на 1 рубль расходов банк получает 2 рубля 19 копеек. Рентабельность снижается, что говорит о необходимости принятия мер для ее повышения.

Рентабельность пакета услуг «Пенсионная Мультикарта» за 2016 г. составляет 46,1% (меньше 100%), что говорит о недополученной банком прибыли. За 2017 г. рентабельность снизилась и составила 36,8%, что также свидетельствует о недополученной банком прибыли.

Далее оценим эффективность кросс-продаж через пакеты услуг, предоставленных юридическим лицам банком ПАО «ВТБ». Результаты приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Рентабельность кросс-продаж через пакеты услуг расчетно-кассового обслуживания для юридических лиц ПАО «ВТБ»

В процентах

Год	«Бизнес-старт»	«Бизнес-развитие»	«Бизнес-премиум»
2016	92,1	123,2	122,2
2017	107,6	126,0	146,6

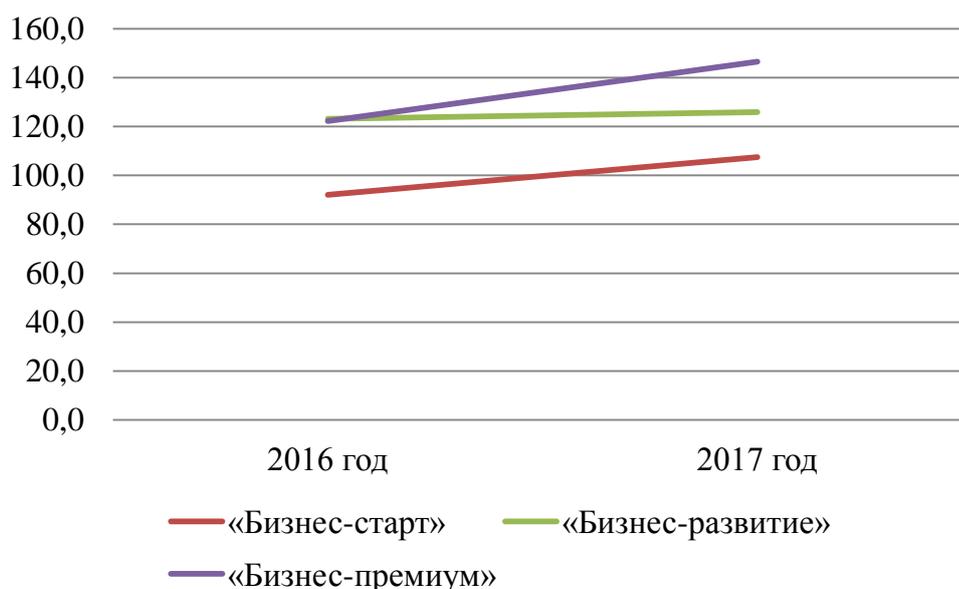


Рисунок 6 – Динамика рентабельности кросс-продаж через пакеты услуг ПАО «ВТБ» расчетно-кассового обслуживания для юридических лиц, в процентах

Исходя из таблицы 10 и рисунка 6, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, наиболее рентабельным пакетом услуг расчетно-кассового обслуживания для юридических лиц является «Бизнес-премиум», т.е. за 2016 г. рентабельность составила 122,2%, на 1 рубль расходов банк получает 1 рубль 22 копейки дохода. За 2017 г. рентабельность составила 146,6%, на 1 рубль расходов банк получает 1 рубль 46 копеек дохода. Стоит отметить положительную рентабельность данного пакета услуг, что говорит о повышении его эффективности.

Во-вторых, рентабельность пакета услуг расчетно-кассового обслуживания «Бизнес-развитие» за 2016 г. составила 123,2%, т.е. на 1 рубль расходов банк

получает 1 рубль 23 копейки дохода. За 2017 г. рентабельность составила 126%, т.е. на 1 рубль расходов банк получает 1 рубль 26 копеек дохода.

В-третьих, рентабельность пакета услуг расчетно-кассового обслуживания «Бизнес-старт» за 2016 г. составила 92,1% (меньше 100%), что говорит о недополученном банком доходе. За 2017 г. рентабельность составила 107,6%, т.е. на 1 рубль расходов банк получает 7 копеек дохода.

Проведенная оценка эффективности кросс-продаж банковских продуктов, сформированных в пакеты услуг, показала высокую рентабельность, что говорит о дальнейшем развитии данного направления для большего повышения эффективности кросс-продаж, а также получению дополнительного дохода.

#### 2.4 Рекомендации по повышению эффективности кросс-продаж банковских продуктов на примере ПАО «ВТБ»

По результатам исследования, которые были проведены в предыдущем пункте настоящей выпускной квалификационной работе, было установлено, что кросс-продажи через пакеты услуг доказали свою эффективность.

Таким образом, для повышения эффективности кросс-продаж, а также получения банком большей прибыли, предлагается внедрить новые пакеты услуг для физических и юридических лиц.

Проведенный анализ структуры пакетов услуг позволил создать новый пакет услуг для физических лиц – «Эксклюзив».

Данный пакет услуг будет включать комбинацию банковских продуктов и услуг, которые представлены на рисунке 7.

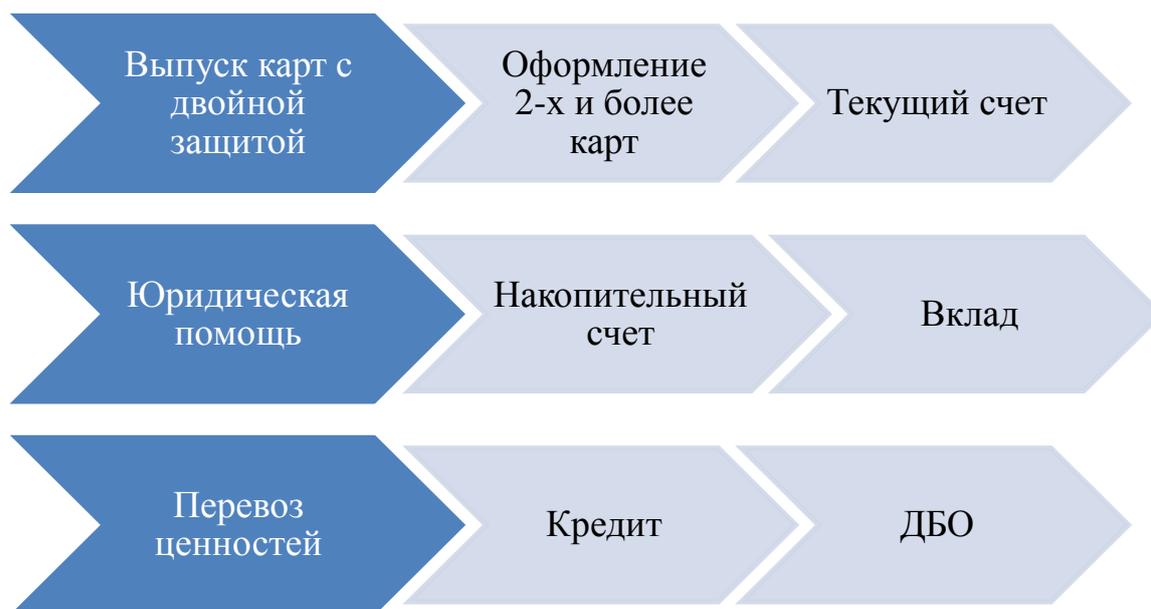


Рисунок 7 – Структура пакета услуг «Эксклюзив»

Базой данного пакета услуг послужил пакет услуг «Мультикарта», при этом разработанный пакет услуг «Эксклюзив» считается более клиентоориентированным, что позволит повысить эффективность кросс-продаж банковских продуктов.

Новыми пакетными услугами для ПАО «ВТБ» являются:

Во-первых, выпуск дебетовых и кредитных карт с двойной защитой. В настоящее время данная услуга является актуальной и необходимой для защиты клиентов банка, т.к. происходит рост мошенничества и развитие IT- технологий по банковским картам.

Во-вторых, новая банковская услуга – юридическая помощь. Данная услуга включает в себя юридические услуги по вопросам получения кредитов в сложных случаях таких как:

- плохая кредитная история;
- сложности с регистрацией и гражданством;
- отсутствие официальной заработной платы или она недостаточна для оформления кредитного договора.

По мнению экспертов, данная услуга является востребованной, ведь множество

работодателей выплачивают заработную плату в «конвертах».

Для клиентов с плохой кредитной историей юридическая помощь будет необходима, т.к. одна и более просроченная задолженность может стать преградой в получении кредита.

В настоящее время число мигрантов в Российской Федерации растет, многие остаются жить в стране и по разным причинам нуждаются в заемных денежных средствах.

В-третьих, новая банковская услуга – перевоз ценностей. Банк «ВТБ» обеспечит безопасную транспортировку клиента и его ценностей в бронированном автомобиле и с вооруженной охраной в городах и в пределах 150 км от них. Стоимость услуги зависит от расстояния перевозимых ценностей.

Анализ состава нового пакета услуг «Эксклюзив» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Состав пакета услуг «Эксклюзив» для физических лиц ПАО «ВТБ»

Пакет услуг для физических лиц	Состав	Количество, шт.	Удельный вес, в процентах
		Прогноз на 2018 г.	Прогноз на 2018 г.
«Эксклюзив»	Текущий счет	1 023 568	18,17
	Накопительный счет	1 023 568	18,17
	Вклад	859 365	15,26
	Кредит	458 965	8,15
	ДБО	1 023 568	18,17
	Перевоз ценностей	201 569	3,58
	Юридическая помощь	326 591	5,80
	Карта с двойной защитой	256 987	4,56
	Оформление 2-х и более карт	458 963	8,15
	Итого	5 633 144	100

Проведенный анализ состава пакета услуг «Эксклюзив», показал, что количество оформленных банковских продуктов и услуг составляет 5 633 144 шт. Таким образом, можно сделать вывод о том, что новый пакет услуг «Эксклюзив»

предназначен для среднего класса, а также класса с доходами выше среднего.

Рассчитаем финансовый результат от внедрения нового пакета услуг «Эксклюзив», который представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Финансовый результат пакета услуг «Эксклюзив»

Статья	В тысячах рублей
	«Эксклюзив»
	Прогноз на 2018 г.
1. Доходы	1 973 715
1.1 Доходы от ссуд, предоставленных физическим лицам	1 868 152
1.2 Комиссионные доходы	105 563
2. Расходы	1 257 285
2.1 Расходы по привлеченным средствам физических лиц	1 021 587
2.2 Прочие расходы	235 698
Финансовый результат	716 430

Прогноз финансового результата на 2018 г. является положительным и составляет 716 430 тыс. руб.

Оценим эффективность предложенного пакета услуг «Эксклюзив» для физических лиц на 2018 г. для банка «ВТБ»:

$$\text{Рентабельность}_{\text{прогноз на 2018 г.}} = \frac{1\,973\,715\,000}{1\,257\,285\,000} \cdot 100\% = 156,9\%$$

Произведенные расчеты показали, что внедрение нового пакета услуг «Эксклюзив» для банка «ВТБ» является прибыльным и эффективным. Рентабельность составляет 156,9%, т.е. на 1 рубль расходов банк получит 1 рубль 56 копеек дохода.

Проведенный анализ пакетов услуг расчетно-кассового обслуживания для юридических лиц ПАО «ВТБ», вызвал необходимость в разработке нового пакета услуг – «Бизнес-рост». Данный пакет услуг расчетно-кассового обслуживания будет включать услуги, представленные на рисунке 8.

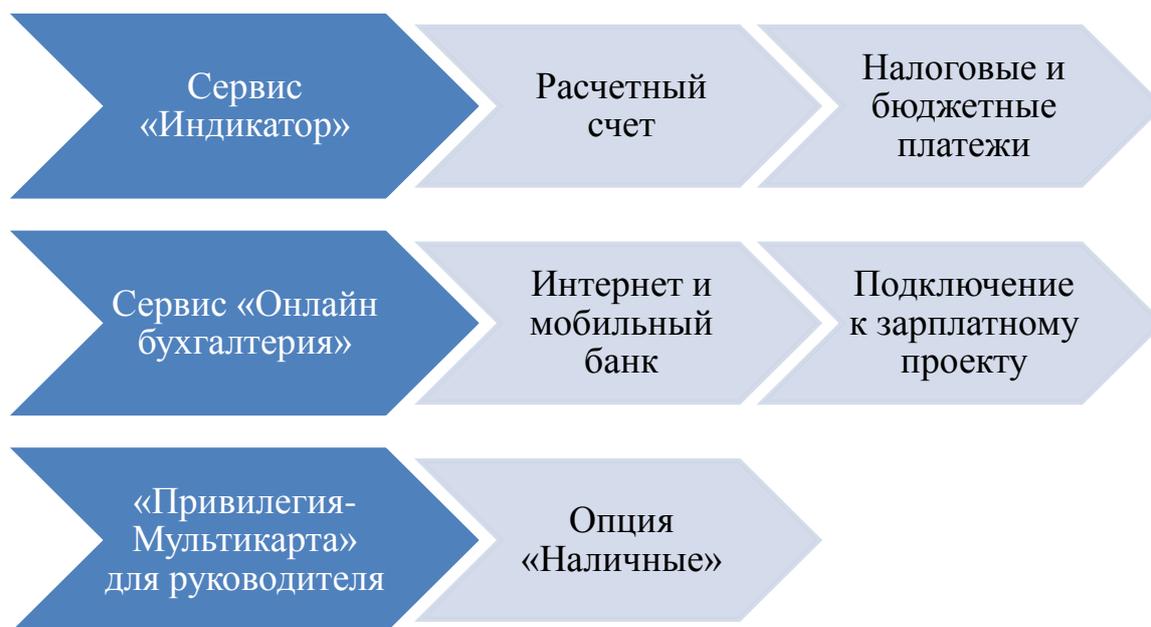


Рисунок 8 – Структура пакета услуг «Бизнес-рост»

Разработанный пакет услуг расчетно-кассового обслуживания «Бизнес-рост» для юридических лиц был составлен на основе существующих пакетов услуг для юридических лиц ПАО «ВТБ».

Новыми пакетным услугами являются:

Во-первых, сервис «Индикатор».

Сервис предназначен для проверки надежности контрагентов по сведениям из открытых источников. Данная проверка призвана помочь клиенту принять решение о ведении дел с проверяемым контрагентом, а так же выполнить рекомендации ФНС по проявлению должной осмотрительности при ведении бизнеса.

По результатам работы сервиса клиент получает список фактов о получателе платежа, которые позволяют сделать вывод о текущем состоянии контрагента. Сервис «Индикатор» работает на основании информации о компаниях и индивидуальных предпринимателях из открытых источников, таких как ЕГРЮЛ/ЕГРИП, исполнительные производства, арбитражные дела, бухгалтерская отчетность, государственные контракты и т.д.

Поиск информации производится по ИНН контрагента и осуществляется в режиме онлайн при заполнении реквизитов контрагента в платежном поручении.

Во-вторых, сервис «Онлайн бухгалтерия». Данный сервис позволяет регулярно получать сверку с налоговой, для защиты своего бизнеса от неожиданных блокировок, получать готовую отчетность для отправления в налоговую электронно – с компьютера, мобильного или планшета.

В-третьих, «Привилегия-Мультикарта» для руководителя, который включает в себя комплекс продуктов и привилегий для обеспеченных клиентов.

Проведем анализ состава нового пакета услуг расчетно-кассового обслуживания «Бизнес-рост» для юридических лиц, который представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав пакетов услуг на расчетное обслуживание для юридических лиц ПАО «ВТБ»

Пакет услуг для юридических лиц	Состав	Количество, шт.	Удельный вес, в процентах
		Прогноз на 2018 г.	Прогноз на 2018 г.
«Бизнес-рост»	Расчетный счет	3 500	15,9
	Налоговые и бюджетные платежи	3 500	15,9
	Интернет и мобильный банк	3 500	15,9
	Подключение к зарплатному проекту	2 000	9,1
	Опция «Наличные»	1 000	4,5
	Сервис «Индикатор»	3 500	15,9
	Сервис «Онлайн бухгалтерия»	1 500	6,8
	«Привилегия-Мультикарта» для руководителя	3 500	15,9
	Итого	22 000	100

Анализ состава пакета услуг расчетно-кассового обслуживания «Бизнес-рост» для юридических лиц, показал, что количество оформленных банковских услуг составляет 22 000 шт. Данный пакет предназначен для малого и среднего бизнеса.

Рассчитаем финансовый результат от внедрения нового пакета услуг «Бизнес-рост», который представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Финансовый результат ПАО «ВТБ» от пакета услуг «Бизнес-рост» для юридических лиц

В тысячах рублей

Статья	«Бизнес-рост»
	Прогноз на 2018 г.
Комиссионные доходы	3 989 546
Прочие расходы	3 050 085
Финансовый результат	939 461

Прогноз финансового результата на 2018 г. является положительным и составляет 939 461 тыс. руб.

Оценим эффективность предложенного пакета услуг расчетно-кассового обслуживания «Бизнес-рост» для юридических лиц на 2018 г. для банка «ВТБ»:

$$\text{Рентабельность}_{\text{прогноз на 2018 г.}} = \frac{3\,989\,546\,000}{3\,050\,085\,000} \cdot 100\% = 130,8\%$$

Произведенные расчеты показали, что внедрение нового пакета услуг «Бизнес-рост» для банка «ВТБ» является прибыльным и эффективным. Рентабельность составляет 130,8%, т.е. на 1 рубль расходов банк получит 1 рубль 30 копеек дохода.

Сравним прибыль до налогообложения банка «ВТБ» с внедрением новых пакетов услуг. Результаты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Изменение прибыли от внедрения новых пакетов услуг

В тысячах рублей

Показатель	Факт, в тыс. руб.	Прогноз без новых пакетов услуг, в тыс. руб.	Прогноз с внедрением новых пакетов услуг, в тыс. руб.	Абсолютное отклонение без новых пакетов услуг, в тыс. руб.	Абсолютное отклонение с внедрением новых пакетов услуг, в тыс. руб.
	за 2017 г.	за 2018 г.	за 2018 г.	2018 г./2017 г.	2018 г./2017 г.
Прибыль до налогообложения	72 948 586	83 890 874	85 546 765	10 942 288	12 598 179

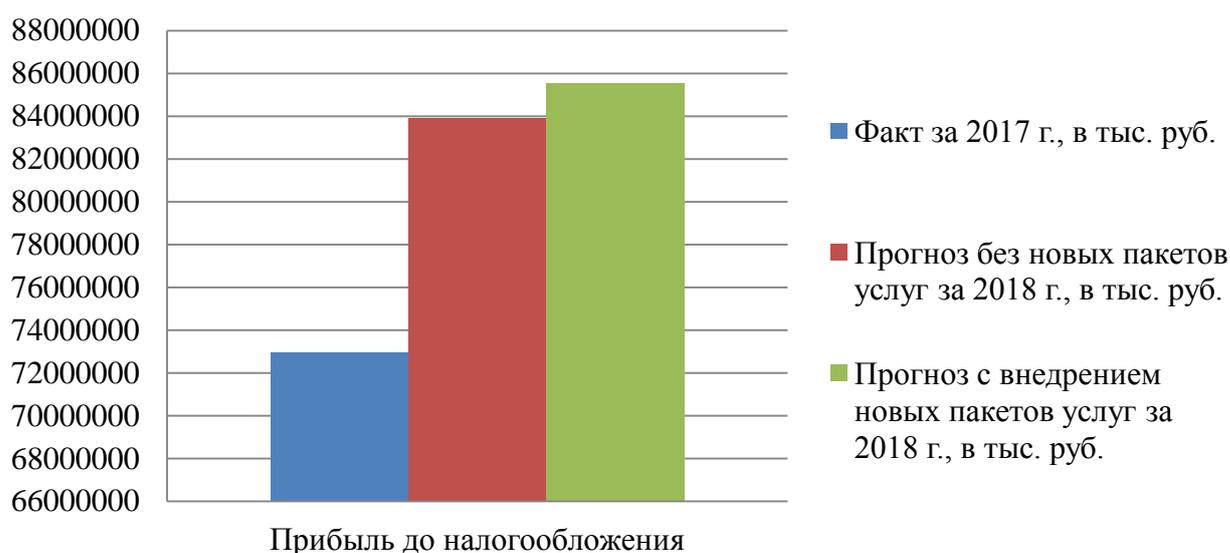


Рисунок 9 – Прибыль до налогообложения от внедрения новых пакетов услуг

По результатам таблицы 15 и рисунку 9, можно сделать вывод, о том, что внедрение новых пакетов услуг для ПАО «ВТБ» позволит увеличить прибыль до налогообложения на 12 598 179 тыс. руб., следовательно, прогнозная прибыль ПАО «ВТБ» до налогообложения с внедрением новых пакетов услуг за год составит 85 546 765 тыс. руб.

Таким образом, внедрение новых пакетов услуг для ПАО «ВТБ» повысит эффективность кросс-продаж, а также увеличит прибыль до налогообложения.

## Выводы по второй главе

ВТБ – один из лидеров национального банковского сектора. Банк занимает прочные конкурентные позиции во всех сегментах рынка банковских услуг.

Банк ВТБ (публичное акционерное общество) является крупнейшим российским банком и среди них занимает 2 место по активам-нетто.

Для определения финансового состояния банка, в данной работе используется вертикальный и горизонтальный анализ.

Структура активов не потерпела значительных изменений. В целом, темп роста всех активов как снижался, так и рос. Максимальный темп роста был отмечен за 2015 г. и составил 113,25%.

Наибольшую долю в структуре пассивных операций банка, за анализируемый период, составляют средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, причем их доля за четыре года увеличилась.

Главным источником денежных средств в деятельности банка являются вклады и депозиты физических и юридических лиц.

Наибольшую долю в отчете о финансовых результатах занимает такая статья «Процентные доходы». За 2016 г. она составляла наибольший удельный вес – 34,82%. В данной статье наибольшую долю занимает статья – «От ссуд, предоставленных клиентам не являющимся кредитными организациями».

Проведенные исследования в изучении клиентов банка «ВТБ» позволяют выделить их предпочтения, определить «типовые» пакеты услуг, направления разработки новых и модернизацию существующих банковских продуктов.

В данной выпускной квалификационной работе были использованы статистические данные оценки кросс-продаж банковских продуктов. Исходя из предоставленных данных, был составлен список исследуемых пакетных услуг, а именно выбраны объекты оценки эффективности.

Количество проданных пакетных услуг за анализируемый период растет, для физических лиц темп роста составил 136,7%, а для юридических лиц – 111,1%.

Наиболее популярным пакетом услуг для физических лиц является «Мультикарта», которая в исследуемый период имела рост на 158 154 шт., при этом ее удельный вес снизился на 7,8%, а темп роста составил 116,0%.

Пакет услуг «Привилегия-Мультикарта» занимает второе место по продажам и ее рост составил 281 035 шт., при этом происходит увеличение удельного веса на 2,4%, а темп роста составил 146,9%.

Пакет услуг «Пенсионная Мультикарта» занимает третье место за исследуемый период, рост составил 262 216 шт. Стоит отметить, что удельный вес вырос с 17,0% до 22,5%. Темп роста составил 180,6%.

Наиболее популярным пакетом для юридических лиц является «Бизнес-старт», его рост составил 500 шт., при этом удельный вес вырос на 0,5%. Темп роста составил 112,5%.

Далее по популярности следует разместить пакет услуг «Бизнес-развитие». На протяжении исследуемого периода роста в абсолютных значениях не произошло и удельный вес снизился на 3,3%.

Среди физических лиц доходными пакетами услуг являются: «Привилегия-Мультикарта» и «Мультикарта». Недоходным пакетом услуг является «Пенсионная Мультикарта».

Среди юридических лиц, за 2017 г., доходными являются все пакеты услуг по расчетно-кассовому обслуживанию.

Наибольшая рентабельность среди пакетов услуг, предоставленных физическим лицам, составляет «Привилегия-Мультикарта», т.е. за 2016 г. на 1 рубль расходов банк получает 1 рубль 28 копеек, а за 2017 г. на 1 рубль расходов банк получает 1 рубль 19 копеек.

Рентабельность пакета услуг «Мультикарта» за 2016 г. составляет 338,1%, за 2017 г. рентабельность составила 242,8%. Увеличение рентабельности говорит о повышении эффективности данного пакета услуг.

Рентабельность пакета услуг «Пенсионная Мультикарта» за 2016 г. составляет 46,1% (меньше 100%), что говорит о недополученной банком прибыли. За 2017 г.

рентабельность снизилась и составила 36,8%.

Для повышения эффективности кросс-продаж, а также получения банком большей прибыли, предлагается внедрить новые пакеты услуг для физических лиц – «Эксклюзив» и юридических лиц – «Бизнес-рост».

Произведенные расчеты показали, что внедрение нового пакета услуг «Эксклюзив» для банка «ВТБ» является прибыльным и эффективным. Рентабельность составляет 156,9%.

Произведенные расчеты показали, что внедрение нового пакета услуг «Бизнес-рост» для банка «ВТБ» является прибыльным и эффективным. Рентабельность составляет 130,8%.

Внедрение новых пакетов услуг для ПАО «ВТБ» позволит увеличить прибыль до налогообложения.

Пакет услуг «Бизнес-развитие» является прибыльным для ПАО «ВТБ». Рост прибыли до налогообложения от расчетно-кассового обслуживания составил 102 881 тыс. руб. Таким образом, при разработке нового пакета услуг для юридических лиц, банку следует уделить особое внимание данному сегменту.

Пакет услуг «Бизнес-старт», за 2016 г. был убыточным, но уменьшение существенной доли расходов позволило банку в 2017 г. получить доход в размере 196 773 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные преимущества кросс-маркетинга: положительное воздействие на имидж компании, улучшение репутации, повышение лояльности со стороны клиентов; более широкий охват потребительского рынка; отличные предпосылки для сотрудничества в долгосрочной перспективе; значительная экономия расходов на рекламу, которая делится на всех участников союза.

Кросс-продажи – это предложение клиенту, оформляющему банковский продукт, купить взаимосвязанные или дополнительные услуги или продукты. Продажа чаще происходит на более выгодных условиях. Такой метод увеличивает объемы продаж в кредитной организации. Прибыль, а также лояльность клиентов также растут.

Банк ВТБ – советский и российский универсальный коммерческий банк с государственным участием (60,9% принадлежит государству). Вторым по величине активов банк страны и первый по размеру уставного капитала. Головной офис банка находится в Москве, зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге. 1 января 2018 года присоединил к себе дочерний банк ВТБ24.

Руководство текущей деятельностью ВТБ осуществляется единоличным исполнительным органом Банка – президентом – председателем правления и коллегиальным исполнительным органом Банка – правлением. Исполнительные органы подотчетны Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету Банка.

Первое место занимает чистая ссудная задолженность имеет наибольший удельный вес в активах банка. Второе место занимает статья «Чистые вложения в ценные бумаги, предназначенные для продажи». Третье место в структуре активов принадлежит статье «Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток».

Собственные средства банка на протяжении исследуемого периода увеличивались.

При изучении ПАО «ВТБ», было установлено, что в настоящее время для повышения эффективности кросс-продаж банк использует пакетные услуги.

Наиболее эффективным пакетом услуг по расчетно-кассовому обслуживанию юридических лиц является «Бизнес-премиум». По расчетам из таблицы 6, финансовый результат по данному пакету услуг увеличивается и за 2017 г. составила 2 795 959 тыс. руб. Следовательно, для ПАО «ВТБ» обслуживание крупного бизнеса является прибыльным сегментом.

Пакет услуг «Бизнес-развитие» является прибыльным для ПАО «ВТБ». Рост прибыли до налогообложения от расчетно-кассового обслуживания составил 102 881 тыс. руб. Таким образом, при разработке нового пакета услуг для юридически лиц, банку следует уделить особое внимание данному сегменту.

Пакет услуг «Бизнес-старт», за 2016 г. был убыточным, но уменьшение существенной доли расходов позволило банку в 2017 г. получить доход в размере 196 773 тыс. руб.

Проведенный анализ эффективности кросс-продаж через пакетные услуги показал, что данное направление является эффективным для ПАО «ВТБ».

Среди физических лиц доходными пакетами услуг являются: «Привилегия-Мультикарта» и «Мультикарта». Недоходным пакетом услуг является «Пенсионная Мультикарта».

Среди юридических лиц, за 2017 г., доходными являются все пакеты услуг по расчетно-кассовому обслуживанию. Наиболее эффективным пакетом услуг по расчетно-кассовому обслуживанию юридических лиц является «Бизнес-премиум».

Проведенный анализ эффективности кросс-продаж через пакетные услуги показал, что данное направление является эффективным для ПАО «ВТБ».

Произведенные расчеты показали, что внедрение нового пакета услуг «Эксклюзив» для банка «ВТБ» является прибыльным и эффективным. Рентабельность составляет 156,9%, т.е. на 1 рубль расходов банк получит 56 копеек дохода.

Проведенный анализ пакетов услуг расчетно-кассового обслуживания для юридических лиц ПАО «ВТБ», вызвал необходимость в разработке нового пакета услуг – «Бизнес-рост».

Среди физических лиц доходными пакетами услуг являются: «Привелегия-Мультикарта» и «Мультикарта». Недоходным пакетом услуг является «Пенсионная Мультикарта».

Среди юридических лиц, за 2017 г., доходными являются все пакеты услуг по расчетно-кассовому обслуживанию.

Произведенные расчеты показали, что внедрение нового пакета услуг «Бизнес-рост» для банка «ВТБ» является прибыльным и эффективным. Рентабельность составляет 130,8%, т.е. на 1 рубль расходов банк получит 30 копеек дохода.

По результатам таблицы 11 и рисунку 7, можно сделать вывод, о том, что внедрение новых пакетов услуг для ПАО «ВТБ» позволит увеличить прибыль до налогообложения на 12 598 179 тыс. руб., следовательно, прогнозная прибыль ПАО «ВТБ» до налогообложения с внедрением новых пакетов услуг за год составит 85 546 765 тыс. руб.

Таким образом, внедрение новых пакетов услуг для ПАО «ВТБ» повысит эффективность кросс-продаж, а также увеличит прибыль до налогообложения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ.
- 2 Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ.
- 3 Бабичева, Ю. А. Банковское дело: справоч. пособие/ Ю.А. Бабичева. – М.: Изд-во Экономика, 2012. – 312 с.
- 4 Банки.ру информационный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/>
- 5 Белоглазова, Г.Н. Денежное обращение и банки: Учебное пособие./ Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Г.В. Толоконцевой – М.: «Финансы и статистика», 2014.
- 6 Гамбаров, Г.М. Анализ в банках: история и перспективы /Г.М. Гамбаров// Финансы и кредит. – 2012. – № 30. – С. 12–19.
- 7 Гаспарян, А.Т. Кросс-селлинг, как новейшая технология продаж в страховании /Под ред. А.Т. Гаспарян, Ю.В. Бутриной – 5 М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014.
- 8 Гринюк, Е.М. Перекрестные продажи банковских и страховых продуктов как способ увеличения комиссионного дохода / Е.М. Гринюк // Банковский ритейл. – 2017. – № 1.
- 9 Гринюк, Е.М. Перекрестные продажи кредитных продуктов клиентам малого и среднего бизнеса / Е.М. Гринюк // Банковское кредитование. – 2017.
- 10 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп./Под ред. Л.В. Донцовой, Н.А. Никифоровой – М.: Издательство «Дело и сервис», 2013. – 368 с.
- 11 Ермаков, С.Л. Рынок потребительского кредитования в России: современные тенденции развития/С.Л. Ермаков //Финансы и кредит – 2012. – № 21– С. 10–25.
- 12 Ефимова, О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия: Практическое пособие. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 300 с.

- 13 Завадский, М. Мастерство продаж [Текст]/ М. Завадский. – СПб.: Питер, 2013.
- 14 Зверев, О.А. Инновационные технологии в розничном банковском бизнесе. – М.: Палеотип, 2018. – 121 с.
- 15 Карандин, Р. Подъем со страховкой / Р. Карандин // Банковское обозрение. – 2018. – №5. – С. 60–62.
- 16 Кондрашов, В.М. Менеджмент продаж: учеб. пособие/ Подред. В.М. Кондрашов. – М.: Вузовский учебник, 2012.
- 17 Коробова, Г.Г. Банковское дело: Учебник/ Под ред. д.э.н., проф. Г.Г. Коробовой. – М.: «Юрист», 2014.
- 18 Косачёв, В.И. Организация продажи банковских продуктов и услуг (практикум): материалы для проведения практических занятий / В.И. Косачёв; подгот. к изд. Т.П. Соленова. – Тверь: УМЦ Банка России, 2014.
- 19 Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2013.
- 20 Кросс-продажи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/wikibank/kross-prodaji/>.
- 21 Лаврушин, О.И. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / Под ред. проф. О.И. Лаврушина. – Москва: КНОРУС, 2014. –360с.
- 22 Лаврушин, О.И. Организация и планирование кредита./Под ред. проф. О.И. Лаврушина. – М.: «Финансы и статистика», 2012.
- 23 Маркова, О.М. Коммерческие банки и их операции: учеб.пособие – М.: ЮНИТИ, 2010. – 350с.
- 24 Официальный сайт Ассоциации Российских Банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arb.ru/>.
- 25 Официальный сайт Банка «ВТБ» (ПАО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru>.
- 26 Пахомов, В.Ю. Технологии продажи розничных банковских продуктов / В.Ю. Пахомов // Банковский ритейл. – 2017. – № 2. – С. 70-79.

27 Портал банковского аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://analizbankov.ru/index.php/>.

28 Пухов, А.В. Продажи и управление бизнесом в розничном банке/ А.В. Пухов. – М.: ЦИПСИР: КНОРУС, 2012.

29 Рейтинговое агентство Эксперт РА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://raexpert.ru/>.

30 Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/>



ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица А – Горизонтальный анализ активов банка

Наименование	Отклонение										Темп роста, в процентах				
	абсолютное, в тысячах рублей					относительное, в процентах					за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2016 г.	за 2017 г.
	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.						
1. Денежные средства	-30 113 687	79 627 605	114 966 658	-28,81	106,99	74,63	71,19	206,99	174,63						
2. Средства КО в ЦБ РФ	73 194 828	-48 627 952	23 690 557	124,51	-36,84	28,42	224,51	63,16	128,42						
2.1 Обязательные резервы	-5 943 104	25 630 538	1 113 735	-14,60	73,75	1,84	85,40	173,75	101,84						
3. Средства в КО	-66 589 715	18 768 263	43 502 646	-36,80	16,41	32,67	63,20	116,41	132,67						
4. Финансовые активы	-294 310 557	-152 076 845	-12 503 915	-33,23	-25,72	-2,85	66,77	74,28	97,15						
5. Чистая ссудная задолженность	940 368 780	-107 028 446	127 015 292	16,85	-1,64	1,98	116,85	98,36	101,98						
6. Чистые вложения в ЦБ и другие финансовые активы в наличии для продажи	230 475 676	-61 156 112	158 358 552	22,61	-4,89	13,32	122,61	95,11	113,32						
6.1. Инвестиции в дочерние и зависимые организации	93 294 611	-48 123 574	69 986 629	12,06	-5,55	8,54	112,06	94,45	108,54						
7. Чистые вложения в ЦБ, удерживаемые до погашения	238 393 725	10 044 134	-351 033 777	232,36	2,95	-100,00	332,36	102,95	0,00						
8. Требования по текущему налогу на прибыль	0	0	57 155	0,00	0,00	114310,0	100,00	100,00	114310,0						
9. Отложенный налоговый актив	-18 160 746	-5 920 803	41 890 668	-49,70	-32,22	336,27	50,30	67,78	436,27						
10. ОС, НМА и мат. запасы	14 116 079	223 413 675	17 727 407	18,92	251,85	5,68	118,92	351,85	105,68						
11. Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
12. Прочие активы	11 802 690	77 343 111	38 578 819	4,70	29,44	11,35	104,70	129,44	111,35						
13. Всего активов	1 099 177 073	34 386 630	202 250 062	13,25	0,37	2,14	113,25	100,37	102,14						

Таблица Б – Горизонтальный анализ пассивов банка

Наименование	Отклонение						Темп роста, в процентах		
	абсолютное, в тысячах рублей			относительное, в процентах			за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.
	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.			
14. Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	-212 628 393	-464 884 537	-985 103 430	-12,28	-30,60	-93,43	87,72	69,40	6,57
15. Средства КО	167 595 369	-74 133 625	193 894 533	11,19	-4,45	12,19	111,19	95,55	112,19
16. Средства клиентов, не являющихся КО	996 481 892	587 800 311	866 455 318	28,27	13,00	16,96	128,27	113,00	116,96
16.1. Вклады физ. лиц в том числе ИП	18 108 136	495 470 119	84 891 675	69,66	1123,40	15,73	169,66	1223,40	115,73
17. Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-53 767 550	-7 412 639	3 613 776	-38,07	-8,47	4,51	61,93	91,53	104,51
18. Выпущенные долговые обязательства	-37 248 780	-96 713 431	48 527 318	-15,54	-47,78	45,91	84,46	52,22	145,91
19. Обязательства по текущему налогу на прибыль	0	453 979	1 827 723	0,00	0,00	402,60	0,00	0,00	502,60
20. Отложенные налоговые обязательства	-13 430 676	-13 509 625	1 769 741	-38,61	-63,25	22,55	61,39	36,75	122,55
21. Прочие обязательства	-81 725 119	17 526 585	8 732 826	-47,76	19,61	8,17	52,24	119,61	108,17
22. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	126 657	9 895 611	-452 178	1,87	143,43	-2,69	101,87	243,43	97,31
23. Всего обязательства	765 403 400	-40 977 371	139 265 627	10,42	-0,51	1,73	110,42	99,49	101,73

Таблица В – Горизонтальный анализ собственных средств банка

Наименование	Отклонение								Темп роста, в процентах		
	абсолютное, в тысячах рублей				относительное, в процентах						
	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.	за 2015 г.	за 2016 г.	за 2017 г.		
24. Средства акционеров (участников)	307 390 500	0	0	89,45	0,00	0,00	189,45	100,00	100,00		
25. Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	132 557	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
26. Эмиссионный доход	0	0	0	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00		
27. Резервный фонд	983 690	2 456 981	3 454 417	15,18	32,92	34,82	115,18	132,92	134,82		
28. Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	-9 385 124	34 128 511	26 257 054	23,24	-68,56	-167,79	123,24	31,44	-67,79		
29. Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	3 618 968	7 247 678	-2 171 857	38,86	56,05	-10,76	138,86	156,05	89,24		
30. Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
31. Переоценка инструментов хеджирования	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
32. Денежные средства безвозмездного финансирования (выплаты в имущество)	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
33. Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1 699 819	11 582 106	3 397 547	1,00	6,74	1,85	101,00	106,74	101,85		
34. Непользованная прибыль (убыток) за отчетный период	29 465 820	19 948 725	32 179 831	149,77	40,60	46,58	249,77	140,60	146,58		
35. Всего источников собственных средств	333 773 673	75 364 001	62 984 435	35,20	5,88	4,64	135,20	105,88	104,64		

Таблица Г – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Наименование	Абсолютное отклонение, в тысячах рублей		Относительное отклонение, в процентах		Темп роста, в процентах	
	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1 Процентные доходы, всего, в том числе:	85 643 969	-49 510 064	13,46	-6,86	113,46	93,14
1.1 От размещения средств в КО	-24 492 602	-18 338 684	-27,81	-28,84	72,19	71,16
1.2 От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся КО	114 662 367	-6 742 215	25,71	-1,20	125,71	98,80
1.3 От оказания услуг по финансовой аренде	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4 От вложений в ценные бумаги	-4 525 796	-24 429 165	-4,43	-25,00	95,57	75,00
2 Процентные расходы, всего, в том числе:	5 937 335	-72 000 885	1,11	-13,32	101,11	86,68
2.1 По привлеченным средствам кредитных организаций	-66 938 292	-38 545 978	-31,02	-25,89	68,98	74,11
2.2 По привлеченным средствам клиентов, не являющихся КО	79 816 298	-32 537 877	26,46	-8,53	126,46	91,47
2.3 По выпущенным долговым обязательствам	-6 940 671	-917 030	-40,41	-8,96	59,59	91,04
3 Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	79 706 634	22 490 821	78,42	12,40	178,42	112,40
4 Измененные резервы на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	-6 866 782	-56 144 261	12,50	90,86	112,50	190,86
4.1 Измененные резервы на возможные потери по начисленным процентным доходам	-14 265 944	-14 312 767	-268,76	159,78	-168,76	259,78
5 Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	72 839 852	-33 653 440	155,92	-28,15	255,92	71,85

## Окончание таблицы Г

6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-123 061 469	77 401 216	-224,34	-113,48	-124,34	-13,48
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	-401 809	138 144	330,16	-26,39	430,16	73,61
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения	289 693	20 826 101	9,99	633,25	109,99	753,25
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	-574	78 170	-100,00	0,00	0,00	0,00
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	-113 697 918	89 585 120	436,73	-64,11	536,73	35,89
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	216 060 860	-196 651 416	-837,46	-103,36	-737,46	-3,36
12	Комиссионные доходы	-34 424 356	36 676 868	-282,26	-164,99	-182,27	-64,99
13	Комиссионные расходы	-4 197 730	6 836 127	-8,29	14,73	91,70	114,73
14	Измененные резервы на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	7 922 199	3 264 708	37,19	11,17	137,19	111,17
15	Измененные резервы на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	37 795 542	-37 148 276	948,65	-88,91	1048,65	11,09
16	Измененные резервы по прочим потерям	-508 950	32 544 878	4,57	-279,43	104,57	-179,43
17	Прочие операционные доходы	197 518	-81 760	-401,01	-55,15	-301,01	44,85
18	Чистые доходы (расходы)	6 289 126	3 135 414	-103,21	1600,84	-3,21	1700,84
19	Операционные расходы	7 517 726	-2 892 176	50,79	-12,96	150,79	87,04
20	Прибыль (убыток) до налогообложения	34 630 326	36 734 530	26,61	22,30	126,61	122,30
21	Возмещение (расход) по налогам	-631 278 126	45 682 290	-88,39	55,10	11,61	155,10
22	Прибыль (убыток) после налогообложения	23 142 452	-8 927 760	39,40	-10,90	139,40	89,10
23	Возмещение (расход) по налогам	3 193 727	-41 107 591	33,29	-321,45	133,29	-221,45
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	19 948 725	32 179 831	40,60	46,58	140,60	146,58
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	19 948 725	32 179 831	40,60	46,58	140,60	146,58

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС  
(публикуемая форма)  
на 01.01.2015 года

Кредитной организации  
Банк ВТБ (открытое акционерное общество)  
/ ОАО Банк ВТБ  
Почтовый адрес:  
119121, г. Москва, ул. Плещиха, д. 37

Код формы по ОКУД 0409806  
Годовая  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	12	104 536 727	44 833 858
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	58 786 109	51 151 600
2.1	Обязательные резервы		40 696 151	24 782 247
3	Средства в кредитных организациях	12	180 959 737	32 632 950
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	885 563 729	264 001 465
5	Чистая ссудная задолженность	14	5 581 474 920	4 048 709 280
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1 019 496 757	575 685 692
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	773 870 559	392 211 661
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	102 595 918	2 144 064
8	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
9	Отложенный налоговый актив	10, 26	36 538 872	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	74 592 943	48 505 660
11	Прочие активы	18	250 878 451	200 423 214
12	Всего активов		6 295 424 213	5 268 087 833
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1 731 883 564	636 572 284
14	Средства кредитных организаций	19	1 497 292 773	1 307 575 996
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	3 524 407 151	2 141 837 330
15.1	Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	10, 20	25 996 198	20 101 041
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	141 248 517	29 369 090
17	Выпущенные долговые обязательства	21	239 673 930	306 207 352
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль	26	0	0
19	Отложенное налоговое обязательство	10, 26	34 788 821	0
20	Прочие обязательства	22	171 101 735	78 143 229
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	25	6 772 695	4 157 074
22	Всего обязательств		7 347 169 186	4 503 862 355

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)	24	343 643 384	129 605 413
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
25	Эмиссионный доход	7	439 401 101	439 401 101
26	Резервный фонд		6 480 271	5 230 271
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-40 391 756	-8 042 042
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		9 312 139	12 965 731
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		170 136 088	150 579 872
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	19 673 800	34 485 132
31	Всего источников собственных средств		948 255 027	764 225 478
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		4 989 909 071	1 758 935 794
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		917 411 205	712 718 831
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



*(Handwritten signature in blue ink)*

А. Л. Костин

М. П.

Главный бухгалтер

*(Handwritten signature in black ink)*

О. А. Алдеева

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС  
(публикуемая форма)  
на 01.01.2016 года

Кредитной организации  
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)  
/ Банк ВТБ (ПАО)  
Почтовый адрес  
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д.43 стр.1

Код формы по ОКУД 0409806  
Годовая  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	12	74 423 040	104 536 727
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	131 980 937	58 786 109
2.1	Обязательные резервы		34 753 047	40 696 151
3	Средства в кредитных организациях	12	114 370 022	180 959 737
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	591 253 172	885 563 729
5	Чистая ссудная задолженность	14	6 521 843 700	5 581 474 920
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1 249 972 433	1 019 496 757
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	867 165 170	773 870 559
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	340 989 643	102 595 918
8	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
9	Отложенный налоговый актив	26	18 378 126	36 538 872
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	88 709 022	74 592 943
11	Прочие активы	18	262 681 141	250 878 451
12	Всего активов		9 394 601 286	8 295 424 213
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1 519 255 171	1 731 883 564
14	Средства кредитных организаций	19	1 664 888 142	1 497 292 773
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	4 520 889 043	3 524 407 151
15.1	Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	20	44 104 334	25 996 198
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	87 480 967	141 248 517
17	Выпущенные долговые обязательства	21	202 425 150	239 673 930
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль	26	0	0
19	Отложенное налоговое обязательство	26	21 358 145	34 788 821
20	Прочие обязательства	22	89 376 616	171 101 735
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	25	6 899 352	6 772 695
22	Всего обязательств		8 112 572 586	7 347 169 186

## Окончание приложения Е

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)	24	651 033 884	343 643 384
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
25	Эмиссионный доход	24	439 401 101	439 401 101
26	Резервный фонд	7	7 463 951	6 480 271
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-49 776 880	-40 391 756
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		12 931 107	9 312 139
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		171 835 907	170 136 088
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	49 139 620	19 673 800
31	Всего источников собственных средств		1 282 028 700	948 255 027
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		3 930 732 439	4 989 909 071
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		755 718 191	917 411 205
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



А.Л. Костин

М.П.

Главный бухгалтер

О.А. Ладеева

1 апреля 2016 г.

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 01.01.2017 года

Кредитной организации  
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)  
/ Банк ВТБ (ПАО)  
Почтовый адрес  
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКВД 0409806  
Годовая  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	12	154050645	74423040
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	83352985	131980937
2.1	Обязательные резервы		60383585	34753047
3	Средства в кредитных организациях	12	133198285	114370022
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	439176327	591253172
5	Чистая ссудная задолженность	14	6414815254	6521843700
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1188816321	1249972433
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	819041596	867165170
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	351033777	340989643
8	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
9	Отложенный налоговый актив	26	12457323	18378126
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	312122697	88709022
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
12	Прочие активы	18	340024252	262681141
13	Всего активов		9428987916	9394601286
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1054370634	1519255171
15	Средства кредитных организаций	19	1590754517	1664888142
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	5108689354	4520889043
16.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	20	539574453	44104334
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	80068328	87480967
18	Выпущенные долговые обязательства	21	105711719	202425150
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	26	453979	0
20	Отложенное налоговое обязательство	26	7848520	21358145
21	Прочие обязательства	22	106903201	89376616
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочие возможные потери и операции с резидентами офшорных зон	25	16794963	6899352
23	Всего обязательств		8071595215	8112572586

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	24	651033884	651033884
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
26	Дивидендный доход	24	439401101	439401101
27	Резервный фонд	7	9920942	7463961
28	Пересценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-15648369	-49776880
29	Пересценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		20178785	12931107
30	Пересценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Пересценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в индустрию)		0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		183418013	171835907
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	69088345	49139620
35	Всего источников собственных средств		1357392701	1282028700
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		4842681508	3930732439
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		822572813	755718191
38	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления

М.П.

Главный бухгалтер

15.03.2017



*(Handwritten signature)*

*(Handwritten signature)*

А. Л. Костин

О. А. Алдеева

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС  
(публикуемая форма)  
за 2017 год

Кредитной организации  
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)  
/ Банк ВТБ (ПАО)  
Адрес (место нахождения) кредитной организации  
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОК04 0409804  
Годовая

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
11	Денежные средства	13	269017303	154050645
12	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	13	107043542	83352985
12.1	Обязательные резервы		61497320	60383585
13	Средства в кредитных организациях	13	176640931	133138285
14	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	14	426672412	439176327
15	Чистая осудная задолженность	15	6541830546	6414815254
16	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	16	1347174873	1188816321
16.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	16	809028225	819041596
17	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	17	0	351033777
18	Требования по текущему налогу на прибыль	27	57205	50
19	Сложенный налоговый актив	27	54347991	12457323
110	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	18	329850104	312122697
111	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
112	Прочие активы	19	378603071	340024252
113	Всего активов		9631237978	9428987916
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	20	69267204	1054370634
15	Средства кредитных организаций	20	1784649050	1590754517
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	21	5975144672	5108689354
16.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	21	624466128	539574453
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	14	83682104	80068328
18	Выпущенные долговые обязательства	22	154239037	105711719
19	Обязательства по текущему налогу на прибыль	27	2281702	453979
20	Сложенные налоговые обязательства	27	9618261	7848520
21	Прочие обязательства	23	115636027	106903201
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	26	16342785	16794963
23	Всего обязательств		8210860842	8071595215

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
124	Средства акционеров (участников)	25	651033884	651033884
125	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	25	132557	0
126	Инвестиционный доход	25	439401101	439401101
127	Резервный фонд		13375359	9920942
128	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	31	10608685	-15648369
129	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	31	18006928	20178785
130	Переоценка обязательств (требований) по выплатам долгосрочных вознаграждений		0	0
131	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
132	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
133	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		186815560	183418013
134	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	101268176	69088345
135	Всего источников собственных средств		1420377136	1357392701
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
136	Безотзывные обязательства кредитной организации		7948431782	4842681508
137	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1177435596	822572813
138	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



А.Л. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности

С.П. Емельянова

26.03.2018

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
(публикуемая форма)  
за 2015 год

Кредитной организации  
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)  
/ Банк ВТБ (ПАО)  
Почтовый адрес  
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д.43 стр.1

Код формы по ОКУД 0409807  
Годовая  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		636 297 161	416 463 786
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		88 075 146	103 338 998
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		445 967 290	275 607 557
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		102 254 725	37 517 231
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		534 652 203	325 491 562
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		215 817 831	139 629 001
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		301 659 982	164 156 738
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		17 174 390	21 705 823
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		101 644 958	90 972 224
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	25	-54 928 299	-97 501 253
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		5 308 055	-26 129 910
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		46 716 659	-6 529 029
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		54 733 862	44 128 091
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		2 898 393	5 849 837
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		574	0
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-26 034 135	52 216 139
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		-25 799 412	-109 515 355
11	Доходы от участия в уставном капитале других юридических лиц	35	50 599 744	69 832 305
12	Комиссионные доходы		21 302 908	23 406 845
13	Комиссионные расходы		3 984 120	4 378 211
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	25	-11 137 808	-31 370 537
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	25	-49 255	-23 961
16	Изменение резерва по прочим потерям	25	-6 093 266	5 172 443
17	Прочие операционные доходы		209 522 817	151 642 709
18	Чистые доходы (расходы)		312 676 961	200 431 276
19	Операционные расходы		253 943 067	184 034 522
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		58 733 894	16 396 754
21	Возмещение (расход) по налогам	26	9 594 274	-3 277 046
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		49 139 620	19 673 800

## Окончание приложения И

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		0	0
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		49 139 620	19 673 800

Президент-Председатель Правления



А. Л. Костин

М. П.

Главный бухгалтер



О. А. Авдеева

*1 апреля 2016 г.*



Отчет о финансовых результатах  
(публикуемая форма)  
за 2016 год

Кредитной организации  
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)  
/ Банк ВТБ (ПАО)

Почтовый адрес  
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807  
Годовая

Раздел 1. О прибылях и убытках

тыс. руб.				
Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		721941130	636297161
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		63582544	88075146
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющиеся кредитными организациями		560629657	445967290
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		97728929	102254725
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		540589538	534652203
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		148879539	215817831
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющиеся кредитными организациями		381476280	301659982
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		10233719	17174390
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		181351592	101644958
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	25	-61795081	-54928299
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-8957889	5308055
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		119556511	46716659
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-68205904	54855565
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-523512	-121703
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющиеся в наличии для продажи		3188086	2898393
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	574
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-139732053	-26034135
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		190261448	-25799412
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		-22228649	12195707
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	36	46402014	50599744
14	Комиссионные доходы		29225107	21302908
15	Комиссионные расходы		4177962	3984120
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	25	-11646758	-11137808
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	25	148263	-49255
18	Изменение резерва по прочим потерям	25	195860	-6093266
19	Прочие операционные доходы		22320210	14802484

## Окончание приложения К

20	Чистые доходы (расходы)		164782661	130152335
21	Операционные расходы		82906315	71418441
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		81876346	58733894
23	Возмещение (расход) по налогам	26	12788001	9594274
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		69088345	49139620
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		69088345	49139620

### Раздел 2. О прочем совокупном доходе

чис. руб.				
Номер строки	Наименования статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		69088345	49139620
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		8769577	4746045
3.1	изменение фонда переоценки основных средств	30	8769577	4746045
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	30	1521899	1127077
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		7247678	3618968
6	Статьи, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		30308211	-6758225
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, находящихся в наличии для продажи	30	30308211	-6758225
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	30	-3820300	2628899
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		34128511	-9385124
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		41376189	-5766156
10	Финансовый результат за отчетный период		110464534	43373464

Президент-Председатель Правления

М.П.

Главный бухгалтер

15.03.2017



А. Л. Костин

С. А. Авдеева

Отчет о финансовых результатах  
(публикуемая форма)  
за 2017 год

Кредитной организации  
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)  
/ Банк ВТБ (ПАО)

Адрес (место нахождения) кредитной организации  
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807  
Годовая

Раздел 1. Прибыли и убытки

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		672431066	721941130
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		45243860	63582544
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющиеся кредитными организациями		553007442	560629657
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		73299764	97728929
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		468588653	540589538
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		110333561	148879539
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющиеся кредитными организациями		348938403	381476280
2.3	по выданным долговым обязательствам		9316689	10233719
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		203842413	181351592
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	26	-117939342	-61795081
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-23270656	-8957889
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		85903071	119556511
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		9195312	-68205904
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-385368	-523512
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		24014187	3188086
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		78170	0
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-50146933	-139732053
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		-6389968	190261448
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		14448219	-22228649
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		53238141	46402014
14	Комиссионные доходы		32489815	29225107
15	Комиссионные расходы		4631386	4177962
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	26	20898120	-11646758
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	26	66503	148263
18	Изменение резерва по прочим потерям	26	3331274	195860

## Окончание приложения Л

119	Прочие операционные доходы	7	19428034	22320210
120	Чистые доходы (расходы)		201537191	164782661
121	Операционные расходы	7	128588605	82906315
122	Прибыль (убыток) до налогообложения		72948586	81876346
123	Возмещение (расход) по налогам		-28319590	12788001
124	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		101268176	69088345
125	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
126	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	101268176	69088345

### Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		101268176	69088345
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		58746	8769577
3.1	изменение фонда переоценки основных средств	31	58746	8769577
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными взносами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	31	2230603	1521899
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		-2171857	7247678
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		25796191	30308211
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	31	25796191	30308211
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	31	-460863	-3020300
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		26257054	34128511
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		24085197	41376189
10	Финансовый результат за отчетный период		125353378	110464534

Президент-Председатель Правления



*(Handwritten signature in blue ink)*

А.В. Костин

Главный бухгалтер - руководитель Департамента учета и отчетности

*(Handwritten signature in blue ink)*

С.П. Емельянова