

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**БАНКОВСКИЕ ИННОВАЦИИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА  
ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
очной формы обучения, группы 06001403  
Романченко Полины Александровны

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Быканова Н.И.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БАНКОВСКИХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ</b>	
1.1 Понятие и роль банковских инноваций в деятельности кредитной организации.....	7
1.2. Виды инноваций в сфере банковской деятельности.....	13
1.3. Современное состояние и проблемы рынка банковских услуг в Российской Федерации.....	19
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В ПАО СБЕРБАНК</b>	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк.....	27
2.2. Оценка продуктовой линейки Банка.....	34
2.3 Разработка и внедрение инновационного продукта в ПАО Сбербанк.....	42
2.4 Направления развития новых банковских продуктов в ПАО Сбербанк.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Банковская система является незаменимой частью экономики любой страны. Состояние этой системы напрямую влияет на благосостояние населения, а также на уровень устойчивости всего национального хозяйства. Сегодня, как никогда, общество развивается настолько быстро, что любой бизнес, не готовый изменяться обречен на гибель. Современный банковский сектор отличается повышенным уровнем конкуренции не только на уровне изменения процентных ставок на более низкие, или широкой линейкой продукции и услуг, но и уровнем инновационности.

Можно с уверенностью утверждать, что инновационная деятельность банка определяет степень конкурентоспособности банка и формирует его сильные стороны и конкурентоспособность. Но процесс внедрения инноваций в деятельность банков, а также вывод таких продуктов на рынок имеет свою специфику. Необходимо четко понимать сущность инноваций, а также знать текущие процессы, проходящие на рынке, определенные тенденции, под влиянием которых банки разрабатывают те или иные новые продукты и услуги и активизируют свою деятельность.

В течение последних лет маркетинговые исследования рынка банковских услуг становятся все более актуальными. Они проводятся как самими банками, так и специализированными компаниями. Большинство из них утверждает, что традиционный рынок банковских услуг стремительно теряет свою эффективность и спрос у клиентов. Все игроки русского рынка наблюдают за набирающим обороты противостоянием между IT-гигантами рынка, стремительно развивающимися финансовыми технологиями, и видоизменяющимися банками. Актуальным остается вопрос будут ли способны банки приспособиться и ответить на угрозу определяет уровень открытости к инновациям и скорость внедрения инноваций.

Можно уверенно делать вывод о том, что инновации на сегодняшний день являются основой конкурентоспособности банка. Они способны как привлекать новую клиентуру, так и увеличивать прибыль и сокращать издержки. Но необходимость внедрять такие продукты и услуги требует значительного уровня проработки. Инновационная политика банка должна содержать риск-менеджмент, учитывать влияние на доходность и новые параметры безопасности, поэтому исследование на тему банковских инноваций и моделирование процесса внедрения новых банковских продуктов является актуальным.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопрос об актуальности инноваций и банковской деятельности, в частности, инновационных продуктов банка, исследуются в настоящее время в трудах многих ученых. Вопросы воздействия инновационных технологий на банковскую деятельность в целом отразили в своих работах ряд российских ученых: О. Дьякова, О. Крючкова, Н. Куликов, М. Моткова, С. Оголихина, П. Ревенкова. Вопросы развития интернет-технологий и влияние их на современные экономические процессы освящены в работах С. Кумаковой, А. Мукайрова, Д.Осипова, М. Пряникова, Д. Пфецер.

**Целью** выпускной квалификационной работы является определение направления развития новых банковских продуктов в коммерческом банке на основе анализа практики внедрения и реализации инновационных банковских продуктов.

**Задачами** выпускной квалификационной работы являются:

- выявление роли банковских инноваций в современной структуре банковского сектора;
- современное состояние рынка банковских услуг и уровень внедрения инновационных технологий;
- характеристика различных видов инноваций в банковской деятельности;

- провести организационно-экономический анализ деятельности коммерческого банка;
- рассмотреть особенности внедрения инноваций в российских коммерческих банках;
- провести анализ и оценить проблемы и перспективы инновационной деятельности российских коммерческих банков;
- сформировать предложения по дополнению инновационных продуктов коммерческого банка.

**Объектом исследования** выступают инновации в банковской деятельности.

**Предметом исследования** является система экономических и организационных отношений, возникающая в процессе внедрения инноваций в российских банках.

**Теоретическую основу** выпускной квалификационной работы составили научная литература и публикации в периодической печати и сети Интернет в области инноваций, теории финансов, банковского дела, банковского менеджмента и маркетинга. В качестве теоретического материала выпускной квалификационной работы послужили результаты научных исследований по проблематике инноваций, в том числе банковских, таких авторов как Балабанов, и ряда других.

В качестве **методологической базы** выпускной квалификационной работы использовались общенаучные принципы познания экономических явлений – диалектический, конкретно-исторический, системный и др. подходы, позволившие рассмотреть изучаемые явления и процессы в развитии, соотнести сущностные характеристики и формы их проявления. Использовались и такие приемы, как анализ, синтез, дедукция и индукция, моделирование изучаемых процессов путем описания, сопоставления и сравнения.

**Информационной базой** являются материалы о деятельности ПАО Сбербанк и ряда других коммерческих банков, представленных в их

публичной отчетности и на официальных сайтах; данные ассоциации российских банков; материалы научно-практических конференций по проблемам банковских инноваций; данные статистического и экономического анализа деятельности коммерческих банков.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что сформулированные выводы и рекомендации по результатам проведенного анализа внедрения инноваций в деятельность российских коммерческих банков могут быть использованы в работе коммерческого банка при разработке и внедрении новых банковских продуктов.

**Структура** выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении названы цели и задачи выпускной квалификационной работы; ее объект и предмет исследования; охарактеризованы информационная, теоретическая, методологическая базы и методология; оценена значимость полученных результатов. В первой главе «Теоретические аспекты банковских инноваций в Российской Федерации» раскрыта сущность понятия инноваций, охарактеризованы основные виды, описаны существующие проблемы и перспективы банковского сектора.

Во второй главе «Практика внедрения и реализации инновационных банковских продуктов в ПАО Сбербанк» приведен анализ организационно-экономической структуры банка, показатели его финансовой деятельности, рассмотрена существующая линейка банковских продуктов, а также приведены предложения по разработке и внедрению инновационного продукта в ПАО Сбербанк.

В заключении работы подведены итоги работы в форме выводов и рекомендации.

Список литературы включает 55  
наименований.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БАНКОВСКИХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 1.1. Понятие и роль банковских инноваций в деятельности кредитной организации

Современные кредитные организации являются важнейшим элементом банковской системы. Благодаря деятельности данного сегмента экономики, опосредуется большая часть денежного оборота государства. Благодаря способности банков к перераспределению денежных средств, происходит формирование новых источников капитала, которые способствуют воспроизводственному процессу. Коммерческие банки также поддерживают национальную экономику, создавая поток денежных средств от наименее эффективных отраслей производства к более конкурентоспособным.

Всю деятельность коммерческих банков можно разделить на несколько категорий: депозитарная и кредитная. Депозитарная деятельность заключается в способности банка предоставлять услуги по хранению, опеке, попечительству ценных бумаг. Банк обеспечивает доступность ценных бумаг для клиента, удобство в обращении с ними, передаче, а также упрощает обработку и снижает риски при сделках. [31, стр. 34] Депозитарная деятельность коммерческого банка выполняет две основные функции:

1) расчетная функция, при которой банк обязан организовать процесс обслуживания сделки и контролировать процесс движения ценных бумаг по депозитным счетам.

2) кастодиальная функция, при которой банк обязан обеспечивать сохранность и учет ценных бумаг и денежных средств, находящихся на счетах.

С другой стороны, кредитная деятельность коммерческих банков состоит в осуществлении операций и мер, связанных с выдачей и погашением

ссуд. У данной деятельности имеется определенный комплекс требований, которые должны обеспечить целесообразность сделок. Деятельность должна соответствовать установленным принципам: срочности, целевому характеру, обеспеченности, платности и возвратности кредитных средств.

Коммерческие банки способны осуществлять банковские операции и предоставлять услуги. В современной экономике ещё не до конца сформировалось мнение о том, как взаимосвязаны эти два понятия, но можно выделить три основные группы. Первая разграничивает понятия банковского продукта и банковской услуги полностью. Второе мнение считает, что банковская услуга является частью продуктов, тем самым делая эти понятия неразрывно связанными. Третье мнение не признает понятие банковского продукта, как отдельно существующей категории, необходимой к обособлению, и считает, что в деятельности банка имеются лишь банковские услуги и операции. [39, стр. 112]

В Российской Федерации функции банка впервые стала осуществлять Монетная контора (1729-1733 гг.), а появление первого коммерческого банка датируется 1754 годом в Санкт-Петербурге при порте коммерции и купечества. Тогда они обслуживали лишь торговые операции, такие как обмен и платежи за продукцию, а также все операции, связанные с поставкой товаров. На сегодняшний день операции банков куда обширнее и включают в себя [1]:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- 2) размещение привлеченных средств от своего имени и за счет собственных средств;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

- 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) купля-продажа иностранной валюты в различных формах;
- 7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 8) выдача банковских гарантий;
- 9) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств, исключая их почтовые переводы;

В современной России все вышеперечисленные банковские операции во всех кредитных организациях осуществляются в российских рублях, но при наличии определенной лицензии Банка России клиенты имеют возможности проводить операции и в иных валютах. Но на этом возможности банков не заканчиваются. В данных организациях помимо банковских операций возможно произвести различные виды сделок. [1] Некоторые из них перечислим далее:

- 1) выдача поручительств за третьих лиц, которые предусматривают денежную форму исполнения обязательств;
- 2) приобретение права требования исполнения обязательств денежной формы от третьих лиц;
- 3) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- 4) операции с драгоценными металлами и камнями;
- 5) предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- 6) лизинговые операции;
- 7) оказание консультационных услуг;
- 8) иные сделки в рамках законодательства Российской Федерации.

В соответствии с законом, регулирующим банки и банковскую деятельность в Российской Федерации, существуют определенные

ограничения в операциях, которые могут предоставлять кредитные организации. Таким образом, банки не имеют права осуществлять производственную и торговую деятельность, а также предоставлять продукты страхования.

В связи с современной ситуацией в мире, которая буквально вынуждает все коммерческие организации непрерывно развиваться, банки так же активно пытаются создавать новые продукты и операции, которые будут отвечать нуждам современного общества. Возможность оперативно отвечать на нужды населения и вводить новые продукты и инструменты отличают лидеров рынка XXI века. Новые технологии банковского сектора представляются инновациями.

Согласно словарю экономических терминов под инновациями понимаются нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности. Одним из самых ярких примеров может быть вывод качественно новой продукции на рынок, которая имеет значительные положительные отличия от уже существующих продуктов. [32]

Сам термин произошел от слияния латинского слова «novatio», что при переводе значит «обновление» и приставки «in» обозначающая «в направление», таким образом, дословный перевод термина с латинского языка будет звучать как «в направлении изменений». Само понятие инновации возникло в трудах культурологов XIX века и применялось в первую очередь к культурным преобразованиям, возникающим при адаптации новой формы культуры в устои другой. Другие исследователи приводят иные определения, но все из них сходятся во мнении, что процесс инновации должен заканчиваться новым продуктом, услугой или кардинально измененным видом их предоставления, в том числе внедрении новых технологий в рабочий процесс. Впервые понятие «инновации» в экономике вошло в использование в начале XX в. в анализе «инновационных комбинаций» в развитии и

видоизменении экономических систем того времени австралийским экономистом Й. Шумпетером.

В специализированной литературе инновации имеют более широкий смысл. Например, В.С. Викулов под понятием «инновации» подразумевает конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, било в новом подходе к социальным услугам. Также автор выделяет несколько характеристик, которые присущи инновациям:

- новизна;
- удовлетворение рыночного спроса;
- коммерческая реализуемость.

В свое время понятие «банковская инновация» означает конечный результат инновационной деятельности, реализованный в форме нового банковского продукта или же банковской операции. [5, стр. 128]

Причиной появления инноваций может послужить множество факторов, но непосредственно для банковского сектора можно выделить:

- высокую конкуренцию в связи с большим числом кредитных организаций как в стране, так и за рубежом;
- необходимость сохранять клиента из-за низкой рентабельности банковского бизнеса;
- конкуренция не только среди банковских институтов, но и иных финансовых организаций.

Определяют несколько подходов, по которым можно определить относится ли продукт или услуга к инновациям. Первый исследует насколько новый продукт осуществляет информатизацию процессов, протекающих в финансовом и банковском секторах. Это может заключаться в автономизации процессов, внедрении новых методик и методах проведения финансовых операций, внедрении технологических инноваций. Второй подход оценивает

сам процесс создания новых продуктов. Являются ли инструменты и операции, используемые для создания продукта, кардинально новыми для данной сферы применения.

Несомненно, возникает вопрос о роли инноваций в банковской среде, так ли необходимо их возникновение в простых услугах заимствования средств и предоставления самих услуг. Мир бизнеса и экономики не может отставать от развития технологий. В условиях XXI века правительства развитых и развивающихся стран по всему миру вкладывают и выделяют огромные суммы на развитие передовых технологий и инновационную деятельность во многих научных и ненаучных сферах. Но в циклической экономике безысходно наступают моменты кризиса, таким образом на первое место выводя необходимость в эффективном использовании имеющихся ресурсов и средств. [10] Сами банки, пользуясь достижениями техники, теперь имеют возможность наиболее эффективно вести учет и аналитику кредитного портфеля банка, принимать решения о выдаче кредитных средств и предлагать наиболее эффективные процентные ставки.

Внедрение инноваций в консервативной стране может стать крайне актуальной проблемой. Необходимо принимать во внимание национальную и культурную специфику стран, прежде чем разрабатывать план ведения инновационной политики в регионе. В Российской Федерации, к сожалению, до сих пор наблюдается укоренение в традициях и привычных методах ведения бизнеса и производства. Это можно заметить обратив внимание на статистические данные о науке и инновациях, представленных Федеральной службой государственной статистики. Представим статистику по выделенным в работе видам инноваций, актуальных для банковской деятельности (Приложение 1).

Исходя из таблицы можно сделать вывод, о крайне низкой доле инновационной активности предприятий в Российской Федерации. Критически низкий уровень нововведений наблюдается в маркетинге, и продолжает снижаться, что на взгляд авторов работы является несомненным

упущением компаний в эпоху информационных технологий. Для сравнения, Европейский союз ежегодно публикует собственное исследование, основанное на сборе больших данных, о поведении стран в отношении инновационной деятельности, называемый «Европейское табло инноваций» (European Innovation Scoreboard). Европейцы фокусируются не на средствах частных компаний, задействованных в инновационной деятельности, а на непосредственном государственном интересе и объеме выделенных денежных средств. [40]

По итогам 2017 года показатели Российской Федерации были ниже уровня Европейского союза, и попала в категорию «умеренных новаторов». Объемы инвестиций и их эффективности возросли, по сравнению с 2010 годом, который принимается в отчетах как базовый. В сильных сторонах Российской Федерации традиционно выделяют новатику в образованности населения, софинансирование частными лицами государственных и публичных НИОКР проектов, где рост эффективности также оценивается самым высоким, по сравнению с иными показателями.

## 1.2. Виды инноваций в сфере банковской деятельности

Современный мир и повышенная конкуренция заставляют игроков рынка находить все новые и новые способы для развития и улучшения собственных продуктов, способов их предоставления, а также новые способы экономии собственных ресурсов. Устойчивое развитие предприятия заключается в поддержке экономического роста и внедрению технических нововведений. Все разнообразие этих нововведений можно свести в отдельную классификацию, она основывается на таких категориях как область применения, территориальное размещение, уровень эффективности результатов и т.д. Представим обобщенную классификацию на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Обобщенная классификация банковских инноваций

Рассмотрим подробнее какие банковские инновации в зависимости от области применения и выберем какие наиболее подходят для специфики банковской деятельности в Российской Федерации. [24]



Рис. 1.2. Виды инноваций по области применения

1) технологические отличаются созданием нового метода производства. Обязательным критерием является увеличенная эффективность производства, по сравнению с предыдущим.

2) социальные направлены на качественное изменение сфер человеческой жизни, а также зачастую сопровождается изменениями в методах преподавания, системе управления человеческими ресурсами, а также появлением благотворительных организаций.

3) продуктовые, где конечным итогом инновационных процессов всегда должен быть значительно улучшенный или радикально новый продукт.

4) организационные, сопровождающиеся изменениями в системе менеджмента и управления кадрами.

5) маркетинговые, как и следует из названия, предполагают новые направления в маркетинге, возникновение новых методов продаж, продвижении и сбыте, а также новые ценовые стратегии.

В Российской Федерации наиболее высоким уровнем распространения обладают социальные, организационные, а наиболее применяемые - продуктовые инновации. Наименьшим уровнем применения обладают технологические инновации.

В настолько динамичном рынке представляется сложным выделить конкретные виды банковских продуктов и услуг, являющихся инновационными, так как количество постоянно меняется, а также факторы, обуславливающие инновационность тех или иных продуктов и услуг часто изменяются. Поэтому для сохранения собственных позиций, а также удовлетворении спроса, банки вынуждены дополнять услуги и расширять линейку продукции. [23]

Выделяют четыре основные группы банковских продуктов и услуг, их можно увидеть на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Группы банковских продуктов

Рассмотрим классификацию инновационных банковских продуктов относительно ориентации на рынке. Продукт бывает:

1) **единичный**. Под единичным продуктом подразумевают особый вид продукта, обладающего исключительными характеристиками, которые разнятся от иных продуктов, представленных кредитными организациями. Обычно у такого продукта имеется свой, ограниченный круг потребителей, в расчете на которых определяется объем потребности.

2) **массовый**. Под массовым продуктом понимают тот продукт, который не имеет персонализированных, отличительных качеств. Единственными отличительными чертами данных продуктов являются вид продукта, или же финансового актива. Потребителями такого продукта будут являться большая часть клиентов кредитной организации, в основном, не имеющих привилегированного пакета услуг.

Таким образом, создавая новый банковский продукт, можно разделить его на два вида, в зависимости от круга потребителей, на которого он будет рассчитан:

1) **лимитированный** - доступ к такому продукту строго котируется банком, который так же самостоятельно определяет объем выпуска данного продукта. На масштаб выпуска могут влиять такие факторы как спрос покупателей, уровень развития рынка, объем денежных средств на вкладах и т.д. Банк создает данный продукт для конкретной группы клиентов банка.

2) нелимитированный - выпуск данного продукта не ограничивается квотами со стороны банка. Таким образом, объем выпуска контролируется в зависимости от объема спроса на данный продукт банка. Потенциальным потребителем данного продукта подразумеваются практически все клиенты банка.

Новый продукт банка так же можно квалифицировать относительно его формы:

1) имущество. В банковской сфере, преимущественно, при пользовании услугами в форме имущества можно получить денежные знаки, золото и слитки, монеты, ценные бумаги и др.

2) имущественное право. Данная услуга даст клиенту банка право владения, распоряжения и пользования определенным имуществом, таким как кредитные соглашения, договор открытия банковского счета в рублях и валюте и тд.

Чаще всего инновационные продукты банка становятся таковыми уже при процессе его реализации на внешних рынках, в редких случаях внутри самой структуры банка. Степень новизны данных продуктов определяется как оценкой рынка и продуктов, уже существующих в нем, так и в соответствии с клиентским спросом. Уровень полезности определяется объемом спроса на продукт, а тем самым отражает качественные изменения, приносимые продуктом. [22]

Так же необходимо принимать во внимание, что всякая инновация требует больших временных затрат. Поэтому любые незначительные изменения, такие как изменение процентных ставок, изменение сроков вкладов и кредитов, изменение объема кредитной линии, не могут считаться инновационными т.к. носят частный порядок. С учетом этих поправок банковские инновации включают:

1) новые продукты, которые впервые возникли на финансовом рынке отдельно взятой страны, желательно в одном банке

2) новый зарубежный продукт, адаптированный под реалии Российской Федерации

3) новые финансовые операции

В разных источниках можно найти вариации ответа на вопрос о классификации инновационных процессов, протекающих в банке. Подразделим все на три логические группы:

1) внутренний инновационный процесс. Такой вид, который предполагает, что все новшество происходит внутри одной кредитной организации.

2) межорганизационный процесс. Предусматривает формирование нового продукта банка, который предназначается для продвижения в качестве предмета купли-продажи.

3) расширенный процесс. В таком обычно происходит формирование нового продукта банка. Процесс не ограничивается деятельностью одного банка, возможно участие партнеров в разработке. Наиболее ярким примером такого процесса является система эквайринга.

Таким образом, обобщая вышеприведенные данные можно сказать, что в целом банковская система движется в нескольких направлениях. Во-первых, используя иностранные аналоги продуктов и адаптируя их для российской действительности, отечественный сектор банковских услуг становится все более глобализованным, а рынок финансовых услуг более однородным.

Во-вторых, возможность использовать достижения техники в банковской среде открывает новую ветвь конкуренции, которая способствует либерализации национального рынка. В ранее замкнутой банковской сфере стали появляться конкуренты, не являющиеся кредитными организациями. Более подробно рассмотрим данный вопрос в главе 1.3.

В-третьих, достижения науки и техники, в их числе глобальная сеть Интернет, позволяет создать единую площадку для проведения банковских операций, что дает большую волю коммерческим банкам для создания своей клиентской базы и увеличения предложения продуктов.

### 1.3. Современное состояние и проблемы рынка банковских услуг в Российской Федерации

Российская Федерация имеет двухуровневую банковскую систему, где верхний уровень занимает Центральный банк Российской Федерации. В его компетенции входит эмиссия денежных средств, налаживание взаимодействия между Правительством страны и частным банковским сектором, а также регулирование деятельности банков на территории страны. Вся банковская деятельность в любом её проявлении должна быть подтверждена лицензией.

После кризиса 2014 года банковский сектор подвергся тяжелому удару, который повлиял на все сферы деятельности банков. В то же время Центральный банк принял стратегию, направленную на очистку и оздоровление банковского сектора. Отзыв лицензий банков в большом объеме вызвал опасение у граждан страны за свои сбережения, что привело к массовому изъятию денежных средств из банковской сферы. Падение российского рубля заставило пошатнуться состояние капитала и резервов банка в связи с переоценкой последних в валюте. 2014 год характеризовался резким увеличением объемов просроченной задолженности и падением количества оформленных потребительских кредитов. [10]

После резкого падения банковский сектор постепенно набирал обороты. К сожалению, экономическая рецессия все ещё имеет место быть в экономике Российской Федерации. Прошедший 2017 год запомнился крупными отзывами лицензий и банковскими слияниями, по состоянию на 01.05.2018 Банк России сообщает, что количество кредитных организаций в Российской Федерации составляет 534 единицы. Центральный Банк продолжает политику санации экономики. [55] Темпы сбавились, но все равно присутствуют значительные потрясения, таким образом три банковские группы из крупнейших игроков российского рынка отправились на санацию (ФК «Открытие», группа БИН и Промсвязьбанк). Многие аналитики ожидают, что на этом санации не закончатся и такая же участь ждет и некоторых других

крупных игроков рынка. Но несмотря на это был замечен рост показателей активности.

В такой среде ставится вопрос о надежности кредитной организации. В ключевые показатели, которые используются при аналитике, входят сумма активов, выданные кредиты, вклады, ликвидность и т.д. Приведем 5 банков, занимающие первые строчки в рейтинге по версии Moody`s и «Эксперт РА».

[47; 51]

Таблица 1.1

Рейтинг надежности деятельности отечественных коммерческих банков по состоянию на 2016-2017 г.

№	Наименование банка	Нетто активны по состоянию на, млрд. рублей		Темп прироста, 2017/2016,%
		01.01.2017	01.01.2018	
1	Сбербанк России	22474	23923	6,45
2	ВТБ	9609	12072	25,64
3	Газпромбанк	5318	6073	14,2
4	Россельхозбанк	2914	3158	8,38
5	Национальный Клиринговый Центр	2466	3007	21,94

Из таблицы 1.1 мы можем сделать вывод, что в настоящий момент наиболее надежным банком страны является Сбербанк. Кредитная организация занимает это место уже не первый год. Главным акционером является непосредственно сам Центральный банк России, имея 50% уставного капитала, а также голосующую акцию. Из таблицы можем увидеть положительную динамику изменения нетто-активов банка, а также значительный отрыв от ближайшего конкурента – ВТБ.

Обратившись к официальным данным Банка России, приведем статистику об отдельных показателях деятельности кредитных организаций за 2015-2018 годы, все данные указаны по состоянию на начало года.

Динамика показателей деятельности отечественных коммерческих  
банков за 2015-2017 г., в млн рублей

№	По состоянию на			Темп роста, %	
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	2016/2015	2017/2016
<b>Активы</b>					
Активы (пассивы)	82 999 708	80 063 255	85 191 839	96,5	106,4
Кредиты финансовым организациям-резидентам (кроме кредитных организаций)	1 659 175	2 777 297	3 627 408	167,4	130,6
Кредиты физическим лицам	10 684 330	10 803 941	12 173 693	101,1	112,7
<b>Капитал и финансовый результат</b>					
Капитал (собственные средства)	9 008 553	9 387 078	9 397 306	104,2	100,1
Достаточность капитала Н1.0, %	13	13	12	100	92,3
Прибыль текущего года	191 965	929 662	789 661	484,3	84,9
Рентабельность капитала, %	2	10	8	500	80
<b>Обязательства</b>					
Вклады физических лиц	23 219 077	24 200 322	25 987 406	104,2	107,44
Кредиты, полученные от Банка России	5 363 252	2 725 910	2 016 454	50,8	73,9

Из данных таблицы 1.2 можем сделать вывод, что постепенно доверие к банковской сфере возвращается, увеличиваются доходы населения, а вслед за ними и вклады физических лиц. Рынок потребительского кредитования так же растет в объеме, отвечая нуждам населения. Изначально данный сегмент самый первый из всех вошел в стабильное положение, однако в 2018 году показал значительный прирост, превзойдя все ожидания.

Необходимо так же упомянуть о колебании ключевой ставки Центрального Банка, так как она является одним из самых важных показателей в банковской среде. Ключевой ставкой называют минимальное значение процента, по которому Центральный Банк России может предоставлять

кредиты коммерческим банкам. [55] Воспользовавшись справочной информации КонсультантаПлюс предоставим данные о изменении ключевой ставки в виде таблицы. (см. рис. 1.4)

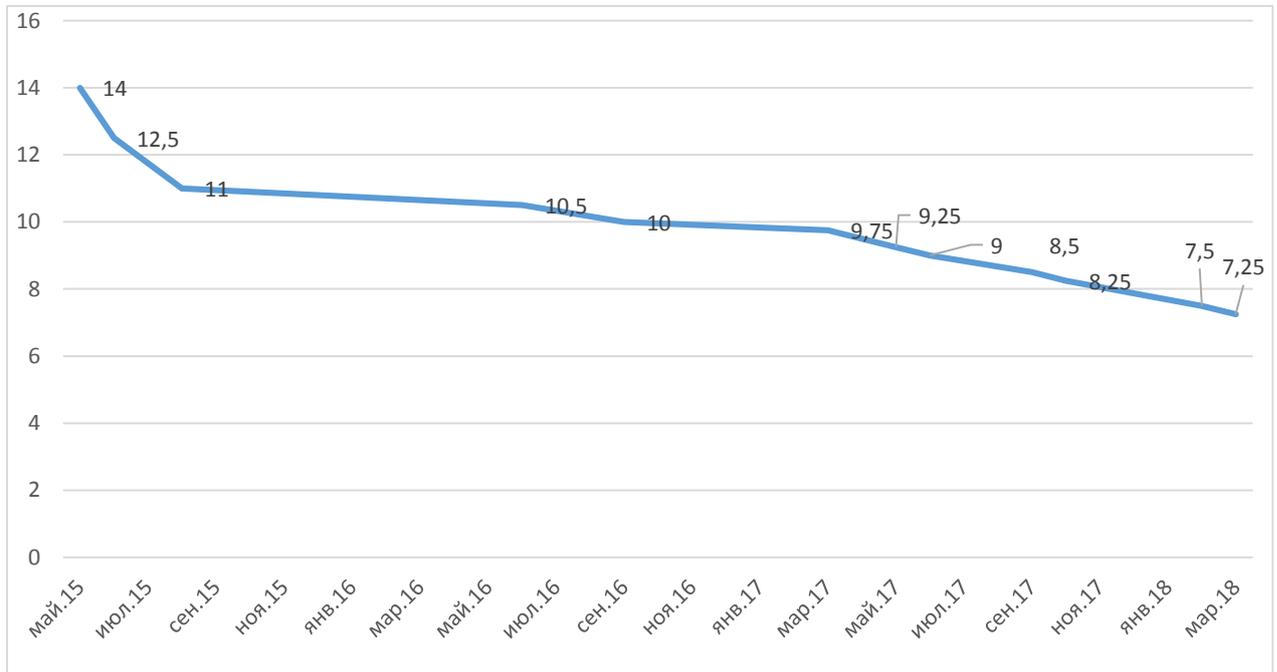


Рис.1.4. Изменение значения ключевой ставки ЦБ РФ за 2015-2018 гг.,%

В 2015 году произошло небольшое её снижения от критического показателя 17% до 11%, тенденция к снижению процентной ставки отражает оздоровление российской экономики, но за один год не представилось возможность снизить ставку до докризисного показателя. Однако в 2017 году процентная ставка сменялась 6 раз и спустилась до 7,75%. С 26 марта 2018 года размер ключевой ставки Банка России составляет 7,25%.

К сожалению, последствиями кризиса стал приток некачественных заемщиков в банковскую среду. Таким образом, банки были вынуждены использовать средства клиентов для размещения высоконадежных, но низко доходных активов. Таким образом формируя на рынке избыточную ликвидность, которая приносит ущерб непосредственно рентабельности всей банковской деятельности.

Также доля проблемных кредитов с каждым годом продолжает расти. К тому же, объёмы созданных резервов не хватает для покрытия таковых

задолженностей полностью. На рис. 1.5 представим график доли проблемных активов.



Рис.1.5. Доля проблемных и невозвратных активов в совокупном кредитном портфеле коммерческих банков в 2015-2017 г., %

В современном мире банковский сектор сталкивается не только с проблемами при взаимодействии с государством и собственными клиентами. Значительную роль стали играть ИТ-технологии в осуществлении банковской деятельности. На протяжении последних нескольких лет устоялось мнение о том, что современные крупные ИТ компании способны занять нишу банковского сектора при условии, что смогут в достаточном объеме развить область финансовых технологий. Финансовые технологии, так же известные под сокращением финтех (FinTech) образуют особую отрасль, где компании способом конкуренции выбирают новшество в технологиях и инновациях, для конкуренции с традиционными финансовыми и кредитными организациями. Данная отрасль достаточно разнообразна на данный момент, в неё входят, как и мелкие стартапы, так и уже состоявшиеся на рынке ИТ-гиганты. Их деятельность целиком и полностью направлена на модернизацию и улучшение эффективности традиционных финансовых услуг в нескольких областях:

- платежи и переводы денежных средств используются онлайн системы, позволяющие совершать покупки путем онлайн переводов, обмен валют между физическими лицами (P2P), сервисы для осуществления переводов между юридическими лицами (B2B), облачные кассы, смарт-терминалы и др;

- финансовые услуги - сюда входят платформы краудфандинга, бизнес-кредитования, а также новый вид потребительского кредитования P2P;

- управление капиталом –в данной сфере компании находят различные способы помощи клиентам с финансовым планированием, создавая особые программы и приложения, также имеют место алгоритмическая биржевая торговля, социальный трейдинг и тд.

Из вышеизложенного очевидно, что с точки зрения операций FinTech создает все свои услуги и продукты, используя и распространяя целиком или в значительной части используя сеть Интернет. Услуги необязательно централизованы, а могут предоставляться различными поставщиками, но включая в цепочку лицензированный банк или страховую компанию. В данной среде традиционные банки вследствие собственного консерватизма являются крайне неповоротливыми.

Однако итоги 2017 года показали, что финансовые технологии в России набирают обороты с недостаточной скоростью, чтобы полностью вытеснить банки с рынка. К тому же, сами кредитные организации всерьез отнеслись к опасности, представляемой IT-компаниями и достаточно агрессивно вступили в мировую «гонку технологий». Крупные банки Российской Федерации посчитали наиболее перспективной и возможной к адаптации технологию блокчейн. Для понимания опишем сущность понятия. Блокчейн – это определенная модель, состоящая из связанных между собой информационных блоков. Данные блоки не существуют централизованно, а хранятся в нескольких экземплярах на разных носителях информации в зашифрованном виде. Они существуют независимо друг от друга, но при внесении новой информации в блок, меняется содержимое каждого из них.[26] В отличии от

производственного сектора, банковский уделяет достаточно пристальное внимание к изменениям в этой технологии и пытается адаптировать его под собственный бизнес. В Российской Федерации новаторами в данном направлении выступают ВТБ и Сбербанк, в последнем даже был создан отдельное подразделение, полностью направленное на разработку данного инструмента и его адаптацию. По состоянию на конец 2017 единицы готовых разработанных продуктов были созданы на основе технологии блокчейн. Поэтому, аналитики считают, что финтех на ближайшие годы останется в лидерах рынка.

К сожалению, развивающиеся ИТ-технологии несут в себе не только положительные стороны, но и таят опасность. Таким образом, в 2016 году внимание было обращено на подверженность банков кибератакам. В 2016 году банки были не готовы к волне, которая обрушилась на их системы, поэтому уровень опасных атак превышал пределы нормального развития событий. Результатом многих атак стала не потеря денежных средств, а компрометация данных клиентов банка. По статистическому отчету компании производителя систем анализа веб-защищенности и соответствия стандартам Positive Technologies, сообщают, что 46% всех прошедших атак в 2016 году были нацелены непосредственно на кражу и порчу персональных данных пользователей. [48] Большинство атак было направлено непосредственно на корпоративные активы. Одним из наиболее распространённых видов проникновения в корпоративную структуру компании является способ социального инжинерии, а точнее использование почтовых ящиков сотрудников с помощью отправки вируса письмом. Атаки на финансовые структуры составили 30%, поставив их на первое место по привлекательности для вредителей. Данная ситуация объясняется слабой информированностью сотрудников об опасностях и низкий уровень риск-менеджмента.

По мнениям экспертов вопрос интернет безопасности будет все так же оставаться открытым в последующих годах. Рост атак прогнозируется на все виды финансовых систем, такие как SWIFT, межбанковские переводы,

банкоматы, платежные терминалы и мобильные платежные системы. В корне этих проблем находятся устаревшие виды и подходы к вопросу Интернет безопасности, на многих банкоматах блок защиты является внешним модулем, проверить работу которого зачастую приходится вручную, не имея удаленной возможности устранения неполадок. [29] Можно заметить страновое различие в кибер атаках: страны запада получают атаки в основном в клиентскую базу, а в Российской Федерации удары поступают напрямую в кредитную организацию. Данное различие наблюдается вследствие преимущественного наличного обращения в стране, что усложняет использование электронных ресурсов для компрометации финансовой операции.

Таким образом, в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты инновационной деятельности в банковской сфере. Мы выяснили, что современные кредитные организации являются важнейшим элементом банковской системы и в настоящее время осуществляют множество операций и функций. Были рассмотрены существующие виды инновационной деятельности в коммерческом банке и дана характеристика инновационных банковских продуктов и услуг. Проведен анализ современного состояния рынка банковских услуг и продуктов, а также проведена сравнительная характеристика лидеров рынка.

## ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В ПАО СБЕРБАНК

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк

Ознакомившись с теоретической базой нашего исследования, можно приступить к описанию и анализу выбранной кредитной организации. ПАО Сбербанк – это российский финансовый конгломерат, а также крупнейший транснациональный и универсальный банк России, Центральной и Восточной Европы. Является подконтрольным Центральным банком Российской Федерации, которому принадлежат более 52 % акций конгломерата.

Сбербанк является одним из старейших банков в Российской Федерации, он берет свое начало в 1841 году с основателем Николаем I. В тот же период стали появляться первые сберегательные кассы в России, хотя за рубежом данный вид финансового образования прошел длительную эволюцию. Сберегательные кассы в России пришли в Россию из тех западноевропейских стран, которые в Новое время перешли на ступень развития индустриального роста. Постепенно идея «самопомощи» стала проникать в массы под видом одного из самых действенных средств преодоления негативных последствий модернизации экономики. Изначально сберегательные кассы ориентировались на низший слой населения и, в отличие от западных аналогов, было создано и полностью контролировалось государством.

В настоящее время структура банка значительно отличается от прошлых сберегательных касс несмотря на то, что большую долю своего существования Сбербанк выполнял именно функции присущие кассам. Банк настолько стремительно развивается, что не походит на себя даже десятилетней давности. В настоящий момент в структуру банка в Российской Федерации входят 12 территориальных банков, 14 тысяч подразделений в 83

субъектах. Эта сеть является самой масштабной в стране, покрывая практически всё её население. Но такое покрытие имеет и свои минусы. Сбербанк считается одним из самых массивных и «неповоротливых» кредитных организаций из-за наличия множества звеньев в структуре управления и принятия решений. Банк старается сократить количество управляющих узлов для ускорения процессов. За последние пару лет банк прекратил существование нескольких территориальных банков и множества подразделений. Данная тенденция создается необходимостью перевода банковских услуг в нефизическую форму в след за развитием технологий. Таким образом Сбербанк может не только ускорить процессы и сократить издержки на содержание неэффективных отделений, но и по оценке председателя правления Сбербанка Германа Грефа лишится более 50% своего персонала к 2025 году. Даже при такой политике кредитное учреждение на данный момент находится в пятерке крупнейших работодателей в России.

Рассмотрим общую структуру организации ПАО Сбербанк на рис.2.1.

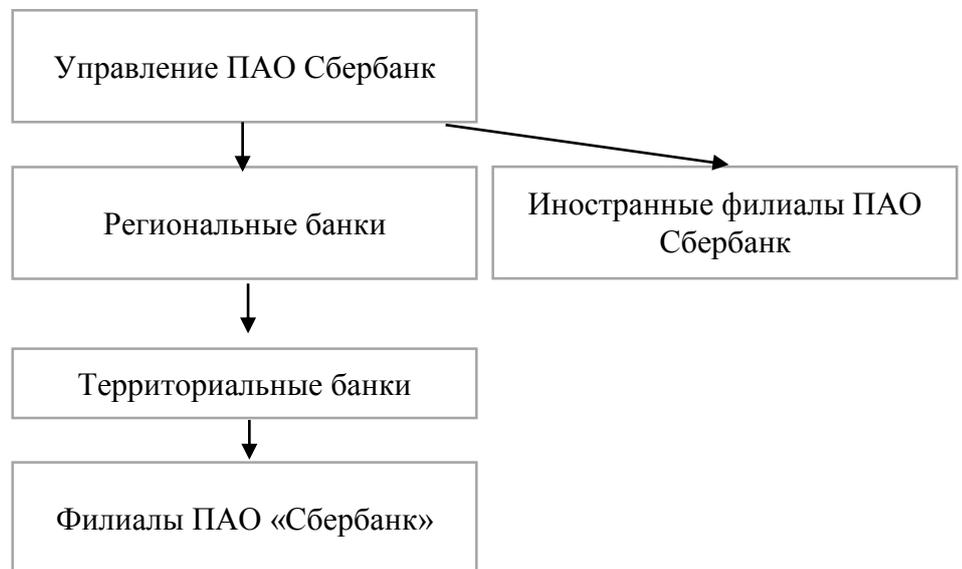


Рис.2.1. Организационная структура управления ПАО Сбербанк

На сегодняшний день банк присутствует в 20-ти странах с общим числом клиентов более 11 миллионов. Первый выход Сбербанка на мировую арену состоялся в 2006 году при покупке банка в Казахстане. На сегодняшний день банк имеет представительства в Китае и Германии, филиалы и офисы в

Америке, Великобритании и Индии. Они осуществляют операции на глобальных рынках, а также специализируются на брокерских и дилерских услугах на зарубежных биржах. Дочерний банк Sberbank (Switzerland) AG является платформой для сделок по торговому финансированию и структурному кредитованию, осуществляет операции на глобальных рынках и предоставляет транзакционные услуги клиентам.

На начало 2018 года Сбербанк держит крупную долю финансовых активов страны, в целом в юрисдикции находится 29,3%. Так же банк является крупнейшим кредитором страны как для экономики в целом, так и для частных лиц. Кредитное учреждение удерживает самую большую долю рынка касаясь вкладов физических лиц – 45,8%. Из общего объема он выдал 40,9 % кредитов гражданам и 32,4 % кредитов организациям и компаниям различных видов собственности. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem.

Обладая крупной сетью покрытия, Сбербанк в настоящее время обслуживает более 86 миллионов активных розничных клиентов, а также 2 миллиона корпоративных клиентов из зарегистрированных юридических лиц Российской Федерации. Внешние филиалы и дочерние подразделения Сбербанка приносят ещё 11 миллионов человек в клиентскую базу. В плане обслуживания этой базы кредитное учреждение стремится идти в ногу с технологиями, создавая и непрерывно улучшая удаленные каналы обслуживания пользователей. В такие элементы обслуживания входят:

- интернет-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 24,5 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 35,9 млн активных пользователей);
- СМС-сервис «Мобильный банк» (более 28,4 млн активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (77 тыс. устройств).

Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, особую поддержку уделяя клиентам малого бизнеса. Данной категории доступны расчеты ускоренного характера, доступна широкая линейка сервисов дополнительного и вспомогательного обслуживания, которые включают онлайн-бухгалтерии, гарантированные расчеты, бесплатный CRM и т.д. Сбербанк совместно с государственными институтами, такими как Министерство экономического развития России, Министерство сельского хозяйства, Корпорацией МСП и многими другими, является соучредителем и партнером многих программ, направленных на поддержку и развитие малого предпринимательства страны. Сбербанк также занимает прочную позицию на рынке кредитования с государственной поддержкой бизнеса, в который входят субсидированные кредиты, гарантии и поручительства. Суммарная доля активов на этом рынке составляет более 30%.

В первой главе мы описывали сложности, возникающие в банковском секторе в следствие развития информационных технологий. ПАО Сбербанк идет в авангарде инновационных преобразований, внедряя прорывы цифровых технологий во все сферы собственной деятельности. В составе банка работают 9 инновационных лабораторий, главной задачей которых являются разработки в области искусственного интеллекта и машинного обучения, виртуальной и дополненной реальности, блокчейн, «интернета вещей», робототехники и роботизации процессов.

Тенденции в управлении персоналом и производством тоже не обошли стороной Сбербанк. Начиная с 2008 года все процессы в банке протекают, соответствуя «производственной системе Сбербанка». Она была создана после адаптации под нужды банка системы бережливого производства, созданной в конце XX века японским предпринимателем и создателем производственной системы Тойота, Тайити Оно. Основные принципы используются банком для повышения качества предоставления услуг и создания наиболее комфортного опыта для клиентов, повышения эффективности персонала и их мотивации.

Однако, не только внутренняя система ведения рабочего дня образует мотивацию работников. Сбербанк тщательно подходит к развитию собственных сотрудников, и стремится делать это на мировом уровне. Для этих целей был создан корпоративный университет Сбербанка, оцененный в более чем 10 миллиардов рублей. Мотивацией для создания отдельного учебного заведения стало не только желание сопровождать своих подопечных от стажера до топ-менеджера, но и, по заявлению Германа Грефа, недостаточная квалификация кадров. Для тех работников, которые составляют слой менеджмента, повышение квалификации в корпоративном университете обязательно.

14 декабря 2017 года на Дне инвестора в Лондоне руководство Сбербанка представило новую стратегию развития корпорации до 2020 года. ПАО Сбербанк ставит своей основной задачей качественно изменить уровень конкурентоспособности в связи с внешними угрозами со стороны IT-гигантов рынка, таких как Alibaba, Google, Amazon, но тем не менее необходимо сохранить статус лучшего банка для физических и юридических лиц. Основные положения стратегии можно свести к трем приоритетам, которые сформировал банк:

1) «лучший клиентский опыт и экосистема» предусматривает создание лучших финансовых продуктов и сервисов, развитие современных и удобных каналов, а также строительство экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;

2) «технологическое лидерство» включает в себя надежность и эффективность работы банка, создание новой платформы, обеспечение безопасности для клиентов, позиционирование Сбербанка как компании, управляемой с помощью данных и алгоритмов, и постоянное внедрение инноваций;

3) «люди нового качества в эффективных командах» — имеется в виду новая система мотивации и обучения сотрудников Сбербанка, новые навыки и компетенции существующих работников банка, подход к управлению

персоналом «команды вместо иерархии», а также усовершенствование HR-процессов.

Экономическую характеристику Банка следует начать с анализа отчета о прибылях и убытках.

Таблица 2.1

Динамика финансовых показателей ПАО Сбербанк за 2015-2017 гг.,  
млрд руб.

Показатели	Годы			Темп прироста, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Операционные доходы до резервов	1429,80	1697,50	1903,30	18,72	12,12
Прибыль до налогообложения	331,20	677,50	943,20	104,56	39,21
Чистая прибыль	222,90	541,90	748,70	143,11	38,16
Чистые процентные доходы	988,00	1362,80	1452,10	37,94	6,55
Чистые комиссионные доходы	319,00	349,10	394,20	9,43	12,92
Резерв под обесценение кредитного портфеля	-1197,00	-1303,40	-1403,10	8,89	7,65
Активы	27335,00	25351,90	27112,30	-7,25	6,94
Средства клиентов	19798,00	18684,80	19814,30	-5,62	6,05
Кредиты и авансы клиентам	18727,80	17361,30	18488,10	-7,3	6,49
Кредитный портфель до вычета резервов на его обесценение	19924,00	18664,70	19891,20	-6,32	6,57
Капитал	2375,00	2808,00	3436,00	18,23	22,36

По результатам таблицы 2.1 можно сделать вывод, что за рассматриваемый промежуток времени финансовые показатели банка имеют устойчивую положительную динамику. Чистые процентные и комиссионные доходы увеличились на 6,55 и 12,95 % соответственно по состоянию на 2017 год по отношению к предыдущему году. Прибыль до налогообложения в 2016 году составила 677,50 млрд рублей, показав значительный прирост в сравнении с предыдущим годом.

Активы банка в начале рассматриваемого периода снизились на 7,25 % по отношению к 2015 году, что наиболее вероятно было вызвано уменьшением количества денежных средств в обороте и на счетах кредитных организаций, а также выданных кредитов и депозитов. Но тем не менее в 2017 году банк смог восстановить положение на рынке и улучшить финансовые результаты. Этому так же способствовал выход из финансового кризиса и увеличение доходов населения.

Рассмотрим рентабельность капитала и активов, приведенные в рисунке.

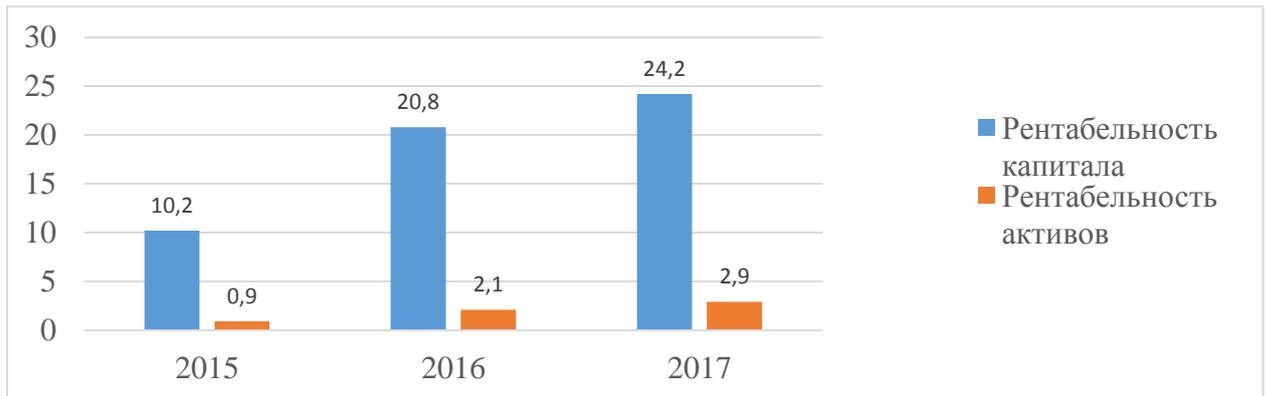


Рис.2.2. Рентабельность капитала и активов ПАО Сбербанк за 2015-2017 гг.

Из рис.2.2 мы можем заметить, что основные показатели рентабельности банка, не смотря на кризисное состояние экономики, показывают эффективное использование денежных средств и собственных активов банком. Рентабельность активов возросла от 0,9% до 2,9%, что показывает существенный рост. Рентабельность капитала от 10,2% в 2015 году изменилась до 24,2% в 2017 году. Таким образом, можем сделать вывод, что Сбербанк смог значительно повысить эффективность использования собственных денежных средств.

Подытоживая вышеизложенное, необходимо проанализировать общее положение ПАО Сбербанк на рынке банковских продуктов и услуг.

Доля ПАО Сбербанк на рынке банковских продуктов и услуг  
за 2015-2017гг., %

Показатель	Года			Темп прироста, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
В активах банковской системы	28,7	28,9	28,9	0,70	0,00
На рынке вкладов физических лиц	46,0	46,6	46,1	1,30	-1,07
На рынке привлечения средств юридических лиц	25,0	22,1	20,9	-11,60	-5,43
На рынке кредитования физических лиц	38,7	40,1	40,5	3,62	1,00
На рынке кредитования юридических лиц	32,2	31,7	32,4	-1,55	2,21

Из информации таблицы мы можем заметить, что общая ситуация и положение на рынке является стабильным. Сбербанк является крупнейшим кредитором для физических лиц, а также держателем вкладов почти половины населения, использующую данный продукт банковской деятельности.

Таким образом, ПАО Сбербанк является основным коммерческим банком страны, который занимает наибольшую долю на рынке банковских продуктов и услуг. За рассматриваемый период ПАО Сбербанк имеет устойчивую позицию на рынке, динамика основных показателей преимущественно положительная. ПАО Сбербанк является новатором в сфере банковских технологий и активно адаптирует продукты технологического прогресса в сферу собственной деятельности.

## 2.2 Оценка продуктовой линейки Банка

Реализация банковских продуктов является одной из самых важных этапов деятельности любого коммерческого банка. Стратегической целью является увеличение объемов продаж и привлечения наибольшего числа

клиентов, расширение охвата разных слоев рынка, а также расширение рынка сбыта. Рассмотрим основные инновационные продукты и услуги банка, и их положение на рынке.

Начнем анализ с предложений банка для физических лиц. Наиболее популярным инновационным продуктом ПАО Сбербанк, получившим признание клиентов банка и широкой общественности, является «Сбербанк Онлайн». Сбербанк Онлайн – мобильное приложение, которое предоставляет возможность клиентом банка получить доступ в собственный личный кабинет, откуда клиенты могут управлять собственными счетами, осуществлять платежи и переводы.

Мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» на данный момент занимает 4 место по популярности в российском App Store, после таких приложений как WhatsApp, VK и Instagram. Приложение имеет несколько наград, таких как: всероссийская премия управления клиентским опытом CX Awards в номинации «Лучшая клиентоориентированная финансовая организация», премия RETAIL FINANCE AWARDS в номинации «Лучший социальный проект», первое место в номинации «Финансы и страхование» российского конкурса «Рейтинг Рунета».

Сбербанк активно развивает каналы удаленного обслуживания своих клиентов. Представим динамику использования данного типа обслуживания в таблице.

Таблица 2.3.

## Уникальные активные клиенты ПАО Сбербанк, млн человек

Показатель	Годы			Темп прироста, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6
Уникальные активные клиенты удаленного доступа, из них: активные сервисов	38,8	47,4	56,8	22,2	19,8

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
Клиенты приложения «Сбербанк Онлайн»	10,5	20,6	32,6	96,2	58,3
Клиенты веб-версии «Сбербанк Онлайн»	24,6	25,1	26,4	2,0	5,2
Клиенты СМС-сервиса	22,7	27,1	29,4	19,4	8,5

Из таблицы 2.3. можем сделать вывод, что принимаемые меры для продвижения каналов удаленного обслуживания для клиентов банка эффективны, так как по всем продуктам банка наблюдается значительный прирост клиентской базы. В 2017 году количество уникальных активных клиентов удаленных каналов выросло на 9,4 млн и достигло 56,8 млн человек. При этом, как мы можем заметить, наибольший прирост активных клиентов произошло за счет использования мобильного приложения Сбербанк Онлайн.

В 2017 году руководство банка стало внедрять собственные разработки в сфере текстовых и голосовых технологий для более эффективного и удобного взаимодействия с банком. Таким образом, клиент способен получать неперсонализированные консультации по продуктам банка. Важным достижением 2017 года стало использование моделей, основанных на Big Data. Первая используемая модель позволяет предсказать ситуации, когда клиент звонит, для того чтобы узнать баланс по карте. IVR предлагает клиенту прослушать свой баланс перед переходом к оператору, тем самым делая взаимодействие клиента с банком более удобным.

Операции Сбербанка с физическими лицами продолжают все больше переходить в приложения и безналичный оборот денежных средств и платежи онлайн. Эта тенденция появилась с началом развития технологий и увеличения количества мобильных устройств, находящихся в пользовании клиентов банка. Онлайн платежи обуславливаются меньшей комиссией банка на проведение операции, а также на удобство проведения операции и её скорость. На рисунке рассмотрим динамику безналичного оборота по операциям с физическими лицами (Рис.2.3)

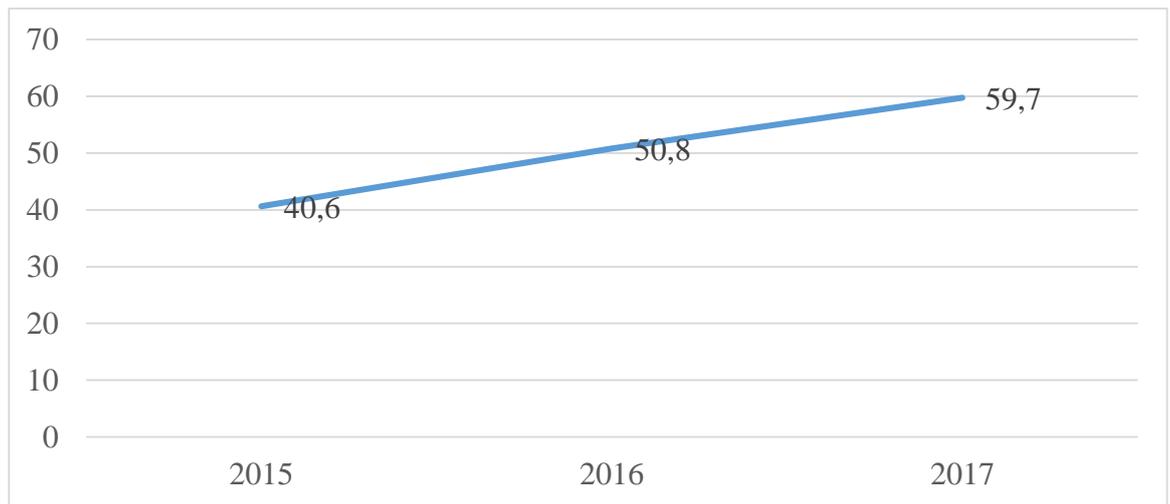


Рис.2.3 Доля безналичных операций по розничному сектору в деятельности ПАО Сбербанк за 2015-2017 гг., %

Как мы можем заметить из рис.2.3, более половины всех операций в розничном секторе банка проводится безналичным путем. За пять лет доля таких расчетов заметно возросла и в дальнейшей стратегии развития Сбербанк продолжит переводить операции в безналичную сферу. На данный момент существует поддержка Apple, Samsung, Android и Garmin Pay с платежными системами Visa и MasterCard. На данный момент новыми платежными средствами («кошельками») активно пользуются более 2,5 млн клиентов Сбербанка, ежемесячно совершая более 50 млн транзакций с общим оборотом более 36 млрд руб.

На данный момент «Сбербанк Онлайн» предлагает несколько вкладов, которые доступны розничным клиентам. Вклад «Сохраняй Онлайн» может быть открыт на срок от 1 месяца под процент 3,8-4,05%, но пополнение и снятие средств недоступны. Вклад «Пополняй Онлайн» предлагает открытие счета минимум на 3 месяца с возможностью пополнения и процентной ставкой 3,7-4%. Вклад «Управляй Онлайн» позволяет осуществлять операции по пополнению и снятию счета при условии открытия на минимум 3 месяца и с неснижаемым остатком 30 000 рублей, процентная ставка может быть установлена в размере 2,75-3,8%.

Привлечение новых клиентов банка в удаленные каналы работы также приводит к ускоренному привлечению средств клиентов, благодаря отсутствию необходимости физического присутствия в отделении банка. На рис. 2.4 можем проследить динамику данного показателя.

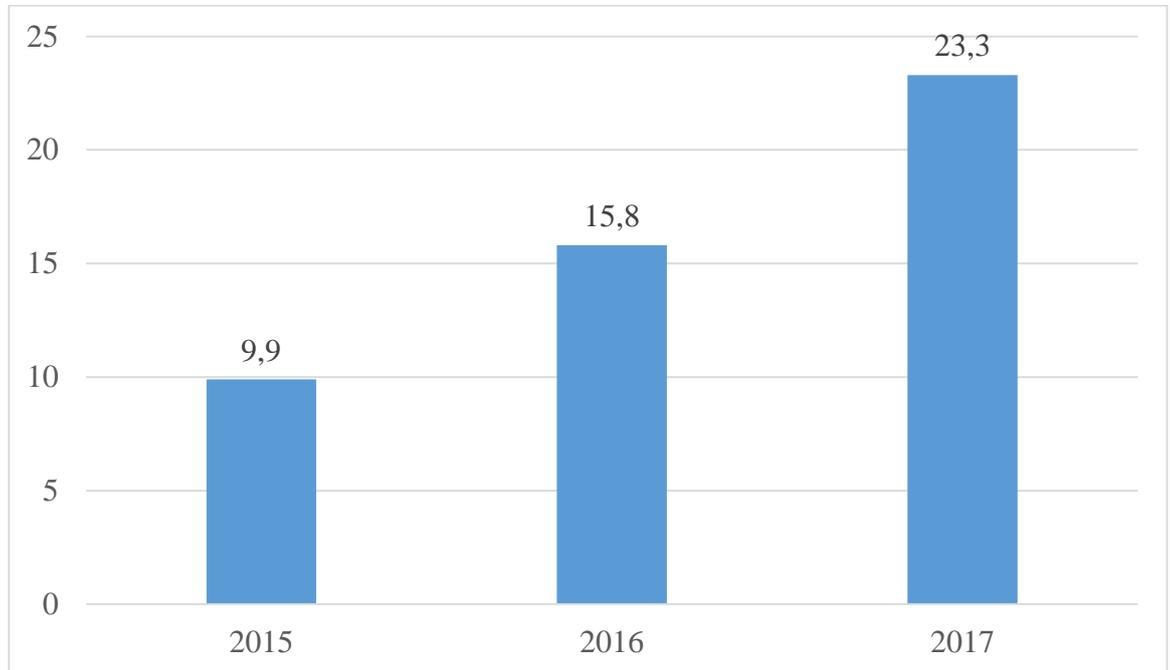


Рис.2.4. Доля продаж срочных вкладов в удаленных каналах обслуживания по количеству ПАО Сбербанк за 2015-2017 гг., %

Из данных рис.2.4 можно заметить, что наибольший прирост произошел в 2016-2017 годах. На такой результат повлияла проведенная акция, направленная на привлечение новых вкладов через удаленные каналы «Новый уровень». Отличительной чертой такого продукта являлась повышенная процентная ставка и дополнительная возможность увеличения ставки при введении промокода, который можно получить в социальной сети «Вконтакте», и открытии вклада в мобильном приложении «Сбербанк Онлайн».

В предложениях для корпоративного блока работы банка также имеются несколько инновационных продуктов. Один из них – дублер Сбербанка Онлайн для физических лиц, адаптированный для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Неотъемлемой частью развития

инфраструктуры для клиентов является совершенствование цифрового банка. Так, по итогам 2017 года уже 78% клиентов переведено на новую платформу Цифрового корпоративного банка «Сбербанк Бизнес Онлайн».

Преимуществами данного приложения является простой и функциональный дизайн, упрощенный доступ к продуктам банка, а также интеграция с основными сервисами партнеров. В марте 2018 года Сбербанк запустил магазин приложений для пользователей кассовой техники совместно с крупнейшим в России оператором фискальных данных «Платформа ОФД». Сервис доступен в интернет-банке «Сбербанк Бизнес Онлайн». В магазине ОФД имеются полезные сервисы для торговых точек, общепита, предприятий сферы обслуживания и других сфер бизнеса, где требуется обработка фискальных данных. В том числе имеются следующие сервисы:

- аналитические инструменты (мониторинг, контроль, анализ показателей продаж);
- бухгалтерская отчетность (сверка с ФНС, Z-отчеты);
- рекомендательные сервисы (рекомендации по ценам, локациям);
- синхронизация с системами автоматизации бизнеса и программами лояльности магазинов;
- справочные сервисы для ритейла.

В рамках открытого сотрудничества разрабатывать и размещать приложения на площадке могут как профессиональные агентства, так и магазины, и другие заинтересованные компании.

В корпоративном секторе Сбербанка инновационные продукты представляются не только внедрением технологических прорывов в деятельность банка, но и новыми пакетными предложениями.

По данным, предоставленным аналитикой Сбербанка, 90% клиентов малого и микробизнеса обслуживается дистанционно, 30% клиентов имеют удаленного клиентского менеджера из Центра корпоративных решений. Для создания нового уровня сервиса, было создано пакетное предложение «Легкий

старт», направленное на малый бизнес и поддержку и сопровождение начинающих предпринимателей. Рассмотрим предложение в таблице

Таблица 2.4

## Предложение тарифа пакетного Легкий старт Сбербанк

Название тарифа	Легкий старт (ИП)	Легкий старт (ООО)
Организационная форма	ИП	ООО
Абонентская плата	0 р./месяц	
Открытие счёта	0 р.	
Интернет-банкинг	Бесплатно	
Поручения в свой и иной банк (бумажные)	500 р./поручение	
Поручения в свой (иной) банк (ДБО)	0 р. (100 р.) /поручение	
Объём переводов, включено	3	

Из данных таблицы 2.4 можем заметить, что продукт предоставляет лояльное предложение для новых клиентов, пытающихся создать собственный бизнес. отсутствуют расходы на банковское обслуживание и бесплатно открывается банковский счет при небольшом объеме операций и дистанционном обслуживании.

Клиенты, подключившие «Легкий старт», также могут осуществлять переводы на счета контрагентов, открытые в Сбербанке, без каких-либо ограничений по количеству и суммам платежей, без комиссий, а также бесплатно пользоваться бизнес-картой Сбербанка. Таким образом, при открытии своего дела клиенты Сбербанка не несут никаких затрат на доступ к ключевым сервисам банка для малого бизнеса.

Меньше, чем за год работы данное пакетное предложение для малого и микробизнеса смогло привлечь значительное количество новых клиентов. Количество открываемых счетов в Сбербанке за месяц выросло с 22,9 тыс. до 58,8 тыс. счетов. По статистике ПАО Сбербанк, 22% созданных в 2017 году компаний открыли счет рассматриваемом банке.

Говоря о создании принципиально нового клиентского опыта, все выше рассмотренные продукты легли в основу принципиально новой системы ведения банковского бизнеса и предложения продуктов. Новая технологическая платформа состоит из нескольких компонентов, представим их на рис. 2.5.



Рис.2.5. Структура новой технологической платформы ПАО Сбербанк

На данный момент Единая фронтальная система (ЕФС) лежит в основе всех инновационных продуктов банка. Цель данного образования – обеспечить принципиально новый стандарт обслуживания клиентов банка на всех этапах и во всех каналах взаимодействия.

Основополагающим принципом функционирования данного продукта является объединение информации о банковских продуктах в единую кросс-платформенную систему и подразумевает идентификацию клиента банка во всех каналах. В 2017 году ПАО Сбербанк защитил собственные разработки и узаконил авторское право на ЕФС, получив свидетельство о государственной регистрации Роспатента.

По состоянию на начало 2018 года платформа уже была частично введена. Приведем эффект от внедрения в виде таблицы.

## Ключевые внедрения ЕФС в 2017 году

Функционал	Канал	Эффект
Заявка на потребительский кредит	Сбербанк Онлайн (веб)	Выдано более 300 тыс. потребительских кредитов на сумму более 100 млрд руб.
Опытная эксплуатация в канале интернет-банка: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заявок на автокредит</li> <li>• Продажи продуктов Благосостояния</li> <li>• Заявлений на аккредитив</li> <li>• Госуслуг в части перевода пенсии и выписки ПФР</li> <li>• Расчета лимита кредитоспособности</li> <li>• Оформления кредитных карт</li> </ul>	Сбербанк Онлайн (веб)	Упрощают приобретение продуктов и позволяют размещать заявки без посещения офисов
Открытие и пополнение брокерских счетов	Сбербанк Онлайн (веб)	Открыто более 3 тыс. брокерских счетов
Мобильное рабочее место клиентского менеджера СІВ	Сбербанк Онлайн (мобильное приложение)	Повышение скорости и уровня обслуживания клиентов физических лиц
Мобильное рабочее место сотрудника Розничного блока	Сбербанк Онлайн (мобильное приложение)	Повышение скорости и уровня обслуживания клиентов физических лиц

Вышеприведенные изменения уже показали себя, как целесообразные и эффективные. Проект ЕФС «Мобильное рабочее место сотрудника Розничного блока» одержал победу в номинации RETAIL FINANCE AWARDS 2017 «Лучшее IT-решение для розничного банка». Проект ЕФС «Мобильное рабочее место клиентского менеджера СІВ» стал победителем конкурса «Проект 2017 года» Global CIO в номинации «Аналитические решения». Оба рабочих места существенно повышают уровень и скорость обслуживания клиентов.

### 2.3. Разработка и внедрение инновационного продукта в ПАО Сбербанк

Разработка и внедрение инновационного продукта в деятельность банка является одним из важнейших элементов развития банка. Чтобы продукт считался инновационным он должен обладать такими свойствами и характеристиками, которые не были ранее использованы на рынке. Мы считаем, что наиболее перспективным продуктом ПАО Сбербанк в данный момент является мобильное приложение Сбербанк Онлайн, дающее доступ физическим лицам, клиентам банка, доступ ко всем остальным услугам и продуктовым предложениям.

В настоящее время активно развивается такое понятие и инструмент инноваций в различных сферах деятельности как «геймификация». Он представляет собой процесс особого использования мышления в игровой форме и динамики игр для лучшего вовлечения аудитории и понимания задач. Данный инструмент уже завоевал признание за рубежом и в России в основном в сфере медицины, образования и иногда производстве. Но в банковском секторе применение данного инструмента можно заметить крайне редко. Эксперты считают, что к концу 2018 года объем рынка геймифицированных приложений достигнет 5,5 млрд рублей.

Одной из проблем российского банкинга является консервативность многих клиентов банка. Переводы и платежи производятся через банкомат, большинство населения считает, что для открытия вклада у них отсутствуют средства. Разбираться в банковских продуктах не представляется населению возможным из-за отсутствия достаточного уровня финансовой грамотности.

Применение геймификации к такому продукту банка, как Сбербанк Онлайн, позволит увеличить осведомленность клиентов и понимание остальных продуктов банка. По различным исследованиям, основанным на сборе отзывов о геймификации 89% опрошенных, считают, что вовлечение

в геймификацию повышает их приверженность при работе с определенным продуктом или материалом.

Цикл вовлечения в геймифицированную систему банковского продукта Сбербанк Онлайн достаточно прост, представим его на рисунке 2.6.

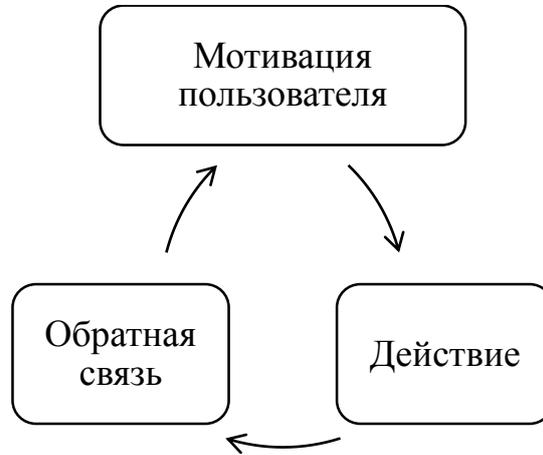


Рис. 2.6. Цикл вовлечения, используемый геймификацией

Таким образом, исходя из информации рисунка, мы можем сделать вывод, что геймификация использует простые методы воздействия, которые способны помочь клиентам банка разобраться с новыми банковскими продуктами, а также побудить к действию в их использовании. Это несомненно положительно отразится на финансовых результатах банка.

Однако, единожды вовлечь людей в игровой процесс достаточно просто, но сохранять интерес в течение длительного периода времени – вопрос четко отлаженного цикла вовлечения. Он должен побуждать людей создавать особый паттерн поведения и поддерживать его. Для того чтобы извлечь наиболее высокий коэффициент полезного действия из геймификации необходимо проработать 2 аспекта: адаптацию клиента банка, и циклы прогресса.

Качественно проработанная адаптация опыта клиента при пользовании новым продуктом позволит дать самую необходимую информацию о том, как им пользоваться. Создав возможность для клиента ежедневно выполнять

небольшие задания, получать опыт шаг за шагом, предотвратит преждевременный отказ от пользования продуктом.

С помощью данного инструмента мы предлагаем создать новый инновационный продукт банка на основе мобильного приложения Сбербанк Онлайн - особый вклад, который будет рассчитывать процент по вкладу в зависимости от физической активности клиента банка за пройденный день, находясь в синхронизации с уже имеющимися фитнес-приложениями на устройстве. Прежде чем описывать специфику работы вклада обоснуем целесообразность выбора рынка фитнес продуктов.

Рынок фитнес-приложений за последние пару лет заслужил себе звание золотой жилы IT-бизнеса. В настоящее время фитнес стал значительной частью жизни любого городского жителя. Так же вопрос развития спортивного движения в России всегда стоит на повестке дня в Министерстве спорта и Министерстве здравоохранения. По итогам опроса, проведенного независимыми анкетологами в 2017 году, спортом занимаются больше половины россиян (57%). Необходимо отметить, что среди женщин доля занимающихся спортом составляет 60,4%, а среди мужчин — 50%.

Общий объем рынка фитнес приложений и отслеживающих устройств считается одним из наиболее перспективных, рассмотрим его динамику на рис. 2.7.

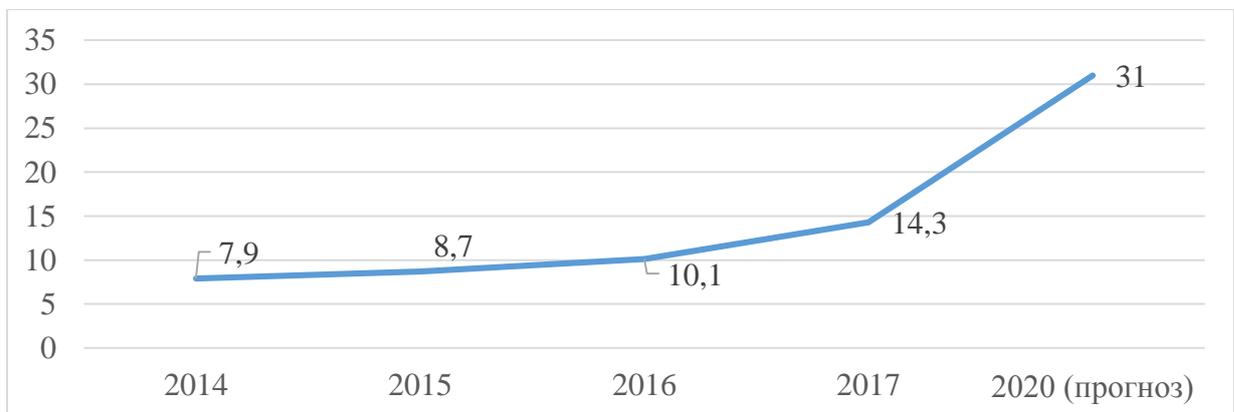


Рис. 2.7. Объем рынка фитнес-приложений в 2014-2017 году и прогнозное значение 2020 гг., млрд долл.

Анализируя данные рис.2.7, мы можем сделать вывод о том, что рынок динамично растет, исследователи рынка предполагают, что к 2020 году рынок вырастет с 10,1 млрд долларов до 31 млрд долларов, что составит 210%. Такой рост рынка напрямую связан с увеличением объема производства различных устройств, анализирующих активность клиента, а также с возросшей функциональностью смартфонов.

Перейдем к анализу предлагаемого инновационного продукта банка. Новый вклад будет основан на создании дополнительного профиля клиента, на платформе Сбербанк Онлайн, что позволит поднять лояльность клиентов и привлечь новых особыми персонализированными предложениями в долгосрочной перспективе. Фитнес-вклад будет поощрять клиентов с активным образом жизни персонализированными прогрессивными ставками по вкладам. Чтобы достичь этих показателей, клиенты должны открыть специальный фитнес-счет в мобильном приложении банка, синхронизировать приложение с совместимыми фитнес-устройствами и достигать ежедневные цели, выраженные в определенном количестве шагов.

Для определения экономического эффекта от внедрения вклада, необходимо рассмотреть нынешнюю ситуацию в Сбербанке в таблице.

Таблица 2.6

Основные показатели, характеризующие привлеченные средства  
банка за 2015-2017 гг.

Показатель	Год						
	2015 (начало года)	2015 (конец года)	2016 (начало года)	2016 (конец года)	2017 (начало года)	2017 (конец года)	2018 (начало года)
Количество новых депозитов, человек	2717430	2520603	1934224	2205138	1540081	3875504	1585598
Средний размер нового депозита	315419	341183	333916	353757	285608	445662	325485

Исходя из данных таблицы 2.6 мы можем заметить, что количество новых депозитов в ПАО Сбербанк является наименьшим за весь рассматриваемый промежуток времени. Относительно начала 2015 года, сумма новых депозитов, открытых в ПАО Сбербанк, уменьшилась на 1 131 832, что составляет более 40%. Очевидно, банку необходим новый способ привлечения средств клиентов, а также же дополнительная программа лояльности, способная сократить колебания в привлекаемых денежных средствах.

Предложение, выдвигаемое новым вкладом, отразим в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

#### Вклад Фитнес-Онлайн

Показатель	Вклад Финтес-Онлайн
Целевая аудитория вклада	Для тех, кто хочет свободно управлять своими средствами
Процентная ставка	Прогрессивная ставка: От 3,8% до 4,8%: 0-4999 шагов – 3,8% 5000-7999 шагов – 4,05% 8000-11999 шагов – 4,3% 12000+ шагов – 4,8%
Минимальная сумма	От 1000 руб.
Срок вклада	От 3 месяцев до 3 лет
Валюта вклада	Рубли
Дополнительно	- С частичным снятием - Пополняемый

Таким образом, новый банковский продукт, фитнес-вклад будет иметь следующие характеристики:

- при создании вклада необходимо будет заполнить собственный профиль в дополнительном аккаунте Сбербанка Онлайн, для простоты дальнейшего отслеживания состояния счета и накопления.

- средства с основного счета на особый могут быть переведены ежедневно, исключительно после достижения цели количества шагов в течение дня.

- проценты по остаткам на Вашем счете рассчитываются каждый день на основе количества шагов, предпринятых за этот день.

– чеки и дебетовые карты не предоставляются. Операции возможны только через Мобильный банкинг и интернет-банкинг.

Рассчитаем затраты, необходимые для создания нового вклада.

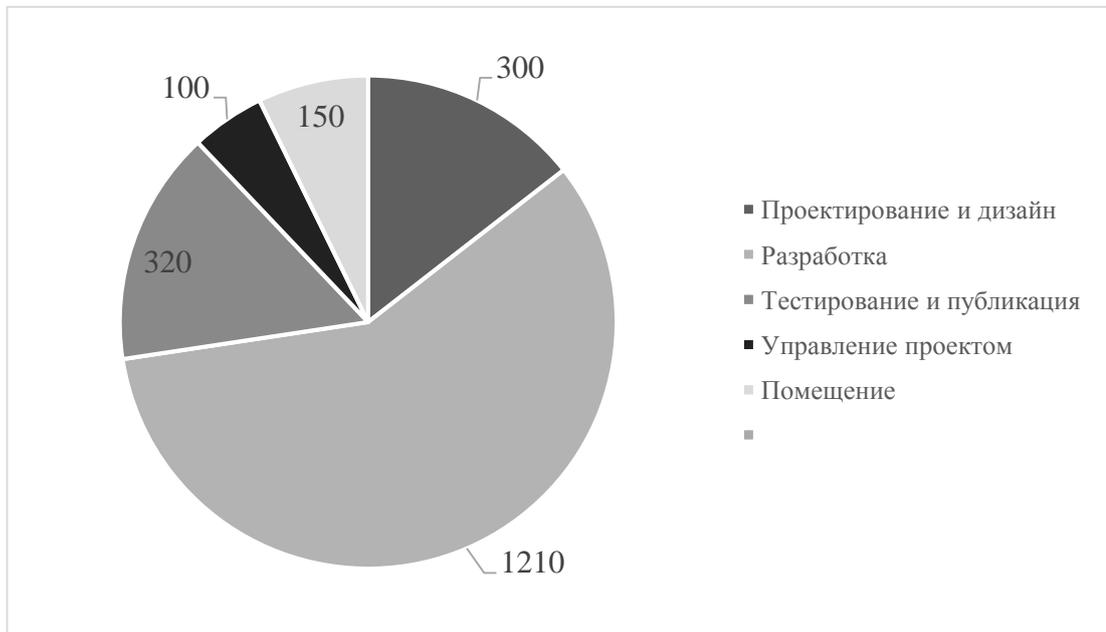


Рис. 2.8. Затраты на разработку и внедрение вклада Фитнес-Онлайн для ПАО Сбербанк, тыс. рублей

В соответствии с данными, находящимися в открытом доступе, мы рассчитали примерную стоимость разработки и внедрения нового продукта. Необходимо заметить, что самыми важными строчками в затратах являются непосредственно разработка и рекламное продвижение нового продукта. В целом затраты составили 2 080 тыс. рублей. Временные затраты на такой проект зависят непосредственно от включаемых задач. В соответствии с отчетами из рынка IT и мобильных приложений, приложения, которые поддерживают синхронизацию с другими продуктами и базами данных, анимацию, аналитику и интерактивный элемент, занимают от 800 часов рабочего времени (6 месяцев) на разработку.

Рассмотрим подробнее затраты на рекламную кампанию в сети интернет. Для того чтобы привлечь новых клиентов, банку необходимо провести рекламную кампанию и оповестить клиентов о доступном новом продукте.

Расчет стоимости рекламной кампании для нового вклада Фитнес-  
Онлайн

Показатель	Тип	Стоимость размещения, тыс руб.
Баннер на главной странице сайта Яндекс	Электронная реклама, баннер	712
Мобильная версия Главной страницы сайта Яндекс	Электронная реклама, баннер	1 800
Медийная реклама на мобильной версии Яндекс	Электронная реклама	2 475
Контекстная реклама. Яндекс.Директ	Рекламное объявление	1 500
Итого		6 487

Из данных таблицы 2.8 можем заметить, что наиболее дорогой является медийная реклама в мобильном приложении. Мы считаем, что данный тип будет наиболее эффективным, так как большинство целевой аудитории нового банковского продукта являются активными пользователями мобильных устройств. Так же контекстная реклама, по отзывам пользователей, привлекает значительное количество клиентской базы.

В таблице 2.9 рассмотрим несколько прогнозов, которые представят нам более полную картину для стратегического планирования.

Таблица 2.9.

Прогнозная динамика новых клиентов депозитного вклада с учетом продукта  
Фитнес-Онлайн

Показатель	01.01.2018 (всего по банку)	Прогноз на 01.01.2019 (для Фитнес-Онлайн)		
		Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
1	2	3	4	5
Сумма депозитного портфеля, млрд	13 420	13 438, 52 (+18,52)	13 495,92 (+75,92)	13 573,16 (+153,16)
Количество привлеченных вкладов, тыс. шт	21 797	23 977 (+2 180)	32 696 (+10 899)	41 414 (+19 617)

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5
Средняя сумма нового привлеченного вклада, тыс. руб	355	355	360	365
Количество перешедших вкладов с прочих продуктов банка, тыс.шт.	-	50	200	400

Пессимистичный подход к планированию заключается в том, что продукт не удовлетворит своими критериями потребности спроса и максимум, что сможет сделать продукт – выйти к точке безубыточности. Для расчётов используем формулу:

$$BEP = \frac{FC}{n}$$

Где, FC – затраты на внедрение и разработку, а BEP равняется нулю. Исходя из таблицы \_\_ средний размер нового депозита за 3 рассматриваемых года равняется 355 000 рублей, а количество новых депозитов 21 797 тыс.шт. Используя среднее значение нового депозита для последующего периода, рассчитаем, что  $n = 8\,567$  тыс.руб./ 355 тыс руб. Таким образом, минимальное количество привлеченных вкладов для вывода проекта в безубыточное состояние должно быть не менее 25.

Наиболее вероятным результатом от внедрения нового продукта банка является «Релистичный» он предполагает, что половина всех новых вкладов будет привлечена на вклад Фитнес-Онлайн. А также не менее 200 000 человек, уже имеющих вклады, перейдут на новый продукт, вложив средства не менее средней суммы привлеченных вкладов по банку в целом. Таким образом, за полный год новый банковский продукт привлечет в депозитный портфель почти 76 млрд рублей средств физических лиц.

Таким образом, рассмотрим экономический эффект от внедрения нового продукта. Представим результаты в таблице

Экономический эффект от внедрения вклада Фитнес-Онлайн, в млрд руб.

Показатель	Годы	
	01.01.2018	01.01.2019
Активы	27 112	27 187
Средства физических лиц	13 420	13 496
Чистая прибыль	748 700	762 500
Чистый процентный доход	1 452 100	1 582 789
Чистый процентный расход	883 700	963 233

Исходя из данных таблицы 2.10, считаем целесообразным введение нового банковского продукта. Таким образом, мы считаем, что данный инновационный продукт способен решить несколько ключевых задач ПАО Сбербанк в отношении розничных клиентов:

- вовлечение пользователей в активное использование онлайн-банка и мобильного приложения.
- продвижение новых банковских сервисов и продуктов: автоплатежи, вклады, оплата ЖКХ, штрафов непосредственно из онлайн-банка и мобильного приложения.
- повышение финансовой грамотности пользователей, чтобы упростить восприятие сложных банковских продуктов: депозитов, инвестиций и т.д.

Данный продукт способен не только достигнуть задачи банка, но и страны в целом. Министерство здравоохранения Российской Федерации в годовых отчетах ставит заболевания системы кровообращения главным фактором смертности населения. В 2016 году почти 50% смертей было связано непосредственно с нарушением работы кровеносной системы.

Научно доказано, что физическая активность и регулярные занятия ходьбой укрепляют сердце, повышают эластичность сосудов, а также нормализуют кровяное давление. Врачи страны рекомендуют ходьбу, как средство профилактики заболеваний кровеносной системы. Таким образом, разработав такой вклад, ПАО Сбербанк не только привлечет значительные

суммы на собственные вклады, но и создаст социально значимый проект. Сбербанк является частично государственным банком, таким образом, такие проекты могут проводиться при поддержке государственных структур, которые могут предоставить дополнительную рекламу продукта, или финансово поддержать проект из целевых средств.

#### 2.4 Направления развития новых банковских продуктов ПАО Сбербанк

В настоящее время банковская деятельность и все коммерческие банки сталкиваются с огромным количеством вызовов, которые формируют новую реальность, к которой банки должны приспосабливаться. Проблемы возникают не только при взаимодействии с государством и собственными клиентами. В данной главе рассмотрим несколько перспективных направлений развития банка и дадим рекомендации по улучшению эффективности работы банка. Выделенные направления представлены на рис.2.9.



Рис.2.9. Направления развития банковской деятельности в краткосрочной перспективе

Первое направление, в современной экономике стало иметь значительную роль в направлении развития банковской деятельности. На протяжении последних нескольких лет устоялось мнение о том, что

современные крупные ИТ-компании способны занять нишу банковского сектора при условии, что смогут в достаточном объеме развить область финансовых технологий. Финансовые технологии, так же как Финтех (FinTech) образуют особую отрасль, где компании способом конкуренции компании выбирают новшество в технологиях и инновациях, для конкуренции с традиционными финансовыми и кредитными организациями. Данная отрасль достаточно разнообразна на данный момент, в неё входят, как мелкие стартапы, так и уже состоявшиеся на рынке ИТ-гиганты. На данный момент в Российской Федерации официально зарегистрированы около 250 компаний, осуществляющих деятельность в области FinTech. Их деятельность целиком и полностью направлена на модернизацию и улучшение эффективности традиционных финансовых услуг в таких областях как:

- платежи и переводы денежных средств. Используются онлайн системы, позволяющие совершать покупки путем онлайн переводов, обмен валют между физическими лицами (P2P), сервисы для осуществления переводов между юридическими лицами (B2B), облачные кассы, смарт-терминалы и др;

- финансовые услуги, куда входят платформы краудфандинга, бизнес-кредитования, а также новый вид потребительского кредитования P2P;

- управление капиталом, в данной сфере компании находят различные способы помощи клиентам с финансовым планированием, создавая особые программы и приложения, также имеют место алгоритмическая биржевая торговля, социальный трейдинг и тд.

Из вышеизложенного очевидно, что с точки зрения операций FinTech создает все свои услуги и продукты, используя и распространяя целиком или в значительной части используя сеть Интернет. Услуги необязательно централизованы, а могут предоставляться различными поставщиками, но включая в цепочку лицензированный банк или страховую компанию. В данной среде традиционные банки вследствие собственного консерватизма являются крайне неэффективными.

Однако итоги 2017 года показали, что финансовые технологии в России набирают обороты с недостаточной скоростью, чтобы полностью вытеснить банки с рынка. К тому же, сами кредитные организации всерьёз отнеслись к опасности, представляемой IT-компаниями и достаточно агрессивно вступили в мировую «гонку технологий». В предыдущих главах мы обратили внимание на то, что Сбербанк медленно теряет клиентов в корпоративном блоке. Это связано, как и со сложностью ведения бизнеса в условиях кризиса, но и имеет место отток клиентской базы.

В эпоху IT-технологий значимость корпоративного кредитования отходит на второй план. При должном желании и наличии прорывной идеи, предприниматели могут создать компанию, вложив минимальное количество средств и собрав остаток средств с краудфандинговых платформ, таких как Kickstarter и P2P займов на платформах CircleUp. С появлением таких влиятельных игроков как Amazon и Alibaba поиск IT-решений и аутсорсинг производства стал в разы дешевле и уже не требует огромных затрат, ради которых стоило бы брать крупный банковский займ. Таким образом, коммерческим банкам необходимо стать ещё более клиентоориентированными и продвигать инновации, если они хотят быть конкурентоспособными на рынке.

В ПАО Сбербанк уже имеются инновационные банковские продукты, направленные на корпоративных сектор. Такое приложение как «Сбербанк Бизнес Онлайн» несомненно является эффективным продуктом банка, отвечая требованиям о дигитализации всех переводов для удобства ведения бизнеса. Тем не менее, есть возможность улучшить данный продукт, и таким образом привлечь большее количество предприятий. Многие банки недооценивают огромный ресурс данных, который дает конкурентное преимущество, которое они имеют в своих руках. Чтобы противостоять крупным игрокам IT-сферы, коммерческие банки должны пересмотреть методы, которые они используют при анализе данных и стать для собственных клиентов не просто кредиторами,

а полноценными партнерами, готовыми продать индивидуальные решения по ведению операций.

Таким образом, предлагается на основе «Сбербанк Бизнес Онлайн» ввести функцию анализа банковских операций, проводимых клиентами. Система обработки данных способна, используя источники данных в личном кабинете, сделать приоритетный анализ и найти новые возможности для бизнеса клиента. Введение этой характеристики будет способствовать:

- развитию новых возможностей для клиента, используя доступную информацию о уже существующих клиентах с учетом кластерного анализа т.е. сравнить продуктовые корзины клиента с корзинами клиентов, находящимся приблизительно в такой же выборке для создания эффективных связей)

- удержанию клиента. Благодаря анализу транзакций возможно выявить закономерности, которые указывают на повышенный риск отказа клиента от услуг ПАО Сбербанк, и заранее составить план для клиентских менеджеров по улучшению отношений с клиентом банка.

- развитию систем риск-менеджмента. Уменьшить время рассмотрения кредитной заявки, а также предвидеть неплатежеспособность клиента, используя улучшенный анализ проводимых транзакций.

В современных реалиях развития банковского сектора крупные банки Российской Федерации посчитали наиболее перспективной и возможной к адаптации технологию блокчейн, которая представляет собой определенную модель, состоящая из связанных между собой информационных блоков. Данные блоки не существуют централизованно, а хранятся в нескольких экземплярах на разных носителях информации в зашифрованном виде. Они существуют независимо друг от друга, но при внесении новой информации в блок, меняется содержимое каждого из них. В отличии от производственного, банковский сектор уделяет достаточно пристальное внимание к изменениям в этой технологии и пытается адаптировать его под собственный бизнес. В Российской Федерации новаторами в данном направлении выступают ВТБ и Сбербанк, в последнем даже был создан отдельное подразделение, полностью

направленное на разработку данного инструмента и его адаптацию. По состоянию на конец 2017 единицы готовых разработанных продуктов были созданы на основе технологии блокчейн. Поэтому, аналитики считают, что финтех на ближайшие годы останется в лидерах рынка.

Второе направление также напрямую связано с достижениями в IT-сфере. Одним из основных показателей деятельности банка по привлечению клиентов является выпуск пластиковых карт. В настоящий момент, данный вид платежа претерпевает значительные изменения после вступления на рынок таких компаний как Microsoft, Google, Apple и Facebook. В 2014 году компанией Apple впервые была представлена новая технология совершения платежей – Apple Pay. Технология представляет собой электронный кошелек, позволяющий совершать платежи используя телефон марки Apple. Данная инновация позволяет прекратить пользование как дебетовыми, так и кредитными картами. Также, компания собирает большое количество данных о поведении клиента, формируя наиболее эффективные предложения для него. Таким образом, банк находится под угрозой отказа от использования его предложений. К тому же, время перевыпуска карты с бесконтактной оплатой составляет около 2 недель и денежные затраты на её изготовление, а настройка приложения в телефоне занимает несколько минут и не несет материальных затрат для компании.

Целесообразно было бы на основе мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» для розничных клиентов, создать новую систему проведения платежей с бесконтактной оплатой. Мы считаем, что такая мера позволит сократить издержки банка на содержание и выпуск пластиковых банковских карт, а также увеличить лояльность клиентов банка. Так же полезной чертой инновационного предложения является сокращение утилизации пластика, которое в долгосрочной перспективе положительно отразится на экологии банковского бизнеса.

Развивающиеся IT-технологии несут в себе не только положительные стороны, но и таят опасность. Поэтому банки также, чтобы сохранить

конкурентоспособность должны развивать направление экономической безопасности банка. Таким образом, в 2016 году внимание было обращено на подверженность банков кибератакам. В 2016 году банки были не готовы к количеству кибератак, которые обрушилась на их системы, поэтому уровень опасных атак превышал пределы нормального развития событий. Результатом многих атак стала не потеря денежных средств, а компрометация данных клиентов банка. По статистическому отчету компании производителя систем анализа веб-защищенности и соответствия стандартам Positive Technologies 46% всех прошедших атак в 2016 году были нацелены непосредственно на кражу и порчу персональных данных пользователей. Большинство атак было направленно непосредственно на корпоративные активы. Одним из наиболее распространённых видов проникновения в корпоративную структуру компании является способ социальной инженерии, а точнее использование почтовых ящиков сотрудников с помощью отправки вируса письмом. Атаки на финансовые структуры составили 30%, поставив их на первое место по привлекательности для вредителей. Данная ситуация объясняется слабой информированностью сотрудников об опасностях и низким уровнем риск-менеджмента.

По мнениям экспертов вопросы экономической и интернет безопасности будут все так же оставаться открытым в последующих годах. Рост атак прогнозируется на все виды финансовых систем, такие как SWIFT, межбанковские переводы, банкоматы, платежные терминалы и мобильные платежные системы. В основе этих проблем находятся устаревшие виды и подходы к вопросу Интернет безопасности, на многих банкоматах блок защиты является внешним модулем, проверить работу которого зачастую приходится вручную, не имея удаленной возможности устранения неполадок. Можно заметить страновое различие в кибератаках: страны запада получают атаки в основном в клиентскую базу, а в Российской Федерации удары поступают напрямую в кредитную организацию. Данное различие наблюдается вследствие преимущественного наличного обращения в стране,

что усложняет использование электронных ресурсов для компрометации финансовой операции.

Таким образом мы считаем, что целесообразно было бы ввести расширение на платформы «Сбербанк Онлайн» и «Сбербанк Бизнес Онлайн», в виде новой аналитической системы, которая позволяла бы оценивать уровень риска, в котором находится счет клиента. На основе сбора больших данных и технологии блокчейн, инновационная система проводит аналитику операций клиента, а также способна выявить мошеннические платежи и подготовку к их совершению на ранних этапах, выявлять вредоносный код, несанкционированные удаленные подключения и т.д. Таким образом, данный продукт даст клиенту возможность управлять и контролировать собственные риски, а также способствует формированию риск-культуры среди пользователей, что в последствии положительно повлияет на уровень лояльности к коммерческому банку, привлекая новых клиентов и создавая уверенность в деятельности банка.

Таким образом, во второй главе мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику ПАО Сбербанк, выявив его как наиболее крупного, надежного и ориентированного на инновационную деятельность игрока на рынке банковских услуг. Предлагаемый инновационный продукт позволит банку получить дополнительно 53 882 млн рублей чистой прибыли за счет привлечения новых средств розничных клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрено и проанализировано современное состояние инновационной деятельности в банковском секторе. Многие экономисты, политики и руководители коммерческих банков уделяют должное внимание проблеме поддержания конкурентоспособности кредитных учреждений на современном рынке.

На данный момент многие коммерческие банки начали осознавать собственную уязвимость в эпоху IT-технологий и приходящих новых игроков, пользующихся благами технического прогресса. Таким образом, следует утверждать, что обеспечение инновационной деятельности и разработка новых банковских продуктов – один из важнейших приоритетов деятельности кредитной организации в современных условиях.

Банковские инновации - означает конечный результат инновационной деятельности, реализованный в форме нового банковского продукта или же банковской операции.

Значительную роль стали играть IT-технологии в осуществлении банковской деятельности. На протяжении последних нескольких лет устоялось мнение о том, что современные крупные IT компании способны занять нишу банковского сектора. Однако, политика игроков банковского сектора достаточно быстро стала «агрессивной» и принимаемые меры способны обеспечить должный уровень конкурентоспособности банка, при условии введения инновационных продуктов.

Стабильная деятельность и конкурентоспособность коммерческого банка невозможна без активного исследования рынка и формирования инновационных продуктов, наиболее полно удовлетворяющих спрос реальных и потенциальных клиентов банка.

Оценка актуальных инновационных продуктов была проведена на примере ПАО Сбербанк. Банк является основным коммерческим банком

станы, который занимает наибольшую долю на рынке банковских продуктов и услуг. Анализ финансовой деятельности ПАО Сбербанк за 2015-2017 год показал, что исследуемая кредитная организация является лидером рынка на протяжении всего рассматриваемого периода и показывает устойчивую позицию. На сегодняшний день Сбербанк является основным кредитором физических лиц в Российской Федерации, обеспечивая стабильное развитие экономики. ПАО Сбербанк является новатором в сфере банковских технологий и активно адаптирует продукты технологического прогресса в сферу собственной деятельности, создав на своей базе специализированные отделы, отвечающие за удаленные каналы обслуживания и новые финансовые технологии. Таким образом, для обеспечения принципиально нового стандарта обслуживания клиентов банка на всех этапах и во всех каналах взаимодействия, была создана Единая фронтальная система.

На этой платформе Сбербанк уделяет особое внимание развитию удаленных каналов обслуживания, отвечая на увеличивающуюся долю безналичных операций и продаж срочных вкладов. Представленные банком вклады на мобильной платформе «Сбербанк Онлайн» недостаточно удовлетворяют увеличивающимся нуждам потребителей, таким образом, было предложено создать новое предложение для вклада – Фитнес-Онлайн. Отличительной особенностью данного вклада является прогрессирующая процентная ставка, которая зависит не от объема или длительности вклада, а от физической активности розничного клиента.

Для продвижения данного продукта было решено использовать инновационный инструмент вовлечения – геймификацию продукта, а также рекламу на интернет-платформах. Таким образом, прогнозный экономический эффект от внедрения вклада Фитнес-Онлайн является положительным, чистая прибыль банка – 762 500 млрд рублей, чистый процентный доход – 1 582 789 млрд рублей, чистый процентный расход – 963 233 млрд рублей.

В ходе исследования были выделены перспективные направления развития банковских технологий. В следствие развития IT-технологий одним

из наиболее динамично развивающихся направлений стал FinTech, таким образом для увеличения доли ПАО Сбербанк в корпоративном сегменте было предложено ввести функцию анализа банковских операций, которая позволит предвидеть неплатежеспособность клиента, а также дать рекомендации по повышению эффективности проводимых операций для клиента.

В области бесконтактной оплаты было предложено создать собственную систему, позволяющую проводить операции без использования пластиковых карт. В долгосрочной перспективе это повысит простоту использования услуг банка и положительно отразится на экологии банковской деятельности.

Также наиболее важным элементом банковской деятельности ПАО Сбербанк является поддержание безопасности проводимых транзакций. Для этого было предложено для платформ «Сбербанк Онлайн» и «Сбербанк Бизнес Онлайн» запустить новую аналитическую систему, которая бы позволяла оценивать уровень риска, в котором находится счет клиента, а также, давала рекомендации по усилению защиты.

Таким образом, инновации в банковской сфере в условиях современной экономики – настоятельная необходимость для российских банков. Чтобы быть конкурентоспособными на отечественном и мировом рынке, российским банкам необходимо ориентироваться только на самые передовые технологии и продукты.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. От 23.05.2018) – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/), свободный.
2. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: федер. закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 23.04.2018). – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/), свободный.
3. Агарков, В.В. Анализ кредитной политики банка в сфере кредитования физических лиц [Текст] / В.В. Агарков // Kant. – 2014. – №3. – С. 13-15.
4. Анализ платежеспособности и кредитоспособности предприятия [Текст] : монография / М.М. Фомин. – М. : Лаборатория книги, 2013. - 99 с.
5. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2013. – 303 с.
6. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете. [Текст]: монография / Бретт Кинг. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 520 с.
7. Бочарова, О.Н. Анализ кредитования субъектов малого и среднего бизнеса в России: меры создания благоприятных условий [Текст] / О.Н. Бочарова, С.А. Потокина, О.И. Ланина // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №3. – С. 22-28.
8. Брагина, Е.Е. Геймификация как способ продвижения продукции [Текст] / Е.Е. Брагина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – №12. – С. 477-478
9. Дьякова, О.Н. Содержание системы дистанционного банковского обслуживания [Текст] / О.Н. Дьякова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1. – С. 36-41.

10. Егоров, А.В. Российский банковский сектор в 2014 г.: проверка на прочность / А. В. Егоров, С. М. Селезнев, Е. Н. Чекмарева // Банковское дело.- 2015. – № 1. – С. 18-22.

11. Егоркин, Е.А. Экономическое содержание устойчивости применительно к банковскому делу [Текст] : Ученые записки Российского государственного социального университета / под ред Е.А. Егоркин, С.В. Зенченко. – М.:РГСУ – 2014. – №1. – С. 69-81.

12. Ибрагимов, Ш.Ш. Аналитический потенциал банковской балансовой отчетности в исследовании концентрации оборотов банковского сектора [Текст] / Ш.Ш. Ибрагимов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2014. – №12.– С.23-26.

13. Ковалев, В.В. Анализ баланса, или как понимать баланс [Текст]: учеб. пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. – М. : Проспект, 2015. – 779 с.

14. Крючкова, О.Ю. Функционирование коммерческих банков: роль инноваций [Текст] / О.Ю. Крючкова // Вестник ТГУ. – 2010. – №1. – С. 23-27.

15. Кудрявцева, Ю.В. Рынок банковских услуг: от настоящего к будущему [Текст] / С.В. Кудрявцева // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – №4. – С. 435-448.

16. Куликов, Н.И. Банки уходят в сеть интернета [Текст] / Н.И. Куликов, Ю.В. Кудрявцева // Финансы и кредит. – 2016. – № 29. – С. 4-12.

17. Кумакова, С.В. Препятствия инновационного и технологического развития России [Текст] / С. В. Кумакова // Россия: тенденции и перспективы. – 2014. – №9. – С.512-516.

18. Моткова, М.А. Использование информационных технологий в банковском обслуживании корпоративных клиентов [Текст] /М.А. Моткова// Вестник РГЭУ РИНХ. 2016. – №3 (55). – С. 164-169.

19. Мукайаров, А.А. Инновационный потенциал банковского сектора [Текст] / А.А. Мукайаров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 11. – С. 64-74.

20. Мукаязов, А.А. Финансовые инновации кредитной сферы в финансовой глобализации [Текст] / А.А. Мукаязов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 6. – С. 104-109.

21. Оголихина, С.Д. Оценка необходимости применения инноваций в банковской системе России [Текст] / С.Д. Оголихина // Скиф. – 2017. – №14. – С. 59-66.

22. Орлова Е.С. Инновационные банковские продукты и услуги [Текст] / Е.С. Орлова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. – 2014. – С. 288-290.

23. Осипов, Д.С. Анализ перспективных направлений модернизации продуктового ряда банка [Текст] / Д. С. Осипов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – №2.– С. 33-35.

24. Попова, В.П., Стригунов Ю.В. Инновационные банковские продукты как факторы роста и развития коммерческого банка [Текст] / В.П. Попова, Ю.В. Стригунов // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. – 2014. – №1. – С. 48-52.

25. Попова, И. В. Методические подходы к оценке эффективности банковской деятельности [Текст] / И.В. Попова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №3-2. – С. 43-48.

26. Пряников, М.М., Чугунов А.В. Блокчейн как коммуникационная основа формирования цифровой экономики: преимущества и проблемы [Текст] / М.М. Пряников, А.В. Чугунов // International Journal of Open Information Technologies. – 2017. – №6. – С. 49-55.

27. Пфецер, Д.И., Лазутина, Д.В. Геймификация и её влияние на деятельность организации [Текст] / Д.И. Пфецер, Д.В. Лазутина // УЭжС. – 2017. – №5. – С. 1-11.

28. Ревенков, П.В. Актуальные направления регулирования электронного банкинга [Текст] / П.В. Ревенков, А.Л. Поспелов // Финансы и кредит. – 2015. – № 24. – С. 2-13.

29. Ревенков, П.В. Безопасность электронного банкинга: услуга и обязанность банка [Текст] / П.В. Ревенков, А.А. Бердюгин // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 2-10.

30. Руднева, Н.М. Маркетинговые аспекты в банковской деятельности [Текст] / Н.М. Руднева, Ю.В. Кулакова, О.З. Лобковская // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014. – №2-1. – С.11-14.

31. Рынок банковского обслуживания физических лиц: тенденции и перспективы развития: монография [Текст]: монография / Н. Е. Бровкина. - Москва: КноРус, – 2015. – 263 с.

32. Сказочкин, А.В. Инновационная система: современное состояние и новые модели [Текст]:/ Сказочкин А.В.// От науки к бизнесу. – 2014. – №2. – С.133-134.

33. Соколов, Б. И., Соколова, Я. Ю. Методы оценки процентного риска: сравнительный анализ рекомендаций Базельского комитета и банка России [Текст] / Б.И. Соколов, Я.Ю. Соколова // ПСЭ. – 2013. – №1. – С. 28-32.

34. Стихияс, И. В. Проблемы и перспективы развития антикризисного управления в банковской системе [Текст] / И.В. Стихияс // Вестник ТГЭ. – 2014. – №1. – С. 55-59.

35. Султанов, Г.С., Современное состояние и проблемы развития банковского сектора РФ / Г.С. Султанов Алиев, А.М., Магомедова, С.М. Джанбулатова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 8. – С. 399-403.

36. Тетерятников, К. С. Экономическая политика и системно значимые банки в период глобальной и внутренней турбулентности: мировой и российский опыт [Текст] / К. С. Тетерятников // Международная экономика.- 2015. – № 3. – С. 71–81.

37. Трошин, В. А. Проблематика оценки финансовой устойчивости коммерческого банка [Текст] / В. А. Трошин // Молодой ученый. – 2014. – № 10. – С. 45-58.

38. Умарова, К.А., Идирисова, А.Т. Управление активами и пассивами в коммерческом банке [Текст] / К.А. Умарова, А.Т. Идирисова // Инновационная наука. – 2015. – №5-1. – С. 34-47.

39. Финансовый анализ [Текст]: учебник / Т.У. Турманидзе; - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. – 289 с.

40. European Innovation Scoreboard 2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа:[https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European\\_Innovation\\_Scoreboard\\_2017.pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European_Innovation_Scoreboard_2017.pdf)

41. Аналитика данных. Продукты на основе технологии Big Data [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/analytics>

42. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Annual\\_report\\_rus\\_y2015.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Annual_report_rus_y2015.pdf)

43. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy\\_otchet\\_Banka\\_za\\_2016\\_god.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy_otchet_Banka_za_2016_god.pdf)

44. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2017\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2017_RUS.pdf)

45. Единый справочный портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

46. История ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sberbank-history.ru/>

47. Международное рейтинговое агентство «Moody`s» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.moody.com/>

48. Отчет Positive Technologies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ptsecurity.com/upload/corporate/ru-ru/analytics/Cybersecurity-2016-2017-rus.pdf>

49. ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/>, свободный.

50. Рейтинговое агентство РИА Рейтинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20180428/1519640906.html>

51. Рейтинговое агентство РАЕХ («Эксперт РА») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/>, свободный.

52. Статистика Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics/>, свободный.

53. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный.

54. Федеральная служба по финансовому мониторингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fedsfm.ru/>, свободный.

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