

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Вятский государственный университет»

*На правах рукописи*



**ТИМКИНА ТАТЬЯНА АЛЕКСЕЕВНА**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ  
С УЧЕТОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ**

Специальность

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
кандидат экономических наук, доцент  
Савельева Надежда Константиновна

Нижний Новгород – 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	13
1.1. Инновационная деятельность как объект исследования .....	13
1.2. Роль и задачи управления основными элементами инновационных процессов в банковской сфере.....	34
1.3. Методики оценки инновационной деятельности коммерческого банка	52
Выводы к главе 1 .....	62
ГЛАВА 2. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ С УЧЕТОМ РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ.....	65
2.1. Зарубежный и отечественный опыт обеспечения эффективности инновационной деятельности банка .....	65
2.2. Показатели комплексной оценки эффективности инновационных инструментов банковского сектора.....	79
2.3. Механизмы оценки функционирования цифровых рыночных инструментов.....	92
Выводы к главе 2.....	105
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ.....	108
3.1. Анализ существующих методик оценки инновационной эффективности коммерческого банка .....	108
3.2. Методика оценки инновационной деятельности коммерческого банка .	113
3.3. Оценка эффективности инновационных инструментов в банковской отрасли .....	128
Выводы к главе 3.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	147

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Процессы глобализации и интернетизации перестраивают привычные принципы ведения бизнеса. IT-технологии пронизывают все сферы общества, исключением не стала и банковская система. Введение в 2020 году карантинных ограничений, социальной дистанции и удаленной работы, сформировали новые виды бизнес-процессов. Удаленный формат обслуживания основан на интернет-технологиях и IT-программировании. В свою очередь, наличие новых видов банковских продуктов и услуг формируют конкурентные преимущества участников банковского сектора.

С учетом возможности дистанционного обслуживания стираются границы между потребителем и банком, поэтому увеличивается количество кредитно-финансовых учреждений, которые оказывают услуги независимо от территориального расположения офисного центра банка. С ростом игроков рынка увеличивается уровень конкуренции банковского сектора, что формирует финансовую стабильность. Тренд на интернет-банкинг сформировался задолго до кризисных явлений 2020 года, но его активное практическое использование началось в период пандемии COVID-19. Инновационное развитие банковского сектора в настоящее время характеризуется высоким уровнем интернет-технологий, цифровыми продуктами и масштабностью дистанционного обслуживания.

Наличие инновационных цифровых банковских продуктов, безусловно, является конкурентным преимуществом. Доверие населения к интернет-обслуживанию возросло в силу отсутствия возможности посещать офисы банков в период ограничений пандемии и самоизоляции в 2020 году, тем самым увеличился спрос на онлайн-услуги. Банки стремительно трансформируют привычные операции, формируя инновационные продукты, основой которых являются интернет-технологии.

Оценка эффективности применяемых рыночных инструментов банка традиционно строилась на финансовом анализе и качественных критериях. Качественные показатели основаны на оценке времени работы банка, количестве офисных центров, местоположении, режиме работы банка и т.д. В настоящее же время эти критерии становятся вторичными, так как инновационные продукты и услуги предоставляются клиенту независимо от территориальных границ и времени работы. При этом прерогативой Центрального банка является анализ финансовых показателей, ликвидности, рентабельности и устойчивости, что обуславливает необходимость более пристального внимания к оценке инновационных инструментов банковской деятельности с учетом современных трендов, обусловленных цифровой трансформацией банковского сектора.

С ростом интернет-обслуживания коммерческие банки стремятся расширить границы деятельности, их функционал существенно увеличивается посредством диверсификации за счет введения небанковских услуг, формирования экосистем банка. На данный момент традиционный банк с привычным видом обслуживания и отсутствием цифровых сервисов не является конкурентоспособным. Вектор ориентации на осуществление финансовых операций смещается в сторону многопрофильного банка с большим функционалом, как банковских продуктов, так и небанковских услуг. Значимость интернет-технологий при реализации инновационных продуктов настолько велика, то данный аспект деятельности нельзя не рассматривать при современной оценке эффективности работы банка.

Формирование инструментария анализа эффективности деятельности коммерческого банка позволит не только оценить рациональность и масштабность введения инновационных продуктов, но и оценить эффективность деятельности как самого банка, так и конкурентов. Такой подход обеспечивает возможность определения сильных и слабых сторон кредитно-финансовой организации, формирования грамотной стратегии развития.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что разработка методических подходов к оценке эффективности инновационной деятельности коммерческих банков в условиях повсеместного распространения интернет-технологий является актуальной и важной задачей для построения значимых конкурентных преимуществ кредитно-финансовой организации, что обуславливает необходимость систематизации актуальных критериев оценки с учетом современных инновационных банковских продуктов и услуг.

**Степень научной разработанности проблемы.** Научная разработка проблем анализа эффективности инновационной деятельности коммерческого банка рассматривается множеством российских и зарубежных авторов. Однако, в силу стремительного роста цифровой трансформации, основанной на вынужденных преобразованиях 2020 года, фундаментальных трудов по анализу инновационных инструментов банковской деятельности пока недостаточно.

Теоретические положения инновационной деятельности коммерческих банков рассматривались такими учеными, как И.Т. Балобанов, А.В. Варзунов, К.В. Екимова, В.А. Кондрапов, Л.А. Логинов, О.И. Лаврушина, М.С. Марамыгин, О.В. Мирошкова, А.А. Никатина, А.И. Полищук, В.С. Просалова, Б.А. Райзберг, Т.Б. Рубинштейн, М.Р. Согов, С.Н. Яковенков и др.

Методологические вопросы оценки инновационной деятельности исследуются в работах российских и зарубежных ученых Г.А. Акелрофа, И. Ансоффа, Р. Аднера, Т.А. Батырова, В.А. Бобыль, Ю.А. Васильевой, Н.В. Геран, К.П. Глушенко, А.М. Губернаторова, О.В. Деревянко, П.Н. Захарова, О.В. Иваниловой, А.М. Карминских, К.Э. Павлова, И.В. Рыжова, Н.К. Савельевой, Е.В. Семенычева, А.А. Сенкова, Э.А. Фроловой, Р.Дж. Шиллера.

Анализ современных процессов инновационного развития в период цифровизации рассматривали такие авторы, как Т.Б. Брэккет, С.Д. Валентей, А.А. Войлуков, А. Ивлеев, Д.Н. Лапаев, О.И. Митякова, И.Б. Тесленко, Д.Ю. Фраймович, Ч. Чен.

Несмотря на большой объем научных исследований, суть которых заключается как в теоретическом анализе современных процессов

цифровизации банковского сектора, так и в разработке методического обеспечения инновационной деятельности коммерческого банка с учетом использования интернет-технологий, процесс оценки инновационных продуктов как объектов инновационной деятельности рассмотрен недостаточно. Значимость, степень разработанности и актуальность инновационной деятельности при цифровой трансформации банковского сектора определили выбор темы исследования, его цели и задачи.

**Целью** диссертационной работы является разработка методических подходов к оценке инновационной деятельности коммерческих банков с учетом использования интернет-технологий.

Для достижения указанной цели диссертации поставлены следующие **задачи**:

1. Уточнить понятийный аппарат оценки эффективности инновационной деятельности коммерческих банков, включающий определение банковской инновации, классификацию рисков ввода инновационного продукта, структурную схему институтов цифрового обслуживания и обмена информацией, а также инструментарий для реализации инновационных продуктов.

2. Исследовать интеграционные процессы инновационной деятельности в сфере банковских и небанковских услуг на основе современных трендов и рисков их реализации для обоснования методических рекомендаций по повышению эффективности применения ранее не использовавшихся инновационных продуктов в рамках банковского сектора.

3. На основе оценки инновационного потенциала и инновационной составляющей российского банковского сектора в сравнении с кредитно-финансовыми учреждениями мировых лидеров финансового рынка, предложить модель организации каналов управления данными с учетом потребностей клиента.

4. Определить направления развития и эффективность реализации инновационной деятельности с учетом существующего инфраструктурного

обеспечения банковского сектора и на данной основе разработать методику оценки эффективности инновационной деятельности коммерческого банка посредством учета динамики его финансовых показателей как фундамента инновационного развития, а также мониторинга ценовых характеристик банковских продуктов.

**Объектом** диссертационного исследования является инновационная деятельность коммерческих банков в условиях распространения интернет-технологий.

**Предметом** диссертационной работы выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе методического обеспечения оценки эффективности инновационной деятельности коммерческого банка на основе анализа банковских продуктов и услуг, предоставляемых посредством мобильных приложений, интернет-банкинга и программного обеспечения.

**Область исследования.** Исследование проведено в соответствии с п. 2.2 «Разработка методологии и методов оценки, анализа, моделирования и прогнозирования инновационной деятельности в экономических системах» и п. 2.13 «Разработка и совершенствование институциональных форм, структур и систем управления инновационной деятельностью. Оценка эффективности инновационной деятельности» паспорта специальности ВАК Минобрнауки России 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)».

**Теоретико-методологическую базу исследования** составляют труды российских и западных ученых, включающие анализ прикладных и фундаментальных вопросов оценки инновационной деятельности коммерческого банка. При решении поставленных задач, формировании понятийного аппарата в работе использовались методы индукции, дедукции и синтеза совокупности используемых дефиниций, при анализе методик оценки деятельности банка с учетом инновационного развития применялся метод компаративного анализа. При изучении современных условий реализации

инновационных продуктов на банковских рынках применялся метод статистического анализа и причинно-следственных связей. При разработке рекомендаций по совершенствованию оценки эффективности реализации инновационных продуктов банка использовались методы оптимизации и формализации. Совокупность методов, применяемых в ходе исследования, позволила в полном объеме проанализировать вопросы рассматриваемой проблематики.

**Информационная база диссертации** включает официальные статистические отчеты Центрального банка, базы данных «Статистика», рейтинги и обзоры национального и зарубежного рынка банковских услуг, данные бухгалтерских отчетов и аудиторские заключения коммерческих банков; материалы сети «Интернет»; аналитические отчеты ведущих экспертных агентств, а также собственные расчеты и аналитические материалы.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке методических подходов, направленных на оценку эффективности инновационной деятельности коммерческих банков с учетом использования интернет-технологий на основе разработки системы индикаторов, определяющих уровень цифрового развития кредитно-финансовых организаций.

Положения диссертации, содержащие элементы научного знания и выносимые на защиту, состоят в том, что автором:

1. *Уточнен понятийный аппарат современной инновационной деятельности банковского сектора с учетом цифровой трансформации и использования интернет-технологий*, что обусловило введение авторского определения банковской инновации, *отличающегося от традиционных* обоснованием необходимости учета расширения функционала на основе банковских и небанковских услуг, обоснованием рисков на каждом этапе введения инновационного продукта от зарождения идеи модернизации до запуска проекта на основе реализуемых этапов развития облачных систем как цифровых платформ интернет-банкинга. Уточнение понятийного аппарата

*позволило* определить функциональный инструментарий дистанционного обслуживания и обмена информацией в банковском секторе и реализации банковских инновационных продуктов на основе анализа цифровых платформ.

2. *Обоснованы методические рекомендации по повышению эффективности применения ранее не использовавшихся инновационных продуктов в рамках банковского сектора, реализуемых на основе единой цифровой платформы*, таких как маркетплейс, блокчейн, трансграничные переводы, QR-код, функционал мобильных приложений, идентификация по биометрии, искусственный интеллект, сервисы экосистем банка, что *позволило* на основе комплексного анализа международных переводов и иных инновационных цифровых продуктов банковского сектора сформулировать термин «трансграничная банковская услуга», обосновывающий необходимость применения инновационных продуктов в банковской сфере с учетом использования интернет-технологий и цифровой трансформации.

3. На основе оценки инновационного потенциала и инновационной составляющей российского банковского сектора в сравнении с кредитно-финансовыми учреждениями мировых лидеров финансового рынка, *предложена модель организации каналов управления данными с учетом потребностей клиента, отличительной особенностью которой* выступает направленность на максимизацию ценности каждого взаимодействия между банком и клиентом, что в целом *позволило* выявить позитивную динамику развития инновационных инструментов отечественных банков, превышающую показатели ряда западных стран по росту финансирования коммерческими банками стратегических направлений осуществления цифровой трансформации, конкурентные преимущества российского банковского сектора по ряду цифровых сервисов, а также возрастающую активность национального банкинга, обусловленную повышенным спросом на инновационные продукты в силу увеличения доверия клиентов к цифровым сервисам и интернет-технологиям.

4. На основе компаративного анализа современного методического

обеспечения оценки деятельности банков и их инновационного развития, разработана методика оценки эффективности инновационной деятельности коммерческого банка с учетом использования интернет-технологий, отличающаяся учетом максимально полной совокупности критериев для комплексной оценки эффективности использования инновационных банковских продуктов и инструментов. Разработанная методика на основе анализа активов банка, количества клиентов и динамики чистой прибыли, расчета коэффициента ценовой характеристики предоставляемых банковских цифровых продуктов *позволяет* вычислить единый коэффициент, обеспечивающий возможность ранжирования коммерческих банков, позволяющий выявить сильные и слабые стороны их функционирования, связанные с осуществлением инновационной деятельности с учетом использования интернет-технологий.

#### **Научно-теоретическая и практическая значимость работы.**

Теоретическая значимость результатов работы заключается в том, что представленные методические подходы к оценке применения цифровых инновационных технологий для развития конкуренции в банковском секторе дополняет и развивает существующее методическое обеспечение оценки инновационной деятельности коммерческих банковских организаций. В процессе исследования сформулированы новые определения ранее используемых понятий, а также выдвинуты термины, ранее не используемые в экономическом понятийном аппарате. Научная ценность диссертационного исследования подтверждается тем, что предложенная автором методика расчета индикаторов эффективности инновационной деятельности коммерческого банка может быть использована на финансовых рынках с учетом современных тенденций глобализации, цифровизации и использования интернет-технологий.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена применением методического подхода к оценке инновационных инструментов для оперативного мониторинга эффективности конкурентной борьбы между игроками финансового рынка, своевременного анализа тенденций развития

конкурентных преимуществ, который позволяет оценить не только работу компании с учетом уровня и качества цифровых и инновационных продуктов банка, но и работу лидеров рынка, что позволит увеличить качество применения инновационных инструментов и продуктов в целом по банковскому сектору страны.

**Достоверность и обоснованность основных результатов** и выводов исследования обеспечивается методологическими и теоретическими предпосылками исследования теорий и методов оценки эффективности инновационной деятельности коммерческих банков; опорой на достижения современных экономических наук, использованием методов и методик, адекватных предмету и задачам исследования; корректным применением методов и механизмов использования инновационных инструментов и продуктов в процессе функционирования кредитно-финансовых учреждений.

**Апробация и внедрение результатов работы.** Разработанный в диссертации методический инструментарий, практические результаты исследования были использованы в деятельности федеральных банков: ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк» и регионального банка Кировской области АО «Банк Хлынов»; при подготовке научно-исследовательских работ в ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет».

Основные выводы диссертации используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет» при проведении занятий по дисциплинам, связанным с анализом инновационной деятельности хозяйствующих субъектов.

Теоретико-методические аспекты диссертационного исследования были представлены и одобрены на научно-практических конференциях в 2017-2021 гг., в числе которых I Международная научно-практическая конференция, посвященная 100-летию ФГБОУ ВО «ГГНТУ им. акад. М.Д. Миллионщикова» «Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты» (Грозный, 2017), IV Международная научно-практическая конференция «Экономика города в период структурных преобразований: теория, методология,

практика» (Москва, 2017), Всероссийская ежегодная научно-практическая конференция «Общество. Наука. Инновации» (Киров, 2017), II Всероссийская научно-практическая конференция «Экономика и общество: перспективы развития» (Киров, 2018), IV Международная научная конференция «Философские и методологические проблемы исследования российского общества» (Москва, 2020), X Международная научно-практическая конференция «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах» (Москва, 2021), XVII Международная научная конференция «Развитие современного общества: вызовы и возможности» (Москва, 2021), XVIII Национальная научно-практическая конференция «Интеграционные механизмы развития современной экономики: Россия и мир» (Нижний Новгород, 2021).

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 19 научных статей (авторских – 7), из них 1 статья входит в международную базу цитирования Scopus, 6 статей размещены в рецензируемых научных журналах ВАК, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата наук. Общий объем публикаций по теме диссертации составляет 12,9 п.л., из них лично автора – 8,6 п.л.

**Структура диссертации.** Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (130 источников) и приложений, включает 35 рисунков и 28 таблиц. Объем работы – 161 страница.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

## 1.1. Инновационная деятельность как объект исследования

Процессы глобализации обусловлены структурными изменениями в современных бизнес-процессах экономики стран. Коммерческая структура не стала исключением в силу цифровизации, основанной на расширении применения сети Интернет. Инновационная деятельность в любой сфере является подтверждением эффективности бизнес-структур. Инновации в финансовом секторе предназначены для формирования системы современного и эффективного формата предоставления банковских услуг. Актуальность цифровых сервисов обосновывают А.В. Полянин и С.А. Долгова, констатируя, что «...переход бизнес-моделей в цифровую и мобильную форму или же изменение бизнес-культуры для предоставления лучшего потребительского опыта способствуют трансформации банков из классического финансового института в цифровые организации...»<sup>1</sup>.

Развитие банковской системы построено на жестких рамках конкуренции, поэтому инновационная деятельность является одним из основных конкурентных преимуществ, обеспечивающих банку клиентский портфель и положение на рынке. В научной статье Н.В. Артемьев отмечает: «Развитие рынка обеспечивается путем роста объемов перерабатываемой информации. Дальнейшая автоматизация бизнес-процессов охватывает все новые области и вынуждает компании и организации вне зависимости от отрасли и размера обрабатывать и хранить огромные объемы информации, что заставляет их модернизировать ИТ-инфраструктуру»<sup>2</sup>. При современных трендах для эффективной работы банка и его конкурентоспособности необходима

---

<sup>1</sup> Полянин А.В., Долгова С.А. Современные тенденции электронного бизнеса в банковском секторе/ А.В. Полянин, С.А. Долгова // Естественно-гуманитарные исследования. - 2018. - №21(3). - С. 42-56. [Электронный ресурс]. – URL:[elibrary\\_36497955\\_73775308.pdf](http://elibrary_36497955_73775308.pdf)

<sup>2</sup> Артемьев Н.В. Проблемы и перспективы развития рынка информационных технологий в России // Развитие и актуальные вопросы современной науки. - 2018. - №1(8). С. 43.

инновационная деятельность, которая является основным инструментом и необходима в условиях стабильного рынка банковских услуг.

Термин «инновация» рассматривался большим количеством зарубежных и отечественных ученых. Латинское происхождение данного термина раскрывает сущность этого понятия. Так, первый слог «in» обозначает «в направление», тогда как «novatio» предполагает «изменение». Таким образом, под инновациями, если переводить дословно, понимается «в направлении изменений»<sup>1</sup>. Инновационная деятельность всегда реализовывалась в процессе производства, но длительное время под ней понимались абсолютно разные процессы, а самому термину давались разные трактовки. Так, в 1954 году М. Калески<sup>2</sup> определил инновационную деятельность, как неосязаемый актив для роста производства. Несколько позже, в 1965 году, Х. Узава<sup>3</sup> подтвердил важность «неосязаемых активов» для поддержания экономического роста. Парадигма неоклассической школы предполагала инновационную деятельность в качестве ресурса в виде информации об объекте. В данном случае речь идет об открытых нововведениях – новом способе решения привычных задач, которые переходят свободно от источника к населению. По мнению П. Ромера<sup>4</sup>, процесс перераспределения знания сопровождается монополистической конкуренцией, своеобразным «переливом» знаний, что в данном случае и является распространением инноваций в экономических процессах.

Теоретическое изучение инноваций началось с начала XX в работах Н. Д. Кондратьева. Рассматриваемые им циклы конъюнктуры – «длинные волны» – дали толчок к рассуждениям о причинах их возникновения и их периодичности. Так, к одной из главных причин относилась инновация, как

---

<sup>1</sup> Акулов А.А. Современные инновационные риски и методы их снижения // Инновационное развитие экономики России: новый этап. – 2015 – № 4 – С.239.

<sup>2</sup> См.: М. Kalesky. Theory of Economic Dynamics/Collected Works of M. Kalecki, J. Osiatyski (ed.)/Volume II Capitalism: Economic Dynamics, Oxford, Clarendon Press, 1991. P. 205-348.

<sup>3</sup> См.: Н. Uzawa. Optimum Technical Change in an Aggregative Model of Economic Growth//International Economic Review. 1965. № 6. P. 18-31.

<sup>4</sup> Р. М. Romer. Endogenous Technological Change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. No. 5. P. 71-102.

конечный результат научно-производственного цикла<sup>1</sup>. На идеях Н.Д. Кондратьева были сформулированы первые умозаключения, раскрывающие суть инноваций Й. Шумпетера. В своей монографии «Бизнес-циклы»<sup>2</sup> в 1939 г. он описал инновационный процесс как «...внедрение новых товаров на рынок, что представляется наиболее типичным случаем, изменение методов производства товаров, уже находящихся в обращении, тейлоризм (научную организацию труда), улучшение обработки материалов, создание новых организационных структур, например универмагов. Одним словом, мы подразумеваем «делание вещей по-другому» в экономической сфере...»<sup>3</sup>. По мнению Й. Шумпетера, для экономики функция предпринимательства формируется в объединении технической и экономической составляющих инноваций, то есть инновации неразрывно связаны с предпринимательством. Далее Р.Дж. Фостер<sup>4</sup> в 1987 г. продолжил изучать сущность инноваций, как и у Й. Шумпетера, инновационный процесс основан на деятельности выдающейся личности, но в то же самое время оно – достижение рынка<sup>5</sup>. Чуть раньше американский экономист П. Друкер в 1985 г издал книгу «Бизнес и инновации». Под инновационной деятельностью П.Ф. Друкер понимал «...особый инструмент, позволяющий предпринимателю использовать перемены и превращать их в новые возможности для, например, открытия

---

<sup>1</sup> Мануйленко В.В., Мищенко А.А. Сущность инноваций, инновационного процесса в ретроспективе и в современных условиях // Финансы и кредит. - 2012. - №41 (521). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-innovatsiy-inovatsionnogo-protsessa-v-retrospektive-i-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 14.07.2021).

<sup>2</sup> Schumpeter J.A. Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. N.Y.: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1939

<sup>3</sup> Акаев Аскар Акаевич Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева // ЭНСР. 2013. №2 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bolshie-tsikly-konyunktury-i-innovatsionno-tsiklicheskaya-teoriya-ekonomicheskogo-razvitiya-shumpetera-kondratieva> (дата обращения: 14.07.2021).

<sup>4</sup> См.: С. Freeman, L. Soete. The economics of Industrial Innovation: A Study of Long Waves and Economic Development. Pinter: London, 1997

<sup>5</sup> Румянцева С.Ю., Коростышевская Е.М., Самылов И.О. Этапы становления и развития понятия «инновации» // Инновации. - 2018. - №3. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-ponyatiya-innovatsii> (дата обращения: 14.07.2021).

нового бизнеса или оказания новой услуги...»<sup>1</sup>. Таким образом, можно сделать вывод, что идеи Н.Д. Кондратьева и Й. Шумпетера заложили фундамент инновационной деятельности.

Трактовку определения понятия «инновации» рассматривали в отечественной литературе И.Т. Балабанов<sup>2</sup>, И.В. Афонин<sup>3</sup>, Ю.П. Морозов<sup>4</sup>, В.Г. Медынский и С.В. Ильдеменов<sup>5</sup>, Н.И. Лапин<sup>6</sup>. В книге Ю.В. Яковцева подчеркивается «Ускорение НТП: теория и экономический механизм», под инновацией понимаются «... качественные изменения в производстве, которые могут относиться как к технике и технологии, так и к формам организации производства и управления...»<sup>7</sup>. Наиболее полное определение инноваций предложено А.С. Буймовым. Сформулированное ученым понятие максимально близко отражает современные процессы инновационной деятельности и понимается как «конечный результат инновационного процесса, который получил воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо заключается в новом подходе к социальным услугам (носит рациональный характер для потребителя (увеличение полезности либо повышение соотношения полезности и стоимости)), либо является новым по отношению ко всем продуктам, технологиям или процессам предыдущего колебания продукта на уровне организации, сектора, рынка...»<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Р. Друкер. Бизнес и инновации. - М.: ИД «Вильямс», 2007.

<sup>2</sup> . Балабанов И.Т. Электронная коммерция. - СПб: Питер, 2001. 336 с.

<sup>3</sup> Афонин И.В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2005. 224 с.

<sup>4</sup> Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 446 с

<sup>5</sup> Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. В.А. Ирикова. - М.: ЮНИТИ, 1999. 414 с.

<sup>6</sup> Лапин В. Н. Социальные аспекты управления нововведениями. – Таллин, 1981

<sup>7</sup> Яковец Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический анализ. - М.: Экономика, 1988

<sup>8</sup> Мануйленко В.В., Мищенко А.А. Сущность инноваций, инновационного процесса в ретроспективе и в современных условиях // Финансы и кредит. - 2012. - №41 (521). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-innovatsiy-16>

Анализ трактовок понятия «инновации» как зарубежных, так и отечественных авторов позволил разграничить существующие понятия на два вида: инновации как результат и инновации как процесс. В первом случае речь идет о конечном продукте, который отличается от имеющихся аналогов производственного процесса в целом или его отдельной части или продукта. Инновации как процесс понимаются с точки зрения мероприятий для достижения результата, изменения технических, коммерческих, производственных этапов работы, процесс появления и развития новых видов продуктов и услуг.

В зависимости от времени одни и те же процессы могут быть как инновациями, так и привычным видом деятельности. Например, в средние ХХ века одно лишь наличие банковских организаций считалось инновацией на финансовом рынке, тогда как в настоящее время наличие банка является обыденностью и не может быть инновационным продуктом. В 2021 году даже пластиковые карты уже не являются примером инновации, они прочно вошли в обиход и стали частью жизни граждан. Конкуренция в данном случае заключается в формате и функционале банковской карты. Так, например, в статье К.В. Якимовой точно определена перспектива данных продуктов, а именно: «В современных условиях осуществляется конкурентная борьба за крупных корпоративных клиентов через разработку и предоставление инновационных технологий, расширение линейки банковских услуг. Технические ресурсы, уровень более новых и лучшего качества технологий обслуживания клиентов определяют тенденции развития зарплатных проектов<sup>1</sup>. Выявление основных значимых событий в рамках инновационной деятельности коммерческих банков отражает этапы развития отрасли, ее ключевые характеристики и точки отсчета (Рисунок 1.1).

---

inovatsionnogo-protssessa-v-retrospektive-i-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 14.07.2021).

<sup>1</sup> Екимова К.В. Развитие зарплатных карт в системе безналичных расчетов в условиях финансовой нестабильности на примере Сбербанка России/К.В. Екимова, С.С. Глазова, В.В. Мануйленко// Финансы и банковское дело. - 2020. - №7. С. 135-145. [Электронный ресурс]. – URL:elibrary\_43867595\_19040048.pdf

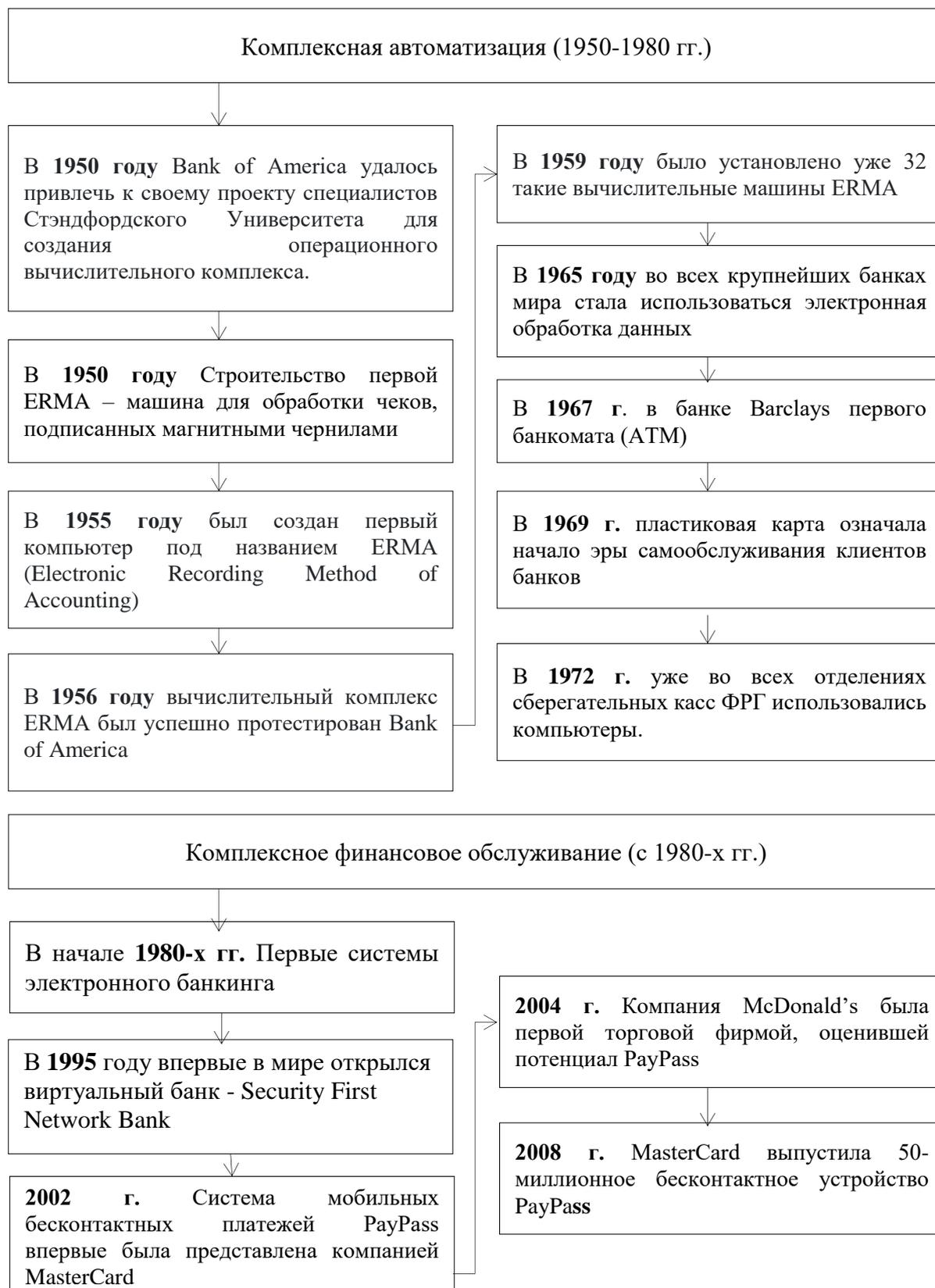


Рисунок 1.1 – Этапы развития инноваций коммерческих банков<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Составлено на основе: Яковенко С.Н. Генезис финансовых инноваций в деятельности коммерческих банков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. №5 (239). С. 42-52. [Электронный ресурс]. – URL: [genezis-finansovyyh-innovatsiy-v-deyatelnosti-kommercheskih-bankov.pdf](http://genezis-finansovyyh-innovatsiy-v-deyatelnosti-kommercheskih-bankov.pdf); Согов М.Р., Варзунов А.В. Инновации в банковской сфере. Зарубежный и отечественный опыт 2734.pdf ([yandex.ru](http://yandex.ru))

Технический прогресс затронул банковский сектор в 1930 г. путем внедрения счетных и печатных машин. Внедрение новых инструментов позволило структурировать деятельность банковской системы, установить правила и вид отчетности перед центральным банком. Инновационная деятельность развивалась в двух периодах. Первый – комплексная автоматизация – начался в 1950-х годах и продолжалась тридцать лет, второй – комплексное финансовое обслуживание – датируется 1980-ми годами и на данный момент не закончен.

Рассмотрим более подробно ключевые этапы инновационной деятельности в рамках зарубежного банковского сектора. Переход к автоматизации и компьютеризации обусловлен ростом различных видов данных, которые привели к увеличению бумажной отчетности. Возросшее количество документов повысило нагрузку на каждого отдельного работника. Чтобы облегчить труд банковских сотрудников, в 1950 году ученые создали вычислительную машину. Объем информации, необходимой для обработки, постоянно увеличивался, что замедляло работу банка. Расширение технического обеспечения сформировало потребность в компьютере, задачами которого были: оперативная обработка информации, ее поиск, а также запись данных на магнитную ленту. На основе прошедшего проверку компьютера было запущено серийное производство ПК для банков<sup>1</sup>. С ростом технического оснащения в 1965 г. масштабность электронной обработки данных увеличилась на территории западных стран, это привело к трансформации всех организационных процессов. Изменения, коснувшиеся банка, отразились и на клиентах: в 1967 году был установлен первый банкомат, а в 1969 году была выпущена первая пластиковая карта.

Второй этап сопряжен с началом электронного банкинга и датируется 1980 годом, именно этот год является началом дистанционного обслуживания –

---

<sup>1</sup> Имрамзиева М.Я. Исторический процесс развития инновации в банковском бизнесе // Вестник КазНУ. 2014. Исторический процесс развития инновации в банковском бизнесе. [Электронный ресурс]. – URL: (articlekz.com)

электронного банкинга. Данные разработки стали возможны в силу доступности персональных компьютеров и цифровых каналов связи. Если электронный банкинг нашел отклик у потребителей, то вышедший в 1995 году виртуальный банк – Security First Network Bank<sup>1</sup>, – доверия у клиентов не вызывал и смог закрепиться на рынке только к 2000 году<sup>2</sup>. Анализ ключевых инновационных явлений в банковском секторе позволил определить последовательность развития цифровых технологий с учетом роста объемов информации и клиентской базы. Инновации начинаются непосредственно с трансформации внутренних банковских процессов, которые в последующем приводят к изменению форм и технологий работы банка с клиентом. При этом стоит отметить, что основной критерий таких инноваций – удобство клиента.

В силу явного отставания технического прогресса России от развитых зарубежных стран, необходимо отдельно рассмотреть ключевые особенности отечественной инновационной деятельности. Внедрение инноваций в процессы работы банка датируются 1991 годом. Инновационная деятельность отечественного банковского сектора носит преемственный характер. Развитие начинается в момент наращивания западными странами ресурсов для цифровой трансформации, отечественные разработки имеют характер переустройства существующих технологий на российские рынки. Именно поэтому в этапах развития нет пунктов, отражающих этапы непосредственно разработки инноваций, а отображены только факты внедрения. В научной литературе выделяют четыре этапа инновационного развития банковской отрасли (рисунок 1.2).

---

<sup>1</sup> Согов М.Р., Варзунов А.В. Инновации в банковской сфере. Зарубежный и отечественный опыт 2734.pdf (yandex.ru)

<sup>2</sup> Там же



Рисунок 1.2 – Развитие инноваций отечественных коммерческих банков<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено на основе: Кондрашов В.А. Причины, сдерживающие развитие банковских инноваций в современной России // Вектор науки ТГУ. - 2021. - №3 (21). С. 170-173 37Kondrashov.pdf (tltu.ru); Яковенко С.Н. Генезис финансовых инноваций в деятельности коммерческих банков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2015. - №5 (239). С. 42-52/ genesis-finansovyh-innovatsiy-v-deyatelnosti-kommercheskih-bankov.pdf; Согов М.Р.,

Первый этап (1991-1997 гг.) является периодом становления инновационной деятельности. В 1992 году вводятся в оборот пластиковые карты, что является началом безналичных платежей. Для применения подобного рода инструмента в 1994 году установлен первый банкомат, при этом можно заметить большой временной лаг между вводом пластиковых карт и непосредственно инструментов для их использования. Инновационный процесс представляют новые услуги, в частности, факторинг (1996 г.). Осуществление сделок товарно-денежного характера, с отсрочкой платежей, ранее не применялось в банковском деле. Первый этап характеризуется активностью со стороны банковского сектора для создания условий для потребителя, ростом новых видов банковских услуг.

Переходный этап инновационного развития сопровождается осложненной экономической ситуацией в стране в 1998 г. Банковская отрасль потерпела существенные убытки, тем самым затормозив инновационный вектор роста. В силу устоявшейся тенденции использования пластиковых карт, новый этап характеризуется массовым вводом платежных инструментов путем внедрения зарплатных проектов. Интернет-технологии постепенно проникают в жизнь населения, так в 1998 г. был введен в эксплуатацию первый Интернет-банкинг. Программное обеспечение не стоит на месте, во внутренних процессах применяются новые технологии для более эффективной и бесперебойной работы с потоком информации, анализа данных.

Третий этап начинается с 2002 года и является точкой роста в инновационной деятельности банка. Смена вектора на клиентоориентированность, акцент на розничные услуги формируют потребность в расширении перечня кредитных продуктов, основанных на новой системе оформления, простоте получения и т.д. Абсолютно инновационный продукт был введен в 2005 г. Альфа-Банком, который предоставил возможность клиенту самостоятельно управлять открытым счетом. Услуга

предоставлялась с использованием номера сотового телефона клиента, ранее таких услуг в России не оказывалась.

Последний этап проходит в условиях мирового финансового кризиса, который начался в 2008 году. Сложная экономическая ситуация побудила относительно небольшие коммерческие банки осуществлять совместную деятельность по ряду услуг, тем самым сокращая издержки и привлекая клиентов за счет выгодных условий переводов между банками-участниками. Уровень конкуренции возрастал в 2010-2011 годах, поиск клиентов перерастал в «борьбу за клиента», это обусловило потребность поиска новых маркетинговых инструментов. Популярность социальных сетей росла, что сделало их эффективным инструментом и побудило банки начать сотрудничество с интерактивными площадками.

Анализ ключевых факторов развития инновационной деятельности в банковском секторе показал масштабность преобразований с течением времени. Увеличение субъектов рынка, повышение уровня конкуренции привели коммерческие банки к поиску более привлекательных условий и продуктов. Инновации в финансовой сфере неразрывно связаны с технологическим прогрессом на основе цифровизации за счет повсеместного внедрения интернет- технологий. Процессы глобализации диктуют смену привычных бизнес-процессов, динамика изменений происходит быстрыми темпами. Как отмечает Колесниченко Е.А. и др. «...сегодня именно банковская сфера является лидером внедрения инновационных информационных технологий. Ключевые направления в развитии инноваций банковской сферы в настоящее время - это создание новых банковских продуктов на основе цифровых технологий и небанковские продукты, разработанные совместно с партнерами банка...»<sup>1</sup>. Конкурентоспособный банк – инновационный банк, так как в современных условиях игнорирование трендов ведения бизнеса граничит

---

<sup>1</sup> Радюкова Я. Ю. Направления продвижения маркетплейса как условное развитие экосистемы Сбербанка/ Я.Ю. Радюкова, В.Ю. Сутягин, Е.А. Колесниченко, А.Ю. Федорова// Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2020. - №5 (80). С. 84-96

с ликвидацией компании. Практическая реализация инновационной деятельности изменчива, критерии анализа постоянно меняются. Рассмотрим понятийный аппарат с учетом времени его трактовки, тем самым определяя отличия современных инноваций от фундаментальных основ. В Таблице 1.1. представлены формулировки зарубежных и отечественных ученых, раскрывающие понятие «банковская инновация», ее значение и масштаб проникновения.

Таблица 1.1 – Систематизация понятия «банковская инновация»

Автор	Понятие «банковской инновации»	Название подхода	Комментарии автора
Зарубежные авторы			
V. Niechans	«...технологические изменения, изменяющие качество производства и предложения финансовых услуг» <sup>1</sup>	Процес- сный	Определение не в полной мере отражает сущность инноваций, так как не рассматривается масштабность процесса, принятие потребителем.
V.M.A. Akhtar.	«...изменения в структуре рынков и институтов такого масштаба, которые могут изменить функционирование финансовой системы...» <sup>2</sup>	Процес- сный	Финансовый аспект инвестиции не является главной целью, а формулировка «структура рынка» подлежит разъяснению
E.J. Kane.	«...стремление обойти существующее регулирование...» <sup>3</sup>	Процес- сный	Данное определение не является актуальным в силу смены причины применения инноваций
V.G. Dufey, J.N. Giddy.	«...изменения в комбинации элементов, составляющих финансовый инструмент: доходность, рискованность, срочность...» <sup>4</sup>	Процес- сный	Представленные автором факторы являются в большей степени следствием банковских инноваций, а не их сущностью
F.S. Mishkin.	«...желание снизить риск и развить новую технологию для получения большей прибыли...» <sup>5</sup>	Процес- сный	Инновации неразрывно связаны с рисками и большими затратами, т.е. снижение рисков и получение прибыли не отражает сущность инновации

<sup>1</sup> V. Niechans. Financial Innovation, Multinational Banking and Monetary Policy. -Washington: Journal of banking and finance. N7. 1983 P. 539

<sup>2</sup> V.M.A. Akhtar. Financial Innovations and their Implications for Monetary Policy: an International Perspective. - Washington: Basle. Bank for International Settlements. 1983 P. 5

<sup>3</sup> E.J. Kane. Accelerating Inflation, Technological Innovation. -Washington: Journal of Finance. 1981 P. 355

<sup>4</sup> V.G. Dufey, J.N. Giddy. The Evolution Washington: Suerf Series. 1981 p. 4

<sup>5</sup> F.S. Mishkin. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. -Washington: Scott & Foresman. Second edition. 1989 P.243

Автор	Понятие «банковской инновации»	Название подхода	Комментарии автора
Т. Kim.	«...непредсказуемые изменения в форме нового финансового продукта, системы расчетов или организационной структуры для оказания новых финансовых услуг...» <sup>1</sup>	Результативный	Определение не учитывает масштабность и конкурентоспособность, а также формулировка «непредсказуемые изменения» нуждается в расшифровке, так как деятельность финансового сектора требует четкого плана для минимизации рисков
Дж. Лернер, П. Туфано	«...акт создания, а затем популяризации новых финансовых инструментов и технологий, институтов и рынков...» <sup>2</sup>	Процес- сный	Понятие не рассматривает внешнюю среду инноваций: причинность ввода инновационных продуктов
Найтингейл П., Спирс Т.	«...процесс, осуществляемый любым учреждением, который включает в себя создание, продвижение и внедрение новых продуктов, платформ и процессов или создание технологий, которые вводят новые способы осуществления финансовой деятельности» <sup>3</sup> .	Процес- сный	Определение отражает суть инноваций в масштабе банковского сектора, но не учитывает рынок в целом, внешнюю среду
Э. Шуренберг	«...нововведения, способствующие совершенствованию работы финансовой системы...» <sup>4</sup>	Результативный	Нововведения не всегда являются инновационной деятельностью, стоит упомянуть процесс создания, клиенториентированность
Отечественные авторы			
Б.А. Райзберг	«...разработанные финансовыми институтами новые финансовые продукты и процессы по переводу денег, выдаче и получению кредитов с использованием современных технических и информационных средств, компьютеров, Интернета...» <sup>5</sup>	Результативный	Определение отражает современную трактовку и является обоснованным и полным, но при этом не затрагивает конкурентные позиции банка

<sup>1</sup> Т. Kim. International Money and Banking. -Washington: Routledge. 1993 P.201

<sup>2</sup> Tufano P. Rethinking financial innovation: Reducing negative outcomes whilst retaining the benefits //World Economic Forum Report. – World Economic Forum, 2012 – С. 73-74.

<sup>3</sup> Nightingale P., Spears T. The nature of financial innovation //Finance, Innovation & Growth (FINNOV). – 2010 – Т.8. – № 1 – С. 1-52.

<sup>4</sup> Schurenberg, E. Eight financial Inovations to believe in. [Электронный ресурс]. – URL:<https://www.cbsnews.com/news/eight-financial-innovations-to-believe-in/> (дата обращения: 17.05.2018).

<sup>5</sup> Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011 [Электронный ресурс] – Режим доступа:

Автор	Понятие «банковской инновации»	Название подхода	Комментарии автора
Логинов А.А.	«...происходит принципиальная модификация отдельного параметра инструмента, уже используемого в национальной практике...» <sup>1</sup>	Процессный	Инновации могут включать как абсолютно новые продукты, так и усовершенствованные, масштабность может быть либо в конечном продукте, либо в отдельном производственном цикле
И.Т. Балобанов	«...реализованный в форме нового банковского продукта или операции конечный результат инновационной деятельности банка», а под инновационной деятельностью понимается при этом «системный процесс создания и реализации инноваций» <sup>2</sup>	Результативный	В понятии не указана причинно-следственная связь банковской инновации
Лаврушин О.И.	«...понятие о деятельности банка в сфере новых технологий, направленных на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений...» <sup>3</sup>	Процессный	Определение, в котором не хватает сути формирования конкурентоспособности банка относительно участников рынка, и нет ни слова про наращивание клиентской базы
Рубинштейн Т. Б, Мирошкова О.В.	«...конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного банковского продукта, внедренного на рынке, новой или усовершенствованной технологии обслуживания клиента, используемой в практической деятельности банка либо в спектре принципиально новых услуг...» <sup>4</sup>	Результативный	Трактовка отражает существующие тенденции в рамках банковского сектора

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/c151b760696d665265187501c51f38cd84503634/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/c151b760696d665265187501c51f38cd84503634/) (дата обращения 10.05.2019).

<sup>1</sup> Логинов А.А. Финансовые инновации в системе корпоративного управления: дис. ... канд. экон. наук. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2008, С.13–1

<sup>2</sup> Балабанов И.Т. Банки и банковское дело: Учебник.- СПб: Питер, 2003 - 259 с.

<sup>3</sup> Лаврушин О.И. Банковский менеджмент. М.: КноРус, 2009 С. 480 .

<sup>4</sup> Рубинштейн Т.Б, Мирошкова О.В. Пластиковые карты. - М.: Гелиос АРВ, 2005. - 416 с.

Автор	Понятие «банковской инновации»	Название подхода	Комментарии автора
Полищук А. И.	«...совокупность новых банковских продуктов и услуг, – это результат, направленный на получение дополнительных доходов деятельности банка, в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи новаций, помогающий клиентам в росте прибыли...» <sup>1</sup>	Результативный	Повышение доходности клиента не является первостепенной задачей банка, так как коммерция предполагает получение прибыли для себя или минимизацию издержек

Составлено автором

Анализ авторских дефиниций понятия «банковская инновация» позволил выявить закономерность в расширении спектра смежных факторов, отражающих сущность банковской инновации. С развитием инновационной деятельности расширяется сфера влияния инноваций. Так, на начальном этапе становления формулировки В. Неханса было достаточно, потому что в 1983 году изменение технического процесса при оказании финансовых услуг уже могло считаться инновационной деятельностью. В настоящих условиях данное понятие не является актуальным и полным. С развитием экономических процессов понятийный аппарат устаревает и появляется необходимость пересмотра устаревших терминов, они, в свою очередь, являются фундаментом для создания новых. В 2016 году Т.Б. Рубинштейн, О.В. Мирошкова в научной статье опубликовали наиболее полное в настоящее время определение банковской инновации, которое отражает ряд принципиальных критериев: новый или усовершенствованный продукт, присутствует акцент на сам рынок, а именно спрос потребителя и отнесения к непосредственной деятельности банка.

На основании изученных понятий, было сформулировано собственное определение банковской инновации с учетом актуальных тенденций: банковская инновация представляет собой новый или усовершенствованный

<sup>1</sup> Рыков С.В. Основы разработки и внедрения инноваций коммерческим банком // Территория науки. - 2016. - №3.

продукт, созданный в результате инновационной деятельности на основе применения цифровых площадок, программного продукта, сети Интернет, для совершенствования работы коммерческого банка, формирования конкурентных преимуществ банковской системы с целью максимизации прибыли, наращивания клиентской базы, сокращения издержек. Инновационная деятельность в банковской сфере, как и любая другая, обусловлена планом развития и стратегией. Выделяют две основные модели поведения на рынке. Традиционное поведение коммерческого банка выражается в достижении главной цели – получении прибыли. Такой вид деятельности не предполагает инновационного развития, глобальных разработок и переустройства системы. Инновационные продукты применяются в работе банка, при этом зачастую вводятся только самые необходимые продукты и с заметной задержкой.

Инновационное поведение коммерческого банка сопровождается постоянным поиском новых методов решения стратегических задач. Поставленные задачи с точки зрения клиентоориентированности рассматриваются на долгосрочную перспективу, поиск клиентов сопровождается предоставлением конкурентных продуктов в сравнении с аналогичными предложениями других игроков рынка. Развитие банка происходит на основе инновационного сотрудничества, с учетом внешних трендов и международных отношений. Выбранная стратегия развития определяет вид инновационной деятельности (рисунок 1.3).

В зависимости от формата ведения бизнеса формируются методы поведения. Классификация банковских инноваций формируется по нескольким признакам: по времени реализации инновационных проектов, по целям, которые преследует банк, по сферам воздействия, по степени внедрения, по отношению к потребителю, по масштабности инновационных изменений.



Составлено автором

Рисунок 1.3 – Классификация банковских инноваций по моделям поведения

На рисунке 1.3 разграничены виды банковских инноваций по моделям деятельности в общей совокупности. Разумеется, на практике бывают и исключения: возможно частичное слияние различных видов инноваций. Но в целом модели поведения четко трактуют варианты инвестиций и их интенсивность.

По времени реализации инновационных продуктов в традиционном поведении выделяют оперативные инновации, которые реализуются в краткосрочной перспективе или в данный момент, предполагают узкую концепцию реализации. При инновационном ведении бизнеса различают новейшие продукты, которые ранее не внедрялись в процесс работы. Долгосрочные инновации реализуются в течение длительного периода, когда результат планируется получить в перспективе.

По целям реализации в инновационном периоде применяются стратегические инновации, направленные на преобразования, целью которых является достижение и поддержание уровня конкурентоспособности банковского продукта. Реактивные инновации обеспечивают конкурентоспособность компании на рынке, сохранение ее исключительного положения и применяются при традиционной модели деятельности банка.

По объему воздействия инновации разделяются на точечные, частичные нововведения и несущественные изменения. Особенностью таких инноваций является отсутствующий эффект масштаба. Системные же инновации, применяемые к инновационному подходу, напротив, подразумевают масштабность инновационных процессов, реструктуризацию всего производственного процесса.

Инфотехнологические инновации созданы с использованием современных методов получения, обработки, хранения и передачи информации: безналичные переводы денежных средств, банковские пластиковые карты, весь спектр услуг с использованием сети Интернет и др.<sup>1</sup>

Продуктовые инновации относятся к прерогативе инновационной модели и предполагают внедрение новых продуктов и услуг коммерческого банка. Деятельность коммерческого банка в любом случае направлена на потребителя, в связи с этим выводится новая классификация.

---

<sup>1</sup> Просалова В.С., Никитина А.А. Понятие банковских инноваций и их классификация // Наукоедение. №1.2013. [Электронный ресурс]. – URL: file:///C:/Users/79127/Downloads/ponyatie-bankovskih-innovatsiy-i-ih-klassifikatsiya.pdf

Адаптивная инновация характерна для традиционной модели и представляет собой незначительные изменения для поддержания активности продукта и продления его жизненного цикла. Вторые два вида относятся в большей степени к инновационному типу. Функциональные инновации применимы и к традиционной модели, которые предполагают изменение вариантов реализации инновационного продукта при сохранении исходных функций. Положительный эффект от введения инноваций, безусловно, является аргументом для внедрения и использования, но, определенно, этот процесс имеет и ряд внешних эффектов, которые формируют риски инновационной деятельности (рисунок 1.4).



Составлено автором

Рисунок 1.4 – Риски внедрения банковских инноваций

На основе структурирования понятий инновации в целом и банковской инновации, в частности, а также определения форм реализации мероприятия в зависимости от стратегии, необходимо рассмотреть взаимосвязь обязательных функций, уровня риска и внешних эффектов.

Инновационная деятельность коммерческих банков имеет ряд ограничений и барьеров. Поддержание ликвидности, лицензирование новых разработок в производственный процесс и четкая регламентация деятельности формирует у ряда банков применение сдерживающей политики ведения бизнеса. Структура, представленная на рисунке 1.4, характеризует специфику инновационной деятельности. Этапы создания инновационного продукта не имеют отличительных черт от инноваций в целом. На каждом из этапов у банка возникают риски, которые зависят от самого банка. Не только наличие рисков способно снизить инновационную активность, но и внешние эффекты. Процесс зарождения идеи – осознанная необходимость введения инновационного продукта в производственную структуру банка. Риск на данном этапе обусловлен существующей стратегией развития, т.е. исходными данными, поэтому необходимо соразмерно оценить масштаб и структуру инноваций. Из этого риска логичным продолжением будет анализ финансовых возможностей: инновации априори достаточно дорогостоящий процесс, а окупаемость в данном случае является долгосрочной перспективой. Оценка технической оснащенности и программного обеспечения является одним из главных вопросов при выборе инновационного продукта и его применения.

Разработка идеи включает непосредственное создание инновационного продукта, в данном случае необходимо грамотно оценить кадровый состав, его возможности и компетенции. Риск дублирования определяется с помощью анализа существующих разработок, грамотной расстановки приоритетов и задач. Риск внедрения видоизмененных устарелых продуктов не может являться инновационным продуктом. Таким образом, необходимо принимать к реализации и финансированию только актуальные инновации.

Процесс реализации банковских инноваций включает риск возможной утечки данных при модернизации системы с учетом новых разработок. Сохранение безопасности данных клиента является первоочередной задачей банка. Низкий уровень автоматизации процессов предполагает изначальный анализ существующих механизмов с учетом грамотного внедрения новых алгоритмов. Авторы А.А. Бардаков, А.Д. Корнилов точно формулируют риски утечки данных: «...обеспечение безопасности автоматизированной банковской системы для кредитной организации является неотъемлемой частью стратегического бизнес-планирования, при этом под понятием защищенности подразумевается способность надежно противостоять самым изощренным кибератакам как непосредственных конкурентов, так и криминальных структур, в том числе с целью их незаконного обогащения и нанесения репутационного ущерба банку»<sup>1</sup>.

Непосредственное внедрение инновационного продукта предполагает акцент на потребителя с учетом территориальных границ, продукции конкурентов и уровня платежеспособности населения.

Внешние эффекты играют большое значение в целом для деятельности всего банковского сектора, данная структура напрямую зависит от экономической стабильности, международных отношений, политической ситуации в стране и денежного обращения.

Таким образом, инновации рассматриваются как конечный результат инновационного процесса, осуществляемый для эффективной работы банка, максимального удовлетворения потребностей клиентов с учетом современных трендов развития отрасли. Банковские инновации формируют такую инновационную деятельность банка между субъектами рынка, которая направлена на формирование конкурентных преимуществ, основана на технических разработках, цифровом обеспечении, ресурсах Интернет и

---

<sup>1</sup> Бардаков А.А., Корнилов Д.А. Актуальные методы обеспечения информационной безопасности автоматизированных банковских систем / А.А. Бардаков, Д.А. Корнилов // На страже экономики. - 2018. - №1(4). С. 5-10

информационного единства, и направлена на поддержание эффективной работы, минимизацию издержек и рост прибыли. Инновации являются условием конкурентоспособности банка, и находят свое проявление в том случае, когда традиционное ведение бизнеса на основе устоявшихся моделей поведения не обеспечивает должного уровня предоставления услуг. Успешное ведение банковской деятельности напрямую зависит от полноты и единства предоставляемой информации. Анализ видов банковских инноваций позволил разграничить не только различные виды деятельности, но и определить возможности применяемых инструментов в процессе осуществления инновационной деятельности. Инновации в традиционной модели могут использоваться, но носят поверхностный характер, так как в данном случае инновации – это вынужденная необходимость.

С учетом проанализированного понятийного аппарата была предложена классификация рисков при реализации инновационных разработок в деятельности коммерческого банка с учетом повсеместного распространения интернет-технологий и внешних эффектов, обусловленных макроэкономическими показателями страны.

## **1.2. Роль и задачи управления основными элементами инновационных процессов в банковской сфере**

Функционирование банковского сектора пронизывает все сферы деятельности общества, являясь своеобразным проводником между частными и коммерческими сделками. Сохранение конкурентных позиций на финансовом рынке вынуждает коммерческие банки выстраивать работу с учетом современных трендов. Инновационные технологии являются перспективным направлением, которое набирает обороты, с учетом ведения бизнеса в условиях пандемии COVID-19 перешло в глобальный масштаб. Увеличение спроса на дистанционные услуги – независимо от сферы деятельности – привело к росту предложения ИКТ-продуктов.



делает экономическую систему более открытой и позволяет увеличить число пользователей...»<sup>1</sup>.

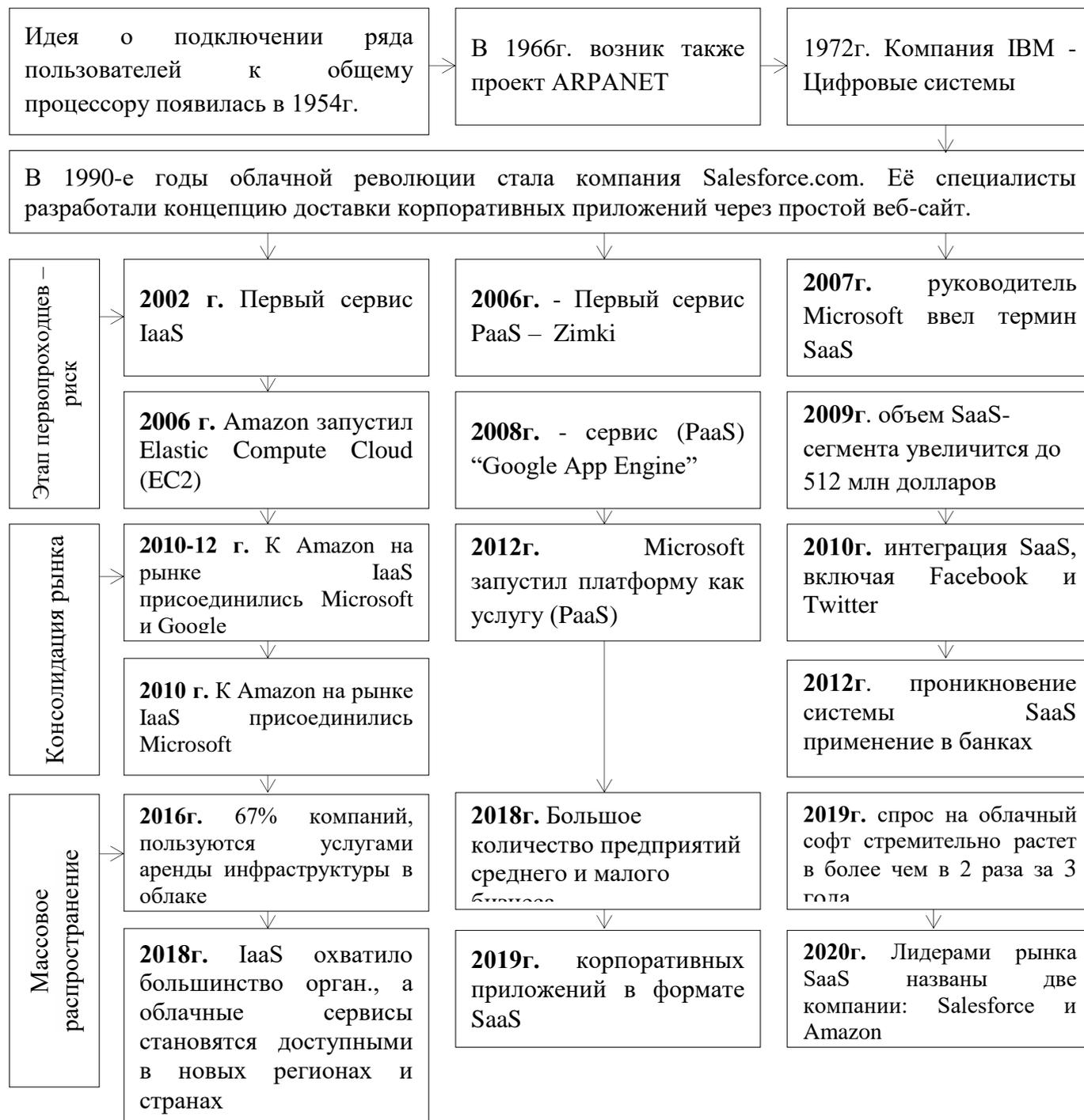


Рисунок 1.5 – Этапы развития облачных систем<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Императивы управления глобальными цифровыми платформами / Е.Н. Смирнов, С.А. Лукьянов//The ecosystem approach in business: Transformation of management theory and practice. 2020. №4. С. 59-70. [Электронный ресурс]. – URL: file:///elibrary\_43920382\_82545144.pdf

На рисунке 1.5 представлены этапы развития трех сервисов для обработки, обмена, реализации приложений и т.д. В данном случае речь идет о масштабности и защищенности потоков информации данных. Инфраструктура облачных технологий создает мост между коммерческими банками, организациями и разными сферами экономики.

Все существующие методики развивались в одном периоде, но рассматривают разный перечень предоставляемых услуг. Первоначальный этап развития начался с IaaS (Infrastructure as a Service). В данном случае речь идет о предоставлении услуг в рамках «подписки», а при потреблении данной услуги клиент не работает с оборудованием. В рамках «подписки» возможно редактировать и подстраивать имеющиеся сервисы под определенный сегмент. Фундаментом для формирования системы IaaS является системы Big Data и Machine Learning, из-за повышения объема данных возник спрос на IT-технологии, в основе которых содержались модели хранения и обработки большого количества информации. В настоящее время сервисы IaaS ничуть не потеряли актуальности. Так, компания Gartner на конец 2020 г. определила объем рынка облачных технологий. Он составил 64,3\$, что дало прирост активов на 40,7%<sup>2</sup>. Лидерами отрасли в данном сегменте являются Amazon (41% доли рынка), Microsoft (18,7%), Alibaba (6,2%).

Расширяя спектр предоставляемых услуг, более обширным облачным сервисом является PaaS (Platform as a Service). Непосредственное отличие заключается в том, что платформа предполагает уже сформированный набор компонентов для применения их в разрезе собственных приложений. Клиент сам управляет платформой, включая модернизацию или расширение, в данном

---

<sup>1</sup> История развития облачных технологий. Появление SaaS, PaaS и IaaS. IBS DataFort <https://www.datafort.ru/blog/development-of-cloud-technologies.html>; История облачных вычислений. Cloud4u/ Этапы развития облачных вычислений (lektsii.org); SaaS (мировой рынок). Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ. 2020; Infrastructure as a Service. IaaS (мировой рынок). Инфраструктура-как-сервис. 2021 Infrastructure as a Service, IaaS (мировой рынок) (tadviser.ru)

<sup>2</sup> См.: Infrastructure as a Service. IaaS (мировой рынок). Инфраструктура-как-сервис. 2021 Infrastructure as a Service, IaaS (мировой рынок) (tadviser.ru)

случае компания предоставляет клиенту фундамент для реализации идей. Сервис представляет собой портал разработчика, шаблоны приложений и облачные интеграции. Облачные интеграции имеют вид открытых и партнерских API, предназначенных для интеграции данных, обмена сообщениями т.д.<sup>1</sup>

Применение следующей модели SaaS (Software as a Service) в разрезе банковской деятельности отличается от выше перечисленных моделей наличием облачного автоматизированного рабочего места. Покупатель получает сформированный программный продукт, при этом в ведении продавца остается сопровождение приложения. Возможность аналитики бизнес-процессов, каналы платежных систем, систем стресс-тестирования (RegTech) и электронного документооборота (Облачный ЭДО).

Абсолютно новый формат сервисов по цифровым технологиям определяет модель BaaS (Bank / Business as a Service). При использовании данного приложения клиент получает автоматизированный сервис, с помощью которого есть возможность контролировать даже переданные на стороннее управление и работу сферы, например, аутсорсинг. Масштаб деятельности уже приобретает современную модель работы бизнеса, включающую возможность использовать системы контроля перераспределения финансовых активов, отслеживать деятельность подразделений (бэк-офис), формировать запросы на выпуск карт, координировать процессинг, супермаркет финансовых услуг, системы идентификации личности (связь с единой биометрической системой).

Обмен данными и сейчас является темой для обсуждения, поскольку создание ресурсов для эффективного и безопасного обмена информацией является одной из главных проблем. Рассмотрим преимущества облачной интеграции, ее виды и возможности (рисунок 1.6).

---

<sup>1</sup> Доклад общественных консультаций: применение облачных технологий на финансовом рынке. Банк России. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: [consultation\\_paper\\_181218.pdf](https://www.cbr.ru/consultation_paper_181218.pdf) (yandex.ru)

Процессы глобализации и цифровизации формируют новые инструменты и площадки для введения эффективного бизнеса, основанные на интернет-технологиях. Деятельность банковского сектора имеет свои особенности и сложности. Облачные технологии позволяют не только обмениваться информацией, но и устанавливать новые связи между участниками рынка – экосистемы. На рисунке 1.6 представлены основные преимущества работы цифровых облачных систем, которые выступают как технологический инструмент.

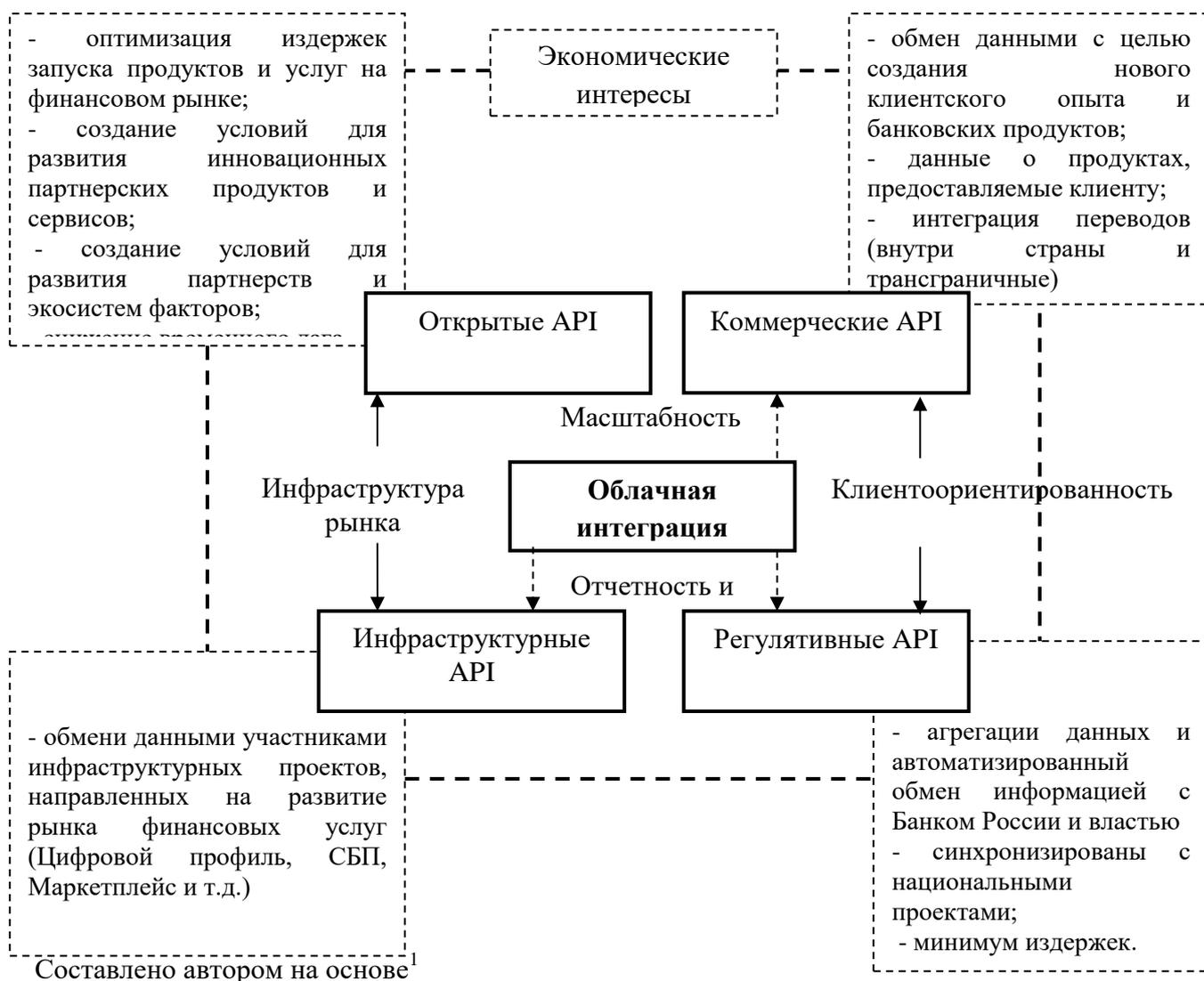


Рисунок 1.6 – Функционал инструментов дистанционного обслуживания и обмена информацией

<sup>1</sup> Концепция открытых API. Финтех Ассоциации. [Электронный ресурс]. – URL: Kontsepsiya-otkrytykh-API.pdf (yandex.ru)

На основе изученных видов облачной интеграции выделены основные принципы работы цифровых сервисов в банковской отрасли:

1. Инфраструктурные преобразования, в данном случае речь идет о повышении уровня технического прогресса, создании современных условий для развития банковской отрасли и экономики в целом (Например, маркетплейс, ЕБС, СБП, удаленные сервисы).

2. Нормативное регулирование. Банковская деятельность, в отличие от многих других сфер, подвержена нормативному регулированию и лицензированию, в данном случае предполагается функционирование утвержденных сервисов цифровой работы.

3. Масштабность, которая предполагает не только создание единого сервиса для обмена, анализа и координации данными внутри отрасли, но и возможность координировать совместную деятельность, минимизировать издержки и т.д.

4. Ориентация на потребителя, формирование конкурентной среды путем предоставления расширенного перечня услуг.

Реализация инновационных продуктов основана на цифровых сервисах. Функционал каждой модели был описан ранее, в данном случае необходимо рассмотреть перечень услуг, которые используются на основе этих программных продуктов (рисунок 1.7).

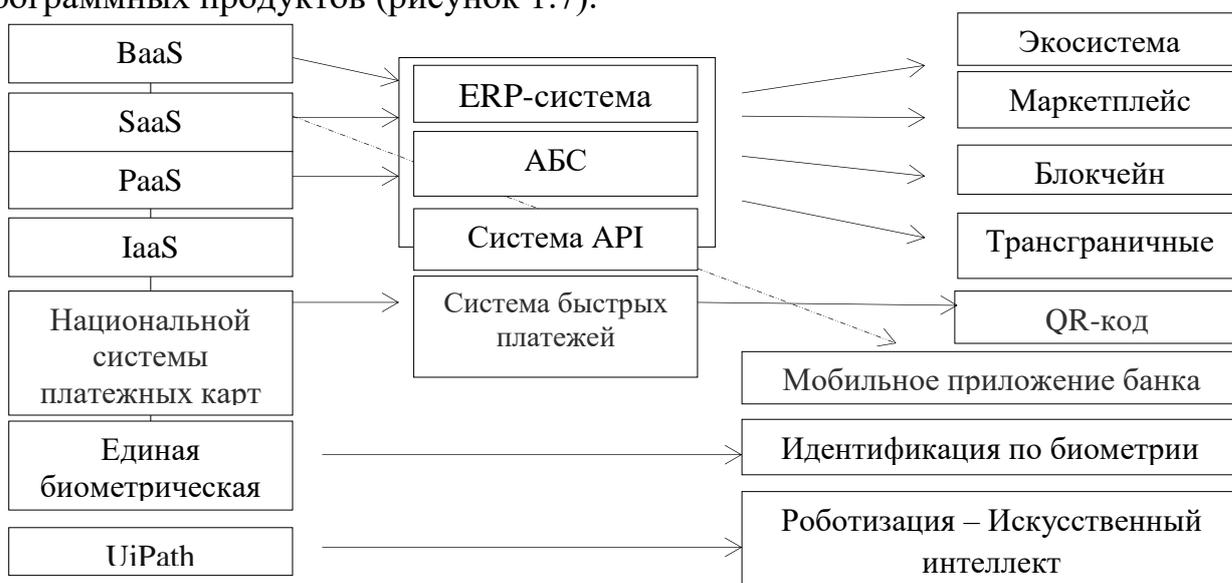


Рисунок 1.7 – Программное обеспечение реализации банковских инноваций

Рассмотрим специфику современных инновационных продуктов. Биометрическая идентификация набирает обороты, еще в 2003 году ученые Rodrigo de Luis-Garc, Carlos Alberola-L'opeza, Otman Aghzoutb, Juan Ruiz-Alzola определили перспективность данного направления: «...биометрические системы идентификации (BISs), т.е. идентификация на основе биометрических признаков, обеспечат в ближайшем будущем безопасный доступ к физическим и виртуальным ресурсам и пространствам, поскольку, в отличие от традиционной идентификации, они основаны на том, кто мы есть (наши индивидуальные черты). Практически любой физиологический признак может быть использован для идентификации; однако наиболее обобщенные биометрические технологии включают автоматическое распознавание п-отпечатков пальцев, лиц, радужной оболочки, сетчатки, геометрии рук, голоса и подписи...»<sup>1</sup>. Рассмотрим современную ситуацию на рынке биометрических технологий (рисунок 1.8).

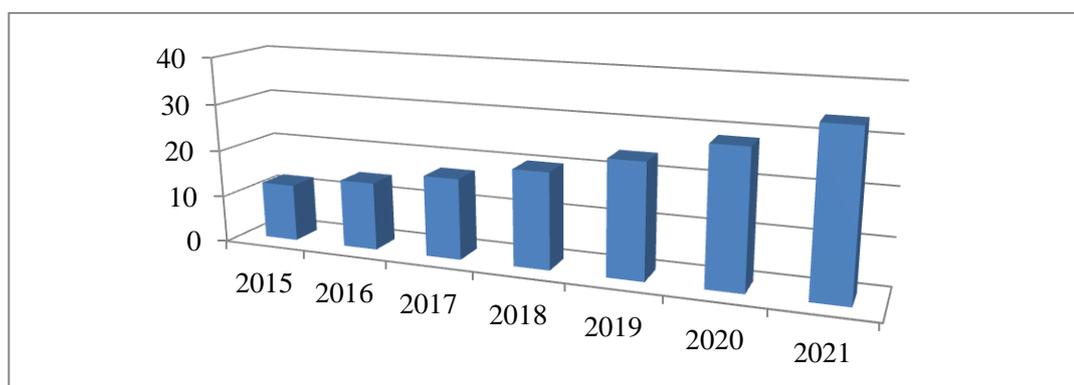


Рисунок 1.8 – Объем мирового рынка биометрических систем 2015–2021 гг., млрд долл.

США<sup>2</sup>

Единая биометрическая система способна снизить риски хищения денежных средств, дать основу для мониторинга платежеспособности клиента, уменьшив риск невозврата заемщиками денежных средств, упростить как

<sup>1</sup> Rodrigo de Luis-Garc'a. Biometric identification systems. In: Carlos Alberola-L'opeza, Otman Aghzoutb, Juan Ruiz-Alzola. Signal Processing 83 (2003) 2539–2557 DOI: 10.1016/j.sigpro.2003.08.001

<sup>2</sup> Обзор международного рынка биометрических технологий и их применение в финансовом сектор. Центральный банк. (2018). [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev\\_bio.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev_bio.pdf)

клиенту, так и банку систему работы с собственными счетами. До настоящего времени биометрия не пользовалась популярностью, изменения были обусловлены внесенными изменениями, вступившими в силу с 1 января 2021 года. Внесенные поправки в ФЗ №480 формируют требования к включенным в список услугам сервисов биометрии: банк не может отказать клиенту в его желании пройти идентификацию личности с помощью биометрии. На основе SWOT-анализа рассмотрим последствия от обязательного использования биометрических данных (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - SWOT-анализ идентификации на основе биометрии

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- инструмент индивидуальной защиты данных;</li> <li>- данные для входа и использования всегда с человеком, отсутствует риск потери;</li> <li>- точность идентификации;</li> <li>- упрощает клиентский путь;</li> <li>- инструмент для минимизации мошеннических действий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая юридическая защита информации;</li> <li>- возможность некорректной процедуры сбора информации;</li> <li>- дорогостоящая процедура лицензирования и внедрения оборудования для реализации сбора и обработки данных;</li> <li>- отсутствует зафиксированный круг лиц, которые имеют доступ к базе данных;</li> <li>- нарушение личных границ и права на неприкосновенность частной жизни со стороны государства, надзорных органов (МВД, ФСБ).</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- уменьшение киберпреступлений;</li> <li>- единый доступ к информации для всех финансовых организаций;</li> <li>- рост информационной доступности для удаленных регионов;</li> <li>- замена пластиковых и бумажных носителей;</li> <li>- ввод новых продуктов банкинга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность продажи или утечки данных.</li> <li>- меры могут нести принудительный характер, как для банков, так и для населения.</li> <li>- слабая защищенность цифровых носителей.</li> <li>- отсутствие финансирования и инвестиционной составляющей, которые требуют внедрение систем идентификации.</li> </ul>

Составлено автором на основе<sup>1</sup>

Условия цифровизации перестраивают привычные бизнес-процессы. Биометрия является абсолютно новым инструментом деятельности

<sup>1</sup> Савельева Н.К. Тимкина Т.А. Биометрия в банковской деятельности, как новый этап инновационных инструментов. // Инновационное развитие экономики. - 2021. - №4 (64)

коммерческого банка. Идея масштабного ввода нового сервиса имеет ряд преимуществ и способна решить многие насущные проблемы, но при этом характеризуется и неоспоримыми рисками.

Следующий инструмент коммерческой деятельности банка – экосистема. Интернет-покрытие расширяется, проникая даже в самые отдаленные территории, интернетизация раздвигает границы, стирая расстояние между поставщиком услуг и клиентом. Для достижения конкурентоспособности на рынке банковских услуг банкам необходимо отвечать современным трендам. В силу большого количества игроков на рынке необходимо расширять перечень услуг. Рон Аднер трактует экосистему как «...функции выравнивания многостороннего набора партнеров, которые используются для того, чтобы фокусное ценностное предложение материализовалось...»<sup>1</sup>. Работа самостоятельных организаций на одной платформе обусловлена сменой траектории и очень динамичным укладом бизнеса. Актуальность дистанционного обслуживания обусловлена последствиями пандемии COVID-19. Рассмотрим функционал экосистемы как формы организации работы банка (рисунок 1.9).

С учетом динамичного развития рынка банкам целесообразнее сотрудничать с компаниями, которые уже осуществляют деятельность в определенной сфере, чем самостоятельно развивать то же направление, потому что временной лаг слишком велик, чтобы достичь определенного уровня. Таким образом, вектор сменился с поглощения на сотрудничество, что способствует расширению конкуренции на рынке. Сильные стороны экосистем встают в противовес рискам (таблица 1.3).

Экосистема основана на предоставлении большого количества услуг, на базе единой цифровой площадки (программного продукта). Экономия времени при осуществлении стандартных операций имеет существенное значение,

---

<sup>1</sup> Ron Adner (2016) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management, 43(1). 10.1177/0149206316678451

поэтому осуществление базовых операций эффективнее будет совершать в одном месте и при максимально выгодных условиях. Государство озабочено спросом организаций на вступление в экосистемы, так как данная форма является новой и не имеет законодательного закрепления и методов оценки и контроля. Если же процесс расширения будет происходить большими темпами, чем предполагалось, рынок может прийти в состояние олигополии, при которой конкурентная борьба будет осуществляться между сильными игроками.



Рисунок 1.9 - Элементы экосистемы финансовых организаций и их функционал

Таблица 1.3 - SWOT-анализ экосистем в сфере банковских услуг

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост доступности финансовых услуг.</li> <li>2. Вовлечение дополнительных игроков рынка.</li> <li>3. Снижение цен в процессе конкуренции за клиента.</li> <li>4. Расширение клиентской базы.</li> <li>5. Увеличение наименований услуг и продуктов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доминирование крупных игроков.</li> <li>2. Высокий уровень затрат на переход к экосистеме.</li> <li>3. Высокий уровень затрат на реализацию и переход.</li> <li>4. Долговременный период окупаемости для инвесторов и акционеров;</li> <li>5. Несоразмерный объем издержек и получения прибыли.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на новый уровень более мелких компаний.</li> <li>2. Обмен данными, подтверждение платежеспособности клиента, минимизация риска задолженности.</li> <li>3. Увеличение занимаемой доли рынка;</li> <li>4. Рост прибыли в долгосрочной перспективе.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цикличность экономических процессов – кризисные явления.</li> <li>2. Колебания валютного курса.</li> <li>3. Утечка данных за счет прогрессирующего объема информации.</li> <li>4. Отказ потребителя от пакетов услуг.</li> <li>5. Сложность деятельности региональных банков, падение уровня конкуренции.</li> <li>6. Конкуренция будет представлять собой борьбу «банковских гигантов», при сокращении количества игроков рынка.</li> <li>7. Нормативно-правовое регулирование.</li> <li>8. Жесткое антимонопольное регулирование.</li> <li>9. Подавление менее развитых компаний.</li> <li>10. Снижения уровня концентрации.</li> </ol>

Интернет стирает границы между потребителем и продавцом, возможность осуществлять сделки независимо от территориального положения расширяет список субъектов рынка. Взаимодействие участников, находящихся в разных странах, уже становится обычным процессом. Товарно-денежный характер сделок основан на переводе денежных средств, а банк в данном случае является своеобразным мостом, дающим возможность развивать международное сотрудничество и между фирмами, и между физическими лицами при проведении частных сделок. Процесс трансграничного сотрудничества обосновывает необходимость инновационного процесса в деятельности банка на рынке трансграничных банковских услуг, которые подразумевают в том числе и возможность упрощенного перевода денежных средств между странами.

В современной литературе как отечественной, так и зарубежной не представлено понятия «трансграничная банковская услуга». Таким образом, необходимо определить данный термин на основе ключевых характеристик двух уже имеющих трактовок: «банковская услуга» и «трансграничность». На основе проведенной систематизации понятий сформирован новый термин. Рассмотрим мнения авторов на «трансграничность».

Таблица 1.4 – Систематизация понятия «трансграничность»

Автор	Понятия	Основные черты
Хехар Шривастава	Потребитель покупает товар онлайн у продавца, который находится в другой стране <sup>1</sup>	- товарно-денежный характер - дистанционное взаимодействие
Кэмбриджский словарь	Нечто происходящее между разными странами или с участием людей или предприятий из разных стран <sup>2</sup>	- отсутствие межгосударственных границ - сотрудничество лиц из разных государств
Зыков А.А.	«...состояние/качество региона его политико-экономических, социально-культурных либо исторических связей...» <sup>3</sup>	- политического взаимодействия
Богатуров А.Д.	«...рост подверженности внутренних процессов в отдельных государствах внешним влияниям...» <sup>4</sup>	- международное сотрудничество - наличие договоренностей и положений
Шинковский М.Ю.	«...сфера социальных связей, интенсивность социально-экономических процессов, участники экономического сотрудничества, культурное сближение приграничных социумов...» <sup>5</sup>	- сотрудничество субъектов, находящихся на приграничных территориях - общие интересы
Богатуров А.Д.	«...сфера нерасчлененного взаимодействия между субъектами международных отношений по поводу их действий, общих проблем...» <sup>6</sup>	- глобализация - общая цель и интересы

<sup>1</sup> Shekhar Srivastava Cross-border trade: All you need to know is here! // Magento Community Insider. – 2020. [Электронный ресурс]. URL: Cross-border trade: All you need to know is here! By CedCommerce

<sup>2</sup> What is Cross-border Ecommerce? [Электронный ресурс]. – URL: What is Cross-border Ecommerce? (ecommercewiki.org)

<sup>3</sup> Зыков А.А., Шинковский М.Ю Проблема дефиниции феномена «трансграничность» // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2009. - № 1(1) . С. 34-41

<sup>4</sup> Богатуров А.Д. Мировая политика в теоретическом дискурсе // Мировая политика: теория, методология, прикладной анализ. – М.: КомКнига, 2005. С.199

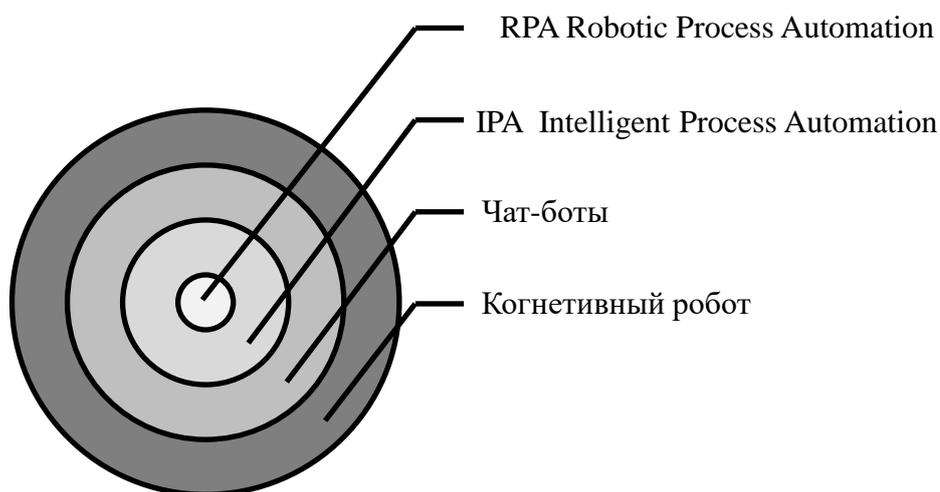
<sup>5</sup> Зыков А.А., Шинковский М.Ю Проблема дефиниции феномена «Трансграничность» // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2009. № 1(1) . С. 34-41

<sup>6</sup> Богатуров А.Д. Мировая политика в теоретическом дискурсе // Мировая политика: теория, методология, прикладной анализ. – М.: КомКнига, 2005. С.199

Систематизация понятия позволила выделить основные черты термина «трансграничность», на основании которых возможно сформировать наиболее полное определение. Трансграничность – это территориальная система, в основе которой лежит взаимодействие субъектов двух и более государств, созданная для достижения общих целей в экономических, политических и социальных сферах, ослабляющая государственные границы путем создания единого экономического пространства.

Таким образом, трансграничная банковская услуга представляет собой экономические отношения в рамках деятельности банка, направленные на производство продукта (услуги), в основе которых лежит взаимодействие субъектов двух и более государств, используемое для удовлетворения потребностей в экономических, политических и социальных сферах.

Роботизация развивается так же быстро, как и цифровые платформы. В разрезе банковской деятельности «робот» понимается как комплекс программных продуктов для реализации поставленных задач, при этом наблюдается замена человеческого труда на автоматизированный. Рассмотрим классификацию роботизированных процессов (Рисунок 1.10).



Составлено автором на основе<sup>1</sup>

Рисунок 1.10 – Классификация роботизированных процессов в инновационной деятельности банка

<sup>1</sup> Сенкова А. Роботизация банковских сервисах. Харб. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: <https://habr.com/ru/company/rosbank/blog/510416/>

Классификация роботов основана на масштабности деятельности, уровне задач и степени их сложности. Их виды представляют собой «матрешку», каждый последующий расширяется за счет включения новых функций. Минимальные функции выполняет продукт RPA, к перечню его функций относят базовые операции, не требующие аналитики и принятия решений. Сервис IPA не только выполняет базовые операции, но и имеет возможность принимать решения, с учетом функционала RPA. Анализом поведения человека, его голоса, речи наделен сервис Чат-ботов. Данный вид роботов встречается, например, в сервисах ПАО «Сбербанк» при первоначальном запросе клиента. Все перечисленные функции соединяются в одном программном продукте – Когнитивном роботе. Программа максимально точно осуществляет операции по аналогии с человеком, при этом нет риска человеческих ошибок.

Следующим инновационным продуктом является маркетплейс. Данный сервис был введен в 2017 году с целью создания единой платформы для продажи финансовых продуктов в масштабе всей страны<sup>1</sup>. Участниками платформы могут быть коммерческие банки, страховые компании, компании паевых инвестиционных фондов, эмитенты гособлигаций, реестр хранения значимой юридической информации (РФТ), мобильные приложения, официальные сайты<sup>2</sup>. На данный момент на платформе работают три структуры: «Финуслуги», где можно оформить кредит, открыть вклад, застраховаться; «ВТБ.Регистратор», предлагающий услуги по внебиржевым финансовым облигациям и «Инфинитум», который предлагает услуги в разрезе паев инвестиционного фонда.

В середине 2020 года в «Росбанке» был введен в работу первый робот, его функционал заключался в сверке персональных данных клиента для дальнейших операций. В данном случае использование роботов для

---

<sup>1</sup>Маркетплейс. Банк России. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/fintech/market\\_place/](https://cbr.ru/fintech/market_place/)

<sup>2</sup> Маркетплейс. Банк России. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: :Маркетплейс | Банк России (cbr.ru)

совершения первичных операций приводит к снижению количества человеко-часов и росту эффективности рабочего времени. Преимущества данного инновационного продукта заключаются в прозрачности работы, в возможности фиксации всех операций в цифровом формате, повышении эффективности, минимизации ошибок, круглосуточном режиме работы.

Сбербанк сообщил, что в 2021 году запустил универсальный маркетплейс. Как сообщает издательство Forbes, платформа будет основана на уже имеющемся опыте деятельности таких компаний, как «Беру», «СберМаркет», «Сберлогистика» и т.д., входящих в экосистему Сбера.<sup>1</sup> Целью инновационной деятельности является создание условий формирования новых сервисов для участников инновационной платформы и последующей ее интеграции с активами и возможностями компании.

Деятельность коммерческих компаний, особенно больших, основана на маркетплейсах. В сфере банковской деятельности данные услуги активизировались достаточно недавно и только сейчас набирают обороты. Преимуществами для банка являются новые клиенты, снижение издержек и вывод части сервисов на аутсорсинг. С точки зрения клиента преимущества заключаются в безопасности, скорости осуществления операций и независимости от времени, так как сервис работает 24 часа.

Применение технологии блокчейн в работе банка является инновационным продуктом. Блокчейн – это «...технология, которая позволяет создать децентрализованную базу данных с использованием новейших достижений криптографии. Благодаря ей становится возможным записывать и проверять данные, которыми обмениваются пользователи, без участия третьей стороны, например брокеров или банков...»<sup>2</sup>. Проблема сложности трансграничных переводов уже была сформулирована ранее при анализе

---

<sup>1</sup> Батыров Т. Сбербанк запустит универсальный маркетплейс в 2021 году. Forbes Staff. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/415065-sberbank-zapustit-universalnyy-marketpleys-v-2021-godu>

<sup>2</sup> Как блокчейн тихо меняет жизнь в 2021 году. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://blog.platincoin.com/ru/technologies/kak-blokchejn-tiho-menjaet-zhizn-v-2021-godu/>

международных переводов. Одним из преимуществ технологии блокчейн является упрощение перевода и снижение стоимости использования этой услуги для клиента, а также возможность мониторинга государством денежных потоков, в том числе и при борьбе с коррупцией.

Рассмотрение современных платформ, которые предоставляют инновационные продукты и услуги, может быть окончено анализом системы быстрых платежей (СБП). Данный сервис был создан на основе Национальной системы платежных карт в 2019 г. Удобство использования обозначенной платформы заключается в простой системе идентификации личности получателя денежных средств. Привязка номера карты к номеру мобильного телефона стала обыденностью, на основе этого и работает сервис. Деньги переводятся без комиссии между клиентами разных банков, входящих в СБП.

Перевод денежных средств возможен между различными группами. Самый распространенный вариант – это перевод между физическими лицами, второй по частотности вариант – это переводы денежных средств, совершаемые клиентом, между собственными счетами, которые находятся в разных банках. Осуществление перевода юридическим лицам возможно на основе QR-кода. Оплата по QR-коду предполагает перевод средств за приобретенные товары и услуги, оказанные работы<sup>1</sup>. В соответствии с данными Банка России с 1 октября 2021 года обеспечение банками возможности оплаты через данную систему товаров и услуг станет обязательным, не зависимо от уровня компаний-продавца и занимаемой им доли рынка<sup>2</sup>. Так, ПАО Сбербанк, имеющий собственный сервис по оплате на основе QR-кода, не хотел входить в СБП и получил за это штраф от Центрального банка.

Таким образом, можно отметить, что процессы глобализации, интернетизации и последствия пандемии COVID-19 оказали большое влияние

---

<sup>1</sup> Система быстрых платежей: зачем она нужна и как меняет рынок переводов. РБК. 2021. Новости банка - Система быстрых платежей: зачем она нужна и как меняет рынок переводов, новости 2021 года (rsb.ru)

<sup>2</sup> Банк России. Оплата через СБП станет доступнее. 2020.]. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=8268> (дата обращения 30.09.2021 года)

на новый этап осуществления привычных бизнес-процессов. Инновационная деятельность является вектором развития экономики и в целом, и в отдельных ее отраслях. Большой объем информации создает спрос на новые сервисы и продукты в банковской деятельности. Технологический прорыв прослеживается в требованиях как потребителей, так и самих коммерческих банков. Инновационные продукты являются инструментом создания конкурентных преимуществ, позволяющих сохранить занимаемую долю рынка или увеличить ее. Процесс развития инновационных площадок начался в 1972 году и ознаменован процессом создания первых цифровых систем. Развитие и расширение цифровых технологий продолжается по настоящее время.

Реализация инновационной деятельности в силу Интернет-технологий, компьютеризации формирует новые требования к цифровым платформам, на основе которых функционируют современные сервисы. В зависимости от функциональности различают IaaS (Инфраструктура, как услуга), PaaS (Платформа, как услуга), SaaS (Программное обеспечение, как услуга) и новый формат BaaS (Банк, как услуга). Функциональность данных моделей определяет уровень продуктов, реализуемых с их помощью. Объемы информации увеличиваются с каждым годом. Процесс защиты данных и обмен ими между участниками рынка привел к созданию облачной интеграции на основе API.

После разбора современных моделей и сервисов проведен анализ современных инновационных продуктов, количество и качество которых определяет уровень банковской деятельности. Наличие экосистем в банковском секторе является новой формой организации деятельности на основе банка. Она обеспечивает клиентскую базу, рост доли рынка. Биометрическая идентификация личности является новой формой подтверждения личности, упрощая процессы получения финансовых услуг, и способна снизить риски кибер-мошенничества, создать единую цифровую клиентскую базу. Наличие сервиса для упрощенного перевода денежных средств между странами характеризует наличие у банка трансграничных банковских услуг. Проблемы в сложности международных переводов способна решить развивающаяся

платформа блокчейн, характеризующаяся простотой осуществления переводов. Нахождение банка в СБП упрощает перевод денежных средств в масштабе страны, так, с помощью данного сервиса можно без комиссии осуществлять переводы между разными банками, в том числе используя QR-код для переводов юридическим лицам. Все перечисленные сервисы, системы, цифровые платформы характеризуют новые критерии оценки деятельности банка. Отсутствие инновационных продуктов не обеспечивает банку ни эффективной работы, ни конкурентных позиций, что сказывается на прибыли.

### **1.3. Методики оценки инновационной деятельности коммерческого банка**

Центральный банк все активнее вмешивается в деятельность коммерческих банков. В статье М.В. Крашенников и Н.С. Марамыгин верно обосновывают причины стабильности банковского сектора в период кризиса 2019, а именно «...реформа Банка России по большей части подошла к концу в 2019 г., банки вошли в кризис вполне подготовленными. Последние несколько лет ЦБ проводил расчистку сектора, вводил требования к ликвидности, достаточности капитала и прочим показателям, важным для мониторинга и контроля...»<sup>1</sup>. Дистанционное обслуживание уже прочно вошло в современную жизнь. Условия пандемии COVID-19, удаленной работы и отсутствие возможности посещать офисы спровоцировало коммерческие банки к смене формата деятельности. Онлайн формат распространился и на юридических лиц: с апреля 2020 года средний и малый бизнес может открывать счета в дистанционном формате. Инвестиционное консультирование сейчас возможно провести удаленно, подобные сервисы регулируются с апреля 2021 года, что является одним из способов координации инновационной деятельности

---

<sup>1</sup> Крашенников М.В., Марамыгин М.С. Влияние пандемии COVID 19 на российский банковский сектор/ М.В. Крашенников, М.С. Марамыгин//сб. науч.-практич. Конф. Экономический рост как основа устойчивого развития. 2020. С. 267-235. [Электронный ресурс]. – URL: [elibrary\\_44470412\\_46548440.pdf](http://elibrary_44470412_46548440.pdf)

банковского сектора. В соответствии со стратегией развития национальной платежной системы (НПС) на 2021-2023 гг. предлагается ввести универсальный платежный адрес для упрощенной смены коммерческого банка.

Мобильные приложения тоже начинают быть объектом пристального контроля, так, в феврале 2021 года введен перечень критериев для создания функционала мобильных приложений. В соответствии с положением ЦБ у коммерческого банка может быть только одно приложение, через каналы которого клиент может осуществлять операции по открытию счета, переводам и т.д. Если же приложения нет, то коммерческий банк обязан уведомить Центральный Банк. Общие критерии для мобильных приложений вступают в силу с начала 2022 года.

Инновационная деятельность в разрезе информационных продуктов и услуг в формате онлайн укрепилась. Озабоченность Центрального банка большим количеством инновационных банковских продуктов обусловлена высокой значимостью цифровых технологий. Для самих коммерческих банков важно понимать степень соответствия своих услуг современным тенденциям и уровню предоставляемых сервисов в сравнении с аналогичными продуктами конкурентов.

В условиях нового вектора развития бизнеса необходимо грамотно оценивать свою деятельность. Динамичность бизнес-процессов обуславливает потребности банка в своевременном мониторинге. Фундаментальность способов оценки работы банковского сектора основана на двух основных способах оценки, включающей, во-первых, анализ количественных показателей (ценовых), а во-вторых, показатели качественных критериев (неценовых). Эффективная деятельность является основой конкурентоспособности банка.

С учетом резкого развития интернет-технологий, смены траектории деятельности необходимо рассматривать актуальный перечень критериев, по которым максимально достоверно можно оценить результаты работы коммерческого банка. В рыночной экономике необходимо грамотно определять уровень конкурентоспособности отдельного банковского субъекта. Многие

зарубежные банки используют при проведении стратегических исследований и анализе интенсивности конкуренции конкурирующих сил модель М. Портера<sup>1</sup>, который считал, что добиться конкурентного преимущества возможно, если будут выполняться три задачи:

1. Повышение качества и потребительских свойств товара;
2. Снижение затрат, сохранение наивысшего положения и разумный уровень цен;
3. Соотнесение продуктов с целевыми сегментами рынка.

Стабильный финансовый сектор имеет определяющее значение для экономики страны в силу колоссального влияния на все секторы экономики. Видимые изменения структуры и сущности банковского дела происходят на протяжении нескольких лет достаточно быстрыми темпами: российский банковский сектор достигает уровня развития развитых европейских стран. Преобразование банковского сектора продолжается по настоящее время. Изменения касаются не только уровня банковских услуг, основанных на развитии IT-технологий, но изменения самой структуры рынка и степени мониторинга и контроля со стороны государства.

Весь банковский сектор, как и любой коммерческий бизнес подвержен внешним изменениям. Сдерживающая политика и риски в деятельности банковской системы обусловлены падением цен в нефтегазовой отрасли, пандемией COVID-19, снижением покупательной способности населения, ростом безработицы и инфляции. В обозримом будущем возможен только неорганический рост за счет слияний и поглощений более мелких игроков на банковском рынке, включая тех, кто не пересмотрел свои бизнес-процессы и ценности в пользу политики, ориентированной на клиента<sup>2</sup>. Таким образом, становится актуальным вопрос о мониторинге не только финансового

---

<sup>1</sup> Derevyanko O.V. Assessment of competitiveness of commercial banks and method of detection competitors in the banking market // ЭВД. - 2015. - №4 (42). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/assessment-of-competitiveness-of-commercial-banks-and-method-of-detection-competitors-in-the-banking-market> (дата обращения: 27.07.2021).

<sup>2</sup> G.A. Akerlof, R.J. Shiller, Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception (2015)

состояния, но и оценке конкурентных преимуществ. Ориентация на потребителя предполагает формирование целостного портфеля услуг, формирующегося на основе спроса всех групп населения. Ориентация на цифровое обслуживание обуславливает определенный стиль ведения бизнеса, при этом необходимо учитывать конечного потребителя. Так, если Поколение X, миллениалы и тем более зумеры достаточно мобильны и технически образованы, то на поколение бумеров стоит обратить внимание. Тем самым, вопрос об оценке деятельности коммерческого банка является актуальным. Рассмотрим современные методики оценки работы банка. Различают три блока анализа банковской деятельности. Традиционный формируется на основе весовых коэффициентов и индексов, в данном случае речь идет об отношении текущих данных к средним данным отрасли или данным лидеров рынка. Математический блок методов формируется на основе данных за период или отношения прибыли к затратам. Статистический блок предполагает градацию между субъектами банковской деятельности, сравнение с другими игроками рынка (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Методики оценки деятельности коммерческого банка

Блок	Метод	Название	Описание	Особенности
Традиционные	Сравнение	Коэффициент Джинни <sup>1</sup>	Оценивает однородность субъектов рынка	Статистический показатель для оценки экономического равенства.
	Взвешивание	Коэффициент вариации рыночных долей <sup>2</sup>	Оценивает влияние банка, через размер банка Интервал от 0 до 1	Характеризует возможную рыночную власть банков через неравенство их размеров.
	Структурирование	Методика Васильева Ю.А.(2021) <sup>3</sup>	Оценка на основе качества предоставляемых услуг	Оценка интегральных показателей с учетом уровня доступности, скорости, безопасности

<sup>1</sup> Глушенко К.П. К вопросу о применении коэффициента Джини и других показателей неравенства. // Вопросы статистики. - 2016 - №2. С. 71-81 318 (yandex.ru)

<sup>2</sup> Семёнычев Е.В., Павлова К.Э. Методика оценки уровня региональной конкуренции в банковской сфере // Финансы и кредит. - 2008. - №14 (302). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-urovnya-regionalnoy-konkurentsii-v-bankovskoy-sfere> (дата обращения: 26.07.2021).

<sup>3</sup> Васильева Ю.А. Развитие системы повышения качества банковских услуг для усиления их конкурентоспособности: автореф. дис. Канд. экон. наук : 08.00.10 /Ю.А. Васильева; Москва, 2021. 26с. .URL: [Vasileva\\_avt.pdf](#) (yandex.ru)

	Метод	Название	Описание	Особенности
	Построение интегральных показателей	Методика Целикова Л.В. <sup>1</sup>	Сравнение интегральных показателей с лидерами рынка Интервал от 0 до 1	С учетом весовых коэффициентов на один уровень встают данные финансовой отчетности, качества услуг, менеджмента и маркетинга
		Методика Кромонова <sup>2</sup>	Анализ показателей уровня качества управления риска на основе весовых коэффициентов	Методика рассматривает финансовое состояние банка без учета качества активов
	Графические	Cash Flow Return on investment, CFROI <sup>3</sup>	Оценка на основе денежных потоков с учетом инвестиционных рисков	Оценка строится на основе валового инвестиционного потока, остаточный поток денежных средств и периода сглаживания доходности
Статистические	Балльная оценка	Метод SERVQUAL <sup>4</sup>	Оценка банка на основе удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых услуг	Методика статистического анализа диффузных моделей, на основе показателей надежности компании, цены продукции, ассортимента, работы персонала, обслуживания, формирования единого показателя на основе индекса, ранга и среднего значения.
	Индексный подход	Индекс Херфиндаля-Хиршмана	Обобщенные данные долей конкурентов на основе единого показателя оценки	Оценка уровня концентрации рынка, методика не учитывает внешние и внутренние факторы рынка банковских услуг
		Индекс Бейна	Является отношение доходов к издержкам, показывает уровень инвестиционной активности	Индекс рыночной власти фирмы, является отношением доходов банка к среднестатистическим данным отрасли

<sup>1</sup>Иванилова О.В. Основные направления повышения конкурентоспособности региональных банков России: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10/ Ольга Владимировна Иванилова ; Рос. Универ. Дружбы народов. – Москва.,2013., 158 л. . [Электронный ресурс]. URL: [download.php?file=3284e18dfaf0de4c58077106eb92ad6011735](http://download.php?file=3284e18dfaf0de4c58077106eb92ad6011735) (yandex.ru)

<sup>2</sup> Бобыль В. Методика применения показателей системы риск-менеджмента // Бункайский вестник. 2014. С.16-21 .. (nrb.by)

<sup>3</sup> Карминский А.М., Фролова Э.А. Методы управления стоимостью коммерческого банка. Корпоративные финансы. 2015. №1(33), С. 59-69 KAM-rus.pdf (yandex.ru)

<sup>4</sup> Описание методики, основанной на модели "SERVQUAL"2-2.pdf (yandex.ru)

		Индекс Линда	Оценка деятельности лидеров рынка	Оценка предпосылок формирования олигопольного рынка, методом процентного отношения рыночных долей
		Методика Захарова Е.В., Митяковой О.И. <sup>1</sup>	Система показателей оценки инновационного потенциала	Значения показателей инновационного потенциала с учетом информационной составляющей позволят определить сильные и слабые стороны потенциала предприятия
	Ранжирование	Индекс Розенблюта	Градация коммерческих банков по доле рынка	ранговый индекс концентрации рассчитывается на основе сопоставления рангов банков на рынке одноименных товаров и долей этих фирм на рассматриваемых рынках
Математические	Методы линейного программирования	Методика Банка России	Оценка анализа рисков на основе финансовой отчетности <sup>2</sup>	Система позволит проводить оценки финансовых ресурсов с учетом стоимости услуг в условиях изменяющегося спроса и предложения
	Анализ вероятности событий	Методика Р. Фатхутдинова <sup>3</sup>	Прогнозирование поведения в перспективе 5 лет на основе удельного веса в общем объеме продаж	средневзвешенная величина по показателям конкурентоспособности банковских продуктов. Интервал от 0 до 1
		Stress testing <sup>4</sup>	Оценка банка в разрезе изменений к внешней среде, возможность адаптации к условиям рынка	Метод стресс-тестирования анализирует: - простой тест на чувствительность; - анализ предыдущих событий банка; - анализ убытков; - теория экстремальных значений.

<sup>1</sup> Захаров Е.В., Митякова О.И. Оценка инновационного потенциала предприятия с учетом цифровизации экономики/ Е.В. Захарова, О.И. Митякова// Russian Journal of Innovation Economics. - 2020. - №3. С. 1653-1668. Электронный доступ: [elibrary\\_44082138\\_38333413.pdf](http://elibrary_44082138_38333413.pdf)

<sup>2</sup> О методике анализа финансового состояния банка | Банк России (cbr.ru)

<sup>3</sup> Депутатова Л.Н., Ворожцова К.А. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия. // Современные проблемы науки и образования. - 2012. - №3. [Электронный ресурс]. – URL: [science-education.ru](http://science-education.ru)

<sup>4</sup> Горелая Н.В. Антикризисное управление в коммерческом банке // Управление корпоративными финансами. 2009. №1(31). [Электронный ресурс]. – URL: <https://beintrend.ru/baza-znaniy/baza-znaniy/financeanaliz/antikrizisnoe-upravlenie-v-kommercheskom-banke>

Статистический метод в сравнительной таблице характеризуется коэффициентом Джинни, который был разработан в 1912 году. Данный показатель определяет уровень разрозненности в доходах населения, в разрезе банковской деятельности его можно применить как показатель равенства и однородности банковского сектора. Коэффициент вариации рыночных долей показывает доли каждого из банков на определенной территории, характеризует размеры и значимость. Актуальная методика является структурным методом анализа деятельности банка и была разработана Ю.А. Васильевой. Анализ банка предлагается проводить с точки зрения уровня оказываемых услуг, их качественной характеристики. Конкуренентоспособность услуги оценивается с точки зрения комфорта, безопасности, скорости. Очередная методика, созданная с учетом современных трендов, описана в работе Л.В. Целиковой и основана на весовых коэффициентах по пяти основным показателям: качеству активов, банковским услугам, рентабельности, достаточности и имиджу банка.

Методика В. Кромонава уже является устоявшейся и часто применяется на практике, ее основу для оценки составляют данные финансового состояния банка. Методика не учитывает качественные показатели, уровень соответствия современным трендам и наличия инновационных продуктов. Теоретически любую модель оценки можно представить графически, путем сравнения показателей за отдельные временные интервалы. Графический метод Cash Flow Return on investment (CFROI) используется как «...инструмент оценки активов и выбора акций для включения в инвестиционный портфель.»<sup>1</sup>.

Статистический блок оценки банковской деятельности включают балльный метод, примером которого может служить метод SERVQUAL (1985 г). Данный способ оценки основан на анализе степени качества товара и степени удовлетворенности клиента. Шкала оценки делится по пятибалльной

---

<sup>1</sup> Карминский А.М., Фролова Э.А. Методы управления стоимостью коммерческого банка. // Корпоративные финансы. - 2015. - №1(33), С. 59-69. [Электронный ресурс]. – URL: KAM-rus.pdf (yandex.ru)

шкале от «не важен» до «очень важен» для выявления критериев анализа. Конкурентоспособность банка определяется полнотой предоставляемых услуг, таким образом, анализ должен быть основан на актуальности услуг и частоте их реализации, т.е. на качестве предоставляемой услуги. В данном случае рассматривается только уровень предоставления имеющихся у банка услуг, без сравнения с аналогичными продуктами у конкурентов, что не может в полной мере отразить актуальность и эффективность деятельности.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана является популярным методом оценки уровня конкуренции посредством выделения долей от общего количества, оценку можно проводить по показателю выручки, уровню активов, чистой прибыли и т.д. Данный показатель эффективно применять для выявления лидеров рынка среди банков, действующих на одном уровне.

Уровень финансовой обеспеченности и рентабельности деятельности определяется индексом Бэйна, который вычисляется как отношение чистой прибыли к показателю стоимости активов. В данном случае итоговый показатель характеризует степень воздействия коммерческого банка на отрасль в пределах определенной территории. Особенностью методики является узость анализа, который не учитывает применение инновационных технологий и актуальность оказываемых продуктов и услуг. Анализ конкуренции в банковской отрасли отражает индекс Линда, в данном случае для расчета необходимы данные лидирующих компаний отрасли, что может обосновать варианты существующих типов рыночных структур, особенно при наличии олигополии или монополии. Анализ долей также рассматривается коэффициентом Розенблюта, определенного на основе рангов, построенных исходя из данных о прибыли от товаров одного сегмента. Принцип расчета основан на методике Херфиндаля-Хиршмана, преимущество которого заключается в возможности анализа масштаба работы конкретного банка.

Официальной методикой анализа деятельности коммерческих банков является Методика Банка России. Для Центрального банка важна минимизация рисков банкротства банка, поэтому методика рассматривает только

финансовую отчетность для анализа достаточного капитала, рыночного риска, ликвидности и т.д. Анализ также рассматривает деятельность банка в соответствии с нормативами. В расчет не берут актуальность услуг, применение инновационных продуктов и способов ведения бизнеса. В настоящее время нет методики оценки для существующих на рынке экосистем, что говорит об узком наборе анализируемых данных.

Методика оценки Р.А. Фатхутдинова рассматривает средневзвешенные величины от продажи товаров одного сегмента с учетом показателей эффективности работы конкретного банка. Конкурентоспособность банка определяется в соответствии с показателями цены товара, преимуществ оказываемых услуг, в том числе и их качества, в сравнении с аналогичными продуктами других компаний, уровнем затрат и т.д. Анализ осуществляется на основе финансовых показателей, но при этом акцент при расчете по данной методике делается на эффективность предоставляемых услуг.

Анализ методик оценки деятельности банка позволил выявить ряд особенностей. Во-первых, большинство существующих методик рассматривает эффективность банка с точки зрения итоговых финансовых результатов. При этом показатели ликвидности, рентабельности, устойчивости практически дублируют методику Банка России. Во-вторых, другой отличительной характеристикой методик является оценка деятельности банка со стороны качества предоставляемых услуг. Вторая группа методик позволяет сформировать оценку банка на основе только качественных (неценовых) показателей. При этом за основу берутся не актуальные сравнительные критерии, а условия, которые были важны до цифровизации и массового использования дистанционного обслуживания. В-третьих, ни в одной методике нет акцента на инновационные продукты, применение IT-технологий, разрозненность в банковском секторе, создание конкурентных преимуществ. Таким образом, создание дополнительных инструментов для мониторинга современных тенденций является актуальной темой исследования. Формирование трендов в условиях глобализации и расширения

территориальных границ имеет ряд преимуществ, но при этом, как и любая инновационная деятельность, она сопровождается рисками. Рассмотрим тренды банковской деятельности, которые не учтены в настоящих методиках (рисунок 1.11).

Тренды	Последствия	Риски
Критерии конкуренции определяются не ценой, а масштабностью и инновационными разработками	Развитие удаленных сервисов, цифрового сопровождения, главные критерии скорость и простота	Погоня за цифровыми сервисами может спровоцировать банкротство банков, в силу больших издержек на реализацию
Развитие небанковских услуг в масштабе коммерческих банков	Формирование маркетплейсов и экосистем	Укрупнение банковских организаций, может привести к олигопольному рынку
Оптимизация банковских инструментов для реализации новых видов услуг	Формирование новых сервисов, условий работы с клиентом	Сложности с восприятием населения резких нововведений
Упрощение процедуры получения услуги	Возрастающий спрос на кредитование (кредит и ипотека)	Большая закредитованность с учетом рисков
Развитие биометрии	Упрощенная процедура подтверждения личности, простота получения сторонних услуг через банк. как посредника	Риски утечки данных, продажи индивидуальных данных, рост киберпреступлений
Развитие системы быстрых платежей	Простота перевода между клиентами, упрощенная система, обмен данными, рост конкуренции	Рост разрозненности банковского сектора
Уменьшение количества банков	Появление новых партнеров и альянсов, новых видов сотрудничества	Развитие крупных банков и увеличение и так больших масштабов, снижение конкуренции

Составлено автором

Рисунок 1.11 – Тренды современного банковского сектора с учетом перспектив и рисков

Инновационная деятельность имеет неоспоримые преимущества, но и подвержена рискам, так как деятельность банка априори строго регламентирована и любые изменения сопровождаются большими издержками

на разработку, покупку, лицензирование и т.д. В силу сложной экономической ситуации, обусловленной последствиями пандемии, падением доходов населения и закредитованностью населения и организаций, необходимо грамотно оценивать ресурсный потенциал.

Быстрая смена технологий ведения бизнеса позволила банкам адаптироваться к ситуации «ограничений» и начать наращивать обороты, путем создания новых продуктов и услуг, удовлетворяющих современным потребностям клиента, а также формирования безопасных сервисов, обеспечивающих доверие населения к новому формату работы.

Современная бизнес-модель формирует спрос на инновационные продукты. Методология оценки деятельности должна быть основана на сбалансированных показателях, эффективно определять конкурентные преимущества банка. Включенный в систему оценки наравне с финансовым анализом, мониторинг качественных параметров с учетом перспективных направлений развития отражает целостную картину.

Актуальная методика оценки инновационной деятельности должна решать ряд задач: сформировать единую матрицу положительных и отрицательных сторон деятельности банка, выявить сильные и слабые стороны в соответствии с условиями конкурентов. Выбор грамотных инструментов для решения проблемных вопросов способен эффективно воздействовать на деятельность банка в соответствии с его стратегическими ориентирами и внешней средой.

## **Выводы к главе 1**

1. Анализ теоретических аспектов инновационной деятельности в работе коммерческих банков начался с определения ключевых моментов в развитии цифровизации. Данный процесс начался с 1950 года и продолжается по настоящее время. Национальный банковский сектор существенно отстает от западных структур, поэтому процесс развития в большинстве своем строится на

дублировании уже устоявшихся технологий. В современных условиях инновационное развитие неразрывно сопровождается интернет-технологиями.

2. На основе этапов развития инноваций в финансовом секторе проведена систематизация понятий банковской инновации. По мере того как распространяется инновационная деятельность, развивается и термин, отражающий сущность данного процесса. Изначально понятие включало только изменение технологического процесса в рамках внутренних преобразований. В настоящее время инновации являются условием эффективной работы любой отрасли, соответствие новым трендам является следствием удовлетворенности клиента, наращивания банком клиентской базы и его конкурентных преимуществ.

3. На основе сущности инновационной деятельности сформулированы основные виды инноваций в рамках банковского сектора с учетом выбранной стратегии развития. Традиционная модель предполагает пассивное отношение к нововведениям и трансформации, инновации включаются как вынужденные условия работы. Противоположной моделью является инновационная стратегия развития, в данном случае целью деятельности является достижение неоспоримых конкурентных преимуществ, инновации направлены на результат, создание новых бизнес-моделей.

4. Теоретическая база дала основу для построения модели рисков от процесса зарождения и разработки до внедрения в производственные циклы с учетом внешних факторов. Любая инновационная деятельность имеет риски, в разрезе банковского сектора эти ограничения гораздо существеннее. Состояние экономики, нормативно-правовой защиты, уровня инфляции напрямую отражаются на деятельности банка. С учетом издержек необходимо грамотно оценивать внутренние риски, то есть готовность и способность организации к преобразованиям.

5. В современных условиях любые инновации основаны на цифровых площадках и программных продуктах, одним из таких сервисов являются облачные системы. Этапы развития были распределены на три основных этапа:

зарождение (риск), консолидация и современный этап массового распространения. На технологии облачных систем был сформирован функционал инструментов дистанционного обслуживания, базирующийся на обмене информацией. Облачная интеграция имеет 4 основных формы, определяющие экономические интересы банка.

6. На основе облачных систем был проведен анализ существующих инновационных продуктов и платформ, на которых они работают, после чего рассмотрен понятийный аппарат новых терминов: экосистема, маркетплейс, блокчейн, мобильные приложения, процессы биометрии и искусственного интеллекта. Сформулирован новый термин для отечественной и зарубежной литературы – трансграничная банковская услуга. С ростом возможностей удаленного обслуживания расширяются территориальные границы деятельности коммерческих банков, обеспечение выгодных условий работы между клиентами двух и более государств является актуальной и конкурентоспособной услугой, осуществляющейся на инновационных разработках.

7. Обоснована актуальность введения новых показателей оценки деятельности коммерческого банка, обусловленная ростом инновационных разработок. На данный момент нет критериев оценки инновационной деятельности банка, основной упор делается на финансовый анализ. Оценка банковских продуктов предполагает сравнительную анализ по неактуальным критериям (количество офисов, банкоматов, «улыбчивость» персонала). Проведен анализ существующих методик оценки, выявлены основные преимущества и недостатки каждой из них, обоснована актуальность и значимость оценки преимуществ банка с учетом услуг конкурентов и условий внешней среды.

## **ГЛАВА 2. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ С УЧЕТОМ РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ**

### **2.1. Зарубежный и отечественный опыт обеспечения эффективности инновационной деятельности банка**

Инновационное влияние является одним из основных трендов экономического развития банковской отрасли. Уникальные разработки для осуществления эффективной работы банка создают стабильных фонд формирования конкурентных условий. Существующие преобразования – от небольших внутренних процессов до глобальных – стимулируют изменения во всем финансовом секторе как в масштабе страны, так и мира. Кроме того, характер подобных изменений и их последствия имеют разные стороны. Значимость инновационных преобразований неоспорима для роста экономики, так как она стимулирует развитие новых технологий с целью повышения эффективности деятельности, создания новых продуктов и услуг, повышения качества жизни.

Субъектами инновации финансового сектора являются коммерческие банки, которые стали катализатором цифровой трансформации. Перестройка бизнес-процессов является приоритетной задачей для банков абсолютно всех уровней. Условия пандемии COVID-19 ускорили формирование и развитие зарождавшихся ранее процессов цифровизации с учетом посеместного распространения интернет-технологий. В докладе на форуме Ассоциации банков России Георгий Лунтовский прокомментировал современную ситуацию и определил ее как процессы, «...связанные с ориентацией на оптимизацию клиентского пути и цифровую трансформацию, снижением маржинальности традиционных банковских операций и использованием эффекта масштаба, усилением влияния государства на различные аспекты деятельности банков и

их клиентов...»<sup>1</sup>. «Изоляция» населения позволила потребителям пересмотреть свое мнение о новых сервисах и программных продуктах. Скептическое отношение и недоверие к дистанционным продуктам и услугам как данности современных условий сменились принятием и адаптацией (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Респонденты, которые впервые зарегистрировались в онлайн-банке из-за кризиса COVID-19 (%)

Китай	Северная Корея	Испания	США	Германия	Сингапур	Швеция	Нидерланды	Канада	Франция	Россия	Япония	Австралия
33%	21%	16%	15%	14%	14%	13%	11%	10%	9%	8%	6%	2%

Составлено на основе данных<sup>2</sup>

В Аналитическом докладе Boston Consulting Group опубликованы данные о лицах, впервые использовавших интернет-банкинг для осуществления личных операций в условиях введения жестких ограничений на передвижение, социальные контакты и доступ к общественным местам. Как видно из таблицы, в России проникновение цифровых каналов взаимодействия с потребителем стало масштабнее на 8%. Данный показатель в нашей стране значительно ниже, чем у Китая, где треть населения стали клиентами интернет-банкинга. Данные таблицы в большей или меньшей степени говорят об актуальности и массовости инновационных продуктов в деятельности банка. Распространение цифровых технологий смещает интересы самого банка (рисунок 2.1).

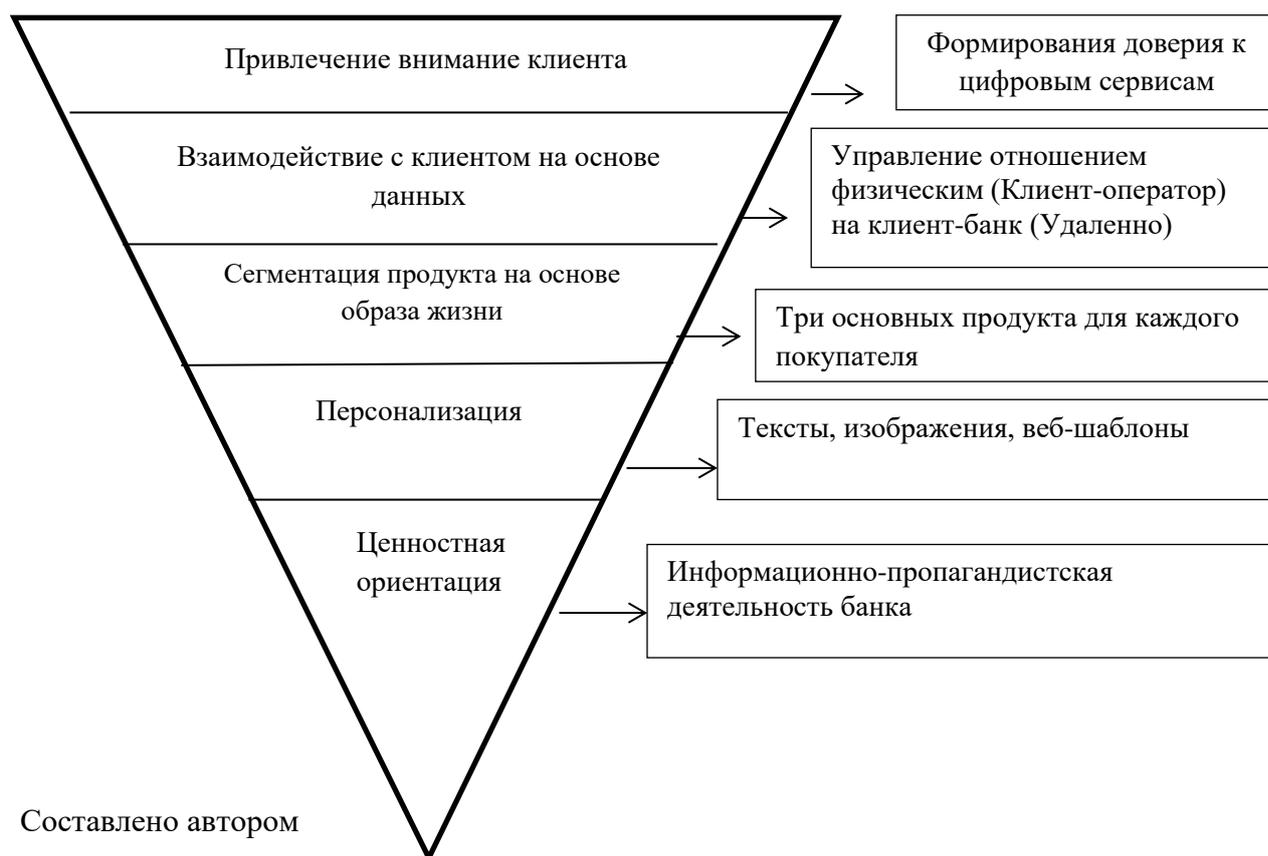


Рисунок 2.1 – Количество взаимодействий с клиентом (в год)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Опрос: Как опыт 2020 года повлияет на будущее банковского сектора России?. Ассоциация банков Росии. Март 2021. [Электронный ресурс]. – URL: bank-survey-march-2021-ey.pdf

<sup>2</sup> Brackert Th., Chen Ch. Global Retail Banking 2021: The Front-to-Back Digital Retail Bank. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021.pdf

На основе данных, опубликованных в феврале 2021 года в журнале The Front-to-Back Digital Retail Bank, можно сделать следующий вывод. Оцифровка информации позволяет формировать целостную картину о клиенте. Современные требования к работе банка обязывают иметь новые технические возможности для удовлетворения потребностей клиента как в офисе, так и удаленно посредством каналов связи. Виртуальное общение должно обладать той же функциональностью, что и непосредственное присутствие в филиалах. Устоявшееся деление клиентов по возрасту, полу, уровню образования, материальному положению уходит на второй план, главным фактором является потребность клиента. Человеческая энергия сосредоточена на деятельности, приносящей наибольшую добавленную стоимость, на максимизации ценности для клиентов и оптимизации продаж. Такой подход является «воронкой» для банка<sup>2</sup>.



Составлено автором

Рисунок 2.2 – Воронка продаж инновационных продуктов и сервисов

<sup>1</sup> Brackert Th., Chen Ch. Global Retail Banking 2021: The Front-to-Back Digital Retail Bank. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: [bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021.pdf](https://www.bcg.com/publications/2021/global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021)

<sup>2</sup> Там же

В данном случае под «воронкой» понимается алгоритм внедрения инновационных продуктов в банковскую систему для дальнейшего их использования клиентами. Формирование доверия к цифровым сервисам является фундаментом для развития дистанционного обслуживания. В силу роста киберпреступлений необходимо проводить разъяснительную работу с населением, особенно уделить внимание лицам старше 60 лет. Далее необходимо сформировать у населения отношение к банку не только как к финансовому посреднику, но и как к универсальному помощнику при осуществлении базовых операций, в основе которых простой и быстрый алгоритм (получение справок, выписки, работа с МФЦ и МоиДокументы и т.д.). Привлечение внимания клиента должно быть индивидуальным, речь идет о формировании выгодного предложения с учетом потребностей конкретного лица. На практике лидирующие банки предлагают на выбор три индивидуальных предложения. Такая работа возможна на основе Web-аналитики, SEO-анализа истории запросов и поведения потребителя. Доведение до потребителя персональных условий возможно с помощью таргетированной рекламы, онлайн-консультаций и т.д. Создание персонализированных текстов, изображений, видео для формирования заинтересованности потребителя на основе онлайн-каналов, мобильных и электронных каналов. Таким образом, новый формат работы ориентирован на индивидуальных потребителей, основан на целостном цифровом анализе, сформированном с помощью программного обеспечения.

Цифровизация является масштабным преобразованием, так как еще рано говорить о полной трансформации. В настоящее время происходит переломный момент, который сопровождается частичным переходом на цифровые носители (бумажный документооборот важен), при этом стоит отметить, что финансовый сектор является лидером и «первопроходцем» в высокотехнологичном процессе. Применение ресурсов «Интернет» для компаний всех сфер деятельности можно охарактеризовать достаточно зрелым и эффективным

инструментом. Облачные системы активно применяются в работе частных компаний, в том числе и банковского сектора (рисунок 2.3).

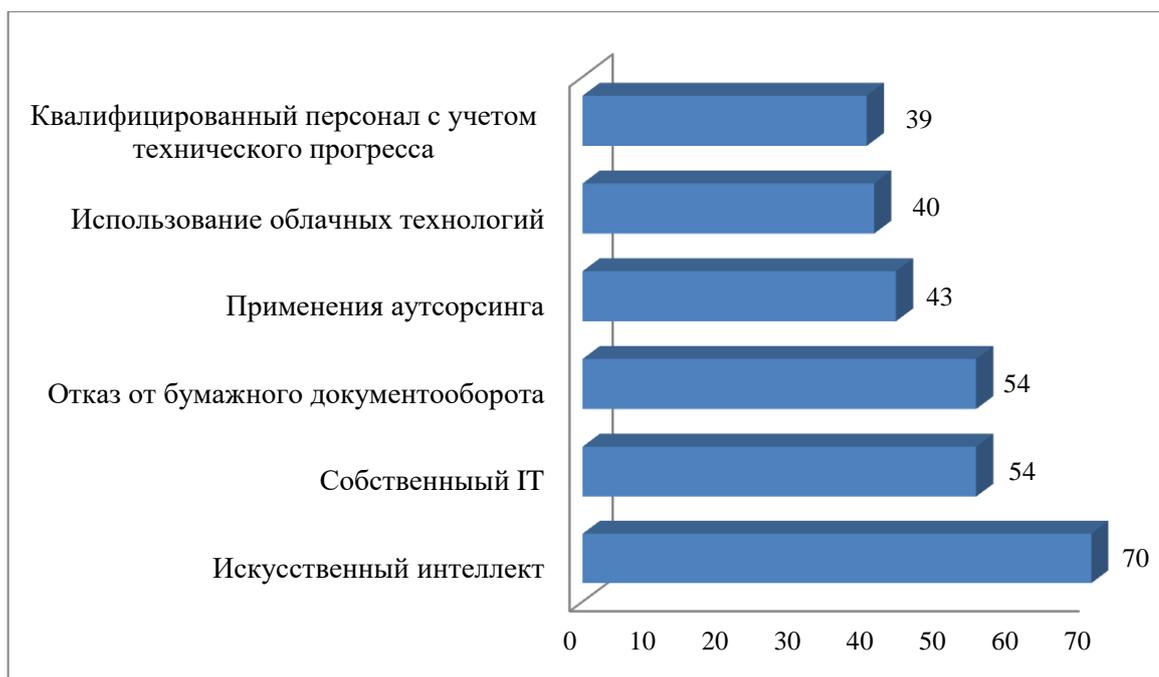


Рисунок 2.3 – Доля компаний, готовых к переходу на полностью цифровое управление процессами, %<sup>1</sup>

В статье Александра Ивлева, опубликованной в 2021 году, на основе данных исследовательского центра «EY Building a better working world» представлен портрет компании, готовой к цифровизации. Показатели подтверждают теоретические положения статьи, касающиеся актуальности использования искусственного интеллекта, применения мобильных приложений и аутсорсинга для снижения издержек и т.д.

Прогрессивное взаимодействие потребителей через цифровые и нецифровые каналы строятся на точных данных клиента с привязкой «здесь и сейчас». Работа в реальном времени формирует потребность в высокоскоростных технических инструментах, пронизывающих все сферы работы банка. Современные программные продукты могут использоваться несколькими субъектами для достижения общих целей повышения эффективности работы. Очередным отличием от привычных систем является

<sup>1</sup> Ивлев А. Готовность бизнеса к цифровой экономике. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: Готовность бизнеса к цифровой экономике | EY Беларусь

наличие и массовое применение облачных технологий, выполненных в рамках стандартизированного прикладного программирования. Рассмотрим организацию каналов управления данными, которые позволяют максимизировать ценность каждого взаимодействия между банком и клиентом посредством формирования следующей модели взаимодействия (рисунок 2.4).



Составлено автором

Рисунок 2.4 - Модель организации каналов управления данными с учетом потребностей клиента

Функционал банка определяется изначально его приоритетами развития, желанием или негативным отношением к инновационной деятельности, наличием ресурсов и финансирования. Отправной точкой для привлечения

клиента является набор данных. На основе потребностей необходимо сформировать грамотный набор продуктов, наличие которых могут привлечь внимание, создать интерес. Процесс взаимодействия может быть осуществлен в разных формах: консультирование, реклама, индивидуальное предложение. Основной целью в данном случае является удовлетворение потребности клиента. Для функционирования на рынке необходимо иметь современные инструменты, в настоящее время обязательным условием работы является продукт инновационной деятельности банка: мобильные приложения, интернет-банкинг, онлайн платформы, сервисы экосистем и т.д. Данные инструменты способны удовлетворить потребность клиента и повысить уровень прибыли для самого банка. Таким образом, чтобы оценить деятельность банка, необходимо анализировать эффективность инструментария для осуществления деятельности.

Увеличение списка предоставляемых услуг формирует и обосновывает важность инвестирования, расширяя функционал в рамках инвестиционных приложений. Инвестиционная деятельность населения в России является достаточно низкой, граждане с недоверием относятся к вложению денег. С ростом доступности цифровых источников, зарождается интерес к инвестированию. Данные AppToria определяют значительный рост клиентов банка, установивших инвестиционные приложения (рисунок 2.5).

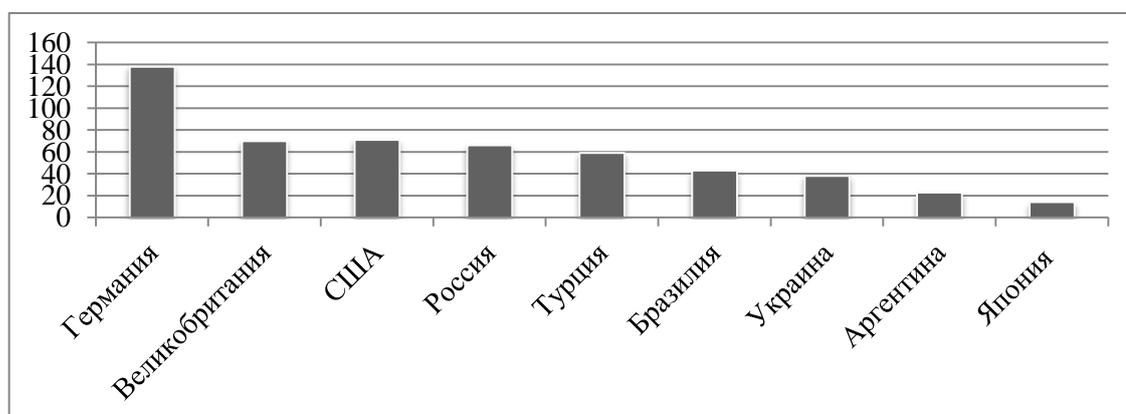


Рисунок 2.5 – Рост числа установок инвестиционных приложений<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Результаты исследования Deloitte Digital Banking Maturity 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [mobile\\_finance\\_report\\_2020\\_ru.pdf](https://www.storyblok.com/mobile_finance_report_2020_ru.pdf) (storyblok.com)

Формирование инвестиционных продуктов для потребителя чаще всего является прерогативой банка, а следовательно, одной из услуг. Данные инвестиционной активности в мобильном банкинге могут говорить о перспективности цифровых платформ в целом. На диаграмме представлен рост скачиваемых приложений в рамках инвестиционных продуктов (мобильные приложения) в сравнении с данными 1 кв. 2019 года к аналогичному интервалу 2020 г. Так, рост установок инвестиционных приложений в России составил более 60%, что говорит о заинтересованности населения и росту доверия к цифровым каналам. Россия не единственная страна с большим процентом роста активности в инвестициях, лидером за рассматриваемый период стала Германия, где актуальность инвестиционной деятельности выросла более чем в 1,2 раза. Условия самоизоляции, вследствие пандемии COVID-19, вынудили клиентов погрузиться в возможности дистанционного обслуживания. Компания Adjust проанализировала средние данные времени, затрачиваемого клиентом на осуществления одной сессии (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Количество минут в приложении на одну сессию<sup>1</sup>

Самые длительные посещения мобильных приложений наблюдаются в России, Аргентине и Украине. Аналитики объясняют показатели тем, что в

<sup>1</sup> Результаты исследования Deloitte Digital Banking Maturity 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [mobile\\_finance\\_report\\_2020\\_ru.pdf](https://www.deloitte.com/ru/insights/industry/banking/maturity-2020) (storyblok.com)

банковском секторе много новых пользователей, что обуславливает медлительность и осторожность обращения. В свою очередь, привлечение новых пользователей говорит об эффективной работе банковского сектора. Данный вывод подтверждается сравнительной характеристикой показателей 2019 и 2020 гг. Так, среднее время одной сессии в России в 2019 году составило 6,7 минут, но за год время сессии увеличилось практически на 50%. Рост затрачиваемого клиентом времени может быть обусловлен расширившимся списком предлагаемых банком продуктов, что тоже подтверждает актуальность цифровых технологий, в частности, мобильных приложений.

В сентябре 2020 года мировое агентство Deloitte<sup>1</sup> опубликовало рейтинг более 318<sup>2</sup> банков по всему миру, определив уровень их цифровой зрелости. Россию на мировой арене цифровизации представляли 15 банков, ряд из которых вошли в 10 лучших банков мира. Все анализируемые банки распределили по четырем категориям: чемпионы, продвинутые последователи, последователи, отстающие. В первую группу лидеров вошло около 10% банков, из которых три являются российскими. В категорию «Продвинутые последователи» включили 9 российских банков, и три банка были отнесены в группу «Последователи». Методика анализа была построена на оценке более 1000 различных банковских продуктов, основанных на цифровых площадках, мобильных приложениях, интернет-банкинге, наличии экосистем, доступности каналов, наличии небанковских продуктов, службы поддержки, возможности проведения операции со сторонними организациями и т.д. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Индекс цифровизации банков, российский уровень

	Показатель мирового лидера	Среднее значение	Уровень цифровизации российских банков
Поиск информации	58%	45%	↗ 51%
Открытие счета	73%	40%	↗ 47%
Первые шаги клиента	68%	50%	↘ 47%

<sup>1</sup> Уровень цифровой зрелости банков-2020. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: DBM\_2020\_rus (1).pdf

<sup>2</sup> Россия – в десятке мировых лидеров по цифровому банкингу. // Экономика и жизнь. - 2020. (eg-online.ru)

	Показатель мирового лидера	Среднее значение	Уровень цифровизации российских банков
Ежедневное взаимодействие с клиентом	66%	42%	↗ 49%
Использование сервисов банка	46%	24%	↗ 32%
Заккрытие счета	66%	15%	↗ 16%

Составлено автором на основе<sup>1</sup>

Данные рейтинга показали высокий уровень цифровых технологий в разрезе инновационных продуктов и услуг банковского сектора. Анализ строился на оценке формирования инструментов, привлечения клиентов и расширения клиентоориентированности. Рассматривались вопросы: как влияют на деятельность банка создание биометрической идентификации личности, искусственного интеллекта, формирование экосистем банка и других сервисов отличающих банков «чемпионов» от других видов работы.

Использование приложений финансового сектора являются распространенной практикой, доля данной части находится на третьем месте после мобильных приложений для покупок и игрового сегмента. Российский банковский сектор является одним из крупнейших FinTech центров в Европе, доля которого составляет 24% от всех операций. В 2020 году компанией AppsFlyer был опубликован отчет о состоянии мобильных приложений финансового сектора развивающихся стран. Данные подтверждают рост уровня цифровизации, так, суммарное количество установок по всем видам финансовых услуг увеличилось на 26% (рисунок 2.7).

<sup>1</sup> Уровень цифровой зрелости банков-2020. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: DBM\_2020\_rus (1).pdf

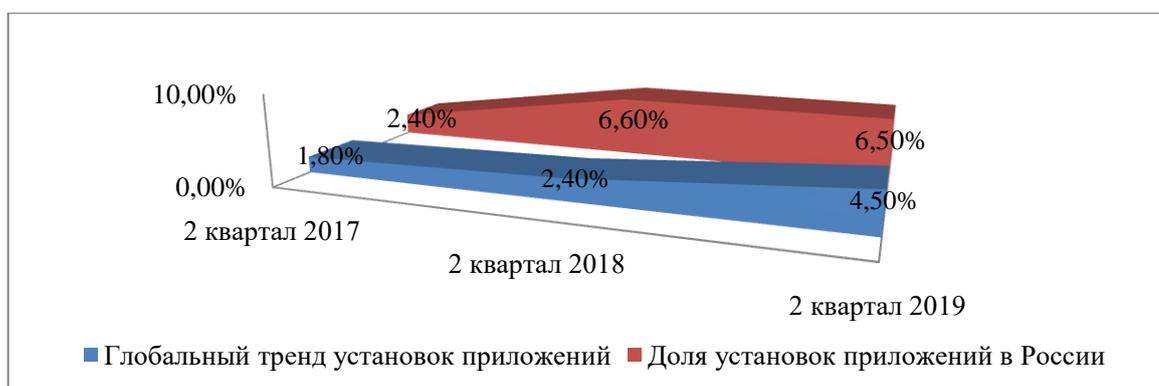


Рисунок 2.7 – Доля установок финансовых приложений в России и мира<sup>1</sup>

В данном случае можно говорить об актуальности инновационных инструментов банковского сектора России. По данным отчета можно высказать мнение об опережающих темпах развития цифровых технологий, превосходящих ожидания самих потребителей. Сравнивая текущий показатель, можно с уверенностью говорить, что Россия уступает по доле установок только Индии и Китаю. В мире доли мобильных приложений финансового сектора увеличиваются, так, в период с 2017 по 2018 гг. рост количества установок составил 39%, а к 2019 году увеличился на 87%. В России небывалый рост скачиваний мобильных приложений для получения финансовых услуг датируется 2017-2018 гг., за данный период происходит увеличение на 175%.

Далее рассмотрим, какие виды услуг интересуют потребителя в разрезе мобильных приложений, сравним данные доли каждого из продуктов по регионам. Для каждой из представленных групп стран рассчитана доля цифрового банкинга, финансовых услуг, инвестиций и традиционные банковские услуги (рисунок 2.8).

<sup>1</sup> Маркетинг финансовых приложений в России 2020: отчет AppsFlyer. 2020: отчет AppsFlyer - AppTractor

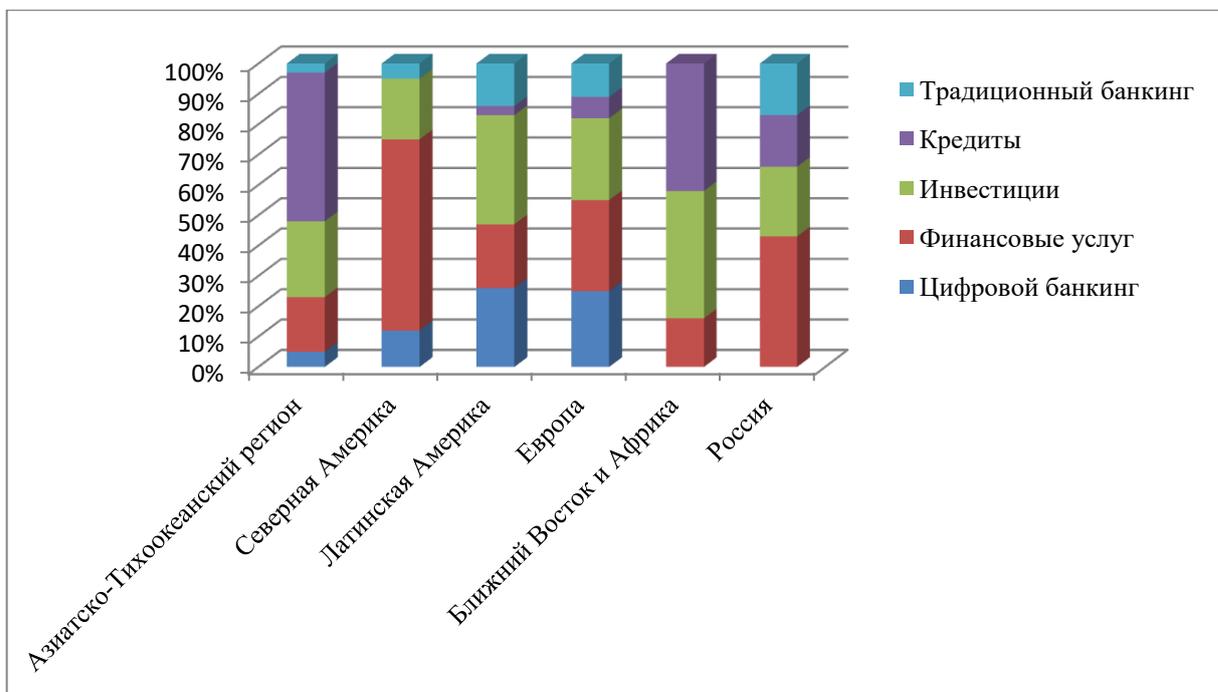


Рисунок 2.8 – Распределение по подкатегориям приложений финансов по регионам

Мобильные приложения имеют разный функционал, а, следовательно, разные виды потребности удовлетворения клиента. Сравнительная оценка развитых стран позволила сделать ряд выводов:

- оптимальное распределение мобильных приложений представлено в Европе, акцент делается на три основные направления: цифровой банкинг, финансовые услуги и инвестиционные продукты;

- Северная Америка характеризуется большой долей приложений, осуществляющих финансовые услуги, население данных регионов в большинстве имеет банковские счета, клиенты осуществляют операции с помощью стандартных базовых приложений;

- страны Ближнего Востока отличаются большой долей цифрового банкинга, данная закономерность логична: при низком уровне финансовых услуг и полном отсутствии традиционного банка, население предпочитает использовать специализированные кредитные приложения;

- характеристику России необходимо начать с отсутствия данных о цифровом банкинге, что объясняется низкой долей взрослого населения, которое вообще не использует банковские услуги (25%). Высокая доля

финансовых услуг может говорить о большом перечне банковских продуктов. Показатели инвестиционных приложений определяются как положительные, так как их количество не уступает аналогичным показателям в странах – мировых лидерах. При потреблении финансовых услуг население часто использует каналы традиционного обслуживания. В целом, анализ показал конкурентное положение российского банкинга в сравнении с банковскими услугами развитых государств, что говорит о положительной динамике развития на период 2019 года.

FinTech является отраслью в разрезе банковской деятельности, которая характеризуется широкими эксплуатационными возможностями всестороннего набора банковских продуктов и услуг и максимальной степенью проникновения в бизнес-процессы. Готовность к цифровым изменениям оценила компания «EY Building a better working world»<sup>1</sup>. По данным отчета, Россия на 82% готова к преобразованиям. Лидерами рынка являются Индия и Китай с показателями 87% и отражают степень открытого банкинга. По данным отчета можно говорить о широкой осведомленности граждан России об услугах FinTech в разрезе денежных переводов, осуществления платежных операций, так, 99,5% потребителей знают о возможностях сервиса.

Таким образом, на основе изученных мировых отчетов о деятельности российского банковского сектора и сравнительного анализа показателей с развитыми странами необходимо сформировать основные тренды финансового сектора. Оценка мирового агентства EY характеризует российский банкинг как развивающийся и конкурентоспособный. Условия пандемии COVID-19 спровоцировали рост цифровых технологий во всех сферах мировых экономик. Интерес иностранных и отечественных граждан набирает обороты, уровень доверия повышается. Безналичная оплата становится более востребованной, чем наличные платежи.

---

<sup>1</sup> Global FinTech Adoption Index 2019. EY Global Financial Services. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: file:///C:/Users/79127/Downloads/ey-global-fintech-adoption-index-2019.pdf

Процессы цифровизации набирают обороты, растут высокими темпами. В данном случае осуществление цифровой трансформации обеспечивается наличием инновационных продуктов, отвечающих современным трендам и потребностям клиента. При этом частные инновации формируют инновационную среду в целом, которая, в свою очередь, является уровнем развития экономики страны. Главными субъектами финансового сектора, безусловно, являются банки, как драйверы развития инновационного процесса. В настоящее время скорость распространения цифрового банкинга и специализированных мобильных приложений во всех развитых странах растет, что подтверждает анализ уровня цифровизации на национальных и отечественных рынках.

Дистанционные технологии раздвинули границы. Так, по данным Ассоциации Банков России (далее АБР) в 2020 году количество структурных подразделений и офисных центров сократилось на 1200 единиц<sup>1</sup>. В настоящее время нет необходимости «физического» присутствия для осуществления эффективной работы. По данным опроса, проведенного АБР, 55,5% руководителей российских банков считают, что интернет-банкинг постепенно вытеснит традиционный банк.

Повышение доверия к цифровым сервисам формирует и спрос на ранее не активные сегменты банковского сектора. Так, например, высокий спрос на мобильные приложения в области инвестиций говорит о заинтересованности потребителей интернет-банкинга в цифровых сервисах. При нестабильности экономической ситуации финансовая индустрия на основе мобильных приложений имеет рост за 2020 год, что говорит о жизнеспособности и эффективности тренда цифровизации и распространения интернет-технологий.

---

<sup>1</sup> Войлуков А.А. Приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора. Ассоциация банков России. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: <https://asros.ru/news/opinions/priority-areas-for-digital-transformation-in-the-banking-sector/>

## 2.2. Показатели комплексной оценки эффективности инновационных инструментов банковского сектора

Год самоизоляции стал очередным испытанием для коммерческих банков. Банковский сектор достойно преодолел последствия пандемии COVID-19 и показал хорошую базу для эффективной работы. Самоизоляция и удаленная работа явилась катализатором цифровой трансформации бизнес-процессов. Адаптировать существующие производственные процессы стало первостепенной целью абсолютно для всех сфер экономики. Задачами для достижения цели являлись: анализ точек роста с учетом имеющихся ресурсов, повышение эффективности и поиск возможностей для сохранения текущего положения на конкурентном рынке.

Стремительная трансформация банковского рынка стала объектом внимания всех руководителей банков, Правительства РФ и Банка России. Ключевым вопросом в данном случае является анализ последствий организационных и структурных изменений. Президент Ассоциации Банков России характеризует происходящие изменения как реализацию заранее сформировавшихся изменений еще до пандемии: «...оптимизация клиентского пути и цифровую трансформацию, снижение маржинальности традиционных банковских операций и использованием эффекта масштаба, усиление влияния государства на различные аспекты деятельности банков и их клиентов...»<sup>1</sup>. Цифровизация банковского сектора строится по нескольким направлениям, по данным TAdviser самым распространенными являются системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО)<sup>2</sup> (рисунок 2.9).

---

<sup>1</sup> EITF Update - March 2021. EY Global Financial Services. 2021. [Электронный ресурс]. – URL:bank-survey-march-2021-ey.pdf

<sup>2</sup> Российский рынок ИТ для банков. Tadviser. Государство.Бизнес. ИТ. 2021 Обзор TAdviser: ИТ в банках 2021

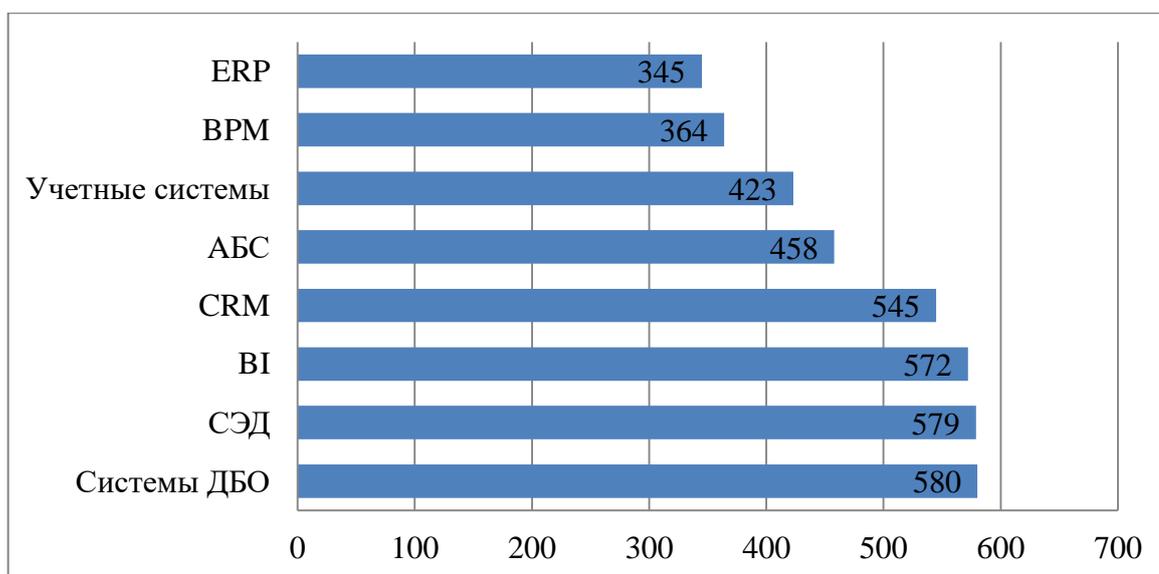
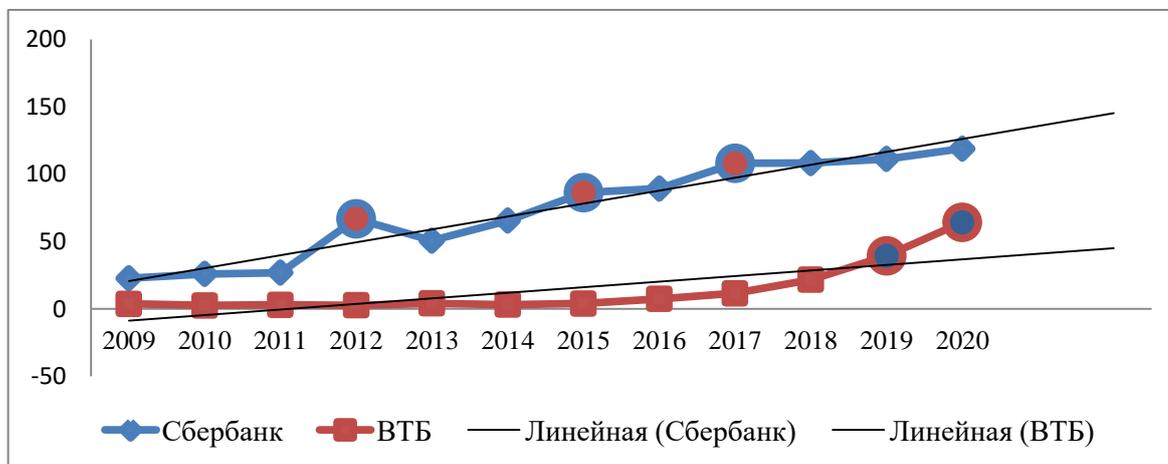


Рисунок 2.9 – Популярные ИТ-системы, внедряемые в российском банковском секторе на июнь 2021года

На рисунке 2.9 представлено количество реализуемых проектов финансовым сектором в 2021 году. Данные подтверждают актуальность в настоящее время систем удаленной работы с клиентом. Равным показателем ДБО является система электронного документооборота в силу роста оцифровки уже имеющихся данных, а также полный дальнейший переход на электронное хранение информации. С увеличением количества данных растет и потребность компьютерных инструментов и программных продуктов для анализа и прогнозирования деятельности и потребностей клиента, таким образом, третьим пунктом по популярности являются проекты ВІ. Углубляясь в клиенториентированность банка, возникает потребность во всестороннем анализе индивидуальных желаний клиента, его поведения с учетом цифровых технологий, применения потребителем услуг Интернета, есть возможность оценить поведение клиента с учетом внешних факторов, что дает возможность оказывать максимально большой объем услуг (система CRM). При переходе на удаленный режим работы банки стремятся минимизировать временные потери путем применения автоматизированных банковских систем, что дает возможно сделать частичную автоматизацию банковских процессов, при этом экономится время операций, человеко-часы, снижаются затраты. Таким образом, можно отметить всесторонний подход банков к процессу цифровизации.

Любой инновационный продукт, его разработка и внедрение требует больших затрат, планомерной и эффективной работы. Рассмотрим количество денежных средств, которые тратят лидеры банковской отрасли на реализацию инновационных продуктов (рисунок 2.10).



Составлено автором на основе <sup>1</sup>

Рисунок 2.10 – Затраты лидеров рынка на IT-технологии (млрд.руб)

Анализ финансирования цифровых инструментов показал, что в 2019 году ПАО ВТБ активизировал работу по внедрению цифровых продуктов. В свою очередь, лидер отрасли ПАО Сбербанк резко увеличил бюджет на IT-технологии с 26,8 млрд. руб. до 66,8 млрд. руб., что говорит о формировании трендов рынка с наибольшей долей. В последующем рост финансирования наращивался постепенно без резких колебаний, к концу 2020 года Сбербанк тратил на цифровые тренды 118,8 млрд. руб.

При анализе деятельности ПАО Сбербанк за последнее несколько лет, прослеживается динамика структуры прибыли, при которой четверть приходилась на чистые комиссионные доходы. Такое положение характерно для небольших банков (до 26%), если же говорить о более масштабных банках, то процент не достигает 25%. Рассматривая структуру комиссионных доходов, можно отметить, что они состоят по большей части из некредитной

<sup>1</sup> ИТ-бюджетСбербанка. Tadviser. Государство.Бизнес. ИТ. 2021 ИТ-бюджет Сбербанка (tadviser.ru): ИТ-бюджет ВТБ Tadviser. Государство.Бизнес. ИТ. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>

деятельности коммерческого банка. К ней можно отнести расчетно-кассовое обслуживание и операции по картам. Так, на 1 января 2021 года показатель отношения чистого комиссионного дохода к чистому процентному доходу лидирующего банка в стране – ПАО Сбербанк составил 34,37% (рисунок 2.11).

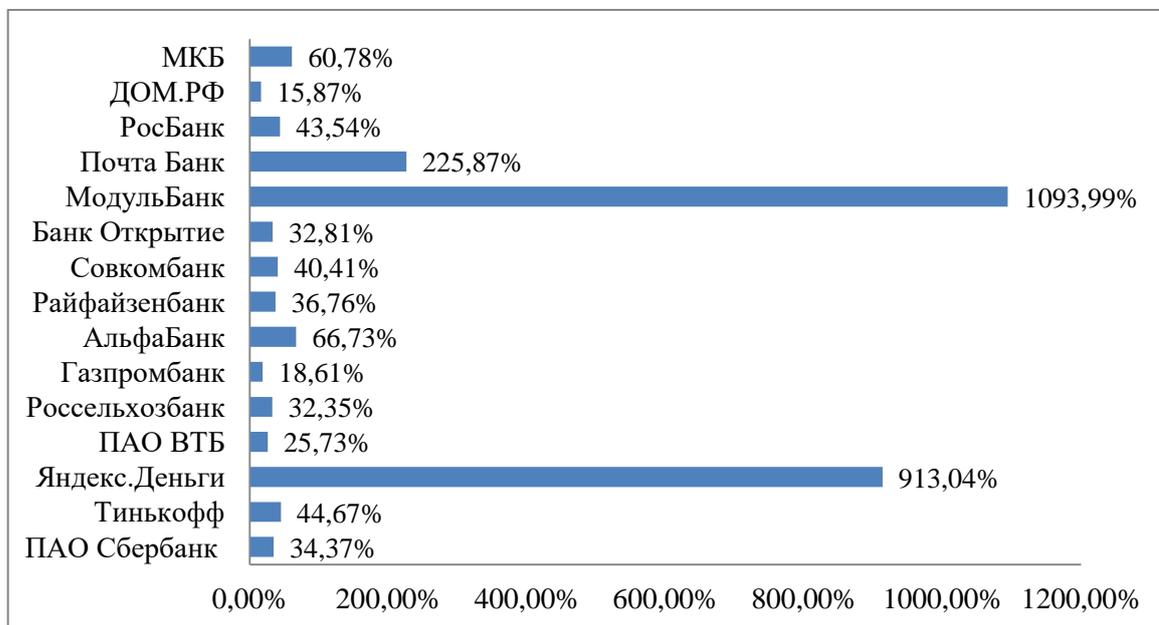


Рисунок 2.11 – Отношение чистого комиссионного дохода к чистому процентному доходу, 1 января 2021 года, в %

Цифровизация меняет все бизнес-процессы, результаты уже привычных показателей оценки тоже требуют изменений с учетом современных реалий. Практически все банки имеют показатель больше 25%. Факторы, которые влияют на рост комиссионного дохода, могут быть различны, одним из них является рост спроса на дистанционное обслуживание. Конкурентоспособность банка является одной из главных целей реализации цифровых технологий в производственном процессе. Потребности клиента строятся на современных реалиях, требованиях, темпе и качестве жизни. В соответствии с перечисленными критериями потребителю необходимо получать максимально выгодный продукт и услугу с учетом скорости реализации, простоты использования, преимуществ. Иными словами, в ход идут качественные критерии оценки банковской деятельности. Тем самым, банки стремятся расширить перечень нефинансовых услуг, то есть свое конкурентное преимущество. В данном случае смещается вектор развития с привлечения

клиента выгодными ценами к высокому уровню цифровых сервисов и продуктов. Именно этими причинами спровоцировано развитие экосистем банка, а именно: расширение сферы услуг путем удовлетворения базовых потребностей клиента.

Следующий критерий для анализа деятельности банка, косвенно отражающий инновационное развитие, является Cost-to-income Ratio (CIR). Данный показатель определяет эффективность работы коммерческого банка, итоговые значения должны быть в пределах 50%. Суть анализа сводится к процентному соотношению операционных доходов и расходов банка, если первый показатель увеличивается, то и процент будет меньше, то есть банк справляется со своими обязательствами (рисунок 2.12).

Показатель CIR используется для характеристики банковской деятельности с точки зрения количества затрат на обеспечение операций и дохода банка. Анализ показал эффективную деятельность у ПАО Сбербанк, Совкомбанка, Райффайзенбанка, ПАО ВТБ и Альфа Банка. С точки зрения дистанционного обслуживания в данном случае необходимо обоснование рентабельности проводимых операций для самого банка.

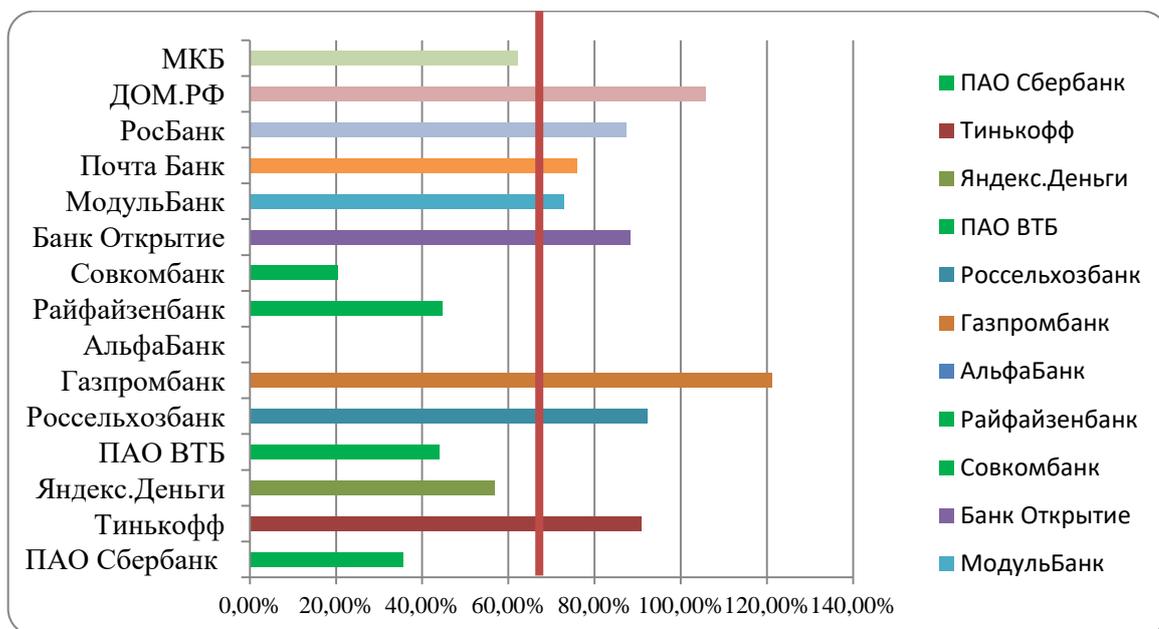


Рисунок 2.12 – Cost-to-income Ratio (CIR), %

Цифровая трансформация возможна при условии готовности населения к структурным изменениям, способности финансовой системы к перестройке бизнес-процессов. Динамично развивающиеся экономические процессы предполагают наличие стабильной, эффективной и конкурентоспособной банковской отрасли. Формирование выгодных условий для работы банковских организаций является одной из приоритетных задач Правительства РФ. За последний год банковская система и все экономические процессы подвергались изменениям в связи с пандемией COVID-19, ограничения как внутри страны, так и во всем мире способствовали переходу на новый вектор работы.

При оценке инновационных инструментов коммерческих банков необходимо провести анализ денежного обращения. Показатель необходим для отслеживания ситуации с долей наличных денег и безналичных средств (таблица 2.3). Ее данные показывают существенное превышение размера безналичных денег (денежный агрегат М3) над наличными деньгами. Рост дистанционных банковских продуктов снижает потребность в наличности, так как с помощью интернет-технологий есть возможность оплаты товаров и услуг удаленно.

Таблица 2.3 - Основные показатели денежного обращения на конец 2019 года<sup>1</sup>

	2017	2018	2019	2020	2021
Денежная масса М2 (национальное определение), млрд руб.	38418,0	42442,2	47109,3	51660,3	58652,1
в том числе:					
наличные деньги М0	7714,8	8446,0	9339,0	9658,4	12523,9
безналичные средства	30703,2	33996,2	37770,3	42001,9	46128,2
в том числе:					
переводные депозиты	9927,6	11062,8	12285,1	14203,3	19261,7
другие депозиты	20775,6	22933,3	25485,2	27798,6	26866,5
Удельный вес наличных денег М0 в общем объеме денежной массы М2, %	20,1	19,9	19,8	18,7	21,4
Скорость обращения денежной массы, число оборотов	2,4	2,3	2,4	2,3	н/д
Денежная база, млрд руб.	11882,7	14701,5	16063,4	16822,1	13989,0

<sup>1</sup>Статистический сборник Финансы России 2020. [Электронный ресурс].— URL: БГД - Финансы России - 2020 г. (gks.ru); Финансы (rosstat.gov.ru)

Процессы глобализации и интернационализации перестраивают жизнь. Для того чтобы существовать на рынке и сохранить конкурентные преимущества, банковский сектор отдает предпочтение интернет-технологиям. Дистанционное обслуживание прочно укрепилось в банковской сфере. Так, по данным Аналитического центра более половины россиян (56%) пользуются цифровыми каналами управления личными финансами, такими как мобильный банк или интернет-банк. В 2018 году доля россиян среди пользователей интернет-банков составляла 16%. Цифровой банкинг более востребован среди жителей российских столиц: его используют 57% москвичей и петербуржцев. В регионе цифровые банковские сервисы менее распространены, доля интернет-банкинга достигает 49%. (рисунок 2.13).

Сегодня мобильными приложениями банков пользуется 51% россиян, и доля пользователей существенно выросла за последние несколько лет. Сервисы интернет-банкинга менее востребованы, чем мобильные приложения банков: 37% против 51%. Рост клиентов дистанционных банковских услуг увеличился в 2 раза, что говорит об актуальности применения интернета в предоставлении банковских услуг населению.

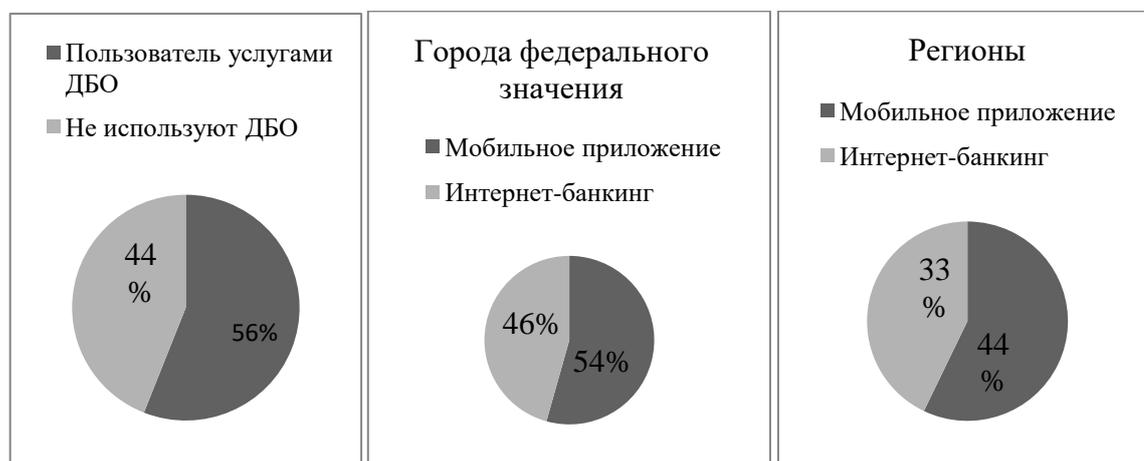


Рисунок 2.13 – Состояние рынка дистанционного банковского обслуживания

Интенсивное снижение количества банков в 2019 году привело к уменьшению объема платежных услуг. Рост обслуживания клиентов через интернет-ресурсы увеличился в период с 01.06.2019 по 01.06.2020 гг. Если провести сравнение, то с 2018 по 2019 годы рост составил 24,9 % по количеству

и 5,1 % по объему. Общая сумма переводов составила 844,4 трлн. руб. Положительная динамика операций физических лиц отражается в таких показателях как, количество клиентов – рост составил 26,2%, а по объему 17,5%,. Данные подтверждает и Центральный банк<sup>1</sup>, что говорит об актуальности и эффективности дистанционного обслуживания на территории России (рисунок 2.14).

Дистанционное обслуживание не учитывает территориальные границы, таким образом, клиентоориентированность и масштабность увеличивается. Так, в сравнении с 2018 годом, доля привлеченных клиентов на основе ДБО составила 241,2 млн. счетов, которые обслуживаются дистанционно. За период 2019-2020 гг. доля в составе активных счетов клиентов кредитных организаций увеличилась до 89,8%. В среднем на одного жителя на 01.07.2020 г. приходилось 1,6 счета против 1,5 счета; на 01.07.2020 г. приходилось 1,6 счета против 1,5 счета на 01.07.2019<sup>2</sup>. Интернет-технологии набирают обороты, за год рост составил 25,9%, при этом объем операций увеличился на 5,3% и составил 758 трлн. (рисунок 2.15).

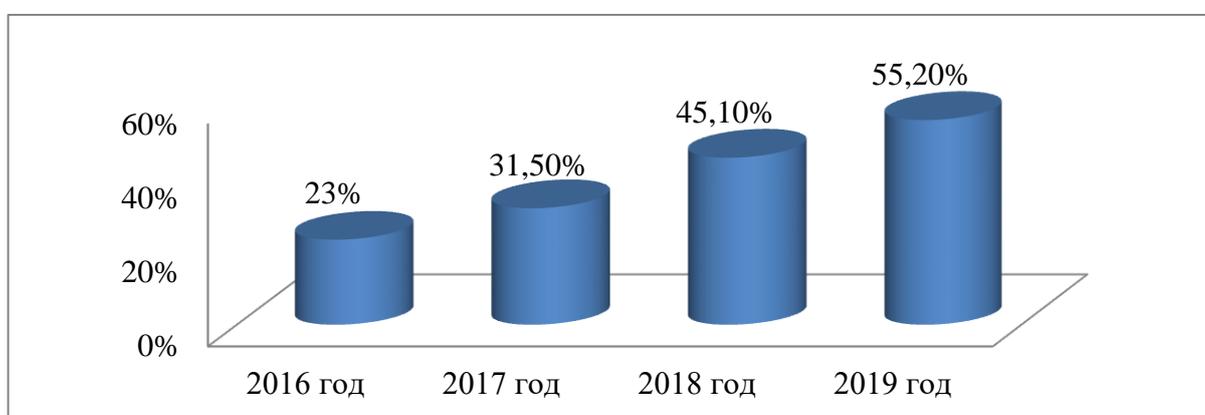


Рисунок 2.14 – Доля взрослого населения, использующего дистанционный доступ к банковским счетам для осуществления перевода денежных средств в отчетном периоде<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2018—2020 годы. [Электронный ресурс].— URL: Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2018—2020 годы (cbr.ru)

<sup>2</sup> Финансовая доступность. Банк России. [Электронный ресурс].— URL: Финансовая доступность | Банк России (cbr.ru)

<sup>3</sup> Там же

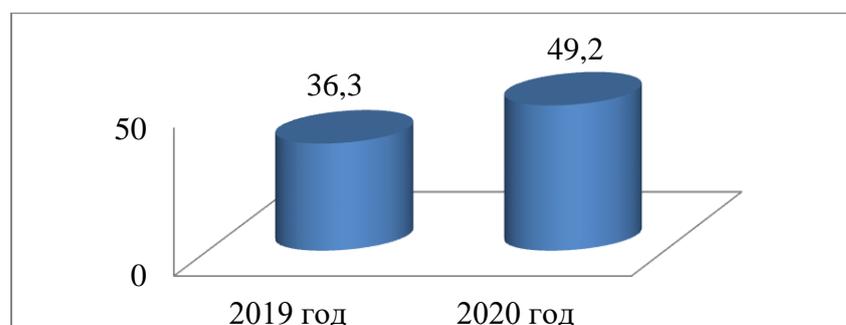


Рисунок 2.15 – Количество операций на основе электронных технологий (млрд распоряжений)

Рост электронных услуг обусловлен активностью физических лиц, так, в период 2019-2020 года прирост составил 26% по количеству и объему. По данным Центрального банка из 100 операций 98 совершались дистанционно, а доля их стоимости превысила 92%. 30% физических лиц осуществляли свои операции с помощью мобильного банка и интернет-банкинга. Юридические лица в 63 случаях из 100 осуществляют переводы через интернет-ресурсы.

Рост банковских карт с возможностью бесконтактной оплаты вырос на треть, по данным 2020 года количество таких карт составило 179,3 млн., таким образом, на каждого россиянина приходится 1,2 карты с бесконтактной оплатой. С учетом увеличения бесконтактных карт, растет объем платежей. Так, их динамика увеличилась в 1,8 раза, и на 2020 год составила 22,6 млрд. операций. Товарно-денежное обслуживание, осуществляемое через бесконтактную оплату, составило 62,3% от общего количества (рисунок 2.16).



Рисунок 2.16 - Доля безналичных платежей в совокупном обороте розничной торговли, общественного питания и объеме платных услуг, (%)

Данные рисунка 2.16 свидетельствуют, что переломный момент в пользу безналичной оплаты начался с середины 2017 года, актуальность безналичного расчета сдвигает величину количества банкнот, так, к 2020 году 68,8% платежей осуществляются без использования наличности.

Снижение доли снятия наличных денег на 2020 год составило 10,1% и позволило увеличить долю безналичных операций в структуре их использования (в общем количестве – до 93,8%, в общем объеме – до 70,9%). Бесконтактная оплата используется в 15 раз чаще, чем снятие наличности.

Личные переводы физических лиц осуществляются дистанционно, в том числе и «с карты на карту», так, если сравнивать период 2018–2019 и 2019–2020 гг., то динамика составляет в 1,4 раза, в количественном выражении это 7,3 млрд. переводов с суммой в 39,4 трлн. рублей. Рост безналичной оплаты спровоцировал спрос на электронные POS-терминалы, их количество увеличилось на 22,7% в сравнении с 2019 годом. В свою очередь, актуальность банкоматов падает, уже к 2020 году количество их пользователей уменьшилось на 1/3.

С ростом использования населением дистанционных банковских услуг возникает необходимость принять сервисы интернет-банкинга или мобильного приложения для осуществления переводов не только внутри страны, но и за рубежом. Рассмотрим показатели среднего дневного оборота между резидентами и гражданами дугой страны (таблица. 2.4).

Таблица 2.4 - Показатели среднего дневного оборота рынка межбанковских кредитов (депозитов), млн. руб.

	РОССИЙСКИЙ РУБЛЬ (RUB)		ДОЛЛАР США (USD)	
	Между резидентами	С Нерезидентами	Между резидентами	С Нерезидентами
Январь 2014	331 286	57 651	146 814	926 444
Январь 2015	689 035	66 169	18 315	686 161
Январь 2016	761 269	138 574	15 130	760 995
Январь 2017	580 240	84 438	9 152	542 251
Январь 2018	502 011	105 142	25 640	239 264
Январь 2019	367 708	97 616	44 461	625 845
Январь 2020	383 650	85 411	78 904	508 906
Январь 2021	496 011	90 240	132 133	595 341
Тренд	1,50	1,57	0,90	0,64

Обмен денежными средствами между резидентами России цикличен: после того как в течение 2014-2016 гг. происходит рост в количестве переводов, он, начиная с 2017 года, берет тренд на снижение активности. Рецессия наблюдается в течение 2017-2020 годов, рост наблюдается с января 2021 г., что является положительным трендом; его прирост за рассмотренный период составляет 50%, и выражается отношением табличных показателей 2021 г. к 2014 г. Показатели переводов между странами характеризуют более динамичный рост. Так, уровень снижения активности наблюдается с 2014 г. по 2016 г. Переводы между резидентами снова растут, начиная с 2021 года, что говорит о положительной динамике и актуальности трансграничной банковской услуги. Прирост перевода за границу составил 57%, показатель рассчитан на основе соотнесения показателей 2021 г. и 2014 г.

Долларовые переводы как между резидентами, так и между гражданами другой страны имеют отрицательный тренд в период 2014-2016 гг., положительная динамика наблюдается с 2017 года по настоящее время, за 3 года перевод между резидентами в долларах увеличился в 14 раз, обмен валютой набирает обороты и практически достиг показателей 2014 года, то есть докризисных показателей. Переводы гражданам других стран в рассматриваемый период не подвержены сильным колебаниям, уровень снижается и возрастает незначительно, но до показателей 2014 года далек.

Данные таблицы говорят об актуальности международных переводов, как в национальной валюте, так и в долларах США. Таким образом, наличие трансграничных банковских услуг может являться конкурентным преимуществом для банка.

Спрос на международные банковские операции дал основу для создания трансграничных банковских организаций, целью которых является осуществление платежей между субъектами из разных стран. Главным трендом ближайших лет будут являться изменения самого процесса работы с клиентом, как уже было выявлено в анализе, в условиях пандемии стало более актуальным дистанционное обслуживание, решение вопросов через интернет-

технологии. Если раньше программные продукты выполняли функции сбора и обработки данных, то сейчас на их основе функционируют банки, не имеющие офисных центров и филиалов. С помощью интернет-технологий появилась возможность работать независимо от территориальных границ. Интернет-банкинг открыл новые сферы деятельности, кроме того, появилась возможность привлечения клиентов, оформления банковских продуктов и решения вопросов удаленно. Конкуренентоспособность может вырасти в несколько раз, существенные перечень услуг могут осуществлять и телекоммуникационные фирмы. В современных условиях международное банковское взаимодействие обусловлено рядом причин:

1. Рост числа банковских организаций на мировой финансовой арене;
2. Увеличение количества международных сделок (их стоимости), в силу роста трансграничного сотрудничества;
3. Масштабность банковской сферы, количества банковских организаций в развитых странах.

Данный вид обслуживания физических и юридических лиц сформулировал процесс, именуемый «трансграничная банковская услуга». Рассмотрим уровень трансграничных переводов в разрезе физических лиц (рисунок 2.17).

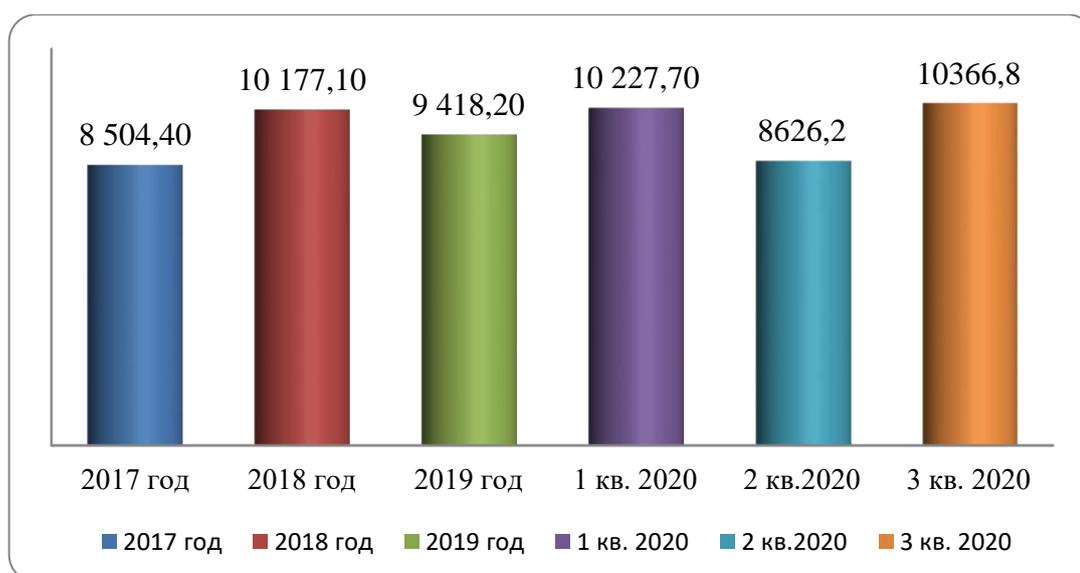


Рисунок 2.17 – Трансграничные операции физических лиц по основным странам-контрагентам. Перечисления из России, млн. дол США

Сумма трансграничных переводов физических лиц подвержена трендам среднего дневного оборота рынка межбанковских кредитов (депозитов). В период с 2017 г. по 2018 г., происходит рост стоимости переводов между странами на 19,6%. В 2019 году наблюдается снижение на 7,5% к предыдущему году, ситуация стабилизируется в первом квартале 2020 года. Тренд роста трансграничных операций снизили введенные ограничения в связи с пандемией COVID-19, в данный период наблюдается спад экономической активности всех процессов в стране, исключением не стали и межстрановые переводы. Ситуация нормализуется в период ослабления условий пандемии и нормализации общественной жизни населения. Анализ таблицы 2.4 и рисунка 2.17 подтверждает теорию о необходимости наличия электронной банковской услуги, такой как международные переводы.

Анализ показателей дистанционного банковского обслуживания свидетельствует о масштабности структурных преобразований. Начало 2018 года датируется отправной точкой в осуществлении розничных платежей и переводов с помощью инструментов интернет-банкинга. Процесс преобразований банковской деятельности на цифровой формат спровоцировали условия пандемии COVID-19, отсутствие возможности посещать офисы банков побудило желание работать с банком в онлайн формате. По данным аналитического центра больше половины россиян на 2020 год пользуются системами ДБО. За период 2019-2020 годов рост физических лиц, имеющих счет с дистанционным обслуживанием, составил 26,2%, при этом процесс оплаты товаров и услуг в 98 из 100 случаев осуществлялся с помощью безналичной оплаты.

Развитие дистанционного обслуживания стирает границы между странами, спрос со стороны международных переводов обуславливает появление трансграничных банковских услуг. Данные Центрального банка свидетельствуют об актуальности переводов между резидентами и между нерезидентами как в национальной, так и иностранной валюте, формируются

положительные тренды, особенно проявившиеся начиная с последнего квартала 2020 года, что говорит о необходимости наличия переводов между странами в перечне банковских услуг национального банка.

Цифровое будущее определяет и современная реальность, последствия пандемии во всем мире перевернули всю банковскую отрасль, смена тенденций, направлений развития стали как никогда реальными. Изменение работы банка диктует и новые требования к оценке функционирования цифровых рыночных инструментов.

### **2.3. Механизмы оценки функционирования цифровых рыночных инструментов**

Эффективная работа участников банковского рынка сопровождается ростом конкуренции. Конкурентная борьба формирует как выгодные условия для потребителей, так и возможность их выбора, а также показывает уровень развития отрасли в целом. Значимость конкуренции для современной экономической системы в целом огромна, поэтому в последнее время вопросу ее оценки многие ученые уделяют большое внимание.

Оценка эффективности инструментов коммерческого банка традиционно строилась на основе финансового анализа, а уровни ликвидности, стабильности, рентабельности являлись ключевыми при классификации банковских организаций. Далее, с увеличением количества игроков на рынке, внимание уделяется качественным параметрам, формирующим уровень неценовой конкуренции. Количество терминалов и предлагаемых банком услуг, а также уровень и время обслуживания формируют общий «портрет» банка, уровень неценовой конкуренции становится привычным условием оценки конкуренции на рынке банковских услуг.

Появление дистанционного обслуживания установило определенный уровень предоставления услуг: возможность не посещать офисные центры и при этом осуществлять все запланированные операции. Чем перечень

дистанционного банковского обслуживания шире, тем конкурентоспособность банка выше. Значимость цифровых технологий повышается и становится масштабной площадкой для модернизации. Процессы анализа такой деятельности являются объектом обсуждения как самих руководителей банков, так и органов власти. Потребность в новых инструментах анализа вызвана беспокойностью Банка России быстрыми изменениями в финансовой сфере. Аналитики до сих пор расходятся во мнении относительно последствий нового тренда реализации деятельности банка в формате экосистем. Однако пока компании в целом успешно реализуют свои возможности, особенно это касается лидеров банковской отрасли, таких как Сбербанк, ВТБ, «Тинькофф». В данном случае возникает вопрос регулирования таких объединений. Появляется риск снижения уровня конкуренции и формирования предпосылок к образованию рынка олигополии. Именно в этом случае необходимо грамотное регулирование такого рода деятельности со стороны ЦБ. В докладе о развитии конкуренции<sup>1</sup>, опубликованном в 2019 году, Банк России рассматривает экосистемы как угрозу. Свои опасения, вероятные риски и возможности регулирования Центральный банк опубликовал в апреле 2021 года в докладе «Экосистемы: подходы к регулированию»<sup>2</sup>. Рассмотрим перечень инструментов, применяемых для регулирования экосистем (рисунок 2.18).

Рассматривая комплекс мер по регулированию экосистем, можно определить, что формирование мер по обеспечению кибербезопасности является самым сложным и многосторонним блоком регулирования. В целом данный пункт можно отнести к любому из инновационных продуктов. Специфическая деятельность банковского сектора отличается большим объемом персональных данных клиентов, количества денежных средств, таким образом, при реализации инновационных инструментов, необходимо

---

<sup>1</sup> Доклад для общественных консультаций: Подходы банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Банк России. 2019. [Электронный ресурс].— URL: Consultation\_Paper\_191125.pdf (cbr.ru)

<sup>2</sup> Доклад для общественных консультаций: Подходы банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Банк России. 2019. [Электронный ресурс].— URL: Consultation\_Paper\_02042021.pdf (cbr.ru)

обеспечить механизм защиты от утечки данных. Риски действительно присутствуют, с точки зрения возможности олигопольного рынка, Банк России совместно с ФАС России осуществляют мероприятия по защите деятельности малых и средних банков, особенно речь идет о деятельности мелких региональных банков. В любом случае комплекс мер оценки деятельности инновационных инструментов со стороны Центрального банка носит общий характер, а именно формирование минимального объема критериев и индикаторов для мониторинга общей картины.



Рисунок 2.18 – Регулирование экосистем Центральным Банком<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Арутюнов А. Идеальная картина: как ЦБ хочет регулировать экосистемы и как на это реагируют компании, которые их строят. [Электронный ресурс].— URL: FORBES. 2021. (forbes.ru)

Конкурентные преимущества банка строятся на основе потребностей клиента. Таким образом, необходимо сформировать первостепенный перечень критериев для оценки деятельности. Так, международный исследовательский центр Digital Banking Maturity провел опрос 154 респондентов об их потребительских предпочтениях, касающихся услуг, предоставляемых интернет-банкингом и мобильным приложением. Полученные данные были включены в методику оценки инновационной деятельности коммерческого банка (рисунок 2.19).

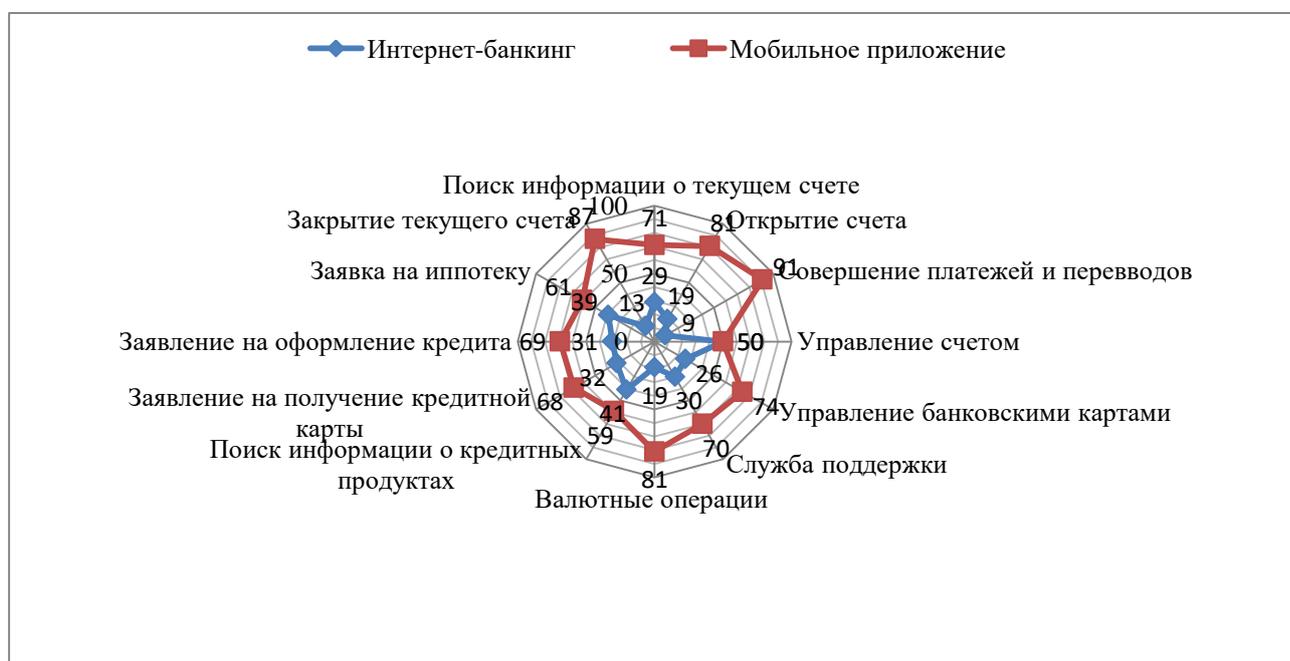


Рисунок 2.19 – Потребительские предпочтения клиентов электронного банкинга в России<sup>1</sup>

Анализ потребностей потребителя банковских услуг можно рассматривать как перечень критериев, определяющих набор минимальных продуктов, реализуемых в рамках цифрового развития банка. Методика, которая предлагается Digital Banking Maturity, основана на балльном методе оценки 1100 различных возможностей банковской деятельности. Анализ функциональности строится на рассмотрении этапов работы с клиентом от

<sup>1</sup> Уровень цифровой зрелости банков-2020. [Электронный ресурс].— URL: 2020 DBM\_2020\_rus (1).pdf

первоначальных действий на сайте банка до закрытия счета. Оценка информационных сервисов на этапе поиска банка строится на основе 25 индикаторов, процесс открытия счета в выбранном банке оценивается 56 факторами. Этап формирования интерфейса для управления собственными счетами, возможности банка по осуществлению услуг удаленно являются самым большим блоком анализа и строятся на основе 498 показателей. Удобство и функциональность сервисов банка оценивается 454 факторами, последний этап определен как закрытие счета и состоит из 11 индикаторов. Итоговые результаты ранжируются по трем категориям: «Последователи», «Продвинутые последователи», «Чемпионы». По мнению авторов методики, цифровая зрелость коммерческого банка основана на трех составляющих: клиентский путь, каналы реализации и продукты. Особенностью данной методики является масштабность анализа, оценить свою деятельность могут крупные игроки рынка, интервал между оценкой составляет 1 год. В данном случае «из борьбы» выбывают средние и малые банки, а также представлен большой временной интервал между анализом.

На основе балльных оценок сайт «Banki.ru» представил ещё одну методику оценки уровня цифровизации банковской деятельности. Методика строится на анализе трех блоков: коммуникации, платежных сервисов и технологий, оформление продуктов. Баллы выставляются с учетом наличия или отсутствия определенного сервиса в разрезе конкретного банка (таблица 2.5).

Таблицы 2.5 – Методика оценки цифровой деятельности банка «Banki.ru»

Блок	Балл	5	3	2	0
Коммуникация	Собственные каналы				
	Контактный центр	Голосовой помощник	IVR-меню	Необходимо набрать добав.номер	Ответ оператора
	Чат	Чат-бот	Оператор		Нет услуги
	Мессенджеры (сумма баллов * 10 / 15)				
	WhatsApp, Telegram, Viber	Чат-бот	Оператор		Нет услуги
	Социальные сети				
Facebook, «ВКонтакте»	Чат-бот	Оператор		Нет услуги	

Платежные технологии и сервисы	Мобильное приложение. Среднее арифметическое оценок на трех платформах + сумма представленных платформ Итоговый балл приводился к десятибалльной шкале по формуле: итоговый балл * 10 / 8			
	Платежные сервисы			
Apple Pay, Samsung Pay, Google Pay, Mir Pay	Да			Нет
Система быстрых платежей	Да			Нет
Единая биометрическая система	Да*2=10 баллов			Нет
Оформление продуктов	Онлайн-заявка	Да		Нет
	Онлайн-оформление	Да		Нет
	Доставка	Во всех регионах	Ограниченный перечень	Нет

Составлено автором на основе <sup>1</sup>

Рассмотрим рейтинг банков на 2 квартал 2021 года. Первым блоком анализа являются лидеры по критерию «Коммуникация». В соответствии с методикой рассматриваются три критерия: собственные каналы, мессенджеры и социальные сети (рисунок 2.20).

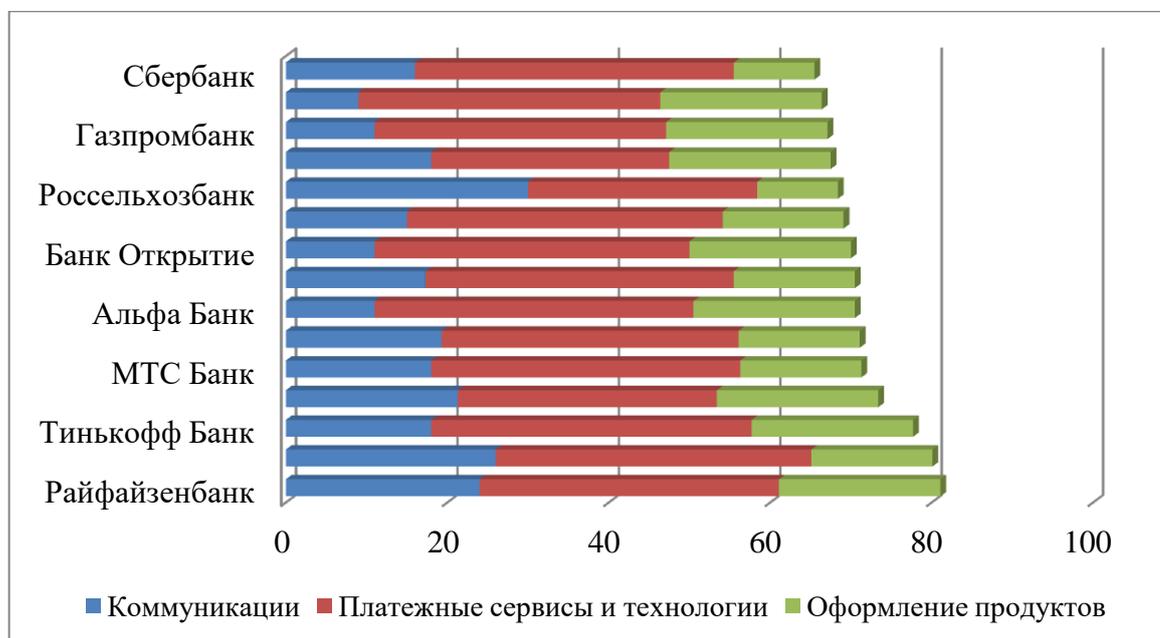


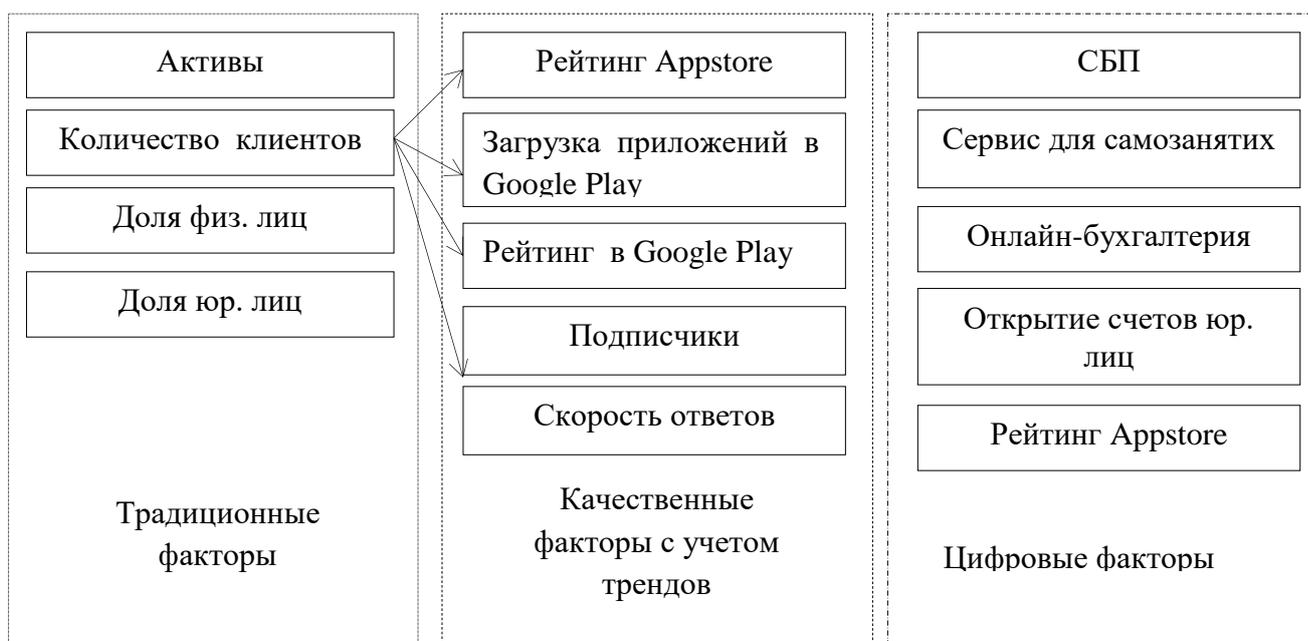
Рисунок 2.20 - Итоговые значения методики оценки «Banki.ru» на 2 кв. 2021 года<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Уровень цифровизации банковских услуг. 2021. [Электронный ресурс].— URL: Исследования | Банки.ру (banki.ru)

<sup>2</sup> Там же.

На рисунке 2.20 представлен топ-15 лидирующих банков по методике «Banki.ru», полный перечень анализируемых банков представлен в Приложении 1. Анализ итоговых значений дает максимально не типичные результаты, первое, что невозможно не заметить, - это отсутствие ПАО Сбербанк в тройке лидеров, по данной методике он занимает всего лишь 15 место, такое значение обусловлено минимальным баллом по показателю коммуникации.

Цифровые сервисы, мобильные приложения, мессенджеры, социальные сети стали основой как внутренней коммуникации компании, так и внешней: в разрезе коммуникации между банком и клиентом. Такого рода взаимодействие является достаточно простым видом цифровых преобразований, именно такой вид обслуживания сформирован трендами общества. Его наличие или отсутствие определяет конкурентные позиции, возможность соответствовать потребностям клиента. Блок коммуникации основан еще и на подключении системы к СБП, наличии сервисов для самозанятых, в скорости открытия счета, рейтинге в Appstore, количестве установок приложений), числе подписчиков в социальных сетях и скорости ответов в них и т.д. (рисунок 2.21).



Составлено автором

Рисунок 2.21 – Современные составляющие эффективности банковских инструментов на основе методики «Banki.ru»

Происходит парадоксальная ситуация: еще несколько лет назад никто не мог представить, что для формирования эффективной работы необходимо отслеживать активность, например, в социальных сетях или проверять уровень просмотров на Youtube. Качественные показатели также изменили свою суть: если раньше необходимо было рассматривать режим работы, количество банкоматов, улыбочность персонала, то сейчас данный факт становится вторичным.

Неизменным остаются только финансовые результаты деятельности, количество клиентов. В данном случае необходимо понимать целесообразность анализа. Показатели устойчивости, рентабельности, ликвидности являются прерогативой Центрального Банка. Но при этом необходимо заметить, что анализ финансовых субъектов – эффективность их деятельности – необходимо начинать, как минимум, с анализа активов банка. Цифровая трансформация является дорогостоящим процессом, поэтому, чтобы понимать количество ресурсов предприятия, первично необходимо провести анализ базовых показателей. Помимо базовых показателей, можно использовать процентные показатели роста или снижения активов, чистой прибыли и т.д. В данном случае можно установить перспективность применяемых инноваций.

Рассмотрим методику Finance & Blockchain фонда «Сколково». Данная методика имеет схожие с методикой «Banki.ru» параметры оценки. При анализе цифровой трансформации банка используются мультимедийные источники продвижения услуг, то есть все, что касается социальных сетей и сайтов, в том числе количество скачиваний и т.д. Вторым блоком анализа становятся непосредственно цифровые технологии в разрезе интерфейса мобильных приложений дистанционных услуг. Каждый из блоков в сумме включает 21 показатель, в том числе и анализ базовых финансовых критериев. Анализ в соответствии с методикой строился на основе данных 2020 года (таблица 2.6).

Анализ диджитализации (таблица 2.6, приложение 2) позволил определить топ–15 игроков рынка с наиболее сильными конкурентными позициями в рамках цифровизации банковского сектора. Сравнивая первые два

квартала 2020 года, можно отметить стабильную ситуацию для участников рынка, а деятельность банка рассматривать как наличие или отсутствие определенных инструментов для формирования имиджа. Наличие постов в социальных сетях нельзя назвать критерием цифровой трансформации. Из показателей рассматриваемой методики можно брать непосредственно анализ инновационных (цифровых) банковских продуктов.

Таблица 2.6 – Рейтинг банковского сектора по уровню диджитализации на 1 и 2 кварталы 2020 года

Банк	Рейтинг диджитализации на 2 квартал 2020года	Показатель, суммарный балл	Рейтинг диджитализации на 1 квартал 2020года
Тинькофф Банк	1	969	2
ВТБ	2	942	15
Сбербанк России	3	912	3
Райффайзенбанк	4	831	4
Альфа-Банк	5	819	5
Совкомбанк	6	760	6
Банк Открытие	7	748	7
Хоум Кредит Банк	8	746	8
АК Банк	9	745	9
УБРиР	10	721,5	10
Промсвязьбанк	11	721	11
Банк «Санкт-Петербург»	12	706,5	12
Восточный банк	13	682	13
Газпромбанк	14	670	14
МТС Банк	15	667	15

Цифровизации подвержен весь коммерческий сектор страны, соответственно, критерии оценки имеют схожее значение. Центр перспективных управленческих решений (далее ЦПУР) в конце 3 квартала 2020 года предложил методику оценки цифровой зрелости компаний<sup>1</sup>. Основными характеристиками семи блоков критериев являются: цифровая культура, процессы, цифровые продукты, модели, данные, инфраструктура и инструменты. Характеристика каждого из представленных блоков рассмотрена в таблице 2.7.

<sup>1</sup> Цифровая зрелость. Методология оценки цифровой зрелости организации. ЦПУР. 2020. [Электронный ресурс].— URL: PowerPoint Presentation (cpur.ru)

Таблица 2.7 – Основные характеристики критериев оценки цифровой зрелости по методике ЦПУР

Наименование блока	Характеристика	Инструменты банковской инновационной деятельности
Цифровая культура	Уровень организационной культуры, поддерживающей процессы постоянного совершенствования и инноваций	Формирование целостной стратегии развития банка, наличие всесторонней программы для обеспечения цифровых новаций
Кадры	Соответствие персонала для осуществления деятельности в рамках цифровой экономики	Повышение квалификации персонала, обеспечение искусственного интеллекта для оптимизации временных потерь
Процессы	Анализ, мониторинг и постоянное обновление процессов	Своевременный анализ цифровых процессов, мониторинг осуществления банковских услуг начиная с открытия счета клиентом до прекращения операций
Цифровые продукты	Продукт – решение потребности пользователя, несущее в себе ценность для последнего	Формирование клиентоориентированных инновационных продуктов, которые отвечают современным трендам и спросу
Модели	Постоянное обновление моделей, их валидность и включенность в процессы деятельности	Преобразование цифровых сервисов с учетом масштаба и внутренних преобразований
Данные	Доступ к необходимым данным в режиме реального времени с обеспечением необходимого уровня безопасности.	Формирование эффективной защиты персональных данных клиента, наличие сервисов быстрой обработки данных, формирование единой базы данных
Инфраструктура	Доступ к современной цифровой инфраструктуре и обеспечение работы на всех типах устройств	Наличие технического обеспечения, в полной мере отвечающего масштабы электронного банкинга

Составлено автором на основе<sup>1</sup>

В соответствии с методикой ЦПУР общие показатели оценки цифровых преобразований точно формируют основные приоритетные направления цифровой трансформации. Сама методология анализа строится на балльной оценке с присвоением итоговых значений от 0 до 3 с учетом масштабности и эффективности компании. Из данной методики ключевыми моментами являются именно факторы, отражающие всесторонний процесс преобразований. В масштабе банка необходимо обратить внимание на уровень

<sup>1</sup> Цифровая зрелость. Методология оценки цифровой зрелости организации. ЦПУР. 2020. [Электронный ресурс].— URL: PowerPoint Presentation (cpur.ru)

внутренних процессов, то есть техническую оснащенность, производственные возможности существующих серверов, систем безопасности, защиты данных с учетом роста цифровой информации. Кроме того, следует оценить возможности, которые предлагает банк: цифровые продукты и услуги, отвечающие современным требованиям потребителя. К инновационным цифровым продуктам относится перечень услуг, который имеет непосредственно новый способ реализации, имеет новый формат работы банка.

Рассмотренные методики оценки являются попыткой систематизации современных способов (цифровых каналов) взаимодействия коммерческого банка с клиентом. Инновационные продукты банка имеют абсолютно новые возможности, формирующие конкурентные преимущества, дают возможность наращивать клиентскую базу или как минимум сохранить долю рынка. Цифровые сервисы в настоящее время имеют важное значение для банковского сектора, являются показателем эффективной работы. Возможность структурных преобразований с учетом внешних эффектов, будь то пандемия, экономический кризис или нестабильность валютного курса, является показателем грамотной стратегии и инновационной составляющей банка. Полная оценка работы банковских инструментов способна повысить уровень конкуренции банка, так как с помощью анализа деятельности других субъектов рынка можно выявить сильные и слабые стороны анализируемого объекта и сделать правильные акценты для формирования эффективной работы. Рассмотрим все представленные в теории и практике методики оценки эффективности рыночных инструментов.

Анализ современной литературы и методик аналитических центров показал достаточно узкий список методик, основанных на изучении современных инструментов банковской деятельности. Для сравнительной оценки были взяты четыре методики, которые затрагивают современные сервисы предоставления услуг и работы банка в целом. Цифровая трансформация происходит настолько стремительно, что на данный момент нет

методики, которая бы в полном объеме оценивала деятельность банка (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Сравнительный анализ современных методик оценки деятельности банка

	Методика Banki.ru	Методика Finance & Blockchain	Методика Банка России	Методика Савельевой Н.К.
Наличие чат-ботов 24/7	Да	Да	Нет	Нет
Наличие контактного центра	Да	Да	Нет	Да
Наличие связи банка на основе мессенджеров	Да	Да	Нет	Нет
Поддержка современных платежных систем	Да	Да	Нет	Нет
Формирование биометрических данных клиента	Да	Да	Нет	Нет
Возможность онлайн-заявки	Да	Нет	Нет	Нет
Возможность онлайн-оформления услуги	Да	Нет	Нет	Нет
Распоряжение счетами удаленно	Нет	Нет	Нет	Нет
Закрытие счета онлайн	Нет	Нет	Нет	Нет
Макретплей	Нет	Нет	Нет	Нет
Участник Системы быстрых платежей	Да	Да	Нет	Нет
Возможность взаимодействия с государственными организациями	Нет	Нет	Нет	Нет
Оформление выписок и справок онлайн	Нет	Нет	Нет	Нет
Оформление электронных банковских карт	Нет	Нет	Нет	Нет
Сервис для самозанятых	Нет	Да	Нет	Нет
Открытие счетов для юридических лиц	Нет	Да	Нет	Да
Скорость решения вопроса удаленно	Нет	Да	Нет	Нет
Рейтинг приложений в Appstor, Google Play	Нет	Да	Нет	Нет
Количество отзывов на приложение	Нет	Да	Нет	Нет

Составлено автором

Изученные методики сформированы на базовых инновационных продуктах на основе мобильного приложения, которое дает возможность

оформлять банковские продукты. При этом рассматривается маркетинговая составляющая банка, динамика по количеству просмотров в социальных сетях, количество подписчиков. Данные показатели не отражают уровень инновационной оснащенности банка, а являются лишь способом формирования имиджа банка, маркетинговой стратегии.

В условиях пандемии банковский сервис заметно увеличился, все чаще встречаются сторонние от финансовых продуктов услуги, например, связь с сервисом Госуслуг, оформление справок и т.д. Наличие такой возможности дает определенное преимущество перед игроками рынка, что не может быть не учтено в методике оценки инструментов банковской деятельности.

Методика Банка России включает только финансовую оценку деятельности банка, анализ рекомендаций по регулированию цифровой трансформации выявил ряд мероприятий, которые на данный момент не представлены в формате методологии. Серьезная озабоченность Центрального банка динамичными изменениями бизнес-процессов дает основание предполагать, что методика оценки цифровых сервисов будет реализована на практике, что предполагает учет всех используемых инновационных инструментов банковской деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о наличии в современной практике только узких методик анализа рыночных инструментов деятельности банков, которые учитывают такие показатели, как наличие цифровой трансформации и инновационных продуктов и услуг. Каждая из представленных методик дает оценку лишь части инструментов, для целостной картины необходимо создать методику оценки, рассматривающую не только ценовые факторы, которые на данный момент не являются первостепенными, а оценивающую эффективность банков на основе уровня использования инновационных продуктов, полноты небанковских услуг и ценового сегмента.

## Выводы к главе 2

1. Условия пандемии COVID-19 спровоцировали активную работу по формированию новой бизнес-модели на основе цифровых технологий. Данная ситуация происходит не только на национальном рынке банковских услуг, но и во всем мире. Новые способы осуществления работы формируют потребность в новой стратегии. Рост цифровых технологий, их доступность, определяют новые способы продвижения цифровых сервисов, так как именно с планомерной работы по установлению контактов с клиентом и повышением его доверия к новым видам услуг появляется возможность привлечения потребителей. Поэтому началом анализа современного банковского сектора стала разработка авторской воронки продаж инновационных продуктов и сервисов.

2. Расширяя инструментарий привлечения клиента в масштабе инновационной деятельности банка, была предложена модель организации каналов управления данными на основе потребностей клиента, в данном случае за основу были взяты новые цифровые продукты. Если при воронке продаж рассматривается внешняя деятельность банка, то в данном случае речь идет о внутреннем взаимодействии.

3. Сравнительный анализ банковского сектора с учетом интернет-банкинга развитых государств позволил сделать ряд выводов. Во-первых, Россия входит в топ-5 по количеству установленных банковских приложений, что является показателем эффективности цифровой трансформации и доверия граждан. Во-вторых, по количеству проведенного клиентами банка времени в мобильном приложении Россия является лидером, что может говорить о большом перечне дистанционных услуг, а также о количестве новых пользователей. Анализ индекса цифровизации в сравнении со средними показателями мировых лидеров показал значительное превосходство национального банкинга по критериям: поиск информации, сервисы для открытия счета, взаимодействие банка и клиента, использование сервисов

вплоть до закрытия счета. Проведен сравнительный анализ доли дистанционных банковских услуг: традиционный банкинг, кредитные продукты, инвестиции, финансовые услуги и цифровой банкинг. По результатам анализа было определено, что наиболее актуальными являются финансовые услуги. Таким образом, уровень цифровой трансформации оценивается как стабильный, набирающий рост и актуальность среди населения.

4. Анализ национального банковского сектора определил, что для банков одной из первостепенных задач является цифровая трансформация. Сегодняшние затраты на IT-технологии значительно превышают показатели 2019 года. С помощью итоговых значений отношения чистого комиссионного к чистому процентному доходу обосновано расширение списка небанковских услуг. Если нормой для больших банков еще в 2019 году было 24%, то сейчас практически все лидеры отрасли расширяют свой функционал за счет сторонних услуг. В настоящее время итоговый показатель достиг 35%, что говорит об актуальности исследования цифровых сервисов банков как инструмента эффективной деятельности.

5. Если говорить о банковских инструментах, то их эффективность возможна при спросе на оказываемые услуги, поэтому следующим блоком анализа банковского сектора является анализ готовности населения к существенным цифровым преобразованиям. В связи с этим, был проведен анализ населения по возрастным категориям, возможностям дистанционного доступа, количеству операций на основе электронных сервисов. По всем перечисленным критериям имеется положительная динамика, что говорит об актуальности цифровых сервисов банка среди населения и росте доверия к ним со стороны клиентов. Все вышеперечисленное обуславливает устойчивое развитие инновационных продуктов банка.

6. Анализ современных методик оценки цифровых рыночных инструментов коммерческого банка был построен на двух основных методиках: Banki.ru и Finance & Blockchain, также были рассмотрены рекомендации Банка

России в отношении цифровых технологий. Сравнительный анализ сформировал рейтинг самых популярных и востребованных сервисов, предлагаемых в мобильных приложениях и интернет-банкинге. Методики не рассматривают полный спектр возможных услуг с точки зрения конкурентных преимуществ, анализ сводится к минимальному объему функций, что не в полной мере отвечает современным требованиям своевременного мониторинга деятельности других субъектов рынка. Особенно такой анализ актуален для региональных банков в силу значительного отставания от крупных игроков рынка.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

#### **3.1. Анализ существующих методик оценки инновационной эффективности коммерческого банка**

Глобализация предполагает не только взаимосвязи национальных экономик, но и формирование новых бизнес-процессов. Изменение банковской деятельности сопровождается возникновением новых продуктов и услуг, которые основаны на цифровых платформах с помощью сети Интернет. Востребованность дистанционного обслуживания обусловлена ограничениями пандемии COVID-19. Изначально массовое распространение удаленных сервисов обслуживания носило вынужденный характер для того, чтобы сохранить клиентов. Причем со стороны потребителей отношение к дистанционным сервисам было скептическое. После того как цифровые сервисы укрепились также прочно, как и офисное обслуживание, возникает рост уровня спроса. Инновационные инструменты обслуживания формируют конкурентные преимущества банка. Ресурсы Интернет раздвинули границы возможностей банка: предоставлять услуги банк может независимо от территориального положения офисных центров. Появление новых игроков на рынке банковских услуг формирует благоприятные условия для развития конкуренции.

Дистанционное обслуживание формирует новые требования к банковской деятельности, а, следовательно, и новые показатели оценки. Инновационные инструменты, которые применяются в работе банка, являются показателем его эффективности. Традиционно, как было указано выше, для анализа деятельности банка используют три блока, первый из которых анализирует ликвидность, рентабельность, устойчивость к рискам и называется финансовым анализом. Второй блок индикаторов строится на оценке количественных

показателей, состоящих из анализа ценовых условий банковских продуктов, процентов по вкладам, кредитам, обменного курса и т.д. Качественные показатели, которые составляют третий блок, оценивают внутренний сервис и качество менеджмента, например, время работы, компетентность персонала, количество офисов и т.д.

Стремительный рост актуальности инновационных инструментов для эффективной работы коммерческих банков перестраивает привычные процессы анализа. Рассматривая качественные показатели, например, время работы банка, можно отметить, что если ранее существенное значение имело доступность офисных центров, их количество и время работы, то в настоящее время данный факт не является существенным конкурентным преимуществом перед другими участниками рынка. Количественные параметры тоже претерпевают изменения, ориентация только на цену услуги вне зависимости от перечня продуктов уже не является первоочередной, так как для клиента необходим хороший сервис.

Таким образом, интернетизация, условия самоизоляции в период пандемии COVID-19 и глобализация перестроили всю коммерческую деятельность, включая и коммерческие банки. В данных условиях и потребности потребителя стали другими: возникли новые приоритеты и спрос на инновационные продукты. С ростом конкуренции банк стремится расширить список предоставляемых услуг путем введения дополнительных сервисов, зачастую даже не связанных напрямую с финансовыми операциями. Банк становится основным и многофункциональным центром для осуществления товарно-денежных отношений, финансовых услуг и продуктов для удовлетворения базовых потребностей (еда, отдых, развлечения, покупка медикаментов и т.д.).

Деятельность банков меняется, происходит смена вектора развития на инновационные процессы ведения бизнеса, как внутри банка (инструменты реализации продуктов), так и внешние (инновационные сервисы и продукты). Если традиционный банкинг уже не является таковым, смена приоритетов дает

основание полагать, что существующие методики не в состоянии оценить в полном объеме эффективность банковской деятельности. Анализ современных методик выявил несостоятельность критериев оценки эффективности банковской деятельности.

Все методики оценивают узкие блоки деятельности, например, оценку финансового состояния, оценку качественных показателей или оценку цифровой эффективности деятельности (рисунок 3.1).



Составлено автором

Рисунок 3.1 – Современные методики оценки деятельности коммерческого банка

Представленные на рисунке 3.1 методики рассматривают деятельность банка в узком смысле, то есть не одна из них не анализирует оценку в комплексе.

Финансовый анализ представлен методикой CAMEL и заключается в ранжировании банков по суммарному баллу пяти блоков анализа: достаточности капитала, качества активов, доходности банка, его ликвидности, эффективности управленческих инструментов.

Модель Дюпона строится на анализе прибыли до уплаты налогов, чистой прибыли, активов. Модель денежных потоков включает прямой и косвенный метод, в первом случае определяется коэффициент денежного участия и инвестиционной деятельности, а во втором случае рассматривается чистый процентный доход.

Методики на основе анализа остаточного дохода EVA и добавленной стоимости CVA, строятся на основе уровня активов, стоимости капитала, инвестиционного капитала и т.д.

Методика авторов И.А. Никоновой и Р.Н. Шумгунова оценивает деятельность с помощью доходности акций и валового денежного потока.

АЦФИ, Н.К. Савельевой, рейтингового агентства «Эксперт РА» включает, помимо финансового анализа, качественные показатели. Неценовые факторы рассматриваются с точки зрения эффективности менеджмента, качества управления. Методика Н.К. Савельевой максимально полно рассматривает как финансовый анализ, так и качественные показатели, например, качество услуг, ассортимент, режим работы, маркетинг, количество офисов и т.д. В методике также представлены и критерии оценки дистанционных услуг, но с точки зрения наличия или отсутствия мобильного приложения у банка.

Методики оценки цифровых инструментов банка в полном объеме были рассмотрены в главе 2, основной акцент в данном случае делается на дистанционные услуги и на уровень маркетинга с помощью мессенджеров и социальных сетей. Таким образом, можно сделать вывод, что современные

методики не в полной мере отвечают современным тенденциям банковского сектора.

Стремительный рост инновационных сервисов, расширение перечня услуг формируют конкурентные преимущества банка. Своевременный анализ деятельности конкурентов позволит грамотно сформировать стратегию, определить точки роста. При анализе эффективности рыночных инструментов в целом или инновационных продуктов в частности необходимо всесторонне оценивать деятельность банка, при этом нельзя исключить финансовый анализ, так как он является показателем стабильного развития банка и наличие у него ресурсов для инновационного развития деятельности. Анализ ценового сегмента предоставляемых услуг формирует точки роста и акценты при осуществлении маркетинговой стратегии банка. Смена приоритетов на относительно первоочередной ориентации только по ценовому принципу становится вторичной, но при этом цена имеет одно из важных значение при выборе банка. Поэтому необходимо анализировать и ценовой сегмент: уровень отклонения от средних величин по отрасли в целом или на определенной территории (федеральный округ, регион, муниципальное образование). Услуги, цены, которые анализируются во втором блоке, рассматриваются с точки зрения инновационных инструментов реализации в третьем блоке. Анализ наличия или отсутствия инновационных механизмов предоставления клиенту продуктов и услуг формирует уровень конкурентоспособности банка. На данный момент в силу цифровой трансформации и увеличения доли дистанционного обслуживания большинство услуг, оказываемых посредством интернет-технологий можно охарактеризовать как инновационный инструмент деятельности коммерческого банка.

Таким образом, необходимо комплексно подходить к оценке инновационной составляющей банка с учетом анализа его финансовых результатов в динамике, ценовой характеристики предоставляемых продуктов и непосредственно самих инновационных инструментов.

### 3.2. Методика оценки инновационной деятельности коммерческого банка

На основании изученного теоретического и практического материала была разработана методика оценки эффективности инновационной деятельности коммерческих банков. С учетом опыта ученых-исследователей, чьи работы составляют базу при анализе банковской деятельности, была создана методика, максимально удовлетворяющая современным потребностям рынка. Отличительными особенностями предлагаемой методики являются следующие аспекты:

- анализ финансовых показателей строится на основе темпов роста текущего периода к базисному, таким образом, анализируются качественные и количественные изменения собственно банка: прирост показателей и структурное развитие с течением времени;

- в оценке сознательно не используются показатели ликвидности, надежности, то есть то, что напрямую относится к отчетности ЦБ;

- зачастую при сравнительном анализе финансовых показателей региональные банки «выпадают» из рейтинга из-за низких результатов деятельности, так как априори не могут конкурировать с лидерами рынка. Авторская методика ликвидирует данную неточность путем анализа с учетом прироста показателей; таким образом, можно ранжировать как малые, так и федеральные банки (лидеры отрасли) и адекватно оценивать их эффективность;

- сравнительный анализ существующих методик эффективности инновационных инструментов показал узкий перечень критериев оценки, автором предложен максимально полный спектр инструментов, которые используются банками в настоящее время;

- методика позволяет сравнивать деятельность банков, независимо от занимаемой ими доли рынка на определенной территории, по результатам анализа создается итоговая карта эффективности инновационных инструментов коммерческих банков.

Анализ традиционно следует начинать с финансового блока критериев. Основными индикаторами оценки финансового состояния принято использовать рост активов, рост чистой прибыли, количество привлеченных клиентов, их качественную составляющую, рентабельность активов. В разработанной методике присутствует данный перечень, но с точки зрения роста в течение временного промежутка. В связи с тем, что значения оценки всех критериев имеют разные величины измерения, итоговые результаты выводятся в балльные оценки. Интервалы определяются отклонением от средних величин. Сумма баллов по каждому индикатору формирует итоговый коэффициент К1.

#### I. Основные финансовые показатели.

1. Общий денежный объем платежей показывает нарастание денежных средств от основных видов деятельности. Данный показатель рассчитывается на основании чистых процентных доходов банка, определяется соотношением текущего и предыдущего года. При анализе банковской деятельности необходимо делать акцент на прибыльность операций от основной деятельности. Соотношение данных дает индекс, на основании которого происходит ранжирование банковских организаций на три основные категории: сильная конкурентная позиция, удовлетворительная и банк с низкой конкурентоспособностью.

$$I_{\text{II}} = I_{\text{II}n} / I_{\text{II}n-1}, \text{ где} \quad (1)$$

$I_{\text{II}n}$  – чистый процентный доход банка за отчетный период;

$I_{\text{II}n-1}$  - чистый процентный доход банка за базисный период.

Ранжирование банков и присвоение им итоговых значений за критерий строится на отчетности Банка России. На основании ежегодного отчета о деятельности коммерческих банков<sup>1</sup> рост чистого процентного дохода за рассматриваемый период составил 10%. С учетом разнородности банков по масштабу деятельности этот показатель берется как высшая точка роста. Если при анализе банков для подтверждения роста рассматривается положительная

---

<sup>1</sup> См.: 11-Otchet\_CB\_2020.pdf (duma.gov.ru)

динамика, то есть для ранжирования средних показателей необходимо брать условия от 1% до 9%. Отношение чистого процентного дохода рассматриваемых периодов, должно иметь положительную динамику, условия отрицательного значения характеризует банк со слабой конкурентной позицией. На основании полученного индекса необходимо учитывать значение 1, то есть значение, характеризующее 100%, таким образом:

если  $(I_{NI} - 1) > 0,10$ , то начисляется 100 баллов – банк с сильной конкуренцией;

если  $0,01 \leq (I_{NI} - 1) \leq 0,09$ , то начисляется 50 баллов – банк с удовлетворительной конкуренцией;

если  $(I_{NI} - 1) < 0,01$ , ставится 0 – банк со слабой конкуренцией.

2. Динамика прибыли на рынке определяет отношение чистой прибыли банка в исследуемый период к показателю чистой прибыли за базисный период или предыдущий год.

$$I_{NI} = I_{NI_n} / I_{NI_{n-1}}, \text{ где} \quad (2)$$

$I_{NI_n}$  – объем чистой прибыли в отчетном году,

$I_{NI_{n-1}}$  – объем чистой прибыли в базисном году.

Перевод итоговых значений в балльные строится по методу средней функции в разрезе исследуемых банков или детальной выборке с учетом общего тренда (Приложение 3). Средний рост чистой прибыли за исследуемый период 30%, что составляет в 0,3 прироста. Данное значение является высшей точкой при ранжировании коммерческого банка. Ранжирование баллов определяется с учетом доли увеличения, то есть:

если  $(I_{NI} - 1) > 0,3$ , то начисляется 100 баллов – банк с сильной конкуренцией;

если  $0,03 \leq (I_{NI} - 1) \leq 0,2$ , то начисляется 50 баллов – банк с удовлетворительной конкуренцией;

если  $(I_{NI} - 1) < 0,02$ , то ставится 0 – банк со слабой конкуренцией.

3. Динамика количества клиентов. В данном случае идет речь о наращивании клиентской базы. Данный показатель определяется отношением

количества клиентов отчетного года к количеству клиентов предыдущего базисного года. Начисление баллов будет строиться на основе двух составляющих: количества физических лиц и количества юридических лиц. Для формирования итогового индекса за основу были взяты 16 наиболее значимых банков по мнению Банка России, на базе данных которых было сформировано среднее значение, которое является максимальным значением отрасли (Приложение 4).

$$I_C = \frac{PP_n}{PP_{n-1}} + \frac{CM_n}{CM_{n-1}}, \text{ где} \quad (3)$$

$PP_n$  – количество физических лиц за отчетный период,

$PP_{n-1}$  – количество физических лиц за базисный период,

$CM_n$  – количество юридических лиц за отчетный период,

$CM_{n-1}$  – количество юридических лиц за базисный период.

Таким образом, динамика количества клиентов распределяется так, что:

если  $(I_C - 1) > 1,15$ , то начисляется 100 баллов – банк с сильной конкуренцией;

если  $1,01 \leq (I_C - 1) \leq 1,14$ , то начисляется 50 баллов – банк с удовлетворительной конкуренцией;

если  $(I_C - 1) < 1$ , то ставим значение 0 – банк со слабой конкуренцией.

4. Динамика соотношения изменения чистой прибыли и количества участников показывает, сколько прибыли в среднем приносит один клиент. Данные позволяют скорректировать индекс  $I_C$ , показав качественно охват клиентов. Если доля количества клиентов отражает среднюю или низкую конкурентоспособность, так как в сравнении с базисным периодом клиентов не увеличилось более чем на 15%, то количество позволило увеличить прибыль в большем объеме.

Ранжирование показателей строится на средних значениях отношений чистой прибыли и суммарного количества клиентов на основе 15 значимых банков (Приложение 5). Таким образом, максимальное значение для показателя является рост на 10%.

$$I_k = \frac{NIn}{PPn+CMn} / \frac{NIn-1}{PPn-1+CMn-1}, \text{ где} \quad (4)$$

$NIn$  – чистая прибыль за отчетный период;

$PPn$  – количество физических лиц за отчетный период;

$CMn$  - количество юридических лиц за отчетный период;

$Ni\ n-1$  – чистая прибыль за базисный период;

$PP\ n-1$  – количество физических лиц за базисный период;

$CM\ n-1$  - количество юридических лиц за базисный период.

Итоговый показатель переводится в балльную оценку:

если  $(I_k-1) > 0,1$ , то начисляется 100 баллов – банк с сильной конкуренцией;

если  $0,01 \leq (I_k-1) \leq 0,1$ , то начисляется 50 баллов – банк с удовлетворительной конкуренцией;

если  $(I_k-1) < 0,01$ , ставим значение 0 – банк со слабой конкуренцией.

5. Масштаб коммерческого банка является основополагающим, для того чтобы определить уровень концентрации, необходимо воспользоваться индексом Герфиндаля-Гиршмана (ННІ). Индекс рыночной концентрации рассчитывается как сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нем продавцами:

$$ННІ = D2i1 + D2i2 + \dots + D2in, \text{ где} \quad (5)$$

$D2i1$  – чистая прибыль игроков банковского рынка.

На основании полученных данных выставляются баллы, так:

если  $ННІ > 2000$ , то начисляется 100 баллов – банк с сильной концентрацией;

если  $1000 < ННІ < 2000$ , то начисляется 50 баллов – банк с удовлетворительной концентрацией;

если  $ННІ < 1000$ , ставим значение 0 – банк со слабой концентрацией и занимает незначительную долю рынка.

6. Динамика рентабельности работающих активов характеризует способность активов приносить прибыль и отражает эффективность управления

банком. В данном случае рассматриваем два периода, изначально считаем рентабельность в отчетном периоде, далее базисный год, после чего находим отношение полученных результатов. Интервалы для распределения показателей основаны на результатах вычисления среднего значения в разрезе выборки значений изучаемых банков (Приложение 6).

$$R_n = N_{in} / A_n ;$$

$$R_{n-1} = N_{in-1} / A_{n-1}$$

$$I_r = R_n / R_{n-1} , \text{ где} \quad (6)$$

$I_r$  – индекс рентабельности;

$R_n$  – рентабельность банка за отчетный период;

$R_{n-1}$  - рентабельность банка за базисный период;

$N_{in}$  – чистая прибыль отчетного года;

$N_{in-1}$  - чистая прибыль базисного года;

$A_n$  – чистые доходы за отчетный период;

$A_{n-1}$  – чистые доходы банка за базисный период.

По соотношению рентабельности двух периодов выводим балльную оценку:

если  $I_r > 1,1$ , то начисляется 100 баллов – банк с сильной конкуренцией;

если  $0,2 \leq (I_r - 1) \leq 1,0$ , то начисляется 50 баллов – банк с удовлетворительной конкуренцией;

если  $(I_r - 1) < 0,2$ , то ставимся 0 – банк со слабой конкуренцией.

По первому блоку индикаторов выводится суммарный показатель  $K1$ :

$$K1 = I_{NI} + I_{NI} + I_C + I_k + NI + R_n \quad (7)$$

Итоговые показатели ранжируются, так:

Если  $K1 \geq 450$  баллов, банк с сильной конкуренцией;

Если  $250 \leq K \leq 440$  баллов, банк с умеренной конкуренцией;

Если  $K < 240$  баллов, банк со слабой конкуренцией.

II. Основные показатели оценки банковских услуг.

Инновационная составляющая банковских инструментов строится на перечне как продуктов, предоставляемых потребителю, так и сервисов для

осуществления операций. Анализ ценовой политики коммерческого банка строится на оценке услуг, которые могут быть получены через цифровые каналы взаимодействия с клиентом.

Значимость ценового сегмента банковских услуг для потребителя высока, поэтому авторская методика оценки инновационных инструментов эффективности деятельности банка отражает сравнительную оценку с учетом конкурентов. Необходимо акцентировать внимание на конкурентных позициях банка с учетом как внешней среды, так и мнения потребителя. Ключевые стоимостные характеристики банковских продуктов были сформированы на основании анкетирования (Приложение 7). Респондентам необходимо было оценить банковские продукты с учетом их значимости при потреблении и ценовой характеристики от 1 до 10. На основании анализа данных анкет были сформированы наиболее важные критерии оценки эффективности с точки зрения клиента (Приложение 8).

Качественные показатели, такие как расположение банка, время работы, количество терминалов, отзывчивость персонала, как уже было сказано, в настоящее время не являются конкурентным преимуществом. В связи с этим в методике представлена оценка конкурентоспособности непосредственно банковских услуг, то есть в данном случае идет пересечение ценовых и неценовых критериев. Показатели конкурентоспособности банковских услуг состоят из 15 индикаторов, сгруппированных в 8 блоков.

Индикаторы оценки банковских услуг предполагают разные исходные данные по каждому их критериев оценки, поэтому необходимо проводить анализ с учетом территориальной принадлежности, то есть брать во внимание разные интервальные значения. Ранжирование банков осуществляется на основании средних величин, отклонение от средних показателей определяет балльные оценки высоко и низко конкурентных банков.



Рисунок 3.2 – Критерии оценки ценовой характеристики банковских продуктов

Таким образом, оценка банковских услуг выглядит следующим образом:

1. Определяем среднюю арифметическую величину критерия

$$X_{\text{ср.}} = \frac{\sum X}{N}, \text{ где} \quad (8)$$

X - значения величин, для которых необходимо рассчитать среднее значение;

N - общее количество значений X (число единиц в изучаемой совокупности).

2. Находим средний квадрат отклонений значений X от среднего арифметического значения, что позволит определить максимальные и минимальные значения критерия.

$$D = \frac{\sum (X - X_{\text{ср.}})^2}{N}, \text{ где} \quad (9)$$

X - значения величин, для которых необходимо рассчитать среднее значение;

$X_{\text{ср.}}$  – среднее арифметическое значение показателя;

N - общее количество значений X (число единиц в изучаемой совокупности).

Особенность анализа банковских услуг заключается в двойственности показателей, то есть если мы говорим о кредитных продуктах, то в данном случае, чем они меньше, тем конкурентоспособнее банк. В то же время, если принять во внимание депозитные продукты, то процент по вкладам должен быть выше, поэтому необходимо брать зеркальные показатели с сохранением минимальных и максимальных границ (рисунок 3.3).

Полученные значения суммируются по 16 индексам и выводится K2.

$$K2 = \sum I_1 + I_2 + \dots + I_{15} \quad (10)$$

Итоговые значения переводятся в балльные с учетом группировки по блокам. Интервальные значения строятся на основе средних величин, при условии, что максимальное значение, которое может получить банк будет 160 баллов, средний балл 80, таким образом, выстраиваем границы, где 1/3 будет 53 балла.

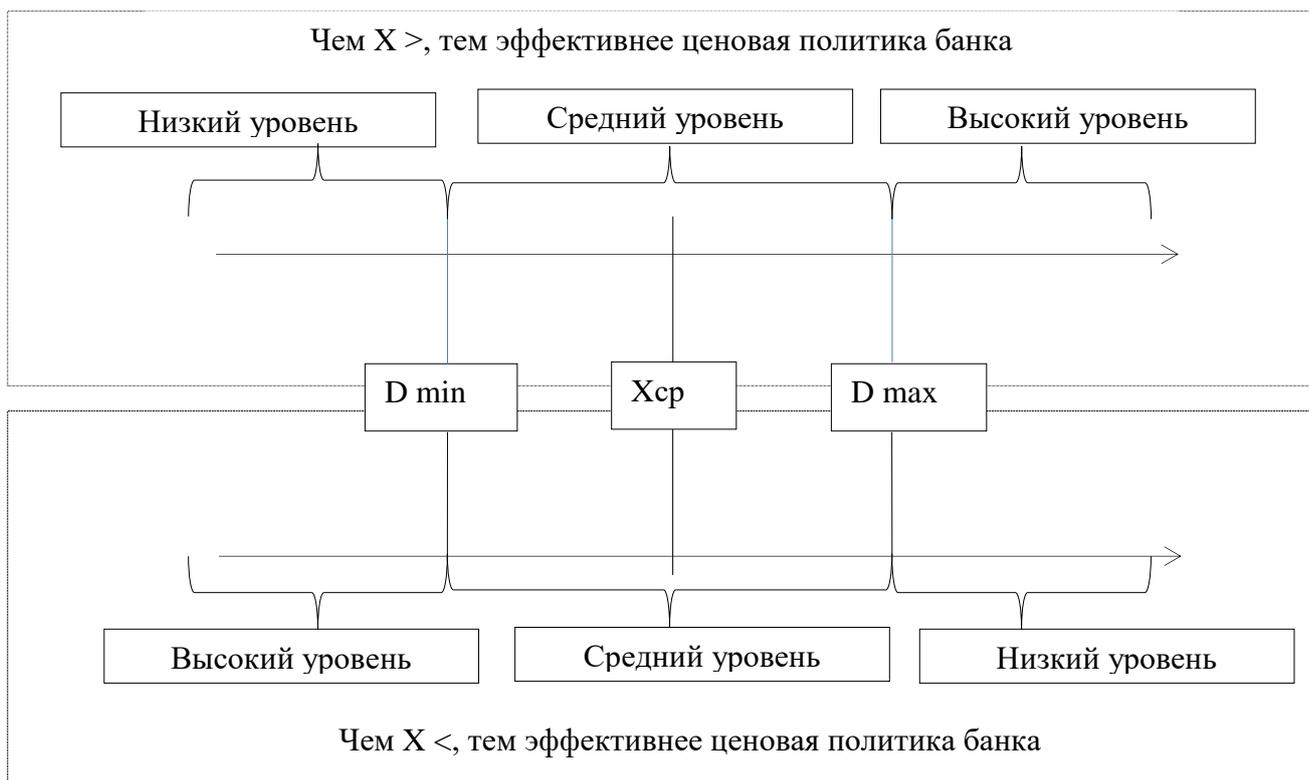


Рисунок 3.3 – Ранжирование итоговых показателей оценки банковских услуг

Ранжируем итоговое значение и выводим уровень эффективности ценовой политики коммерческого банка:

если  $K2 \geq 106$  баллов, банк с эффективной ценовой политикой;

если  $53 \leq K2 \leq 106$  баллов, банк с умеренной ценовой политикой;

если  $K < 53$  баллов, банк со слабой ценовой политикой.

### III. Анализ инновационных инструментов деятельности банка

Инновационная деятельность банка строится на цифровых инструментах и дистанционных продуктах. Значимость инновационного развития определяется уровнем конкурентоспособности банка. Актуальность цифровых сервисов обусловлена последствиями пандемии COVID-19. Сервисы на основе Интернет развиваются, тем самым появляется спрос на дистанционное обслуживание с учетом полноценного и понятного программного обеспечения. Глобализация расширила границы деятельности коммерческих структур, переориентация банка с узконаправленного (только финансовые услуги) на многопрофильный сервис позволяет увеличить прибыль банка, а также

привлечь больше новых клиентов. Все перечисленные преимущества формируются за счет интернет-технологий, применяемых в рамках мобильных приложений, интернет-банкинга, цифровых сервисов для сторонних услуг.

Применение инновационных инструментов при оказании услуг потребителю характеризует актуальность и конкурентоспособность, возможность отвечать не только на вызовы внешней среды, но и соответствовать потребностям клиента. Популярность удаленных сервисов настолько быстро развивается и масштабируется, что грамотная оценка эффективности деятельности позволяет с минимальными временными потерями оценить положение банка среди конкурентов и трендов.

Разработанная методика оценки играет большое значение для анализа деятельности региональных банков в сравнении с федеральными банками. Как отмечает Банк России, в условиях цифровой работы существенно страдают малые и средние банки в силу расширения лидеров рынка за счет экосистем.

На основе анализа существующих методик были сформированы 32 критерия, которые отражают масштабность и эффективность инновационных инструментов деятельности банка на основании мнений пяти экспертов, три из которых являются представителями банков, а два других теоретики в банковской отрасли.

Их основной задачей было проанализировать целесообразность включения в методику показателей, которые используются при анализе в современных методиках (Приложение 9).

Часть показателей, по мнению экспертов, не отражает инновационных инструментов, а является эффективными маркетинговыми инструментами для повышения рейтинга банка и привлечения клиентов. Таким образом, все показатели можно условно разделить на два блока, первый из которых характеризует инновационные инструменты банка с точки зрения создания эффективной работы, а другой блок характеризует инструменты маркетинга с учетом трендов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Классификация инновационных сервисов в рамках работы банка

Инновационные инструменты работы	Маркетинговые инструменты
Наличие чат-ботов 24/7	Наличие связи банка на основе мессенджеров WhatsApp, Facebook, Telegram
Поддержка современных платежных систем	Рейтинг приложений в Appstor, Google Play
Формирование биометрических данных клиента	Количество отзывов на приложение
Возможность онлайн-заявки	Количество скачиваний в Appstor, Google Play
Возможность онлайн-оформления услуги	Просмотров на YouTube
Распоряжение счетами удаленно	"Зеленый" банкинг
Закрытие счета онлайн	
Макретплейс	
Участник Системы быстрых платежей	
Возможность взаимодействия с государственными организациями	
Оформление выписок и справок онлайн	
Оформление электронных банковских карт	
Сервис для самозанятых	
Открытие счетов для юридических лиц	
Скорость решения вопроса удаленно	
Открытие вклада онлайн	
Инвестиционные продукты	
Страхование	
Регистрация ИП или ООО	
Связь с Гос.Услуги	
Международные переводы	

Составлено автором

В данном случае необходимо акцентировать внимание на первый блок критериев, так как они отражают непосредственно эффективность инновационных инструментов с точки зрения деятельности банка в отношении клиента. После того как показатели сформированы, необходимо адаптировать их к балльным оценкам. Анализ строится исходя из наличия или отсутствия каждой из услуг в банке, по итогам для каждого критерия ставится балл 320. Значимость критериев оценки третьего блока анализа определяется на основе мнений экспертов (3 практика и 2 теоретика). Эксперты на основании списка инновационных инструментов охарактеризовали значимость каждого из них (Приложение 10, 11). На основании оценок экспертов с помощью метода ранжирования обозначена значимость и весовой коэффициент (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Определение весовых коэффициентов для анализа инновационных инструментов

Показатели	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Сумма	Итоговый коэффициент
Наличие чат-ботов 24/7	0,0380	0,0123	0,0641	0,0580	0,0580	0,2304	0,046
Поддержка современных платежных систем	0,0633	0,0617	0,0641	0,0580	0,0580	0,3051	0,061
Формирование биометрических данных клиента	0,0380	0,0123	0,0641	0,0435	0,0145	0,1724	0,034
Возможность онлайн-заявки	0,0633	0,0494	0,0641	0,0725	0,0435	0,2927	0,059
Возможность онлайн-оформления услуги	0,0633	0,0617	0,0641	0,0725	0,0435	0,3051	0,061
Распоряжение счетами удаленно	0,0506	0,0617	0,0641	0,0725	0,0725	0,3214	0,064
Закрытие счета онлайн	0,0506	0,0494	0,0641	0,0580	0,0580	0,2801	0,056
Макретплейс	0,0380	0,0370	0,0256	0,0145	0,0725	0,1876	0,038
Участник Системы быстрых платежей	0,0633	0,0617	0,0641	0,0725	0,0725	0,3340	0,067
Возможность взаимодействия с государственными организациями	0,0380	0,0370	0,0128	0,0725	0,0145	0,1748	0,035
Оформление выписок и справок онлайн	0,0380	0,0370	0,0256	0,0725	0,0580	0,2311	0,046
Оформление электронных банковских карт	0,0633	0,0494	0,0641	0,0725	0,0435	0,2927	0,059
Сервис для самозанятых	0,0253	0,0617	0,0256	0,0145	0,0435	0,1707	0,034
Открытие счетов для юридических лиц	0,0253	0,0617	0,0256	0,0435	0,0580	0,2141	0,043
Скорость решения вопроса удаленно	0,0633	0,0494	0,0641	0,0290	0,0580	0,2637	0,053
Открытие вклада онлайн	0,0380	0,0494	0,0641	0,0290	0,0145	0,1949	0,039
Инвестиционные продукты	0,0380	0,0123	0,0641	0,0290	0,0145	0,1579	0,032
Страхование	0,0380	0,0494	0,0256	0,0145	0,0580	0,1855	0,037
Регистрация ИП или ООО	0,0506	0,0617	0,0128	0,0145	0,0435	0,1832	0,037
Связь с Гос.Услуги	0,0633	0,0617	0,0128	0,0435	0,0290	0,2103	0,042
Международные переводы	0,0506	0,0617	0,0641	0,0435	0,0725	0,2924	0,058

Анализ дистанционных банковских услуг строится на 20 индикаторах, за каждый критерий можно получить 320 баллов, с учетом весовых коэффициентов максимум можно набрать 320 баллов. Весовые коэффициенты выставлены на основе метода анализа иерархий, идея заключается в построении матриц парных сравнений для показателей, включенных в различные группы

по смыслу. Суммируем баллы с учетом весовых коэффициентов и получаем  $K_3$ . Итоговые коэффициенты необходимы для ранжирования значимости каждого критерия. Так как анализ дистанционных услуг строится по принципу «да/нет», за наличие каждого критерия ставится 240 баллов, с учетом весовых коэффициентов значимость критерия либо возрастает, либо снижается.

$$K_3 = \sum I_1 * k + I_2 * k + \dots + I_{15} * k \quad (11)$$

Интервальные значения строятся на основе средних величин, при условии, что максимальное значение, которое может получить банк будет 320 баллов, средний балл 160, таким образом, выстраиваем границы, где 1/3 будет 105 балла. Ранжируем итоговое значение и выводим уровень эффективности ценовой политики коммерческого банка:

если  $K_2 \geq 220$  баллов, банк с высокой инновационной активностью;

если  $105 \leq K_2 \leq 220$  баллов, банк с умеренной инновационной активностью;

если  $K < 105$  баллов, банк со слабой инновационной активностью.

Индикаторы-барьеры представляют собой обстоятельства или действия, препятствующие или затрудняющие деятельность банка. Барьеры могут быть рассчитаны для разной территории: регион, город, страна, соответственно, на территории того рынка, который рассматривает уровень конкуренции банков.

Итоговый коэффициент эффективности инновационных инструментов банка на основе индикаторов финансового анализа, банковских услуг, инновационных инструментов представляет собой сумму всех трех итоговых коэффициентов, но в основе которых лежит итоговая карта с учетом деятельности конкурентов на определенной территории.

$$K = K_1 + K_2 + K_3, \text{ где} \quad (12)$$

$K_1$  – итоговое значение эффективности финансовых показателей коммерческого банка;

$K_2$  – итоговое значение эффективности ценовой политики банковских продуктов, реализуемых с помощью инновационных цифровых сервисов;

$K_3$  – итоговое значение эффективности инновационных цифровых сервисов.

Максимальный балл, который можно получить при суммировании трех блоков – 1080. Устанавливаем интервалы в соответствии со средней величиной (540) и максимальных и минимальных значений, 1/3 максимального балла составляет 360, таким образом, интервальные значения имеют вид:

если,  $K > 720$  баллов, инновационная деятельность банка является эффективной;

если,  $360 \leq K \leq 720$  баллов, инновационная деятельность банка является стабильной с точками роста;

если,  $K < 360$  баллов, то инновационная деятельность банка низкая, необходима смена векторов развития.

Таким образом, разработанная методика оценки конкурентоспособности банковских услуг позволяет:

1. Оценить финансовое состояние банка в динамике, сравнить данные с конкурентами на определенной территории;

2. Оценить конкурентоспособность банковских услуг с учетом территориальных границ и участниками банковского рынка;

3. Интервальные значения позволяют сравнить региональные и федеральные банки без дискриминации и завышенных данных;

4. Методика ставит на один уровень с количественными и качественными показателями оценку дистанционного обслуживания, что дает возможность интернет-банкингу дополнить конкурентные преимущества банка, не имеющего филиалов во всех городах страны;

5. Перевод в балльные значения позволяет обобщать различные числовые значения без вреда для итогового показателя;

6. Появляется возможность применения методики для сравнения конкурентоспособности национальных и иностранных банков, как в общей совокупности, так и выборочно, например, можно оценить филиалы зарубежных банков, которые осуществляют деятельность на территории России;

7. Разделение индикаторов на блоки дает анализ всей деятельности банка, так как можно проанализировать полученные данные на любом этапе оценки;

8. Простота расчета и исходных данных позволяет в минимальные сроки провести оценку на любом уровне рынка: в регионе, стране, округе.

### **3.3. Оценка эффективности инновационных инструментов в банковской отрасли**

Методика оценки инновационных инструментов строится на анализе трех основных блоков: финансовой состоятельности, ценовой характеристике услуги, инновационных инструментах банковского обслуживания. Оценка банковской деятельности требует внимания с учетом финансового положения банка. В разработанной методике сознательно не используются индексы рентабельности, устойчивости, ликвидности. В данном случае это прерогатива контролирующего органа – Банка России. Для формирования общей картины эффективной работы банка используется показатель, отражающий динамику по отношению к базисному периоду чистой прибыли, количеству субъектов предпринимательства и физических лиц, чистому процентному доходу. Анализ ценовой политики банковских продуктов и услуг предполагает проведение сравнительного анализа по таким критериям, как минимальная стоимость кредитных продуктов, проценты по вкладам, плата за обслуживание счета и стоимость переводов. Методика предполагает ранжирование показателей коммерческих банков на основе отклонения от средних величин с последующим переводом в балльные оценки. Третий блок анализа строится на наличии определенного набора инновационных инструментов у коммерческого банка, оценка в данном случае состоит из фиксированных ответов «да/нет». Значимость каждого из инновационных продуктов определяется с учетом весовых коэффициентов с последующим переводом в балльные оценки и суммированием итогового коэффициента.

Основные преимущества разработанной методики – простота и динамичность расчета показателей (основа – обязательная отчетность банка), возможность сравнивать деятельность как крупных, так и мелких банков, измерить градацию банков с учетом общей конъюнктуры рынка, состояния отрасли и экономической ситуации в стране. Состояние неоднородности банковского сектора создает сложности при сравнительном анализе деятельности крупных федеральных и региональных банков. Значения в данном случае настолько отличаются, что мелкие банки оказываются в большинстве случаев на низких позициях. Новая же методика оценивает деятельность банка с учетом собственных показателей и перевода их в баллы. Таким образом, анализ инструментов деятельности банковского сектора становится более однородным и конкурентоспособным. Для апробации разработанной методики были взяты показатели 15 лидирующих банков и 3 региональных банков Кировской области (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Лидеры российского банковского сектора на 2021 год

№	Наименование банка	Официальный сайт
<b>Лидеры отрасли</b>		
1.	ПАО Сбербанк	<a href="https://www.sberbank.ru/ru/person">https://www.sberbank.ru/ru/person</a>
2.	АО «Тинькофф Банк»	<a href="https://www.tinkoff.ru/">https://www.tinkoff.ru/</a>
3.	ПАО «ВТБ»	<a href="https://www.vtb.ru/">https://www.vtb.ru/</a>
4.	АО «Россельхозбанк»	<a href="https://www.rshb.ru/">https://www.rshb.ru/</a>
5.	АО «Газпромбанк»	<a href="https://www.gazprombank.ru/">https://www.gazprombank.ru/</a>
6.	АО «Альфа-Банк»	<a href="https://alfabank.ru/">https://alfabank.ru/</a>
7.	АО «Райффайзенбанк»	<a href="https://www.raiffeisen.ru/">https://www.raiffeisen.ru/</a>
8.	ПАО «Совкомбанк»	<a href="https://sovcombank.ru/">https://sovcombank.ru/</a>
9.	ПАО Банк «Финансовая Корпорация Открытие»	<a href="https://www.open.ru/">https://www.open.ru/</a>
10.	АО «Почта Банк»	<a href="https://www.pochtabank.ru/">https://www.pochtabank.ru/</a>
11.	ПАО РОСБАНК	<a href="https://www.rosbank.ru/">https://www.rosbank.ru/</a>
12.	ООО «ХКФ Банк»	<a href="https://www.homecredit.ru/">https://www.homecredit.ru/</a>
13.	ПАО «Промсвязьбанк»	<a href="https://www.psbank.ru/">https://www.psbank.ru/</a>
14.	ПАО «МТС-Банк»	<a href="https://www.mtsbank.ru/">https://www.mtsbank.ru/</a>
15.	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	<a href="https://www.bspb.ru/">https://www.bspb.ru/</a>
<b>Региональные банки Кировской области</b>		
16.	АО «Первый Дортрансбанк»	<a href="https://dtb1.ru/">https://dtb1.ru/</a>
17.	АО КБ «Хлынов»	<a href="https://my.bank-hlynov.ru/registration/">https://my.bank-hlynov.ru/registration/</a>
18.	ПАО «Норвик Банк»	<a href="https://norvikbank.ru/">https://norvikbank.ru/</a>

Все перечисленные в таблице банки входят в перечень системно значимых кредитных организаций на 29.10.2020<sup>1</sup>. Лидером отрасли бесспорно является ПАО «Сбербанк», при этом оценка деятельности банковского сектора строится на анализе существующих инструментов инновационного развития для поддержания конкурентных преимуществ более мелких коммерческих банков. Конкуренция начинается «после» первой позиции, но при этом лидер отрасли зачастую может проигрывать в ряде позиций, что может быть конкурентным преимуществом для остальных участников банковской деятельности.

Финансовый анализ строится на оценке шести основных критериев. Первым из них является общий денежный объем платежей. Показатель  $I_{\text{НП}}$  рассчитывается как отношение чистого процентного дохода текущего (анализируемого) и базисного (предыдущего) периодов (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Расчет показателей общих объемов платежей (в млрд.руб.)

Название	Чистый процентный доход на 01.2021г	Чистый процентный доход на 01.2020г	Общий денежный объем платежей
ПАО Сбербанк	1608	1415,5	1,135994
Тинькофф	24,4	23,1	1,056277
ПАО ВТБ	531,7	440,6	1,206764
Россельхозбанк	79,5	77,2	1,029793
Газпромбанк	47,6	38,5	1,236364
АльфаБанк	154,5	138,8	1,113112
Райффайзенбанк	61,52	15,4	3,995065
Совкомбанк	58,9	47,2	1,247881
Банк Открытие	83,17	61,8	1,345793
Почта Банк	14,3	17,7	0,80791
РосБанк	29,4	33,3	0,882883
ХоумКредитБанк	88,18	97,76	0,902005
Промсвязьбанк	43,8	15,6	2,807692
МТС Банк	4,1	1,55	2,645161
Банк «Санкт-Петербург»	12,9	6,3	2,047619
Региональные банки Кировской области			
АО «Первый Дортрансбанк»	64710	128748,00	0,502609749
АО КБ «Хлынов»	1075526	939095	1,145279232
ПАО «Норвик Банк»	773088	721762,00	1,071112084

<sup>1</sup> Перечень системно значимых кредитных организаций на 29.10.2020 | Банк России (cbr.ru)

Динамика чистой процентной маржи показывает рост привлеченных депозитов и кредитных клиентов за конкретный период выпуска облигаций. Отношение показателей отражает долю роста в сравнении с предыдущим годом. Анализ показал в целом положительную динамику чистого процентного дохода, снижение позиций наблюдается только у «Почта Банк», «ХоумКредитБанк», «РосБанк».

Банки являются коммерческой организацией, в этой связи они заинтересованы в получении прибыли. Чистая прибыль любой коммерческой организации строится за вычетом налогов. Доход банка является фундаментом для развития инновационных инструментов, так как инновации независимо от масштаба (традиционного и инновационного банкинга) сопровождаются ростом затрат (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Динамика прибыли на рынке лидеров банковского сектора (в млрд.руб.)

	Чистая прибыль банка на 01.2021	Чистая прибыль банка на 01.2020	Динамика прибыли на рынке
ПАО Сбербанк	870,1	781,6	1,1132293
Тинькофф	36,9	27,5	1,3418182
ПАО ВТБ	56,1	208,3	0,2693231
Россельхозбанк	4,9	2,2	2,2272727
Газпромбанк	62,7	45,4	1,3810573
АльфаБанк	156,7	51,5	3,0427184
Райффайзенбанк	36,8	37,5	0,9813333
Совкомбанк	18,5	41,2	0,4490291
Банк Открытие	81,5	47,2	1,7266949
Почта Банк	6,2	7,4	0,8378378
РосБанк	15,2	13,1	1,1603053
ХоумКредитБанк	3,6	3,30	1,0909091
Промсвязьбанк	8,3	6,81	1,2195122
МТС Банк	3,17	3,75	0,8453333
Банк «Санкт-Петербург»	3,4	1,60	2,125
<b>Региональные банки Кировской области</b>			
АО «Первый Дортрансбанк»	90456	246957,00	0,366282389
АО КБ «Хлынов»	1381678	1235825,00	1,118020755
ПАО «Норвик Банк»	1213510	1020748,00	1,188843867

По результатам анализа бесспорным лидером в разрезе чистой прибыли является «Альфа Банк», за рассматриваемый период он значительно расширил перечень инновационных инструментов деятельности, что позволило привлечь значительную долю новых клиентов. В целом динамика чистой прибыли определяется как положительная.

Количество клиентов для коммерческого банка имеет огромное значение, так как чем больше клиентский портфель, тем больше прибыль. Инновационные продукты в данном случае играют первоочередную роль, наличие актуальных механизмов работы не только упрощает базовые задачи, но создает благоприятную инфраструктуру банка. Отношение количества клиентов текущего и базисного года показывает процент роста или снижения существующего значения, сохранение линии тренда (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Динамика количества клиентов в 2021 и 2020 гг.

	Количество клиентов на 01.21	Количество клиентов на 01.2020 г	Динамика количества клиентов
ПАО Сбербанк	100500000	98000000	1,02551
Тинькофф	14800000	13300000	1,112782
ПАО ВТБ	14900000	14000000	1,064286
Россельхозбанк	2000000	1700000	1,176471
Газпромбанк	5200000	3700000	1,405405
АльфаБанк	1650000	1463400	1,127511
Райффайзенбанк	2000000	1700000	1,176471
Совкомбанк	8100000	6300000	1,285714
Банк Открытие	3714000	3600000	1,031667
Почта Банк	16000000	13400000	1,19403
РосБанк	5000000	4100000	1,219512
ХоумКредитБанк	40000000	35300000	1,133144
Промсвязьбанк	2800000	2600000	1,076923
МТС Банк	3400000	3000000	1,133333
Банк «Санкт-Петербург»	2147000	1954000	1,098772
Региональные банки Кировской области			
АО «Первый Дортрансбанк»	14000	21565	0,649200093
АО КБ «Хлынов»	171169	163456	1,047187011
ПАО «Норвик Банк»	191000	188000	1,015957447

Данные таблицы строятся на суммарных значениях количества физических и юридических лиц. Итоговое значение соотношения двух периодов

должно быть больше 1, что говорит о положительной динамике и клиентоориентированности. Все банки в большей или меньшей степени наращивают клиентскую базу и количество активных клиентов.

В разрезе активных клиентов рассматривается деятельность потребителей продуктов и услуг, ведь именно они формируют доход банка. Отношение чистой прибыли к суммарному количеству клиентов банка отражает качественный состав спроса на установленный перечень услуг. Итоговые значения представлены в таблице 3.7, методика расчета в Приложении 12.

Таблица 3.7 – Динамика соотношения изменения чистой прибыли и количества участников

	Отношение за 2021 год	Отношение за 2020 год	Итоговый показатель
ПАО Сбербанк	3029,850746	1293,878	2,34168275
Тинькофф	959,4594595	608,5714	1,57657658
ПАО ВТБ	5184,295302	2749,429	1,8855901
Россельхозбанк	2750	352,9412	7,79166667
Газпромбанк	6480,769231	1540,541	4,20681511
АльфаБанк	41454,54545	2359,902	17,5662178
Райффайзенбанк	9450	10784,12	0,87628866
Совкомбанк	1469,135802	1015,873	1,44618056
Банк Открытие	2450,188476	3000	0,81672949
Почта Банк	400	470,1493	0,85079365
РосБанк	2006,6	1517,185	1,32258065
ХоумКредитБанк	90	93,48442	0,96272727
Промсвязьбанк	2964,285714	2617,692	1,13240418
МТС Банк	932,3529412	125	7,45882353
Банк «Санкт-Петербург»	1583,60503	818,8332	1,93397764
Региональные банки Кировской области			
АО «Первый Дортрансбанк»	6,461142857	246957,00	21565
АО КБ «Хлынов»	8,072010703	1235825,00	163456
ПАО «Норвик Банк»	6,353455497	1020748,00	188000

Полный расчет итогового коэффициента представлен в Приложении 1. В отличие от предыдущих расчетов, результаты двух периодов рассматриваются не как конечные значения, а как отношения итоговых значений для формирования более точного положения конкретного банка. Результат должен превышать «1», что также, как и предыдущие факторы отражают рост и качественную составляющую клиентского портфеля. Как было выявлено, «Альфа Банк» активно наращивает долю клиентов, при этом анализ

качественного состава подтвердил стратегию развития банка, как инновационного.

Формирование стратегии деятельности банка в сфере инновационного развития строится на благоприятных условиях конкурентной борьбы. Именно поэтому в финансовый анализ был включен индекс Герфиндаля-Гиршмана (НИ). Масштаб коммерческого банка является основополагающим для того, чтобы определить уровень концентрации отрасли. Оценка банков строилась на показателях прибыли рассматриваемых банков (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Индекс Герфиндаля-Гиршмана (НИ)

	2020	2020
ПАО Сбербанк	35 037 786 604	0,398978
ПАО ВТБ	16 860 503 666	0,191992
Тинькофф	7 593 720 242	0,08647
Россельхозбанк	4 970 036 992	0,056594
Газпромбанк	4 629 630 424	0,052718
АльфаБанк	3 841 315 349	0,043741
Райффайзенбанк	2 989 087 115	0,034037
Совкомбанк	2 817 984 915	0,032089
Банк Открытие	1 519 470 857	0,017302
Почта Банк	1 471 753 488	0,016759
РосБанк	1 449 583 655	0,016507
ХоумКредитБанк	1 398 418 778	0,015924
Промсвязьбанк	1 339 068 075	0,015248
МТС Банк	1 071 518 103	0,012201
Банк «Санкт-Петербург»	828 898 165	0,009439

Для более полного анализа уровня концентрации лидеров банковского сектора был проведен анализ показателей, фиксировавшихся на протяжении 10 лет (Приложение 2). Оценка деятельности банка по уровню прибыли определила рассматриваемый банковский сектор как высококонцентрированный. Это дает основание утверждать, что конкуренция между участниками есть, а следовательно, применение инновационных продуктов имеет значительное преимущество.

Последний инструмент для оценки финансового состояния банковской деятельности рассматривает отношение чистой прибыли банка и чистых процентных доходов. Данный показатель формирует представление об

эффективности управления банком. Индекс рассчитывается в два этапа, первый – как отношение показателей текущего года, а второй – как отношение показателей базисного периода (таблица 3.9). Методика расчета коэффициента рентабельности представлена в Приложении 13.

Таблица 3.9 - Динамика рентабельности работающих активов

	Rn	Rn-1	Итоговый показатель рентабельности
ПАО Сбербанк	0,189366	0,896113	0,211318947
Тинькофф	0,581967	0,35039	1,660914582
ПАО ВТБ	0,145281	0,087363	1,662965943
Россельхозбанк	0,069182	0,007772	8,901467505
Газпромбанк	0,707983	0,148052	4,781991744
АльфаБанк	0,442718	0,24881	1,779344904
Райффайзенбанк	0,307197	1,190455	0,258050333
Совкомбанк	0,202037	0,135593	1,490025467
Банк Открытие	0,109414	0,174757	0,626093811
Почта Банк	0,447552	0,355932	1,257409257
РосБанк	0,341259	0,186801	1,826859776
ХоумКредитБанк	0,408256	0,337561	1,209426998
Промсвязьбанк	0,189498	0,436282	0,434346809
МТС Банк	0,773171	2,419355	0,319577236
Банк «Санкт-Петербург»	0,263566	0,253968	1,037790698
Региональные банки Кировской области			
АО «Первый Дортрансбанк»	1,397867	5,97023	0,234139642
АО КБ «Хлынов»	1,284653	5,745246	0,223602815
ПАО «Норвик Банк»	1,569692	3,83916	0,408863426

В предыдущих расчетах для достижения удовлетворительных показателей необходимо в динамике с прошлым годом не снизить уровень заявленной планки и следовать тренду роста. В целом управление банками оценивается как положительное.

Весь блок финансового анализа не имеет существенной привязки непосредственно к инновационным продуктам, но при этом формирует общее представление о состоянии внутренних ресурсов банка и его текущем положении. Итоговые значения по каждому из критериев суммируются в общий показатель. Если он ниже установленной нормы, то вопрос о дальнейшем конкурентном положении, инновационных разработках,

наращиванию клиентооборота не является первостепенной задачей банка (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Итоговые бальные значения финансового состояния рассматриваемых коммерческих банков

	INI	INI	IC	Ik	НИ	Ir	Сумма
ПАО Сбербанк	100,00	50,00	50,00	100,00	100,00	0,00	400,00
Тинькофф	100,00	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	550,00
ПАО ВТБ	100,00	0,00	50,00	100,00	100,00	100,00	450,00
Россельхозбанк	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Газпромбанк	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
АльфаБанк	100,00	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	550,00
Райффайзенбанк	100,00	50,00	100,00	0,00	100,00	0,00	350,00
Совкомбанк	100,00	0,00	100,00	50,00	100,00	100,00	450,00
Банк Открытие	100,00	100,00	50,00	0,00	100,00	0,00	350,00
Почта Банк	50,00	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00	350,00
РосБанк	50,00	50,00	100,00	50,00	100,00	100,00	450,00
ХоумКредитБанк	50,00	50,00	50,00	0,00	100,00	100,00	350,00
Промсвязьбанк	100,00	50,00	50,00	50,00	100,00	0,00	350,00
МТС Банк	100,00	0,00	50,00	100,00	100,00	0,00	350,00
Банк «Санкт-Петербург»	100,00	100,00	50,00	50,00	100,00	50,00	450,00
Дортрансбанк	0	0	0	0	100	0	100
Хлынов	100	50	50	50	100	0	350
НорвикБанк	50	50	50	100	100	0	350

Анализ ценовой политики банковских услуг строится на данных официальных сайтов рассматриваемых банков, а также данных операторов. Для того, чтобы сформировать равные условия для 18 коммерческих банков при анализе информации была использована следующая базовая ситуация: сумма для потребительского кредитования 300000 рублей, условия по вкладу – вносимая сумма 300000 рублей без пополнения и снятия. Первый этап анализа банковских продуктов с ценовой позиции является сбор данных (Приложение 14). На основании полученных данных, рассчитано среднее значение по всем банкам. Уровень отклонения от средних величин отображается с помощью формулы.

$$D = (\text{Показатель банка}_1 - \text{Среднее значение по отрасли}) + \dots + (\text{Показатель банка}_{15} - \text{Среднее значение по отрасли}) / \text{количество банков}$$

Уровень отклонения определяет интервальные границы для ранжирования показателей банков, которые имеют вид:

верхняя граница – « $X < \text{средняя величина отрасли} + |D|$ »;

нижняя граница – « $X > \text{средняя величина отрасли} - |D|$ »;

средний интервал –  $\text{средняя величина отрасли} - |D| \leq X \leq \text{средняя величина отрасли} + |D|$ .

На основании разработанной методики были обоснованы интервальные значения для дальнейшего ранжирования банков и присвоения им балльных коэффициентов (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Расчет средней величины и уровня отклонения для основных банковских продуктов

Блок	Виды банковских продуктов	$X_{\text{ср}}$	D
Ставки по кредитным продуктам	Краткосрочные	11,41	-8,992929687
	Среднесрочные	10,85611	1,73879085
	Долгосрочные	10,85611	1,726882716
Лимит по операциям	Перевод внутри банка	736111,1	-3690895,062
	Перевод в сторонний банк	663888,9	-4975771,605
Ставка по депозиту (вкладу)	Краткосрочные	5,165556	-0,710864198
	Долгосрочные	5,521111	0,249938272
Программа лояльности	Бонусная программа (нет -0, да -1)	0,777778	1,067901235
	Cashback	0,777778	-0,432098765
Обмен валюты	Курс доллара	72,315	-2,840833333
	Курс евро	85,18611	-0,988117284
Ипотечное кредитование	Процент	8,839286	0,115674603
Кредитные карты	Льготный период	97,875	56,24305556
	Комиссия за снятие	7,60	21,47675926
	Процент	23,07222	7,45154321
Обслуживание	Стоимость	46,55556	183,6358025

Исходные данные в таблице 3.11 создают основу для формирования интервальных значений и присвоений коэффициентов. Итоговый показатель для каждого из представленных банков формируется на основе суммы баллов за каждый критерий. В зависимости от положения с учетом деятельности конкурентов балл может достигать от 0 до 10, где 0 – слабая конкурентная

позиция, 5 – соответствует средним показателям отрасли и 10 – имеет значительные конкурентные преимущества (Таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Интервальные границы данных банков с учетом балльной оценки

	Слабая ценовая позиция банка	Соответствует средним показателям отрасли	Имеет значительные конкурентные преимущества
	0 баллов	5 баллов	10 баллов
Краткосрочные кредиты (1 год)	$X > 9,9$	$7,92 \leq X \leq 9,9$	$X < 7,92$
Среднесрочные кредиты (3 года)	$X > 11,47$	$9,78 \leq X \leq 11,47$	$X < 9,78$
Долгосрочные кредиты (5 лет)	$X > 11,48$	$9,78 \leq X \leq 11,48$	$X < 9,78$
Лимит перевода внутри банка в месяц	$X < 100000$	$100000 \leq X \leq 200000$	$X > 200000$
Лимит перевода в сторонний банк	$X < 100000$	$100000 \leq X \leq 200001$	$X > 200001$
Краткосрочные вклады	$X < 4,45$	$4,45 \leq X \leq 5,87$	$X > 5,87$
Долгосрочные вклады	$X < 5,28$	$5,28 \leq X \leq 5,76$	$X > 5,76$
Бонусная программа (нет -0, да -1)	$1 < X$		$X \geq 1$
Cashback	$X < 0,34$	$0,34 \leq X \leq 1,2$	$X > 1,2$
Покупка - Курс доллара	$X < 69,2$	$69,2 \leq X \leq 75,3$	$X > 75,3$
Покупка - Курс евро	$X < 84,124$	$84,124 \leq X \leq 86,25$	$X > 86,25$
Процент по ипотечному кредитованию	$X > 8,95$	$8,73 \leq X \leq 8,95$	$X < 8,73$
Льготный период по кредитным картам	$X < 41,63$	$41,63 \leq X \leq 154,11$	$X > 154,11$
Комиссия за снятие наличности с кредитной карты	$X > 29,7$	$13,88 \leq X \leq 29,7$	$X < 13,88$
Процент за просрочку ежемесячного платежа	$X > 30,52$	$15,62 \leq X \leq 30,52$	$X < 15,62$
Стоимость обслуживания дебетовой карты	$X > 230$	$137,1 \leq X \leq 230$	$X < 137$

На основании интервальных значений был проведен анализ ценовой политики 15 федеральных и 3 региональных банков. По каждому из критериев в соответствии с интервальными значениями выставлен итоговый балл, отражающий современную ситуацию банка с учетом внешней среды и лидеров отрасли (Приложение 15).

С учетом балльных значений выставлен итоговый балл, с помощью которого можно оценить эффективность деятельности современной ценовой политики банка. Анализ данного блока обусловлен важностью ценовых условий по банковским продуктам. Если цена за продукт является

необоснованно высокой, каким бы масштабным не был инновационный сервис, отклика у потребителя данный банк не вызовет.

Основным блоком анализа эффективности деятельности инновационных инструментов является оценка существующих инновационных сервисов, их полнота и уровень реализации. Сервисы удаленной работы формируют уровень цифровых инструментов деятельности банка. В соответствии с методикой, анализ строится на основе балльных значений и коэффициентов значимости. Исходным материалом являются официальные сайты банков и сервисы мобильных приложений. За наличие каждого из сервисов у банка начисляется 320 баллов, если данного инструмента нет в функционале банка, то присваивается 0 баллов (Приложение 16).

Одним из показателей эффективности инновационных инструментов является «время решения проблемы удаленно», данный показатель при апробации методики строился на времени, которое было затрачено автором на выяснение стоимости у банка кредитных продуктов. Перевод в баллы основан по принципу интервальных границ ценовой характеристики банковских услуг с учетом средней величины и уровня отклонения.

Таблица 3.13 – Перевод временного интервала в балльные оценки

	ПАО Сбербанк	Тинькофф	ПАО ВТБ	Россельхозбанк	Газпромбанк	АльфаБанк	Райффайзенбанк	Совкомбанк	Банк Открытие	Почта Банк	РосБанк	ХоумКредитБанк	Промсвязьбанк	МТС Банк	Банк «Санкт-Петербург»	Дортрансбанк	АО КБ «Хлынов»	ПАО «Норвик Банк»	Х ср.	D
Длительность разговора	20	15	15	8	6	6	5	13	10	12	10	6	4	12	12	25	15	20	11,8	-7,66

После того, как все показатели переведены в баллы, необходимо рассчитать итоговые значения критериев с учетом весовых коэффициентов, определяющих значимость каждого из них (Приложение 17). Итоговые значения представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Итоговые балльные оценки инновационных инструментов в деятельности коммерческого банка

Наименование банка	Балльная оценка инновационных инструментов коммерческого банка	Уровень банка в сравнении с другими субъектами банковского сектора
ПАО Сбербанк	303,36	Банк с высокой инновационной активностью
Тинькофф	261,6	Банк с высокой инновационной активностью
ПАО ВТБ	250,72	Банк с высокой инновационной активностью
Россельхозбанк	217,12	Банк с умеренной инновационной активностью
Газпромбанк	184,47	Банк с умеренной инновационной активностью
АльфаБанк	270,88	Банк с высокой инновационной активностью
Райффайзенбанк	226,72	Банк с высокой инновационной активностью
Совкомбанк	221,6	Банк с высокой инновационной активностью
Банк Открытие	220,96	Банк с высокой инновационной активностью
Почта Банк	214,24	Банк с умеренной инновационной активностью
РосБанк	190,24	Банк с умеренной инновационной активностью
ХоумКредитБанк	172,32	Банк с умеренной инновационной активностью
Промсвязьбанк	180,16	Банк с умеренной инновационной активностью
МТС Банк	179,04	Банк с умеренной инновационной активностью
Банк «Санкт-Петербург»	185,12	Банк с умеренной инновационной активностью
АО «Первый Дортрансбанк»	78,4	Банк с низкой инновационной активностью
АО КБ «Хлынов»	101,6	Банк с низкой инновационной активностью
ПАО «Норвик Банк»	136,8	Банк с умеренной инновационной активностью

Таким образом, можно охарактеризовать рассмотренные субъекты банковского сектора, как банки с положительной динамикой и перспективой развития. Деятельность региональных банков оценивалась не с целью показать несостоятельность регионального банкинга, а показа возможности разработанной методики проводить оценки, как крупных игроков рынка, так и малого и среднего банкинга.

Все три блока анализа инновационных инструментов деятельности коммерческого банка составляют единый коэффициент эффективности. На основе рассчитанных показателей строится карта работы банка с учетом деятельности конкурентов. Благодаря единым критериям оценки, появилась возможность анализировать не только деятельно конкретного банка, но и провести сравнительный анализ (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Конкурентная карта эффективности инновационных инструментов деятельности на примере лидеров отрасли в России

Показатели	ПАО Сбербанк	Тинькофф	ПАО ВТБ	Россельхозбанк	Газпромбанк	АльфаБанк	Райффайзенбанк	Совкомбанк	Банк Открытие	Почта Банк	РосБанк	ХоумКредитБанк	Промсвязьбанк	МТС Банк	Банк «Санкт-Петербург»	АО «Первый	АО КБ «Хлынов»	ПАО «Норвик Банк»
Финансовый анализ																		
INI	100	100	100	100	100	100	100	100	100	50	50	50	100	100	100	0	100	50
I NI	50	100	0	100	100	100	50	0	100	0	50	50	50	0	100	0	50	50
I C	50	50	50	100	100	50	100	100	50	100	100	50	50	50	50	0	50	50
Ik	100	100	100	100	100	100	0	50	0	0	50	0	50	100	50	0	50	100
НИИ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Iг	0	100	100	100	100	100	0	100	0	100	100	100	0	0	50	0	0	0
Итог Блок 1	400	550	450	600	600	550	350	450	350	350	450	350	350	350	450	100	350	350
Анализ банковских продуктов																		
Краткосрочные	5	0	10	0	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Среднесрочные	0	0	10	0	10	10	10	0	5	0	5	0	0	5	5	0	0	0
Долгосрочные	0	0	10	0	10	10	10	0	5	0	5	0	0	5	5	0	0	0
Перевод внутри банка	0	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	0	5	5
Перевод в сторонний банк	0	5	5	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	5	5
Краткосрочные	0	5	0	10	5	10	10	5	5	10	10	5	10	10	10	5	0	0
Долгосрочные	0	0	0	10	10	10	10	0	10	10	10	0	10	10	10	10	5	0
Бонусная программа (нет -0, да -1)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	0	0	0
Cashback	0	5	5	0	0	0	10	5	10	5	5	5	5	5	5	0	5	0
Курс доллара	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Курс евро	5	5	5	5	5	5	0	5	10	5	0	5	5	5	10	5	10	5
Процент	0	0	10	0	0	5	0	10	5	0	5	0	0	5	0	5	5	5
Льготный период	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5
Комиссия за снятие	10	10	10	5	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10	0	10	10
Процент	0	5	5	5	10	5	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5
Стоимость	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	0	10	10	10
Итог Блок 2	40	75	110	75	115	115	115	90	115	85	95	75	95	100	95	45	65	55
Анализ инновационных инструментов деятельности банка																		
Наличие чат-ботов 24/7	320	0	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	0	0
Поддержка современных платежных систем	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320

Продолжение Таблицы 3.15

Формирование биометрических данных клиента	320	320	320	0	0	0	320	320	0	320	320	0	0	0	320	0	0	320
Возможность онлайн-заявки	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Возможность онлайн-оформления услуги	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0
Распоряжение счетами удаленно	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Закрытие счета онлайн	320	320	0	0	0	0	0	0	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Макретплейс	320	320	320	320	320	0	0	320	0	0	0	0	0	320	0	0	0	0
Участник Системы быстрых платежей	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	0	320
Возможность взаимодействия с государственными организациями	320	0	320	0	0	320	0	320	0	320	0	0	0	0	0	0	0	320
Оформление выписок и справок онлайн	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	320	0
Оформление электронных банковских карт	320	320	320	320	0	320	320	0	320	320	320	0	0	320	0	0	0	0
Сервис для самозанятых	320	0	0	0	0	320	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Открытие счетов для юридических лиц	320	320	0	320	0	320	320	0	0	0	0	0	0	0	320	0	0	0
Скорость решения вопроса удаленно	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	320	160	160	0	160	160
Открытие вклада онлайн	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	320	320	0	0	320	0	0	320
Инвестиционные продукты	320	320	320	320	320	320	320	0	320	320	320	320	320	320	320	0	0	0
Страхование	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	320	320	0	0	0	0	0
Регистрация ИП или ООО	320	320	320	0	0	320	0	320	320	0	0	0	320	0	0	0	0	0
Связь с Гос.Услуги	320	0	320	0	0	320	0	320	0	320	0	0	0	0	0	0	0	320
Международные переводы	320	320	0	0	0	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итог Блок 3	303,36	261,6	250,72	217,12	184,47	270,88	226,72	221,6	220,96	214,24	190,24	172,32	180,16	179,04	185,12	78,4	101,6	136,8
Итого	743,36	886,6	810,72	892,12	899,47	935,88	691,72	761,6	685,96	649,24	735,24	597,32	625,16	629,04	730,12	223,4	516,6	541,8

Итоговые значения, как сумма трех коэффициентов, определяет уровень инновационной деятельности банка. Учет финансового состояния формирует представление о финансовой состоятельности банка – наличии ресурсов для инновационных преобразований. Анализ ценовой политики банка на предоставляемые продукты и услуги формирует представление о текущем сегменте, что дает основу для точек роста и информации о продуктах, которые могут стать конкурентным преимуществом для банка. Инновационные инструменты представляют собой комплекс критериев, наличие или отсутствие которых определяет масштабность и комплексность цифровых каналов для эффективной работы банка.

Итак, максимальный балл, который можно получить при суммировании трех блоков – 1080. Устанавливаем интервалы в соответствии со средней величиной (540) и максимальных и минимальных значений, 1/3 максимального балла составляет 360, таким образом, интервальные значения имеют вид:

если  $K > 720$  баллов, инновационная деятельность банка является эффективной;

если  $360 \leq K \leq 720$  баллов, инновационная деятельность банка является стабильной с точками роста;

если  $K < 360$  баллов, то инновационная деятельность банка низкая, необходимо смена векторов развития.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно охарактеризовать деятельность лидеров банковского сектора в целом эффективной, включая региональные банки Кировской области (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Итоговые значения коэффициента при ранжировании коммерческих банков

Эффективная инновационная деятельность	Умеренная инновационная деятельность	Низкая инновационная деятельность
$K > 720$	$360 \leq K \leq 720$	$K < 360$
ПАО Сбербанк, Тинькофф, ПАО ВТБ, Россельхозбанк Газпромбанк, АльфаБанк Совкомбанк, Банк «Санкт-Петербург», РосБанк	Райффайзенбанк, Банк Открытие Почта Банк ХоумКредитБанк Промсвязьбанк, МТС Банк	АО «Первый Дортрансбанк»

Лидером среди анализируемых банков стал «Альфа Банк» с показателем 935,8, Газпромбанк, Россельхозбанк, ВТБ и Тинькофф находятся на одном уровне развития инновационных сервисов. Положение ПАО Сбербанк является менее привлекательным в силу высокой ценовой политики (блок 2), что снизило итоговые показатели, при этом уровень инновационных инструментов достаточно высокий. Деятельность региональных банков по результатам расчетов является конкурентоспособной, уровень инновационных продуктов представлен в меньшем объеме, чем у федеральных банков, но при этом наиболее востребованные сервисы есть.

Таким образом, разработанная методика в полной мере отражает эффективность инновационной деятельности коммерческих банков, основным преимуществом которой является оценка банков независимо от размера, в силу ранжирования по балльным оценкам, исключая возможность неконкурентоспособности малых и средних банков с учетом значительно меньшего прироста в сравнении с лидерами рынка. Всесторонность анализа позволяет не только оценить масштабность инновационных инструментов, но и рассматривает деятельность банка с учетом конкурентов и ценового сегмента банковских услуг.

### **Выводы к главе 3**

1. В рамках 3-ей главы была обоснована актуальность новой методики оценки эффективности деятельности коммерческого банка, с учетом уровня инновационного развития и использования цифровых инструментов. Анализ современных методик показал отсутствие совокупности необходимых критериев при формировании общего представления об эффективности работы банка. Стремительное распространение цифровых инструментов в банковской сфере, рост спроса на инновационные сервисы со стороны потребителя дает основание полагать, что значимость данных видов услуг непреклонно возрастает.

2. Разработка методики оценки инновационной деятельности коммерческого банка строится на трех блоках. Первый блок составляют показатели финансового состояния банка. В методике сознательно не используются значения, которые относятся к функционалу оценки Банка России. Коэффициенты основаны на динамике основных факторов банка, а именно: чистая прибыль, чистый процентный доход, отношении чистой прибыли и количества клиентов и т.д. Для формирования инновационных продуктов необходимо достаточное количество ресурсов. Так, оценка финансовой устойчивости отражает рост прибыльности банка с течением времени.

Вторым блоком анализа эффективности инновационной деятельности рассмотрены ценовые сегменты основных продуктов и услуг банка, которые могут быть предоставлены в рамках цифровых сервисов удаленно. Необходимость включения данного блока в методику обоснована важностью для потребителя цены в сравнении с другими субъектами рынка банковских услуг. Определение цены на банковские продукты строится на основе ранжирования процентных ставок, стоимости за обслуживание, лимитов по операциям, валютного курса с учетом интервальных значений. Интервалы устанавливаются в соответствии со средними значениями по отрасли и уровнем отклонения. В зависимости от цены выставляется балльная оценка от 0 до 10 баллов, где 0 – цена на продукт значительно выше конкурентов, 5 – соответствует средним показателям отрасли, 10 – имеет конкурентные преимущества. Далее баллы суммируются, выводится итоговый коэффициент.

Третий блок оценки основан на анализе инновационных инструментов и функциональности цифрового сервиса с учетом современных трендов и потребностей клиента. В методике представлено 20 основных услуг и сервисов, наличие или отсутствие которых определяет масштабность цифровой трансформации банка. При наличии у банка каждого из инструментов дает 320 баллов, которые в последующем умножаются на коэффициент значимости. Сумма баллов с учетом коэффициентов составляет итоговый показатель по блоку.

Сумма баллов дает итоговый коэффициент, который отражает общее состояние деятельности банка на основе эффективности инновационных инструментов. Методика дает возможность построения конкурентной карты с учетом анализа деятельности конкурентов, где красным выделены критерии, на которые стоит обратить внимание при формировании стратегии развития банка, а также точки роста и конкурентные преимущества.

3. Апробация разработанной методики строится на анализе деятельности 15 банков, которые, по мнению ЦБ, имеют определяющее значение для банковской отрасли России. Для подтверждения тезиса о том, что методика позволяет равноценно анализировать банки независимо от занимаемой ими доли рынка и территориального положения были включены 3 региональных банка Кировской области.

Итоговые показатели сводятся в единую конкурентную карту с цветовым обозначением сильных и слабых сторон, выявленных в процессе анализа. Методика разграничила все банки на три группы: высокий уровень инновационного развития, банки с положительной динамикой и достаточным объемом цифровых инструментов и банки с низким уровнем инновационной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование направлено на формирование целостной картины эффективности инновационных инструментов банковского сектора с учетом современных трендов цифровой трансформации и использованием интернет-технологий. Стремительный рост цифровых инновационных продуктов, применяемых в работе банка, определяет актуальность исследования. Условия пандемии COVID-19, процессы глобализации и цифровизации формируют новые бизнес-процессы и условия работы с клиентами, что дает основание сформулировать по результатам исследования выводы теоретического и прикладного характера, свидетельствующие о достижении поставленной цели научно-квалификационной работы.

1. В ходе комплексного анализа теоретических положений, раскрывающих современную инновационную деятельность банковского сектора с учетом повсеместного распространения интернет-технологий, было сформулировано авторское определение банковской инновации с учетом расширения ее функционала на основе банковских и небанковских услуг. Определены риски на каждом этапе введения инновационного продукта от зарождения идеи модернизации до запуска проекта на основе этапов развития облачных систем как цифровых платформ интернет-банкинга. Сформирован функционал инструментов дистанционного обслуживания и обмена информацией; на основе анализа цифровых платформ разработан инструментарий для реализации банковских инновационных продуктов. Совокупность разработанных теоретических положений инновационной деятельности банка позволяет сформировать целостное представление о сущности, функционале и способах реализации инновационных инструментов в банковской деятельности.

2. Проведен анализ современных инновационных продуктов, реализуемых на основе единой цифровой платформы, такие как маркетплейс, блокчейн, трансграничные переводы, QR-код, функционал мобильных

приложений, идентификация по биометрии, искусственный интеллект, сервисы экосистем банка. В рамках анализа международных переводов сформирован термин, ранее не использовавшийся в национальной и западной экономической литературе – трансграничная банковская услуга. Предложенная по итогам исследования структура цифровых инновационных сервисов позволяет оценить рациональность их применения.

3. Проведен сравнительный анализ инновационной составляющей в банковском секторе относительно уровня применяемости новых методик в развитых государствах. Анализ показал положительную динамику и существенные конкурентные преимущества в ряде цифровых сервисов. Динамика развития превышает показатели по аналогичному критерию в ряде западных стран в связи с ростом финансирования коммерческими банками стратегических направлений, касающихся цифровой трансформации. Активность национального банкинга обусловлена возрастанием спроса на инновационные продукты в силу увеличения доверия граждан к цифровым сервисам. Изменения со стороны функционала банка, а именно расширения перечня небанковских услуг перестраивает привычные финансовые показатели банка, а следовательно меняет структуру анализа деятельности. Проведенный анализ инновационной составляющей в банковском секторе позволил предложить модель организации каналов управления данными с учетом потребностей клиента, отличительной особенностью которой выступает направленность на максимизацию ценности каждого взаимодействия между банком и клиентом.

4. Осуществлен компаративный анализ современных методик оценки деятельности банка с учетом его инновационного развития. Проведенная работа позволила выявить недостаточность критериев для полной оценки инновационной деятельности банка. Методики не охватывают весь спектр существующих цифровых продуктов, что обуславливает актуальность выбранной темы исследования. Предложенные по итогам исследования основные инновационные сервисы включают часть показателей уже

существующих методик и критерии, ранее не использовавшиеся для оценки деятельности банка.

5. Разработана методика расчета индикаторов эффективности инновационной деятельности коммерческого банка, за основу которой были взяты три блока оценки. Первым блоком выступает оценка роста активов банка, количества клиентов и динамика чистой прибыли, которые необходимы для оценки финансовой основы при трансформации банковской деятельности. Вторым блоком выступает анализ ценовой характеристики предоставляемых банковских продуктов вне зависимости от формата реализации в силу важности преимуществ для клиента. Основной, третий блок представляет собой оценку инновационных продуктов как конкурентных преимуществ банка. В методике представлен обширный перечень критериев с учетом весовых коэффициентов, наличие или отсутствие которых определяет уровень цифровой трансформации банка. Итоговые показатели суммируют в единый коэффициент, после чего можно ранжировать анализируемые банки, выявлять их сильные и слабые стороны с учетом их территориальной принадлежности. Методика апробирована на показателях лидеров отрасли (15 банков) и 3 региональных банков.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акаев, А.А. Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева/А.А. Акаев // ЭНСР. - 2013. - №2(61).– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bolshie-tsikly-konyunktury-i-innovatsionno-tsiklicheskaya-teoriya-ekonomicheskogo-razvitiya-shumpetera-kondratieva>
2. Акулов, А.А. Современные инновационные риски и методы их снижения/А.А. Акулов // Инновационное развитие экономики России: новый этап. – 2015 – № 4 – 239 с.
3. Артемьев, Н.В. Проблемы и перспективы развития рынка информационных технологий в России /Н.В. Артемьев // Развитие и актуальные вопросы современной науки. –2018. – №1(8).
4. Арутюнов, А. Идеальная картина: как ЦБ хочет регулировать экосистемы и как на это реагируют компании, которые их строят [Электронный ресурс]. URL: [forbes.ru](https://forbes.ru)
5. Афонин, И.В. Инновационный менеджмент / И.В. Афонин. – М.: Гардарики, 2005. 224 с.
6. Балабанов, И.Т. Банки и банковское дело / И.Т. Балабанов.- СПб: Питер, 2003 - 259 с.
7. Балабанов, И.Т. Электронная коммерция. СПб: Питер, 2001. 336 с.
8. Банк России. Оплата через СБП станет доступнее. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=8268>
9. Бардаков, А.А. Актуальные методы обеспечения информационной безопасности автоматизированных банковских систем/ А.А. Бардаков, Д.А. Корнилов // На страже экономики. – 2018. – №1 (4).
10. Батыров, Т. Сбербанк запустит универсальный маркетплейс в 2021 году. Forbes Staff [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/415065-sberbank-zapustit-universalnyy-marketpleys-v-2021-god>
11. Бобыль, В. Методика применения показателей системы риск-менеджмента // Бункайский вестник. – 2014.

12. Богатуров, А.Д. *Мировая политика в теоретическом дискурсе* // *Мировая политика: теория, методология, прикладной анализ*. – М.: КомКнига, 2005.
13. Васильева, Ю.А. Развитие системы повышения качества банковских услуг для усиления их конкурентоспособности: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10. Москва, 2021. 26 с. [Электронный ресурс]. – URL: [Vasileva\\_avt.pdf](#) (yandex.ru)
14. Войлуков, А.А. Приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора. Ассоциация банков России. 2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://asros.ru/news/opinions/priority-areas-for-digital-transformation-in-the-banking-sector/>
15. Глушенко, К.П. К вопросу о применении коэффициента Джини и других показателей неравенства. // *Вопросы статистики*. – 2016. – №2.
16. Горелая, Н.В. Антикризисное управление в коммерческом банке // *Управление корпоративными финансами*. – 2009. – №1(31). – URL: <https://beintrend.ru/baza-znaniy/baza-znaniy/financeanaliz/antikrizisnoe-upravlenie-v-kommercheskom-banke>
17. Депутатова, Л.Н., Ворожцова К.А. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия / Л.Н. Депутатова, К.А. Ворожцова // *Современные проблемы науки и образования*. – 2012. – №3
18. Доклад для общественных консультаций: Подходы банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Банк России. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: [Consultation\\_Paper\\_191125.pdf](#) (cbr.ru)
19. Доклад для общественных консультаций: Подходы банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Банк России. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: [Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](#) (cbr.ru)
20. Доклад общественных консультаций: применение облачных технологий на финансовом рынке. Банк России. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: [consultation\\_paper\\_181218.pdf](#) (yandex.ru)

21. Доклад общественных консультаций: Применение облачных технологий на финансовом рынке. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=4&\\*...D&lang=ru&nosw=1](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=4&*...D&lang=ru&nosw=1)
22. Екимова, К.В. Развитие зарплатных карт в системе безналичных расчетов в условиях финансовой нестабильности на примере Сбербанка России /К.В. Екимова, С.С. Глазова, В.В. Мануйленко // Финансы и банковское дело. – 2020. – №7. [Электронный ресурс]. –URL:: [elibrary\\_43867595\\_19040048.pdf](elibrary_43867595_19040048.pdf)
23. Екимова, К.В. Методология управления развитием экономических систем. Монография. – Челябинск: Издательство РЕКПОЛ, 2008 – 200 с.
24. Захарова, Е.В. Оценка инновационного потенциала предприятия с учетом цифровизации экономики / Е.В. Захарова, О.И. Митякова // Russian Journal of Innovation Economics. – 2020. – №3. С. 1653-1668. [Электронный ресурс]. – URL: [elibrary\\_44082138\\_38333413.pdf](elibrary_44082138_38333413.pdf)
25. Зыков А.А., Шинковский М.Ю Проблема дефиниции феномена «трансграничность» // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2009. – № 1(1) .
26. Иванилова О.В. Основные направления повышения конкурентоспособности региональных банков России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Ольга Владимировна Иванилова; Рос. Универ. Дружбы народов. – Москва, 2013.
27. Ивлев, А. Готовность бизнеса к цифровой экономике. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: [Готовность бизнеса к цифровой экономике | ЕУ Беларусь](#)
28. Имрамзиева, М. Я. Дистанционное банковское обслуживание / М. Я. Имрамзиева // Вестник университета Туран. – 2014. – № 4(64). – С. 274-279
29. История облачных вычислений. Этапы развития облачных вычислений. [Электронный ресурс]. – URL: ([lektcii.org](http://lektcii.org))
30. История развития облачных технологий. Появление SaaS, PaaS и IaaS. IBS DataFort [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.datafort.ru/blog/development-of-cloud-technologies.html>

31. ИТ-бюджет ВТБ Tadviser. Государство.Бизнес. ИТ. 2021. [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>
32. ИТ-бюджет Сбербанка. Tadviser. Государство.Бизнес. ИТ. 2021. [Электронный ресурс]. –URL: ИТ-бюджет Сбербанка (tadviser.ru)
33. Как блокчейн тихо меняет жизнь в 2021 году. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://blog.platincoin.com/ru/technologies/kak-blokchejn-tiho-menjaet-zhizn-v-2021-godu/>
34. Карминский, А. М. Методы управления стоимостью коммерческого банка / А. М. Карминский, Э. А. Фролова // Корпоративные финансы. – 2015. – Т. 9. – № 1(33). – С. 59-70.
35. Кондрашов, В. А. Причины, сдерживающие развитие банковских инноваций в современной России / В. А. Кондрашов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – № 3(21). – С. 170-173.
36. КОНЦЕПЦИЯ ОТКРЫТЫХ API. Финтех Ассоциации. URL: [Kontseptsiya-otkrytykh-API.pdf](#)
37. Крашенников М.В., Мармыгин М.С. Влияние пандемии COVID 19 на российский банковский сектор/ М.В. Крашенников, М.С. Мармыгин // сб. науч.-практич. конф. Экономический рост как основа устойчивого развития. 2020. [Электронный ресурс]. –URL: [elibrary\\_44470412\\_46548440.pdf](#)
38. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент. - М.: КноРус, 2009.
39. Лапин В.Н. Социальные аспекты управления нововведениями. – Таллинн, 1981.
40. Логинов А.А. Финансовые инновации в системе корпоративного управления: дис. ... канд. экон. наук. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2008.
41. Мануйленко, В. В. Сущность инноваций, иновационного процесса в ретроспективе и в современных условиях / В. В. Мануйленко, А. А. Мищенко // Финансы и кредит. – 2012. – № 41(521). – С. 21-31.

42. Маркетинг финансовых приложений в России 2020: отчет AppsFlyer. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: отчет AppsFlyer - AppTractor
43. Маркетплейс. Банк России. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/fintech/market\\_place/](https://cbr.ru/fintech/market_place/)
44. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / под ред. проф. В.А. Ирикова. - М.: ЮНИТИ, 1999. 414 с.
45. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 446 с
46. О методике анализа финансового состояния банка // Банк России URL: <https://cbr.ru/Content/Document/Page/105779>
47. Обзор международного рынка биометрических технологий и их применение в финансовом сектор. Центральный банк. (2018)– URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev\\_bio.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev_bio.pdf)
48. Опрос: Как опыт 2020 года повлияет на будущее банковского сектора России? Ассоциация банков России. Март 2021. [Электронный ресурс]. – URL: [bank-survey-march-2021-ey.pdf](https://www.abr.ru/press/2021/03/bank-survey-march-2021-ey.pdf)
49. Официальный сайт коммерческого банка «Альфа-Банк» [Электронный ресурс]. – URL: <https://alfabank.ru>
50. Официальный сайт коммерческого банка «Банк «ФК Открытие»» [Электронный ресурс]. – URL: [www.open.ru/#people](http://www.open.ru/#people)
51. Официальный сайт коммерческого банка «ВТБ Банк Москвы» области [Электронный ресурс]. – URL: [www.bm.ru](http://www.bm.ru)
52. Официальный сайт коммерческого банка «Вятка Банк» области [Электронный ресурс]. – URL: <http://vtkbank.ru>
53. Официальный сайт коммерческого банка «Газпромбанк» области [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dtb1.ru>
54. Официальный сайт коммерческого банка Авангард [Электронный ресурс]. – URL: [www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)
55. Официальный сайт коммерческого банка АО КБ «Хлынов» области [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bank-hlynov.ru>

56. Официальный сайт коммерческого банка ЗАО «Банк Русский Стандарт» [Электронный ресурс]. – URL: [www.rs.ru](http://www.rs.ru)
57. Официальный сайт коммерческого банка ЗАО «Райффайзенбанк» [Электронный ресурс]. – URL: [www.raiffeisen.ru](http://www.raiffeisen.ru)
58. Официальный сайт коммерческого банка МТС Банк [Электронный ресурс]. – URL: [mtsbank.ru](http://mtsbank.ru)
59. Официальный сайт коммерческого банка ОАО «Промсвязьбанк» [Электронный ресурс]. – URL: [www.psbank.ru](http://www.psbank.ru)
60. Официальный сайт коммерческого банка ОАО «РосгосстрахБанк» [Электронный ресурс]. – URL: [www.rgsbank.ru](http://www.rgsbank.ru)
61. Официальный сайт коммерческого банка ОАО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс]. – URL: [www.rshb.ru](http://www.rshb.ru)
62. Официальный сайт коммерческого банка ОАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. – URL: [www.sbrf.ru](http://www.sbrf.ru)
63. Официальный сайт коммерческого банка ОАО «Уральский банк реконструкции и развития» [Электронный ресурс]. – URL: [www.ubrr.ru](http://www.ubrr.ru)
64. Официальный сайт коммерческого банка ОАО АКБ «РОСБАНК» [Электронный ресурс]. – URL: [www.rosbank.ru](http://www.rosbank.ru)
65. Официальный сайт коммерческого банка Почта Банк. [Электронный ресурс]. – URL: [www.pochtabank.ru](http://www.pochtabank.ru)
66. Официальный сайт коммерческого банка Совкомбанк [Электронный ресурс]. – URL: <https://sovcombank.ru/>
67. Официальный сайт коммерческого банка Тинькофф Банк [Электронный ресурс]. – URL: [tinkoff.ru](http://tinkoff.ru)
68. Официальный сайт коммерческого банка Хоум Кредит Банк» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.homecredit.ru/>
69. П. Друкер. Бизнес и инновации. - М.: ИД «Вильямс», 2007.
70. Павлова К. Э., Семенычев Е. В. Методика оценки уровня региональной конкуренции в банковской сфере // Финансы и кредит. 2008

71. Поваров, А. В. Розничный блок коммерческого банка как система управления / А. В. Поваров, М. С. Марамыгин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 1(39). – С. 91-97.
72. Полянин, А.В. Современные тенденции электронного бизнеса в банковском секторе / А.В. Полянин, С.А. Долгова // Естественно-гуманитарные исследования. 2018. №21(3). С. 42-56. [Электронный ресурс]. – URL: [elibrary\\_36497955\\_73775308.pdf](#)
73. Просалова, В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация / В.С. Просалова, А.А. Никитина // Науковедение. №1.2013. [Электронный ресурс]. – URL: [file:///C:/Users/79127/Downloads/ponyatie-bankovskih-innovatsiy-i-ih-klassifikatsiya.pdf](#)
74. Пустовалова, А. Ю. Описание методики измерения качества услуг, основанной на модели "SERVQUAL" / А. Ю. Пустовалова // Прогрессивные технологии развития. – 2011. – № 11. – С. 51-52.
75. Радюкова, Я.Ю. Направления продвижения маркетплейса как условное развитие экосистемы Сбербанка / Я.Ю. Радюкова, В.Ю. Сутягин, Е.А. Колесниченко, А.Ю. Федорова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – №5 (80).
76. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. [Электронный ресурс] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/c151b760696d665265187501c51f38cd84503634/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/c151b760696d665265187501c51f38cd84503634/).
77. Результаты исследования Deloitte Digital Banking Maturity 2020 [Электронный ресурс]. URL: [mobile\\_finance\\_report\\_2020\\_ru.pdf](#) (storyblok.com)
78. Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2018—2020 годы [Электронный ресурс].— URL: [Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2018-2020 годы](#) (cbr.ru)
79. Российский рынок ИТ для банков. TAdviser. Государство.Бизнес. ИТ. 2021. [Электронный ресурс]. –URL: [Обзор TAdviser: ИТ в банках 2021](#)

80. Россия – в десятке мировых лидеров по цифровому банкингу. Экономика и жизнь. 2020. Россия — в десятке мировых лидеров по цифровому банкингу [Электронный ресурс]. – URL: (eg-online.ru)
81. Рубинштейн, Т. Б. Пластиковые карты / Т. Б. Рубинштейн, О. В. Мирошкина ; Т. Б. Рубинштейн, О. В. Мирошкина. – Изд. 2-е, перераб. и доп.. – Москва : Гелиос АРВ, 2005. – ISBN 5-85438-118-4.
82. Румянцева, С. Ю. Этапы становления и развития понятия "инновации" / С. Ю. Румянцева, Е. М. Коростышевская, И. О. Самылов // Инновации. – 2018. – № 3(233). – С. 36-46.
83. Рыжов, И.В. Большие циклы в мировом и отечественном хозяйстве: воздействие на формирование экономических моделей. Дисс. докт экон. наук. 08.00.01. - М.: ВУ, 2002.
84. Рыжов, И.В. Влияние больших циклов конъюнктуры на осуществление индустриальных преобразований российской экономики // Журнал прикладных исследований. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-bolshih-tsiklov-konyunktury-na-osuschestvlenie-industrialnyh-preobrazovaniy-rossiyskoj-ekonomiki>
85. Рыков, С.В. Основы разработки и внедрения инноваций коммерческим банком / С.В. Рыков // Территория науки. – 2016. – №3. – С. 116–119.
86. Савельева Н.К. Тимкина Т.А. Биометрия в банковской деятельности, как новый этап инновационных инструментов. // Инновационное развитие экономики. – 2021. – №4 (64).
87. Савельева, Н. К. Особенности функционирования коммерческих банков на трансграничных рынках / Н. К. Савельева, Т. А. Тимкина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 2(50). – С. 151-159.
88. Сенкова, А. Роботизация банковских сервисах. Харб. 2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://habr.com/ru/company/rosbank/blog/510416/>
89. Система быстрых платежей: зачем она нужна и как меняет рынок переводов. РБК. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: [Новости банка - Система](#)

[быстрых платежей: зачем она нужна и как меняет рынок переводов, новости 2021 года \(rsb.ru\)](#)

90. Согов М.Р., Варзунов А.В. Инновации в банковской сфере. Зарубежный и отечественный опыт [Электронный ресурс]. – URL: [2734.pdf](#) - [Яндекс.Документы \(yandex.ru\)](#)
91. Статистический сборник Финансы России 2020. [Электронный ресурс].— URL: БГД - Финансы России - 2020 г. (gks.ru)
92. Тимкина, Т. А. Анализ банковского сектора на основе конкурентных карт / Т. А. Тимкина // Вектор экономики. – 2021. – № 9(63).
93. Тимкина, Т. А. Современное состояние и перспективы развития дистанционного обслуживания в банковской отрасли / Т. А. Тимкина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – Т. 20. – № 1. – С. 38-43. – DOI 10.18500/1994-2540-2020-20-1-38-43.
94. Савельева, Н. К. Биометрия в банковской деятельности как новый этап инновационных инструментов / Н. К. Савельева, Т. А. Тимкина // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 4(64). – С. 173-177. – DOI 10.51832/2223-798420214173.
95. Савельева, Н. К. Конкуренция транснациональных банков: основные тенденции и пути развития / Н. К. Савельева, Т. А. Тимкина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 1(53). – С. 151-157. – DOI 10.26456/2219-1453/2021.1.151-157.
96. Тимкина, Т. А. Электронные платежные системы, как фактор конкурентоспособности / Т. А. Тимкина, Н. К. Савельева // Новая экономическая реальность: концептуальные контуры бытия и обновления : материалы конференции, Москва, 18 декабря 2020 года / Финансовый университет при Правительстве РФ. – Краснодар: НИИ экономики ЮФО, 2021. – С. 153-158.
97. Тимкина, Т.А. Основные качественные показатели оценки банковских услуг // Вектор экономики. - 2021. - №11.

98. Уровень цифровизации банковских услуг. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: [Уровень цифровизации банковских услуг | Исследования | Банки.ру \(banki.ru\)](#)
99. Уровень цифровой зрелости банков-2020. 2020 [Электронный ресурс]. – URL: [DBM\\_2020\\_rus \(1\).pdf](#)
100. Финансовая доступность. Банк России. [Электронный ресурс].— URL: [Финансовая доступность | Банк России \(cbr.ru\)](#)
101. Финансовый информационный портал. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.banki.ru>
102. Центральный банк Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbr.ru/>
103. Цифровая зрелость. Методология оценки цифровой зрелости организации. ЦПУР. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: [PowerPoint Presentation \(cpur.ru\)](#)
104. Яковенко, С.Н. Генезис финансовых инноваций в деятельности коммерческих банков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2015. - №5 (239). С. 42-52. [Электронный ресурс]. – URL: [genezis-finansovyh-innovatsiy-v-deyatelnosti-kommercheskih-bankov.pdf](#)
105. Яковец, Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический анализ. - М.: Экономика, 1988.
106. Brackert Th., Chen Ch. Global Retail Banking 2021: The Front-to-Back Digital Retail Bank. 2021. [Электронный ресурс]. – URL: [bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021.pdf](#)
107. С. Freeman, L. Soete. The economics of Industrial Innovation: A Study of Long Waves and Economic Development. Pinter: London, 1997
108. Derevyanko O.V. Assessment of competitiveness of commercial banks and method of detection competitors in the banking market // ЭВД. 2015. №4 (42). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/assessment-of-competitiveness-of-commercial-banks-and-method-of-detection-competitors-in-the-banking-market>.

109. E.J. Kane. Accelerating Inflation, Technological Innovation. -Washington: Journal of Finance. 1981 P. 355
110. EITF Update - March 2021. EY Global Financial Services. 2021 [Электронный ресурс]. – URL: bank-survey-march-2021-ey.pdf
111. F.S. Mishkin. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. - Washington: Scott & Foresman. Second edition. 1989 P.243
112. G.A. Akerlof, R.J. Shiller, Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception (2015)
113. Global FinTech Adoption Index 2019. EY Global Financial Services. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: file:///C:/Users/79127/Downloads/ey-global-fintech-adoption-index-2019.pdf
114. H. Uzawa. Optimum Technical Change in an Aggregative Model of Economic Growth//International Economic Review. 1965. № 6. P. 18. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbsnews.com/news/eight-financial-innovations-to-believe-in/>
115. Infrastructure as a Service. IaaS (мировой рынок). Инфраструктура как сервис. 2021 Infrastructure as a Service, IaaS (мировой рынок) (tadviser.ru)
116. M. Kalesky. Theory of Economic Dynamics/Collected Works of M. Kalecki, J. Osiatyski (ed.)//Volume II Capitalism: Economic Dynamics, Oxford, Clarendon Press, 1991. P. 205-348.
117. Nightingale P., Spears T. The nature of financial innovation //Finance, Innovation & Growth (FINNOV). – 2010 – Т.8. – № 1 – С. 1-52.
118. P. M. Romer. Endogenous Technological Change//Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. No. 5. P. 71-102.
119. Rodrigo de Luis-Garc'a. Biometric identification systems. In: Carlos Alberola-L'opez, Otman Aghzoutb, Juan Ruiz-Alzola. Signal Processing 83 (2003) 2539–2557 DOI: 10.1016/j.sigpro.2003.08.001
120. Ron Adner (2016) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy //Journal of Management, 43(1). 10.1177/0149206316678451
121. SaaS (мировой рынок). Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ. 2020. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1>

%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:SaaS\_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA)

122. Schumpeter J.A. Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. N.Y.: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1939

123. Schurenberg, E. Eight financial Innovations to believe in. [Электронный ресурс]

124. Shekhar Srivastava Cross-border trade: All you need to know is here! // Magento Community Insider. – 2020. [Электронный ресурс]. – URL: Cross-border trade: All you need to know is here! By CedCommerce

125. T. Kim. International Money and Banking. -Washington: Routledge. 1993 P.201

126. Tufano P. Rethinking financial innovation: Reducing negative outcomes whilst retaining the benefits //World Economic Forum Report. – World Economic Forum, 2012 – С. 73-74.

127. V. Niechans. Financial Innovation, Multinational Banking and Monetary Policy. -Washington: Journal of banking and finance. N7. 1983 P. 539

128. V.G. Dufey, J.N. Giddy. The Evolution Washington: Suerf Series. 1981 p. 4

129. V.M.A. Akhtar. Financial Innovations and their Implications for Monetary Policy: an International Perspective. - Washington: Basle. Bank for International Settlements. 1983 P. 5

130. What is Cross-border Ecommerce? [Электронный ресурс]. – URL: What is Cross-border Ecommerce? (ecommercewiki.org)

## Приложения

### Приложение 1.

Таблица 1 – Итоговые значения методики оценки «Banki.ru» на 2 кв. 2021 года

	Коммуникации	Платежные сервисы и технологии	Оформление продуктов
Райффайзенбанк	24	37,1	20
ПАО ВТБ	26	39,1	15
Тинькофф Банк	18	39,7	20
УБРиР	21,3	32,1	20
МТС Банк	18	38,3	15
Русский стандарт	19,3	36,8	15
Альфа Банк	11	39,5	20
РосБанк	17,3	38,2	15
Банк Открытие	11	39	20
Промсвязьбанк	15	39,1	15
Россельхозбанк	30	28,4	10
Хоум Кредит Банк	18	29,5	20
Газпромбанк	11	36,1	20
Совкомбанк	9	37,4	20
Сбербанк	16	39,5	10
Почта Банк	11	38,2	15
Банк УралСиб	14,3	33,3	15
Московский Кредитный Банк	9	38,2	15
ЮниКредит Банк	11	35,4	15

Таблица 2 – Исходные данные для анализа диджитализации коммерческих банков на 2 кв. 2020 года

Наименование Банка	Активы тыс.руб, июль 2020 (данные banki.ru)	Количество клиентов-физиков (ссылки на источник указаны в примечаниях)	Отзывов в AppStore (данные на 4 сентября 2020)	Рейтинг в Appstore (данные на 4 сентября 2020)	Установок приложения Google Play (данные собраны 4 сентября 2020)	Отзывов в GooglePlay (данные на 4 сентября 2020)	Рейтинг в Google Play (данные собраны 4 сентября 2020)	Подписчиков в FB (данные собраны 4 сентября 2020)	Постов в fb за август 2020	Система быстрых переводов ЦБ (данные собраны 08 сентября 2020)	Сервис для самозанятых (данные собраны 8 сентября 2020)	Онлайн-бухгалтерия (данные 8 сентября 2020)	Открытие счёта юрлица онлайн (позервирование счёта)	POS со смартфона (данные 8 сентября)	Кол-во контрактов со стартапами
Тинькофф Банк	710 608 163	11 000 000	239 450	4,9	10000000	576 384	4,8	143 000	12 2	да	да	да	да	нет	15
ВТБ	15 269 639 853	13 000 000	987 375	4,7	10000000	623 142	4,0	101 000	25	да	да	да	да	да	22
Сбербанк России	31415098 095	96 900 000	4 667 384	4,8	10000000 0	5 999 542	4,7	437 000	24	да	да	да	да	да	25
Райффайзенбанк	1 328 782 624	2 000 000	62 857	4,8	1000 000	146 289	4,8	109 000	30	да	нет	да	да	нет	11
Альфа-Банк	3 937 290 975	16 500 000	288 477	4,9	10000000	247 068	4,6	46 275	12	да	да	да	да	да	15
Совкомбанк	1 574 405 911	6 900 000	27 638	4,6	1 000 000	60 195	4,1	21 550	22	да	да	да	да	да	5

Банк «ФК Открытие»	2 834 457 224	3 800 000	31 729	4,7	1 000 000	30 715	4,6	46 345	16	да	нет	нет	да	нет	17
Хоум Кредит Банк	259 344 959	3 840 000	92 186	4,8	5 000 000	245 379	4,7		29	да	нет	нет	нет	нет	5
Ак Барс	630 984 053	3 200 000	24 528	4,7	500 000	18 928	4,6	3 649	10	да	да	да	да	нет	7
Уральский Банк Реконструкции и Развития	247 331 972	800 000	10 616	4,5	500 000	23 793	4,2	7 278	18	да	нет	нет	да	да	4
Промсвязьбанк		2 500 000	21 569	4,8	1 000 000	33 176	4,7	48 501	45	да	нет	нет	да	нет	11
Банк «Санкт- Петербург»	709 066 567	2 000 000	4 636	4,3	500 000	17 008	4,7	6 039	18	да	нет	нет	да	нет	10
Восточный Банк	243 027 773	1 200 000	671	2,0	1 000 000	4 227	2,9	5 810	48	нет	нет	нет	да	да	6
Газпромбанк	7 031 457 276	5 000 000	5 336	3,7	1 000 000	37 863	4,4	16 808	32	да	нет	нет	да	нет	14
МТС Банк	234 875 523	3 000 000	1 590	1,4	1 000 000	7 075	2,2	34 266	16	да	да	нет	да	нет	9

Таблица 3 – Выбор максимальных значений для показателя динамики чистой прибыли (в млрд.руб.)

Название	Чистая прибыль банка на 01.2021	Чистая прибыль банка на 01.2020	Динамика прибыли на рынке
ПАО Сбербанк	870,1	781,6	1,1132293
Тинькофф	36,9	27,5	1,3418182
ПАО ВТБ	56,1	208,3	0,2693231
Россельхозбанк	4,9	2,2	2,2272727
Газпромбанк	62,7	45,4	1,3810573
АльфаБанк	156,7	51,5	3,0427184
Райффайзенбанк	36,8	37,5	0,9813333
Совкомбанк	18,5	41,2	0,4490291
Банк Открытие	81,5	47,2	1,7266949
Почта Банк	6,2	7,4	0,8378378
РосБанк	15,2	13,1	1,1603053
ХоумКредитБанк	3,6	3,30	1,0909091
Промсвязьбанк	8,3	6,81	1,2195122
МТС Банк	3,17	3,75	0,8453333
Банк «Санкт-Петербург»	3,4	1,60	2,125
Сумма			19,811374
Среднее			1,3207583

Таблица 4 - Выбор максимальных значений для показателя динамики суммарного количества клиентов (в млрд.руб.)

Название	Количество клиентов на 01.2021	Количества клиентов на 01.2020	Динамика количества клиентов
ПАО Сбербанк	100500000	98000000	1,02551
Тинькофф	14800000	13300000	1,112782
ПАО ВТБ	14900000	14000000	1,064286
Россельхозбанк	2000000	1700000	1,176471
Газпромбанк	5200000	3700000	1,405405
АльфаБанк	1650000	1463400	1,127511
Райффайзенбанк	2000000	1700000	1,176471
Совкомбанк	8100000	6300000	1,285714
Банк Открытие	3714000	3600000	1,031667
Почта Банк	16000000	13400000	1,19403
РосБанк	5000000	4100000	1,219512
ХоумКредитБанк	40000000	35300000	1,133144
Промсвязьбанк	2800000	2600000	1,076923
МТС Банк	3400000	3000000	1,133333
Банк «Санкт-Петербург»	2147000	1954000	1,098772
Сумма			17,26153
Средние значение роста			1,150769

Таблица 5 – Выбор максимальных значений для показателя динамики отношения чистой прибыли и количества физических и юридических лиц (в млрд.руб.)

Название	Динамика прибыли	Динамика количества клиентов	Отношение чистой прибыли и количества клиентов
ПАО Сбербанк	1,1132293	1,02551	1,08553724
Тинькофф	1,3418182	1,112782	1,20582306
ПАО ВТБ	0,2693231	1,064286	0,25305519
Россельхозбанк	2,2272727	1,176471	1,89318113
Газпромбанк	1,3810573	1,405405	0,98267567
АльфаБанк	3,0427184	1,127511	2,69861527
Райффайзенбанк	0,9813333	1,176471	0,83413301
Совкомбанк	0,4490291	1,285714	0,34924493
Банк Открытие	1,7266949	1,031667	1,67369403
Почта Банк	0,8378378	1,19403	0,70168907
РосБанк	1,1603053	1,219512	0,9514505
ХоумКредитБанк	1,0909091	1,133144	0,96272769
Промсвязьбанк	1,2195122	1,076923	1,13240427
МТС Банк	0,8453333	1,133333	0,74588254
Банк «Санкт-Петербург»	2,125	1,098772	1,9339772
Сумма	19,811374	17,26153	17,4040908
Средние значение роста	1,3207583	1,150769	1,14027272

Таблица 6 – Методика расчета уровня рентабельности банков (в млрд.руб.)

Название	N <sub>пн</sub> - чистая прибыль 2021	A <sub>п</sub> – чистые доходы 2021	R <sub>п</sub>	N <sub>пн</sub> - чистая прибыль 2020	A <sub>п</sub> – чистые доходы 2020	R <sub>п-1</sub>	Итоговый показатель
ПАО Сбербанк	30450000000,00	160800000000,00	0,189366	12680000000,00	14150000000,00	0,896113	0,211318947
Тинькофф	1420000000,00	24400000000	0,581967	8094000000	23100000000	0,35039	1,660914582
ПАО ВТБ	7724600000,00	53170000000,00	0,145281	38492000000	44060000000,00	0,087363	1,662965943
Россельхозбанк	550000000,00	79500000000	0,069182	600000000	772000000,00	0,07772	0,890146751
Газпромбанк	3370000000,00	47600000000	0,707983	5700000000	38500000000	0,148052	4,781991744
АльфаБанк	6840000000,00	15450000000,00	0,442718	34534800000	13880000000,00	0,24881	1,779344904
Райффайзенбанк	1890000000,00	61524000000	0,307197	18333000000	15400000000	1,190455	0,258050333
Совкомбанк	1190000000,00	58900000000	0,202037	6400000000	4720000000,00	0,135593	1,490025467
Банк Открытие	910000000,00	83170000000	0,109414	10800000000	61800000000	0,174757	0,626093811
Почта Банк	640000000,00	14300000000	0,447552	6300000000	17700000000,00	0,355932	1,257409257
РосБанк	1003300000,00	29400000000	0,341259	6220460000	33300000000	0,186801	1,826859776
ХоумКредитБанк	360000000,00	8818000000	0,408256	3300000000	9776000000,00	0,337561	1,209426998
Промсвязьбанк	830000000,00	43800000000	0,189498	6806000000	15600000000	0,436282	0,434346809
МТС Банк	317000000,00	4100000000	0,773171	375000000	15500000,00	2,419355	0,319577236
Банк «Санкт-Петербург»	340000000,00	12900000000	0,263566	1600000000	6300000000	0,253968	1,037790698
Сумма							19,44626326
Среднее							1,19641755

Таблица 7 – Анкета

Оцените от 1 до 10, где 10 – обращая внимание при пользовании услугами банка, а 1 – не обращая внимания при пользовании услугами банка

<b>№</b>	<b>Ценовая характеристика услуги</b>	<b>Балл</b>
1.	Ставки по кредиту	
2.	Стоимость переводов между счетами	
3.	Аннуитетная система платежа	
4.	Плата за обязательное страхование	
5.	Период начисления процентов	
6.	Процент по вкладу	
7.	Лимит по операциям за определенный период	
8.	Программа лояльности	
9.	Курсы обмена валюты	
10.	Проценты по ипотеке	
11.	Условия по кредитным картам	
12.	Условия по дебитовым картам	
13.	Различные сборы и комиссии банка	
14.	Штрафы за просрочку платежа	

Таблица 8 – Результаты опроса респондентов по факторам ценовой политики банка

	Ставки по кредиту	Стоимость переводов между счетами	Аннуитетная система платежа	Плата за обязательное страхование	Период начисления процентов	Процент по вкладу	Лимит по операциям за определенный период	Программа лояльности	Курсы обмена валюты	Проценты по ипотеке	Условия по кредитным картам	Условия по дебетовым картам	Различные сборы и комиссии банка	Штрафы за просрочку платежа
1	7	8	1	2	3	8	9	9	8	7	7	7	6	1
2	7	9	4	3	7	9	8	8	5	8	8	8	5	3
3	8	9	5	2	5	9	7	6	6	9	9	9	3	5
4	9	9	4	1	3	9	7	8	6	7	6	7	2	6
5	9	8	3	4	4	5	6	7	7	7	6	6	1	7
6	10	7	3	5	2	7	8	8	8	7	7	5	3	4
7	7	7	2	6	2	7	9	5	8	5	8	6	4	4
8	5	8	6	4	1	7	6	7	9	9	10	7	5	3
9	7	8	5	3	5	5	9	5	7	8	6	8	4	2
10	8	7	4	5	3	4	9	7	9	7	7	9	2	2
11	8	6	4	2	4	5	8	9	6	6	8	9	2	4
12	9	9	3	1	6	9	6	7	8	8	10	6	2	5
13	7	8	2	3	2	8	7	7	8	9	9	6	6	6
14	10	9	2	2	1	9	6	7	7	7	10	6	5	7
15	6	7	4	4	3	7	7	5	6	6	7	7	3	4
16	7	7	5	5	5	7	8	9	7	6	7	9	4	3
17	8	9	1	3	6	5	7	8	9	6	7	9	5	4
18	8	6	2	2	2	9	9	7	8	7	8	7	5	2
19	9	8	5	4	1	7	9	9	7	8	9	5	3	2
20	8	9	6	5	5	6	8	7	5	9	9	5	6	4
21	7	7	4	3	6	7	7	6	6	9	6	6	2	5
22	7	6	4	2	4	6	6	5	6	7	10	7	2	6
23	8	9	3	4	3	9	9	9	9	6	5	8	3	7

24	9	8	2	5	2	8	7	9	7	7	6	9	4	7
25	9	7	6	3	5	6	8	5	7	9	6	10	5	5
26	9	8	5	3	2	7	9	5	6	6	7	7	6	4
27	8	9	5	2	2	8	8	7	5	5	7	8	6	4
28	7	9	4	2	3	9	7	9	6	6	8	9	3	3
29	7	10	3	1	1	8	9	6	9	7	9	9	3	2
30	10	10	2	4	1	7	8	7	9	9	9	7	2	1
31	10	9	1	5	4	5	9	8	8	9	6	6	4	3
32	7	8	5	6	5	8	6	10	8	5	5	6	5	5
33	9	9	6	4	6	9	7	9	7	7	8	6	5	6
34	8	9	2	3	4	9	7	7	6	6	4	7	4	6
35	8	8	1	2	4	8	9	8	6	6	8	8	3	7
36	7	8	1	4	3	7	6	9	7	8	6	9	3	5
37	6	7	3	3	2	5	9	7	9	8	7	9	2	4
38	9	6	4	3	4	6	7	5	8	9	8	9	2	3
39	7	5	4	2	3	5	6	8	7	0	7	7	2	4
40	8	4	5	3	2	7	7	6	5	0	7	6	3	2
41	9	8	5	1	2	8	8	8	6	8	8	5	4	2
42	9	8	5	3	1	9	9	9	7	7	6	5	5	3
43	6	7	4	4	5	5	7	10	9	6	5	7	5	5
44	7	9	3	3	4	9	8	8	8	6	5	7	6	6
45	7	9	2	4	3	7	6	6	7	8	4	8	6	6
46	8	8	5	5	2	8	6	5	6	8	4	9	4	6
47	9	8	6	5	5	8	5	8	9	9	6	9	4	4
48	8	7	4	6	6	8	8	9	9	9	7	9	5	3
49	9	6	3	2	2	6	9	7	9	8	8	7	2	3
50	9	10	2	1	1	10	6	9	6	9	7	7	2	7
Сумма	398	394	180	164	167	364	376	369	361	353	357	367	188	212
Среднее	≥250	≥250	≤250	≤250	≤250	≥250	≥250	≥250	≥250	≥250	≥250	≥250	≤250	≤250

Таблица 9 – Экспертная оценка перечня инновационных инструментов банковской деятельности

Показатели	Важность показателя от 1 до 10, где 1- не важен, а 10-имеет первостепенное значение						Σ	
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5			
Международные переводы	7	10	8	7	9	41	2	
Местоположение банка	4	3	2	2	7	18	1	
Наличие дополнительных офисов	3	5	3	3	4	18	1	
Режим работы	4	5	3	4	5	21	1	
Наличие банковских автоматов, терминалов	5	5	6	5	7	28	1	
Возможность расчетов и платежей по банковской карте	2	3	2	4	2	13	1	
Наличие чат-ботов 24/7	7	8	6	9	10	40	2	
Наличие контактного центра	6	8	7	7	6	34	2	
Наличие связи банка на основе мессенджеров WhatsApp, Facebook, Telegram	6	6	7	8	5	32	1	
Поддержка современных платежных систем	9	9	10	10	10	48	2	
Формирование биометрических данных клиента	7	8	7	8	9	39	2	
Возможность онлайн-заявки	8	9	10	9	10	46	2	
Возможность онлайн-оформления услуги	9	10	9	10	10	48	2	
Распоряжение счетами удаленно	10	10	9	8	9	46	2	
Закрытие счета онлайн	8	9	10	9	9	45	2	
Макретплейс	9	10	10	9	10	48	2	
Участник Системы быстрых платежей	10	10	10	10	10	50	2	
Возможность взаимодействия с государственными организациями	10	10	8	10	9	47	2	

Оформление выписок и справок онлайн	10	10	9	10	10	49	2
Оформление электронных банковских карт	10	10	9	10	10	49	2
Сервис для самозанятых	10	10	10	10	10	50	2
Открытие счетов для юридических лиц	10	8	7	10	9	44	2
Скорость решения вопроса удаленно	10	8	9	10	8	45	2
Рейтинг приложений в Appstor, Google Play	6	7	5	2	3	23	1
Количество отзывов на приложение	1	1	3	5	2	12	1
Количество скачиваний в Appstor, Google Play	5	7	8	4	4	28	1
Просмотров на YouTube	1	2	4	1	3	11	2
"Зеленый" банкинг	5	6	4	7	10	32	1
Открытие вклада онлайн	9	9	10	7	8	43	2
Инвестиционные продукты	9	6	8	10	9	42	2
Страхование	8	9	10	6	8	41	2
Регистрация ИП или ООО	10	8	9	7	10	44	2
Связь с Гос.Услуги	10	10	10	10	9	49	2
Сумма						1183	
Нижняя граница значимости						36,9	

Таблица 10 – Анкета

**Оцените по уровню значимости инновационные инструменты, где 1 – не является первоочередным, а 5 – составляет основу электронного банкинга**

Показатели	Балл
Наличие чат-ботов 24/7	
Поддержка современных платежных систем	
Формирование биометрических данных клиента	
Возможность онлайн-заявки	
Возможность онлайн-оформления услуги	
Распоряжение счетами удаленно	
Закрытие счета онлайн	
Макретплей	
Участник Системы быстрых платежей	
Возможность взаимодействия с государственными организациями	
Оформление выписок и справок онлайн	
Оформление электронных банковских карт	
Сервис для самозанятых	
Открытие счетов для юридических лиц	
Скорость решения вопроса удаленно	
Открытие вклада онлайн	
Инвестиционные продукты	
Страхование	
Регистрация ИП или ООО	
Связь с Гос.Услуги	
Международные переводы	

Таблица 11 – Результаты экспертной оценки инновационных инструментов

Показатели	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Наличие чат-ботов 24/7	3	1	5	4	4
Поддержка современных платежных систем	5	5	5	4	4
Формирование биометрических данных клиента	3	1	5	3	1
Возможность онлайн-заявки	5	4	5	5	3
Возможность онлайн-оформления услуги	5	5	5	5	3
Распоряжение счетами удаленно	4	5	5	5	5
Закрытие счета онлайн	4	4	5	4	4
Макретплейс	3	3	2	1	5
Участник Системы быстрых платежей	5	5	5	5	5
Возможность взаимодействия с государственными организациями	3	3	1	5	1
Оформление выписок и справок онлайн	3	3	2	5	4
Оформление электронных банковских карт	5	4	5	5	3
Сервис для самозанятых	2	5	2	1	3
Открытие счетов для юридических лиц	2	5	2	3	4
Скорость решения вопроса удаленно	5	4	5	2	4
Открытие вклада онлайн	3	4	5	2	1
Инвестиционные продукты	3	1	5	2	1
Страхование	3	4	2	1	4
Регистрация ИП или ООО	4	5	1	1	3
Связь с Гос.Услуги	5	5	1	3	2
Международные переводы	4	5	5	3	5
Сумма	79	81	78	69	69

Таблица 12 – Методика расчета динамики отношения чистой прибыли банка и количества клиентов

в млрд.руб	Чистая прибыль 2021 на 1 кв. 2021, руб	Количество клиентов за 1 кв. 2021 года, чел.	Отношение за 2021 год	Чистая прибыль 2020 год	Количество клиентов за 1 кв. 2021 года, чел.		Итоговый показатель	Источник
ПАО Сбербанк	304500000000,00	100500000,00	3029,850746	126800000000,00	98000000	1293,878	2,34168275	<a href="https://www.interfax.ru/business/782856">https://www.interfax.ru/business/782856</a>
Тинькофф	14200000000,00	14800000,00	959,4594595	8094000000	13300000	608,5714	1,57657658	<a href="https://lenta.ru/news/2021/05/11/tcsg/">https://lenta.ru/news/2021/05/11/tcsg/</a>
ПАО ВТБ	77246000000,00	14900000,00	5184,295302	38492000000	14000000	2749,429	1,8855901	<a href="https://www.vtb.ru/obank/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/07/2021-07-30-gruppa-vtb-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-po-msfo-za-vtoroy-kvartal-2021-goda/">https://www.vtb.ru/obank/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/07/2021-07-30-gruppa-vtb-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-po-msfo-za-vtoroy-kvartal-2021-goda/</a>
Россельхозбанк	5500000000,00	2000000,00	2750	600000000	1700000	352,9412	7,79166667	<a href="https://www.rshb.ru/news/455234/">https://www.rshb.ru/news/455234/</a>
Газпромбанк	33700000000,00	5200000,00	6480,769231	5700000000	3700000	1540,541	4,20681511	<a href="https://www.gazprombank.ru/press/6415981/">https://www.gazprombank.ru/press/6415981/</a>
АльфаБанк	68400000000,00	1650000,00	41454,54545	34534800000	14634000	2359,902	17,5662178	<a href="https://www.vedomosti.ru/press/releases/2021/08/17/alfabank-zarabotal-rekordnuyupribil-v-pochti-1-mlrd-zapervoe-polugodie-2021-goda">https://www.vedomosti.ru/press/releases/2021/08/17/alfabank-zarabotal-rekordnuyupribil-v-pochti-1-mlrd-zapervoe-polugodie-2021-goda</a>
Райффайзенбанк	18900000000	2000000,00	9450	18333000000	1700000	10784,12	0,87628866	<a href="https://www.raiffeisen.ru/about/press/releases/197630/">https://www.raiffeisen.ru/about/press/releases/197630/</a>
Совкомбанк	11900000000	8100000,00	1469,135802	6400000000	6300000	1015,873	1,44618056	<a href="https://sovcombank.ru/articles/novosti-kompanii/chistaya-pribil-sovcombank-po-msfo-">https://sovcombank.ru/articles/novosti-kompanii/chistaya-pribil-sovcombank-po-msfo-</a>

								<a href="#">v-i-kvartale-2021-goda-sostavila-9-8-mlrd-rub-</a>
Банк Открытие	9100000000	3714000,00	2450,188476	10800000000	3600000	3000	0,81672949	<a href="https://www.open.ru/about/press/46149">https://www.open.ru/about/press/46149</a>
Почта Банк	6400000000	16000000,00	400	6300000000	13400000	470,1493	0,85079365	<a href="https://www.rosbalt.ru/business/2021/04/02/1895267.html">https://www.rosbalt.ru/business/2021/04/02/1895267.html</a>
РосБанк	10033000000	5000000,00	2006,6	6220460000	4100000	1517,185	1,32258065	<a href="https://www.rosbank.ru/o-banke/press-sluzhba/ustoichivye-pozicii-i-otvetstvennyi-podkhod-finansovy-rezultat-gruppy-rosbank-za-3-mesyaca-2021-goda-po-msfo/">https://www.rosbank.ru/o-banke/press-sluzhba/ustoichivye-pozicii-i-otvetstvennyi-podkhod-finansovy-rezultat-gruppy-rosbank-za-3-mesyaca-2021-goda-po-msfo/</a>
ХоумКредитБанк	3600000000	40000000,00	90	3300000000	35300000	93,48442	0,96272727	<a href="https://www.banki.ru/news/lettera/?id=10946902">https://www.banki.ru/news/lettera/?id=10946902</a>
Промсвязьбанк	8300000000	2800000,00	2964,285714	6806000000	2600000	2617,692	1,13240418	<a href="https://www.interfax.ru/business/784723">https://www.interfax.ru/business/784723</a>
МТС Банк	3170000000	3400000,00	932,3529412	375000000	3000000	125	7,45882353	<a href="https://www.mtsbank.ru/o-banke/novosti/detail/1094993/">https://www.mtsbank.ru/o-banke/novosti/detail/1094993/</a>
Банк «Санкт-Петербург»	3400000000	2147000,00	1583,60503	1600000000	1954000	818,8332	1,93397764	<a href="https://www.bspb.ru/news/2021/04/13/">https://www.bspb.ru/news/2021/04/13/</a>
АО «Первый Дортрансбанк»	90456	14000	6,461142857	246957,00	21565	11,45175	0,56420569	
АО КБ «Хлынов»	1381678	171169	8,072010703	1235825,00	163456	7,560597	1,06764192	
ПАО «Норвик Банк»	1213510	191000	6,353455497	1020748,00	188000	5,429511	1,17017093	

Таблица 13 - Методика расчета динамики отношения чистой прибыли банка и чистых процентных доходов

в млрд.руб	N <sub>п</sub> - чистая прибыль 2021	A <sub>п</sub> – чистые доходы 2021	R <sub>п</sub>	N <sub>п</sub> - чистая прибыль 2020	A <sub>п</sub> – чистые доходы 2020	R <sub>п-1</sub>	Итоговый показатель
ПАО Сбербанк	30450000000,00	160800000000,00	0,189366	12680000000,00	14150000000,00	0,896113	0,211318947
Тинькофф	14200000000,00	24400000000	0,581967	8094000000	23100000000	0,35039	1,660914582
ПАО ВТБ	77246000000,00	53170000000,00	0,145281	38492000000	44060000000,00	0,087363	1,662965943
Россельхозбанк	5500000000,00	79500000000	0,069182	6000000000	7720000000,00	0,07772	0,890146751
Газпромбанк	33700000000,00	47600000000	0,707983	5700000000	38500000000	0,148052	4,781991744
АльфаБанк	68400000000,00	15450000000,00	0,442718	34534800000	13880000000,00	0,24881	1,779344904
Райффайзенбанк	18900000000,00	61524000000	0,307197	18333000000	15400000000	1,190455	0,258050333
Совкомбанк	11900000000,00	58900000000	0,202037	6400000000	4720000000,00	0,135593	1,490025467
Банк Открытие	9100000000,00	83170000000	0,109414	10800000000	61800000000	0,174757	0,626093811
Почта Банк	6400000000,00	14300000000	0,447552	6300000000	17700000000,00	0,355932	1,257409257
РосБанк	10033000000,00	29400000000	0,341259	6220460000	33300000000	0,186801	1,826859776
ХоумКредитБанк	3600000000,00	8818000000	0,408256	3300000000	9776000000,00	0,337561	1,209426998
Промсвязьбанк	8300000000,00	43800000000	0,189498	6806000000	15600000000	0,436282	0,434346809
МТС Банк	3170000000,00	4100000000	0,773171	3750000000	155000000,00	2,419355	0,319577236
Банк «Санкт-Петербург»	3400000000,00	12900000000	0,263566	1600000000	6300000000	0,253968	1,037790698
АО «Первый Дортрансбанк»	90456	64710	1,397867	128748,00	21565	5,97023	0,234139642
АО КБ «Хлынов»	1381678	1075526	1,284653	939095	163456	5,745246	0,223602815
ПАО «Норвик Банк»	1213510	773088	1,569692	721762,00	188000	3,83916	0,408863426

Таблица 14 – Ценовая характеристика продуктов коммерческого банка, которые могут быть оказаны через инновационные сервисы

		ПАО Сбербанк	Тинькофф	ПАО ВТБ	Россельхозбанк	Газпромбанк	АльфаБанк	Райффайзенбанк	Совкомбанк	Банк Открытие	Почта Банк	РосБанк	ХоумКредитБанк	Промсвязьбанк	МТС Банк	Банк «Санкт-Петербург»	АО «Первый Дортрансбанк»	АО КБ «Хлынов»	ПАО «Норвик Банк»
Ставки по кредитным продуктам	Краткосрочные	9,90	12,00	7,20	12,00	7,90	8,50	8,99	12,00		12,00	10,80	17,5	14,90	10,90	10,70		12,72	14,50
	Среднесрочные	12,9	12	7,2	12	7,9	8,5	8,99	12,00	9,90	12,00	10,8	17,5	14,9	10,9	10,7		12,72	14,5
	Долгосрочные	12,9	12	7,2	12	7,9	8,5	8,99	12,00	9,90	12,00	10,8	17,5	14,9	10,9	10,7		12,72	14,5
Лимит по операциям	Перевод внутри банка	50000	1000000	100000	100000	100000		1000000	1000000	1500000		2000000	5000000	600000	600000			100000	100000
	Перевод в сторонний банк	150000	150000	100000	100000	300000	100000	1000000	100000	1500000	750000	100000	6000000	600000	600000	200000		100000	100000
Ставка по депозиту (вкладу)	Краткосрочные	2,26	4,5	3,65	6,3	5,5	6,17	5,00	5,80	6	7	4,75	6,6	6,25	5,85	5,2	4	3,4	4,75
	Долгосрочные	1,53	4,5	4,5	6,3	6,00	7,5	5,00	6,4	6,5	7	5,25	6,4	7	6,5	5,7	4	4,4	4,9
Программа лояльности	Бонусная программа (нет -0, да -1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0
	Cashback	0	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,50	1,00	2,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00	

Обмен валюты	Курс доллара	72,18	71,85	71,8	72,98	71,89	72,4	71,2	72,5	72,95	72,13	71	72,08	72,18	72,1	73,1	73,75	72,2	73,38
	Курс евро	85,42	84,5	85,05	85,83	85	85,58	83,97	85,65	86	84,8	83	84,93	85,44	85,5	86,35	84,3	85,45	86,58
Ипотечное кредитование	Процент	8,3		8,2	9,5	9,1	8,8	9,90	8	8,7		8,8			8,75	9,2	8,9	8,8	8,8
Кредитные карты	Льготный период	50	55	110	55	180	100	110		120	120	120	60	100	111	100		120	55
	Комиссия за снятие	3,00	2,90	0,00	3,90	0,00	5,90	0,00	2,90	0,00	39,90	49,90	5,00	4,90	7,97	5,30		1,50	3,70
	Процент	36,00	20,00	20,00	30,00		30,00	36,00	20,00	30,00	22,90	23,90	29,00	24,00	24,00	23,50		20,00	26,00
Обслуживание	Стоимость	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	149	99	250	0	90	0

Таблица 15 – итоговые баллы по блоку оценки основных банковских продуктов, которые могут быть оказаны с помощью инновационных сервисов деятельности

	Проценты по краткосрочным кредитам	Проценты по среднесрочным кредитам	Проценты по долгосрочным кредитам	Перевод внутри банка	Перевод в сторонний банк	Краткосрочные вклады	Долгосрочные вклады	Бонусная программа (нет -0, да -1)	Cashback	Курс доллара	Курс евро	Процент	Льготный период	Комиссия за снятие	Процент	Стоимость обслуживания	Итоговый балл
ПАО Сбербанк	5	0	0	0	0	0	0	10	0	5	5	0	5	10	0	0	<b>40</b>
Тинькофф	0	0	0	10	5	5	0	10	5	5	5	0	5	10	5	10	<b>75</b>
ПАО ВТБ	10	10	10	10	5	0	0	10	5	5	5	10	5	10	5	10	<b>110</b>
Россельхозбанк	0	0	0	5	5	10	10	10	0	5	5	0	5	5	5	10	<b>75</b>
Газпромбанк	5	10	10	5	10	5	10	10	0	5	5	0	10	10	10	10	<b>115</b>
АльфаБанк	5	10	10	10	5	10	10	10	0	5	5	5	5	10	5	10	<b>115</b>
Райффайзенбанк	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	0	0	5	10	0	10	<b>115</b>
Совкомбанк	0	0	0	10	10	5	0	10	5	5	5	10	10	10	0	10	<b>90</b>
Банк Открытие	0	5	5	10	10	5	10	10	10	5	10	5	5	10	5	10	<b>115</b>
Почта Банк	0	0	0	10	10	10	10	10	5	5	5	0	5	0	5	10	<b>85</b>
РосБанк	0	5	5	10	10	10	10	10	5	5	0	5	5	0	5	10	<b>95</b>
ХоумКредитБанк	0	0	0	10	10	5	0	10	5	5	5	0	5	10	5	5	<b>75</b>
Промсвязьбанк	0	0	0	10	10	10	10	10	5	5	5	0	5	10	5	10	<b>95</b>
МТС Банк	0	5	5	10	10	10	10	0	5	5	5	5	5	10	5	10	<b>100</b>
Банк «Санкт-Петербург»	0	5	5	5	10	10	10	10	5	5	10	0	5	10	5	0	<b>95</b>

АО «Первый Дортрансбанк»	0	0	0	0	0	5	10	0	0	5	5	5	0	0	5	10	<b>45</b>
АО КБ «Хлынов»	0	0	0	5	5	0	5	0	5	5	10	5	5	10	0	10	<b>65</b>
ПАО «Норвик Банк»	0	0	0	5	5	0	0	0	0	5	5	5	5	10	5	10	<b>55</b>

Таблица 16 – Анализ инновационных инструментов деятельности коммерческого банка с присвоением балльных оценок

	ПАО Сбербанк	Тинькофф	ПАО ВТБ	Россельхозбанк	Газпромбанк	АльфаБанк	Райффайзенбанк	Совкомбанк	Банк Открытие	Почта Банк	РосБанк	ХоумКредитБанк	Промсвязьбанк	МТС Банк	Банк «Санкт-Петербург»	АО «Первый Дортрансбанк»	АО КБ «Хлынов»	ПАО "Норвик Банк"
Наличие чат-ботов 24/7	320	нет	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	0	0
Поддержка современных платежных систем	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Формирование биометрических данных клиента	320	320	320	0	0	0	320	320	0	320	320	0	0	0	320	0	0	320
Возможность онлайн-заявки	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Возможность онлайн-оформления услуги	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0
Распоряжение счетами удаленно	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Закрытие счета онлайн	320	320	0	0	0	0	0	0	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Макретплейс	320	320	320	320	320	0	0	320	0	0	0	0	0	320	0	0	0	0
Участник Системы быстрых платежей	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	0	320
Возможность взаимодействия с государственными организациями	320	0	320	0	0	320	0	320	0	320	0	0	0	0	0	0	0	320
Оформление выписок и справок онлайн	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	320	0
Оформление электронных банковских карт	320	320	320	320	0	320	320	0	320	320	320	0	0	320	0	0	0	0

Сервис для самозанятых	320	0	0	0	0	320	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Открытие счетов для юридических лиц	320	320	0	320	0	320	320	0	0	0	0	0	0	0	320	0	0	0
Скорость решения вопроса удаленно	20 мин ут	15 мин ут	15 мин ут	8 ми нут	6 ми нут	6 ми нут	5 ми нут	13 мин ут	10 мин ут	12 мин ут	10 мин ут	6 ми нут	4 мин уты	12 мин ут	12 мин ут	25 мин ут	15 мин ут	20 мин ут
Открытие вклада онлайн	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	320	320	0	0	320	0	0	320
Инвестиционные продукты	320	320	320	320	320	320	320	0	320	320	320	320	320	320	320	320	0	0
Страхование	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0	320	320	0	0	0	0	0
Регистрация ИП или ООО	320	320	320	0	0	320	0	320	320	0	0	0	320	0	0	0	0	0
Связь с Гос.Услуги	320	0	320	0	0	320	0	320	0	320	0	0	0	0	0	0	0	320
Международные переводы	320	320	0	0	0	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблица 17 – Итоговые значения показателей оценки эффективности инновационных инструментов деятельности банка

	ПАО Сбербанк	Коэффициент значимости	Итоговый балл	Тинькофф	Коэффициент значимости	Итоговый балл	ПАО ВТБ	Коэффициент значимости	Итоговый балл	Россельхозбанк	Коэффициент значимости	Итоговый балл	Газпромбанк	Коэффициент значимости	Итоговый балл
Наличие чат-ботов 24/7	320	0,046	<b>14,72</b>	0	0,046	<b>0</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>
Поддержка современных платежных систем	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>
Формирование биометрических данных клиента	320	0,034	<b>10,88</b>	320	0,034	<b>10,88</b>	320	0,034	<b>10,88</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>
Возможность онлайн-заявки	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>
Возможность онлайн-оформления услуги	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>
Распоряжение счетами удаленно	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>
Закрытие счета онлайн	320	0,056	<b>17,92</b>	320	0,056	<b>17,92</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>
Макретплейс	320	0,038	<b>12,16</b>	320	0,038	<b>12,16</b>	320	0,038	<b>12,16</b>	320	0,038	<b>12,16</b>	320	0,038	<b>12,16</b>
Участник Системы быстрых платежей	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>
Возможность взаимодействия с	320	0,035	<b>11,2</b>	0	0,035	<b>0</b>	320	0,035	<b>11,2</b>	0	0,035	<b>0</b>	0	0,035	<b>0</b>

государственными организациями															
Оформление выписок и справок онлайн	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>
Оформление электронных банковских карт	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	0	0,059	<b>0</b>
Сервис для самозанятых	320	0,034	<b>10,88</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>
Открытие счетов для юридических лиц	320	0,043	<b>13,76</b>	320	0,043	<b>13,76</b>	0	0,043	<b>0</b>	320	0,043	<b>13,76</b>	0	0,043	<b>0</b>
Скорость решения вопроса удаленно	0	0,053	<b>0</b>	160	0,053	<b>8,48</b>	160	0,053	<b>8,48</b>	160	0,053	<b>8,48</b>	160	0,053	<b>8,48</b>
Открытие вклада онлайн	320	0,039	<b>12,48</b>	320	0,039	<b>12,48</b>	320	0,039	<b>12,48</b>	320	0,039	<b>12,48</b>	320	0,039	<b>12,48</b>
Инвестиционные продукты	320	0,032	<b>10,24</b>	320	0,032	<b>10,24</b>	320	0,032	<b>10,24</b>	320	0,032	<b>10,24</b>	320	0,032	<b>10,24</b>
Страхование	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>
Регистрация ИП или ООО	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>
Связь с Гос.Услуги	320	0,042	<b>13,44</b>	0	0,042	<b>0</b>	320	0,042	<b>13,44</b>	0	0,042	<b>0</b>	0	0,042	<b>0</b>
Международные переводы	320	0,058	<b>18,56</b>	320	0,058	<b>18,56</b>	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>
			<b>303,36</b>			<b>261,6</b>			<b>250,72</b>			<b>217,12</b>			<b>184,48</b>
Наличие чат-ботов 24/7	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>
Поддержка современных платежных систем	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>
Формирование биометрических данных клиента	0	0,034	<b>0</b>	320	0,034	<b>10,88</b>	320	0,034	<b>10,88</b>	0	0,034	<b>0</b>	320	0,034	<b>10,88</b>
Возможность онлайн-	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>

заявки															
Возможность онлайн-оформления услуги	320	0,061	<b>19,52</b>												
Распоряжение счетами удаленно	320	0,064	<b>20,48</b>												
Закрытие счета онлайн	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	320	0,056	<b>17,92</b>	0	0,056	<b>0</b>
Макретплейс	0	0,038	<b>0</b>	0	0,038	<b>0</b>	320	0,038	<b>12,16</b>	0	0,038	<b>0</b>	0	0,038	<b>0</b>
Участник Системы быстрых платежей	320	0,067	<b>21,44</b>												
Возможность взаимодействия с государственными организациями	320	0,035	<b>11,2</b>	0	0,035	<b>0</b>	320	0,035	<b>11,2</b>	0	0,035	<b>0</b>	320	0,035	<b>11,2</b>
Оформление выписок и справок онлайн	320	0,046	<b>14,72</b>												
Оформление электронных банковских карт	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	0	0,059	<b>0</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>
Сервис для самозанятых	320	0,034	<b>10,88</b>	320	0,034	<b>10,88</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>
Открытие счетов для юридических лиц	320	0,043	<b>13,76</b>	320	0,043	<b>13,76</b>	0	0,043	<b>0</b>	0	0,043	<b>0</b>	0	0,043	<b>0</b>
Скорость решения вопроса удаленно	160	0,053	<b>8,48</b>												
Открытие вклада онлайн	320	0,039	<b>12,48</b>	0	0,039	<b>0</b>									
Инвестиционные продукты	320	0,032	<b>10,24</b>	320	0,032	<b>10,24</b>	0	0,032	<b>0</b>	320	0,032	<b>10,24</b>	320	0,032	<b>10,24</b>
Страхование	320	0,037	<b>11,84</b>												

Регистрация ИП или ООО	320	0,037	<b>11,84</b>	0	0,037	<b>0</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	0	0,037	<b>0</b>
Связь с Гос.Услуги	320	0,042	<b>13,44</b>	0	0,042	<b>0</b>	320	0,042	<b>13,44</b>	0	0,042	<b>0</b>	320	0,042	<b>13,44</b>
Международные переводы	320	0,058	<b>18,56</b>	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>
			<b>270,88</b>			<b>226,72</b>			<b>221,6</b>			<b>220,96</b>			<b>214,24</b>
Наличие чат-ботов 24/7	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>
Поддержка современных платежных систем	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>
Формирование биометрических данных клиента	320	0,034	<b>10,88</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	320	0,034	<b>10,88</b>
Возможность онлайн-заявки	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>
Возможность онлайн-оформления услуги	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>
Распоряжение счетами удаленно	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>
Закрытие счета онлайн	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>
Макретплейс	0	0,038	<b>0</b>	0	0,038	<b>0</b>	0	0,038	<b>0</b>	320	0,038	<b>12,16</b>	0	0,038	<b>0</b>
Участник Системы быстрых платежей	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>	320	0,067	<b>21,44</b>
Возможность взаимодействия с государственными организациями	0	0,035	<b>0</b>	0	0,035	<b>0</b>	0	0,035	<b>0</b>	0	0,035	<b>0</b>	0	0,035	<b>0</b>
Оформление выписок и справок онлайн	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	320	0,046	<b>14,72</b>

Оформление электронных банковских карт	320	0,059	<b>18,88</b>	0	0,059	<b>0</b>	0	0,059	<b>0</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	0	0,059	<b>0</b>
Сервис для самозанятых	0	0,034	<b>0</b>												
Открытие счетов для юридических лиц	0	0,043	<b>0</b>	320	0,043	<b>13,76</b>									
Скорость решения вопроса удаленно	160	0,053	<b>8,48</b>	160	0,053	<b>8,48</b>	320	0,053	<b>16,96</b>	160	0,053	<b>8,48</b>	160	0,053	<b>8,48</b>
Открытие вклада онлайн	320	0,039	<b>12,48</b>	320	0,039	<b>12,48</b>	0	0,039	<b>0</b>	0	0,039	<b>0</b>	320	0,039	<b>12,48</b>
Инвестиционные продукты	320	0,032	<b>10,24</b>												
Страхование	0	0,037	<b>0</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>
Регистрация ИП или ООО	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>	320	0,037	<b>11,84</b>	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>
Связь с Гос.Услуги	0	0,042	<b>0</b>												
Международные переводы	0	0,058	<b>0</b>												
			<b>190,24</b>			<b>172,32</b>			<b>180,16</b>			<b>179,04</b>			<b>185,12</b>

Продолжение приложения 17

	АО «Первый Дортрансбанк	Коэффициент значимости	Итоговый балл	АО КБ «Хлынов»	Коэффициент значимости	Итоговый балл	ПАО "Норвик Банк"	Коэффициент значимости	Итоговый балл
Наличие чат-ботов 24/7	0	0,046	<b>0</b>	0	0,046	<b>0</b>	0	0,046	<b>0</b>
Поддержка современных платежных систем	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>
Формирование биометрических данных клиента	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	320	0,034	<b>10,88</b>
Возможность онлайн-заявки	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>	320	0,059	<b>18,88</b>
Возможность онлайн-оформления услуги	320	0,061	<b>19,52</b>	320	0,061	<b>19,52</b>	0	0,061	<b>0</b>
Распоряжение счетами удаленно	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>	320	0,064	<b>20,48</b>
Закрытие счета онлайн	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>	0	0,056	<b>0</b>
Макретплейс	0	0,038	<b>0</b>	0	0,038	<b>0</b>	0	0,038	<b>0</b>
Участник Системы быстрых платежей	0	0,067	<b>0</b>	0	0,067	<b>0</b>	320	0,067	<b>21,44</b>
Возможность взаимодействия с государственными организациями	0	0,035	<b>0</b>	0	0,035	<b>0</b>	320	0,035	<b>11,2</b>
Оформление выписок и справок онлайн	0	0,046	<b>0</b>	320	0,046	<b>14,72</b>	0	0,046	<b>0</b>
Оформление электронных банковских карт	0	0,059	<b>0</b>	0	0,059	<b>0</b>	0	0,059	<b>0</b>
Сервис для самозанятых	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>	0	0,034	<b>0</b>
Открытие счетов для юридических лиц	0	0,043	<b>0</b>	0	0,043	<b>0</b>	0	0,043	<b>0</b>
Скорость решения вопроса удаленно	0	0,053	<b>0</b>	160	0,053	<b>8,48</b>	160	0,053	<b>8,48</b>
Открытие вклада онлайн	0	0,039	<b>0</b>	0	0,039	<b>0</b>	320	0,039	<b>12,48</b>
Инвестиционные продукты	0	0,032	<b>0</b>	0	0,032	<b>0</b>	0	0,032	<b>0</b>
Страхование	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>
Регистрация ИП или ООО	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>	0	0,037	<b>0</b>
Связь с Гос.Услуги	0	0,042	<b>0</b>	0	0,042	<b>0</b>	320	0,042	<b>13,44</b>
Международные переводы	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>	0	0,058	<b>0</b>
			<b>78,4</b>			<b>101,6</b>			<b>136,8</b>

