

# Отчет менеджмента о деятельности

## ПОЛОЖЕНИЕ СБЕРБАНКА НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

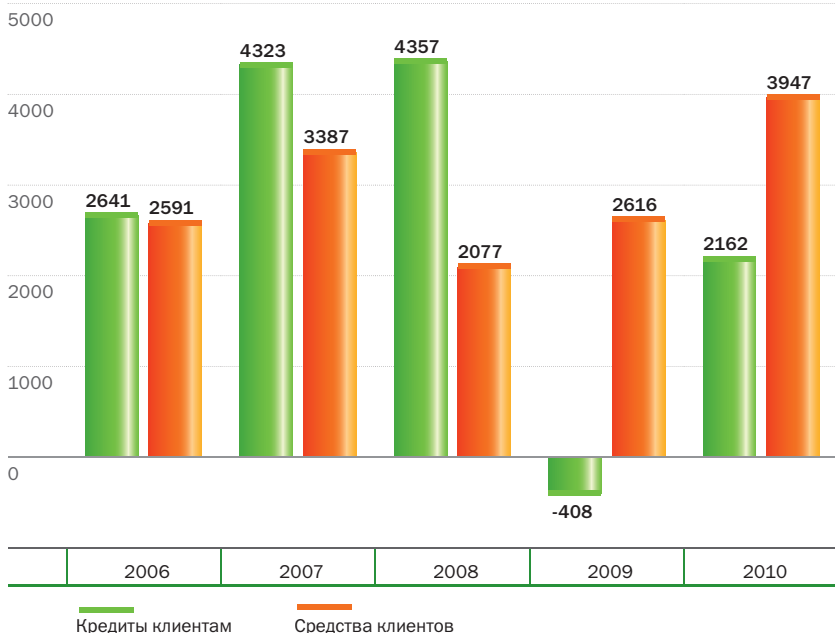
2010 год стал для России годом восстановления после кризиса. Рост ВВП, по оценке Росстата, составил 4,0%, при этом в течение года рост был неравномерным — в III квартале ВВП снизился на фоне чрезмерно жарких погодных условий. Промышленное производство выросло за год на 8,2%. Существенный вклад в рост производства в начале года внесли накопленные запасы и рост потребления, в конце года — восстановление инвестиционной активности.

В течение 2010 года произошел перелом инфляционных тенденций. К середине лета инфляция снизилась до 5,5% год к году, но с августа начала быстро расти, закончив год на отметке 8,8% год к году с тенденцией к дальнейшему повышению. Свою роль сыграли как растущие мировые цены на сырьевые и продовольственные товары, так и инфляционный эффект денежной политики, выразившийся в устойчивом росте денежной массы в течение года со средним темпом 31% год к году.

В 2010 году в российской банковской системе сохранялись высокие темпы роста привлеченных средств, значительно превосходившие темпы роста кредитов, спрос на которые только начал восстанавливаться. Средства клиентов за год возросли на 23,4%, в то время как кредиты клиентам увеличились только на 13,1%.

# **ПРИРОСТ КРЕДИТОВ И ПРИВЛЕЧЕННЫХ СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ ПО БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ**

млрд руб.



Это привело к значительному **росту ликвидности** на рынке и **падению процентных ставок** как по банковским кредитам, так и по депозитам. При этом если в первой половине года реальные процентные ставки практически не менялись, то во второй половине на фоне роста инфляции реальные процентные ставки по кредитам резко снизились, а процентные ставки по депозитам стали ниже темпа инфляции. В этих условиях банковские кредиты стали более привлекательными, что стимулировало спрос на них со стороны клиентов и оживило рынок кредитования. Темпы роста кредитования в Сбербанке несколько отставали от рынка, в результате чего доля Банка в этом сегменте сократилась.

Тем не менее темпы кредитования оставались недостаточно высокими в сравнении с притоком средств клиентов, и банки продолжали наращивать **портфели ценных бумаг**. За год вложения банков в ценные бумаги возросли более чем на треть.

Портфель ценных бумаг Сбербанка увеличился гораздо значительнее — в 1,7 раза, что стало основным фактором роста доли Сбербанка в активах банковского сектора.

На фоне достаточной ликвидности банки возвращали Банку России средства, полученные во время кризиса. Сбербанк также принял решение о погашении в мае 2010 года части субординированного кредита Банка России на сумму 200 млрд руб., что привело к сокращению доли Банка в капитале банковского сектора.

Одновременно банки воспользовались улучшением конъюнктуры мировых финансовых рынков и вновь стали привлекать ресурсы из-за рубежа. Сбербанк также в течение года неоднократно выходил на международные рынки капитала для пополнения ликвидности в иностранной валюте. Общий объем привлеченных Банком в 2010 году средств составил 4,75 млрд долл. США и 400 млн швейцарских франков.

Высокий уровень рублевой ликвидности Сбербанка, поддерживаемый стабильным притоком средств клиентов, позволил Банку снизить ставки привлечения и, таким образом, сократить свои процентные расходы. В свою очередь, это повлияло на снижение доли Банка на рынке привлечения средств корпоративных и частных клиентов.

Стабилизация экономической ситуации положительно отразилась на качестве кредитных портфелей банков. Доля просроченной задолженности по кредитам предприятиям, возросшая в январе–мае с 5,9 до 6,3%, начала снижаться и к концу года опустилась до 5,1%. Доля просроченной задолженности по кредитам населению стала уменьшаться только в IV квартале и на конец года составила 6,9%, что несколько выше уровня начала года — 6,8%. Снижение темпов роста просроченной задолженности отразилось на динамике резервов по кредитам, рост которых приостановился. За год резервы выросли всего на 4,6% против двукратного роста в 2009 году, а отношение резервов к кредитам снизилось с 9,2 до 8,6%.

Аналогичные тенденции были характерны и для Сбербанка, качество кредитного портфеля которого начало улучшаться. Расходы на создание резервов в сравнении с предыдущим годом существенно сократились, что стало основным фактором роста прибыли Сбербанка и увеличения его доли в совокупной прибыли банковской системы.

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНЫХ ДОХОДАХ

### ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Чистая прибыль Группы Сбербанка России по МСФО в 2010 году выросла до 181,6 млрд руб., что более чем в 7 раз превышает чистую прибыль 2009 года (24,4 млрд руб.). Прибыль до налогообложения составила 230,2 млрд руб. и 29,9 млрд руб. соответственно.

В 2010 году чистый процентный доход составил 495,8 млрд руб. (502,7 млрд руб. в 2009 году), чистый комиссионный доход Группы вырос на 22,3% до 123,6 млрд руб.

Доход Группы от операций с ценными бумагами, отраженный через счета прибылей и убытков, составил 24,0 млрд руб., что ниже результата прошлого года (36,5 млрд руб.).

Чистые доходы Группы от операций с иностранной валютой составили 14,1 млрд руб., что на 13% ниже показателя 2009 года.

В результате операционные доходы до формирования резервов под обесценение кредитного портфеля за 2010 год выросли на 2,9% в сравнении с предыдущим периодом и составили 666,6 млрд руб. (648,1 млрд руб. в 2009 году).

Увеличение чистой прибыли Группы в 2010 году происходило на фоне сокращения отчислений в резерв под обесценение кредитного портфеля (153,8 млрд руб. в 2010 и 388,9 млрд руб. в 2009 годах соответственно).

Операционные расходы выросли в 2010 году до 282,6 млрд руб. (229,3 млрд руб. годом ранее).

### ОТЧЕТ О ПРОЧИХ СОВОКУПНЫХ ДОХОДАХ

Совокупный доход Группы по МСФО в 2010 году составил 206,6 млрд руб., что в 5 раз превышает результат предыдущего года.

Положительная переоценка ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, отраженная в составе собственных средств, составила 31,3 млрд руб. Таким образом, совокупный доход Группы от операций с ценными бумагами, отраженный через

счета прибылей и убытков и через счета прочего совокупного дохода, в 2010 году достиг 55,3 млрд руб.

## ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

### Процентные доходы

Процентные доходы Группы в 2010 году составили 795,6 млрд руб., что ниже результата 2009 года на 2,4%. Изменение в объеме процентного дохода в 2010 году связано со снижением доходности по основным работающим активам Группы (кредитному портфелю и портфелю ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи) при одновременном росте объема данных активов. В таблице ниже приведены среднегодовые значения активов Группы в разрезе статей баланса, генерируемые каждой статьей баланса процентные доходы, доходность статей.

млн руб.	2010			2009		
	Среднее значение за год	Процентные доходы	Средняя доходность, %	Среднее значение за год	Процентные доходы	Средняя доходность, %
<b>Активы</b>						
Кредиты и авансы клиентам	5 622 371	682 010	12,1	5 466 553	752 647	13,8
Долговые ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	1 226 722	83 219	6,8	422 443	40 190	9,5
Кредиты банкам, корреспондентские счета и депозиты овернайт в банках	336 960	8 073	2,4	370 279	8 141	2,2
Долговые инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	167 404	9 101	5,4	—	—	0,0
Прочие долговые ценные бумаги, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков	91 692	5 740	6,3	107 631	7 330	6,8
Долговые торговые ценные бумаги	87 299	7 503	8,6	83 252	6 654	8,0
<b>Итого</b>	<b>7 532 447</b>	<b>795 646</b>	<b>10,6</b>	<b>6 450 157</b>	<b>814 962</b>	<b>12,6</b>

Продолжение >>

млн руб.	2010			2009		
	Среднее значение за год	Процентные доходы	Средняя доходность, %	Среднее значение за год	Процентные доходы	Средняя доходность, %
Резервы под обесценение кредитного портфеля	(666 048)			(390 959)		
Активы, не генерирующие процентные доходы	827 401			685 176		
<b>Итого активов</b>	<b>7 693 800</b>			<b>6 744 374</b>		

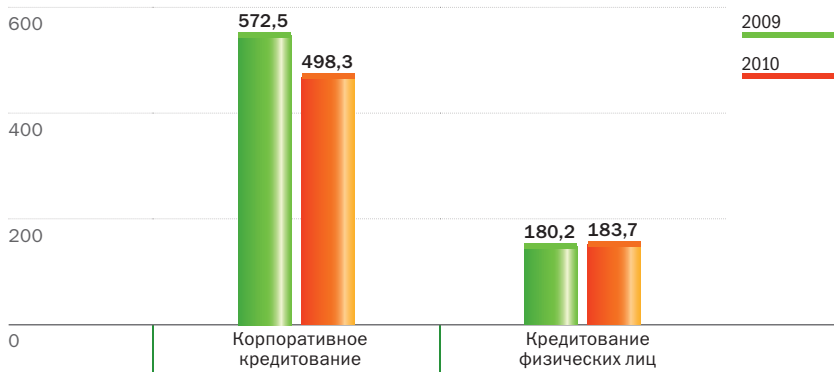
Согласно таблице, приведенной ниже, процентные доходы, полученные в течение 2010 года, составили 809,6 млрд руб. Превышение суммы полученных процентов в Консолидированном отчете о движении денежных средств над процентными доходами, отраженными в Консолидированном отчете о прибылях и убытках, связано с отражением в Консолидированном отчете о прибылях и убытках полученных комиссий по кредитным продуктам в качестве процентного дохода по методу эффективной процентной ставки, когда такие комиссии являются неотъемлемой частью кредитного продукта. В Консолидированном отчете о движении денежных средств такие комиссии отражаются в отчетном периоде, когда комиссии получены.

млн руб.	2010	2009
Процентные доходы, признанные в Консолидированном отчете о прибылях и убытках	795 646	814 962
Полученные процентные доходы согласно Консолидированному отчету о движении денежных средств	809 556	823 100

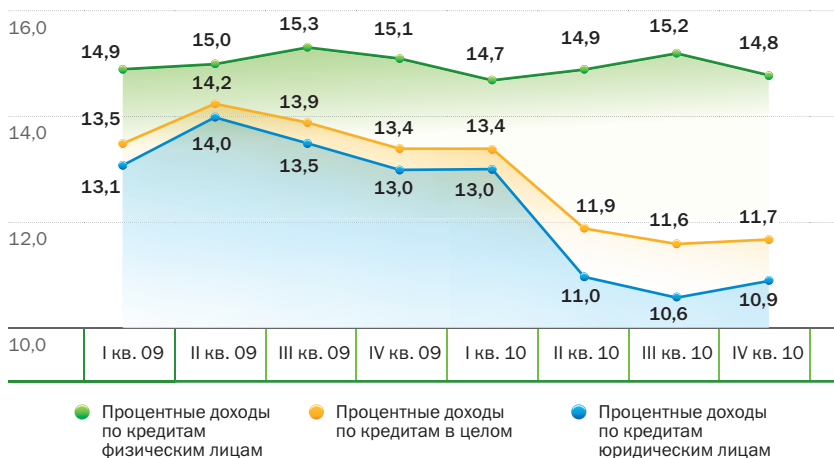
**Процентные доходы по кредитам клиентам** составили 682 млрд руб., сократившись по сравнению с прошлым годом на 70,6 млрд руб. Сокращение процентных доходов вызвано снижением процентных ставок по кредитам юридическим лицам, характерным для российского финансового рынка в 2010 году. Влияние снижения процентных ставок на объем процентных доходов не было компенсировано ростом кредитного портфеля.

**ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ ПО КРЕДИТНОМУ ПОРТФЕЛЮ**

млрд руб.


**ДОХОДНОСТЬ КРЕДИТОВ**

%



В 2010 году процентные доходы от операций с ценными бумагами выросли до 105,6 млрд руб., что почти в 2 раза выше дохода прошлого года (54,2 млрд руб.). Данный рост связан в первую очередь со значительным увеличением объема портфеля ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи. Анализ изменений портфелей ценных бумаг представлен в разделе «Анализ структуры активов».

Процентные доходы по средствам, размещенным в банках (включая межбанковские кредиты, счета ностро и кредиты овернайт), в 2010 году практически не изменились и составили 8,1 млрд руб.

### Процентные расходы

Процентные расходы Группы в 2010 году сократились на 12,4 млрд руб. до 299,8 млрд руб. Снижение связано в основном с падением средней стоимости обязательств с 5,3 до 4,5%. При этом среднегодовой объем обязательств, генерирующих процентные расходы, вырос на 13,3%, что произошло большей частью за счет сохраняющегося роста объема привлеченных средств физических лиц. В таблице ниже приведены среднегодовые значения обязательств Группы в разрезе статей баланса, а также объем процентных расходов (в отношении указанных статей) и среднегодовая стоимость привлечения средств.

млн руб.	2010			2009		
	Среднее значение за год	Процентные расходы	Средняя стоимость, %	Среднее значение за год	Процентные расходы	Средняя стоимость, %
<b>Обязательства</b>						
Средства физических лиц	4 181 715	216 012	5,2	3 345 167	187 769	5,6
Средства корпоративных клиентов	1 710 205	38 836	2,3	1 586 021	57 638	3,6
Субординированный долг	390 753	28 219	7,2	545 307	41 289	7,6
Прочие заемные средства	154 273	5 950	3,9	159 284	5 408	3,4
Собственные ценные бумаги	141 507	8 776	6,2	121 815	9 184	7,5
Средства банков	121 723	2 032	1,7	156 746	10 957	7,0
<b>Итого</b>	<b>6 700 176</b>	<b>299 825</b>	<b>4,5</b>	<b>5 914 340</b>	<b>312 245</b>	<b>5,3</b>
Обязательства, не генерирующие процентные расходы	114 484			73 492		
<b>Итого обязательств</b>	<b>6 814 660</b>			<b>5 987 832</b>		

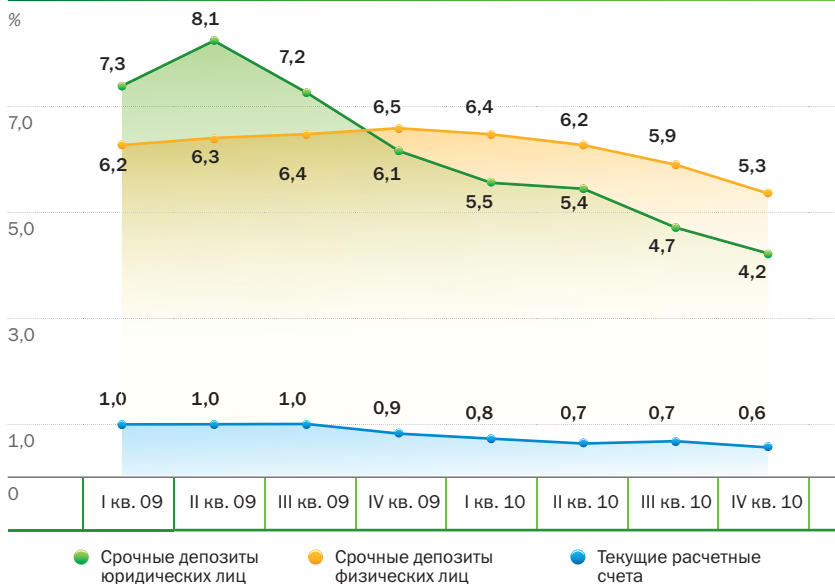


Процентные расходы по средствам физических лиц и корпоративных клиентов возросли в 2010 году на 3,8% — до 254,8 млрд руб. Некоторое увеличение процентных расходов по привлеченным средствам клиентов связано с увеличением средних балансовых остатков (рост на 19,5%) на фоне снижения стоимости заимствований: в 2010 году средняя стоимость привлечения снизилась на 0,7 п.п. до 4,3%.

В таблице ниже приведена динамика стоимости средств клиентов за 2009 и 2010 годы.

	2010			2009		
	Средняя сумма обязательств	Процентные расходы	Средняя стоимость привлече- ния, %	Средняя сумма обязательств	Процентные расходы	Средняя стоимость привлече- ния, %
млн руб.						
<b>Средства корпоративных клиентов</b>						
Депозиты	597 700	29 747	5,0	641 722	46 199	7,2
Текущие счета	1 112 505	9 089	0,8	944 299	11 439	1,2
<b>Итого</b>	<b>1 710 205</b>	<b>38 836</b>	<b>2,3</b>	<b>1 586 021</b>	<b>57 638</b>	<b>3,6</b>
<b>Вклады физических лиц</b>						
Депозиты	3 605 050	213 384	5,9	2 933 685	186 400	6,4
Текущие счета	576 665	2 628	0,5	411 482	1 369	0,3
<b>Итого</b>	<b>4 181 715</b>	<b>216 012</b>	<b>5,2</b>	<b>3 345 167</b>	<b>187 769</b>	<b>5,6</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>5 891 920</b>	<b>254 848</b>	<b>4,3</b>	<b>4 931 188</b>	<b>245 407</b>	<b>5,0</b>

## СТОИМОСТЬ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ



Сокращение процентных расходов по субординированным займам в 2010 году связано со снижением объема обязательств, а также со снижением процентной ставки по субординированному кредиту, полученному от Банка России, с 8 до 6,5% в июле 2010 года.

Процентные расходы по привлеченным средствам банков упали более чем в 5 раз, что связано, в первую очередь, со снижением стоимости заимствования с 7,0% в 2009 году до 1,7% в 2010 году. Данное снижение обусловлено завышенными процентными расходами в 2009 году, вызванными привлечением больших объемов средств на межбанковском рынке в I квартале 2009 года под высокие процентные ставки в связи с необходимостью поддержания ликвидности Группы.

### Чистый процентный доход

Чистый процентный доход Группы в 2010 году составил 495,8 млрд руб., что на 6,9 млрд руб. ниже аналогичного показателя 2009 года. В таблице ниже представлены значения доходности активов и стоимости обязательств, а также показатели процентного спреда и процентной маржи за 2009 и 2010 годы.

	2010			2009		
	Среднее значение за год	Процентные доходы/расходы	Средняя доходность/стоимость, %	Среднее значение за год	Процентные доходы/расходы	Средняя доходность/стоимость, %
млн руб.						
Активы, генерирующие процентные доходы	7 532 447	795 646	10,6	6 450 157	814 962	12,6
Обязательства, генерирующие процентные расходы	6 700 176	299 825	4,5	5 914 340	312 245	5,3
Чистые процентные доходы		495 821			502 717	
<b>Процентный спред</b>			<b>6,1</b>			<b>7,3</b>
<b>Чистая процентная маржа</b>			<b>6,6</b>			<b>7,8</b>

Процентный спред<sup>1</sup> в 2010 году составил 6,1%, снизившись по сравнению с прошлым годом на 1,2 п.п., что объясняется опережающими темпами обновления генерирующих активов на фоне снижения рыночных процентных ставок.

<sup>1</sup> Процентный спред — разность между доходностью активов, генерирующих процентные доходы, и стоимостью обязательств, генерирующих процентные расходы.

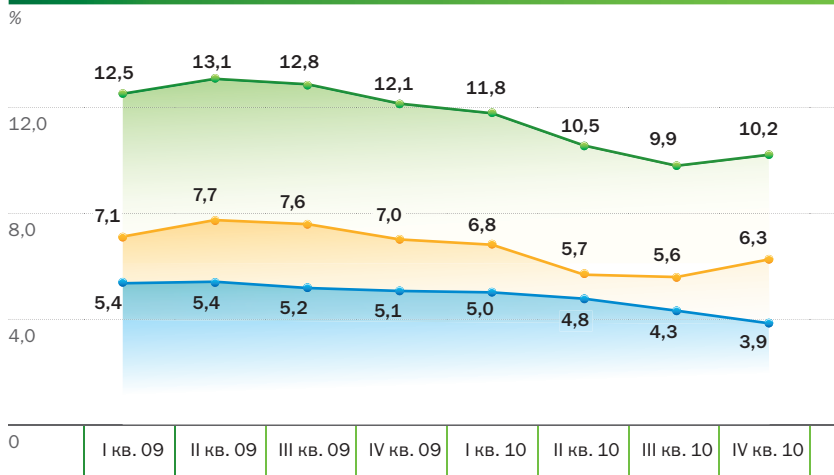
%	2010	2009
<b>Маржа за предыдущий год</b>	<b>7,80</b>	<b>7,15</b>
Доходность кредитов юридическим лицам	-1,22	1,30
Доходность кредитов физическим лицам	0,00	-0,08
Доходность средств в банках	0,01	-0,10
Доходность ценных бумаг	-0,45	0,17
Структура работающих активов	-0,42	-0,38
Стоимость средств юридических лиц	0,33	0,10
Стоимость средств физических лиц	0,26	-0,14
Стоимость средств банков	0,04	0,02
Выпущенные ценные бумаги и субординированная задолженность	0,05	-0,10
Структура привлеченных средств	-0,02	-0,06
<b>Отношение РА к ПС<sup>2</sup></b>	<b>0,21</b>	<b>-0,08</b>
<b>Маржа за отчетный год</b>	<b>6,58</b>	<b>7,80</b>

Снижение процентной маржи с 7,8% в 2009 году до 6,6% в 2010 году обусловлено тремя факторами:

- снижением доходности кредитов, предоставленных юридическим лицам;
- снижением доходности вложений Группы в ценные бумаги;
- изменением структуры работающих активов, т.е. снижением удельного веса кредитов в активах за счет роста удельного веса вложений в ценные бумаги; доходность вложений в ценные бумаги ниже доходности кредитов.

Отмеченное выше снижение не было в полной мере компенсировано снижением стоимости привлеченных средств, прежде всего средств клиентов.

<sup>2</sup> Отношение РА к ПС — отношение работающих активов к привлеченным средствам.

**ДИНАМИКА СПРЭДА**


В таблице ниже представлен факторный анализ изменения процентных доходов и расходов в 2010 году по сравнению с 2009 годом, построенный на влиянии следующих факторов:

- изменения среднегодовых остатков по балансовым статьям;
- изменения средних процентных ставок.

млн руб.	Фактор объема	Фактор процентной ставки	Изменение процентных доходов
<b>Активы</b>			
Кредиты и авансы клиентам	18 901	(89 538)	(70 637)
Долговые ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	54 561	(11 532)	43 029
Кредиты банкам, корреспондентские счета и депозиты овернайт в банках	(798)	730	(68)
Долговые инвестиционные ценные бумаги до погашения	9 101	—	9 101
Прочие долговые ценные бумаги, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков	(998)	(592)	(1 590)
Долговые торговые ценные бумаги	348	501	849
<b>Изменение процентных доходов</b>	<b>81 115</b>	<b>(100 431)</b>	<b>(19 316)</b>

Продолжение &gt;&gt;

млн руб.	Фактор объема	Фактор процентной ставки	Изменение процентных расходов
<b>Обязательства</b>			
Средства физических лиц	(43 213)	14 970	(28 243)
Средства корпоративных клиентов	(2 820)	21 622	18 802
Субординированный долг	11 161	1 909	13 070
Прочие заемные средства	193	(735)	(542)
Собственные ценные бумаги	(1 221)	1 629	408
Средства банков	585	8 340	8 925
<b>Изменение процентных расходов</b>	<b>(35 315)</b>	<b>47 735</b>	<b>12 420</b>
<b>Изменение чистого процентного дохода</b>	<b>45 800</b>	<b>(52 696)</b>	<b>(6 896)</b>

Как видно из представленной выше таблицы, на динамику чистого процентного дохода определяющее влияние оказали три основных фактора:

- снижение доходности кредитов юридическим лицам, которое не было компенсировано ростом объемов кредитования;
- значительный рост объема вкладов физических лиц;
- значительный рост портфеля ценных бумаг, который происходил в результате притока вкладов.

## ЧИСТЫЕ КОМИССИОННЫЕ ДОХОДЫ

млн руб.	2010	2009	Изменение, %
<b>Комиссионные доходы</b>	<b>130 949</b>	<b>105 723</b>	<b>23,9</b>
Расчетно-кассовое обслуживание физических лиц	41 845	34 416	21,6
Расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц	40 623	36 922	10,0
Операции с пластиковыми картами	23 639	17 684	33,7
Агентские договоры	9 448	—	—
Операции с иностранной валютой	5 858	7 889	(25,7)
Инкассация	4 445	4 145	7,2
Гарантии выданные	2 717	1 863	45,8
Операции с ценными бумагами	1 116	1 403	(20,5)
Прочее	1 258	1 401	(10,2)
<b>Комиссионные расходы</b>	<b>(7 375)</b>	<b>(4 634)</b>	<b>59,1</b>
<b>Чистые комиссионные доходы</b>	<b>123 574</b>	<b>101 089</b>	<b>22,2</b>

Комиссионные доходы Группы в 2010 году выросли до 130,9 млрд руб., что на 24% выше суммы доходов, полученных в 2009 году. Основная сумма комиссионных доходов Группы традиционно приходится на расчетно-кассовое обслуживание юридических и физических лиц. Наиболее крупные источники комиссионных доходов — кассовое обслуживание счетов юридических лиц и денежные переводы физических лиц. Одновременно Группа активно развивает прочие направления получения комиссионного вознаграждения: комиссии по агентским договорам в части реализации страховых полисов, операции с пластиковыми картами, иностранной валютой, с ценными бумагами, что позволяет диверсифицировать структуру комиссионных доходов.

Комиссионные расходы преимущественно относятся к расчетным операциям.

### ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ОТ ОПЕРАЦИЙ С ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ

млн руб.	2010	2009
<b>Результат, отраженный в Отчете о прибылях и убытках</b>		
Торговый портфель	4 770	14 078
Прочие ценные бумаги, изменение справедливой стоимости которых отражается через Отчет о прибылях и убытках	9 642	7 557
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	9 597	17 102
Обесценение ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	(39)	(2 274)
<b>Итого</b>	<b>23 970</b>	<b>36 463</b>
<b>Результат, отраженный непосредственно в составе собственных средств</b>		
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	31 265	40 728
<b>ИТОГО</b>	<b>55 235</b>	<b>77 191</b>

Торговые доходы от операций с ценными бумагами составили в 2010 году 55,2 млрд руб. (включая нереализованную переоценку по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, в размере 31,3 млрд руб.). Результат 2009 года — 77,2 млрд руб.

(40,7 млрд руб. — нереализованная переоценка ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи). Снижение доходов по ценным бумагам определялось умеренным ростом стоимости вложений в ценные бумаги в 2010 году по сравнению с темпами восстановления финансового рынка в 2009 году, когда стоимость ценных бумаг росла существенно более быстрыми темпами.

## ДОХОДЫ ПО ОПЕРАЦИЯМ С ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТОЙ

млн руб.	2010	2009	Изменение, %
Доходы за вычетом расходов от переоценки иностранной валюты	15 166	15 305	(0,9)
Расходы за вычетом доходов по срочным сделкам с иностранной валютой	(9 175)	(12 135)	(24,4)
Доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой	8 081	13 058	(38,1)
<b>Итого</b>	<b>14 072</b>	<b>16 228</b>	<b>(13,3)</b>

В 2010 году совокупный доход от операций с иностранной валютой составил 14,1 млрд руб. (16,2 млрд руб. в 2009 году). Расходы по срочным сделкам с иностранной валютой связаны, в первую очередь, с использованием Группой производных финансовых инструментов для управления рыночными рисками. Указанные операции рассматриваются в совокупности с доходами от переоценки иностранной валюты, чистый доход от данных операций составил в 2010 году 3,3 млрд руб. Также в отчетном периоде Группа увеличивала объем сделок с производными финансовыми инструментами в рамках расширения клиентского бизнеса.

Значительный объем доходов от операций с иностранной валютой в 2009 году получен в I квартале 2009 года в связи с высоким спросом населения на иностранную валюту в период кризиса. В дальнейшем ситуация на валютном рынке стабилизировалась. Это объясняет снижение доходов по операциям с иностранной валютой в 2010 году относительно 2009 года.

39

годовой отчет 2010



## ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

млн руб.	2010	2009	Изменение, %
Расходы на персонал	161 180	128 624	25,3
Амортизация основных средств и прочие расходы, связанные с основными средствами	60 792	52 838	15,1
Административные расходы и расходы на информационные услуги	22 414	17 700	26,6
Взносы в государственную систему страхования вкладов	16 718	13 047	28,1
Налоги, за исключением налога на прибыль	12 586	10 282	22,4
Прочее	8 929	6 786	31,6
<b>Итого операционные расходы</b>	<b>282 619</b>	<b>229 277</b>	<b>23,3</b>
<b>Операционные расходы к операционным доходам до вычета резерва</b>	<b>42,4%</b>	<b>35,4%</b>	<b>7,0 п.п.</b>

Операционные расходы Группы выросли в 2010 году на 23,3% до 282,6 млрд руб. Основными драйверами роста выступили расходы на персонал (рост на 25,3% до 161,2 млрд руб.). Рост расходов на оплату труда связан большей частью с плановым повышением заработной платы работников в 2010 году для приведения вознаграждения к рыночному уровню. Другими источниками роста операционных расходов являлись расходы на амортизацию и содержание основных средств, телекоммуникационные и текущие административные расходы. Увеличение данных групп расходов связано с возобновлением Группой вложений в инфраструктурные проекты, направленных на реализацию долгосрочной стратегии развития.

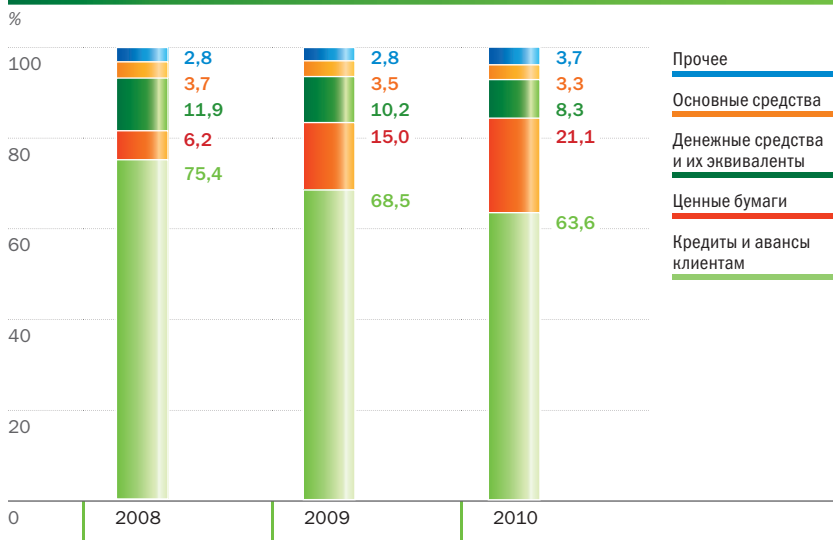
## РАСХОДЫ НА СОЗДАНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОД ОБЕСЦЕНЕНИЕ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

млн руб.	2010	2009	Изменение, %
<b>Резерв под обесценение кредитного портфеля на 1 января</b>	<b>579 814</b>	<b>202 285</b>	<b>186,6</b>
Резерв под обесценение кредитного портфеля, созданный в течение года	153 809	388 932	(60,5)
Кредиты клиентам, списанные в течение года как безнадежные	(31 100)	(11 403)	172,7
<b>Резерв под обесценение кредитного портфеля на 31 декабря</b>	<b>702 523</b>	<b>579 814</b>	<b>21,2</b>

В 2010 году на фоне восстановления экономики в России и других странах присутствия Группы наблюдалась стабилизация качества кредитного портфеля Группы. Стабилизация качества кредитного портфеля явилась основной причиной снижения до уровня 153,8 млрд руб. объема отчислений на формирование резерва под обесценение кредитного портфеля в 2010 году по сравнению с отчислениями в размере 388,9 млрд руб. в 2009 году.

## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменение, %
	Сумма	% от суммы	Сумма	% от суммы	
Кредитный портфель	6 191 910		5 443 845		13,7
Резерв под обесценение кредитного портфеля	(702 523)		(579 814)		21,2
Кредитный портфель после вычета резерва под обесценение	5 489 387	63,6	4 864 031	68,5	12,9
Ценные бумаги	1 823 648	21,1	1 064 135	15,0	71,4
Денежные средства и их эквиваленты	719 601	8,3	725 521	10,2	(0,8)
Основные средства	283 756	3,3	249 881	3,5	13,6
Обязательные резервы в Банке России	50 532	0,6	40 572	0,6	24,5
Средства в других банках	13 035	0,2	10 219	0,1	27,6
Прочие активы	248 568	2,9	150 707	2,1	64,9
<b>Итого активов</b>	<b>8 628 527</b>	<b>100,0</b>	<b>7 105 066</b>	<b>100,0</b>	<b>21,4</b>

**СТРУКТУРА АКТИВОВ ГРУППЫ НА КОНЕЦ ГОДА**


Активы Группы по МСФО увеличились в 2010 году на 21,4% и составили 8 628,5 млрд руб. В абсолютном выражении наиболее сильно выросли кредитный портфель и вложения Группы в ценные бумаги.

Основная статья баланса — кредиты клиентам за вычетом резерва под обесценение кредитного портфеля — выросла на 12,9%. Рост обусловлен восстановлением во втором полугодии 2010 года спроса как на коммерческие, так и на розничные кредиты. В то же время доля кредитов клиентам в структуре активов Группы сократилась до 63,6% к концу 2010 года по сравнению с 68,5% на конец 2009 года. Основной причиной снижения доли кредитов клиентам в активах Группы послужил опережающий рост вложений Группы в ценные бумаги.

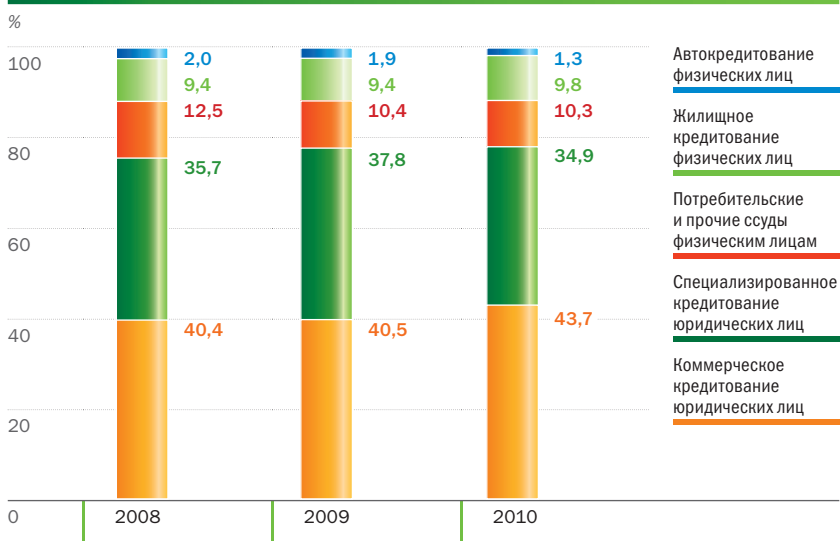
Портфель ценных бумаг Группы вырос на 71,4% — до 1 823,6 млрд руб. (включая ценные бумаги, заложенные по договорам РЕПО), а доля ценных бумаг в активах Группы составила 21,1% на конец 2010 года.

Прочие активы Группы в 2010 году выросли до 248,6 млрд руб. (на 64,9% по сравнению с 2009 годом). Основным компонентом прочих активов являются незавершенные расчеты по пластиковым картам, составляющие 91,2 млрд руб. на 31 декабря 2010 года (52,3 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2009 года), которые являются ликвидным низкорисковым активом.

## КРЕДИТЫ КЛИЕНТАМ

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменение, %
	Сумма	% от суммы	Сумма	% от суммы	
Коммерческое кредитование юридических лиц	2 708 692	43,7	2 206 322	40,5	22,8
Специализированное кредитование юридических лиц	2 163 486	34,9	2 059 984	37,8	5,0
<b>Корпоративное кредитование</b>	<b>4 872 178</b>	<b>78,6</b>	<b>4 266 306</b>	<b>78,3</b>	<b>14,2</b>
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	635 689	10,3	564 364	10,4	12,6
Жилищное кредитование физических лиц	603 778	9,8	512 787	9,4	17,7
Автокредитование физических лиц	80 265	1,3	100 388	1,9	(20,0)
<b>Кредитование физических лиц</b>	<b>1 319 732</b>	<b>21,4</b>	<b>1 177 539</b>	<b>21,7</b>	<b>12,1</b>
<b>Итого</b>	<b>6 191 910</b>	<b>100,0</b>	<b>5 443 845</b>	<b>100,0</b>	<b>13,7</b>

## СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ГРУППЫ НА КОНЕЦ ГОДА



Совокупный кредитный портфель Группы увеличился в 2010 году на 13,7% и составил 6 191,9 млрд руб.

Портфель кредитов корпоративным клиентам вырос за указанный период на 14,2% и достиг 4 872,2 млрд руб. Рост портфеля произошел в основном за счет увеличения доли коммерческих кредитов в портфеле Группы, основная часть которых представлена крупнейшими российскими компаниями машиностроения, металлургической отрасли, пищевой промышленности и сельского хозяйства.

Портфель кредитов физическим лицам увеличился в 2010 году на 12,1% — до 1 319,7 млрд руб. в связи с ростом спроса на потребительские ссуды и жилищное кредитование на 12,6 и 17,7% соответственно.

## ИНВЕСТИЦИИ В ЦЕННЫЕ БУМАГИ

### Распределение инвестиций между долевыми и долговыми инструментами

Портфель ценных бумаг Группы на 31 декабря 2010 года составил 1 823,6 млрд руб. (включая ценные бумаги, заложенные по договорам РЕПО), что на 759,5 млрд руб. больше, чем годом ранее. Как видно из представленной таблицы, на 93,7% портфель вложений Группы в ценные бумаги по состоянию на 31 декабря 2010 года представлен долговыми инструментами. Эта доля несколько снизилась по сравнению с 2009 годом, когда вложения Группы в долговые ценные бумаги составляли 96,2% портфеля. Вложения Группы в долевые ценные бумаги преимущественно представлены акциями крупных российских компаний.

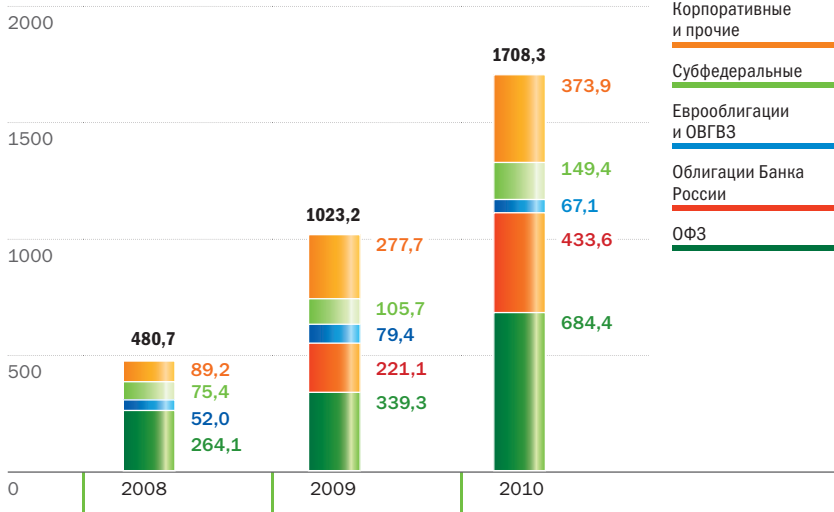
млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009	
	Сумма	% от суммы	Сумма	% от суммы
Долговые ценные бумаги	1 708 345	93,7	1 023 183	96,2
Долевые ценные бумаги	115 303	6,3	40 952	3,8
<b>Итого ценных бумаг</b>	<b>1 823 648</b>	<b>100,0</b>	<b>1 064 135</b>	<b>100,0</b>

## Структура вложений в долговые ценные бумаги

Вложения Группы в долговые ценные бумаги представлены в основном вложениями в долговые обязательства Российской Федерации и Банка России, которые в совокупности составляют 69,4% вложений Группы в долговые ценные бумаги на 31 декабря 2010 года. Вложения в указанные категории долговых ценных бумаг выросли в 2010 году на 85,2% и составили 1 185,1 млрд руб. Инвестиции в корпоративные долговые бумаги и прочие бумаги также росли в 2010 году, увеличившись до 373,9 млрд руб. по сравнению с 277,7 млрд руб. на конец 2009 года. При этом темп роста вложений в корпоративные и прочие долговые ценные бумаги был ниже вложений в долговые обязательства Российской Федерации и Банка России, что привело к снижению их доли в портфеле долговых ценных бумаг на конец 2010 года до 21,9% (на 31 декабря 2009 года доля вложений в корпоративные и прочие долговые ценные бумаги составляла 27,1%).

### СТРУКТУРА ВЛОЖЕНИЙ В ДОЛГОВЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ НА КОНЕЦ ГОДА

млрд руб.



### Распределение инвестиций в ценные бумаги по портфелям

Портфель инвестиционных ценных бумаг в наличии для продажи составляет 70,2% от инвестиций Группы в ценные бумаги на 31 декабря 2010 года (рост за год на 50,8%). Рост данного портфеля наблюдался в основном в первом полугодии 2010 года, во многом за счет наличия у Группы избыточной ликвидности. Во втором полугодии наблюдалось уменьшение указанного портфеля с одновременным увеличением кредитного портфеля. Портфель инвестиционных ценных бумаг в наличии для продажи состоит в основном из вложений в облигации Банка России — 33,9% портфеля, облигации федерального займа — 27,2% портфеля, корпоративные облигации — 22,6%.

В 2010 году Группа начала формировать портфель инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения. В указанный портфель включены долговые ценные бумаги со сроком погашения от 1 до 7 лет. По состоянию на 31 декабря 2010 года инвестиции Группы в данный портфель составили 358,2 млрд руб., или около 19,6% от портфеля ценных бумаг Группы. Наибольшую долю в портфеле инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения, составляют облигации федерального займа в сумме 227,3 млрд руб., что составляет 63,5% портфеля. Также значительную долю занимают субфедеральные и муниципальные облигации — 24,0%.

Вложения Группы в ценные бумаги, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков, составляют 106,9 млрд руб., или 5,9% вложений Группы в ценные бумаги. Более половины (58,7%) данного портфеля составляют облигации федерального займа. По сравнению с 2009 годом их доля выросла на 0,3 п.п. Доля акций корпоративных эмитентов увеличилась на 4,7 п.п. и составила на 31 декабря 2010 года 26,7 млрд руб. Акции, главным образом, представлены долевыми бумагами первоклассных эмитентов.

В торговый портфель ценных бумаг Группой включаются инвестиции, вложения в которые носят краткосрочный характер. Инвестиции в указанный портфель составляют 4,3% от портфеля ценных бумаг Группы.

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009	
	Сумма	% от суммы	Сумма	% от суммы
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	1 280 264	70,2	848 674	79,8
Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	358 191	19,6	—	—
Ценные бумаги, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков	106 875	5,9	124 439	11,7
Торговые ценные бумаги	78 318	4,3	91 022	8,5
<b>Итого</b>	<b>1 823 648</b>	<b>100,0</b>	<b>1 064 135</b>	<b>100,0</b>

### Справедливая стоимость ценных бумаг

Все ценные бумаги Группы, за исключением инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения, оцениваются по справедливой (рыночной) стоимости. В большинстве случаев справедливая стоимость определена на основе рыночных котировок, действовавших на отчетную дату. Когда котировки ценных бумаг не были доступны, Группа применяла соответствующие модели оценки, используя как данные, наблюдаемые на открытом рынке, так и параметры, определенные на основании суждений.

Доля портфеля ценных бумаг, справедливая стоимость которых определена на основании моделей и профессиональных суждений, составляет 2,4% по состоянию на 31 декабря 2010 года (43,6 млрд руб.). В состав таких ценных бумаг включены некотируемые долевые инструменты компаний нефтегазовой, транспортной, телекоммуникационной и строительной отраслей.



## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменение, %
	Сумма	% от суммы	Сумма	% от суммы	
Вклады физических лиц	4 834 459	63,2	3 787 312	59,8	27,6
Средства корпоративных клиентов	1 816 672	23,8	1 651 559	26,1	10,0
Субординированный долг	303 513	4,0	519 061	8,2	(41,5)
Прочие заемные средства	270 765	3,5	115 213	1,8	135,0
Собственные ценные бумаги	119 426	1,6	124 599	2,0	(4,2)
Средства других банков	188 431	2,5	53 947	0,9	249,3
Прочие обязательства	108 094	1,4	74 439	1,2	45,2
<b>Итого обязательств</b>	<b>7 641 360</b>	<b>100,0</b>	<b>6 326 130</b>	<b>100,0</b>	<b>20,8</b>

Обязательства Группы увеличились в 2010 году на 20,8% и составили 7 641,4 млрд руб. Рост обязательств обусловлен, прежде всего, увеличением средств физических лиц на 27,6% — до 4 834,5 млрд руб. Объем прочих заемных средств значительно увеличился в 2010 году (на 135,0%) за счет новых привлечений в рамках среднесрочной программы заимствований (MTN-программа) и привлечения синдицированного кредита от консорциума иностранных банков. Также в 2010 году отмечался рост средств корпоративных клиентов (на 10,0%), средств других банков (на 249,3%) и прочих обязательств (на 45,2%). Существенное увеличение источников финансирования Группы в 2010 году, а также высокий уровень достаточности капитала обеспечили необходимые условия для частичного досрочного погашения Группой субординированного кредита, полученного от Банка России, в сумме 200 млрд руб.

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ

В целях пополнения валютной ликвидности в 2010 году Сбербанк осуществил ряд заимствований в рамках MTN-программы на международных финансовых рынках по рекордно низким ставкам. Кроме того, Сбербанк впервые выпустил еврооблигации в швейцарских франках, что позволило значительно расширить базу инвесторов в еврооблигации, установить новые ориентиры по сроку обращения, сумме выпуска и доходности еврооблигаций, номинированных в швейцарских франках.

В конце отчетного года Сбербанк привлек синдицированный кредит в размере 2 млрд долл. США. В синдикате приняли участие 26 банков с широкой географией представительства. Данный заем стал крупнейшим синдицированным кредитом, когда-либо предоставленным российскому финансовому учреждению, а также крупнейшим синдицированным кредитом банку в Центральной и Восточной Европе в 2010 году. Процентная ставка по займу стала самой низкой для трехлетних необеспеченных синдицированных кредитов российским заемщикам в 2010 году.

В декабре 2010 года был погашен синдицированный кредит в сумме 0,75 млрд долл. США.

Номинальная сумма средств, привлеченных Сбербанком на международных рынках, на конец отчетного года составила 0,4 млрд швейцарских франков и 7,7 млрд долл. США. При этом 0,4 млрд швейцарских франков и 4,5 млрд долл. США привлечены в рамках MTN-программы. Доля иностранных заимствований в привлеченных средствах Группы по-прежнему остается незначительной — на уровне 3,3%.

Основные параметры международных займов Группы по состоянию на 31 декабря 2010 года приведены в таблице.

Форма займа	Валюта	Сумма	Дата займа	Срок	Ставка
Облигации в рамках MTN-программы	USD	0,5 млрд	05/2006	7 лет	6,48% (экв. SWAP 7Y+0,98%)
Облигации в рамках MTN-программы	USD	0,75 млрд	11/2006	5 лет	5,93% (экв. SWAP 5Y+0,80%)
Облигации в рамках MTN-программы	USD	0,5 млрд	07/2008	5 лет	6,468% (экв. SWAP 5Y+2,00%)
Синдицированный кредит	USD	1,2 млрд	10/2008	3 года	3m LIBOR+0,85%
Облигации в рамках MTN-программы	USD	1,5 млрд	07/2010	5 лет	5,499%
Облигации в рамках MTN-программы	USD	1,25 млрд	09/2010	6,5 лет	5,4%
Облигации в рамках MTN-программы	CHF	0,4 млрд	11/2010	4 года	3,5%
Синдицированный кредит	USD	2 млрд	12/2010	3 года	6m LIBOR+1,5%

## СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ

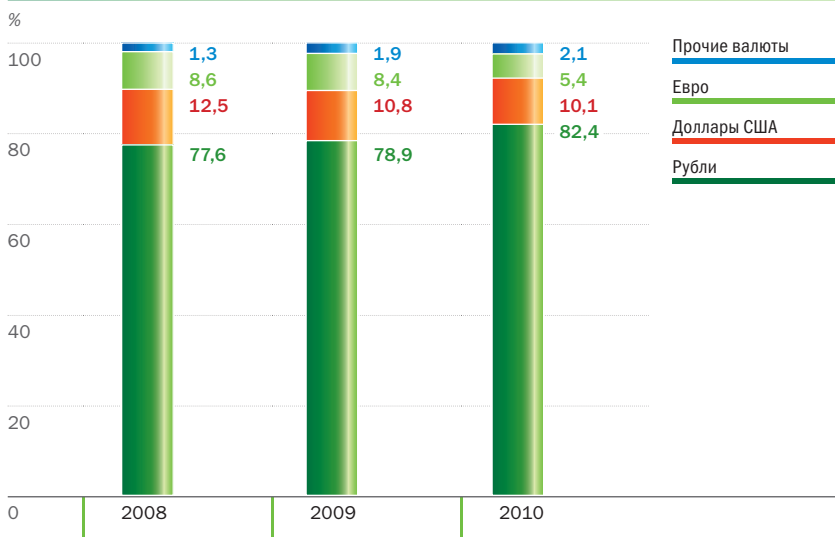
В таблице ниже приведена структура средств клиентов по видам.

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменение, %
	Сумма	% от суммы	Сумма	% от суммы	
Средства физических лиц					
Текущие счета	785 750	11,8	540 455	9,9	45,4
Депозиты	4 048 709	60,9	3 246 857	59,7	24,7
Итого	4 834 459	72,7	3 787 312	69,6	27,6
Средства корпоративных клиентов					
Текущие счета	1 199 581	18,0	965 032	17,8	24,3
Депозиты	617 091	9,3	686 527	12,6	(10,1)
Итого	1 816 672	27,3	1 651 559	30,4	10,0
ИТОГО	6 651 131	100,0	5 438 871	100,0	22,3

По состоянию на 31 декабря 2010 года средства физических лиц и корпоративных клиентов составили 6 651,1 млрд руб., увеличившись за год на 22,3%. Доля средств физических лиц в совокупных средствах клиентов увеличилась на 3,1 п.п. до 72,7%, в то время как доля средств корпоративных клиентов в совокупных средствах клиентов снизилась до 27,3%.

Структура средств физических лиц и корпоративных клиентов в 2010 году по сравнению с 2009 годом изменилась незначительно. Срочные депозиты составляют 70,2% привлеченных средств клиентов, а доля текущих счетов увеличилась на 2,1 п.п. до 29,8%.

#### ВАЛЮТНАЯ СТРУКТУРА ПРИВЛЕЧЕННЫХ СРЕДСТВ НА КОНЕЦ ГОДА



Основной валютой фондирования Группы является российский рубль, в котором номинировано 82,4% привлеченных средств физических лиц и корпоративных клиентов. По итогам 2010 года доля рублевых средств выросла на 3,5 п.п. в результате стабилизации рубля и постепенного возвращения доверия населения к национальной валюте.

## ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА

Ниже представлена информация о расчете достаточности капитала в соответствии с Базельским соглашением.

млн руб. (если не указано иное)	На 31 декабря 2010	На 31 декабря 2009
<b>Коэффициент достаточности основного капитала</b>	<b>11,9%</b>	<b>11,5%</b>
<b>Коэффициент достаточности общего капитала</b>	<b>16,8%</b>	<b>18,1%</b>
<b>СОСТАВ КОМПОНЕНТОВ КАПИТАЛА</b>		
<b>Основной капитал</b>		
Уставный капитал	87 742	87 742
Эмиссионный доход	232 553	232 553
Нераспределенная прибыль	585 819	403 934
За вычетом деловой репутации	(8 251)	(469)
<b>Дополнительный капитал</b>		
Фонд переоценки зданий	53 648	55 540
Фонд переоценки ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	13 437	(329)
Фонд переоценки иностранной валюты	(1 136)	(1 009)
Субординированный капитал	303 513	362 115
За вычетом вложений в ассоциированные компании	(2 479)	(31)
<b>Общий капитал</b>	<b>1 264 846</b>	<b>1 140 046</b>
<b>Активы, взвешенные с учетом риска</b>	<b>7 526 973</b>	<b>6 303 813</b>

За 2010 год коэффициент достаточности основного капитала увеличился на 0,4 п.п. и составил 11,9%. Темпы роста нераспределенной прибыли в 2010 году опережали темпы роста активов, взвешенных с учетом риска, что привело к росту коэффициента достаточности основного капитала Группы.

С учетом существенного притока средств клиентов и высокого значения показателя достаточности капитала в мае 2010 года Группа погасила 200 млрд руб. из субординированного кредита в размере 500 млрд руб., полученного от Банка России в IV квартале 2008 года. Частичное погашение субординированного займа привело к снижению капитала второго уровня Группы и, как

следствие, коэффициент достаточности общего капитала в 2010 году снизился на 1,3 п.п. — до 16,8%. Тем не менее коэффициент достаточности капитала значительно превышает минимальное значение, установленное Базельским комитетом на уровне 8%.

---

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

---

Успешная реализация коммерческих задач Банка, изложенных в Стратегии развития до 2014 года, невозможна без серьезной модернизации системы управления основными видами рисков, присущими банковской деятельности.

### КРЕДИТНЫЙ РИСК

Для Группы наиболее значимым видом риска является кредитный риск, а именно риск того, что контрагент не сможет погасить задолженность в полном объеме или частично в установленный срок. Управлению кредитным риском, а также контролю качества кредитного портфеля уделяется особое внимание. Важной задачей Группы в 2010 году была стабилизация качества кредитного портфеля и обеспечение возвратности необслуживаемых кредитов. Применяемые методы и процедуры управления кредитным риском позволили Банку сохранить хорошее качество кредитного портфеля с учетом текущих экономических условий.

#### Кредитный риск корпоративных клиентов

В целях ограничения и мониторинга кредитного риска корпоративных клиентов в Банке действует система внутренней рейтинговой оценки контрагентов, устанавливаются лимиты и ограничения в отношении различных групп контрагентов, регионов и стран, отдельных кредитных продуктов и операций, подверженных кредитному риску.

В отчетном году Банк внедрил новую систему оценки кредитного риска корпоративных клиентов, основанную на статистике дефолтов заемщиков и интегрированную в процесс принятия решения о выдаче кредита заемщикам среднего и крупного бизнеса, а также крупнейшим клиентам.

В 2010 году Банк внедрил новые инструменты управления кредитным риском субъектов малого предпринимательства, что позволило стандартизовать и упростить процедуру анализа рисков. Комплексный анализ субъектов малого предпринимательства, относимых к микробизнесу, Банк проводит в рамках технологии «Кредитная фабрика» с применением скоринговой оценки собственника бизнеса и рейтинговой оценки финансовых показателей заемщика. Началось развитие технологии «Кредитный конвейер», позволяющей проводить анализ заемщиков с присвоением кредитных рейтингов по более сложным кредитным сделкам для субъектов малого предпринимательства с годовой выручкой до 60 млн руб. Внедряются новые подходы для оценки рисков заемщиков с годовой выручкой свыше 150 млн руб., основанные на оценке вероятности дефолта контрагента и единой системе рейтингов.

Внедрение новых процедур управления риском позволит Банку формировать высококачественный портфель кредитов корпоративным клиентам.

### **Кредитный риск частных клиентов**

Активный рост розничного кредитного портфеля диктует новые требования к организации работы с кредитным риском физических лиц. Основной задачей является удержание низкой доли проблемной задолженности при плановом росте объемов розничного кредитования.

Банк осуществляет непрерывный мониторинг качества розничного кредитного портфеля в разрезе подразделений и в разрезе основных кредитных продуктов. При выявлении повышенной концентрации риска в каком-либо сегменте существующие проблемы локализуются, принимаются меры по снижению уровня риска, разрабатываются рекомендации для предотвращения и снижения вероятности возникновения аналогичных проблем.

### **Концентрация кредитного риска**

Кредитный портфель Группы по отраслям экономики достаточно хорошо диверсифицирован. Крупнейшими отраслями в структуре кредитного портфеля являются торговля и услуги с долями 16,3 и 16,2% соответственно. Кредиты физическим лицам составляют на 31 декабря 2010 года 21,3% кредитного портфеля, их доля снизилась в 2010 году на 0,4 п.п. Наиболее значительно

по итогам года выросла задолженность предприятий следующих отраслей: транспорт, услуги, энергетика. Одновременно сократилось кредитование машиностроения и незначительно — строительства. Структура корпоративного кредитного портфеля Группы в целом сопоставима со структурой ВВП.

## СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ГРУППЫ ПО ОТРАСЛЯМ ЭКОНОМИКИ

	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменения, %
	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	
<i>млн руб.</i>					
Физические лица	1 319 732	21,3	1 177 539	21,7	12,1
Торговля	1 008 025	16,3	960 385	17,7	5,0
Услуги	1 001 330	16,2	748 240	13,7	33,8
Сельское хозяйство	585 394	9,5	511 658	9,4	14,4
Строительство	404 601	6,5	408 307	7,5	(0,9)
Машиностроение	317 588	5,1	347 222	6,4	(8,5)
Металлургия	300 806	4,9	273 814	5,0	9,9
Химическая отрасль	216 833	3,5	186 790	3,4	16,1
Энергетика	208 797	3,4	172 623	3,2	21,0
Нефтегазовая отрасль	177 495	2,9	157 078	2,9	13,0
Телекоммуникации	168 042	2,7	164 934	3,0	1,9
Транспорт	147 540	2,4	109 211	2,0	35,1
Прочие отрасли	335 727	5,3	226 044	4,1	48,5
<b>Итого кредитов клиентам</b>	<b>6 191 910</b>	<b>100,0</b>	<b>5 443 845</b>	<b>100,0</b>	<b>13,7</b>

Группа уделяет пристальное внимание контролю уровня концентрации крупных кредитных рисков. Приведенные показатели концентрации крупных кредитных рисков на крупнейшего заемщика и 10 крупнейших заемщиков указывают, что риск концентрации за последние 3 года изменялся незначительно и остается на приемлемом уровне.



**КОНЦЕНТРАЦИЯ КРЕДИТНОГО РИСКА ГРУППЫ**

	31 декабря 2010	31 декабря 2009	31 декабря 2008
Доля кредитов крупнейшему заемщику в кредитном портфеле до вычета резерва под обесценение	3,7%	4,4%	3,5%
Доля кредитов 10 крупнейшим заемщикам в кредитном портфеле до вычета резерва под обесценение	16,0%	16,9%	15,8%

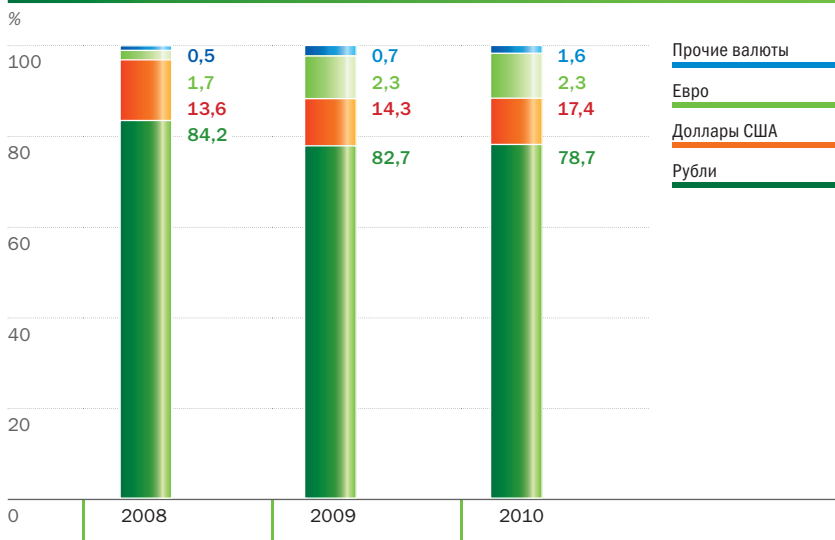
Приведенный ниже перечень крупнейших заемщиков (групп взаимосвязанных заемщиков) Группы показывает их высокую диверсификацию по различным отраслям экономики.

млн руб.		Сумма	% от общей суммы кредитов
Клиент 1	Машиностроение, торговля, строительство, металлургия	231 263	3,7
Клиент 2	Услуги	138 057	2,2
Клиент 3	Нефтегазовая промышленность	128 041	2,1
Клиент 4	Энергетика, телекоммуникации, химическая промышленность	100 349	1,6
Клиент 5	Строительство	100 329	1,6
Клиент 6	Телекоммуникации	83 074	1,3
Клиент 7	Авиационная промышленность	54 669	0,9
Клиент 8	Металлургия	53 915	0,9
Клиент 9	Металлургия	52 747	0,9
Клиент 10	Торговля, нефтегазовая промышленность	51 515	0,8
Итого		993 959	16,0

Валютный анализ структуры кредитного портфеля указывает, что кредиты в рублях по-прежнему составляют основную его часть — 78,7%. В 2010 году на фоне укрепления курса рубля и негативных инфляционных ожиданий инвесторов усилилась тенденция роста валютных кредитов. Часть долгосрочных валютных кредитов была взята клиентами на цели рефинанси-

рования их долгов за рубежом. Доля кредитов в иностранной валюте в портфеле Сбербанка по итогам года возросла с 16,3 до 19,7%. Рост кредитования в прочих иностранных валютах указывает на увеличение объемов кредитов, предоставленных клиентам в странах СНГ.

#### ВАЛЮТНАЯ СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ НА КОНЕЦ ГОДА



#### Качество кредитного портфеля

Применяемые Группой методы и процедуры позволили не допустить неконтролируемого ухудшения кредитного портфеля во время финансового кризиса. Приведенная ниже таблица показывает распределение кредитов заемщикам, которые имеют просроченную задолженность, по количеству дней, а также их долю в кредитном портфеле. Как видно из представленной таблицы, объем просроченной задолженности в 2010 году снизился как в абсолютном, так и в относительном выражении. Причинами указанного снижения просроченной задолженности явились постоянная работа Группы, направленная на погашение просроченной / проблемной задолженности, реализация части портфеля проблемных кредитов, а также списание безнадежной для взыскания задолженности.

	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009	
	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	Сумма	% от суммы кредитного портфеля
млн руб.				
<b>Кредиты клиентам с просроченной суммой платежа по основному долгу или процентам</b>				
С задержкой платежа на срок до 1 месяца	41 494	0,7	41 529	0,8
С задержкой платежа на срок от 1 до 3 месяцев	30 814	0,5	52 309	1,0
С задержкой платежа на срок более 3 месяцев	452 292	7,3	458 732	8,4
<b>Итого</b>	<b>524 600</b>	<b>8,5</b>	<b>552 570</b>	<b>10,2</b>

### Неработающие кредиты и резервы под обесценение

Приведенная ниже таблица отражает анализ качества кредитного портфеля, а также показывает уровень созданных резервов под обесценение кредитного портфеля и величину неработающих кредитов (кредиты, платежи по основной сумме долга и/или процентам которых просрочен более чем на 90 дней).

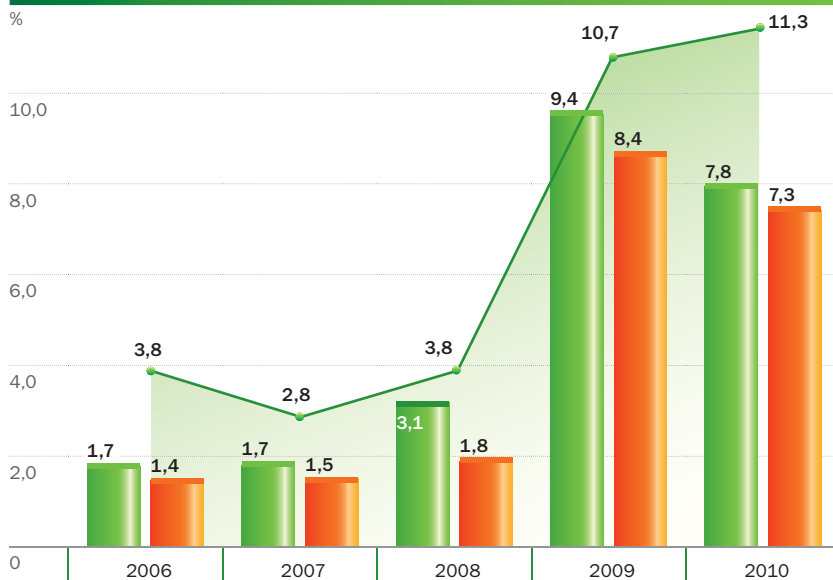
	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Темп прироста, %
	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	
млн руб.					
Текущие кредиты, оценка обесценения которых производится на коллективной основе	5 540 865	89,5	4 805 677	88,3	15,3
Просроченные кредиты, оценка обесценения которых производится на коллективной основе	316 739	5,1	328 597	6,0	(3,6)
Индивидуально обесцененные кредиты, выданные юридическим лицам	334 306	5,4	309 571	5,7	8,0
<b>Итого кредитов клиентам до вычета резервов под обесценение</b>	<b>6 191 910</b>		<b>5 443 845</b>		<b>13,7</b>

Продолжение &gt;&gt;

	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Темп прироста, %
	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	Сумма	% от суммы кредитного портфеля	
млн руб.					
Резервы под обесценение	(702 523)		(579 814)		
Коэффициент резервирования, %		11,3		10,7	
<b>Итого кредитов клиентам за вычетом резервов под обесценение</b>	<b>5 489 387</b>		<b>4 864 031</b>		<b>12,9</b>
Неработающие кредиты	452 292		458 732		(2,6)
Доля неработающих кредитов, %		7,3		8,4	

Несмотря на стабилизацию структуры кредитного портфеля в части доли просроченной / проблемной задолженности, что отразилось в снижении темпов формирования резервов под обесценение кредитного портфеля, Группа продолжает придерживаться консервативного подхода к принимаемым на себя кредитным рискам. При создании резервов проводится тщательный анализ заемщиков, их текущей ликвидности и долговой нагрузки, принимая в расчет источники погашения кредита и их надежность, качество и ликвидность обеспечения. Объем неработающих кредитов по состоянию на конец 2010 года практически не изменился по сравнению с предыдущим годом, при этом доля неработающих кредитов в структуре кредитного портфеля снизилась на фоне роста кредитного портфеля.

Отношение созданных Группой резервов к кредитному портфелю на 31 декабря 2010 года (коэффициент резервирования) составляет 11,3%, при этом доля задолженности, просроченной более чем на 30 дней, составляет 7,8% кредитного портфеля, а доля задолженности, просроченной более чем на 90 дней, — 7,3%. Созданные резервы в 1,6 раза превышают объем неработающих кредитов.

**ДИНАМИКА ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**


Кредиты, просроченные свыше 30 дней, %

Кредиты, просроченные свыше 90 дней, %

Отношение созданных резервов к кредитному портфелю, %

**Реструктурированные кредиты**

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменение, %
	Остаток	Структура, %	Остаток	Структура, %	
Кредитование корпоративных клиентов					
Непросроченные кредиты, оцениваемые на коллективной основе	574 490	76,9	532 704	82,4	7,8
Непросроченные кредиты, оцениваемые на индивидуальной основе	43 636	5,8	19 888	3,1	119,4
Кредиты с просроченной задолженностью сроком от 1 до 90 дней	28 689	3,8	20 346	3,1	41,0
Кредиты с просроченной задолженностью сроком более 90 дней	78 406	10,5	64 086	9,9	22,3
Итого реструктурированные кредиты корпоративным клиентам	725 221	97,0	637 024	98,5	13,8

Продолжение &gt;&gt;

млн руб.	На 31 декабря 2010		На 31 декабря 2009		Изменение, %
	Остаток	Структура, %	Остаток	Структура, %	
Кредитование физических лиц					
Непросроченные кредиты, оцениваемые на коллективной основе	8 820	1,2	1 753	0,3	403,1
Кредиты с просроченной задолженностью сроком от 1 до 90 дней	252	0,0	67	0,0	276,1
Кредиты с просроченной задолженностью сроком более 90 дней	13 428	1,8	7 938	1,2	69,2
Итого реструктурированные кредиты физическим лицам	22 500	3,0	9 758	1,5	130,6
Итого	747 721	100,0	646 782	100,0	15,6

В таблице выше представлены кредиты, по которым была проведена реструктуризация задолженности. Под реструктуризацией понимается внесение изменений в первоначальные условия кредитного договора в более благоприятную для заемщика сторону.

Объем реструктурированной задолженности вырос в 2010 году на 15,6% и составил 747,7 млрд руб. на конец года. Доля реструктурированных кредитов в совокупном кредитном портфеле за 2010 год изменилась незначительно и на конец 2010 года составила 12,1% (на конец 2009 года — 11,9%). По состоянию на 31 декабря 2010 года реструктурированные кредиты на 78,1% представлены непросроченными ссудами (на конец 2009 года — 82,7%). Просроченные реструктурированные кредиты, а также кредиты, обесцененные на индивидуальной основе, росли в 2010 году быстрее портфеля реструктурированных кредитов в целом, что обусловило увеличение их доли в портфеле реструктурированных кредитов до 12,9%, однако в целом качество реструктурированных кредитов следует признать удовлетворительным.

Политика Группы в отношении проблемных кредитов предполагает, что положительное решение о реструктуризации может быть принято только при наличии объективных фактов того, что такая реструктуризация в дальнейшем будет способствовать

нормализации экономического состояния заемщика и своевременности обслуживания долга в полном объеме.

### **Методика создания резервов под обесценение кредитного портфеля**

Оценка резерва под обесценение кредитов, выданных юридическим лицам, включает следующие этапы:

- Выявляются индивидуально существенные кредиты.
- Определяется наличие объективных признаков обесценения индивидуально существенных кредитов (кредит считается обесцененным, если его текущая стоимость существенно превышает возмещаемую стоимость).
- Для каждого индивидуально существенного обесцененного кредита определяется размер убытка от обесценения.
- Все прочие кредиты, не являющиеся индивидуально существенными, оцениваются на коллективной основе.

Для целей коллективной оценки просроченных кредитов и авансов клиентам Группа анализирует срок нахождения кредитов на счетах просроченной задолженности.

Кредиты, выданные физическим лицам, для целей расчета резерва группируются по типам кредитных продуктов в отдельные субпортфели с одинаковыми характеристиками риска. Группа анализирует каждый субпортфель исходя из срока нахождения кредитов на счетах просроченной задолженности. Розничный кредит считается полностью обесцененным, когда выплата основной суммы и/или процентов по нему просрочена более чем на 180 дней.

### **РИСК ЛИКВИДНОСТИ**

Управление среднесрочной и долгосрочной ликвидностью внутри Группы централизовано. Потребности дочерних банков в финансировании отражаются в их бизнес-планах. Сбербанк поддерживает ликвидность компаний внутри Группы, являясь единым центром кросс-границного финансирования и привлечения средств с международных финансовых рынков, которые в дальнейшем распределяются в соответствии с потребностями дочерних организаций. Управление оперативной ликвидностью внутри Группы децентрализовано. Дочерние банки само-

стоятельно определяют оптимальную срочную структуру активов и пассивов, исходя из своих целей и задач с учетом локальных требований регуляторов.

Комбинация децентрализованного управления оперативной ликвидностью и координация мер по управлению среднесрочной и долгосрочной ликвидностью позволяют значительно повысить эффективность привлечения Группой средств с международных финансовых рынков и использования временно свободных ресурсов.

Управление риском ликвидности в Сбербанке основано на классификации активов и пассивов по фактическим срокам погашения, которые по некоторым инструментам значительно отличаются от договорных сроков погашения, а также предположении о том, что все возможные списания должны покрываться ожидаемыми поступлениями на всех временных интервалах. При управлении риском ликвидности Банк выделяет два вида риска.

Риск нормативной ликвидности — возможные проблемы, связанные с выполнением нормативов ликвидности Банка России (Н3 и Н4). Банк еженедельно осуществляет прогноз нормативов ликвидности и контроль их соблюдения с учетом не только регуляторных ограничений, но и более строгих внутренних лимитов. В течение 2010 года нормативы ликвидности соблюдались Банком с существенным запасом.

### Выполнение нормативов ликвидности

Нормативы ликвидности	Предельное значение ЦБ, %	Фактическое значение, %	
		31 декабря 2010	31 декабря 2009
Н2	более 15	80,6	82,5
Н3	более 50	103,0	114,4
Н4	менее 120	78,0	73,8

Риск физической ликвидности — проблемы, связанные с недостаточностью какой-либо валюты для покрытия обязательств Банка. Инструментами управления риском физической ликвидности в краткосрочной перспективе являются прогноз потоков платежей и контроль доступных резервов ликвидности.





Основные резервы для управления оперативной ликвидностью — операции прямого РЕПО с иностранными банками и Банком России.

Управление средне- и долгосрочной ликвидностью в Сбербанке осуществляется на основании ежеквартальных планов фондирования. В этих документах приводится исторический анализ трендов различных статей баланса, строятся сценарии на ближайший период, анализируются потенциальные риски ликвидности и описываются меры оперативного реагирования на различные негативные шоки. Основными инструментами среднесрочного и долгосрочного фондирования являются операции торгового финансирования, выпуск облигаций и организация синдицированных кредитов.

Для 2010 года был характерен стабильный приток рублевых средств клиентов. Накопленная ликвидность в течение года направлялась в кредиты и ценные бумаги, а в мае была использована для погашения субординированного кредита Банка России. Необходимые для активных операций средства в иностранной валюте Банк получал путем проведения операций прямого РЕПО, операций торгового финансирования с иностранными банками, привлечения средств на международных рынках в рамках MTN-программы, организации синдицированного кредита. В результате Банк имел возможность выдавать кредиты в иностранной валюте, в частности, было предоставлено несколько крупных кредитов корпоративным заемщикам.

## РЫНОЧНЫЙ РИСК

Банк выделяет следующие категории рыночного риска:

- процентный риск по неторговым позициям — риск падения/роста процентных доходов и расходов при изменении кривой доходности в результате несовпадения сроков погашения (пересмотра процентных ставок) размещенных и привлеченных средств;
- рыночный риск по торговым позициям, включающий в себя:
  - > процентный риск по портфелю долговых ценных бумаг — риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения рыночных котировок долговых ценных бумаг;
  - > фондовый риск — риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения котировок обыкновенных и привилегированных акций;

- валютный риск — риск, возникающий в результате неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и цен на драгоценные металлы.

Оценка процентного риска по неторговым позициям проводится с применением гэп-анализа путем перераспределения активов и пассивов по договорным срокам до погашения при фиксированных процентных ставках и по срокам до пересмотра процентной ставки при плавающих процентных ставках. Расчет гэпа проводится отдельно в российских рублях и иностранной валюте. Оценивается воздействие на чистую прибыль роста и падения процентной ставки на 100 базисных пунктов.

Оценку рыночного риска по торговым позициям (процентный риск по портфелю долговых ценных бумаг, фондовый и валютный риски) Банк осуществляет на основании методики VaR. Данная методика позволяет оценить максимальный объем ожидаемых финансовых потерь за определенный период времени с заданным уровнем доверительной вероятности. Банк оценивает VaR методом исторического моделирования с уровнем доверительной вероятности 99%. Изменения индикаторов финансового рынка рассчитываются за период 10 дней, т.е. за период, в течение которого в среднем возможно закрытие (или хеджирование) позиций, подверженных рыночному риску. В рамках ежедневного мониторинга уровня принимаемых Банком рыночных рисков по торговым позициям также осуществляется анализ позиций, подверженных риску, и оценка их чувствительности к изменению рыночных индикаторов. В целях получения более полной информации о размере рыночного риска Банк дополняет расчет VaR оценками рыночного риска с использованием методологии сценарного анализа и стресс-тестирования.

В 2010 году Банк активно наращивал объем вложений в ценные бумаги. Однако величина рыночного риска по торговым позициям за 2010 год уменьшилась по следующим причинам:

- решениями Комитета по управлению активами и пассивами часть вложений в государственные облигации и облигации субфедеральных эмитентов из портфеля ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, была переведена в портфель ценных бумаг, удерживаемых до погашения;

- начиная с IV квартала 2010 года пиковые изменения рыночных индикаторов, наблюдавшиеся в IV квартале 2008 года, оказывают все меньшее воздействие на величину VaR, поскольку при расчете учитываются данные только за последние 500 торговых дней.

Для ограничения величины рыночного риска Комитет по управлению активами и пассивами устанавливает следующие лимиты и ограничения на проведение активных и пассивных операций:

- процентный риск по неторговым позициям: предельные процентные ставки привлечения и размещения средств юридических лиц, ограничения на объемы долгосрочного кредитования (наиболее рискованный инструмент размещения средств);
- рыночный риск по торговым позициям:
  - > процентный риск по портфелю долговых ценных бумаг: лимиты на объемы вложений в разрезе типов эмитентов и валют, ограничения на долю в отдельном выпуске, ограничения перечня стран и валют, в которые возможны вложения на международном рынке, лимиты дюрации, лимиты потерь (stop-loss);
  - > фондовый риск: лимиты на объем портфелей и объем вложений в акции в разрезе эмитентов, лимиты потерь (stop-loss);
  - > рыночные риски операций на денежном и валютном рынке: лимиты открытых позиций по видам операций и валют внутри дня и на конец дня, лимиты чувствительности, ограничения на максимальный срок проводимых операций, лимиты потерь (stop-loss).

## ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

Управление операционным риском направлено на предупреждение и снижение потерь, обусловленных несовершенством внутренних процессов, сбоями и ошибками в функционировании информационных систем, действиями персонала, а также в результате воздействия внешних факторов. Для этого Банк разделяет полномочия сотрудников, всесторонне регламентирует бизнес-процессы, ведет внутренний контроль за соблюдением порядка совершения операций и лимитной дисциплиной, принимает комплексные меры по обеспечению информацион-

ной безопасности и непрерывности деятельности, совершенствуют автоматизированные системы и аппаратные средства, страхует имущество и активы и пр.

Быстрое развитие Сбербанка, новые услуги и более сложные технологии требуют своевременного выявления потенциально проблемных областей и соответствующего реагирования. В этой связи во всех структурных подразделениях Банка в отчетном году назначены риск-координаторы, отвечающие за взаимодействие с подразделениями операционных рисков по вопросам, связанным с операционным риском. Банк системно подходит к сбору информации об операционных рисках и анализу понесенных потерь.

67

годовой отчет 2010

## КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

### КРЕДИТОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

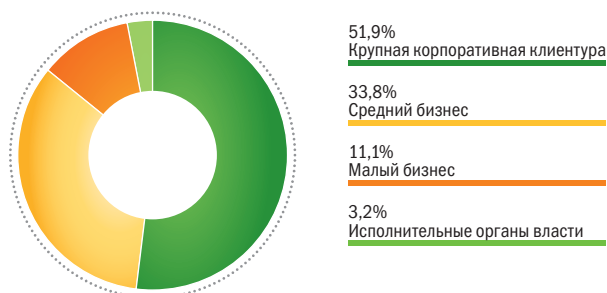
Кредитование корпоративных клиентов остается важнейшим приоритетом Банка. По этому направлению в 2010 году Банк ставил перед собой задачи обеспечения оптимального баланса между ростом кредитного портфеля, его доходностью и качеством, оптимизации кредитных процессов, разработки и внедрения клиентоориентированной модели работы с клиентами от микробизнеса до крупнейших компаний.

В 2010 году ситуация на финансовых рынках и в экономике в целом стабилизировалась и начала улучшаться. В этих условиях спрос корпоративных заемщиков на инвестиционные ресурсы стал постепенно восстанавливаться, и банковская система активно наращивала объемы кредитования.

По объемам вложений в реальный сектор экономики Сбербанк занимает лидирующее положение в банковской системе страны. За 2010 год Банк выдал кредитов корпоративным клиентам на сумму свыше 4,35 трлн руб. С середины II квартала объем выдачи кредитов корпоративным клиентам стабильно превышал объем погашений. Это позволило увеличить кредитный портфель по итогам года на 14,2% до 4 872 млрд руб.

Банк активно взаимодействует как с флагманами российского и наднационального бизнеса, формирующих большую часть добавленной стоимости в российской экономике, так и с сегментом микро- и малого бизнеса. С точки зрения кредитования приоритетное внимание оказывается предприятиям, имеющим положительную кредитную историю, основной объем оборотов которых проходит по счетам в Сбербанке.

#### СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА В РАЗРЕЗЕ КЛИЕНТСКИХ СЕГМЕНТОВ



В 2010 году Сбербанк активно кредитовал **крупнейших корпоративных клиентов**. Банком предоставлялись средства на финансирование текущей деятельности и инвестиционных программ клиентов, рефинансирование кредитов в других банках, приобретение активов и совершение сделок по слиянию и поглощению, финансирование лизинговых сделок, расходов по участию в тендерах, строительства жилья, в том числе по контрактам с Министерством обороны Российской Федерации.

Банк также завершил ряд программ по реструктуризации задолженности крупнейших предприятий страны. Финансовое оздоровление предприятий осуществлялось в том числе путем организации синдицированных кредитов, аналоги которых отсутствовали ранее на российском рынке. Поддержка системообразующих предприятий реализовывалась Банком также с использованием механизма государственных гарантий в консорциуме с банками-кредиторами и государством.

В сегменте **малого бизнеса** приоритетной задачей Банка является предоставление простых стандартизированных качественных продуктов и услуг, точно соответствующих массовым по-

требностям клиентов. В рамках этой задачи в 2010 году начато тиражирование на всю систему Сбербанка инновационной технологии кредитования клиентов **микробизнеса** «Кредитная фабрика», позволяющей существенно снизить срок рассмотрения кредитной заявки и упростить процедуры получения кредита. Кроме того, в пилотном режиме начато кредитование клиентов малого бизнеса с годовой выручкой до 60 млн руб. по технологии «Кредитный конвейер».

В целях поддержки малого бизнеса и стимулирования спроса на кредиты в 2010 году Сбербанк предложил клиентам новую линейку из семи базовых кредитов — «Доверие», «Бизнес-оборот», «Бизнес-инвест», «Бизнес-авто», «Бизнес-недвижимость», «Бизнес-актив», «Бизнес-рента», а также трех специальных — «Приватизация для малого бизнеса», «Госзаказ», программа «ГАЗ». Кроме того, реализовывался совместный проект с Правительством Республики Беларусь о специальных условиях выдачи кредитов для покупки в Российской Федерации сельскохозяйственной техники, произведенной в Республике Беларусь.

Усилия Банка наряду с позитивными экономическими тенденциями позволили Сбербанку в 2010 году предоставить клиентам малого бизнеса кредитов на сумму более 480 млрд руб.

## **ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ**

В условиях избытка ликвидности привлечение срочных средств юридических лиц не было приоритетом для Группы в 2010 году. Акцент делался на улучшении качества предоставляемых услуг, повышении лояльности и удовлетворенности клиентов.

Несмотря на снижение Банком процентных ставок по всем инструментам в условиях отсутствия потребности в привлечении дополнительных ресурсов корпоративных клиентов, остаток привлеченных средств юридических лиц за 2010 год увеличился на 10% до 1 817 млрд руб.

Отказ от ценовой конкуренции за средства клиентов обусловил снижение доли Сбербанка в совокупном объеме привлеченных банковской системой средств юридических лиц с 17,7 до 16,6%.

В 2010 году в ряде территориальных банков запущен пилотный проект по предложению корпоративным клиентам публичных фиксированных ставок по срочным инструментам привле-

чения. В рамках этого проекта клиенты могут заключить депозитный договор путем присоединения к условиям, размещенным на интернет-сайте Банка, простой передачей в Банк соответствующего заявления.

## УСЛУГИ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ

В части оказания услуг корпоративным клиентам наибольшее внимание в 2010 году уделялось повышению скорости и удобства обслуживания, адаптации продуктов под нужды разных групп клиентов. Активно развивались торгово-экспортное финансирование и документарные операции на международном и внутреннем рынках, инвестиционно-банковские услуги.

### Расчетно-кассовое обслуживание

Подавляющее большинство клиентов Сбербанка пользуются услугами расчетно-кассового обслуживания. Доход по ним традиционно составляет значительную часть всех комиссий — 40,6 млрд руб., или 31,0% совокупного комиссионного дохода за 2010 год. Продвигая услуги на этом высококонкурентном рынке, Банк стремится оптимизировать процессы и повысить удобство для клиентов.

В 2010 году Банк существенно сократил время с момента обращения клиента до момента получения реквизитов банковского счета, предусмотрел возможность изменения договора банковского счета для учета пожеланий и специфики бизнеса клиента, сократил время исполнения платежных требований за счет внедрения электронного документооборота. Начата работа по унификации ценообразования на всей территории России с целью повышения лояльности клиентов.

Банк также предложил корпоративным клиентам новую услугу интернет-банка — «Сбербанк Бизнес ОнЛ@йн». Клиенты получили возможность полноценного удаленного обслуживания через Интернет, что высоко востребовано сегментом микробизнеса. Пользователями этой услуги уже стали около 20 тыс. клиентов.

### Инкассация

Банк оказывает клиентам инкассаторские услуги — доставку и инкассацию денежной наличности и ценностей, обслуживание банкоматов и устройств самообслуживания. Количество обслуживаемых точек клиентов на 1 января 2011 года соста-

вило 87,7 тыс. Доход от операций инкассации за 2010 год составил 4,4 млрд руб., или 3,4% всех комиссионных доходов Банка.

Помимо традиционных услуг, с 2010 года клиенты Банка могут воспользоваться новыми услугами, такими как прием и перечисление выручки клиентов на счета, открытые в других кредитных организациях, а также доставка монет/банкнот в обмен на банкноты другого номинала при открытии новых торговых точек клиентов.

Большое внимание уделяется повышению безопасности инкассаторских перевозок. В частности, идет поэтапный переход на использование инкассаторами спецконтейнеров, применяется система автоматизированного мониторинга спецавтомобилей. Оба проекта являются масштабными и осуществляются впервые в практике перевозок ценностей в России.

### **Торговое и экспортное финансирование**

В 2010 году началось постепенное восстановление внешнеэкономической деятельности российских компаний. На этом фоне Сбербанк значительно увеличил объемы торгового и экспортного финансирования клиентов. Объем операций Банка увеличился в 6 раз по сравнению с 2009 годом и превысил 3,8 млрд долл. США.

Банк активно развивал инструменты торгового финансирования, привлекая средства для клиентов через связанные займы, предоставляя предэкспортное финансирование, открывая непокрытые аккредитивы в счет лимита риска на клиента без обеспечения. В 2010 году возобновилось сотрудничество с зарубежными экспортными кредитными агентствами, активно развивались операции, связанные с подтверждением аккредитивов и выпуском рамбурсных обязательств по поручению банков России и стран СНГ. Большая часть таких обязательств приходится на дочерние банки в Республике Беларусь, Казахстане и Украине, что отражает стратегию Сбербанка по расширению присутствия на рынках торгового финансирования этих стран.

В целях содействия развитию внешнеэкономической деятельности клиентов и улучшения качества проведения международных расчетов Банк по состоянию на конец 2010 года поддерживал корреспондентские отношения с 219 ведущими иностранными банками.





---

## Розничный бизнес

---

Приоритетом развития розничного бизнеса Банка является переход от предложения населению отдельных банковских продуктов и услуг к формированию комплексной модели взаимодействия с клиентами.

### КРЕДИТОВАНИЕ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

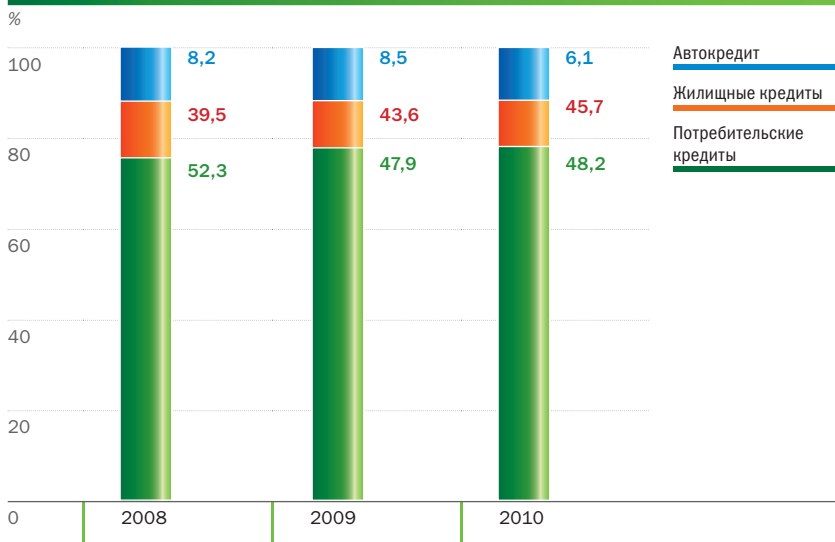
В работе с частными клиентами основные усилия Банка были сконцентрированы на кредитовании. Банк ставил перед собой задачи разработки новой линейки кредитных продуктов и оптимизации банковских процессов, в том числе за счет тиражирования технологии «Кредитная фабрика».

### Динамика кредитного портфеля

В 2010 году Банк существенным образом упростил предоставление всех видов кредитов, оптимизировав процессы их оформления, выдачи и сопровождения, в том числе за счет применения электронного документооборота. Это позволило Банку дважды в течение года снизить процентные ставки по кредитам, а также принять решение об отмене комиссий по операциям кредитования физических лиц.

На фоне постепенного восстановления рынка розничного кредитования и ценовой политики Банка **объемы выдачи кредитов** в течение года возрастали и начиная с марта стабильно превышали объем погашений. Совокупный объем выданных в 2010 году кредитов физическим лицам составил 737 млрд руб., превысив показатель предыдущего года в 1,8 раза. Наибольший объем кредитов — порядка 100 млрд руб. — выдан клиентам в декабре 2010 года в период проведения акции по предоставлению кредитов в рамках «Кредитной фабрики» по сниженным процентным ставкам. Это явилось абсолютным максимумом месячной выдачи кредитов населению за всю историю Банка.

По итогам года **кредитный портфель физических лиц** увеличился на 12,1% до 1 320 млрд руб. Рост портфеля происходил в основном за счет потребительских и жилищных кредитов, что привело к снижению в структуре портфеля доли автокредитов.

**СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ  
В РАЗРЕЗЕ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ НА КОНЕЦ ГОДА**

**Развитие продуктовой линейки**

В 2010 году Банк разрабатывал и в начале 2011 года предложил рынку принципиально **новую продуктовую линейку**. Теперь для каждой категории заемщиков — участники зарплатных проектов, сотрудники Банка, прочие клиенты — Банк предлагает индивидуальные процентные ставки по выбранному виду кредита. В случае наличия у заемщика хорошей кредитной истории к ставке может быть применен понижающий дисконт.

В новой линейке взамен шести кредитов на цели личного потребления введены два унифицированных кредитных продукта: потребительский кредит без обеспечения и потребительский кредит под поручительство физических лиц. В части автокредитования введены две базовые программы — на приобретение новых и подержанных автомобилей. Указанные новые кредиты предоставляются исключительно по технологии «Кредитная фабрика». В части жилищного кредитования Банк предлагает три базовых кредита: на приобретение готового жилья, на приобретение строящегося жилья и на строительство жилого дома, а также ряд специальных программ: загородная недви-

жимость, гараж, ипотека с государственной поддержкой и рефинансирование жилищных кредитов.

В 2010 году Банк разработал концепции новых кредитных продуктов: «Экспресс-кредитование» и «Автокредит с обратным выкупом», предусматривающий возможность оплаты большей части основного долга в последний платеж.

В целях повышения привлекательности продуктов в 2010 году Банк существенно **улучшил предложения** по ряду кредитных программ. Был снижен размер первоначального взноса по жилищным кредитным программам до 10–15%, увеличен максимальный размер потребительского кредита и совокупной задолженности по потребительским кредитам на одного заемщика с 1,0 до 1,5 млн руб. и др.

Важным шагом в 2010 году стал запуск акции «**В десятку!**» по жилищным кредитам. По условиям акции клиент может получить кредит под 10% годовых на срок 10 лет при наличии первоначального взноса не меньше 10%. Сбербанк принимает участие во всех специальных жилищных программах в рамках подготовки к **XXII Олимпийским зимним играм и XI Паралимпийским зимним играм 2014 года в Сочи**. Банк предлагает льготные условия по ипотечным кредитам для работников олимпийских объектов, а также специальные условия кредитования на цели ремонта и реконструкции домов жителями Сочи для придания городу единообразного облика.

### **Оптимизация кредитного процесса**

В отчетном году Банк завершил тиражирование по системе централизованной технологии обработки кредитных заявок «**Кредитная фабрика**» при предоставлении потребительских кредитов, автокредитов и кредитных карт. Технология позволила сократить сроки принятия решения по кредиту до 2 рабочих дней и снизить кредитные риски. Сегодня «Кредитная фабрика» присутствует во всех отделениях, причем кредит в самых удаленных точках выдается с той же скоростью и на тех же условиях, что и в Москве. Решение о выдаче кредита независимо от места его получения принимается в Центрах сопровождения клиентских операций.

В рамках «Кредитной фабрики» Банк ежедневно принимает до 30 тыс. решений по кредитам. Всего за 2010 год выдано около 2 млн кредитов на сумму 290 млрд руб. — это более половины объема всех выданных Банком за год потребительских и автокредитов. В 2011 году Банк планирует перевести на данную технологию жилищные кредиты.

В 2010 году получили развитие и другие технологии розничного кредитования — Банк начал предоставлять **предварительно одобренные** нецелевые кредиты и выдавать **кредитные карты** при оформлении потребительских и автокредитов на остаток лимита платежеспособности заемщика. Кроме того, организуется оформление потребительских кредитов сотрудниками Банка на территории предприятий — работодателей заемщиков, в результате чего количество посещений Банка клиентами сокращается до 1 раза.

Помимо этого, в 2010 году Банк упростил подтверждение финансового состояния заемщика, увеличил срок действия положительного решения о выдаче кредита, разработал дополнительные механизмы использования сейфов при расчетах по сделкам с недвижимостью при выдаче ипотечных кредитов и т.д.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

В 2010 году Банк делал меньший акцент на привлечении средств, так как обладал достаточной ликвидностью в условиях, когда темпы роста кредитования отставали от темпов роста средств клиентов. На фоне агрессивной политики по привлечению средств населения другими коммерческими банками это привело к снижению доли Сбербанка на рынке вкладов за год с 49,4 до 47,9%.

За год остаток вкладов в Сбербанке увеличился на 27,6% до 4 834 млрд руб. Приток был обеспечен в основном средствами на срочных вкладах.

Укрепление рубля в течение года сказалось на сберегательном настроении населения, предпочитавшем размещать средства в рублевые вклады. С учетом ситуации на рынке и текущих потребностей в валютных и рублевых ресурсах в течение года

Банк неоднократно вносил изменения в свою ценовую политику: в январе, мае и августе снижались процентные ставки по вкладам в рублях; в августе были увеличены процентные ставки по вкладам в долларах США. С целью стимулирования притока вкладов на более короткие сроки снижение процентных ставок по вкладам с длинными сроками было более значительным.

## УСЛУГИ ЧАСТНЫМ КЛИЕНТАМ

Приоритетным направлением развития услуг для частных клиентов в отчетном году было расширение продуктового ряда и повышение удобства пользования услугами Банка. Сбербанком активно продвигался Универсальный договор банковского обслуживания, развивались страховые услуги, совершенствовались технологии расчетных услуг и услуг по переводу денежных средств.

### Расчетно-кассовое обслуживание

Наиболее значимой услугой Банка с точки зрения объемов операций и комиссионных доходов остается расчетно-кассовое обслуживание. Доход по расчетно-кассовым операциям физических лиц за 2010 год составил 41,8 млрд руб., или 32% всех комиссионных доходов.

Банк осуществляет прием платежей населения, включая плату за жилье и коммунальные услуги, налоги и другие платежи в бюджет и государственные внебюджетные фонды. Общий объем платежей населения за год вырос в 1,4 раза и достиг 1 621 млрд руб. Количество принятых за год платежей превысило 1 134 млн. Рост объема и количества платежей в значительной мере обеспечен использованием биллинговых технологий и устройств самообслуживания. Доля платежей, принимаемых по биллинговой технологии, увеличилась за год до 65,7%.

Несмотря на острую конкуренцию со стороны коммерческих банков и специализированных компаний, Банк наращивает свое присутствие на рынке денежных переводов. Количество поручений клиентов на перевод денежных средств за год выросло на 11% и превысило 23 млн. Более половины переводов приходится на срочные денежные переводы «БЛИЦ», которые сегодня можно осуществить в 10,8 тыс. подразделений Банка.

Развиваются **международные срочные денежные переводы «БЛИЦ»**, совершаемые между подразделениями Сбербанка России и филиальной сетью дочерних банков в Казахстане и на Украине — за 2010 год совершено около 345 тыс. переводов. В 2011 году Сбербанк начал предоставлять данную услугу совместно с дочерним банком в Беларуси. Переводы «БЛИЦ» позволили Банку увеличить долю на рынке трансграничных денежных переводов с 4,4 до 6,0%.

В целях развития трансграничных денежных переводов в конце 2010 года Сбербанк начал осуществлять срочные международные переводы через одну из крупнейших международных систем — MoneyGram. Также заключено соглашение с самой крупной компанией на данном рынке — Western Union. Начало предоставления услуг по переводам Western Union запланировано на конец 2011 года.

Сбербанк успешно конкурирует с другими банками в сегменте безналичного **зачисления заработной платы и пенсий** на счета по вкладам и счета банковских карт. Через Сбербанк заработную плату получает более половины работающего населения страны. Договоры на перечисление заработной платы сотрудников заключены более чем с 272 тыс. компаний. Пенсии в отделениях Банка получает 43% социальных пенсионеров и более 95% пенсионеров силовых ведомств. По сравнению с предыдущим годом общий объем средств, зачисленных Сбербанком в виде заработной платы и пенсий, увеличился на 27,2% и превысил 5,3 трлн руб., количество получателей превысило 43 млн человек.

### Банковские карты

Развитие операций с банковскими картами было одним из приоритетов развития Банка в 2010 году. С точки зрения объема комиссионных доходов эти операции — второй по значимости вид услуг. По итогам года они принесли Банку 23,6 млрд руб., или 18,1% всех комиссий.

В работе с банковскими картами Банк уделяет особое внимание внедрению новой модели обслуживания клиентов, в основе которого лежит Универсальный договор банковского обслуживания («**Базовый продукт**»). В рамках такого договора банковская карта является средством, которое дает клиенту до-



ступ к информации о своих счетах, вкладах, кредитах, операциях в круглосуточном автоматическом режиме. Данная технология успешно реализована во всех территориальных банках. Базовый продукт активно востребован клиентами и для Сбербанка является технологическим прорывом.

Сбербанк активно осваивает рынок **кредитных карт** — их количество за год увеличилось более чем в 4 раза и превысило 1,9 млн карт. С июня 2010 года Банк приступил к выпуску кредитных карт по технологии «Кредитная фабрика».

### Основные показатели работы с банковскими картами

	31 декабря 2010	31 декабря 2009
Количество действующих карт, млн шт.	51,4	39,8
Количество клиентов, заключивших Универсальный договор банковского обслуживания, млн чел.	13,6	1,2
Количество банкоматов, тыс. шт.	27,9	22,9
Количество торгово-сервисных предприятий, привлеченных на эквайринговое обслуживание, тыс. ед.	123,3	92,5

Конкурентными преимуществами Банка остаются развитая инфраструктура приема карт, широкий продуктовый ряд и конкурентные тарифы.

### Продажа страховых контрактов

Наибольший прирост комиссионных доходов в 2010 году обеспечило развитие нового вида услуг по продаже страховых контрактов. Агентская комиссия, полученная Банком, составила 9,4 млрд руб., или 7,2% всех комиссионных доходов.

В дополнение к реализованной в конце 2009 года программе коллективного добровольного страхования жизни и здоровья заемщиков — физических лиц, с апреля 2010 года во всех филиалах Банка внедрена программа страхования залогового имущества. Клиенты получили возможность оформлять полисы страхования автомобилей и квартир, являющихся предметом залога по автокредитам и жилищным кредитам, непосредственно в офисах Банка. При этом Банк не ограничивает клиента в выборе страховой компании и, наряду с полисами страховых компаний — партнеров Банка, продолжает принимать по-

лисы всех страховых компаний, участвующих в страховании заложенного имущества (перечень данных компаний размещен на официальном сайте Банка).

В 2010 году в пилотном режиме стартовали новые страховые программы:

- для держателей банковских карт: страхование жизни и здоровья, страхование от мошеннических действий, страхование выезжающих за рубеж и путешествующих по России;
- для владельцев вкладов: страхование жизни и здоровья.

Внедряя программы банковского страхования, Банк идет по пути достижения одной из главных целей данного направления — развития культуры страхования среди российских граждан и организаций для предотвращения возможных финансовых потерь при пользовании заемными средствами. Одним из ключевых принципов при этом является принцип добровольности: отказ клиента от страховых программ, реализуемых в Банке, не влечет за собой отказ в предоставлении банковских услуг.

### Прочие виды услуг

В отчетном году Сбербанк предлагал частным клиентам и другие виды услуг:

- валютно-обменные операции — операции осуществлялись более чем в 9 тыс. подразделений Банка, общий объем операций составил экв. 13,5 млрд долл. США;
- продажа драгоценных металлов и монет из драгоценных металлов — за год Банк реализовал 1 млн монет и более 4,9 т драгоценных металлов в слитках;
- предоставление в аренду индивидуальных сейфов — услуга доступна более чем в 1 тыс. подразделений Банка, количество предлагаемых сейфов превышает 230 тыс.;
- прием заявок на операции с паями паевых инвестиционных фондов — в филиалах Банка действовало 429 агентских пунктов, оборот операций превысил 1,1 млрд руб.;
- продажа лотерейных билетов общероссийских и региональных лотерей — за год реализовано около 38 млн лотерейных билетов на сумму 1,2 млрд руб. Банком принято решение о вхождении Сбербанка в проект «Олимпийские лоте-



реи», который реализуется в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации о проведении всероссийских государственных лотерей в поддержку организации и проведения XXII Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года;

- прием заявлений на перевод накопительной части пенсии из Пенсионного фонда Российской Федерации в управляющие компании и негосударственные пенсионные фонды и о вступлении застрахованного лица в государственную программу софинансирования пенсии — принято порядка 420 тыс. заявлений;
- продажа договоров обязательного пенсионного страхования Негосударственного пенсионного фонда Сбербанка — реализовано свыше 280 тыс. договоров;
- выплата грантов, авторских гонораров, материальной и гуманитарной помощи в рамках договоров с благотворительными организациями и фондами — выплачен экв. 2 млн долл. США, число получателей средств составило 3,7 тыс. человек;
- выплата пособий по безработице и пособий гражданам, имеющим детей, перечисляемых из бюджетов и государственных внебюджетных фондов, — совокупный объем выплат за 2010 год превысил 113 млрд руб.

## ОРГАНИЗАЦИЯ РОЗНИЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПРОДАЖ

Ключевым аспектом работы Сбербанка в 2010 году было повышение качества обслуживания клиентов и сокращение очередей в офисах Банка. С этой целью в Банке внедрялись лучшие стандарты сервиса, активно развивались удаленные каналы продаж и интернет-технологии, осуществлялась централизация сопровождающих функций.

Для расширения доступа клиентов к продуктам Банка в отчетном году Сбербанк более чем на треть увеличил **сеть устройств самообслуживания** — количество банкоматов и информационно-платежных терминалов возросло до 44,9 тыс. Существенно расширилась функциональность средств доступа к услугам Банка через удаленные каналы, включая Интернет и мобильную связь. В результате количество клиентов, подключенных к услуге «Мобильный банк», увеличилось практически вдвое и превысило 22 млн, количество пользователей услуги «Сбербанк

Онл@йн» возросло до 7,5 млн клиентов. По состоянию на конец 2010 года в удаленные каналы было переведено более 57% транзакций.

Банк продолжил формирование полнофункционального **телефонного контактного центра**, цель которого — предоставить клиентам круглосуточное обслуживание по телефону и мультимедийным каналам по всей России и создать эффективный канал продаж. В настоящий момент работают площадки в Москве, Воронеже, Екатеринбурге и Санкт-Петербурге. Их эффективность можно оценить как высокую: на 80% поступивших вызовов сотрудники контактного центра отвечают в течение 40 секунд, доля потерянных вызовов составляет менее 5%.

С целью разгрузки офисов продаж для работы с клиентами Банк продолжал перевод сопровождающих функций в специализированные **Центры сопровождения клиентских операций** (ЦСКО). В 2010 году в дополнение к ЦСКО в Москве и Санкт-Петербурге состоялось открытие еще двух центров в Перми и Красноярске. Одновременно с открытием новых ЦСКО удалось добиться существенного повышения эффективности их работы за счет существенной оптимизации всех процессов бэк- и мидл-офиса. В отчетном году в ЦСКО в Москве и Санкт-Петербурге были реализованы пилотные проекты по внедрению безбумажного документооборота, что позволит добиться более высокого уровня стандартизации процессов и сократить время обслуживания клиентов.

Для перехода на новый уровень обслуживания **состоятельных клиентов** в 2010 году в Москве, Самаре и Ярославле в рамках нового подбренда «СБЕРБАНК ПЕРВЫЙ» были открыты первые офисы, ориентированные на работу с этой категорией клиентов. В них клиентам предлагают услуги консьерж-сервиса (информационного сервиса); налоговые и юридические консультации, осуществляемые компаниями-партнерами PricewaterhouseCoopers, Deloitte и Baker & McKenzie; инвестиционный продукт с гарантией возврата вложенного капитала, разработанный совместно со страховой компанией «АЛЬЯНС РОСНО» — Allianz Index; продукты накопительного страхования жизни; вклад «Инвестиционный» с комплексным предложением «Депозит + ПИФ».

---

## ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

---

2010 год характеризовался значительным избытком краткосрочной ликвидности во всей банковской системе, при этом ликвидность в рублях постоянно увеличивалась, а ликвидность в иностранной валюте имела некоторую тенденцию к снижению.

Избыточная рублевая ликвидность размещалась Сбербанком в рублевые ценные бумаги, преимущественно в облигации федерального займа, облигации Банка России, акции и облигации корпоративных эмитентов. Основной объем приобретенных ценных бумаг составили облигации, входящие в Ломбардный список Банка России, что значительно повысило возможности получения Сбербанком рефинансирования в Банке России. По итогам 2010 года Сбербанк занял 1-е место в рейтингах ММВБ ведущих операторов биржевого рынка негосударственных облигаций в режиме основных торгов.

Как и в целом по банковской системе, ликвидность Сбербанка в иностранной валюте снижалась за счет выдачи крупных кредитов, а также сокращения доли валютных средств в привлеченных средствах клиентов на фоне укрепления рубля. Для покрытия возникавшего дефицита Сбербанк привлекал средства на внешних рынках как путем заимствований в рамках MTN-программы и привлечения синдицированного кредита, так и посредством сделок прямого РЕПО с валютными бумагами. Кроме того, для получения дополнительной ликвидности в III квартале 2010 года Банк значительно сократил портфель ценных бумаг, номинированных в иностранной валюте.

В 2010 году Сбербанк осуществил выход на новые сегменты рынка ценных бумаг, такие как еврооблигации суверенных заемщиков — стран СНГ, еврооблигаций корпоративных эмитентов из стран СНГ, суверенные облигации стран с развивающейся экономикой (Турция, Бразилия). Диверсифицируя собственный портфель ценных бумаг, в течение года Банк совершал операции более чем с 450 выпусками ценных бумаг около 150 эмитентов. Совокупный портфель ценных бумаг Сбербанка по итогам года увеличился в 1,7 раза до 1 824 млрд руб., их доля в активах возросла с 15 до 21%.

## ОПЕРАЦИИ В ИНТЕРЕСАХ КЛИЕНТОВ

Развитие клиентских операций на финансовых рынках является одним из основных потенциалов по наращиванию комиссионных доходов Банка. В отчетном году комиссионный доход по операциям с ценными бумагами в интересах клиентов составил 1,1 млрд руб., сократившись по сравнению с предыдущим годом на 20,5%. Основу этих доходов составляют доходы от оказания услуг по организации выпуска и размещения ценных бумаг, услуг брокерского обслуживания и депозитарных услуг.

### Андеррайтинговые услуги

В 2010 году Банк разместил либо участвовал в размещении 52 выпусков облигаций сторонних эмитентов, в том числе муниципальных и субфедеральных, с общим объемом участия 87,2 млрд руб. по номинальной стоимости. Доля Сбербанка в общем объеме рыночных размещений рублевых облигаций в 2010 году составила 10,2%. Среди крупнейших размещений, в организации которых Сбербанк принял участие в 2010 году, размещение облигаций ОАО «ФСК ЕЭС», ЗАО АК «АЛРОСА», Внешэкономбанк, ОАО «МТС», ОАО «РЖД», ООО «ЕвразХолдинг Финанс», ОАО «Мечел».

Сбербанк провел несколько уникальных сделок на международных рынках капитала. В частности, Банк выступил одним из организаторов размещения суверенных еврооблигаций Республики Беларусь и принял участие в качестве со-букраннера в размещении акций UC Rusal на Гонконгской фондовой бирже.

### Услуги доверительного управления и брокерского обслуживания

Продолжилось развитие Банком услуг доверительного управления средствами клиентов на финансовых рынках. Объем средств под управлением увеличился в 5 раз до 5,5 млрд руб.

В 2010 году состоялся выход Сбербанка на рынок коллективных инвестиций: создана Управляющая компания Сбербанка, в декабре запущена базовая линейка из трех ПИФов: фонд акций, фонд облигаций и фонд смешанных инвестиций.

В отчетном году объемы операций по договорам брокерского обслуживания с использованием услуги интернет-трейдинга возросли. В целях улучшения качества брокерского обслужи-



вания с 1 июля 2010 года Сбербанк предложил клиентам новый продукт интернет-торговли с использованием доминирующей на российском рынке интернет-системы QUIK. Общий оборот интернет-клиентов в сравнении с 2009 годом увеличился втрое и составил 215 млрд руб., количество клиентов составило около 12 тыс.

### **Депозитарные услуги**

Депозитарий Сбербанка является одним из крупнейших банковских депозитариев на российском рынке — количество счетов клиентов в депозитарии превышает 240 тыс., рыночная стоимость клиентских активов составляет около 1,7 трлн руб.

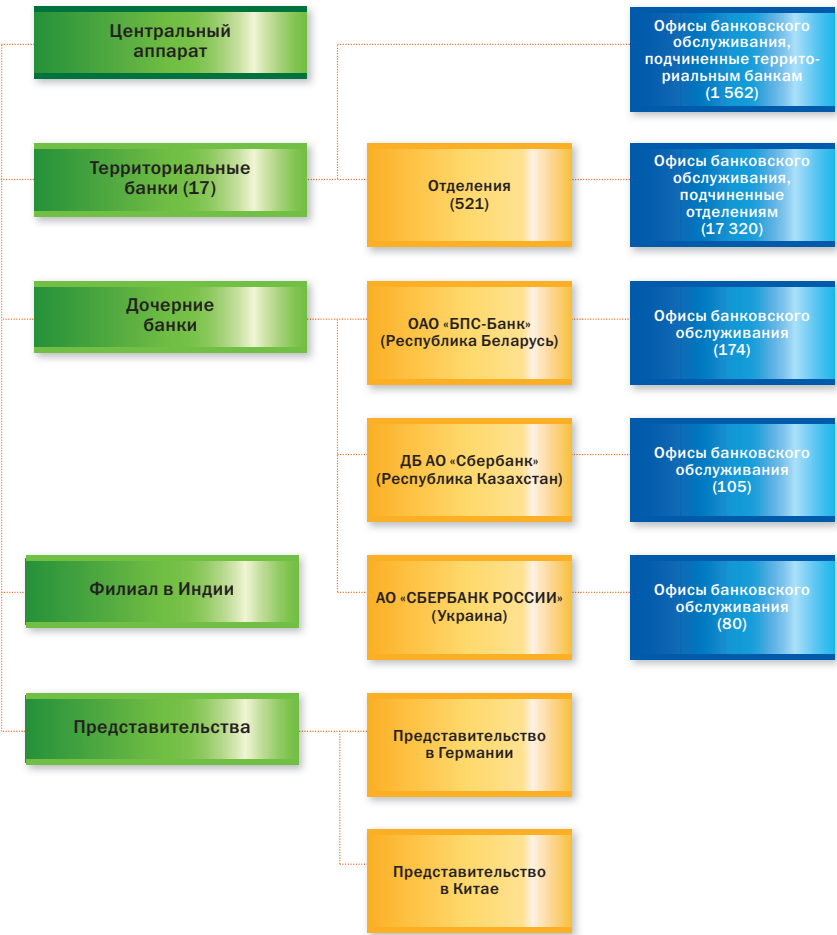
В 2010 году Сбербанк выступил в роли консультанта и эмитента-депозитария по выпуску российских депозитарных расписок на акции UC RUSAL PLC. Данный выпуск был первым в российской истории. Приняв участие в данном выпуске, Банк вошел в мировой элитный клуб банков-эмитентов депозитарных расписок.

В течение года Депозитарий выполнял функции субкастодиана по хранению базового актива для выпуска и погашения депозитарных расписок, выпускаемых JP Morgan Chase Bank N.A. на акции крупнейших российских эмитентов.

В рейтинге международного журнала Global Custodian, составленного по отзывам клиентов о качестве предоставляемых услуг, в 2010 году Депозитарию Сбербанка присвоен статус Domestic Commended, как депозитарию, рекомендованному инвесторам, в том числе иностранным, для обслуживания на внутреннем рынке Российской Федерации.

# ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ

## СТРУКТУРА ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ



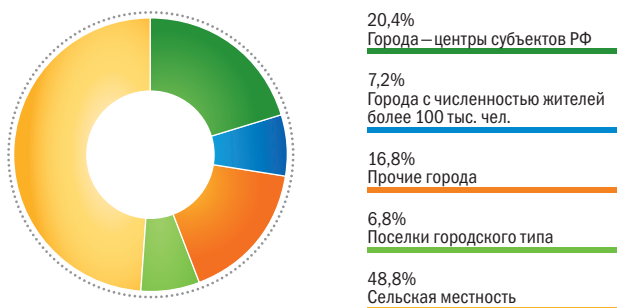
годовой отчет 2010

## ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Обширная филиальная сеть — одно из основных конкурентных преимуществ Банка. Региональная банковская структура насчитывает более 19,4 тыс. подразделений, представлена на всей территории страны во всех субъектах Российской Федерации.

Банк продолжает развивать филиальную сеть, открывая новые подразделения и улучшая расположение действующих: в 2010 году организовано 78 подразделений, перемещены 208 точек обслуживания. Банк также объединяет отделения и формирует на их базе крупные банковские центры с высоким потенциалом развития: в отчетном году реорганизовано 83 отделения. Для повышения эффективности региональной структуры в конце 2010 года были объединены Алтайский и Сибирский территориальные банки.

#### СТРУКТУРА РАЗМЕЩЕНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ



Из-за отсутствия условий для проведения банковских операций, низкой востребованности банковских услуг на обслуживаемых территориях и длительного неэффективного функционирования прекращена работа 387 подразделений Банка. На отдельных территориях взамен закрытых стационарных подразделений организована работа передвижных пунктов кассовых операций.

Для улучшения условий обслуживания клиентов более чем в 600 подразделениях удлинен режим работы в будние дни. Около 900 подразделений начали функционировать без обеденного перерыва. За 2010 год открыто порядка 2 тыс. зон самообслуживания, позволяющих клиентам проводить операции через автоматизированные каналы.

В рамках Стратегии развития Банк реализует программу реформирования филиальной сети. Разработано 8 типовых форматов офисов, которые в течение года проходили проверку в пилотном режиме в различных регионах страны. В 2011 году будет начат поэтапный переход Банка на новые форматы офисов.

## Территориальные банки по состоянию на 1 января 2011 года

Наименование	Обслуживаемые территории	Отделе- ния	Офисы банковского обслуживания
Байкальский банк	Забайкальский край, Иркутская область, Республика Бурятия	10	541
Волго-Вятский банк	Нижегородская, Владимирская, Кировская области, Республика Мордовия, Республика Марий Эл, Чувашская Республика — Чувашия, Республика Татарстан	57	2 288
Восточно-Сибирский банк	Красноярский край, Республика Тыва, Республика Хакасия	15	436
Дальневосточный банк	Хабаровский край, Приморский край, Амурская, Сахалинская области, Еврейская АО	7	446
Западно-Сибирский банк	Тюменская, Омская области, Ханты-Мансийский АО — Югра, Ямало-Ненецкий АО	21	829
Западно-Уральский банк	Пермский край, Республика Коми, Удмуртская Республика	33	809
Московский банк	г. Москва	—	757
Поволжский банк	Самарская, Ульяновская, Оренбургская, Саратовская, Волгоградская, Астраханская, Пензенская области	63	2 822
Северный банк	Ярославская, Костромская, Ивановская, Вологодская, Архангельская области, Ненецкий АО	16	748
Северо-Восточный банк	Магаданская область, Камчатский край, Чукотский АО, Республика Саха (Якутия)	19	249
Северо-Западный банк	г. Санкт-Петербург, Ленинградская, Мурманская, Калининградская, Псковская, Новгородская области, Республика Карелия	5	1 051
Северо-Кавказский банк	Ставропольский край, Республика Ингушетия, Республика Северная Осетия — Алания, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Дагестан, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Калмыкия, Чеченская Республика	27	504
Сибирский банк	Новосибирская, Томская, Кемеровская области, Алтайский край, Республика Алтай	38	1 374
Среднерусский банк	Московская, Тверская, Калужская, Брянская, Смоленская, Тульская, Рязанская области	63	1 617
Уральский банк	Свердловская, Челябинская, Курганская области, Республика Башкортостан	58	1 603
Центрально-Черноземный банк	Воронежская, Орловская, Липецкая, Курская, Белгородская, Тамбовская области	40	1 397
Юго-Западный банк	Ростовская область, Краснодарский край, Республика Адыгея	49	1 410

18

годовой отчет 2010



# ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ



## 1

### Территориальные банки

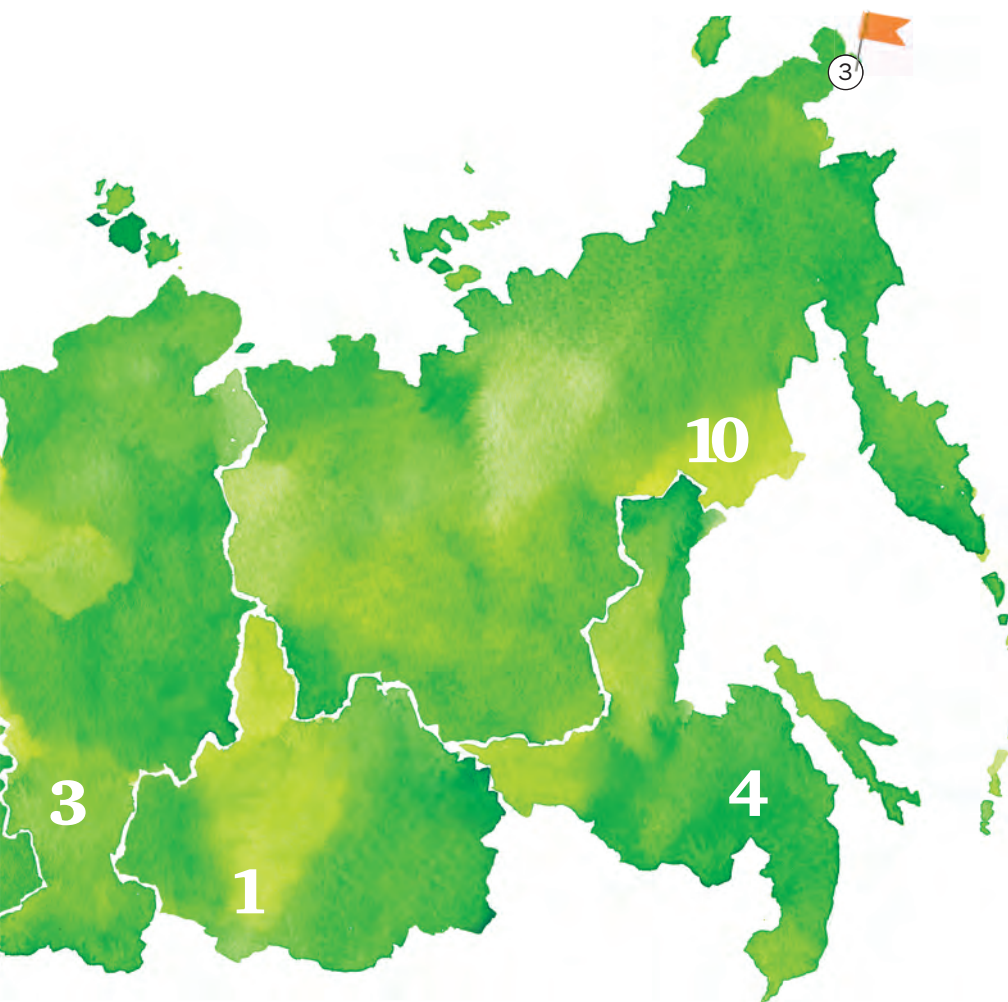
1. Байкальский банк
2. Волго-Вятский банк
3. Восточно-Сибирский банк
4. Дальневосточный банк
5. Западно-Сибирский банк
6. Западно-Уральский банк
7. Московский банк
8. Поволжский банк

9. Северный банк
10. Северо-Восточный банк
11. Северо-Западный банк
12. Северо-Кавказский банк
13. Сибирский банк
14. Среднерусский банк
15. Уральский банк
16. Центральнo-Черноземный банк
17. Юго-Западный банк

## 1

### Дочерние банки

1. ОАО «БПС-Банк» (Белоруссия)
2. ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)
3. ОАО «Сбербанк России» (Украина)



Географически наиболее удаленные внутренние структурные подразделения

1. Самое северное подразделение Банка на территории России: дополнительный офис № 8637/0136 Архангельского отделения Сбербанка России, г. Архангельск-55, Новая Земля.
2. Самое южное подразделение Банка на территории России: дополнительный офис № 8590/010 Дагестанского отделения Сбербанка России, Республика Дагестан, с. Магарамкент.
3. Самое восточное подразделение Банка на территории России: дополнительный офис № 8557/022 Чукотского отделения Сбербанка России, Чукотский АО, с. Лаврентия.
4. Самое западное подразделение Банка на территории России: дополнительный офис № 8626/01255 Калининградского отделения Сбербанка России, Калининградская область, г. Балтийск.

## **РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СЕТИ И ДОЧЕРНИХ БАНКОВ ЗА РУБЕЖОМ**

Согласно стратегии развития до 2014 года Сбербанк развивает бизнес на рынках СНГ, а также ведет поиск возможностей выхода на рынки других стран. По состоянию на 1 января 2011 года сеть Сбербанка за пределами России состоит из 1 зарубежного филиала (Индия), 2 зарубежных представительств (Германия, Китай) и 3 дочерних банков (Казахстан, Украина, Беларусь).

### **Филиал в Индии**

Осенью 2010 года Сбербанк зарегистрировал филиал в Индии (Нью-Дели). Филиал создан как стратегический плацдарм для развития бизнеса Сбербанка и в первую очередь будет выполнять функцию расчетной платформы для внешней торговли между Индией и Россией, а также Индией и странами СНГ, где присутствует Сбербанк.

### **Представительство в Германии**

Основной задачей Представительства является позиционирование Сбербанка в европейских деловых кругах. В 2010 году Представительство принимало активное участие в Мюнхенской конференции по безопасности, 20-м Европейском банковском конгрессе во Франкфурте, SIBOS 2010. Была оказана поддержка в подготовке и проведении многосторонних переговоров Сбербанка с консорциумом немецких банков по финансированию экспорта капиталоемких товаров и услуг в Россию под гарантию экспортных кредитных агентств.

### **Представительство в Китае**

В июне 2010 года Сбербанк получил разрешение Китайской Банковской Регуляторной Комиссии на открытие представительства в Пекине. В III квартале представительство было зарегистрировано на территории Китайской Народной Республики в соответствии с местным законодательством и с 2011 года начнет полноценную работу. Задачей представительства станет развитие сотрудничества с банковскими, коммерческими и государственными структурами КНР для продвижения бизнеса Банка и его клиентов в регионе.

## **ОАО «БПС-Банк» (Республика Беларусь)**

За 2010 год ОАО «БПС-Банк» вошел в тройку лидеров национального банковского рынка и заметно расширил свое присутствие на всех основных сегментах. ОАО «БПС-Банк» обслуживает более 29 тыс. юридических лиц, порядка 1,5 млн физических лиц и участвует в 30 программах государственного кредитования.

Активы дочернего банка по МСФО за 2010 год возросли на 80,9% до 8 807 млрд бел. руб., чистая прибыль возросла на 9,3% до 114,7 млрд бел. руб.

В 2010 году завершены основные мероприятия по интеграции ОАО «БПС-Банк» в Группу Сбербанка России, в том числе созданы новые исполнительные органы управления банком, установлен контроль над органами управления, утверждена стратегия развития дочернего банка на среднесрочный период, внедрена новая организационная структура. Принятые меры позволяют Сбербанку принимать все важнейшие решения по управлению дочерним банком.

В результате скупки акций ОАО «БПС-Банка» по оферте и проведенной докапитализации на сумму 96,7 млрд бел. руб. доля Сбербанка России в капитале дочернего банка возросла до 97,91%.

## **ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)**

По состоянию на 1 января 2011 года в рейтинге банков Республики Казахстан ДБ АО «Сбербанк» занимает 7-е место по размеру собственного капитала, 7-е место по прибыли и 9-е место по размеру активов.

Активы дочернего банка по МСФО за 2010 год увеличились на 29,0% за счет роста операций в корпоративном блоке, а также увеличения инвестиций в ценные бумаги. Рост пассивов обеспечен притоком средств клиентов. По итогам 2010 года дочерним банком получена чистая прибыль в размере 2,6 млрд тенге.

В целях расширения клиентской базы при поддержке Сбербанка дочерним банком реализован проект «Единое тарифное пространство». В его рамках держателям платежных карт

дочернего банка была значительно снижена комиссия при получении наличных средств в банкоматах Сбербанка на территории России.

В 2010 году Совет директоров дочернего банка утвердил Стратегию развития дочернего банка на период до 2015 года.

**АО «СБЕРБАНК РОССИИ»  
(Украина)**

В 2010 году АО «СБЕРБАНК РОССИИ» улучшил свои позиции на национальном рынке. Активы дочернего банка по МСФО увеличились на 73,4% до 10,2 млрд гривен в основном за счет роста кредитования юридических лиц. Реализованы первые совместные сделки материнского и дочернего банков по кредитованию крупных компаний — резидентов Украины. Рост пассивов в основном обеспечен привлечением средств юридических и физических лиц.

По итогам 2010 года дочерним банком получена прибыль в размере 136,9 млн гривен.

В марте 2010 года Сбербанк приобрел акции дополнительного выпуска АО «СБЕРБАНК РОССИИ» на сумму, эквивалентную 186 млн долл. США, с целью поддержания финансовой устойчивости дочернего банка.

## ПЕРСОНАЛ

Коллектив Банка — основной актив и конкурентное преимущество Банка. Масштаб изменений в бизнесе Банка, заложенный в Стратегии его развития, неизбежно требует кардинальных изменений в навыках, менталитете и корпоративной культуре сотрудников. Эти изменения невозможны без серьезных нововведений в системе оплаты труда, карьерного роста, обучения и социального обеспечения работников. 2010 год стал в этих вопросах знаковым.

В 2010 году Сбербанк перешел на новую организационную структуру аппаратов территориальных банков и отделений. Основная идея изменения — формализация ответственности подразделений и руководителей за конкретные виды бизнеса. В ходе реорганизации оптимизирована численность персонала, в первую очередь управленческого, централизованы административные и вспомогательные функции. В соответствии с бизнес-планом фактическая численность персонала за 2010 год снизилась на 3,6% до 240 895 человек.

Долгосрочное развитие кадрового резерва является важным аспектом успешной реализации стратегии Банка. В целях оценки кадрового потенциала в 2010 году Банк создал целостную систему оценки сотрудников разных уровней, их профессиональных и личностных навыков, критериев продвижения по карьерной лестнице. Оценку по новой технологии прошли руководители центрального аппарата, председатели, заместители председателей территориальных банков, управляющие головными отделениями, руководители офисов обслуживания. По ее результатам выделены группы перспективных руководителей, сформированы планы преемственности на ключевые должности, выделены группы оперативного и стратегического резерва.

В Сбербанке действует корпоративная система обучения, цель которой — обеспечить системное развитие сотрудников по ключевым компетенциям, сформировать навыки, необходимые для повышения эффективности на текущей позиции, создать ресурс знаний для кадрового резерва в будущем.



В 2010 году проведены тренинги по формированию навыков в области коммуникаций с клиентами, включая продажи, сервис и ведение переговоров. В Банке активно использовалось дистанционное электронное обучение. Сотрудники получили доступ к «Порталу обучения и развития» и используют его ресурсы для прохождения курса или тестирования. Продолжилось создание Корпоративного университета, задающего стандарты обучения и координирующего обучение персонала.

В соответствии со Стратегией развития Банка в 2010 году были внедрены новые принципы **мотивации персонала**, единые для всего Банка. В их основе — создание прозрачной и гибкой системы, непосредственно связывающей вознаграждение работника и результаты его труда. Новая система мотивации имеет принципиально новый подход: доходы сотрудников должны быть понятными, более прогнозируемыми и конкурентными, т.е. соответствующими рыночному уровню в рамках каждого региона.

В 2010 году в Сбербанке стартовала новая корпоративная программа **медицинского обеспечения сотрудников**. В рамках программы проведены конкурсы по выбору провайдеров услуг добровольного медицинского страхования, застраховано более 85 тыс. человек, или 35% персонала, на условиях софинансирования. Впервые в истории Банка проведено комплексное медицинское обследование сотрудников, нацеленное на предупреждение и раннее выявление заболеваний, в первую очередь онкологических и сердечно-сосудистых. В 2010 году медицинское обследование прошли более 95 тыс. сотрудников.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Одно из основных направлений преобразований в рамках Стратегии развития Банка — совершение технологического прорыва и строительство современных промышленных процессов и систем. В 2010 году усилия Банка были направлены на активное продолжение начатой ранее модернизации информационных технологий по самым разным направлениям.

Одно из них — внедрение автоматизированной **системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)**, что считается лучшей мировой практикой в построении работы с клиентами. В рамках этой работы в 2010 году по проекту «CRM Корпоративный» была внедрена функциональность перекрестных продаж, подключен новый клиентский сегмент — средний бизнес, внедрены элементы нового кредитного процесса. В части системы управления взаимоотношениями с клиентами — физическими лицами был завершен конкурс по выбору централизованной системы, которая позволит учитывать интересы разных групп клиентов и проводить перекрестные продажи.

Другое важное направление модернизации — **развитие удаленных каналов** обслуживания. Внедрение каждой новой «удаленной» услуги делает Банк более комфортным для клиента и существенно повышает эффективность работы Банка. Среди достижений 2010 года:

- технология «Базовый продукт», которая была полностью внедрена в Москве и начала внедряться в регионах: технология дает клиентам уникальную возможность работать со всеми продуктами через все каналы;
- новая версия интернет-банка «Сбербанк ОнЛ@йн», объединившая системы по картам и вкладам: улучшен интерфейс и расширена функциональность системы;
- централизованный интернет-банк для юридических лиц («Сбербанк Бизнес ОнЛ@йн»), внедренный в ряде территориальных банков;
- интернет-витрина казначейских продуктов по валютному рынку: в течение дня клиенту доступны динамика рыночных цен, средства технического анализа, новостная лента;



предоставление возможности мгновенно заключить сделку на предложенных Банком условиях;

- система брокерского обслуживания клиентов через Интернет;
- взаимодействие с порталом Пенсионного фонда Российской Федерации: выписку по лицевому счету ПФР можно получить в банкомате и через интернет-банк;
- возможность совершения платежей в пользу госорганизаций местного бюджета через терминалы в Москве; набор получателей покрывает порядка 80% бюджетных платежей.

В 2010 году Банк сделал значительный шаг в развитии современной **системы управленческой отчетности (MIS)**. Цель проекта — обеспечить менеджмент Банка критически важной информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Создан единый портал, на котором сведена управленческая отчетность.

Целый ряд внедренных в 2010 году современных ИТ-технологий позволил значительно **снизить затраты** Банка и повысить эффективность. Реализован проект управления кассовой ликвидностью в Москве, пилотный вариант начал внедряться в территориальных банках. Внедрена в промышленную эксплуатацию система бюджетирования расходов и затрат Банка. Реализована система «Hunter», обеспечивающая непрерывный цикл (предупреждение, определение, расследование) процедур для борьбы с мошенничеством при кредитовании.

Развитие **системы управления проектами Банка в области информационных технологий**, которая была оценена международной Комиссией IPMA. Сертификат Сбербанка о соответствии стандарту IPMA класс 2 свидетельствует о способности Банка качественно выполнять сложные ИТ-проекты национального и международного масштаба.

По итогам проведенного в январе 2010 года ресертификационного аудита уровень качества процессов управления информационными сервисами Банка соответствует международному стандарту ISO/IEC 20000:1-2005.

---

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

---

Сбербанк России традиционно оказывает благотворительную и спонсорскую помощь в социальной сфере, стремясь внести свой вклад в повышение качества жизни российских граждан и улучшение социального климата в стране.

Организует эту работу Комиссия по благотворительной и спонсорской деятельности, которую возглавляет Президент, Председатель Правления ОАО «Сбербанк России».

Сбербанк оказывает финансовую поддержку различным благотворительным фондам, в т.ч. в области культуры, восстановления и реставрации архитектурно-исторических памятников России.

Помощь здравоохранению реализуется через целевые взносы общественным организациям и медицинским учреждениям на приобретение специального дорогостоящего оборудования. Кроме того, проводятся благотворительные акции и программы Банка совместно с благотворительным фондом, помогающим детям с онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями.

Продолжается сотрудничество Банка с партнерами в сфере образования. Среди них — учреждения высшего профессионального образования в сфере экономики, финансов, права.

Целевые взносы направляются некоммерческим организациям для поддержки и развития разных видов спорта.

По установившейся традиции Сбербанк продолжает оказывать безвозмездную помощь детским учреждениям. Среди них детские дома, центры развития детей и молодежи, дома творчества.

В 2010 году Банк оказал действенную материальную поддержку гражданам, пострадавшим вследствие чрезвычайных ситуаций, сложившихся из-за пожаров и наводнений в разных регионах страны.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

После возврата к докризисным показателям работы Сбербанк сохраняет на 2011 год цель по обеспечению долгосрочного стабильного роста бизнеса и планомерному выполнению Стратегии развития до 2014 года.

В области финансов основная задача Банка — максимизация рентабельности капитала и доходности для акционеров, что, в свою очередь, потребует работы по повышению качества кредитного портфеля, обеспечения возвратности необслуживаемых кредитов, а также дальнейшего роста эффективности бизнеса.

Приоритетные задачи работы с клиентами на 2011 год:

- повышение удовлетворенности клиентов условиями обслуживания в Банке. Главное внимание в данном вопросе будет уделяться ликвидации очередей в подразделениях, обслуживающих клиентов, а также развитию института клиентских менеджеров для корпоративных клиентов;
- увеличение доли в активах банковской системы России за счет укрепления позиций на основных сегментах финансового рынка;
- обеспечение лучшего на рынке качества обслуживания клиентов в удаленных каналах;
- укрепление бренда Сбербанка для приоритетных сегментов розничного рынка.

В части совершенствования процессов и технологий в 2011 году Банк планирует:

- завершить переход к ориентированной на клиента системе обслуживания;
- полностью внедрить новый кредитный процесс для корпоративных клиентов, сделав систему кредитования Сбербанка лучшей на рынке;
- реализовать преимущество масштаба путем консолидации операционной функции.

Успех Банка во многом зависит от тех людей, которые в нем работают. Приоритетные направления **кадровой работы** на 2011 год:

- формирование комплексного плана развития и оптимизации численности персонала;
- формирование лояльной мотивированной команды за счет полного внедрения новой единой системы мотивации, создания системы управления карьерой и системы социального обеспечения;
- обеспечение квалификации персонала, необходимой и достаточной для реализации Стратегии Банка за счет создания системы обучения и развития сотрудников, системы работы с учебными заведениями, а также разработки и внедрения процессов и инструментов управления знаниями.





«Я радуюсь каждому новому дню, каким бы он ни был: пасмурным, снежным, дождливым, ярко-солнечным... Я счастлива, потому что я не бегу мимо жизни, я ею живу. Каждый день».

**Елизавета Барнёва**  
старший инспектор Пресс-центра



Лучшие предложения,  
поступившие на "Биржу идей",  
реализуются на практике

"Сбербанк онл@йн".  
Я совершаю операции  
в любом месте  
и в любое время

Корпоративный  
университет Сбербанка  
в городе Одинцово

## ИНИЦИАТИВНОСТЬ И КРЕАТИВНОСТЬ

МИССИЯ И ЦЕННОСТИ СБЕРБАНКА	4
ПРОФИЛЬ БАНКА	7
ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА С.М. ИГНАТЬЕВА	15
ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ Г.О. ГРЕФА	19
ОТЧЕТ МЕНЕДЖМЕНТА О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	24

### КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОНТАКТЫ И РЕКВИЗИТЫ	118
----------------------	-----

# Корпоративное управление

102

Всегда рядом

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

