

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

И.А. Лиман

«19» июня 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ  
ПРОЕКТОВ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу  
Студент 2 курса очной формы  
обучения

Лапшин  
Денис  
Сергеевич

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент

Вилков  
Иван  
Николаевич

Рецензент  
Генеральный директор  
ООО «Инвестиционно-  
Консалтинговая Компания  
«РЕГТОН»

Мухамеева  
Светлана  
Рифовна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Экономика»,  
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ .....	6
1.1. Теоретические основы и особенности управления инновационными проектами .....	6
1.2. Подходы к оценке эффективности инновационных проектов.....	14
1.3. Экономические и правовые аспекты реализации инновационных проектов в коммерческих банках.....	26
ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ.....	36
2.1. Анализ внешних условий деятельности банковских организаций.....	36
2.2. Оценка уровня инновационности российских коммерческих банков .....	54
2.3. Практика внедрения инноваций в банковский сектор Российской Федерации.....	72
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИОННОГО СЕРВИСА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ.....	105
3.1. Рекомендации по разработке и внедрению инновационного сервиса.....	105
3.2. Оценка эффективности разрабатываемого инновационного сервиса.....	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	132
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	134
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	141

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап мирохозяйственного развития характеризуется ускоренными темпами научно-технического прогресса и возрастающей интеллектуализацией основных факторов производства. Интенсивное проведение исследований и разработка на их основе новейших технологий, выход с ними на мировые рынки и развертывание международной интеграции в научно-производственной сфере в рамках формирующейся глобальной экономики фактически уже стали стратегической моделью экономического роста для индустриально развитых стран.

В настоящее время на долю новых или усовершенствованных технологий, оборудования и других продуктов, содержащих новые знания или решения в развитых странах Запада приходится от 70 до 85% прироста валового внутреннего продукта.[17]

Разработка и реализация инновационных проектов связаны с долговременным отвлечением значительных финансовых, материальных и других ресурсов, экономическая и функциональная отдача от которых наступает отнюдь не скоро, в связи с чем принятию инвестиционных решений предшествует глубокий комплексный анализ.[14]

Любой инновационный проект, являясь проектом инвестиционным, требует учета различного рода факторов, которые могут оказать влияние на финансово-экономические показатели. Поэтому при отборе инновационных проектов важно учитывать именно финансовые критерии, такие как стоимость проекта, формы и методы его финансирования.[27]

Правильность выбранного организацией проекта, со временем сказываются на привлечении дополнительного потока клиентов, снижению издержек производства и улучшению финансовой деятельности в целом.

В связи с вышесказанным, можно сделать вывод об актуальности данной тематики, т.к. введение организациями инноваций и в совокупности с этим проведение грамотной инновационной политики, в условиях современной

экономической ситуации, становится одним из наиболее важных факторов его экономической стабильности и роста.

Цель работы - изучить основные аспекты экономико-правового регулирования инновационных проектов, провести комплексный анализ показателей банковского сектора, тесно связанных с инновационными разработками, а также предложить к разработке инновационный сервис, способный привлечь дополнительный поток клиентов и принести коммерческим банкам экономическую выгоду.

Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы, подходы к их управлению и экономико-правовые аспекты инновационных проектов;
- 2) Рассмотреть специфику реализации инновационных проектов в российских коммерческих банках;
- 3) Предложить к рассмотрению разработку инновационного сервиса для коммерческих банков;
- 4) Провести оценку эффективности предложенного сервиса.

Научная новизна работы заключается в исследовании уровня инновационности российских банков на основании затрат на информационные технологии, а также в разработке инновационного сервиса для банков, направленного на упрощение выбора и заказа услуг коммерческих медицинских центров.

Научно-исследовательская работа состоит из введения, основной части, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Предметом исследования являются экономико-правовые отношения, складывающиеся в процессе реализации инновационной деятельности коммерческих банков.

Объектом исследования является инновационная деятельность коммерческих банков РФ.

## ГЛАВА 1. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ

### 1.1. Теоретические основы и особенности управления инновационными проектами

Современный научно-технический прогресс немислим без интеллектуального продукта, получаемого в результате инновационной деятельности.

Инновация (от англ. Innovation – нововведение, новаторство) – это «инвестиции в новацию» как результат практического освоения нового процесса, продукта или услуги. Является материализованным результатом, который был получен после инвестиций капитала в новую технику или технологию, в новые производственные формы, или в процесс управления.[6]

Процесс создания, освоения и распространения инноваций называется инновационной деятельностью или инновационным процессом. Результат инновационной деятельности можно назвать также инновационным продуктом.[33]

Экономическое развитие и перспективы организации тесно связаны с инновационной деятельностью, что обеспечивает инновационным продуктам конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Для организации инновационную деятельность стоит воспринимать в разрезе двух сторон. С одной стороны это результат деятельности в виде нового продукта или технологии. С другой стороны, разработка и внедрение новых принципов и подходов, взамен старым. Инновации в организации приводят к снижению издержек производства, а также ведут к увеличению качества выпускаемого товара, что позволяет удовлетворить постоянно изменяющиеся потребности современных покупателей.

Инновационная программа – это комплекс взаимосвязанных инновационных проектов и проектов поддержки, ориентированных на единую цель. Инновационный проект призван обеспечить наилучшее, эффективное решение конкретной задачи.[29] Таким образом, инновационный проект можно

рассматривать как цель и средства достижения этой цели, измеряющиеся в количественных и качественных показателях. Однако, следует учитывать и тот момент, что проект - это комплекс мероприятий, поэтому необходима увязка по ресурсам, срокам исполнения и исполнителями.

В связи с вышесказанным, понятие инновационный проект можно рассматривать в нескольких смыслах:

1) Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей;[11]

2) Как процесс осуществления инноваций — это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям;[4]

3) В то же время инновационный проект — это комплект технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей проекта.[41]

Учитывая все три аспекта, можно дать следующее определение: инновационный проект — комплект документов, определяющих систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени. Научная обоснованность целей и мероприятий достигается соблюдением научных подходов к менеджменту, применением современных методов.

Идеи, заложенные в проекты, имеют различные уровни значимости. В литературе по инновационному менеджменту можно встретить следующие проекты по уровню научно-технической значимости: модернизационный, новаторский, опережающий и пионерский. Модернизационный проект связан с улучшением характеристик существующего прототипа оборудования (производительность, мощность двигателя). Новаторский – совершенно новая идея, свойства. Опережающий проект основан на абсолютно новых

технологиях, опережающих свое время. Пионерский проект связан с появлением новых конструкций и технологий, ранее не существовавших и выполняющие совершенно новые функции. Разнообразие целей и задач научно-технического развития дает организации большую возможность выбора вида инновационных проектов.[44]

Однако, следует отметить и такой факт, что на сегодняшний день не существует общепринятой классификации инновационных проектов. Зачастую проекты классифицируют по таким признакам как период реализации, характер цели проекта, тип инновации, вид удовлетворяемой потребности. Таблица 1.1 содержит в себе классификации инновационных проектов.

Таблица 1.1

### Классификации инновационных проектов

Вид классификации	Тип инновационного проекта
По предметно – содержательной структуре и по характеру инновационной деятельности	-Исследовательские; -Научно-технические; -Связанные с модернизацией и обновлением производственного аппарата; -Проекты системного обновления предприятия
По уровню решения	-Международные; -Республиканские; -Региональные; -Отраслевые; -Отдельного предприятия
По характеру целей	-Конечные; -Промежуточные
По периоду реализации	-Долгосрочные (более 5 лет); -Среднесрочные (до 5 лет); -Краткосрочные (1-2 года)
По масштабности	-Монопроекты; -Мультипроекты; -Мегапроекты
По виду удовлетворяемых потребностей	-Ориентированы на удовлетворение существующих потребностей; -Ориентированы на создание новых потребностей
По типу инноваций	-Новый продукт; -Новый метод производства; -Новый рынок; -Новый источник сырья; -Новая структура управления

Источники:[15],[41]

Многообразие квалификационных признаков инновационных проектов позволяет организации определить значимую инновационную стратегию и разработать механизмы управления инновационными проектами. Управление инновационными проектами базируется на основных принципах:

1) Принцип селективного управления состоит в выборе и обосновании приоритетного направления;

2) Принцип целевой ориентации проекта состоит в установлении взаимосвязи между потребностями в проекте и возможностью его реализации;

3) Принцип иерархичности организации проектов следует рассматривать как согласование целей проекта по вертикали. Цели, поставленные, на высшем уровне должны быть доведены, и исполнены на нижестоящем уровне;

4) Принцип много вариантности при выборе управленческих решений создания проекта. Данный принцип заключается в рассмотрении всех возможных альтернативных вариантов проекта, и в выборе самого оптимального варианта;

5) Принцип системности основывается на разработке всех мер для организации и реализации проекта. При этом следует учитывать организационные, административные, социальные, технические, экономические факторы и рассматривать данные факторы во взаимосвязи с внешней средой;

6) Принцип обеспеченности следует рассматривать как своевременное снабжение проекта всеми ресурсам (финансовыми, трудовыми, материальными и информационными).[43]

В основе содержания инновационного проекта лежит концепция жизненного цикла, которая рассматривает проект как процесс, состоящий из следующих этапов: формирование идеи, замысла, сама разработка проекта, реализация проекта и его завершение.[34] В таблице 1.2 представлены фазы жизненного цикла.

## Содержание фаз жизненного цикла проекта

Преинвестиционная фаза проекта		Инвестиционная фаза проекта		Реализация проекта
Этап	Содержание работ	Этап	Содержание работ	Результат
Преинвестиционные исследования и планирование проекта	Разработка документации, подготовка документов к проекту	Заключение договоров	Реализация проекта	Сроки выполнения проекта, завершение работ
1.Изучение прогнозов	Составление плана на проектно-изыскательских работ	Заключение договоров	Разработка плана реализации проекта	Пусконаладочные работы
2.Анализ условий для проекта	Разработка технико-экономического обоснования	Приобретения оборудования	Разработка графиков	Ввод в действия объекта
3.Обоснование инвестиций	Экспертиза и утверждение технико-экономического обоснования	Проведения подрядных работ заключение договоров	Выполнение работ согласно установленным срокам	Анализ результата
4.Выбор и места размещения	Задания на проектирование	Составление планов	Контроль	Эксплуатация
5.Экологическое обоснование	Разработка, согласование и утверждение	Разработка планов	Корректировка целей по плану	Развитие производства
6.Экспертиза	Окончательное решения об инвестировании	Инвестирование проекта	Оплата по результату работ	Завершение проекта

Источник:[60]

Формирование идеи - это основа проекта, своего рода план действий, с помощью которого достигается заданная цель. Формируя идею, следует заранее просчитать экономические и социальные риски от реализации проекта. Провести маркетинговые исследования с целью выявления покупательского спроса на предлагаемый продукт. Разработка проекта представляет собой процесс поиска решений для достижения главной цели. На данном этапе рассматриваются различные варианты достижения цели, проводится их сравнительный анализ, выбирается оптимальный вариант с учетом критериев эффективности. Разрабатывается и утверждается детальный план реализации проекта по срокам, ресурсам и исполнителям. Третий этап предусматривает

контроль исполнения календарных планов, выявление значительных отклонений от графика, их корректировку согласно утвержденному графику. Завершение проекта есть не что иное, как завершение жизненного цикла инновационного проекта, сдача проекта заказчику.[10]

К настоящему времени накоплен значительный опыт по различным методам управления инновационными проектами. Из формальных методов чаще всего используется известный метод «дерева целей» с описанием, фиксацией целей и их структурной декомпозицией. Для нечетких целей используют технику творческого процесса типа «мозговой атаки», «записи идей», «творческой конфронтации», «систематического структурирования».[2]

Структурная модель проекта и коды ее структурных элементов служат информационной основой для формирования всей документации проекта на протяжении его жизненного цикла.

Для успешного управления инновационным проектом необходимо своевременно проводить процесс мониторинга. Мониторинг проекта — совокупность методов и процедур контроля за ходом выполнения работ проекта. На основе графика работ и отчетов исполнителей осуществляются актуализация данных модели и новые расчеты плана части проекта, оставшейся еще не выполненной. При этом с помощью компьютера ведется учет выполненных объемов, определяется расход ресурсов и затрат, формируются данные для отчетов, анализируется состояние проекта, прогнозируется ход дальнейших работ.[7]

Планирование затрат - важнейшая область управления инновационным проектом, тесно связана с ценообразованием и сметным делом. Различают два подхода к планированию затрат: пассивный и активный.[37]

Контроль затрат как часть мониторинга проекта выделяется в самостоятельный метод, имеющий развитую информационную поддержку. Суть метода в том, что по ряду проектных показателей формируются наглядные графики, позволяющие вести непрерывный учет затрат и оценивать развитие проекта, соблюдение бюджета и эффективность фактических затрат.

Совокупность методов управления рисками позволяет определить и оценить риск на разных фазах развития проекта, найти пути его снижения и влияния на основные параметры проекта. В инструментарий методов управления риском входят вероятностные и альтернативные сетевые модели, имитационное моделирование, экспертные системы, теория вероятностей и надежности, робастная технология и др.

Методы управления контрактами направлены на упорядочение и систематизацию подготовки, согласования, оформления контрактов, контроль их выполнения и закрытие контрактов. Сюда примыкают методы маркетинга, организация торгов, тендеров, конкурсов и аукционов.

Методы организации и управления проектами - один из важнейших разделов управления инновационными проектами. Он определяет правила построения рациональных организационных форм и структур, ориентированных на выполнение проектов. Устанавливает регламент и взаимоотношения между участниками проекта и командой проекта.

Эти методы помогают сформировать необходимый состав команды проекта, организовать его эффективную работу, обеспечить управление персоналом и наладить необходимые коммуникации между участниками проекта.[31]

Также, немаловажно отметить, что отдача инвестиций зависит от многих факторов, в том числе от технического потенциала нововведения. Рано или поздно происходит исчерпание этого потенциала и убывание отдачи. Это убывание хорошо описывается так называемой S-образной кривой.

Смысл S-образной кривой заключается в том, что затраты на разработку новшества на начальной стадии его жизненного цикла дают низкую отдачу. Это означает, что прирост результата незначителен, причем под результатом могут пониматься различные характеристики данного новшества. Затем наступает опережающее увеличение результата по сравнению с затратами. Потом имеет место прогрессирующее замедление отдачи.

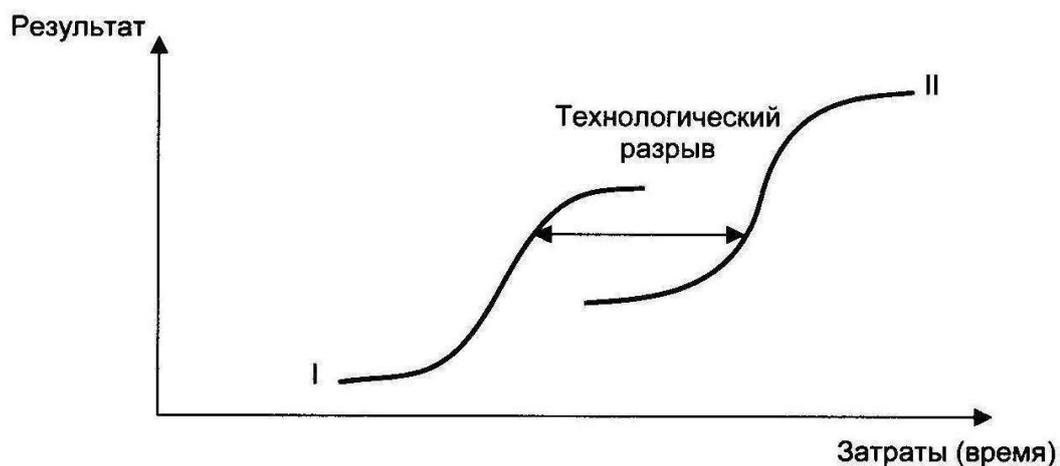


Рисунок 1.1 - Технологический разрыв

Источник:[31]

На этапе зрелости инвестиции обеспечивают более низкую отдачу, чем на этапе роста. Они направляются, прежде всего, на совершенствование технологических процессов, осуществление и рекламу модифицирующих инноваций.[9]

Также, практика показывает, что если новая технология коренным образом отличается от старой, то фирмы часто отказываются от деятельности, в которой занимали лидирующее положение, потому что при появлении новой технологии фирма в процессе конкурентной борьбы тратит большие средства на создание новых видов продукции на основе старой технологии, в результате эти приведенные затраты на НИР являются психологическим препятствием для коренного изменения технологии, что способствует победе в конкурентной борьбе менее известных фирм.

Подводя итоги, можно говорить о том, что инновационность на сегодняшний день является объектом сосредоточенного внимания не только на уровне государства, но и на уровне субъектов РФ. Следовательно, повышается важность и значимость принятия грамотных управленческих решений по оценке эффективности и отбору инновационных проектов, самой стадии разработки инновационных проектов и их непосредственной реализации.

## 1.2. Подходы к оценке эффективности инновационных проектов

В условиях современной экономики конкурентоспособность региона и отдельного хозяйствующего субъекта экономики обеспечивается путем осуществления инновационной деятельности, реализации инновационных проектов, различной степени сложности, масштабности и новизны.

Определение эффективности инноваций является ключевым в управлении инновационными проектами на микро и макроуровнях управления. Оценка эффективности любого инновационного проекта строится на основе единых методологических принципов определения эффективности инвестиций в инновационную деятельность.

На сегодняшний день определено существенное многообразие аспектов оценки эффективности инновационных проектов, из чего можно определить, что главная задача оценки эффективности инновационного проекта заключается в применении комплексного подхода к понятию «эффективность», следовательно, кроме показателей, характеризующих экономический эффект инновационного проекта, необходимо оценивать степень достижения целей проекта в экономической, финансовой, бюджетной, социальной, научно-технической, экологической, ресурсной, информационной и других сферах деятельности, сочетать количественные и качественные показатели, учитывать интересы и цели всех участников инновационного проекта.[32]

Использование комплексного и системного анализа позволяет выделить два взаимодополняющих подхода к оценке эффективности инновационных проектов: качественный и количественный.

Качественный (целевой) подход ориентирован на оценку эффективности проекта с точки зрения его максимального соответствия поставленным целям.

Как известно, система внутрифирменного целеполагания строится на выделении и ранжировании сначала общих, а затем специфических целей компании по их приоритетности. Если для достижения этих целей требуется проведение определенных инноваций, то из рассматриваемых альтернатив

выбирается та, которая максимально приближает компанию (или отдельное подразделение) к достижению поставленной цели. Таким образом, оценивается стратегическая эффективность нововведения в плане получения долгосрочных рыночных преимуществ. Данный метод основан на умении руководителя предвидеть и прогнозировать будущие рыночные ситуации, определять факторы будущей конкурентоспособности компании, ставить достижимые цели и находить новые пути их достижения.[58]

В силу ограниченности внутрифирменных ресурсов и необходимости изыскания финансовых средств для реализации инновационных проектов представляется целесообразным использование и количественных методов оценки их эффективности.

Количественный, или затратный, метод оценки инновационных проектов связан с рентабельностью и доходностью проекта. Здесь возможно использование трех типов оценок: абсолютная доходность проекта, абсолютно-сравнительная доходность и сравнительная.

Если оценивается сумма дохода, которая может быть получена инвестором при реализации проекта, то речь идет об абсолютной оценке доходности проекта.

Если инвестор сравнивает возможную сумму абсолютного дохода с нормативом, то он использует абсолютно-сравнительную оценку доходности проекта. Предприниматель может установить для себя самостоятельные нормативы, а может взять и общепринятый в практике данного бизнеса норматив.

Возможна ситуация, при которой сравнивается проект не с нормативом, а с альтернативными вариантами проектов, прошедших отбор по нормативу, – сравнительная оценка доходности проекта.[58]

Каждый из вышеуказанных методов оценки эффективности проектов основан на приведении затрат, осуществляемых в различное время, к сопоставимым величинами предполагает использование системы показателей,

надежность которых подтверждает международный финансово-экономический опыт.

Каждый из вышеуказанных методов оценки эффективности проектов основан на приведении затрат, осуществляемых в различное время, к сопоставимым величинами предполагает использование системы показателей, надежность которых подтверждает международный финансово-экономический опыт.

Переход экономики в нашей стране к рыночным отношениям обусловил необходимость переосмысления принципов и методов определения экономической эффективности инноваций. В 1994 г. были разработаны первые методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов с учетом особенностей рыночной экономики. В 1999 г. данная методика была переработана и переиздана под названием «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов». Данная методология актуальна и по сей день и не претерпела кардинальных изменений.

В этом документе оценка эффективности проектов разделена на две стадии. Первоначальным шагом является оценка общественной значимости проекта. Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народно-хозяйственные и глобальные проекты.

Далее рассчитываются показатели эффективности проекта в целом. Цель этого этапа – интегральная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвестора. Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность, и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить к третьему этапу оценки. Для общественно значимых проектов оценивается в первую очередь их социально-экономическая эффективность. При неудовлетворительной оценке такие проекты не рекомендуются к реализации и не могут претендовать на государственную поддержку. Если же социально-экономическая эффективность оказывается достаточной, оценивается их коммерческая эффективность.

Последний этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них (региональная и отраслевая эффективность, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.).[64]

В «Методических рекомендациях при оценке эффективности инвестиционных проектов» предлагается использовать следующие показатели.

Поток денежной наличности (Cash Flow) за каждый год рассчитывается как разница притоков наличности (дохода в виде выручки) и оттоков наличности (совокупные затраты и налоги).[45]

$$CF_t = B - KЗ - ТЗ - НП \quad (1)$$

где,  $CF_t$ - поток денежной наличности в  $t$ -ом году, руб.;

$B$  – выручка в  $t$ -ом году, руб.;

$KЗ$  – капитальные затраты в  $t$ -ом году, руб.;

$ТЗ$  - текущие затраты в  $t$ -ом году, руб.;

$НП$ - налог на прибыль в  $t$ -ом году, руб.

Дисконтирование – это метод приведения разновременных затрат и результатов к одному году, отражающий ценность будущих доходов с текущих (современных) позиций. В качестве расчетного года выбирается год, в котором принимается решение о реализации инвестиционного проекта (нулевой год расчетного периода).[45]

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^n} \quad (2)$$

где  $\alpha_t$  - коэффициент дисконтирования для  $t$  - го года;

$E_n$  - нормативный коэффициент приведения (норма дисконта);

$n$  - порядковый номер шага.

Норма дисконта с экономической точки зрения – это норма прибыли, которую инвестор обычно получает от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Таким образом, это ожидаемая инвестором норма прибыли.

Норма дисконта ( $E$ ) является экзогенно задаваемым основным экономическим нормативом, используемым при оценке эффективности инвестиционных проектов.[45]

Дисконтированный поток денежной наличности (Discounted cash flow) за каждый год расчетного периода определяется по следующей формуле:

$$DCF_t = CF_t * \alpha^t \quad (3)$$

где  $DCF_t$  - Дисконтированный поток денежной наличности для  $t$  - го года.

На основе показателя дисконтированного потока денежной наличности, рассчитывается основополагающий показатель инвестиционного проекта- NPV. Накопленный дисконтированный поток денежной наличности (Net Present Value) представляет собой чистую текущую стоимость, то есть сумму текущих годовых потоков, приведенных к расчетному году.[45]

$$NPV = \sum_{t=1}^T DCF_t \quad (4)$$

где, NPV – накопленный дисконтированный поток денежной наличности.

Условия принятия инвестиционного решения на основе данного критерия сводятся к следующему:

- если  $NPV > 0$ , то проект следует принять;
- если  $NPV < 0$ , то проект принимать не следует;
- если  $NPV = 0$ , то принятие проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

В основе данного метода заложено следование основной целевой установке, определяемой инвестором, т.е. максимизация его конечного состояния или повышение ценности проекта. Следование данной целевой установке является одним из условий сравнительной оценки инвестиций на основе данного критерия.[67]

Далее, представим формулу для расчета индекса доходности инвестиционного проекта. Индекс доходности (Profitability Index) характеризует экономическую отдачу вложенных средств и представляет соотношение суммарных приведенных чистых поступлений (притоков) к суммарному дисконтированному объему инвестиций:

$$PI = \frac{NPV}{\sum(Kt * \alpha t)} \quad (5)$$

где, PI- индекс доходности.

Значение индекса доходности, меньше или равное 1, означает нерентабельность проекта, он отвергается, как не приносящий инвестору дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением индекса доходности больше единицы.

Индекс доходности является относительным показателем, поскольку показывает уровень доходов на единицу затрат: чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого вложенного. Поэтому значение индекса доходности используется при выборе одного проекта из ряда альтернативных.

Заключительным этапом расчета, является нахождение второго основополагающего показателя инвестиционного проекта, внутренней нормы рентабельности.

Внутренняя норма рентабельности проекта (Internal Rate of Return) – это норма дисконта, при которой  $NPV=0$ , определяется из следующего равенства, представленного в формуле 6.

$$\sum_{t=1}^T CFt * \frac{1}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (6)$$

Предлагаемые коэффициенты для оценки экономической эффективности проектов часто противоречивы, так как имеют различные принципы расчета. Вместе с этим названные показатели дают разные типы оценок (абсолютные и относительные). По результатам многочисленных экспериментов выбор из ряда альтернативных инвестиционных проектов наиболее эффективного по критерию NPV часто противоречит действительности. Например, если выбирать наиболее эффективный проект из альтернативных инвестиционных проектов по нескольким критериям, то тот из них, у которого значение NPV будет наибольшим, не будет оптимальным.[45]

Таким образом, существующие на сегодняшний день в России методики оценки эффективности инвестиций в инновационную деятельность не позволяют в полной мере учитывать специфические особенности инновационных проектов, что, в частности, отмечается и в самих нормативных документах.

В зарубежной практике наиболее популярными методами оценки эффективности инноваций являются методика STAR и система «закрепленных шкал».

Авторы методики STAR (Strategic technology assessment review – свод стратегических технологических оценок) — профессора всемирно признанных университетов – Колумбийского и Пенсильванского.

Переменными являются размеры и устойчивость потенциальных потоков дохода, скорость или задержки в рыночной адаптации, издержки на разработку, коммерциализацию, зависимость от стандартов и степень неопределенности. Каждая переменная измеряется путем опроса экспертов, даже если они связаны с отказом от проекта или с его реконфигурацией. Главным достоинством такого подхода является комплексность технологических и стратегических аспектов.



Рисунок 1.2- Общая концепция системы STAR

Источник:[39]

Всего методика STAR включает 14 таблиц, в которых оцениваются 118 отдельных факторов, способных влиять на реализуемость и коммерциализацию инновационного проекта. Предусмотрены экспертные оценки важности частного риска по конкретному фактору, собственно оценки этого риска в баллах от 0 до 10, а также оценка риска с учетом веса фактора. На основании результатов экспертизы по данным, приведенным в таблице, определяется уровень риска проекта. Уровни рисков, представленные в таблице 1.3, установлены в соответствии с европейской практикой.

Таблица 1.3

### Итоговая оценка уровня рискованности проекта по методике STAR

Уровень риска инновационного проекта	Сумма баллов	Отношение оцененного уровня к предельному
Нерисковый проект	0–125	0–0,1
Минимальный риск	125–375	0,1–0,3
Средний риск	375–750	0,3–0,6
Полный риск	938–1250	0,75–1

Источник:[39]

Необходимо отметить, что, по мнению авторов методики STAR и авторов рассматриваемой ниже системы «закрепленных шкал», интегральные оценки выходят на первый план только на этапе сравнения альтернативных проектов, а на этапе разработки проектов важны оценки частных рисков.

Система «закрепленных шкал», предложенная IRI (Industrial Research Institute) по исследованию лучших практик фирм США в управлении портфелем НИОКР, — несколько иная версия оценок успеха проектов с высоким уровнем неопределенности (в дальнейшем также методика IRI). Она включает в себя следующие виды оценки, представленные в нижеследующей таблице.

Таблица 1.4

#### Методика IRI оценки эффективности инновационных проектов

Вид оценки	Наименование шкалы оценки				
Оценка рисков по факторам технического успеха	Шкала определения позиций в интеллектуальной собственности	Шкала оценки компетентности	Шкала технической сложности	Шкала доступности и эффективного использования внешней технологии	Шкала оценочных производственных возможностей
Оценка рисков по факторам коммерческого успеха	Шкала оценки рыночных потребностей	Шкала оценки позиций (имиджа, бренда и т.п.) предприятия	Шкала оценки каналов распределения	Шкала оценки силы потребителей	Шкала экологических рисков

Источник: [39]

В соответствии с методикой IRI эксперты в каждой из перечисленных выше шкал определяют качественную оценку, которая наиболее полно соответствует их системе предпочтений, и фиксируют эту оценку в виде «закрепленного» за ней балла. Параллельно экспертом фиксируется вес каждой отдельной шкалы. По методике производится два ряда оценок: вероятности технического и коммерческого успехов.

Проведенные исследования показывают, что система «закрепленных шкал» хорошо коррелирует с методикой STAR. Сравнительная характеристика оценок данных методик представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Сравнительные оценки уровня рискованности проекта по методике STAR  
и методике IRI

Уровень риска инновационного проекта	Методика STAR		Методика IRI		Отношение оцениваемого уровня к предельному	
	Сума баллов с учетом весов факторов риска		Средний балл с учетом весов факторов риска			
	Min	Max	Max	Min	Min	Max
Нерисковый проект	0	125	5,0	4,6	0,0	0,1
Минимальный риск	125	375	4,6	3,8	0,1	0,3
Средний риск	375	750	3,8	2,6	0,3	0,6
Высокий риск	750	938	2,6	2,0	0,6	0,8
Полный риск	938	1250	2,0	1,0	0,8	1,0

Источник:[39]

После получения результатов, используется единая методика индикаторов вероятности успеха проекта, которая представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Вероятность успеха инновационного проекта

Полученный результат	Характеристика диапазона
80-100	Расширение диапазона существующих продуктов при известных технологиях
60-80	Продукт известен в мире, но не разрабатывается и не выпускается фирмой
40-60	Необходима определенная разработка процессов, интеграция которых не проведена
20-40	Необходима трудная разработка, но отдельные потенциальные решения просматриваются
0-20	Требуются главный прорыв, создание ключевых патентов

Источник:[39]

Помимо методик STAR и IRI, подробно остановимся на двух других наиболее известных методах - метод реальных опционов и многокритериальном методе.

Работа Стюарта Майерса «Финансовая теория и финансовая стратегия» считается отправной точкой развития практики применения модели реальных опционов. Впоследствии значительный вклад в разработку теории реальных

опционов был внесен Р. МакГратом, Дж. Розенбергером и рядом других зарубежных ученых.

Общая концепция метода реальных опционов может быть представлена в следующем виде:

- 1) Формирование дерева сценариев в зависимости от структуры инновационного проекта;
- 2) Определение входных данных: безрисковой ставки, времени между вершинами, стоимости актива в начальный момент времени, цены исполнения реального опциона;
- 3) Определение параметров, характеризующих результаты проекта по конкретным сценариям;
- 4) Определение стоимости опциона;
- 5) Свертка дерева стоимости опциона;
- 6) Получение итогового результата;
- 7) Корректировка показателей экономической эффективности проекта на стоимость реального опциона.[45]

Предлагаемый метод соответствует принципу комплексной оценки инновационного проекта, который можно рассматривать как необходимое условие его эффективности с коммерческой точки зрения.

Авторы многокритериального метода С.Н. Яшин и О.С. Боронин предлагают оценивать инновационный проект не только с коммерческой точки зрения, а на учете экономических, научно-технических, социальных и экологических показателей. В основе данной вариации метода комплексной оценки лежит следующая последовательность действий:

- 1) Отбор и формирование структуры интегральных показателей;
- 2) Перевод показателей в сопоставимый вид;
- 3) Расчет единой базовой комплексной оценки;
- 4) Учет неопределенности и рисков инновационного проекта.[45]

На первом этапе следует привести все показатели к безмерному виду. Для этого при определении обобщенного показателя производится ранжирование

инновационных проектов с использованием метода сравнительной рейтинговой оценки инновационной привлекательности проектов.

В соответствии с данными оценками выстраивается рейтинг показателей, и, чем ниже рейтинговая оценка проекта в целом, тем ниже его рейтинг среди других проектов. Весомость всех показателей должна определять специальная комиссия, в состав которой входят уполномоченные и заинтересованные лица соответствующей функциональности.

После расчета обобщенного показателя определяется рейтинг каждого из инновационных проектов и производится их отбор по его значению. Полученное значение показателя эффективности не говорит о том, что один проект «лучше» другого. На основе расчетов делается вывод только о предпочтительности того или иного проекта по сравнению с остальными в рамках выбранных показателей эффективности.

На втором этапе, часть показателей задается как обязательные или рекомендованные, следовательно, проекты, у которых показатели ниже нормативных, далее не рассматриваются. Таким образом, происходит сокращение временных и финансовых затрат на рассмотрение заведомо неэффективных проектов.

Третьим шагом является учет факторов риска и неопределенности. Для этого используется подход, основанный на вероятностном моделировании оценки рисков инновационных проектов. Для учета рисков рекомендуется рассматривать стадию реализации проекта, на которой вкладываются денежные средства. Заключительным этапом работы является согласование результатов и решение о принятии или не принятии инновационного проекта.

В рамках данного пункта, были рассмотрены российские и зарубежные подходы к оценке эффективности инновационных проектов, представлены формулы для расчета, а также соотношения различных экспертных методик. В связи с вышесказанным, целесообразно перейти к следующему пункту научно-исследовательской работы, в которой будут рассмотрены экономико-правовые аспекты реализации инновационных проектов в коммерческих банках.

### 1.3. Экономические и правовые аспекты реализации инновационных проектов в коммерческих банках

В условиях глобализации мировых финансовых рынков эффективная деятельность российских коммерческих банков остается важнейшим условием успешного экономического развития страны и во многом предопределяет темпы роста российской экономики. По мере усиления хозяйственных связей, совершенствования условий хозяйствования, заимствования зарубежного опыта у отечественной банковской системы возникает необходимость внедрения и использования инновационных финансовых технологий, современных методов и моделей финансового управления, направленных на повышение ее эффективности, конкурентоспособности и расширения границ деятельности. Особую актуальность данный аспект имеет в связи с тем, что именно банковские организации являются наиболее активным экономическим субъектом на международном рынке капитала. Возможным это стало благодаря тому, что в отличие от иных финансово-кредитных институтов банковские обладают не только длительным историческим опытом работы, но и стремлением осуществлять транснациональные операции. Показателями ускоренной интернационализации и глобализации банков в последнее время можно считать рост числа иностранных операций: кредитование и заимствование на внешних рынках, участие в международных сделках M&A, IPO, SPO, активное использование в своей деятельности производных финансовых инструментов.

Особой значимостью для достижения заданных целей и устойчивого развития деятельности коммерческих банков обладают инновации и их производные, которые позволяют российским банкам совершенствоваться и повышать качество оказываемых банковских услуг, создавая тем самым конкурентные преимущества не только для ряда отдельных банков, но и для всей банковской системы в целом. Между тем можно говорить и о том факте, активное использование инноваций ведет к укреплению положения кредитных

организаций на финансовом рынке, что особенно важно в условиях конкуренции за клиентов между различными видами финансовых институтов. Особое влияние на развитие инновационных банковских процессов оказывает текущая ситуация на финансовых рынках. Свидетельством этому является ухудшение состояния отечественной банковской системы в условиях современной экономической и геополитической ситуации, что произошло в связи с мировым финансовым кризисом и западными санкциями, направленными на ослабление экономики России, что выразилось в снижении рейтингов крупнейших российских банков, огосударствлении кредитных организаций, сокращении количества выдаваемых и действующих лицензий на проведение банковских операций. Также у значительного числа коммерческих банков сложилась кризисная ситуация с ликвидностью, что сопровождалось рядом проблем с погашением обязательств, результатом этого явилось сокращение контингента сотрудников банков и вместе с тем рост вложений в развитие и внедрение инновационных финансовых технологий.[26]

Но, несмотря на это, отношения банков с клиентами остались на принципах партнёрства. Это, в частности, означает, что банки проявляют постоянную заботу не только о сохранении, но и о приумножении капитала своих клиентов, предлагая им новые услуги, которые способствуют расширению финансово-хозяйственной деятельности, снижению издержек, развитию деловой активности и повышению её доходности.

Другой причиной появления новых видов банковских услуг является конкуренция между банковскими и финансовыми институтами в условиях дерегулирования денежно-финансового рынка. Целью менеджеров банка становится диверсификация деятельности банка и превращение банка в финансовое предприятие, или банк-дивиденд.

Банковские инновации могут быть специализированными и комбинированными. Новая банковская структура – это деятельность по оказанию помощи или содействия клиенту в получении прибыли, способная

приносить дополнительный комиссионный доход. В отличие от банковского продукта услуга может носить незавершённый характер.[53]

Новый банковский продукт – комбинированная либо нетрадиционная форма банковского обслуживания, создаваемая на основе маркетинговых исследований потребностей рынка. Новым банковским продуктом может быть и кредитно-финансовый инструмент. Так, в 1752 г. возникли чеки как реакция банков на запрет британского правительства выдавать кредитным организациям банкноты, оплачиваемые по предъявлению в кассе. В 1958 г. была выпущена первая массовая карточка «Bank Americard» (ныне «Visa»), предоставлявшая возможность продлённого кредита (кредитная карта). До этого карточные схемы носили локальный характер. В России карты международных систем появились ещё в 1969 г., но в тот период это были карты эмитированные зарубежными компаниями и банками. В феврале 1961 г. в США появилось ключевое новшество современного банковского дела – первый депозитный сертификат.[8] В настоящее время понятие о депозитном и сберегательном сертификатах отражено в ГК РФ.

Современные банковские инновации представлены разнообразными платежными и тезаврационными видами и инструментами: ценные бумаги, денежные обязательства, банковские карты, депозитные и сберегательные сертификаты, валютные ценности. По экономическому содержанию нововведения в банковской сфере можно подразделить на два типа:

- технологические;
- продуктовые.

К технологическим инновациям относятся: электронные переводы денежных средств, банковские карты; к продуктовым – новые банковские продукты, которые могут быть связаны как с новыми операциями и услугами, так и с традиционными банковскими операциями периода их развития либо изменения условий регулирования.[51]

Генезис банковских инноваций свидетельствует о том, что технологические инновации обеспечивают банкам конкурентные преимущества

и способствуют развитию современной платёжной системы. Труднее оценить роль финансовых инноваций. Если в стране отсутствует система регулирования процесса создания и использования новых финансовых инструментов, то их экономическая суть и цели применения искажаются, т. е. они становятся инструментами обхода существующих регламентаций в отношении традиционных продуктов. В таблице 1.7 представлены основные организационно-экономические инновации, которые используются в банковской сфере современные банки.

Таблица 1.7

**Основные организационно-экономические инновации, используемые  
коммерческими банками**

Название инновации	Краткая характеристика	Объекты банковского менеджмента
Реинжиниринг бизнес-процессов	Радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности, качества и сокращения затрат времени	Реорганизация процессов, разукрупнение, сокращение затрат времени, горизонтальная организация, анализ эффективности расходов
Процессно-ориентированное управление	Отслеживание общих и косвенных издержек по всем процессам с учетом конкретных продуктов и клиентов, возможность точнее распределять издержки и принимать оптимальные решения	Управление затратами, анализ прибыльности клиентов, прибыльность продуктовой линейки
Сбалансированная система показателей эффективности деятельности	Перевод миссии и видения в количественные измерения и отслеживание запланированных результатов деятельности	Управление бизнес-единицами, оплата по результатам, стратегический баланс
Бенчмаркинг	Сравнение затрат и производительности с внутренними и внешними точками отчета. Внедрение лучших методик для достижения поставленных целей	Управление издержками, конкурентный анализ
Ключевая компетенция	Инвестирование в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов	Ключевые клиенты, ключевые факторы успеха
Управление отношениями с клиентами (CRM-технологии)	Сбор информации для лучшего понимания клиентов с целью приобретать, удерживать и выращивать наиболее лояльных клиентов из них	Деловое сотрудничество, удержание клиентов, сегментация клиентов, управление лояльностью
Измерение уровня удовлетворенности клиентов (программы лояльности)	Сбор информации от клиентов: определение степени удовлетворенности клиентов и выявление их основных потребностей	Конджоинт - анализ, персональный менеджмент, аудит качества

Источник: [50]

Перейдем к рассмотрению правовых аспектов инновационной деятельности коммерческих организаций. Ряд банковских продуктов не имеет чётких законодательных регламентаций, или запретов, и относятся к категории иные сделки. Это прежде всего сделки на денежно-финансовом рынке, связанные с производными финансовыми инструментами. В России производные финансовые инструменты становятся порой причиной перераспределения капитала на тех же условиях, что и взаимные пари. Они, являясь объектом гражданского права (ст. 128 ГК РФ), ещё не получили своего окончательного определения в отечественном законодательстве. Прямого указания на то, что банки работают на срочных рынках (форвард, опцион, фьючерс, своп и производные от них), в законодательстве нет, поэтому эти банковские инновации можно рассматривать в качестве иных сделок.

Саму же банковскую систему в целом регулирует Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1-ФЗ.[13] Но подразделов, касающихся инновационной деятельности кредитных организаций, данный закон не содержит. В связи с этим, рассмотрим свод законов, регулирующих инновационную деятельность в целом.

Основной правовой формой государственного регулирования инновационных проектов являются правовые акты. Это многочисленные нормативно-правовые акты, регулирующие порядок создания и внедрения инноваций, а также иные акты, нацеленные на создание рыночной инновационной инфраструктуры.

Инновационная политика государства является составной частью государственной социально-экономической политики и регулируется Федеральным законом № 127-ФЗ «О науке и научно-технической политике» регулирует отношения между субъектами научной и (или) научно-технической деятельности, органами государственной власти и потребителями научной и (или) научно-технической продукции (работ, услуг). Закон определяет правовой статус субъектов научной и (или) научно-технической деятельности, принципы ее регулирования, формирование и порядок реализации

государственной научно-технической политики.[62] Концепция инновационной политики РФ на период до 2020 года была одобрена Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р. Данным актом определены направления инновационной политики, методы ее реализации, институциональные и законодательно-правовые условия реализации инновационной политики, экономические и финансовые основы активизации инновационной деятельности.

Правовой базой инновационного процесса в настоящее время является законодательство в области интеллектуальной собственности. В соответствии со ст. 71 Конституции РФ, правовое регулирование интеллектуальной собственности находится в ведении Российской Федерации.[47]

Приняты специальные законы, определяющие правовой режим изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, программ для ЭВМ и баз данных, топологий интегральных микросхем, товарных знаков, знаков обслуживания и наименований мест происхождения товаров.

Вместе с тем, специальному законодательству в данной сфере предстоит еще развиваться, так как правовой режим некоторых объектов сформулирован лишь в виде общих понятий нормами общего законодательства (фирменное наименование, коммерческая тайна) или вообще не определен российским законодательством (открытия, рационализаторские предложения).

Подзаконными актами разного уровня регулируются отдельные аспекты инновационной деятельности. Так, Распоряжением Правительства РФ от 30 ноября 2001 г. № 1607-р одобрены «Основные направления реализации государственной политики по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности».[52] Данный акт принят во исполнение Указа Президента РФ от 22 июля 1998 г. №863.[59]

Постановлением Правительства РФ от 14 января 2002 г. № 7 (ред. от 03.11.2011) утверждено «Положение об инвентаризации прав на результаты научно-технической деятельности».[48]

Приказом Росстата от 05.08.2016 №391 утверждена форма государственного федерального статистического наблюдения № 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации».[49]

Кроме того, данные отношения регулируются международными договорами и соглашениями (Парижская конвенция по охране промышленной собственности, Евразийская патентная конвенция и др.).

Следует иметь в виду, что законодателем по-разному решен вопрос о моменте возникновения и основаниях охраны объектов интеллектуальной собственности и приравненных к ним по правовому режиму средств индивидуализации. Существуют три системы правовой охраны:

1) Регистрационная система, действующая в отношении тех объектов, у которых на первое место выдвигается содержательный элемент творчества: изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, фирменных наименований, товарных знаков и др. Поскольку это не уникальный результат творчества, и он может быть повторен, то для возникновения правовой охраны необходима формализация. Чтобы закрепить право на такие объекты, следует провести экспертизу, издать специальный акт государственного органа (зарегистрировать), выдать правоустанавливающий документ (патент, свидетельство);

2) Созидательная система, заключающаяся в том, что право на данные объекты возникает в силу самого факта их создания, придания объективной формы, а правовая охрана - с момента создания. Эта система применяется в отношении объектов авторского права;

3) Система конфиденциальности, при которой основанием охраны является факт сохранения объекта в тайне и защиты от неправомерного вмешательства третьих лиц. Такая система применяется, например, для охраны «ноу-хау».

Сложнее обстоит дело с правовым регулированием передачи, внедрения инноваций для получения нового или усовершенствованного товара, работы, услуги. Как уже отмечалось, единого законодательного акта в данной сфере

пока не существует. Вместе с тем прослеживается стыковка правового регулирования инновационной деятельности с гражданским законодательством, поскольку в стадии реализации исключительных прав гражданско-правовые отношения переходят в коммерческую сферу. Отношения, возникающие в связи с созданием и использованием нововведений в предпринимательской деятельности, опосредуются различными договорами.[65]

Следующим этапом рассмотрения аспектов, характеризующих инновационную деятельность коммерческих организаций, стало выделение классификаций и видов банковских инноваций.

Разнообразие банковских инноваций в современном банковском деле отражает их классификация, которая имеет общие и особенные черты, присущие деятельности банков отдельных стран. Банковская практика выделяет следующие группы инноваций, объединённых общностью целей:

- новые услуги, связанные с развитием денежно-финансового рынка;
- услуги по управлению денежной наличностью;
- инновации в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов.[35]

В мировой практике обычно выделяют следующие виды банковских инноваций:

-банковские продукты на новых сегментах: инвестиции в недвижимость, страховой бизнес, финансовый лизинг, трастовые операции и т. п.;

-инновации в новых областях денежно-финансового рынка, таких как рынки коммерческих бумаг, финансовых фьючерсов, финансовых опционов, некотируемых ценных бумаг;

-управление денежной наличностью и использованием новых информационных технологий;

-услуги финансового посредничества, направленные на снижение операционных расходов и более эффективное управление активами и обязательствами, например, депозитные сертификаты, счета НАУ, депозитные счета денежного рынка и др.;

-новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов, например инструменты с плавающей процентной ставкой, свопы, облигации с глубоким дисконтом, серийные облигации и т. д., а также инструменты денежного рынка, имеющие характеристики, как капитала, так и заёмных денежных средств (ссуды и облигации участия, сертификаты инвестиций и т. п.).[57]

Отечественный опыт разработки банковских инноваций опирается на мировую практику и банковское законодательство России. Это означает, что российские кредитные организации могут получать дополнительные доходы от осуществления предусмотренных банковским законодательством сделок, которые дополняют банковские операции.

В отечественной практике обычно выделяют следующие виды банковских инноваций:

-инновационная деятельность, соответствующая мировым тенденциям регулирования банковского дела (отсутствие запрета на лизинговую и инвестиционную деятельность, напротив, наличие запретительных ограничений на страховой бизнес);

-выдача поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;

-осуществление доверительного управления денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;

-приобретение права требования от третьих лиц исполнение обязательств в денежной форме;

-внедрение в практику операций с банковскими картами;

-предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных сейфов или помещения для хранения документов и ценностей и т.д.[40]

Таким образом, при определении стратегии развития банковских инноваций необходимо учитывать что объединяет и разъединяет с экономической и правовой точек зрения следующие понятия: банковские

операции и сделки, банковские услуги и продукты. В соответствии с мировой и отечественной практикой банковские продукты и услуги включают в себя типовые операции и сделки, банковские инновации и специализированные услуги для банковских кредитных организаций.

Банковская инновация, или совокупность новых банковских продуктов и услуг, - это синтетическое понятие о деятельности банка, направленной на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения, нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли.[3]

В целом же следует отметить, что реализация инновационных преобразований в банковском секторе ведет к достижению таких ключевых целей, как:

- повышение конкурентоспособности российской банковской системы;
- создание динамичной модели развития банковского сектора, основанной на знаниях;
- снижение занятости персонала во фронт-офисах;
- обеспечение временной оптимизации банковских операций;
- улучшение состояния банковских услуг в целом (рост рентабельности и эффективности).

Подводя итоги главы, можно говорить о выполнении первой поставленной задачи, а именно изучении теоретических основ, подходов к управлению и экономико-правовых аспектов инновационных проектов. В связи с этим, целесообразно перейти к решению следующих поставленных задач.

## ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

### 2.1. Анализ внешних условий деятельности банковских организаций

В современном мире каждое государство нацелено на экономический рост, следствием которого выступает высокий уровень благосостояния населения. Повышение темпов экономического роста во многом определяется эффективностью работы банковской системы. Один из наиболее важных показателей развития банковской системы – это степень ее капитализации. Собственный капитал коммерческого банка играет важную роль в обеспечении устойчивости и бесперебойности ее функционирования. На сегодняшний день отличительной чертой современной банковской системы России является высокая концентрация капитала в Центральном федеральном округе и недостаток его в регионах.

На 1 января 2017 года в Российской Федерации функционировало 623 кредитных организаций, из которых у 51 банка отобраны лицензии или вовсе ликвидированы. Динамика сокращения банковских учреждений прослеживается уже не первый год. Если отталкиваться от статистики «докризисного» периода, то количество кредитных организаций всегда находилось на уровне более 900 организаций. Но, с приходом кризиса, и ужесточением контроля Центрального банка над финансовыми показателями, демонстрируемыми частными кредитными организациями, доля коммерческих банков стала значительно сокращаться. Своей политикой Центральный банк преследует следующие цели: оздоровление банковской системы, устранение проблемных банков, защиту интересов вкладчиков.

Своей политикой Центральный банк преследует следующие цели: оздоровление банковской системы, устранение проблемных банков, защиту интересов вкладчиков. Ниже представлена динамика сокращения банковского сектора. Данные представлены на 1 января 2017 года.

Таблица 2.1

## Динамика банковского сектора за период с 2013 по 2017 годы

Год	Количество кредитных организаций	Относительное отклонение, %
2013	956	-2,2
2014	923	-3,4
2015	834	-9,6
2016	733	-12,1
2017	623	-15,0

Источник: составлено автором по данным [25]

Полученные данные наглядно свидетельствуют о значительном сокращении банковского сектора. За все анализируемые периоды наблюдается отрицательная динамика кредитных учреждений. За рассматриваемый период 34,8% банковских организаций ушли с рынка. ЦБ продолжает применять различного рода санкции к коммерческим банкам. Данные тенденции характерны не только для малых банков, но и для крупных игроков рынка. Например, в 2017 году Банком России была отозвана лицензия у ПАО БАНК «ЮГРА», который по итогам 2016 года вошел в список 30 крупнейших банков страны, составляемый Банком России с учетом выполнения ими основных показателей деятельности.

Также, к аналогичному сценарию была близка ФК «Открытие», где на спасение банка, Центральным банком была введена временная администрация и выделена сумма в 250 млрд. рублей для оздоровления финансовой ситуации, поскольку данная коммерческая организация является системно значимой для банковского сектора РФ.

Далее, представим разбивку представительств кредитных организаций по регионам.

Таблица 2.2

## Количество действующих банков в разрезе регионов России

№ п/п	Федеральный округ	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
1.	Центральный ФО	564	547	504	434	358
	г.Москва	494	489	450	383	314
2.	Северо-западный ФО	70	70	64	60	49

## Продолжение таблицы 2.2

№ п/п	Федеральный округ	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
3.	Южный ФО	46	46	43	37	38
4.	Северо-кавказский ФО	50	43	28	22	17
5.	Приволжский ФО	106	102	92	85	77
6.	Уральский ФО	44	42	35	32	29
7.	Сибирский ФО	53	51	44	41	37
8.	Дальневосточный ФО	23	22	22	17	18
9.	Крымский ФО	-	-	2	5	-
Итого		956	923	834	733	623

Источник: [25]

Из таблицы видно, что основное количество банков зарегистрировано в европейской части страны, в то время как представительства банков за пределами Урала незначительно. Особо обращает на себя внимание незначительное количество региональных коммерческих банков на территории огромных по площади Дальневосточного, Северного и Уральского Федеральных округов, которое к тому же существенно снизилось за анализируемый период, а ведь основные богатства России находятся именно на этих территориях страны.

Довольно быстрыми темпами сокращается количество кредитных организаций по всем федеральным округам. Наиболее ощутимое воздействие отзыва лицензий было оказано на Северо – кавказский федеральный округ, где в течение 2016 года было ликвидировано 22,7% кредитных организаций от общего их числа в данном регионе на начало 2016 года. В Северо-западном федеральном округе это значение достигло 18,3%, а в Уральском федеральном округе 9,4%. Несмотря на то, что в Центральном федеральном округе абсолютное значение ликвидированных кредитных организаций наибольшее, их процентное соотношение составило 17,5 %.

В качестве основных причин отзыва лицензии называются такие, как невыполнение предписаний органов надзора, утрата собственных средств, проведение сомнительных операций, отсутствие необходимых резервов,

фактическая остановка деятельности банка или выдача крупных сумм сомнительного характера.

Необходимо отметить, что закрытию подверглись преимущественно малые банки, которые до ликвидации занимали незначимое место на региональном рынке финансовых услуг. После участвовавших отзывов лицензий вкладчики стали забирать свои средства из мелких кредитных организаций и вкладывать их в более крупные. Так, основной приток вкладов пришелся на следующие банки: «Сбербанк», «ВТБ24», «Газпромбанк», «Альфа-Банк», «Банк Москвы».

Увеличение с начала 2015 года требований к минимальному уставному капиталу банков, а также подготовка к внесению изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации», в частности, введения норматива Н25 может свидетельствовать о ликвидации банков более быстрыми темпами и в новых масштабах в ближайшем будущем.

В условиях сегодняшней геополитической ситуации, связанной с введением санкций в 2014 году против России, в среднесрочной перспективе необходимо снижать зависимость банковской системы от иностранного капитала. Так как Запад закрывает доступ к своим ресурсам, а условия кредитования на азиатских рынках существенно хуже. Например, Китай, как правило, предоставляет кредиты лишь под конкретные проекты. Значит, остается поиск необходимых средств внутри страны.

В связи с введением санкций, государству необходимо было искать меры по поддержке банковского сектора. Во-первых, была создана Российская национальная платежная система. Во-вторых, кредитным организациям предоставили возможность получать данные из ряда государственных органов, таких как ФНС, МВД, Пенсионный Фонд, Служба судебных приставов. Данная мера позволит им более корректно определять долговую нагрузку заемщика, тем самым снижая свои риски.[36]

На сегодняшний день уже достигнуты некоторые результаты по вопросу повышению качества и скорости проверки заемщика на платежеспособность.

Так, 1 марта 2015 года в Федеральный закон «О кредитных историях» вступила в силу поправка, в соответствии с которой теперь каждая кредитная организация должна в обязательном порядке представлять всю имеющуюся информацию, необходимую для формирования кредитных историй в отношении всех заемщиков, хотя бы в одно бюро кредитных историй.

Следующим этапом работы, стал поиск экономических показателей, значение которых оказывает наибольшее влияние на банковский сектор РФ. Период анализа составит пять лет, с 2013 по 2017 года, что в данном случае является оптимальным решением, в связи с началом экономического кризиса в 2014 году. Поскольку расчеты вовлекут в себя данные как докризисного периода, так и начало кризиса, а также современную ситуацию, выбранный период анализа будет оптимален и нагляден. Для анализа выбраны следующие показатели, представленные в нижеследующих таблицах.

Таблица 2.3

Суммарное значение показателя актива-нетто по коммерческим банкам с  
2013 по 2017 года

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Количество кредитных организаций	956	923	834	733	623
Значение показателя активы-нетто, руб.	48 463 219 885	56 250 079 326	75 687 536 869	80 095 584 385	76 710 822 640

Источники: [25], [63]

Активы нетто (или чистые активы) равны капиталу банка (собственный капитал) плюс обязательства банка (деньги вкладчиков, остатки на счетах клиентов- юридических лиц, межбанковские кредиты и иные привлеченные средства). Активы-нетто характеризуют величину банка и при прочих равных условиях его надежность. [1]

Колебание показателя актива-нетто во временном диапазоне представлены в следующем графике.

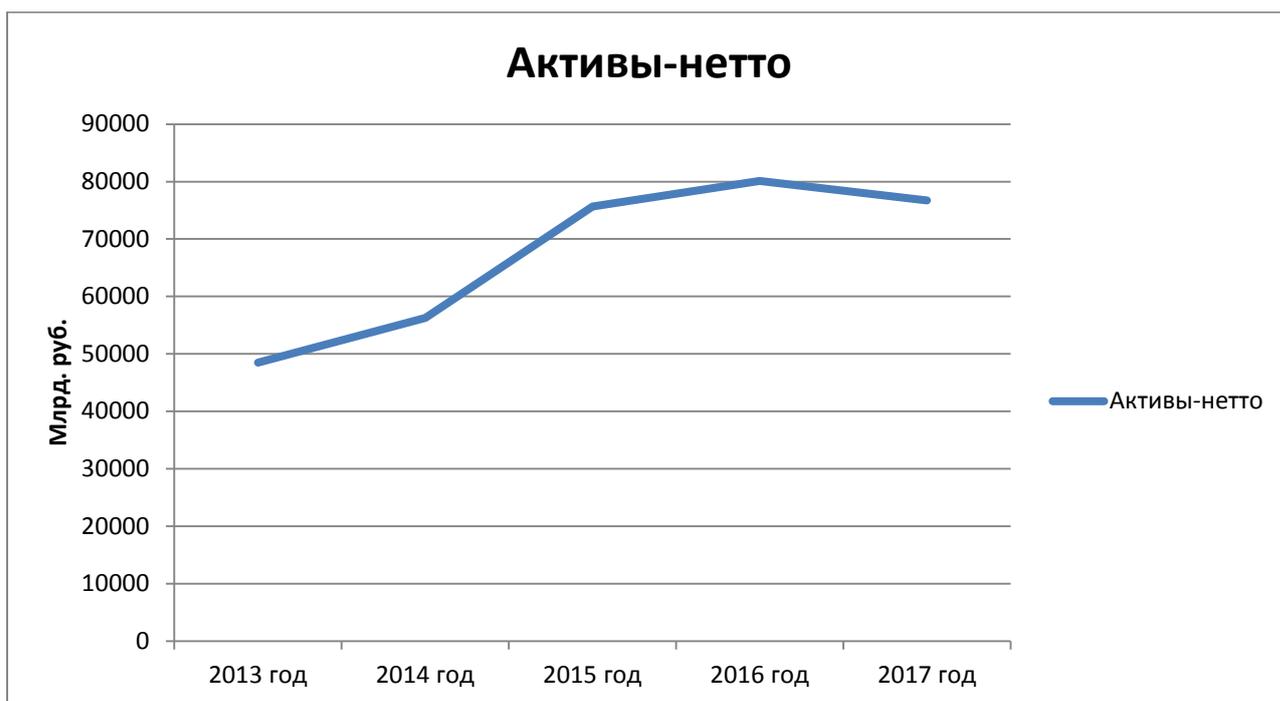


Рисунок 2.1- Суммарное значение показателя нетто-активов

Источник: [25]

Как видно из представленного графика, несмотря на экономический кризис, нестабильную геополитическую ситуацию и введение санкций, коммерческие банки, несмотря на сокращение общего количества таковых, на протяжении 4 лет демонстрировали рост показателя актива-нетто. Исключение составил 2017 год. Далее, по средствам коэффициента корреляции, проведем исследование, которое должно показать какие экономические факторы стали катализатором динамики показателя актива-нетто.

Для удобства эксперимента, разделим используемые для исследования данные на три блока, которые будут характеризовать деятельность государства (макроэкономические показатели), деятельность граждан (финансовая составляющая доходов и расходов граждан РФ), и деятельность бизнеса (показатели денежного оборота малого и среднего бизнесов). Для получения наиболее точных значений корреляции, приведем все показатели в единую валюту исчисления – рубли (данные конвертируемы исходя из курса валюты на 1 января анализируемого года).

Сводная таблица макроэкономических показателей РФ

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Объем ВВП по ППС, руб.	101 375 060 000 000	114 048 720 000 000	200 101 920 000 000	253 285 890 000 000	227 171 700 000 000
ВВП на душу населения, руб.	427 275,5	472 524,9	715 260,3	616 039,7	488 798,3
Денежная масса в национальном определении (денежный агрегат М2), руб.	27 164 600 000	31 155 600 000	31 615 700 000	35 179 700 000	38 418 000 000
Уровень доходов бюджета РФ, руб.	13 019 950 000 000	14 496 830 000 000	14 170 000 000 000	13 738 000 000 000	13 488 000 000 000
Уровень расходов бюджета РФ, руб.	12 890 750 000 000	13 342 900 000 000	14 830 600 000 000	16 098 600 000 000	16 241 000 000 000
Инвестиции в основной капитал, руб.	12 586 100 000 000	13 450 200 000 000	13 902 600 000 000	13 897 200 000 000	14 639 800 000 000

Источники: [54],[56]

Блок макроэкономических показателей вообрал в себя показатели ВВП по ППС и ВВП на душу населения, показатели доходов и расходов бюджета РФ по итогам года, и инвестиций в основной капитал. Также, данный блок включает в себя показатель денежной массы в национальном определении (денежный агрегат М2). Показатель М2 включает в себя наличные деньги за пределами банковской системы плюс текущие счета, счета до востребования и дорожные чеки, а также сберегательные счета, включая счета денежного рынка, плюс розничные фонды денежного рынка, а также срочные депозиты (сертификаты) номиналом менее 100 тыс. долларов. Иными словами, агрегат М2 это наличные деньги, чековые депозиты, средства на расчетных и текущих банковских счетах, срочные и сберегательные депозиты в банках, и ценные бумаги.[30]

Следующий рассматриваемый блок – показатели личного потребления граждан.

Таблица 2.5

## Сводная таблица показателей личного потребления граждан

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Среднемесячная начисленная зарботная плата, руб.	27 340	32 495	33 925	32 122	36 703
Потребительские расходы домохозяйств, руб. на 100 человек	15 148 675	16 448 085	17 555 471	14 764 440	15 258 654
Расходы на промежуточное потребление и валовое накопление, руб. на 100 человек	2 110 426	2 933 441	3 179 436	2 218 250	2 638 872

Источник: [55]

Данная таблица содержит в себе данные по среднемесячной начисленной заработной плате, а также деятельность домохозяйств по потребительским расходам и расходам на промежуточное потребление и накопление, в разрезе 100 человек.

Последним рассматриваемым блоком показателей стал блок деятельности российского бизнеса.

Таблица 2.6

## Сводная таблица показателей оборота денежных средств малого и среднего бизнеса

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Суммарный оборот средних предприятий бизнеса РФ, руб.	4 136 100 000 000	4 295 900 000 000	4 515 800 000 000	4 715 000 000 000	6 761 400 000 000
Суммарный оборот малых предприятий бизнеса РФ (включая микропредприятия), руб.	23 463 700 783	24 781 609 173	26 392 218 698	27 292 858 014	38 877 026 922

Источник: [55]

В рамках данного блока рассматривается влияние показателей суммарного оборота денежных средств предприятий среднего и малого бизнеса РФ. В качестве исследуемых показателей выступают суммарный оборот средних предприятий бизнеса, а также суммарный показатель малых предприятий бизнеса РФ, представленный в рублях.

По результатам сбора необходимой информации и ее распределения по блокам, проведем расчеты коэффициента корреляции найденных показателей с анализируемым показателем нетто-активов коммерческих банков. Расчеты представлены в нижеследующих таблицах.

Таблица 2.7

Коэффициенты корреляции блока макроэкономических показателей РФ и суммарного показателя нетто-активов коммерческих банков

Показатель	Объем ВВП по ППС, руб.	ВВП на душу населения, руб	Денежная масса в национальном определении и (денежный агрегат М2), руб.	Уровень доходов бюджета РФ, руб.	Уровень расходов бюджета РФ, руб.	Инвестиции в основной капитал, руб.
Активы-нетто, руб.	0,977	0,720	0,818	0,196	0,949	0,864

Источник: составлено автором

Как видно из представленной таблицы, коэффициенты корреляции свидетельствуют о наличии прямой взаимосвязи динамики суммарных показателей нетто-активов коммерческих банков от показателей объема ВВП по ППС, инвестиций в основной капитал, расходов бюджета и денежной массы в национальном определении.

Исходя из полученных данных, можно сделать следующие выводы. Динамика показателя ВВП по ППС коррелирует с показателем нетто-активов по причине того, что чем больше в стране производится товаров и услуг, тем больше деловая активность внутри страны, и она невозможна без участия в нем банковского сектора. При большем объеме производства, увеличивается

количество кредитов, которые берут фирмы для осуществления своей деятельности, тем самым и происходит рост нетто-активов банковского сектора. Высокий коэффициент корреляции для показателя инвестиций в основной капитал говорит о взаимосвязи движения банковских активов от объема инвестиций. Чем больше рассматриваемый показатель, тем лучше для экономики страны и ее ВВП, а что значит лучше для банковского сектора. Инвестиции подстегивают различные отрасли экономики функционировать, наращивать объемы производства, тем самым являясь драйвером роста ВВП, что непременно сказывается на банковской сфере. Что касается показателя расходов бюджета, то они направлены на различные сектора экономики, а поскольку банки являются непосредственным участником экономических отношений, то они играют большую роль в перераспределении и расходовании денежных средств государства.

Также понятна взаимосвязь количества денежной массы в стране. Чем больше ее масса, тем больше денег находится в обороте, и соответственно тем больше совершается операций, в том числе и с кредитными организациями.

Далее, представлен расчет коэффициентов корреляции по отношению к блоку личного потребления граждан к суммарному показателю нетто-активов.

Таблица 2.8

Коэффициенты корреляции блока личного потребления граждан и суммарного показателя нетто-активов коммерческих банков

Показатель	Среднемесячная начисленная заработная плата, руб.	Потребительские расходы домохозяйств, руб. на 100 человек	Расходы на промежуточное потребление и валовое накопление, руб. на 100 человек
Активы-нетто, руб.	0,747	0,022	0,227

Источник: составлено автором

Таблица 2.8 свидетельствует о низкой коррелируемой составляющей показателей блока личного потребления граждан с показателями нетто-активов. Низкие значения показателя говорят о том, что несмотря на рост показателя

нетто-активов, в РФ нет тенденции к пропорциональному изменению уровня среднемесячной заработной платы, что не приводит к пропорциональному увеличению потребительских расходов домохозяйств, а также появлению у граждан РФ средств, которые можно отложить на сберегательный счет.

Наоборот, отсутствие обратной коррелируемой связи, говорит о том, что несмотря на кризисные тенденции в российской экономике, нет тенденций к снижению среднемесячной заработной платы, а также тенденций к снижению потребительских расходов и снижению накопления населения. Полученные данные говорят о том, что в период кризисных тенденций, банковские учреждения выдают меньшее количество кредитов населению, и более тщательно относятся к выбору кредитозаемщиков. Данная тенденция связана с возможными рисками невыплаты обязательств, в связи с ограниченной платежеспособностью граждан.

По итогам анализа блока личного потребления граждан, можно сделать вывод о том, что рассматриваемый блок не являлся катализатором динамики движения нетто-активов коммерческих банков.

Таблица 2.9

Коэффициенты корреляции блока оборота денежных средств малого и среднего бизнеса и суммарного показателя нетто-активов коммерческих банков

Показатель	Суммарный оборот средних предприятий бизнеса РФ, руб.	Суммарный оборот малых предприятий бизнеса РФ (включая микропредприятия), руб.
Активы-нетто, руб.	0,545	0,575

Источник: составлено автором

Что касается анализа полученных коэффициентов корреляции из блока, характеризующего деятельность малых и средних бизнес-предприятий РФ, то они свидетельствуют о средних значениях корреляции с показателями нетто-активов банков.

Данные значения характеризуют схожую картину, с блоком личного потребления. В период кризиса, во избежание рисков невыплаты по кредитам и

сопутствующих данному процессу судебных тяжб, банки более рационально подходят к выбору кредитозаемщиков в лице юридических лиц.

Помимо фактора неблагоприятной экономической обстановки в России, полученные низкие значения коэффициентов корреляции связаны с большими процентными ставками, вызванных ростом ключевой ставки в период кризисных тенденций. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что деятельность предприятий малого и среднего бизнеса не являлись катализатором роста показателей нетто-активов банковской сферы.

Из приведенных внешних условий для динамики показателя нетто-активов, вытекает и ряд внутренних условий, которые также способствуют динамике показателей нетто-активов у различных банковских учреждений. Так, например, в связи с ростом показателя нетто-активов у одного коммерческого банка, существует повышенный уровень ликвидности (свободных средств), которые могут быть задействованы в межбанковских операциях, обеспечивающей краткосрочную ликвидность менее ликвидного банка. Банк заемщик, обязуется выплатить сумму займа за плюсом межбанковского процента. Также, банки могут проводить различного рода операции с ценными бумагами, тем самым наращивая показатель нетто-активов.

Следующим этапом работы стал аналогичный анализ показателей экономики страны, влияющих на банковский сектор с показателем совокупного кредитного портфеля банковского сектора. Значение данного показателя представлено в нижеследующей таблице.

Таблица 2.10

Суммарное значение показателя кредитного портфеля коммерческих банков с 2013 по 2017 года

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Количество кредитных организаций	956	923	834	733	623
Кредитный портфель, руб.	27 708 500 000	32 456 300 000	52 115 700 000	57 511 400 000	55 780 400 000

Источники: [25],[56]

Далее, проведем расчет коэффициентов корреляции по представленным блокам с показателем кредитного портфеля, аналогично с методикой расчётной по показателю нетто-активов.

Таблица 2.11

Коэффициенты корреляции блока макроэкономических показателей РФ и совокупного показателя кредитного портфеля коммерческих банков

Показатель	Объем ВВП по ППС, руб.	ВВП на душу населения, руб.	Денежная масса в национальном определении (денежный агрегат M2), руб.	Уровень доходов бюджета РФ, руб.	Уровень расходов бюджета РФ, руб.	Инвестиции в основной капитал, руб.
Кредитный портфель, руб.	0,988	0,670	0,838	0,101	0,971	0,867

Источник: составлено автором

Представленные данные свидетельствуют о взаимосвязи суммарного показателя кредитного портфеля банковского сектора с показателями объема ВВП по ППС, уровня расходов бюджета, инвестиций в основной капитал и денежной массы в национальном определении. Полученные показатели схожи с коэффициентами корреляции для показателя нетто-активов, что подтверждает вывод о влиянии данных макроэкономических показателей на банковский сектор.

Далее, представлен расчет коэффициентов корреляции по отношению к блоку личного потребления граждан к совокупному показателю кредитного портфеля банковского сектора. Коэффициенты корреляции для представленных показателей помогут подтвердить или опровергнуть довод о не влиянии рассматриваемого блока показателей на банковский сектор РФ.

Полученные в ходе расчетов данные представлены в нижеследующей таблице.

Таблица 2.12

**Коэффициенты корреляции блока личного потребления граждан и  
совокупного показателя кредитного портфеля коммерческих банков**

Показатель	Среднемесячная начисленная зарботная плата, руб.	Потребительские расходы домохозяйств, руб. на 100 человек	Расходы на промежуточное потребление и валовое накопление, руб. на 100 человек
Кредитный портфель, руб.	0,736	-0,049	0,158

Источник: составлено автором

Представленная таблица свидетельствуют о низкой коррелирующей составляющей блока личного потребления с суммарным показателем кредитного портфеля коммерческих банков. Схожая картина наблюдалась и в данных анализа представленного блока с показателем нетто-активов.

Перейдем к анализу блока оборота денежных средств малого и среднего бизнеса и совокупного показателя кредитного портфеля банковской сферы.

Таблица 2.13

**Коэффициенты корреляции блока оборота денежных средств малого и  
среднего бизнеса и совокупного показателя кредитного портфеля коммерческих  
банков**

Показатель	Суммарный оборот средних предприятий бизнеса РФ, руб.	Суммарный оборот малых предприятий бизнеса РФ (включая микропредприятия), руб.
Кредитный портфель, руб.	0,598	0,626

Источник: составлено автором

Анализ данного блока также свидетельствовал о низких коэффициентах корреляции, что недостаточно для утверждения влияния данных показателей на банковский сектор. Полученные данные соответствуют данным коэффициентов корреляции по аналогичному блоку в сравнении с показателем нетто-активов.

Для подведения итогов, сравним полученные коэффициенты по показателю нетто-активов и кредитного портфеля в сводной таблице.

Сводная таблица полученных значений коэффициентов корреляции по блокам с показателями нетто-активов и кредитного портфеля

Показатель	Нетто-активы, руб.	Кредитный портфель, руб.
Объем ВВП по ППС, руб.	0,977	0,988
ВВП на душу населения, руб.	0,720	0,670
Денежная масса в национальном определении (денежный агрегат М2), руб.	0,818	0,838
Уровень доходов бюджета РФ, руб.	0,196	0,101
Уровень расходов бюджета РФ, руб.	0,949	0,971
Инвестиции в основной капитал, руб.	0,864	0,867
Среднемесячная начисленная заработная плата, руб.	0,747	0,736
Потребительские расходы домохозяйств, руб. на 100 человек	0,022	-0,049
Расходы на промежуточное потребление и валовое накопление, руб. на 100 человек	0,227	0,158
Суммарный оборот средних предприятий бизнеса РФ, руб.	0,545	0,598
Суммарный оборот малых предприятий бизнеса РФ (включая микропредприятия), руб.	0,575	0,626

Источник: составлено автором

Представленная сводная таблица свидетельствует о том, что:

1) Наибольшее влияние на банковский сектор оказывают показатель ВВП по ППС, денежная масса М2 в обращении, и уровень расходов бюджета. Полученный вывод исходит из найденных коэффициентов корреляции, говорящие о их высокой взаимосвязи на ключевые показатели банковского сектора;

2) Разброс диапазонов найденных коэффициентов корреляции по нетто-активам и кредитному портфелю минимальный, что говорит о возможной взаимосвязи данных показателей между собой и влиянии роста/упадка одного показателя на рост/упадок другого показателя соответственно.

Для подтверждения второй гипотезы, проведем следующий анализ. Для начала, проверим корреляцию между показателями нетто-активов и кредитного портфеля. Полученное значение 0,944 свидетельствуют о высокой взаимосвязи данных показателей между собой. Чем больше кредитный портфель банковской сферы, тем больше становится показатель нетто-активов. В подтверждении

полученных данных о взаимосвязи показателей нетто-активов и кредитного портфеля, представим ниже следующий рисунок.

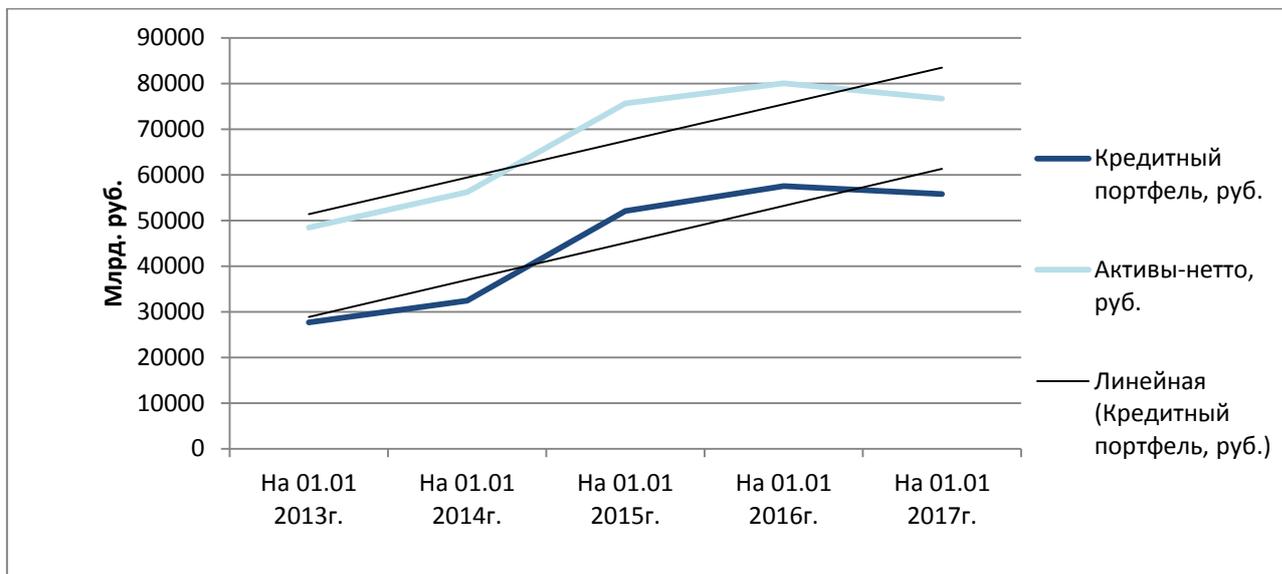


Рисунок 2.2- График динамики показателей нетто-активов и кредитного портфеля

Источники: [25],[56]

Как видно из представленного рисунка, показатели кредитного портфеля и нетто-активов имеют схожую тенденцию к росту. Полученные графики трендов также идентичны, что подтверждает взаимосвязь данных показателей.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что несмотря на значительное сокращения кредитных организаций в РФ, связанных с проявлениями кризисных тенденций в российской экономике и ужесточением правил игры для банковских организаций, в анализируемые годы наблюдается рост показателя нетто-активов. С начала 2014 года с рынка ушло более 300 банков, или треть от числа действующих. При этом кризисом оказались затронуты не только небольшие, но и крупные банки. В группе из 30 банков, занимавших с 21 по 50 места в рейтингах по размеру активов, у трех банков отозвали лицензии, три были санированы. При этом в 2017 году кризисные явления сохраняются: скорость отзыва лицензий несколько снизилась, но все равно остается значительной. Несмотря на сокращение кредитных организаций, вкладчики и кредиторы, физические или юридические лица, не отказались от

банковских услуг, а вместо лишившейся лицензии кредитной организации, перешли на обслуживание в более устойчивую и авторитетную организацию. Эта тенденция доказывается цифрами, которые характеризует значительный рост показателей нетто-активов у кредитных организаций, находящихся в топ-15 рейтинга по данному показателю на 1 января 2017 года. Данный рост, особенно характерен, в периоды, характеризующие особо острую для российской экономики стадию кризиса- 2014 и 2015 годы.

Макроэкономический кризис, выразившийся в падении ВВП, объемов производства, реальных доходов населения и оборота розничной торговли, в снижении курса рубля, оказал влияние на качество кредитного портфеля.

Доля просроченной задолженности начала снижаться в конце 2016 года в корпоративном кредитовании и уже в начале 2016 года – в розничном кредитовании.

В розничном кредитовании прирост оказался несколько больше, а период роста проблемной задолженности длительнее. Однако в части ипотечного кредитования заметного ухудшения качества кредитов не случилось, большая часть проблем была связана с сегментом высокомаржинального потребительского кредитования. В значительной степени это было следствием не макроэкономического кризиса, а кризиса определенной бизнес-модели.

Макроэкономический кризис ведет к тому, что часть активов оказываются неработающими, по ним банк не получает дохода, при этом по обязательствам банк должен исправно платить проценты. Даже если кредиторы не забирают средства, а просто копят их в банке, у финансово-кредитных организаций происходит постепенное увеличение «дыры». Причем темпы ее роста тем выше, чем выше уровень депозитных ставок.

Какое-то время банк может скрывать реальное качество кредитов, разными способами «рисуя» доходы по неработающим кредитам. Но в определенный момент проблема фактического недостатка капитала превращается в проблему с ликвидностью. Возникают трудности в расчетах с кредиторами – и банк допускает дефолт.[36]

По итогам приведенных расчётов, выяснено, что наибольшее влияние на рост показателей нетто-активов оказало государство, в меньшей степени предприятия бизнеса и граждане страны. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что сохранение на плаву, и рост банковской отрасли, это не простое совпадение, а результат политики антикризисных мер, проводимая Правительством РФ и Центральным банком РФ. Сильные игроки рынка получили поток новых клиентов, слабые игроки подверглись банкротству. Но не смотря на данные плачевные итоги сокращения коммерческих банков, рост показателя нетто-активов говорит о целесообразности проводимых Правительством и ЦБ РФ мероприятий по стабилизации банковского сегмента рынка.

Помимо выявленных обстоятельств, немаловажным является деятельность самой банковской системы, ее заточенность на будущее и «движение в ногу со временем».

Действительно, в современных условиях существует неизбежность следования техническому прогрессу. Поскольку он не только облегчает работу, но и способствует увеличению уровня безопасности, без которого не возможно существование любого коммерческого банка. Поэтому возникает необходимость внедрения новых технологий в банковскую систему, например, использования дополнительной системы биометрической безопасности: идентификации по отпечаткам пальцев, рисунку капилляров, голосу или лицу. Эти технологии являются наиболее эффективным способом обеспечения безопасного доступа клиентов к финансовым услугам. Например, при применении технологии распознавания лиц в банкоматах можно избежать мошенничества, связанного с кражей пин-кода, карт или их клонированием. На сегодняшний день они уже активно внедряются банками по всему миру, и России следует взять на вооружение опыт зарубежных стран.[5]

Именно средства технического прогресса, ноу-хау, внедряемые банками, становятся катализатором успешности и конкурентным преимуществом инновационного банка над его не инновационным аналогом. В связи с данным

выводом, целесообразно перейти к следующему пункту научно-исследовательской работы, в котором будет рассматриваться инновационная деятельность российских коммерческих банков.

## 2.2. Оценка уровня инновационности российских коммерческих банков

В 2016 году экономика России продолжала находиться под воздействием западных санкций, а дешевая нефть и экономический кризис в стране только усиливал апатичное состояние руководителей предприятий, которые из квартала в квартал, из месяца в месяц теряли в графе выручка столь необходимые для фирмы и ее сотрудников средства.

Но у данной ситуации есть и обратная сторона медали. Руководители и аналитики начали «с умом» подходить к анализу функционирования своих компаний, находить скрытые ресурсы для поддержания деятельности и принимать управленческие решения, сказывающиеся на прибыли.

Санкции и кризис, лишили предприятия дорогостоящих информационных продуктов из-за границы, но при этом, привлекли доморощенные умы к созданию своих «санкционных продуктов» на территории России.

Такая же картина наблюдается и в банковском секторе. С приходом кризиса, банкам пришлось «затянуть пояса», повсеместно сокращая различные статьи расходов. Но в то же время, банкам необходимо:

- а) сохранить наработанную клиентскую базу;
- б) привлечь новую.

Привлечь и сохранить клиентов банк может за счет выгодных процентных ставок, а также качественного обслуживания клиентов. Но качественное обслуживание невозможно без внедрения современных технологий в каждый смартфон, планшет и ПК клиента, поэтому, не смотря на «затянутые пояса», коммерческие банки даже в кризисный период продолжают совершенствование IT технологий.

Инновационное управление в коммерческом банке представляет собой систему подготовки и принятия решений, направленных на формирование, поддержку и развитие инновационно-технического потенциала как банка в целом, так и отдельного подразделения в частности. Кроме того, инновационное управление в коммерческом банке - это взаимосвязанный комплекс действий, направленный на достижение или поддержание необходимого уровня конкурентоспособности и жизнеспособности организации с помощью механизмов управления инновационными процессами.[16]

Цель инновационного менеджмента в коммерческом банке не просто эффективное, а и именно согласованное исполнение и развитие всех внешних и внутренних функций банка, объединяющих отдельные инновации в единый инновационный процесс. Имеется в виду, что в системе коммерческого банка совместно и одновременно работают три основные подсистемы. Первая (внешняя) – это финансово-кредитная, обеспечивающая разработку и внедрение технологий выполнения банковских продуктов, услуг, технологий, процессов. Вторая (внутренняя) – производственная или операционно-технологическая, обеспечивающая выполнение операций в заданном режиме эффективности деятельности, т.е. достижение необходимой себестоимости выполнения операций при соблюдении определенного качества банковских услуг. Наконец третья подсистема (также внутренняя) – это социально-организационная, обеспечивающая совместную работу сотрудников банка с учетом их интересов, целей, личных качеств, квалификации, опыта и др.

Таким образом, цель инновационного управления в коммерческом банке включает в себя две составляющие: внешние и внутренние функции.

К внешней составляющей отнесем:

- 1) Учет спроса на банковские услуги и объективных тенденций развития банковской системы (маркетинг, мониторинг, прогнозирование);
- 2) Оценка и использование прогрессивного опыта (отечественного, зарубежного) и передовых достижений конкурентов;

- 3) Кооперация в реализации инновационных программ;
- 4) Формирование долгосрочных и краткосрочных целей инновационной деятельности.

К внутренней составляющей инновационного менеджмента отнесем:

- 1) Выработку стратегической инновационной концепции;
- 2) Определение тематических направлений деятельности и формирование инновационных проектов и программ;
- 3) Построение организационной структуры, включая структуру управления инновациями;
- 4) Планирование работы структурных подразделений и отдельных исполнителей по созданию нового банковского продукта, услуги, технологии, процесса;
- 5) Подбор и расстановка кадров, обеспечение эффективного использования инновационного потенциала персонала банка и его организации, включая создание творческой атмосферы и высокой мотивации труда.[12]

Также, стоит отметить, что немаловажным инструментом инновационного менеджмента в коммерческом банке является инновационное проектирование, т. е. разработка и реализация инновационных проектов. Проектирование предполагает определение функциональной направленности проекта, определение путей ее достижения, а также прогнозную оценку эффективности проекта.

Таким образом, инновационная деятельность в банковской сфере, заключается не только в разработке концептуально нового продукта, но и во всесторонней реализации программ инноваций внутри самого кредитного учреждения, новшеств в управлении, планировании и прогнозировании.

Но все же, для того, чтобы провести всеобъемлющее исследование инновационной деятельности российских коммерческих банков, нужен личный доступ к каждому рассматриваемому в ходе анализа банку, их данные об финансовом, внутреннем и управленческом учете, различные данные и маркетинговые исследования, проводимые отделами банка. К сожалению,

банковская система характерна практически полной конфиденциальностью данных, касающихся инноваций и ноу-хау, поэтому для анализа инновационной составляющей российских банков, было проведено следующее исследование, которое содержит в себе конкретные публикуемые экономические данные по показателям нетто-активов и расходов на ИТ сектор, который является основной статьей, содержащей в себе расходную часть банковских учреждений на инновационную составляющую их деятельности.

На первом этапе анализа, были выявлены топ-100 банков по показателю нетто-активов по итогам 2016 года. Для данных банков были собраны показатели нетто-активов по итогам 5 предшествующих лет. Поскольку показатель нетто-активов имеет тенденцию к постоянному изменению, в качестве расчетного показателя нетто-активов был рассчитан показатель среднегодового показателя нетто-активов, который показывает наиболее объективную оценку данного показателя. Также, для выделенных банков, по средствам финансовой отчетности, были найдены показатели расходов по статье «Услуги связи, телекоммуникации и ИТ» за период 5 лет. Данный показатель в наибольшей степени показывает отчисления коммерческих банков в инновационную сферу, поскольку основополагающим фактором развития инноваций XXI века является сектор информационных технологий.

На следующем этапе анализа, были рассчитаны показатели процентных годовых отчислений в сектор ИТ исходя из среднегодового показателя нетто-активов. Аналогичные расчеты были проведены и для всего периода анализа, включающего 5 лет. По итогам расчетов, были выявлены банки лидеры по соотношению расходов на ИТ к нетто-активам по итогам годового и полного периода проведения анализа. Также, были представлены банки лидеры по годовым и среднегодовым расходам в сектор ИТ в абсолютных значениях.

Для топ 100 банков, участвующим в рамках данного анализа, были представлены лидеры по показателям ROA и ROE, и соотнесены с банками лидерами в отчислениях в сектор ИТ.

Рисунки 2.3 и 2.4 содержат в себе информацию по данным соотношениям для 100 анализируемых коммерческих банков по итогам 2016 года. В качестве показателя, обозначающих большие затраты на сектор ИТ выбран диапазон, превышающий 0,600% от показателя среднегодовых нетто-активов. Диапазон средних расходов сосредоточен в диапазоне от 0,100 до 0,600%. В качестве диапазона, характеризующего показатель ROA как высокий, принято значение в 2,13%, которое наиболее полно отражает банки лидеры по показателю ROA. Что касается показателя ROE, то высоким для данного показателя принято считать значение показателя в 17,96%. Данные диапазоны формируются по средствам рейтинга, включающего первую двадцатку коммерческих банков по показателям ROA и ROE, тем самым наглядно свидетельствуя о высоких значениях исследуемых показателей.

Следующим этапом стал анализ проведенных расчетов и исследований, были найдены коэффициенты корреляции, которые показывали влияние отчислений в ИТ сектор на рентабельность банков. В ходе расчетов выделены сегменты банков, которые имели высокие значения в отчислениях в сектор ИТ, при этом имея высокие показатели рентабельности, банки с низкими затратами на ИТ и высокими показателями рентабельности, и группа с низкими затратами и низкими показателями рентабельности.

По итогам представленных расчетов, был проведен разбор полученных результатов, получены выводы и представлены мнения известных представителей банковского бизнеса, касающихся вопросов банковских инноваций и их влияния на банковскую сферу.

Итак, для проведения анализа, были выбраны Топ-100 коммерческих банков, по состоянию нетто-активов на 1 января 2017 года. Анализируемый период составил 5 лет, что связано с возможностью сопоставления данных кризисного периода (с 2014 года) с докризисным (2013 год). Полная таблица данных по среднегодовым показателям нетто-активов по 100 анализируемым коммерческим банкам представлена в Приложении 1 данной научно-

исследовательской работы. Топ-10 банков России по итогам 2016 года по среднегодовому показателю нетто-активов представлены в Таблице 2.15.

Таблица 2.15

Топ-10 банков России по среднегодовому показателю нетто-активов, тыс. руб.

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
1.	«Сбербанк»	15 610 971 937	19 787 305 117	23 374 225 571	23 636 317 024	23 134 556 584
2.	«ВТБ»	4 964 236 418	6 979 607 037	9 069 785 906	9 683 995 641	9 727 241 921
3.	«Газпромбанк»	3 262 020 252	4 226 247 889	5 039 402 599	5 282 834 704	5 270 598 283
4.	«ВТБ 24»	1 835 326 827	2 518 783 141	2 964 163 369	3 098 857 191	3 175 878 301
5.	ФК «Открытие»	818 987 283	1 864 103 290	2 913 537 547	2 970 375 159	2 868 661 714
6.	«Россельхозбанк»	1 824 185 566	2 087 903 669	2 465 928 223	2 782 059 485	2 852 896 150
7.	«Альфа-банк»	1 489 606 227	1 964 821 293	2 336 356 465	2 408 901 288	2 490 886 420
8.	«Московский кредитный банк»	394 877 683	535 131 998	921 646 958	1 355 114 829	1 470 124 603
9.	«Промсвязьбанк»	742 107 285	946 464 952	1 221 403 828	1 343 308 209	1 367 887 828
10.	«ЮниКредит Банк»	910 322 799	1 161 256 018	1 416 091 002	1 331 719 663	1 223 505 344

Источник: [25]

По итогам представленной таблицы, лидерами российского рынка банковской сферы по среднегодовому показателю нетто-активов являются «Сбербанк», «ВТБ» и «Газпромбанк». Примечателен тот факт, что по итогам 2016 года, суммарный показатель 10 представленных банков по среднегодовым значениям показателя нетто-активов составляет 74,1% суммарного значения среднегодового показателя нетто-активов по 100 анализируемым коммерческим банкам. Эти данные свидетельствуют о том, что представленные коммерческие банки являются лидерами банковского сектора РФ.

Следующим шагом анализа был сбор информации по инновационной деятельности 100 рассматриваемых банков. Поскольку инновационная деятельность банковских учреждений в основном связана с разработкой и

внедрением IT технологий, то для анализа была использована информация, находящаяся в строке публикуемой банковской отчетности «Услуги связи, телекоммуникации и IT».

Ниже представлены данные по строке «Услуги связи, телекоммуникации и IT» в топ-10 банках по среднегодовому показателю нетто-активов.

Таблица 2.16

Расходы по статье «Услуги связи, телекоммуникации и IT», тыс. руб.

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
1.	«Сбербанк»	17 054 588	16 696 633	18 584 806	23 017 276	25 657 264
2.	«ВТБ»	448 724	567 987	632 240	652 365	880 843
3.	«Газпромбанк»	624 831	694 140	757 276	870 948	959 786
4.	«ВТБ 24»	1 615 838	2 278 920	3 296 871	3 472 400	2 061 138
5.	ФК «Открытие»	170 400	194 108	211 378	378 806	682 844
6.	«Россельхозбанк»	702 071	777 745	948 096	1 169 707	1 252 479
7.	«Альфа-банк»	803 896	880 636	1 011 104	1 030 592	1 166 840
8.	«Московский кредитный банк»	52 707	56 878	94 343	126 143	148 080
9.	«Промсвязьбанк»	247 497	258 501	316 177	345 904	387 725
10.	«ЮниКредит Банк»	877 781	1 372 521	1 600 557	1 303 065	853 045

Источник: [63]

Как видно из представленной таблицы, расходы различных банков на IT сектор кардинально различаются. Это связано как с состоянием нетто-активов банка, так и с самой стратегией банка, его направленностью на инвестиции в IT сектор. Поэтому для взвешенного анализа следует провести расчет в относительных показателях, т.е. рассчитать отношение расходов на IT от показателей нетто-активов, который покажет процент, выделяемый банком на разработку и содержание инновационных продуктов. Для этого годовой показатель расходы по статье «Услуги связи, телекоммуникации и IT» разделим на среднегодовой показатель нетто-активов. Полученные в ходе расчетов данные представлены в нижеследующей таблице. Полный перечень данных по соотношению операционных расходов на IT к среднегодовому показателю нетто-активов представлен в Приложении 3.

Соотношение операционных расходов на ИТ к среднегодовому  
показателю нетто-активов, %

№ п/п	Название	Расходы на ИТ, тыс. руб.	Нетто-активы, тыс. руб.	%
1.	«Дойче Банк»	581 500	66 684 169	0,872%
2.	«ОТП Банк»	1 275 285	147 075 555	0,867%
3.	«Тинькофф Банк»	1 488 673	193 978 753	0,767%
4.	«Ренессанс кредит»	420 486	110 884 507	0,379%
5.	«Восточный Экспресс Банк»	707 524	202 658 084	0,349%
6.	«Банк Интеза»	211 955	61 493 791	0,345%
7.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	241 390	75 215 800	0,321%
8.	«Фора-Банк»	114 867	49 582 397	0,232%
9.	«Хоум Кредит»	520 641	228 074 935	0,228%
10.	«Почта Банк»	282 392	138 557 235	0,204%

Источники: [25], [63]

В ходе расчетов, выяснено, что расходы на ИТ не превышают 1% от среднегодового показателя нетто-активов банка. Также занимательно то, что основную долю лидеров по расходам на ИТ занимают «дочки» зарубежных банков, что свидетельствует о большем внимании на сферу ИТ со стороны западных банков в сравнении с российскими.

Лидером рейтинга является «Дойче Банк». Данная тенденция связана с большим оттоком нетто-активов банка, в связи с их переориентацией на российском рынке, но при этом практически неизменных расходах на ИТ сектор. Существенное сокращение одной статьи, при практически неизменной второй, позволили «Дойче Банку» быть лидером по процентному соотношению расходов на ИТ из среднегодового показателя нетто-активов.

Немаловажно отметить о присутствии в шорт-листе лидеров таких банков как «ОТП Банк», «Тинькофф Банк», «Ренессанс кредит», «Хоум Кредит» и «Почта Банк», т.е. банков, специализирующихся на потребительском кредитовании. Следовательно высокие затраты на ИТ для банков, специализирующихся на работе с физическими лицами, необходимая мера для поддержания конкурентоспособности с другими финансовыми организациями.

Следующим этапом анализа, стало нахождение среднего значения соотношения расходов на ИТ к среднегодовому показателю нетто-активов за анализируемый пятилетний период. Для этого по представленной выше методике, были рассчитаны показатели процентных расходов на ИТ исходя из среднегодового показателя нетто-активов с 2013 по 2017 год. Ниже представлен список топ-10 банков по данному показателю.

Таблица 2.18

Рейтинг банков по соотношению операционных расходов на ИТ к среднегодовому показателю нетто-активов за 5 лет

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	Средний %
1.	«ОТП Банк»	0,479%	0,679%	0,701%	0,987%	0,867%	0,743%
2.	«Дойче Банк»	0,349%	0,330%	0,766%	0,846%	0,872%	0,633%
3.	«Тинькофф Банк»	0,542%	0,584%	0,573%	0,565%	0,767%	0,606%
4.	«Ренессанс кредит»	0,319%	0,291%	0,277%	0,312%	0,379%	0,316%
5.	«Хоум Кредит»	0,267%	0,391%	0,338%	0,282%	0,228%	0,301%
6.	«Банк Интеза»	0,246%	0,243%	0,322%	0,305%	0,345%	0,292%
7.	«Банк Сберегательно-кредитного сервиса»	0,821%	0,351%	0,203%	0,001%	0,001%	0,275%
8.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	0,195%	0,183%	0,181%	0,309%	0,321%	0,238%
9.	«Тойота Банк»	0,196%	0,218%	0,220%	0,200%	0,157%	0,198%
10.	«Восточный Экспресс Банк»	0,135%	0,154%	0,154%	0,113%	0,349%	0,181%

Источник: составлено автором

Проведенный анализ подтверждает данные по итогам 2016 года, где лидерами рейтинга были «ОТП Банк» и «Тинькофф Банк». Руководство данных коммерческих банков давно приняло на заметку перспективу развития благодаря отрасли ИТ технологий. По итогам расчетов, у представленных банков наблюдается ситуация по стабильным вливаниям в сектор ИТ, с тенденцией к росту в последнем анализируемом периоде, что может говорить о том, что руководство банков проводит инновационную политику и характеризует будущее банков со сферой информационных технологий.

Как видно по итогам данного рейтинга, «Дойче Банк» занимает 2 место по соотношению операционных расходов на ИТ к среднегодовому показателю нетто-активов за 5 лет. Данные тенденции также связаны с существенным сокращением показателя нетто-активов, но при этом неизменным вливаниям в ИТ сектор, что позволило данному банку быть лидером и по итогам данного исследования.

Для получения наиболее полного представления расходов на инновационную деятельность банковских организаций, проведем схожий анализ и для абсолютных значений расходов на ИТ сектор. Таблица 2.19 содержит в себе данные по расходам на ИТ в 2016 году топ банков по отчислениям в ИТ сектор. Полный перечень представленных данных содержат в себе Приложения к данной научно-исследовательской работе.

Таблица 2.19

## Топ-10 банков по расходам на ИТ а абсолютных значениях

№ п/п	Название	Расходы на ИТ, тыс. руб.	Нетто-активы, тыс. руб.	%
1.	«Сбербанк»	25 657 264	23 134 556 584	0,111%
2.	«ВТБ 24»	2 061 138	3 175 878 301	0,065%
3.	«Тинькофф Банк»	1 488 673	193 978 753	0,767%
4.	«ОТП Банк»	1 275 285	147 075 555	0,867%
5.	«Россельхозбанк»	1 252 479	2 852 896 150	0,044%
6.	«Альфа-банк»	1 166 840	2 490 886 420	0,047%
7.	«Газпромбанк»	959 786	5 270 598 283	0,018%
8.	«ВТБ»	880 843	9 727 241 921	0,009%
9.	«ЮниКредит Банк»	853 045	1 223 505 344	0,070%
10.	«Ситибанк»	789 235	447 604 530	0,176%

Источники: [25], [63]

По итогам расчетов расходов на ИТ сектор, который включал в себя данные топ-100 банков РФ, выяснено, что в суммарном эквиваленте банки по итогам 2016 года расходовали на сектор информационных технологий 49 126 321 тыс. рублей.

Абсолютным лидером по отчислениям в сектор ИТ является «Сбербанк», доля отчислений которого составляет 47% от суммарного показателя расходов на ИТ топ-100 банков РФ по показателю нетто-активов. В своей основе,

лидирующие позиции занимают банки из топ-10 показателей нетто-активов. Также, показательным является присутствие в топ-листе банков лидеров по процентным отчислениям из предыдущих таблиц, таких как «Тинькофф Банк» и «ОТП Банк».

Далее, проведем расчет среднегодовых расходов на ИТ в абсолютном исчислении. По данным, представленным в Приложении 2, составим рейтинг банков по среднегодовым расходам на ИТ за 5 лет. Лидеры составленного рейтинга представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Рейтинг банков по среднегодовым расходам на ИТ за 5 лет, тыс. руб.

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	В среднем, тыс. руб.
1.	«Сбербанк»	17 054 588	16 696 633	18 584 806	23 017 276	25 657 264	20 202 113
2.	«ВТБ 24»	1 615 838	2 278 920	3 296 871	3 472 400	2 061 138	2 545 033
3.	«ОТП Банк»	797 167	1 276 819	1 265 320	1 502 273	1 275 285	1 223 373
4.	«ЮниКредит Банк»	877 781	1 372 521	1 600 557	1 303 065	853 045	1 201 394
5.	«Альфа-банк»	803 896	880 636	1 011 104	1 030 592	1 166 840	978 614
6.	«Россельхозбанк»	702 071	777 745	948 096	1 169 707	1 252 479	970 020
7.	«Тинькофф Банк»	528 897	748 269	865 561	1 008 428	1 488 673	927 966
8.	«Хоум Кредит»	954 061	1 406 237	1 034 499	699 291	520 641	922 946
9.	«Газпромбанк»	624 831	694 140	757 276	870 948	959 786	781 396
10.	«Ситибанк»	797 840	555 421	576 361	943 763	789 235	732 524

Источник: [63]

Данная таблица свидетельствует о том, что «Сбербанк» является лидером в абсолютных расходах на ИТ на всех рассматриваемых периодах. Также в данной таблице характерно присутствие банков лидеров по среднегодовому показателю нетто-активов. Помимо этого, в топ листе по среднегодовым расходам на ИТ за период в 5 лет находятся «ОТП Банк», «Тинькофф Банк» и «Хоум Кредит», которые не входят в список лидеров по среднегодовому показателю нетто-активов.

Следующим шагом в рамках данного пункта, является рассмотрение рентабельностей активов и собственного капитала банков. Данный анализ

поможет подтвердить или опровергнуть факт влияния инновационных продуктов на коммерческие банки.

Коэффициент рентабельности активов (Return on Assets, ROA) показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли приносит каждая единица активов, имеющих в распоряжении компании.[66] Коэффициент показывает прибыльность операций банка. Высокое значение показателя указывает на эффективное использование активов банка, но в то же время может отражать высокую рискованность операций. Таблица, содержащая в себе данные по показателю ROA по 100 анализируемым банкам, представлена в Приложении 4 данной научно-исследовательской работы. Топ-лист 10 банков с наилучшим показателем ROA представлен в таблице 2.21.

Таблица 2.21

## Топ 10 банков по показателю ROA

№ п/п	Название	Значение, %
1.	«Фондсервисбанк» (сан.)	9,11
2.	«Тинькофф Банк»	5,59
3.	«ОФК банк»	5,42
4.	«Балтинвестбанк» (сан.)	4,25
5.	«Экспобанк»	3,81
6.	«Совкомбанк»	3,41
7.	«Райффайзенбанк»	3,05
8.	«Хоум Кредит»	3,00
9.	«Дойче Банк»	2,90
10.	«РН Банк»	2,81

Источник: [63]

Лидером рейтинга является «Фондсервисбанк». По итогам анализа финансовой деятельности, выяснено, что высокий коэффициент ROA сформирован за счет существенного увеличения чистой прибыли банка (+530,96%), по средствам роста показателя средств предприятия и организаций на 36 392 276 тыс. руб. Вероятнее всего, данные тенденции связаны с разморозением средств, принадлежащих «Роскосмосу», в деле по хищению средств топ-менеджерами «Фондсервисбанка».

Таблица 2.21 свидетельствует о том, что в топ листе присутствуют банковские организации, которым присуще большие затраты на инновационную деятельность.

Так, видно, что «Тинькофф Банк», занимающий в рейтингах расходов на ИТ по различным временным категориям место в тройке, в данном рейтинге занимает 2 место. Также характерно наличие в данном списке банков «Хоум Кредит» и «Дойче Банк», которые по итогам предыдущих расчетов также находились в топ-листе банковских организаций по отчислениям на ИТ-сектор.

Что касается «Сбербанка», то по показателю ROA банк занимает 15 место, с показателем рентабельности активов в 2,37%. ОТП Банк находится на 43 месте, с показателем ROA в 0,43%.

Перейдем к аналогичному составлению топ рейтинга по показателю ROE. Рентабельность собственного капитала (Return on Equity, ROE)— финансовый коэффициент, который показывает отдачу на инвестиции акционеров с точки зрения учетной прибыли.[63] Данный показатель демонстрирует акционерам отдачу капитала банка. Данные о лидерах банковских организаций по показателю ROE представлены в таблице 2.22. Полная таблица показателя ROE по 100 анализируемым коммерческим банкам представлена в Приложении 4.

Таблица 2.22

## Топ 10 банков по показателю ROE

№ п/п	Название	Значение, %
1.	«Фондсервисбанк» (сан.)	216,44
2.	«Траст» (сан.)	116,35
3.	«Экспресс-Волга» (сан.)	73,07
4.	«ВУЗ-банк» (сан.)	67,02
5.	«Балтинвестбанк» (сан.)	65,72
6.	«Совкомбанк»	40,46
7.	«ОФК банк»	40,31
8.	«Балтийский Банк» (сан.)	38,05
9.	«Тинькофф Банк»	36,53
10.	«Бинбанк»	28,14

Источник: [63]

Лидерами по показателю ROE являются «Фондсервисбанк», банки «Траст» и «Экспресс-Волга».

По данным отдачи от инвестиций, в топ листе находится «Тинькофф Банк». В топ-20 присутствуют такие коммерческие банки как «Дойче Банк» и «Сбербанк». Ниже представим сводные данные по показателям ROA и ROE для банков-лидеров по процентным расходам на ИТ исходя из среднегодового показателя нетто-активов.

Таблица 2.23

Значение показателей ROA и ROE для банков-лидеров по расходам на ИТ

№ п/п	Название	Расходы на ИТ от среднегодового показателя нетто-активов, %	ROA,%	ROE,%
1.	«Дойче Банк»	0,872%	2,90	14,68
2.	«ОТП Банк»	0,867%	0,92	4,39
3.	«Тинькофф Банк»	0,767%	5,59	36,53
4.	«Ренессанс кредит»	0,379%	-0,01	-0,10
5.	«Восточный Экспресс Банк»	0,349%	-2,81	-19,4
6.	«Банк Интеза»	0,345%	-1,65	-9,01
7.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	0,321%	1,70	9,03
8.	«Фора-Банк»	0,232%	0,60	6,82
9.	«Хоум Кредит»	0,228%	3,00	17,63
10.	«Почта Банк»	0,204%	0,75	4,98

Источник: [63]

Как видно из таблицы 2.23, высокие затраты на ИТ не являются залогом прибыльности банка. Банки «Ренессанс кредит», «Восточный Экспресс Банк» и «Банк Интеза» при больших затратах на сектор ИТ показывают отрицательные показатели рентабельности активов и собственного капитала. Остальными банками получены положительные значения, причем «Тинькофф Банк», «Хоум Кредит» и «Дойче Банк» находятся на высоких позициях и по данным рассматриваемым показателям.

По итогу проеденного анализа, были составлены графики, содержащие в себе отношение показателей расходов на ИТ из среднегодового показателя нетто-активов к показателям ROA и ROE.

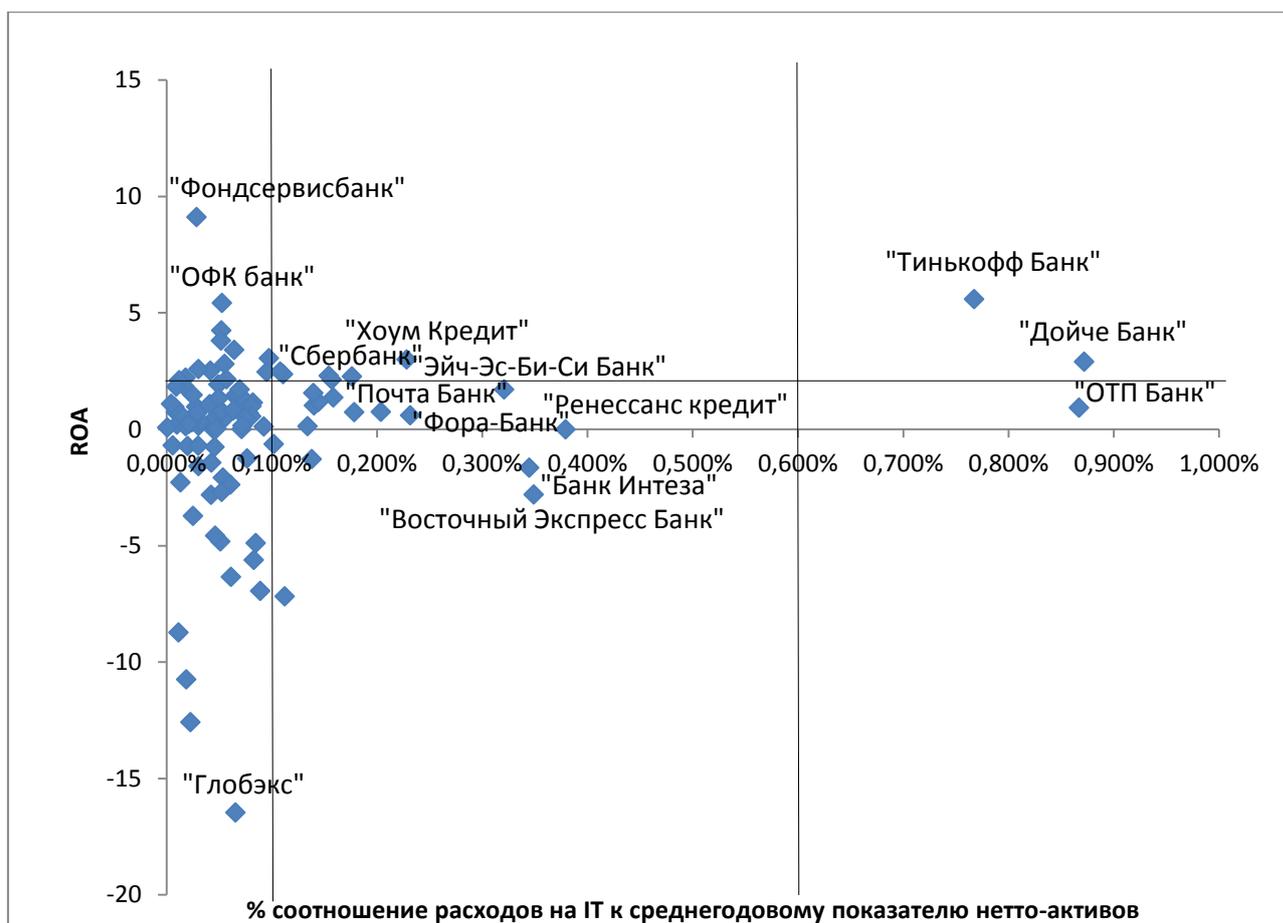


Рисунок 2.3- График соотношения расходов на ИТ и показателя ROA

Источник: составлено автором

Исходя из данного графика, были выделены две основополагающие для анализа подгруппы банков. Первая категория – банки с высокими затратами на ИТ и высоким показателем ROA. К таковым отнесем банки «Тинькофф Банк» и «Дойче Банк». Вторая категория – банки со средними затратами на сектор ИТ и высокими показателем ROA. К таковым были отнесены «Сбербанк» и «Хоум Кредит», «Ситибанк» и «СДМ-банк». Основная масса коммерческих банков сосредоточены в квадрантах низкие затраты на ИТ средний показатель ROA или низкие затраты на ИТ низкий показатель ROA.

Полученные данные свидетельствуют о том, что выделенные в рамках анализа банки-лидеры по расходам на ИТ сектор, в своей основе, не являются лидерами по показателю рентабельности активов.

Аналогичный график соотношения расходов на ИТ к показателю ROE представлен на рисунке 2.4.

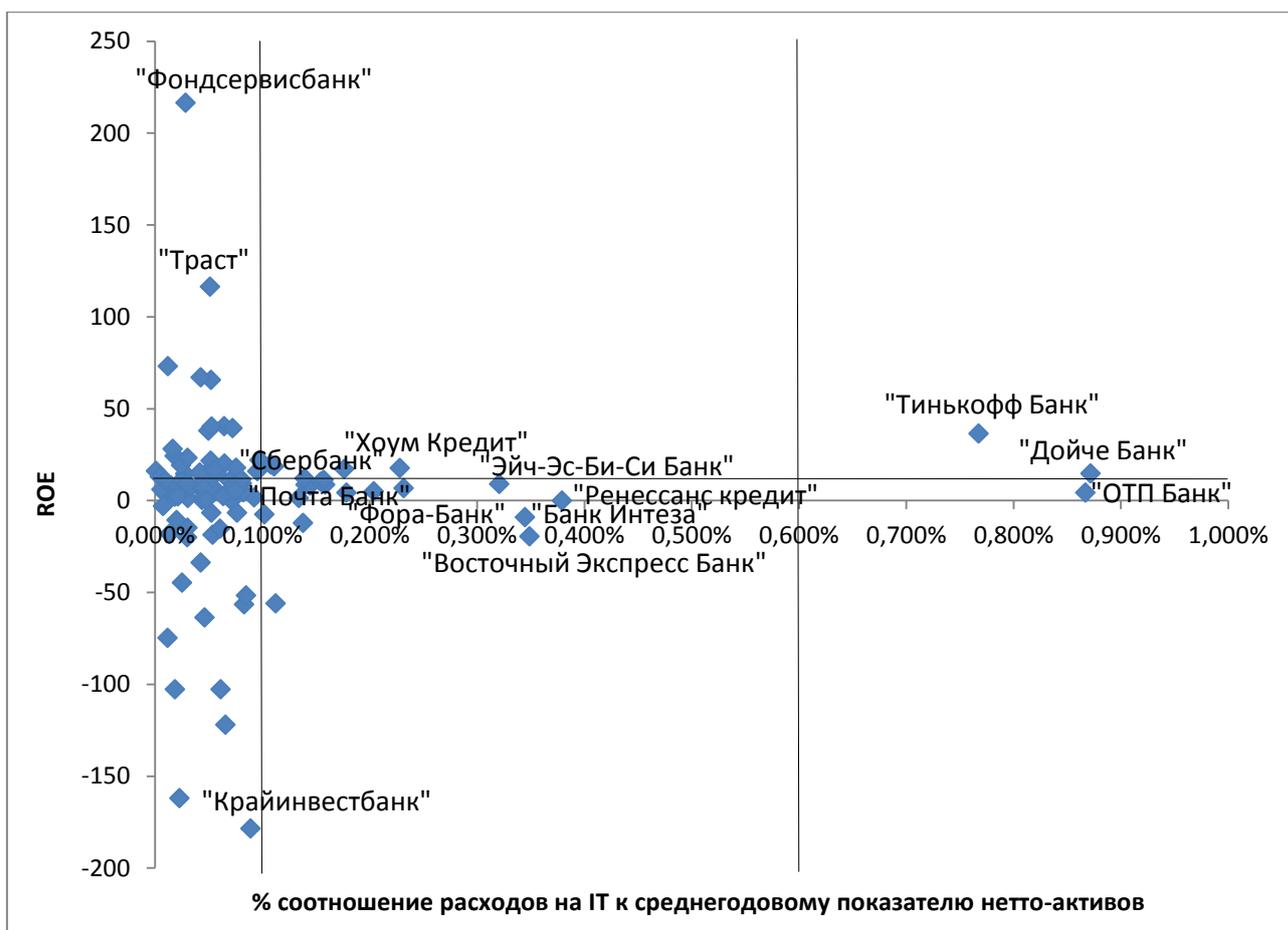


Рисунок 2.4- График соотношения расходов на ИТ и показателя ROE

Источник: составлено автором

Исходя из графика, представленного на рисунке 2.4, можно сделать следующие выводы. К категории коммерческих банков с высокими затратами на ИТ и высокой рентабельностью собственного капитала был отнесен «Тинькофф Банк». Основная часть коммерческих банков сосредоточена в квадранте низкие затраты на ИТ и низкий показатель ROE. В квадранте средние затраты на ИТ и высокий показатель ROE находится «Сбербанк».

По итогам составленного графика соотношения расходов на ИТ к показателю ROE, можно сделать схожий с аналогичным графиком соотношения расходов на ИТ к показателю ROA вывод, который свидетельствуют о том, что выделенные в рамках предыдущего анализа банки-лидеры в своей основе не являются лидерами по показателю ROE. Для подтверждения отсутствия взаимосвязи между высокими затратами на ИТ и

показателями ROA и ROE проведем расчет коэффициентов корреляции для данных показателей.

Таблица 2.24

## Коэффициенты корреляций для показателей ROA и ROE

Показатели	Коэффициент корреляции
Среднепроцентные отчисления на ИТ из нетто активов и ROA за 2016 год	0,164
Среднепроцентные отчисления на ИТ из нетто активов и ROE за 2016 год	0,043
Отчисления на ИТ и ROA за 2016 год	0,093
Отчисления на ИТ и ROE за 2016 год	0,049

Источник: составлено автором

Исходя из расчетов в таблице 2.24, можно подтвердить вывод об отсутствии взаимосвязи показателей среднепроцентных и абсолютных отчислений на сектор ИТ с показателями ROA и ROE. Полученные данные говорят о том, что вливания в инновации по средствам информационных технологий не являются гарантом роста и прибыльности банка. Для того, чтобы быть лидерами банковского сегмента, необходимы не только денежные вливания в ИТ сектор, но и грамотное управление инновационными проектами. На дату проведения анализа, лидером сегмента инновационных банков является «Тинькофф Банк», поскольку он является лидером в абсолютных и относительных расходах на сектор ИТ, при этом показывая высокие показатели рентабельности, что говорит о правильном подходе к управлению инновациями.

По итогам анализа можно сделать следующие выводы. По анализу абсолютных расходов в ИТ сектор, характерно присутствие на лидирующих позициях банков с наибольшими показателями нетто-активов, таких как «Сбербанк», «ВТБ», «Газпромбанк» и др.

Помимо них, лидерами являются «ОТП Банк» и «Тинькофф Банк». Это свидетельствует о том, что данные коммерческие банки являются лидерами инновационной банковской сферы России, а также говорят о четкой ориентации руководства рассматриваемых банков на инновационную сферу.

Также «Тинькофф Банк» и «ОТП Банком» опровергают довод о том, что чем больше нетто-активов у банка, тем большие затраты банк может нести на сектор ИТ. «Тинькофф Банк» и «ОТП Банк», являются лидерами как по абсолютным расходам в сектор ИТ, так и по процентному соотношению расходов на ИТ к среднегодовому показателю нетто-активов. В сводной таблице по среднегодовому показателю нетто-активов, «Тинькофф Банк» занимает 42 место, а «ОТП Банк» 50 место. Данные сведения говорят о том, что для того чтобы считаться инновационным банком, и проводить политику развития информационных технологий, банкам не обязательно владеть большим числом активов. Но в то же время, низкие показатели рентабельности «ОТП Банка» подтверждают тезис о том, что для лидерства в инновационной сфере банковского сектора недостаточно одних вливаний, поскольку их необходимо подкреплять грамотными управленческими решениями.

По итогам проведенного анализа, наблюдается ежегодный прирост расходов на ИТ, показатель которого за рассматриваемый период увеличился на 42,7% с 34 433 964 000 рублей по итогам 2012 года до 49 126 321 000 рублей по итогам 2016 года. Несмотря на полученные данные, аналитики говорят о неблагоприятном климате в ИТ сфере банковского сектора.

Так, по словам управляющего партнера «Maуkor-BTE» Максима Никитина, в сфере ИТ для финансового сектора сохраняются кризисные тенденции. В компаниях не видят значительного сокращения ИТ-проектов, однако банки практически не вкладывают средства в обновление ИТ, ориентируясь на решения, дающие сокращение капитальных расходов. В этой связи есть спрос на облачные технологии и аутсорсинг, причем поставщикам услуг приходится прилагать много усилий, чтобы доказать рациональность сотрудничества, говорит Никитин.[24]

Вот как прокомментировал современную ситуацию на рынке ИТ в банковском секторе Виталий Патешман, директор по продажам компании BSS: «Бюджеты на банковскую информатизацию если не сокращаются, то увеличиваются очень осторожно. При этом крайне актуален перенос

обслуживания клиентов в дистанционные каналы, продвижения банковских продуктов и услуг, платежных и неплатежных сервисов в электронные каналы. Лидером среди электронных каналов взаимодействия с клиентами становится мобильный банк. Он во многом будет определять картину будущего ДБО».[24]

Несмотря на высказывания аналитиков, можно с уверенностью говорить о выделении по итогам проведенного анализа банков, которые несмотря на кризисные тенденции можно назвать инновационными в связи с большим вниманием на сектор ИТ. Руководством данных банков выделяются большие средства на развитие информационных технологий, разрабатываются новые продукты и приложения, совершенствуются каналы передачи связи и внутренние средства сбора, хранения и передачи информации.

По итогам данного раздела, к списку инновационных были отнесены «Сбербанк», «Хоум Кредит», «ОТП Банк» и «Тинькофф Банк», что является важным аспектом для дальнейшего проведения исследования в рамках данной работы. Обозначенные банки являются лидерами по расходам на ИТ, при этом показывают высокие показатели рентабельности. На их примере, необходимо рассмотреть практику внедрения инноваций в рассматриваемые банки, и доказать, действительно ли немалые расходы на ИТ сектор свидетельствуют о инновационных ноу-хау, и инновационных разработках, проводимых в банках. Также, необходимо рассмотреть управляющую составляющую данных проектов и доказать или опровергнуть довод о большом влиянии грамотного управленческого подхода к инновационным проектам на отдачу от инноваций, и влиянии на финансовую деятельность коммерческой организации в целом. В связи с вышесказанным, целесообразно перейти к рассмотрению следующего пункта научно-исследовательской работы.

### 2.3. Практика внедрения инноваций в банковский сектор Российской Федерации

Современный этап развития мировой банковской системы протекает в условиях обострения конкуренции и кризисных явлений на финансовых

рынках. Одним из основных факторов успешного развития банковской деятельности выступает политика постоянных нововведений. В настоящее время инновации являются ключевыми факторами стабильности, конкурентоспособности и устойчивого экономического роста банков.

Крупнейшие российские банки делают ставку на развитие удаленных сервисов, переводят бизнес в digital-сферу. Именно digital-среда позволит расширить спектр предоставляемых услуг банка клиентам. Так, несколько лет назад, с появлением смартфонов, была сформулирована тенденция, связанная с перемещением контента и сервисов на мобильные платформы. Крупнейшие частные банки, среди которых «СМП Банк», банк «Открытие», «Росбанк», «Бинбанк», «МДМ Банк» уже в 2016 году предоставили клиентам возможность оплаты товаров/услуг со смартфонов с помощью технологии NFC.

Технология NFC (Near Field Communication — «коммуникация ближнего поля») превращает мобильный телефон в виртуальную банковскую карту. Кроме того, digital-сфера активно развивает мессенджеры как новый канал обслуживания, но на самом деле банки занимаются тем, что улучшают свой базовый продукт в digital. Однако банки не отказываются от колл-центров с живыми людьми, поскольку не у всех существует возможность совершать операции через удаленный канал с автоматизированным ботом.[51]

Но все же, стоит отметить, что мессенджеры являются удобным каналом для взаимодействия банков с клиентами. В digital существует онлайн-канал, позволяющий общаться клиентам между собой и банком, в режиме вопрос-ответ. По своей сути, данный чат является представительством колл-центра, который может выполнять функции для регулирования определенных проблем и задач, с которыми столкнулся клиент банка.

Второй путь развития чатов — сервис для проведения операций. На рынке уже развиты технологии, где прямо в чате можно переводить друг другу деньги, при этом в чате общаются не только с банком, но и с друзьями.

Вообще же, банковские маркетологи работают с огромным объемом информации, сегментирования клиентов на группы, для которых затем и

разрабатывается продукт. Big Data или большие данные — это технологии, которые позволяют быстро обрабатывать большие объемы информации. Большие данные определяются не только невообразимым объемом (счёт в базах идёт на миллионы гигабайт), но и особой хаотичной структурой, перед которой невластна традиционная математика. Например, «Эйч-Эй-Би-Си Банк» внедрил технологии больших данных в состав решения противодействия мошенничеству с кредитными картами. В результате эффективность службы по выявлению случаев мошенничества повысилась в три раза, а точность его выявления в десять раз. За первые две недели эксплуатации семь специалистов службы безопасности «Эйч-Эй-Би-Си Банка» выявили новые криминальные группы и схемы с общим потенциальным ущербом более 10 миллионов долларов.[46]

Также, начинает развиваться технология безопасного хранения банковских продуктов - блокчейн. Существует информация, предназначенная к хранению в свободном доступе для заинтересованных лиц. Это хранилище должно быть легкодоступно, и именно для данной функции были разработаны блокчейны. Это технология публичного хранения любой информации (например, финансовых записей), сам математический принцип организации которого защищает информацию от изменения «задним числом», или подделки. Например, если просто выложить файл в Интернете на свой сервер, существует возможность изменения его первоначального вида. С хранением файла в блокчейне — это технически не возможно. Банки мирового масштаба, такие как, «Goldman Sachs», «JP Morgan», «Credit Suisse» и «Barclays», уже объединились в консорциум R3 для пристального изучения работы блокчейна.[24]

Российские банковские организации также охотно поддерживают тренд перехода традиционных операций в онлайн-режим. Результаты предыдущего раздела, показали заинтересованность российской банковской сферы к инновационной деятельности и разработкам концептуально новых продуктов.

По результатам расчетов, были выявлены топ-банки по отчислениям в сферу ИТ, а также выделены лидеры, которые подвергнутся анализу в рамках данного пункта. К списку таковых отнесены «Сбербанк», «ОТП Банк», «Тинькофф Банк» и «Хоум Кредит».

Для каждого из выделенных банков, в рамках данного пункта, были выделены и обозначены реализованные инновационные проекты, а также планы по нововведениям и инновационному развитию банков.

На фоне выделенных инновационных проектов были представлены официальные данные по основным финансовым показателям деятельности рассматриваемых банков, а также представлена динамика данных показателей.

По итогам анализа инновационной деятельности и основных финансовых показателей выделенных банков, были составлены таблицы, характеризующие динамику основных показателей деятельности банков, связанных с проводимой инновационной политикой. По итогам данных таблиц составлены выводы и представлены мнения представителей банковского сектора.

В начале анализа, представим характеристику «Сбербанка России».

«Сбербанк» - российский финансовый конгломерат, крупнейший транснациональный и универсальный банк России, Центральной и Восточной Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации, которому принадлежат более 52 % акций.[22]

Предоставляет широкий спектр банковских услуг. Доля «Сбербанка» в общем объеме активов российского банковского сектора составляет около 30,0 %. На рынке частных вкладов - 46 %. Кредитный портфель соответствовал 38,7 % всех выданных кредитов населению.

Деятельность «Сбербанка» в области инновационных технологий развивается в двух сегментах:

- 1) Инновационная деятельность в банковской сфере;
- 2) Инновационная деятельность в ИТ-сфере: разработка, внедрение и продвижение инноваций в сфере науки, техники, производстве, обслуживании (сервис, торговля, ЖКХ), организационной деятельности и т.д.

В первом варианте, рассматривается внешняя и внутренняя коммуникация, политическая системы банка и приоритеты, например высокий уровень сервиса по обслуживанию клиентов, который будет достигнут путем минимизации временных затрат, доступности банковских услуг, прозрачности и честности в отношениях клиент-банк.

Второй вариант связан с инвестициями «Сбербанка» в инновационное развитие России. Для реализации этого проекта «Сбербанк» планирует создать особенное и уникальное подразделение, набрав специалистов по сферам деятельности (авиация, транспорт, энергетика, космос, информационные технологии и т.д.), поручив специалистам осуществлять контроль деятельности конкретной отрасли.

За последние годы, «Сбербанк» активно разрабатывал и внедрял инновационные продукты. Также, нередки высказывания главы «Сбербанка» Германа Грефа об инновационном развитии и возможных разработках, которые на первые взгляд являются фантастичными, но в то же время находятся в разработках или тестовом режиме, что не исключает их последующее внедрение и активное пользование.

Главная реализуемая в данный момент инновационная составляющая, заключается в том, что «Сбербанк» должен выйти за рамки традиционного банковского сектора, и превратиться в «Экосистему», которая включает в себя многие подвиды повседневной деятельности людей. По мнению Грефа, у традиционных банков нет будущего, а традиционный банкинг дело рискованное и неудобное. Единственный способ находится в лидерах, заключается в преобразовании в «диверсифицированную экосистему» и выход за пределы предоставления лишь банковских услуг.[24]

Так, платформа «Сбербанка» по поиску недвижимости «ДомКлик» по итогам 2017 года заняла 5 место в рейтинге самых популярных ресурсов по поиску недвижимости.

Осуществлена разработка сервиса на основе алгоритмов глубокого машинного обучения для массовой оценки коммерческой

недвижимости, выступающей одним из наиболее популярных видов залога. Для выбора наиболее подходящих аналогов используется нейронная сеть, обрабатывающая информацию о характеристиках объекта, его местоположении, пешеходном трафике, ценовом зонировании, а также близости более чем к 200 категориям POI (point of interest, точки интереса).

Дальнейшим этапом по входа в рынок недвижимости, станет создание на основе клиентской базы «ДомКлика» агентства недвижимости от «Сбербанка». Нарботав клиентскую базу и скоординировав ее с деятельностью банков, «Сбербанк» может стать лидером сегмента продажи недвижимости в виду присутствия отделений банка по всей территории страны и огромному клиентскому потенциалу.

Также планируется, что в отделениях «Сбербанка», можно будет получить весь спектр государственных услуг, например, таких как получение паспорта или водительского удостоверения, регистрация недвижимого и движимого имущества. По плану, ввод таких видов услуг, должен быть осуществлен в 2019 году.

В 2016 году начала приобретать осязаемые формы цифровая экосистема «Сбербанка» в связи с запуском облачной платформы для малого бизнеса «ЭВОТОР». Был создан виртуальный оператор связи «Сбербанк-Телеком», активно развиваются перспективные компании «Яндекс-Деньги», «Segmento» и «Plazius».

Новые технологии, которые уже готовятся к внедрению, позволят идентифицировать клиентов по биометрическим параметрам: по ладони, по голосу, по внешнему виду.

Ближайшие планы - внедрение платформы «18+». Платформа призвана стать универсальным конструктором для создания бизнес-приложений. Практически подтверждена производительность и масштабируемость In-Memory Data Grid архитектуры, в частности достигнута высокая производительность в 35 тыс. транзакций в секунду. Создано единое информационное пространство, куда успешно загружены данные по 100 млн.

клиентов. Разработаны механизмы аудита, авторизации, доступа к данным и их пакетной обработки. Внедрены важнейшие сервисы для бизнеса: единый профиль клиента розничного блока, единый каталог продуктов и тарифов в части вкладов и банковских карт, динамическое ценообразование. Запущены первые продуктовые фабрики: переводов P2P, торгового эквайринга, вкладов.

Также в рамках данной программы заложен функционал идентификации клиента по ладони. Уже закупаются банкоматы с возможностями биометрии. Новые технологии будут работать только в сети банкоматов «Сбербанка».

В «Сбербанке» созданы лаборатории инноваций, которые на текущий момент имеют средний срок разработки прототипа инновационного продукта не более пяти месяцев. Среди инновационных инициатив, которые «Сбербанк» тестирует или внедряет, можно назвать следующие:

- учет и управление доверенностями, электронными закладными на недвижимость, денежными переводами, учет факторинговых сделок на базе технологии блокчейн;

- построение совместно с Федеральной антимонопольной службой системы электронного документооборота на базе технологии блокчейн;

- автоматизированное построение графиков работы сотрудников в офисах обслуживания клиентов;

- использование технологии «Platform as a Service» («PaaS») и внедрение нового продукта с минимальным ценным для клиента функционалом («MVP»), что будет сокращать время вывода на рынок новых продуктов Сбербанка;

- использование технологии автоматического общения с клиентами в текстовых каналах обслуживания (мессенджеры и СМС), создание интеллектуальных цифровых помощников для решения проблем клиентов и универсальной платформы для чат-ботов;

- создание мобильного банковского приложения нового поколения, основанного на технологии мессенджера;

- разработка корпоративного файлового хранилища, при котором «Сбербанк» сможет хранить все рабочие документы в своей облачной среде,

предоставлять доступ к ним с рабочих станций и мобильных устройств всем своим работникам, выполняя требования безопасности.

Внедрение технологий распознавания клиентов по голосу и по внешности («voice recognition» и «image recognition») - задачи чуть более отдаленного будущего.

При голосовой идентификации клиент сможет обратиться в банк с любого телефона в России или за рубежом, причем уже предусмотрена защита от того, что он звонит под принуждением или, в случае клиентов старшей возрастной категории, каким-то образом обманутый мошенниками.

Идентификация клиентов по внешности первоначально будет возможна только непосредственно в отделениях банка, а также при банковском выездном обслуживании. Использование этой технологии во всей сети «Сбербанка» - задача следующего этапа.

«Сбербанк» уже продолжительное время развивает проекты по биометрическим технологиям в различных каналах обслуживания и клиентов. Уже готовы к использованию и частично внедрены системы идентификации по сетчатке глаза, ладоням и отпечаткам пальцев. В частности, в мобильном приложении «Сбербанк Бизнес Онлайн», предназначенного для корпоративных клиентов, имеется возможность использовать сканер отпечатков пальцев вместо ввода PIN-кода (технология Touch ID).

Из уже реализованных проектов, выделяется ввод в 2013 году платформы для мобильных устройств «Сбербанк Онлайн». Особенность заключается в том, что изначально на разработку платформы были привлечены иностранные предприятия, но в конечном результате разработка была доверена офису «Сбербанк Технологии».

В 2017 году, суммарная аудитория пользователей данной платформы составляла 46 млн. человек. Приложение находится в топе скаченных на территории России как для владельцев операционной системы на базе «Android» так и для «IOS».

Запущен портал «Открытые данные» – уникальный информационный продукт на основе технологий Big Data, который представляет агрегированные данные экономической активности населения и бизнеса. Так, в рамках данной платформы, любой пользователь может заказать свою кредитную историю. Раньше блок данной информации входил в список не разглашаемой банковской тайны.

Помимо продуктов, направленных на клиентов, «Сбербанк» занимается разработкой программ для усовершенствования бизнес-процессов внутри банка. Так, в 2015 году, завершена программа централизации ИТ-систем «Централизация 2.0», которую 4 года реализовывала команда из 32 тыс. человек. В итоге консолидированы 15 тыс. систем территориальных банков, централизованы базы данных. Создана одна из крупнейших в мире централизованная ИТ-платформа. За счет создания единого информационного пространства сокращены сроки вывода на рынок новых банковских продуктов для клиентов.

В МегаЦОД «Сбербанка» создан центр обработки данных для «SberbankEurope». Это первый проект в России по ИТ-сопровождению европейских банков, который сэкономил дочерним банкам около 50 млн. евро на стоимости сопровождения ИТ. [22]

Действительно, «Сбербанк» оказался не случайно в топ-листе по объему расходов на ИТ, поскольку являются новаторами в области инновационной деятельности. Далее представлен финансовый анализ деятельности «Сбербанка», результаты которого будут соотнесены с внедрением инновационных проектов, представленных выше.

Таблица 2.25

Основные финансовые показатели «Сбербанка», тыс. руб.

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Активы нетто	15 610 971 937	19 787 305 117	23 374 225 571	23 636 317 024	23 134 556 584
Расходы на ИТ	17 054 588	16 696 633	18 584 806	23 017 276	25 657 264
Чистая прибыль	344 415 915	392 634 997	305 703 229	236 256 123	516 987 788

## Продолжение таблицы 2.25

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Капитал (по форме 134)	1 677 335 418	2 003 104 424	2 277 942 390	2 678 956 688	3 143 379 443
Кредитный портфель	9 547 629 207	11 205 024 261	14 872 292 309	15 387 813 239	14 765 795 198
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	269 033 175	267 126 807	316 524 357	537 385 378	392 227 307
Кредиты физическим лицам	2 528 285 414	3 332 836 606	4 069 341 645	4 134 132 939	4 336 331 349
Кредиты предприятиям и организациям	7 019 343 793	7 872 187 655	10 802 950 664	11 253 680 300	10 429 463 849
Вклады физических лиц	7 915 893 933	6 510 314 837	8 347 329 793	10 673 461 214	11 278 285 260
Средства предприятий и организаций	2 901 324 205	3 412 158 051	5 553 471 908	7 244 719 480	5 567 505 529

Источник: [63]

По данным из таблицы 2.25 проведем анализ динамики представленных показателей в годовом диапазоне измерения.

Таблица 2.26

## Динамика основных показателей деятельности «Сбербанка»

Показатель	По итогам 2013г.	По итогам 2014г.	По итогам 2015г.	По итогам 2016г.
Активы нетто	26,8%	18,1%	1,1%	-2,1%
Расходы на IT	-2,1%	11,3%	23,8%	11,5%
Чистая прибыль	14,0%	-22,1%	-22,7%	118,8%
Капитал (по форме 134)	19,4%	13,7%	17,6%	17,3%
Кредитный портфель	17,4%	32,7%	3,5%	-4,0%
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	-0,7%	18,5%	69,8%	-27,0%
Кредиты физическим лицам	31,8%	22,1%	1,6%	4,9%
Кредиты предприятиям и организациям	12,1%	37,2%	4,2%	-7,3%
Вклады физических лиц	-17,8%	28,2%	27,9%	5,7%
Средства предприятий и организаций	17,6%	62,8%	30,5%	-23,2%

Источник: составлено автором

По итогам данной таблицы, можно сделать вывод о том, что ввод в эксплуатацию мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» в 2013 году сопровождался ростом выданных кредитов физическим лицам на 31,8%. Полученные результаты могли стать свидетельством огромного охвата пользователей данного приложения, что привлекло в банк поток новых клиентов для пользования услугами кредитования. Поскольку в рамках мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» имеется возможность ознакомления с продуктами кредитования, а также возможность дистанционного оформления кредита, данная функция могла сыграть важную роль в увеличении потоков кредитуемых физических лиц.

После ввода функции просмотра кредитной истории посредством платформы «Сбербанка», наблюдается увеличение суммы кредитов на 4,9%, а также сокращение просроченной задолженности на 27%. «Сбербанк» по средствам введения данной функции привлек новый поток физических лиц кредиторов и вкладчиков, при этом сократив число недобросовестных клиентов.

Введение других инновационных продуктов сопровождалось различной динамикой, и в связи с направленностью данных инноваций на внутренние изменения бизнес-процессов банков, влияние данных нововведений на базе представленных показателей показать невозможно.

Перейдем к рассмотрению инновационной деятельности, проводимой в «ОТП Банке».

«ОТП Банк» (Россия) входит в международную финансовую группу «ОТП» («OTP Group»), которая является одним из лидеров рынка финансовых услуг Центральной и Восточной Европы. Российское представительство банка является дочкой венгерской банковской группы «ОТП». «ОТП Банк» осуществляет обслуживание клиентов через собственную сеть, которая состоит в настоящее время из 109 432 точек потребительского кредитования, 96 кредитно-кассовых офисов (ККО), сети отделений из 134 точек клиентского

обслуживания, банкоматной сети - 195 АТМ и 269 терминалов самообслуживания.[21]

Как видно из представленных в главе 2.2 таблиц, «ОТП Банк» по процентному соотношению вливаний в сектор ИТ находится на первом месте по совокупным вливаниям в данный сектор за период, составляющий 5 лет, а также на 2 месте по вливаниям за последний рассматриваемый год. Действительно, несмотря на то, что «ОТП Банк» занимает лишь 50 место по показателю нетто-активов, это не мешает банку быть инновационным и вкладывать большие средства в инновационную политику.

По словам заместителя председателя правления «ОТП Банк» Максима Пустового, банк ориентирован на инновационную деятельность и на продвижение с применением всех современных информационных технологий. Задача банка, постепенный переход от офлайн обслуживания клиентов к онлайн, поскольку уровень проникновения и использования различных финансовых приложений, по итогам проведенных исследований, на онлайн платформах составляет порядка 30%.[24]

В планах банка развитие транзакционного и кредитного банкинга. Благодаря совершенствованию CRM платформы будут значительно автоматизированы процесс одобрения и выдачи кредитов, что позволит повысить оперативность принятия решений. Еще один значимый блок развития корпоративного бизнеса – диджитализация факторинга и расширение доступных сервисов на базе «iBank2».

Планируется запуск пилотного проекта с частично безбумажной технологией выдачи POS-кредитов «Paperless». Преимущества технологии заключаются в сокращении расходов банка и его партнеров на выдачу кредитов, улучшении клиентского обслуживания и повышении имиджа банка как высокотехнологичной финансовой организации. Проект послужит платформой для перехода к полностью безбумажной технологии выдачи POS-кредитов и выхода на новые сегменты рынка.

Также «ОТП Банком» запланирована оптимизация бизнес-процессов путем внедрения обновленной системы управления данными клиентов и принципов «Lean Six Sigma», что позволит достичь более высокого уровня качества данных, усилить синергию между различными подразделениями в части выполнения кросс-функциональных проектов и уменьшить объем ручных операций.

Что касается проектов которые уже были разработаны и успешно внедрены «ОТП Банком», то к таковым можно отнести введение в 2014 году платформы «ОТП Директ», мобильного приложения «ОТП Банка», которые позволяет делать банковские операции не выходя из дома. В этом же году «ОТП Банк» успешно внедрил систему, обеспечивающую кросс-продажи банковских продуктов на основе приложения «IBM Unica». Решение позволило полностью автоматизировать процессы подготовки и реализации кросс-продаж многочисленных продуктов банка включая кредитные карты, кредиты наличными и нецелевые кредиты.

Также в периоды с 2013 по 2016 года, «ОТП Банк» полностью перешел на новую автоматизированную банковскую систему (АБС). Отличие ее от других версий в том, что она полностью централизована и автоматизирована. Так, ранее, АБС находились в каждом из банковских учреждений, после чего информация кодировалась, скапливалась и передавалась по каналу в головной офис. Внедрение АБС ЦФТ увеличивает оперативность выполнения задач и делает возможным осуществление унифицированной настройки операционных процессов с последующим контролем во всех подразделениях банка. Теперь, процессы передачи информации были ускорены в разы, поскольку информация направляется прямым от заказчика к новому АБС («ЦФТ-Банк»). Также существенно сократились затраты на содержание системы, и сокращение времени внедрения инновационных предложений в работе банка, реализуемых именно с помощью нового АБС.

Помимо этого, в 2015 году банк реализовал существенные улучшения в области POS- кредитования по автоматизации работы кредитного конвейера на

базе CRM системы «Siebel». Решение позволило существенно снизить время на оформление POS-кредита, повысить качество анкетных данных и минимизировать количество дублей при заведении клиентских данных. В отчетном периоде банк также существенно расширил область применения инструментария «IBM Unica» и «FICO Blaze Advisor» в области автоматизации процессов перекрестных предложений, принятия решений, стратегий прединформирования, взыскания долгов и коммуникаций с клиентами. В области карточного бизнеса банком была внедрена новая бесконтактная технология «Mastercard Paypass».[21]

Данные инновации не единственные, проводимые банком в исследуемом периоде, но наиболее значимые, поэтому целесообразно на их основе представить динамику основных финансовых показателей деятельности банка, во временном периоде тождественному периоду ввода данных инноваций в рассматриваемую кредитную организацию, а также периоде после проведения представленных мероприятий.

Таблица 2.27

## Основные финансовые показатели «ОТП Банка», тыс. руб.

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Активы нетто	166 332 395	188 179 600	180 379 646	152 138 631	147 075 555
Расходы на ИТ	797 167	1 276 819	1 265 320	1 502 273	1 275 285
Чистая прибыль	6 480 855	2 801 154	1 083 281	-6 517 508	1 042 808
Капитал (по форме 134)	24 809 792	26 451 493	31 466 869	25 983 981	27 613 758
Кредитный портфель	114 498 059	129 972 429	138 308 662	104 585 981	89 699 344
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	14 791 109	16 689 164	14 826 843	11 013 990	17 512 955
Кредиты физическим лицам	110 567 717	124 228 897	130 518 210	93 488 010	78 559 163
Кредиты предприятиям и организациям	3 930 342	5 743 532	7 790 452	11 097 971	11 140 181
Вклады физических лиц	53 859 524	56 192 035	62 105 894	57 472 829	55 277 032

## Продолжение таблицы 2.27

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Средства предприятий и организаций	27 607 670	28 849 755	29 389 075	27 942 386	28 573 372

Источник: [63]

Для наглядности представленных данных, проведем анализ процентного изменения каждого из показателей в годовом диапазоне измерения.

Таблица 2.28

## Динамика основных показателей деятельности «ОТП Банка»

Показатель	По итогам 2013г.	По итогам 2014г.	По итогам 2015г.	По итогам 2016г.
Активы нетто	13,1%	-4,1%	-15,7%	-3,3%
Расходы на ИТ	60,2%	-0,9%	18,7%	-15,1%
Чистая прибыль	-56,8%	-61,3%	-701,6%	116,0%
Капитал (по форме 134)	6,6%	19,0%	-17,4%	6,3%
Кредитный портфель	13,5%	6,4%	-24,4%	-14,2%
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	12,8%	-11,2%	-25,7%	59,0%
Кредиты физическим лицам	12,4%	5,1%	-28,4%	-16,0%
Кредиты предприятиям и организациям	46,1%	35,6%	42,5%	0,4%
Вклады физических лиц	4,3%	10,5%	-7,5%	-3,8%
Средства предприятий и организаций	4,5%	1,9%	-4,9%	2,3%

Источник: составлено автором

Как видно из представленной таблицы, «ОТП Банк» в 2 рассматриваемых периодах показывал достаточно большие показатели относительного прироста расходов на ИТ. Достоверность выбранного банка, и рассмотрение его как инновационного, подтверждается ростом показателя расходов на ИТ вне зависимости от отрицательного колебания нетто-активов рассматриваемого банка.

Введение мобильного приложения, а также системы кросс-продаж позволил увеличить кредитный портфель банка на 6,4%, за счет роста

показателей выданных кредитов физическим лицам на 5,1%, и предприятиям и организациям на 35,6%. Ввод инновационных продуктов сопровождался приростом кредитов и вкладов, что может говорить о эффекте от внедрения данных продуктов в «ОТП Банк». Другие инновационные решения, внедренные в «ОТП Банке» связаны с увеличением мощностей IT-системы банка и продуктов для ускорения работы бизнес-процессов банка, поэтому эффект от их внедрения по средствам представленных данных выделить невозможно.

Следующим коммерческим банком, выбранным для анализа, стал «Тинькофф Банк».

«Тинькофф Банк» (до 1 января 2015 года «Тинькофф Кредитные Системы») - российский коммерческий банк, сфокусированный полностью на дистанционном обслуживании, не имеющий розничных отделений. Штаб-квартира банка расположена в Москве. Основной продукт для физических лиц — кредитные и дебетовые карты, а также вклады. Банк также предлагает выпуск кобрендовых карт, целевые кредиты на покупки в обычных и интернет-магазинах.[23]

Банк постоянно расширяет свое присутствие в транзакционных видах бизнеса. Сетевая инфраструктура банка развивается за счет партнерства с крупными платежными сервисными компаниями, совокупно обеспечивающими более 300 тыс. точек приема платежей без комиссии, несмотря на отсутствие филиалов, банкоматов и дополнительных офисов продаж.

ИП и юридическим лицам банк предлагает расчетно-кассовое обслуживание, корпоративные карты, зарплатный проект, торговый и интернет-эквайринг, POS-кредитование, банковские гарантии и кредиты, онлайн-кассы и сервис по ведению бухгалтерии. Кроме того, банк привлекает ипотечных клиентов для банков-партнёров через свою ипотечную платформу.

«Тинькофф Банк» позиционирует себя как самый инновационный банк в стране. Действительно, это первый российский банк, который отказался от собственных отделений и полностью сосредоточил свою деятельность на работе в онлайн режиме по средствам сети Интернет.

Ключевая стратегическая цель банка – развитие в виде нового типа финансовой организации «финансовый супермаркет» с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров. Фундаментальным продуктом является кредитование физических лиц через кредитные карты на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, обслуживание клиентов в режиме 24x7, использование аналитического подхода к управлению данными.

В будущем банк сможет шире применять нейросетевые технологии для распознавания изображений. Клиенту не нужно будет помнить пароль для входа в мобильный банк, он сможет авторизоваться в приложении по селфи с телефона. Если удаленная идентификация клиента станет законодательно разрешенной, он сможет открыть счет в банке онлайн или получить кредит на товар в магазине, не имея при себе паспорт. Клиент сможет узнать величину кэшбэка, которую можно получить при оплате товара банковской картой, а также сможет узнать, попадает ли этот товар под акцию или спецпредложение. Для этого будет достаточно запустить камеру в мобильном приложении банка и навести на полку с товарами в магазине.

Собственная команда IT группы развивает значительную часть программного обеспечения, используемое «Тинькофф Банком», в том числе программное обеспечение, используемое в онлайн привлечение клиентов и сервисной платформы. Это позволяет «Тинькофф Банк» регулярно внедрять новые продукты и услуги для клиентов или обновлять уже существующие приложения. Среди наиболее востребованных приложений, разработанными специалистами IT подразделений «Тинькофф Банка», мобильные приложения «Тинькофф Банк», «Тинькофф Бизнес», «Тинькофф Инвестиции», «Tinkoff Mobile», «Money Talk - Telegram», приложения для перевода денег с карты на карту, а также проверки долгов и штрафов ГИБДД.

«Тинькофф Банк» первым на мировом рынке предложил выдачу карт без единого отделения обслуживания. Данная инновация получила название «Click-

to-meet», по которой клиенты банка по всей России могут подать заявку на кредитную карту, дебетовую карту или вклад через Интернет или по телефону, а представитель банка приезжает на место встречи для информирования клиента, подписи необходимых документов и выдачи карты.

В 2015 году, «Тинькофф Банк» предложил всем жителям России инновационный продукт, который подразумевает под собой бесплатный сервис ипотечного менеджмента. Суть проекта состоит в том, что банк на бесплатной основе предоставляет своим клиентам полный пакет сервисного менеджмента по оформлению ипотечных кредитов в ведущих банках работающих на территории РФ. После поступления заявки от клиента, банк подбирает наиболее выгодное с коммерческой точки ипотечное предложение, и оповещает заказчика о выполнении заявленных требований. В данной ситуации банк не выступает в роли брокера, получая свои комиссионные исключительно от банков заключающих ипотечный договор, а не из суммы самого договора, т.е. не взывая никакой платы с пользователя услуг.

Еще одним ноу-хау, введенным в «Тинькофф Банке», стал ввод в 2016 году платформы распознавания лиц клиентов, внедренной в мобильном приложении от «Тинькофф Банка».

Одной из задач, которую банк будет решать с помощью системы, станет проведение онлайн-расследований: анализ клиентской базы с целью выявления признаков мошенничества, а также верификация по фотографии клиентов, подавших заявку на получение кредита. Как ожидается, внедрение технологии позволит сократить время обработки заявок и снизить кредитные риски банка.

Создатели платформы заявляют, что система распознает лица с точностью выше 98% при показателе ложного срабатывания 0,001, а полный цикл идентификации занимает менее 2 секунд. Система устойчива к таким факторам, препятствующим распознаванию, как возрастные изменения человека, смена прически, макияж, мимика, борода и усы.[23]

По итогам годовых отчетностей банка, «Тинкофф Банк» имел следующие показатели финансовой отчетности.

Таблица 2.29

## Основные финансовые показатели «Тинькофф Банк», тыс. руб.

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Активы нетто	97 652 114	128 111 416	150 979 822	178 404 408	193 978 753
Расходы на ИТ	528 897	748 269	865 561	1 008 428	1 488 673
Чистая прибыль	4 079 514	4 819 665	4 618 321	3 031 928	9 284 315
Капитал (по форме 134)	11 224 743	17 949 410	23 079 449	25 301 476	27 638 502
Кредитный портфель	52 214 145	83 466 321	99 144 875	102 944 348	119 983 621
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	2 195 121	4 592 119	15 759 101	12 594 522	11 173 163
Кредиты физическим лицам	51 178 857	81 741 089	96 160 143	98 532 799	115 214 376
Кредиты предприятиям и организациям	1 035 288	1 725 232	2 984 732	4 411 549	4 769 245
Вклады физических лиц	25 655 944	41 714 187	41 448 715	88 371 457	118 533 069
Средства предприятий и организаций	21 015 559	33 144 646	29 112 210	18 021 479	19 162 981

Источник: [63]

Исходя из представленных данных, по аналогии с проведенным ранее анализом, представим анализ динамики показателей «Тинькофф Банка».

Таблица 2.30

## Динамика основных показателей деятельности «Тинькофф Банк»

Показатель	По итогам 2013г.	По итогам 2014г.	По итогам 2015г.	По итогам 2016г.
Активы нетто	31,2%	17,9%	18,2%	8,7%
Расходы на ИТ	41,5%	15,7%	16,5%	47,6%
Чистая прибыль	18,1%	-4,2%	-34,3%	206,2%
Капитал (по форме 134)	59,9%	28,6%	9,6%	9,2%
Кредитный портфель	59,9%	18,8%	3,8%	16,6%
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	109,2%	243,2%	-20,1%	-11,3%
Кредиты физическим лицам	59,7%	17,6%	2,5%	16,9%
Кредиты предприятиям и организациям	66,6%	73,0%	47,8%	8,1%

## Продолжение таблицы 2.30

Показатель	По итогам 2013г.	По итогам 2014г.	По итогам 2015г.	По итогам 2016г.
Вклады физических лиц	62,6%	-0,6%	113,2%	34,1%
Средства предприятий и организаций	57,7%	-12,2%	-38,1%	6,3%

Источник: составлено автором

Как видно из представленной таблицы, по итогам 2015 и 2016 годов наблюдается увеличение кредитного портфеля, кредитов физических лиц и предприятий, а также существенный рост вкладов физических лиц. Данная динамика может быть спровоцирована приведенными инновационными нововведениями. Простота в использовании мобильного приложения, в совокупности с возможностью оформления кредита, вклада или подбора ипотеки «не выходя из дома», играют важнейшую роль для людей с ограниченным, из-за плотного графика, временем. Плюсом является система идентификации, которая защитит деньги от мошенников и станет гарантом безопасности для пользователя услугами «Тинькофф Банка». По итогам расчетов, можно сложить мнение об успешности проведенных в рассматриваемом банке инновационных проектов и имеющихся по средствам данных мероприятий возможности для роста и привлечения новых клиентов.

Помимо этого, подтверждается вывод об инновационной направленности банка, в связи с постоянным ростом показателя расходов на ИТ, не соответствующим динамике роста нетто-активов, что говорит о планомерности и намеренности данных вливаний.

Следующим этапом работы, стал анализ банка, являющегося представителем голландской группы «Home Credit Group», работающего в России под брендом «Хоум Кредит». Банк основан в 1990 году под названием «Инновационный банк Технополис». В 2002 году состоялась сделка о покупке группой «Home Credit» «Инновационного Банка Технополис». 16 июля того же года был выдан первый кредит под брендом «Home Credit» в России. В том же году были открыты первое представительство и первая торговая точка. [20]

Поскольку деятельность банка сосредоточена на розничном кредитовании, основная инновационная деятельность связана с предложением инновационных предложений и продуктов для физических лиц. Дальнейшее развитие банка, прямым образом зависит от технологий XXI века. В задачи «Хоум Кредит» входит разработка приложений на базе искусственного интеллекта, который будет заниматься сбором информации о клиенте, его предпочтениях и поможет банку предоставить наиболее сбалансированный спектр услуг. Будущее «Хоум Кредит» строится на технологиях «Big Data» и «Mobility», т.е. на искусственном интеллекте в каждом смартфоне пользователя. Также, банк активно ведет разработки в области биометрии «Artificial Intelligence». Определение пользователя по речи, сетчатке глаза или чертам лица позволят избежать риски мошенничества и кражи, тем самым защитят пользователей от неправомерных действий третьих лиц. Готовится пилотная версия удаленной биометрической идентификации в банковских отделениях и их отправки в ЕБС, а вслед за этим и удаленной идентификации клиентов при пользовании продуктами и услугами банка.

Как говорилось ранее, банк является одним из лидеров розничного кредитования, поэтому в своей основе, инновации связаны с новаторскими продуктами для привлечения клиентов, по средствам ноу-хау в области кредитования. Так, банком была внедрена первая в России онлайн-площадка покупки товаров в рассрочку. Суть оформления беспроцентной рассрочки заключается в том, что клиент получает товар за счет кредита банка, а проценты покрывает скидка магазина-партнера. Данная платформа содержит в себе более 10 тыс. предложений товаров партнеров «Хоум Кредит», таких как «Эльдорадо», «Евросеть» и «Технопарк». Рассмотрение и решение по рассрочке принимается в течение 20 секунд, после подачи заявки.

Что касается инновационных приложений, то в 2014 году банком было выпущено инновационное мобильное приложение, которое включало в себя идентификацию по отпечатку пальца TouchID, денежные переводы и оплату услуг, чат с банком. Технология распознавания клиента с помощью отпечатка

пальца в России была впервые применена именно банком «Хоум Кредит». Также в мобильном приложении появилась возможность создания тэгов, с помощью которых клиент способен найти совершенные операции или формировать совокупность множества операций под единым хештегом.

Разработкой программного обеспечения занимается IT-подразделение, в штаб которого входит 700 человек, а также около 700 сотрудников, работающих на аутстаффинге. Сотрудники делятся на IT -структуры, по всему банку идет прямая интеграция IT-направлений и бизнеса – подразделения, так называемые «владельцы продуктов», работают с IT-специалистами напрямую. Всего в «Хоум кредит» семь agile-команд, занятых разработкой мобильных приложений и новых продуктов.[20] Основные финансовые показатели банка «Хоум Кредит» представлены в таблице 2.31.

Таблица 2.31

## Основные финансовые показатели «Хоум Кредит», тыс. руб.

Показатель	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
Активы нетто	357 675 281	359 797 011	305 773 158	247 552 552	228 074 935
Расходы на IT	954 061	1 406 237	1 034 499	699 291	520 641
Чистая прибыль	16 398 690	7 829 022	565 901	-11 602 700	6 315 382
Капитал (по форме 134)	48 118 564	61 146 108	65 675 677	54 484 461	53 502 346
Кредитный портфель	244 683 615	307 485 502	256 156 278	183 605 559	167 053 959
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	20 749 267	41 610 396	39 312 680	25 885 766	11 286 341
Кредиты физическим лицам	237 339 816	296 490 874	241 478 774	170 762 199	151 620 542
Кредиты предприятиям и организациям	7 343 799	10 994 628	14 677 504	12 843 360	15 433 417
Вклады физических лиц	157 289 156	205 185 932	163 466 874	166 377 544	141 521 988
Средства предприятий и организаций	45 881 350	48 506 764	56 228 471	35 286 304	29 132 853

Источник: [63]

Как видно из данной таблицы, «Хоум Кредит» действительно делает основную ставку на работу с физическими лицами, за счет выдачи кредитов и привлечению вкладов. По итогам 2016 года, банк получил чистую прибыль в размере 6 315 382 тыс. руб., а также удалось существенно сократить просроченную задолженность в кредитном портфеле. Динамика финансовых показателей за анализируемые периоды представлена на нижеследующей таблице.

Таблица 2.32

## Динамика основных показателей деятельности «Хоум Кредит»

Показатель	По итогам 2013г.	По итогам 2014г.	По итогам 2015г.	По итогам 2016г.
Активы нетто	0,6%	-15,0%	-19,0%	-7,9%
Расходы на IT	47,4%	-26,4%	-32,4%	-25,5%
Чистая прибыль	-52,3%	-92,8%	-2 150,3%	154,4%
Капитал (по форме 134)	27,1%	7,4%	-17,0%	-1,8%
Кредитный портфель	25,7%	-16,7%	-28,3%	-9,0%
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	100,5%	89,5%	-34,2%	-56,4%
Кредиты физическим лицам	24,9%	-18,6%	-29,3%	-11,2%
Кредиты предприятиям и организациям	49,7%	33,5%	-12,5%	20,2%
Вклады физических лиц	30,5%	-20,3%	1,8%	-14,9%
Средства предприятий и организаций	5,7%	15,9%	-37,2%	-17,4%

Источник: составлено автором

По итогам представленной таблицы, видно, что показатели нетто-активов и расходов на IT, за последние 3 года, имели отрицательную динамику. Также отрицательная динамика наблюдается у показателя кредиты физическим лицам, но ввод онлайн-платформы оформления рассрочки несколько сбавил темпы упадка данного показателя.

В то же время характерно сокращение просроченной задолженности в кредитном портфеле, что говорит о применении более жесткого подхода к выбору кредиторов банка, и выборе наиболее платежеспособных клиентов.

В целом, деятельность банка характеризуется отрицательной динамикой, но в отчетном году наблюдается положительная тенденция в виду сокращения темпов упадка показателей, и получении по итогам года чистой прибыли банком.

Следующим этапом анализа, стал сбор информации по основным показателям, зависящих от инновационной направленности банка. Так, для анализа были выбраны показатели количества отделений, сотрудников и банкоматов. Таблица 2.33 содержит информацию по данным показателям на начало, датируемым 2013 годом, и конец рассматриваемого периода, датируемым 2017 годом.

Таблица 2.33

## Показатели деятельности инновационных банков

Показатель	«Сбербанк»		«ОТП Банк»		«Тинькофф Банк»		«Хоум Кредит»	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Количество отделений	18 669	14 090	224	230	1	1	1 015	410
Количество сотрудников, чел.	255 515	249 600	36 336	38 575	2 122	4 600	26 774	13 200
Количество банкоматов	44 546	86 000	209	464	0	200	1 268	1 115

Источники: [20],[21],[22],[23]

На базе данной таблицы проведем расчет динамики представленных показателей. Таблица 2.34 содержит итоги по проведенным расчетам.

Таблица 2.34

## Динамика показателей деятельности инновационных банков

Показатель	«Сбербанк»		«ОТП Банк»		«Тинькофф Банк»		«Хоум Кредит»	
	Абс. отк.	Отн. отк.,%	Абс. отк.	Отн. отк.,%	Абс. отк.	Отн. отк.,%	Абс. отк.	Отн. отк.,%
Количество отделений	-4 579	-24,5	6	2,7	0	0	-605	-59,6
Количество сотрудников, чел.	-5 915	-2,3	2 239	6,2	2 478	116,8	-13 574	-50,7
Количество банкоматов	41 454	93,1	255	122,0	200	-	-153	-12,1

Источник: составлено автором

Показатели деятельности, свидетельствуют о том, какая политика проводилась в банке за рассматриваемый период. Как говорилось ранее, анализируемому периоду характерен переток клиентов из оффлайн обслуживания в онлайн. Следовательно, для ведения данного рода деятельности нет необходимости большого количества отделений и сотрудников. Но в то же время, при переходе на онлайн обслуживание, необходимо заменять закрытые отделения банкоматами самообслуживания для ввода и вывода наличных денег для их дальнейшего использования. Как видно из представленной динамики, в наибольшей степени современным тенденциям подвержены «Сбербанк» и «Тинькофф Банк». За рассматриваемый период, «Сбербанк» закрыл 4 579 отделений, уволил 5 915 сотрудников, и увеличил количество банкоматов на 93,1%. Данные тенденции говорят о постепенном переходе клиентов банка к онлайн обслуживанию. Что касается «Тинькофф Банка», то политика банка изначально была направлена на режим онлайн. За анализируемый период, не было открыто ни одного подразделения, занимающегося оффлайн обслуживанием клиентов, но в то же время, банк отошел от первоначальной политики, и установил 200 терминалов самообслуживания на территории крупных городов России. Также, банку характерно увеличение количества сотрудников, в связи с увеличением клиентской базы. Так, по данным исследования «Тинькофф Банка», в период с 2013 по 2017 года портфель кредитных карт банка, на которые ориентирована деятельность банка, вырос с 48,0 млрд. руб. в 2013 году до 102,5 млрд. руб. в 2017. Рост портфеля кредитных карт говорит о правильном управлении продуктами и инновациями в «Тинькофф Банке», что подтверждается ростом на 113,5% данного показателя.

Что касается «ОТП Банка», то ему характерен рост количества сотрудников, банкоматов и отделений, что говорит об увеличении масштабов деятельности банка.

Обратная динамика у банка «Хоум Кредит», деятельность которого ознаменована сокращением количества отделений, сотрудников и банкоматов.

Данные тенденции связаны с оптимизационной политикой в банке, в связи с ухудшением финансовых результатов деятельности банка.

Далее, представим таблицу, которая содержит в себе сопоставление банков по основным видам инновационной деятельности.

Таблица 2.35

#### Инновационная деятельность в рассматриваемых банках

Показатель	«Сбербанк»	«ОТП Банк»	«Тинькофф Банк»	«Хоум Кредит»
Собственное IT подразделение	+	+	+	+
Наличие онлайн приложения для физических лиц	+	+	+	+
Наличие онлайн приложения для бизнеса	+	+	+	+
Применение технологии Big Data	+	+	+	+
Разработка продуктов на основе технологии блокчейн	+	-	+	-
Биометрическая система идентификации	+	-	+	+
Небанковские продукты	+	+	+	+
Инновационные продукты	+	-	+	+

Источники: [20],[21],[22],[23]

Данная таблица свидетельствует о наличии собственного IT подразделения, онлайн приложений для физических лиц и предприятий, а также применении технологии «больших данных» Big Data у всех рассматриваемых банков. Разработкой продуктов на основе технологии блокчейн занимаются «Сбербанк» и «Тинькофф Банк». «Сбербанк Факторинг» и «М.Видео» используют блокчейн платформу для верификации операций по факторингу. «Тинькофф Банк» совместно с инновационным центром «Сколково» проводит разработку программ сбора и хранения биометрических параметров лица и голоса, по средствам технологии блокчейн.

Что касается биометрической системы идентификации, как отдельно рассматриваемого элемента, то в России уже представлен пилотный проект Единой биометрической системы, представленной компанией «Ростелеком».

Данные были собраны с помощью биометрических систем определения, установленных в отделениях «Сбербанка», «ВТБ», «Почта Банка», «Альфа Банка», «Тинькофф Банка», «Промсвязьбанка», «Россельхозбанка», «Совкомбанка», «Райффайзенбанка», банков «Хоум Кредит», «Ак Барс» и «СКБ».

Также, существенно отметить наличие разработок всех рассматриваемых банков, в сфере небанковского обслуживания. Как говорилось ранее, руководство «Сбербанка» нацелено на создание экосистемы, реализация которой начата с таких проектов как «Дом Клик» и «Сбербанк Телеком». «ОТП Банк» представляет услуги страхования и юридической помощи. «Тинькофф Банк» разрабатывает платформы для работы в «Телеграмме», а также таких приложений, как «Штрафы ГИБДД» и «Проверка долгов», находящиеся в топе скаченных на платформах iOS и Android. Банк «Хоум Кредит» внедрил платформу для покупки различных товаров партнеров в рассрочку. Наличие продуктов, которые отличны от основного вида деятельности рассматриваемых организаций, также является характерной чертой инновационной составляющей анализируемых банков и говорят о стратегическом планировании на ближайшее будущее.

К списку инновационных продуктов, разработанных по средствам IT-представительств представленных банков отнесем функцию просмотра кредитной истории от «Сбербанка», сервис ипотечного менеджмента «Тинькофф Банка», и платформу для покупки в рассрочку от банка «Хоум Кредит».

По итогам составленной таблицы, видно, что лидерами по разработкам в инновационной сфере банковского сектора России являются «Сбербанк» и «Тинькофф Банк».

Завершающим этапом анализа, является таблица 2.36, которая содержит в себе показатели эффективности деятельности банков, свидетельствующие о прибыли от проведения операций, комиссионных и процентных доходах.

## Процентные показатели эффективности деятельности банков

Показатель	«Сбербанк»	«ОТП Банк»	«Тинькофф Банк»	«Хоум Кредит»
ЧПМ, %	6,04	17,10	18,84	13,38
Чистый спрэд, %	5,60	15,00	17,22	11,47
Cost/income, %	41,87	102,22	60,13	41,23
Cost of assets, %	3,14	14,30	11,34	9,41
ЧКД/ЧПД	29,3	31,5	42,8	33,5

Источник: [63]

В данной таблице,

-ЧПМ - чистая процентная маржа, отношение чистого процентного дохода к средней величине процентных активов;

Чистый спрэд - доходность активов за вычетом стоимости пассивов;

Cost / income - операционная эффективность, отношение операционных расходов к операционным доходам до создания/восстановления резервов;

Cost of assets - стоимость активов, отношение операционных расходов к средним чистым процентным активам (чистые активы без высоколиквидных и прочих);

ЧКД - чистый комиссионный доход, комиссионные доходы - комиссионные расходы;

ЧПД - чистый процентный доход, процентные доходы - процентные расходы.[61]

Как видно из данной таблицы, наибольший маржинальный доход и чистый спрэд получает «Тинькофф Банк». Эти данные говорят о наибольшей марже у «Тинькофф Банка», по сравнению с другими анализируемыми банками, и тем самым наибольшей процентной ставке. Но в то же время, представленные в ходе анализа данные говорят о росте портфеля кредитных карт, а также об увеличении выданных кредитов физическим и юридическим лицам. Эти данные свидетельствуют о том, что несмотря на высокие процентные ставки, проводимая политика привлечения клиентов за счет разработки и внедрения новых проектов и продуктов говорит о своей

эффективности, что приводит к росту клиентской базы, и возможности варьирования маржинального процента на наиболее выгодных для банка условиях.

Наиболее выгодным с точки зрения показателя Cost/income является банк «Хоум Кредит». Значение показателя свидетельствует о том, что 41,23% заработанной прибыли банк использует для содержания персонала, отделений и обслуживания банкоматов. Полученные значения сформированы за счет политики оптимизации, проведенной банком «Хоум Кредит», результатом которой стали сокращения количества сотрудников, банкоматов и отделений. Полученное «ОТП Банком» значение в 102,22% говорит о том, что всю заработанную по итогам года прибыль, банк использует на обеспечение деятельности отделений и заработную плату сотрудников, что подтверждает выявленную тенденцию масштабирования своей деятельности.

Наиболее затратным банком, с точки зрения значения показателя Cost of assets, является «ОТП Банк». Так, на обеспечение своей деятельности, банк использует 14,30 % стоимости чистых активов. По итогам отчетного года, наименьший показатель в 3,14% зафиксирован у «Сбербанка», что связано с высоким показателем активов банка, по сравнению с анализируемыми банками, и сокращением количества отделений и сотрудников.

Также, установлено, что наибольшая комиссия за свои услуги установлена в «Тинькофф Банке», а наименьшая в «Сбербанке». Эти данные свидетельствуют об абсолютно диаметральной политике процентных ставок, несмотря на общую инновационную направленность. «Сбербанк» помимо продуктовых и технологических инноваций, привлекает клиентов выгодными ставками и комиссиями, в то время как «Тинькофф Банк» устанавливает наиболее высокие проценты и комиссии, тем самым получая наибольшую прибыль от привлечения клиентов.

По итогам данной главы, можно сделать следующие выводы. В анализируемом периоде наблюдается существенное снижение коммерческих организаций банковской сферы. Данные тенденции связаны с ужесточением

контроля ЦБ за деятельностью банков, а также кризисными тенденциями в российской экономике и банковском секторе в частности. Несмотря на это, в банковском секторе наблюдается увеличение суммарного показателя нетто-активов и наблюдается ежегодный прирост расходов на IT технологии. Многие банки для поддержания своей деятельности и привлечению клиентов, разрабатывают различные инновационные проекты, которые направлены на улучшение социальной жизни граждан, сокращении времени на совершение банковских операций, а также на ускорение процессов внутри самого банка. Результатами данных разработок являются различные платформы, которые в основном связаны с гаджетами, поскольку они становятся передовыми средствами коммуникации и осуществления различных операций, в том числе и в банковской сфере.

Также стоит отметить, что несмотря на существенные затраты на формирование, покупку, разработку и внедрение IT-технологий, не все инновационные банки получают отдачу от данных инноваций в виде получения прибыли. Немаловажным фактором в данном аспекте является правильно проводимая политика, в виде управления разрабатываемыми технологиями и продуктами. При грамотном управлении и продвижении инновационных продуктов, коммерческие банки могут существенным образом увеличивать свою клиентскую базу и улучшать финансовые показатели деятельности. Все эти выводы сводятся к одному – недостаточно выделять большие средства на инновационные разработки, поскольку без правильной подачи продукта клиенту и при отсутствии рекламы и продвижения, инновационный продукт может не найти массовое применение, что говорит о том, что банковскому инновационному сектору РФ есть куда стремиться.

По итогам проведенного в данной главе анализу банков «Сбербанк», «Тинькофф Банк», «ОТП Банк» и «Хоум Кредит», выяснено, что данные банки уделяют пристальное внимание инновационным разработкам и продуктам. Автоматизируются процессы, улучшаются сервера, ускоряются бизнес-процессы, разрабатываются новые продукты и приложения. Также для

современных инновационных банков характерно уменьшение отделений и персонала, в то время увеличение количества банкоматов. Клиент постепенно уходит из сферы оффлайн в онлайн.

Также в ходе анализа выяснено, что «Сбербанк» и «Тинькофф Банк» в наибольшей степени подвержены инновационным разработкам, поскольку уже в данный момент уделяют пристальное внимание таким технологиям будущего как блокчейн и биометрическая идентификация. В ближайшем будущем, данные технологии могут стать конкурентным преимуществом конкретно взятого банка, поэтому тестирование и разработка пилотных проектов в рамках применения данных технологий могут явиться большим плюсом для банков уже в ближайшей перспективе.

Что касается анализа процентных показателей деятельности банков, то наибольшие процентная прибыль от комиссий и процентных ставок получает банк «Тинькофф», в то время как «Сбербанк» держит уровень процентных и комиссионных ставок несколько меньше, чем у остальных анализируемых банков. Также, в рамках анализа процентных показателей деятельности, выяснено, что самые низкие показатели Cost/income и Cost of assets зафиксированы у банка «Хоум Кредит», а самые высокие у «ОТП Банка». Полученные данные, в совокупности с данными деятельности рассматриваемых банков, говорят о масштабировании деятельности «ОТП Банка» и оптимизации в банке «Хоум Кредит».

Поскольку основные инновационные проекты связаны с переходом клиентов из сферы оффлайн обслуживания, по средствам посещения отделений банков, к онлайн обслуживанию, по средствам мобильных приложений, необходимо рассмотреть мнения представителей банковской сферы, касающегося данного вопроса.

Согласно результатам исследования, проведенного «Vain», в 2016 году более половины банковских розничных операций проводились через мобильные и онлайн-каналы. Если к этому добавить использование банкоматов, то доля «цифровых» банковских операций превысит 85 %, а в

ближайшем будущем — 95 %. Банки, не предлагающие цифровые услуги, рискуют потерять лояльность своих клиентов. Сейчас банки во всем мире вынуждены внедрять Интернет-продукты и услуги, иначе рискуют потерять свою долю рынка. На нее всегда найдутся претенденты — это компании, ориентированные на нишевые сегменты. Как отмечают эксперты «Bain», сейчас в банковском бизнесе происходит то, что уже произошло с музыкой, путешествиями и ритейлом, а именно — вытеснение традиционных форматов онлайн. Банкиры признают, что пришла пора меняться, однако не до конца осознают, что старый уклад уже не вернется. Поддерживать иллюзии помогает то, что клиенты старшего поколения меняют банк крайне неохотно. Тем временем 20-летние при выборе банка обращают внимание как раз на наличие мобильных и онлайн-сервисов.[24]

По словам экс-заместитель председателя правления «ОТП Банка» Максима Пустового, будущее находится за социальными сетями, и работа по их средствам с представителями малого и среднего бизнеса, будет являться основополагающим фактором для выбора корпоративной карты представленного банка. Конечно же в данном диалоге речь шла не о платформах «Facebook» или «Vkontakte», а под социальными сетями понимаются бизнес сообщества типа «LinkedIn».[21]

По мнению заместителя председателя правления банка «Хоум Кредит» Сергея Щербакова, для банковского сектора потенциальную угрозу представляют уже имеющиеся финтехы. К таковым отнесем «Яндекс», «Google», «Mail.ru» и другие. Представленные компании обладают современными технологиями, мощными серверами, большой клиентской базой, а главное, они понимают, что нужно своим клиентам по средствам идентификации слепков запросов в Интернете. По мнению Щербакова, законодательное разрешение на предоставление финансовых услуг данным компаниям создаст угрозу банковскому сектору.[20]

Также, характерно отметить данные по исследованию «Diebold» и «Forrester», по результатам которого, 47% операционных расходов банка идут

на поддержание сети, 54% из которых – это расходы на персонал. Динамика данного соотношения говорит о росте затрат на поддержание сети, тем самым переходе на дистанционное обслуживание и сокращению затрат на персонал, что говорит о сокращении штата сотрудников и отделений.[24]

По итогам данной главы можно говорить о выполнении поставленных задач, доказательстве инновационности выделенных банков, выявлении влияния управления инновациями на деятельность банка, а также определении направлений развития инновационной среды банковской сферы. В связи с этим, целесообразно перейти к следующей главе научно-исследовательской работы.

## ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИОННОГО СЕРВИСА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

### 3.1. Рекомендации по разработке и внедрению инновационного сервиса

Банковский сегмент продолжает оставаться одним из самых динамичных в сфере реализации IT-проектов, как в части автоматизации, так и в части решений и услуг, инфраструктурной интеграции, сервисе и информационной безопасности. По итогам 2 главы работы, выяснено, что несмотря на влияние кризисных тенденций экономики России, а также мнений известных представителей банковского сектора о стагнации на рынке банковских инноваций, инвестиции в инновационную составляющую банковского сектора с каждым годом увеличиваются, появляются новые проекты и сервисы, совершенствуется программное обеспечение и улучшается контроль за совершением безопасных операций, с целью минимизировать мошеннические действия.

Также, исходя из исследования инновационной сферы банковского сектора, проведенной во 2 главе данной научно-исследовательской работы, можно разграничить положительные и отрицательные стороны инновационной составляющей банковского сектора, которая поможет определиться с перспективами развития инноваций в банках, и послужит доводом для создания инновационного проекта в рамках данной главы.

Таблица 3.1

#### Достоинства и недостатки инновационной сферы банковского сектора РФ

Плюсы инновационной сферы банковского сектора	Минусы инновационной сферы банковского сектора
Увеличение денежных вливаний в сферу IT	Наличие большого количества инновационных продуктов
Свободные рынки для продвижения IT продуктов	Наличие потенциальных сильных конкурентов со стороны социальных сетей и мессенджеров
Выход в смежные направления деятельности	Сложность и затратность продвижения инноваций в повседневную жизнь
Диджитализация общества	Высокая затратность инновационных разработок

## Продолжение таблицы 3.1

Плюсы инновационной сферы банковского сектора	Минусы инновационной сферы банковского сектора
Наличие инновационных подразделений в банках	Заинтересованность в инновационных разработках только у крупных игроков рынка
Существование спроса на инновационные продукты	Недолгий период жизни разработанной технологии в инновационном статусе

Источник: составлено автором

Таблица 3.1 свидетельствует о наличии существенных достоинств инновационной сферы банковского сектора, которые могут способствовать продукту найти свою аудиторию и быть экономически выгодным. К главным преимуществам были отнесены повсеместная диджитализация общества и переход клиентов в Интернет-приложения, т.е. уже упомянутый переход в режим онлайн обслуживания, а также свободные рынки для продвижения IT продуктов, по средствам выхода банков в смежные направления деятельности. Наличие большого количества инновационных продуктов, IT предприятий и потенциально сильных конкурентов в лице социальных сетей и мессенджеров, которые с выходом на определенные рынки могут завоевать большую его часть в связи с огромным охватом пользователей, а также пониманием предпочтений и желаний пользователей, подталкивают руководителей других инновационных фирм как можно скорее выходить на рынок и нарабатывать собственную клиентскую базу.

Поскольку традиционный банкинг вышел за пределы лишь банковского сектора, и начинает охватывать все сферы общества, для разработки инновационного проекта были отобраны наиболее перспективные отрасли для банковского обслуживания. К таковым были отнесены финансы, транспорт и медицина.

Мониторинг и анализ сайтов привел к мнению, что не существует единого сервиса для платной записи к врачу, позволяющей всеобъемлющим образом подойти к выбору медицинского центра, врача и стоимости услуг.

В современном обществе главную ценность представляет время, и поэтому его экономия и грамотное использование является существенным

элементом в выборе сервиса для поиска необходимой информации. Несомненно, наиболее востребованными являются сайты, в которых сосредоточена информация и критерии по множеству позиций выбора, в отличие от узкоспециализированных сайтов.

В качестве инновационного продукта для банковского сектора, в рамках данной главы будет разработан сервис «Здоровье», по средствам которого пользователь сможет записаться на прием к врачу в платную коммерческую клинику.

Суть данного сервиса заключается в том, что на базе онлайн-приложения банка, создается вкладка «Здоровье». Переходя на ссылку данной вкладки, будут предложены 2 варианта развития событий, скачивание приложения «Здоровье» для мобильного телефона, либо переход на сайт сервиса. Выполнив одно из двух представленных действий, пользователь попадает на главную страницу «Здоровья», проходит авторизацию, заполняя данные фамилии, имени, отчества, даты рождения, контактного номера, места проживания и синхронизирует с приложением свою пластиковую карту. Далее, клиент выбирает наименование врача и дату посещения, а сервис подбирает варианты исходя из составляющих месторасположения, стоимости услуги, наличия записи, квалификации и отзывам по врачам и выдает пользователю услуги возможные варианты. Рассмотрев список, пользователь выбирает наиболее оптимальный вариант и записывается на прием к врачу, посредством кнопки «Записаться на прием».

Оплата за прием списывается с привязанной к приложению карты пользователя сервиса. После прохождения приема, пользователя попросят поставить в приложении оценку доктору, и оплатить, в случае необходимости, дополнительные услуги.

Аналогичная программа находится у лечащего врача, который ведет по средствам данного сервиса электронную медицинскую карту, а также записывает результаты проведенных исследований и проведенных процедур, выставляя стоимость предоставленных услуг пользователю «Здоровья».

Суть работы заключается в партнерских соглашениях банка и коммерческих медицинских центров. Поскольку пользователями мобильных приложений банков являются миллионы людей, количество потенциальных клиентов коммерческих медицинских учреждений, в случае сотрудничества по средствам данного сервиса могут достигать сотни тысяч человек в год. Подписывая партнерский контракт с банком, коммерческие медицинские центры предоставляют скидку банку на использование услуг медицинских центров в размере 5%.

Банк в свою очередь, предоставляет клиенту скидку в 3%, тогда как 2% является комиссионным сбором, для держателей обычных карт. Для держателей специализированных пластиковых карт «Здоровье», скидка составит все 5%. Обслуживание данной карты будет составлять 75 рублей в месяц. По ней будут доступны как обычные операции (вклады, кредиты, оплата услуг), так и специализированные продукты, связанные с медицинской практикой (кредиты на проведение хирургических вмешательств в медицинском центре партнере банка, вклады на цели, связанные с медицинскими услугами).

Итак, для разработки сервиса необходимо рассмотреть правовые параметры осуществления данного проекта. Поскольку данный сервис представляет собой дистанционное банковское обслуживание, то нормативно-правовые акты предоставлены из списка, регулирующих данный вид деятельности. Дистанционное банковское обслуживание регулируется:

- 1) Законодательными актами общего характера, нормы которых, так же могут быть применены и к субъектам электронной банковской деятельности (Конституция РФ, ГК РФ, ГПК РФ, Арбитражный Процессуальный Кодекс РФ, Кодекс о Административных правонарушениях РФ, УК РФ);

- 2) Банковским законодательством (ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке России)», ФЗ «О банках и банковской деятельности», ФЗ «О национальной платежной системе»; ФЗ «Об электронной подписи» от 06.04.2011 N 63-ФЗ);

3) Информационным законодательством и отдельными нормами финансовых законов;

4) Нормативно - правовые акты Банка России (указания, положения и инструкции). При необходимости они направляются во все зарегистрированные кредитные организации.

Ниже представлены основные положения и нормативно-правовые акты, изданные ЦБ РФ для регулирования правовой формы деятельности дистанционного банковского обслуживания.

Таблица 3.2

## Правовое регулирование ДБО Центральным банком РФ

Положения ЦБ РФ	Нормативно-правовые акты ЦБ РФ для организации ДБО
Положение «О правилах осуществления перевода денежных средств" (утв. Банком России 19.06.2012 N 383-П) (ред. от 05.07.2017)	Стандарт Банка России СТО БР ИББС-1.0-2014 «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации. Общие положения»
Положение от 24.04.2008 г. № 318-П «О порядке ведения кассовых операций в кредитных организациях на территории РФ» (п. 2.8 «Организация работы с денежной наличностью при использовании банкоматов, электронных кассиров, автоматических сейфов и других программно-технических комплексов»)	Письмо Банка России от 23.10.2009 № 128-Т «О рекомендациях по информационному содержанию и организации web-сайтов кредитных организаций в сети Интернет»
Положение от 23.06.1998 г. № 36-П «О межрегиональных электронных расчетах, осуществляемых через расчетную сеть Банка России» (ред. от 13.12.2001)	Письмо Банка России от 30.08.2006 № 115-Т «Об исполнении Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма в части идентификации клиентов, обслуживаемых с использованием технологий дистанционного банковского обслуживания (включая интернет-банкинг)»
Временное положение от 10.02.1998 г. № 17-П «О порядке приема к исполнению поручений владельцев счетов, подписанных аналогами собственноручной подписи, при проведении безналичных расчетов кредитными организациями»	Письмо Банка России от 27.04.2007 № 60-Т «Об особенностях обслуживания кредитными организациями клиентов с использованием технологии дистанционного доступа к банковскому счету клиента (включая интернет-банкинг)»
Положение от 16.07.2012 г. № 385-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ»	Письмо Банка России от 31.03.2008 № 36-Т «О рекомендациях по организации управления рисками, возникающими при осуществлении кредитными организациями операций с применением систем интернет-банкинга»

## Продолжение таблицы 3.2

Положения ЦБ РФ	Нормативно-правовые акты ЦБ РФ для организации ДБО
Положение «О платежной системе Банка России»(утв. Банком России 06.07.2017 N 595-П)	Письмо Банка России от 30.01.2009 № 11-Т «О рекомендациях для кредитных организаций по дополнительным мерам информационной безопасности при использовании систем интернет-банкинга»

Источник: [28]

Помимо этого, необходимо уделить внимание Федеральным Законом, связанных с использованием и хранением персональных данных клиентов. В ФЗ «О персональных данных» вопросу правовой защиты персональных данных (да и то косвенно) посвящена всего лишь одна статья, где речь идет о мерах безопасности при обработке персональных данных (ст. 19). В данной статье раскрывается от каких именно посягательств необходимо защищать персональные данные: от неправомерного или случайного доступа к ним, уничтожения, изменения, блокирования, копирования, предоставления, распространения, а также от иных неправомерных действий в отношении персональных данных. Здесь же устанавливается обязанность оператора по принятию при обработке персональных данных необходимых правовых, организационных и технических мер либо по обеспечению их принятия для защиты персональных данных. Однако п. 2 ст. 19, содержащий примерный перечень мер по обеспечению безопасности персональных данных, не содержит каких-либо примеров «правовых мер». В Федеральном законе «Об информации, информационных технологиях и защите информации» (который, исходя из названия, должен раскрывать и развивать положения закона о персональных данных в части защиты конфиденциальной информации) вопросу защиты информации также посвящена только одна статья (ст. 16), где, как и в ФЗ «О персональных данных», говорится о том, что «защита информации представляет собой принятие правовых, организационных и технических мер, направленных на:

-обеспечение защиты информации от неправомерного доступа, уничтожения, модифицирования, блокирования, копирования, предоставления,

распространения, а также от иных неправомерных действий в отношении такой информации;

-соблюдение конфиденциальности информации ограниченного доступа;

-реализацию права на доступ к информации». Более того, данная статья носит обобщенный характер: она рассчитана на защиту информации в целом, а не ее конкретных видов.[42]

Далее рассмотрим клиентскую составляющую реализации данного проекта. Как говорилось ранее, инновационные разработки проводят в основном крупные игроки рынка, которые обладают собственным инновационным подразделением и IT-специалистами высокого класса.

Разрабатываемый сервис может быть использован в качестве действующего проекта в банке с инновационной направленностью, при условии наличия наработанной действующей онлайн базы клиентов. К списку таковых относятся банки-лидеры инновационной сферы банковского сектора, выявленных во 2 главе. Также, немаловажным фактором в пользу разработки инновационного сервиса в выделенных банках-лидерах, является наличие инновационных центров и подразделений, высококлассных специалистов и опыта разработки инновационных проектов.

Для определения количества медицинских центров, которые способны стать участниками разрабатываемого сервиса, необходимо провести анализ представительств коммерческих медицинских центров по планируемым регионам внедрения сервиса «Здоровье». Таблица 3.3 содержит в себе название региона, планируемую дату входа на рынок региона, а также суммарное количество коммерческих медицинских центров, функционирующих на территориях представленных субъектов РФ. Данные о представительствах коммерческих медицинских центров, функционирующих на территориях рассматриваемых субъектов Российской Федерации, сформированы исходя из мониторинга сайта Федеральной службы государственной статистики.

Количество коммерческих медицинских центров в планируемых регионах  
пользователях сервиса

Год планируемого входа на рынок региона	Субъект Российской Федерации	Количество коммерческих медицинских центров, функционирующих на территории субъектов
2019	Москва и Московская область	5 366
2020	Санкт Петербург и Ленинградская область Калужская область Ярославская область	7 924
2021	Тульская область Нижегородская область Республика Татарстан Республика Башкирия	5 100
2022	Краснодарский край Пермский край Челябинская область Свердловская область Новосибирская область	7 281
2023	Воронежская область Ростовская область Волгоградская область Саратовская область Самарская область Омская область Тюменская область Красноярский край	8 152

Источник: [55]

Как видно из представленной таблицы, количество коммерческих медицинских центров в рассматриваемых субъектах РФ является довольно ощутимым. Проведем расчет количества коммерческих медицинских центров, возможных партнеров разрабатываемого сервиса. При планируемом ежегодном показателе привлечения в 2,5% от общего числа действующих на территории представленного субъекта страны медицинских центров, были получены данные о потенциальных партнерах разрабатываемого сервиса, представленные в таблице 3.4. Также, планируется, что период входа сервиса на рынок региона, составит 3 года. Данный расчет учитывает ежегодное развитие партнерского представительства в уже задействованных на предыдущих этапах регионах, а также вход на новые региональные рынки.

Таблица 3.4

Количество коммерческих медицинских центров партнеров сервиса  
«Здоровье»

Субъект Российской Федерации	2019	2020	2021	2022	2023
Москва и Московская область	134	268	402	402	402
Санкт Петербург и Ленинградская область Калужская область Ярославская область	-	198	396	594	594
Тульская область Нижегородская область Республика Татарстан Республика Башкирия	-	-	128	256	384
Краснодарский край Пермский край Челябинская область Свердловская область Новосибирская область	-	-	-	182	364
Воронежская область Ростовская область Волгоградская область Саратовская область Самарская область Омская область Тюменская область Красноярский край	-	-	-	-	203
<b>ВСЕГО КОММЕРЧЕСКИХ МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ ПАРТНЕРОВ</b>	134	466	926	1 434	1 947

Источник: составлено автором

На основе рассчитанных данных о планируемом количестве партнеров инновационного сервиса «Здоровье», банк способен получить следующие результаты по количеству пользователей разрабатываемого сервиса.

Таблица 3.5

Показатели количества медицинских центров, пользователей и  
владельцев карты сервиса «Здоровье»

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Количество медицинских центров партнеров сервиса	134	466	926	1 434	1 947
Количество пользователей Интернет - платформы	160 980	559 680	1 111 140	1 720 950	2 336 760

## Продолжение таблицы 3.5

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Количество пользователей мобильного приложения	321 960	2 238 720	6 666 840	13 767 600	21 030 840
Количество держателей карт «Здоровье»	96 588	559 680	1 555 596	3 097 710	4 673 520
Число клиентов, пользующихся сервисом посредством других кредитных карт	386 352	2 238 720	6 222 384	12 390 840	18 694 080

Источник: составлено автором

Пилотный ввод сервиса в 2019 году на территории Москвы и Московской области, при планируемом партнерском охвате коммерческих медицинских центров в 2,5% от их общего числа, приведет к сотрудничеству со 134 медицинскими центрами. Количество пользователей Интернет-платформы исходит из 100 месячных активных пользователей платформы на один медицинский центр. Количество пользователей мобильного приложения исходит из количества скачиваний приложения, по средствам роста охвата территорий и количества медицинских центров партнеров, и соответственно, пользователей сервиса «Здоровье». Планируемое количество держателей специализированной карты «Здоровье» составляет 20% от общего количества клиентов сервиса, в связи с более выгодными тарифными ставками и наличием бонусов и скидок, что подстегивает клиентов на открытие данной карты. Число клиентов, пользующихся сервисом посредством других кредитных карт, рассчитано исходя из общего количества клиентов, за вычетом держателей специализированных карт.

В 2020 году, планируется выход на рынки крупных городов Ленинградской, Калужской и Ярославской областей, и сотрудничество с 332 новыми медицинскими центрами, что увеличит количество центров-партнеров до 466, что приведет к увеличению количество пользователей сервиса и держателей специализированной карты.

Третий этап внедрения сервиса - выход на рынок Нижегородской и Тульской областей, а также Республик Башкортостан и Татарстан.

Далее, в планах выход на рынки крупных городов с развитой платной медицинской инфраструктурой и платежеспособным населением, таких как Воронеж, Ростов-на-Дону, Краснодар, Волгоград, Саратов, Самара, Пермь, Челябинск, Екатеринбург, Тюмень, Омск, Новосибирск, Красноярск. Выход на обозначенные рынки приведет к росту количества медицинских центров партнеров до 1 947 учреждений, увеличению количества пользователей мобильного приложения до 21 030 840 человек, и отметки в 4 673 520 держателей карты «Здоровье».

По итогам представленных данных, проведем расчет показателей доходов от разрабатываемого инновационного сервиса «Здоровье», по факту его внедрения на указанные рынки субъектов РФ, а также привлечению планируемого количества медицинских центров-партнеров, пользователей сервиса «Здоровье» и держателей специализированных карт.

Таблица 3.6

## Статьи доходов сервиса «Здоровье», руб.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Комиссионный доход от пользователей платформы и неспециализированной карты	6 413 443	37 162 752	103 291 574	205 687 944	310 321 728
Доход от годового пользования картой «Здоровье»	86 929 200	503 712 000	1 400 036 400	2 787 939 000	4 206 168 000
Доход от других операций по карте «Здоровье»	743 090 119	4 305 842 112	11 967 822 266	23 831 922 114	35 955 258 768
<b>ИТОГО ДОХОДЫ (с учетом НДС)</b>	<b>836 432 762</b>	<b>4 846 716 864</b>	<b>13 471 150 241</b>	<b>26 825 549 058</b>	<b>40 471 748 496</b>
<b>ИТОГО ДОХОДЫ (без учета НДС)</b>	<b>685 874 865</b>	<b>3 974 307 828</b>	<b>11 046 343 197</b>	<b>21 996 950 228</b>	<b>33 186 833 767</b>

Источник: составлено автором

Расчет комиссионных доходов от пользователей сервиса «Здоровье» по средствам неспециализированной карты произведен из формулы комиссионного дохода банка от пользования услугами сервиса помноженного

на средний чек платных медицинских услуг. По данным мониторинга бизнес-аналитиков компании «БИБОСС», средний чек за пользование платными медицинскими услугами, включающего в себя стоимость приема врача и дополнительные медицинские услуги, составляет 830 рублей за посещение. Комиссионные доходы банка за пользование услугами сервиса по средствам неспециализированной карты составляет 2% от стоимости предоставленных медицинских услуг, тогда как по карте «Здоровье» комиссионные отчисления не взимаются. Представленная комиссионная политика стимулирует пользователей сервиса на открытие карты «Здоровье», с целью получения максимальной скидки на пользование медицинскими услугами.

Также при расчете учитывалось условие, что каждый пользователь сервиса был заинтересован в медицинских услугах и посетил медицинское учреждение хотя бы 1 раз за год.

Доход от годового пользования картой «Здоровье» рассчитывается из формулы стоимости годового обслуживания карты умноженного на количество пользователей. В связи с тем, что ежемесячное обслуживание карты «Здоровье» составляет 75 рублей, то в годовом эквиваленте сумма платежа за пользование картой составит 900 рублей.

Поскольку специализированная карта «Здоровье» является точно таким же платежным элементом как и другие пластиковые карты, эмитированные банком, и ее использование в повседневной жизни в качестве платежного элемента для оплаты товаров и услуг также сулят банку дополнительную прибыль. Покупая товар по средствам безналичного расчета, продавец перечисляет комиссию за пользование услугами эквайринга. Мониторинг комиссий банков за совершение транзакций выявил диапазон от 1,2% до 2,8% за совершенную покупку. В качестве расчета в данной работе, будет применен средний процент предлагаемый банками за совершение сделки в 2,2%.

Анализ, проведенный представителями «Master Card» показал, что доля безналичных платежей растет с каждым годом, и к 2020 году составит 21 трлн.

рублей. По результатам анализа, выяснено, что жители крупных городов, в среднем, тратят 349,7 тыс. рублей в год по средствам безналичных расчетов.

Исходя из представленных данных, был рассчитан показатель дохода от других операций, совершенных по карте «Здоровье», путем умножения показателя трат жителей крупных городов по средствам безналичных платежей на средний процент комиссии за совершение безналичного платежа и на показатель количества держателей карты «Здоровье».

В данной таблице не представлены доходы по средствам количества скачиваний мобильного приложения из магазинов операционных систем iOS, Android и Windows, в связи с тем, что пользователю приложения предоставляется возможность скачивания приложения «Здоровье» на бесплатной основе.

Для проведения дальнейших расчетов, из показателя суммарных доходов была вычленена сумма НДС, составляющая 18%.

Как говорилось ранее, при пользовании данного сервиса, определяется наиболее оптимальный вариант для пользователя, исходя из критериев месторасположения, стоимости услуги, наличия записи, квалификации и отзывам врача. Данная операция проводится по средствам искусственного интеллекта, внедренного в приложение. Помимо этого, разрабатываемый сервис будет оснащен технологией Big Data, которая позволит хранить большое количество данных, историю операций и картотеку пользователей, которая будет включать в себя медицинскую карту клиента.

По аналогии со статьями доходов, перейдем к расчетам статей затрат, необходимых для разработки данного сервиса.

Таблица 3.7

## Статьи затрат сервиса «Здоровье», руб.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Заработная плата работников, участвующих в разработке сервиса	21 000 000	0	0	0	0

## Продолжение таблицы 3.7

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Страховые взносы с заработной платы работников, участвующих в разработке сервиса	6 300 000	0	0	0	0
Заработная плата работников, обслуживающих сервис	5 634 300	19 588 800	38 889 900	60 233 250	81 786 600
Страховые взносы с заработной платы работников, обслуживающих сервис	1 690 290	5 876 640	11 666 970	18 069 975	24 535 980
Рекламная кампания	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000
Размещение приложения в магазинах мобильных операционных систем iOS, Android и Windows	91 500	0	0	0	0
Покупка ЭВМ и серверов для функционирования сервиса	4 000 000 000	3 200 000 000	2 800 000 000	2 600 000 000	2 400 000 000
Затраты на функционирование сервиса	1 800 000 000	2 500 000 000	3 600 000 000	4 800 000 000	6 000 000 000
Страховой фонд	6 858 749	39 743 078	110 463 432	219 969 502	331 868 338
<b>ИТОГО ЗАТРАТЫ</b>	<b>5 961 574 839</b>	<b>5 885 208 518</b>	<b>6 681 020 302</b>	<b>7 818 272 727</b>	<b>8 958 190 918</b>

Источник: составлено автором

Для разработки сервиса будут задействованы 50 представителей инновационного подразделения банка, сроки разработки – 6 месяцев. Заработная плата работников, занятых в процессе разработки сервиса, составила 21 млн. рублей. Сумма страховых взносов от начисленной заработной платы работников занятых в процессе разработки сервиса составила 6,3 млн. рублей.

Также, в данной таблице учитывалась заработная плата работников, обслуживающих сервис. Штат составляет 7 человек, причем учитывается годовая заработная плата, в связи с участием данных сотрудников в процессе разработки сервиса. По средствам увеличения мощностей, выходом на новые

региональные рынки, а также увеличением количества коммерческих медицинских центров партнеров и количества пользователей, штат сотрудников увеличивался пропорционально росту количества медицинских центров-партнеров в расчете один сотрудник на 20 центров. Средняя заработная плата сотрудника составляет 70 тысяч рублей. Страховые взносы, уплаченные во внебюджетные фонды, составляют 30% от начисленной заработной платы.

Рекламная кампания будет проведена по следующим направлениям: реклама на телевидении, продвижение и реклама в магазинах приложений, контекстная реклама в сети Интернет. Поскольку количество скачиваний приложения напрямую зависит от объема средств, инвестированных в продвижение и рекламу разработанной продукции, то данная статья расходов будет иметь весьма существенные значения в связи с необходимостью данных вливаний для наработки аудитории пользователей разрабатываемого сервиса.[38] Годовая рекламная кампания обойдется банку в 120 млн. рублей, без учета НДС.

Размещение приложения в магазинах мобильных операционных систем iOS, Android и Windows наименее затратная статья расходов. В среднем, цены на размещение составляют 500\$, что при курсе в 61 рубль составит 91 500 рублей.

Важнейшими элементами для бесперебойного функционирования сервиса являются затраты на ЭВМ и серверы и затраты на обслуживание деятельности сервиса. Первоначальные затраты на серверы составят 4 млрд. рублей, что составит основную массу затрат на разрабатываемый сервис. В последующие годы, затраты сократятся в связи с наличием базовых серверов и увеличением мощностей пропорционально приросту пользователей сервиса.

Затраты на функционирование имеют обратную тенденцию и растут по мере увеличения количества пользователей разрабатываемого сервиса.

Представленные финансовые результаты сформированы экспертным путем, по средствам мониторинга ценовых предложений рассматриваемых статей затрат и представлены без учета НДС.

Показатель страхового фонда, предназначен для покрытия рисков, связанных с инновационным сервисом «Здоровье», и составляет 1% от годового показателя выручки.

Следующим шагом работы, стал расчет налога на прибыль. Таблица 3.8 содержит в себе показатели, которые участвовали в расчете налога на прибыль.

Таблица 3.8

Расчет показателя налога на прибыль сервиса «Здоровье», руб.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка без НДС	685 874 865	3 974 307 828	11 046 343 197	21 996 950 228	33 186 833 767
Суммарные затраты	5 961 574 839	5 885 208 518	6 681 020 302	7 818 272 727	8 958 190 918
Прибыль до налогообложения	-5 275 699 973	-1 910 900 690	4 365 322 895	14 178 677 500	24 228 642 849
Налог на прибыль	0	0	873 064 579	2 835 735 500	4 845 728 570

Источник: составлено автором

Объектом налогообложения по налогу на прибыль является прибыль, полученная налогоплательщиком исходя из доходов, уменьшенных на величину произведенных расходов. Налоговым Кодексом РФ установлена ставка налога на прибыль в размере 20%.

В первые два года после возможного внедрения сервиса в пользование, расходы превосходили доходы, вследствие чего налоговая база по налогу на прибыль в данных периодах признается нулевой. В последующие периоды, сервисом получена прибыль, в связи с чем был уплачен налог на прибыль в размерах, указанных в таблице 3.8.

По итогам данного пункта был разработан сервис «Здоровье», который представляет собой единую базу коммерческих медицинских центров крупных городов РФ, позволяющий пользователю произвести запись на прием по наиболее оптимальным для него условиям. Данный сервис доступен для

бесплатного скачивания в магазинах приложений различных мобильных операционных систем, а также в сети Интернет.

Разрабатываемый сервис будет оснащен мощными серверами и постоянным центром контроля. Также, в рамках данного сервиса будет задействована технология искусственного интеллекта для помощи в подборе наиболее оптимального варианта записи на прием для клиента, а также технология Big Data, позволяющая хранить большие массивы данных пользователей и совершенных ими операций.

В рамках данного пункта были охарактеризованы правовые аспекты реализации инновационного сервиса, экономические показатели, а также принципы реализации и функционирования разрабатываемого сервиса, в связи с чем целесообразно перейти к расчету эффективности предложенного проекта.

### 3.2. Оценка эффективности разрабатываемого инновационного сервиса

Для того, чтобы получить окончательное мнение о целесообразности или нецелесообразности разработки предлагаемого инновационного сервиса, необходимо провести комплексный анализ показателей, характеризующих эффективность проекта для банка. В рамках данного пункта, будут рассчитаны основные показатели эффективности инновационного проекта, такие как поток денежной наличности, дисконтированный поток денежной наличности, индекс доходности, а также показатели NPV и IRR. Расчет представленных показателей, позволит дать оценку рассматриваемому сервису, а также поможет сформировать окончательный вывод о целесообразности разработки данного инновационного проекта. Формулы для расчетов перечисленных показателей представлены в пункте 1.2 данной научно-исследовательской работы.

Перейдем к расчету представленных показателей. Прежде всего, необходимо провести группировку показателей, по показателям выручки, капитальных и текущих затрат, а также налогу на прибыль, участвующих в расчете указанных выше показателей. Таблица 3.9 содержит необходимые для расчета данные.

Показатели финансовой деятельности инновационной платформы «Здоровье»,  
руб.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка без НДС	685 874 865	3 974 307 828	11 046 343 197	21 996 950 228	33 186 833 767
Капитальные затраты	4 027 391 500	3 200 000 000	2 800 000 000	2 600 000 000	2 400 000 000
-Зарботная плата работников, участвующих в разработке сервиса	21 000 000	0	0	0	0
-Страховые взносы с заработной платы работников, участвующих в разработке сервиса	6 300 000	0	0	0	0
-Размещение приложения в магазинах мобильных операционных систем iOS, Android и Windows	91 500	0	0	0	0
-Покупка ЭВМ и серверов для функционирования сервиса	4 000 000 000	3 200 000 000	2 800 000 000	2 600 000 000	2 400 000 000
Текущие затраты	1 934 183 339	2 685 208 518	3 881 020 302	5 218 272 727	6 558 190 918
-Затраты на функционирование сервиса	1 800 000 000	2 500 000 000	3 600 000 000	4 800 000 000	6 000 000 000
-Зарботная плата работников, обслуживающих сервис	5 634 300	19 588 800	38 889 900	60 233 250	81 786 600
-Страховые взносы с заработной платы работников, обслуживающих сервис	1 690 290	5 876 640	11 666 970	18 069 975	24 535 980Р
-Рекламная кампания	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000	120 000 000
-Страховой фонд	6 858 749	39 743 078	110 463 432	219 969 502	331 868 338
Налог на прибыль	0	0	873 064 579	2 835 735 500	4 845 728 570

Источник: составлено автором

По итогам данной таблицы, проведем расчет показателя денежного потока, по формуле, представленной в главе 1.2 данной научно-исследовательской работы.

$$\begin{aligned} CF_{2019} &= 685\,874\,865 - 4\,027\,391\,500 - 1\,934\,183\,339 - 0 \\ &= -5\,275\,699\,974 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CF_{2020} &= 3\,974\,307\,828 - 3\,200\,000\,000 - 2\,685\,208\,518 - 0 \\ &= -1\,910\,900\,690 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CF_{2021} &= 11\,046\,343\,197 - 2\,800\,000\,000 - 3\,881\,020\,302 - 873\,064\,579 \\ &= 3\,492\,258\,316 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CF_{2022} &= 21\,996\,950\,228 - 2\,600\,000\,000 - 5\,218\,272\,727 - 2\,835\,735\,500 \\ &= 11\,342\,942\,001 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CF_{2023} &= 33\,186\,833\,767 - 2\,400\,000\,000 - 6\,558\,190\,918 - 4\,845\,728\,570 \\ &= 19\,382\,914\,279 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Поток денежной наличности сервиса «Здоровье» в первые два года характерен отрицательными значениями рассчитываемого показателя, что связано с высокими затратами на ИТ обеспечение разрабатываемого сервиса. В последующие годы поток денежной наличности характеризуется положительными значениями, в связи со значительным увеличением выручки по средствам расширения территорий охвата сервиса и привлечению новых клиентов.

Перейдем к расчету коэффициента дисконтирования.

Для расчета нормы дисконта, были использованы показатели ключевой ставки ЦБ РФ и показатель бескупонной доходности государственных облигаций на срок в пять лет. На дату проведения расчетов, ключевая ставка, установленная ЦБ РФ составляла 7,25%, а показатель бескупонной доходности государственных облигаций на срок в пять лет составлял 7,08% годовых. Просуммировав представленные показатели, норма дисконта для

разрабатываемого инновационного сервиса составила 14,33%, или 14% с учетом округления.

$$at_{2019} = \frac{1}{(1 + 0,14)^0} = 1$$

$$at_{2020} = \frac{1}{(1 + 0,14)^1} = 0,87$$

$$at_{2021} = \frac{1}{(1 + 0,14)^2} = 0,77$$

$$at_{2022} = \frac{1}{(1 + 0,14)^3} = 0,67$$

$$at_{2023} = \frac{1}{(1 + 0,14)^4} = 0,59$$

Далее, представлен расчет показателя дисконтированного потока денежной наличности.

$$DCF_{2019} = -5\,275\,699\,974 * 1 = -5\,275\,699\,974 \text{ руб.}$$

$$DCF_{2020} = -1\,910\,900\,690 * 0,87 = -1\,671\,390\,440 \text{ руб.}$$

$$DCF_{2021} = 3\,492\,258\,316 * 0,77 = 2\,671\,689\,313 \text{ руб.}$$

$$DCF_{2022} = 11\,342\,942\,001 * 0,67 = 7\,590\,058\,111 \text{ руб.}$$

$$DCF_{2023} = 19\,382\,914\,279 * 0,59 = 11\,344\,314\,582 \text{ руб.}$$

Из полученных данных дисконтированного дохода денежной наличности, проведем расчет показателя NPV.

$$NPV = -5\,275\,699\,974 + (-1\,671\,390\,440) + 2\,671\,689\,313 + 7\,590\,058\,111 + 11\,344\,314\,582 = 14\,658\,971\,592 \text{ руб.}$$

На протяжении первых трех лет, показатель NPV имел отрицательное значение, но по итогу существенного прироста показателя выручки в четвертый год после ввода сервиса в эксплуатацию, а также по средствам увеличения масштабов охвата коммерческих медицинских центров в субъектах РФ и количества активных пользователей приложения, принял положительный диапазон.

Положительное значение показателя NPV ( $NPV > 0$ ), говорит о прибыльности разрабатываемого сервиса для инвесторов, т.е. для самого банка. Также, эти данные говорят о целесообразности капиталовложений и инвестиций в разработку сервиса, а также в относительно быстром перекрытии вложенных затрат и получению прибыли.

Следующим шагом анализа, стал расчет показателя индекса доходности для инвестора (в нашем случае в качестве инвестора выступает коммерческий банк).

$$PI = \frac{14\,658\,971\,592}{(4\,000\,000\,000 * 1) + (3\,200\,000\,000 * 0,87) + (2\,800\,000\,000 * 0,77) + (2\,600\,000\,000 * 0,67) + (2\,400\,000\,000 * 0,59)} = 1,21$$

Полученное значение показателя ( $PI > 1$ ), говорит о рентабельности проекта для инвестиций. На каждый вложенный в проект рубль, по итогам пяти лет, инвестором (банком) будет получено, с учетом ставки дисконта, 21 копейка прибыли. Полученное значение в 1,21 говорит о получении дохода в 21% от суммарных затрат, а также свидетельствует о принятии инвестиционного проекта для реализации.

Заключительным этапом анализа, стал расчет показателя внутренней нормы рентабельности проекта. В нашем случае, для получения наиболее точного результата, IRR будет посчитана с помощью программы Microsoft Office Excel (Функция ВСД).

$$IRR = 0,6491$$

По результатам расчета, ВНР проекта=0,6491 или 64,91%.

Полученные значения говорят о высокой рентабельности проекта, и высокой привлекательности для инвестиций в разрабатываемый сервис. Также значение данного показателя говорят о прибыльности проекта, и возможности его принятия для дальнейшего осуществления.

Для окончательного утверждения реализации инновационного сервиса, необходимо выделить перечень рисков, с которыми может столкнуться проект, а также определить способы их недопущения или скорейшего устранения.

Основными рисками, связанными с разрабатываемым сервисом для записи на платные медицинские услуги являются:

-не востребованность конечного инновационного сервиса пользователями;

-выход за пределы финансирования инновационного проекта;

-риск поломки или сбоя оборудования.

Перейдем к описанию представленных рисков.

Перед разработкой любого продукта, необходимо проведение маркетингового исследования, с целью определения потенциальной аудитории пользователей продукта, востребованности продукта, и желаний потенциальных пользователей. Зачастую, маркетинговые исследования дают приблизительный результат, и данные от проведенного исследования отличаются от реальных данных, полученных после ввода продукта в пользование. Представленная тенденция может быть связана с различными факторами, такими как несоответствие продукта заявленным ожиданиям или сложность пользования конечного продукта. В связи с вышесказанным, риск не востребованности относится к маркетинговым рискам. Также, данный риск связан с коммерческим риском, поскольку при случае не востребованности на рынке, проходит процесс недополучения прибыли, что говорит об убытках организации в рамках реализации конкретного инновационного проекта.

Второй рассматриваемый риск – риск выхода за пределы финансирования. Данный риск относится к финансовым рискам. Увеличение

сметы проекта, рост цен на комплектующие и программное обеспечение, а также изменение курсов валюты могут привести к существенному удорожанию всего проекта. При существенном выходе за пределы заявленного бюджета, для реализации проекта необходимо привлечение дополнительных средств, новых инвесторов и спонсоров, для завершения разработок, выхода сервиса на рынок и завершения инновационного проекта в принципе.

Риск поломки или сбоя оборудования может наступить в любой момент функционирования сервиса. Данный риск может произойти из-за большой загрузки ЭВМ и серверов, хакерской атаки или неблагоприятной погоды. Риск поломки или сбоя оборудования относится к категории промышленных рисков. На устранение описываемого риска понадобятся большие денежные траты, а также большие временные затраты, связанные с поиском и ремонтом неисправности.

Также, стоит отметить, что по классификации рисков инновационных проектов по источникам финансирования, все заявленные риски относятся к большим рискам. Большими рисками инновационного проекта являются риски, приводящие к значительным изменениям ожиданий и целей инновационного проекта.

Риск не востребованности сервиса на рынке будет говорить о недополучении прибыли и убытках от проекта, что существенным образом ударит по инвесторам проекта (банку) и по их целям и задачам.

Такая же ситуация при случаи выхода за пределы финансирования. Для продолжения деятельности разработок, необходимо привлечение дополнительного инвестирования, что ставит под вопрос появление конечного инновационного продукта, или, по крайней мере, ставит большие вопросы по его дальнейшим разработкам на ближайшую перспективу.

Что касается риска поломки или сбоя оборудования, то наступление данного риска приведет к значительным тратам на замену или ремонт оборудования, а также может стать негативной тенденцией для оттока клиентов

с данного сервиса, в случае частого повторения сбоев в работе сервиса «Здоровье».

После выявления классификации факторов, необходимо рассмотреть, какие последствия реализации этих факторов возможны на примере банковской организации, занимающейся разработкой инновационного сервиса «Здоровье».

Таблица 3.10

## Риски инновационного сервиса «Здоровье»

Наименование риска	Факторы риска	Последствия реализации риска для коммерческого банка	Меры по минимизации риска
Риск не востребованности конечного инновационного продукта пользователями	Отсутствие спроса на конечный инновационный продукт со стороны пользователей данной инновации	-Убытки по факту разработки инновационного проекта; -Недополучение планируемой прибыли; -Недополучение планируемого потока клиентов	-Создание страхового фонда; -Модернизация инновационного проекта под востребованные ниши
Риск выхода за пределы финансирования инновационного сервиса	Существенный выход за пределы финансирования по средствам увеличения смет, затрат и др. составляющих производства инновационного сервиса	-Получение убытков по факту инновационной деятельности; -Увеличение временных затрат на создание; -Возможный отток клиентов, в связи с увеличением стоимости пользования услуг инновационного сервиса	-Создание страхового фонда; -Наличие потенциальных инвесторов, готовых поддержать проект
Риск поломки или сбоя оборудования	Сбой в работе сервиса, из-за выхода из строя оборудования посредством существенных перегрузок или некачественных комплектующих оборудования	-Негативные отзывы клиентов; -Существенные затраты на починку или замену оборудования; -Ошибочные операции в момент сбоя сервиса	-Наличие достаточного количества ЭВМ и серверов, для бесперебойного функционирования сервиса; -Наличие резервных ЭВМ и серверов

Источник: составлено автором

Таблица 3.10 содержит в себе характеристику представленных рисков. Из выделенных рисков выделены факторы, формирующие риски и их последствия для коммерческого банка, занимающегося разработкой инновационного сервиса «Здоровье».

Последствия реализации риска можно минимизировать по средствам формирования страхового фонда. Обычно, размер такого фонда составляет 0,5-1% от годового показателя выручки. В рамках данной работы, в связи со спецификой разрабатываемого сервиса, формирование данного фонда является обязательной частью, что отражено в расчетах затрат на создание инновационного сервиса «Здоровье» в рамках данной главы. Формирование резервного фонда станет подушкой безопасности для безболезненного устранения возможных рисков, бесперебойной разработки и функционированию сервиса, даже в случаи формирования форс-мажорных обстоятельств.

Также в качестве меры принимались модернизация инновационного проекта под востребованные ниши и наличие потенциальных инвесторов, готовых поддержать проект.

Поскольку инновации в банках в своей основной части связаны с IT технологиями, то при создании нового продукта, который еще не завоевал рынок, возможно дополнение различными функциями, которые давно пользуются спросом. Данный продукт имеет свою аудиторию и способствует принятию рынком нового инновационного продукта, что может сгладить выход инновации на рынок. В нашем случае, таковым является онлайн банки, и дополнение платформы «Здоровье» функциями онлайн банка, что способствует притоку клиентов в разрабатываемый сервис, и, следовательно, увеличению выпуска пластиковых карт «Здоровье».

Что касается третьего предложения, то при наличии договоренностей с инвесторами, которые способны поддержать проект финансовыми вливаниями в период трудностей с финансированием, то достигнутые договорённости способны минимизировать риски не получения конченого инновационного продукта и не выхода продукта на рынки сбыта.

При случаи возникновения поломки или сбоя в работе оборудования, наличие достаточного количества ЭВМ и серверов может привести к перераспределению загрузки вышедшей из строя техники на другую, что не

приведет к фатальной остановке работы платформы. Также, наличие резервных ЭВМ и серверов должно способствовать скорейшей отладке неисправностей и возвращению сервиса в обычный рабочий режим.

Итак, по итогам данной главы был представлен инновационный сервис «Здоровье», описаны его основные функции и способ работы, получены результаты по количеству потенциальных пользователей сервиса, затраты на создание и доходы от его внедрения на крупные рынки регионов РФ. Также были рассчитаны показатели эффективности разрабатываемого сервиса, и перечислены возможные риски, связанные с возможной реализацией проекта.

Для обобщения выводов и результатов по разработке и внедрению сервиса «Здоровье», сведем полученные результаты данного пункта в единую таблицу.

Таблица 3.11

Сводная таблица показателей инвестиционной привлекательности сервиса  
«Здоровье»

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Поток денежной наличности (CF), руб.	-5 275 699 974	-1 910 900 690	3 492 258 316	11 342 942 001	19 382 914 279
Коэффициент дисконтирования (at)	1	0,87	0,77	0,67	0,59
Дисконтированный поток денежной наличности (DCF), руб.	-5 275 699 974	-1 671 390 440	2 671 689 313	7 590 058 111	11 344 314 582
Накопленный дисконтированный поток денежной наличности (NPV), руб.	14 658 971 592				
Индекс доходности (PI)	1,21				
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	64,91				

Источник: составлено автором

По итогам данной главы, можно говорить о целесообразности разработки сервиса «Здоровье», на базе одного из коммерческих банков-новаторов.

Поскольку данный сервис не имеет аналогов, для его разработки и внедрения, банковской организации понадобятся значительные средства для реализации данного инновационного проекта. Поэтапный ввод сервиса в эксплуатацию по средствам ежегодного включения крупных городов приведет к росту количества коммерческих медицинских центров партнеров, и количества активных клиентов сервиса. В связи с высокими стартовыми затратами для ввода сервиса в обращение, а также с ограниченным обхватом территорий пользователей, связанных с пилотным запуском сервиса на территории Москвы и Московской области, а также Ленинградской, Калужской и Ярославской областей, финансовые показатели «Здоровья» в первые два года его существования имеют отрицательные диапазоны.

После выхода на рынки крупных городов РФ в рамках третьего и четвертого этапов ввода сервиса в эксплуатацию, и окончательному внедрению сервиса в повседневную жизнь пользователей, количество коммерческих центров партнеров сервиса увеличилось до отметки в 1 947, а число активных пользователей составило более 23 млн. человек. Данные тенденции, несомненно, сказались на финансовых результатах деятельности сервиса, что вылилось в получении по итогам 2021 года прибыли, и полной окупаемости затрат в 2022 году.

По итогам расчета показателей эффективности деятельности сервиса «Здоровье» за 5 прогнозируемых лет, показатель NPV составил 14 658 971 592 рублей, что говорит о целесообразности инвестиционного проекта для инвестора (банка). В доказательства данного вывода, индекс доходности проекта составил 1,21%, что говорит о получении прибыли в 21 копейку на каждый вложенный в проект рубль, с учетом ставки дисконта, а показатель внутренней нормы рентабельности 64,91%, что свидетельствует о рентабельности проекта для дальнейшей разработки. Совокупность данных расчетов говорит о целесообразности разработки и внедрения предлагаемого инновационного сервиса, его прибыльности для инвестора (банка), а также востребованности на рынке услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам данной научно-исследовательской работы, можно с уверенностью говорить о выполнении поставленных цели и задач.

Так, в рамках первой главы были изучены теоретические основы, подходы к управлению и экономико-правовые аспекты инновационных проектов. В рамках данной главы, было выяснено, что для оценки инновационных проектов, применяется методика оценки инвестиционных проектов, известная как «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», тогда как в западных странах широкое применение получили экспертные методики STAR и IRI. Также, в рамках данной главы выяснено, что банковские инновации не имеют четких законодательных рекомендаций, поэтому в качестве правовых аспектов банковской инновационной деятельности выступают общие законы, такие как ФЗ «О банках и банковской деятельности» или ФЗ «О науке и научно-технической политике».

В рамках второй главы, была рассмотрена специфика реализации инновационных проектов в российских коммерческих банках. Так, в рамках данной главы был проведен анализ изменения численности банковских организаций и показателей нетто-активов и кредитного портфеля. В рамках данного анализа, выяснено, что несмотря на значительное сокращение коммерческих банков, за анализируемые даты наблюдается прирост показателей нетто-активов и кредитного портфеля. Также доказана взаимосвязь данных показателей. Помимо этого, во второй главе был проведен анализ, который включал в себя инновационную деятельность топ-100 банков России по показателю нетто-активов, в рамках которого были выделены банки лидеры по отчислениям в сектор ИТ. Результаты инновационной деятельности данных банков были сопоставлены с показателями ROA и ROE, результатом чего стало формирование следующих выводов:

-лидерами инновационной сферы банковского сектора РФ являются «Сбербанк», «Хоум Кредит», «ОТП Банк» и «Тинькофф Банк»;

-для того чтобы считаться инновационным банком, не обязательно обладать большим количеством нетто-активов;

-высокие затраты на сектор IT не являются гарантом высоких экономических показателей банка.

В рамках третьей главы был предложен к разработке инновационный сервис «Здоровье», позволяющий пользователю без временных затрат, провести запись на прием к платному врачу, исходя из предложений сервиса, сформированным посредством искусственного интеллекта, включающего в себя данные о месторасположении, наличия записи, квалификации и отзывам по врачу. Также, для данного сервиса были рассчитаны показатели эффективности, представлены возможные риски, и сформированы выводы по целесообразности его возможного ввода в эксплуатацию.

Период прогнозного расчета показателей составил 5 лет, количество коммерческих медицинских центров-партнеров составило 1 947 учреждений, число активных пользователей платформы более 23 млн. человек.

В первые два года существования, разрабатываемым проектом получен убыток, в связи с высокими затратами на разработку и внедрение, и с недостаточным охватом потенциальных пользователей инновационного сервиса. В третий год существования, инновационный сервис «Здоровье» закончит год с прибылью, а в четвертый год полностью отобьет вложенные в его разработку средства и начнет приносить чистую прибыль инвесторам проекта, т.е. самому банку.

NPV проекта составляет 14 658 971 592 рубля, индекс доходности 1,21%, ВНР 64,91%.

Таким образом, можно говорить о целесообразности разработки и внедрения инновационного сервиса «Здоровье» для коммерческих банков, что утверждает довод о выполнении поставленных целей и задач данной научно-исследовательской работе.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Банковские операции: Учебник / А.М. Мороз, М.И. Савлук, М.Ф. Пуховкина и др.; Под ред. д – ра экон. наук, проф. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2013. – 384 с.;
2. Бланк, И. А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2-х томах / И.А. Бланк.- К.: Ника-центр, 2014. – 321 с.;
3. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2016. – 288 с.;
4. Воробьев, В. П. Инновационный менеджмент / В.П. Воробьев, А.С. Идельменов, С.В. Идельменов.- М.: Инфра-М, 2015. – 376 с.;
5. Гинзбург, А.И. Пластиковые карты / А.И. Гинзбург. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 128 с.;
6. Гольдштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент. Учебник / Г.Я. Гольдштейн. – М.: Инфра-М, 2016. – 390 с.;
7. Гунин В. Н. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Бараничев, С.Ю. Ляпина, В.А.Устинова. – М.: Издательство «ИНФРА-М», 2013. – 257 с.;
8. Деньги, банки и кредит: в схемах и комментариях: Научное пособие / Под ред. Б.Л. Луцива.– Т.: Карт – бланш, 2012. – 225 с.;
9. Дибб, С. С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С.С. Дибб, Л.Д. Симкин. – СПб.: ПИТЕР, 2012.- 345 с.;
10. Ермасов, С. В. Финансовое стимулирование инновационной деятельности / С.В. Ермасов. – СПб.: СПЭА, 2012. – 189 с.;
- 11.Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. Учебное пособие / П.Н. Завлин. – М.:Экономика, 2015. – 544 с.;
- 12.Заец А. В. Инструментарий банковского дела: учеб. пособие / А.В. Заец, П.Е. Житный, В.И. Кудрявцев.- Луганск: ВНУ, 2014. – 352 с.;
- 13.Закон России «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 №395-1-ФЗ. – Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 02.04.2018);

- 14.Зенгер, О. В. Особенности оценки эффективности инновационных проектов / О.В. Зенгер, В.П Проскурин // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, – 2013. – №2. – С. 66-69;
- 15.Иванов, И. А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / И.А. Иванов. – М.: БАРО-ПРЕСС, 2011. – 432 с.;
- 16.Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 312 с.;
- 17.Инновационный процесс в странах развитого капитализма // Под ред. д.э.н. И.Е. Рудаковой. – М.: МГУ, 2011. – 239 с.;
- 18.Инструкция о безналичных расчетах в России в национальной валюте, утвержденная Постановлением Правления ГК РФ от 21.01.2004 г. № 22. – Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 09.05.2018);
- 19.Инструкция о порядке эмиссии платежных карт и осуществление операций с их применением, утвержденная Постановлением Правления ГК РФ от 27 августа 2001 г. № 367. – Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 09.05.2018);
- 20.Интернет-сайт банка «Хоум Кредит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [http:// www.homecredit.ru](http://www.homecredit.ru) (дата обращения 05.05.2018);
- 21.Интернет-сайт «ОТП Банка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://www.otpbank.ru> (дата обращения 05.05.2018);
- 22.Интернет-сайт «Сбербанка России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения 05.05.2018);
- 23.Интернет-сайт «Тинькофф Банка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://www.tinkoff.ru> (дата обращения 05.05.2018);
- 24.Интернет-сайт «FutureBanking.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.futurebanking.ru> (дата обращения 25.05.2018);
- 25.Информационный портал «banki.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.banki.ru> (дата обращения 13.05.2018);

26. Казанская, Е. А. Инновации в банковской сфере / Е.А. Казанская // Молодой ученый. — 2016. — №15. — С. 297-301;
27. Ковалев, Г. Д. Основы инновационного менеджмента / Г.Д. Ковалев. — М., 2012. — 348с.;
28. Козлов, С. В. Некоторые аспекты правового регулирования дистанционного банковского обслуживания [Электронный ресурс] / С. В. Козлов // Банковское право. — 2014. - №3. — С. 57-65. Режим доступа URL: <http://www.skconfidence.com> (дата обращения: 06.06.2018);
29. Кокурин, Д. И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. — М.: Экзамен, 2010. — 174 с.;
30. Кольцова, Н. В. Оценка финансовой устойчивости банковской системы Российской Федерации / Н.В. Кольцова, А.Ф. Савдерева // Российское предпринимательство. — 2013. — Том 14. — № 20. — С. 72-81;
31. Куликов, Д. Л. Становление и развитие методов оценки эффективности инновационных проектов / Д.Л. Куликов, А.А. Кучеров // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1-1;
32. Куценко, Е. И. Аспекты оценки эффективности инновационного проекта [Электронный ресурс] / Е.И. Куценко // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2015. — № 8(183). Режим доступа URL: <http://www.vestnik.osu.ru> (дата обращения 14.04.2018);
33. Лапшина, О. В. Курс лекций по дисциплине «Инновационный менеджмент» / О.В. Лапшина. — М.: МГУИЭ, 2014. — 154 с.;
34. Леонтьев, Б. Б. Цена интеллекта: Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б.Б. Леонтьев. — М.: Изд. Центр «Акционер», 2016. — 200 с.;
35. Масленчиков, Ю. С. Работа банка с корпоративными клиентами: Учеб. пособие для вузов / Ю.С. Масленчиков, Ю.Н. Тронин. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 358 с.;
36. Матовников, М. Ю. Макроэкономические причины банковского кризиса в России [Электронный ресурс] / М.Ю. Матовников // Национальный

- банковский журнал. – 2017. Режим доступа URL: <http://nbj.ru> (дата обращения 05.05.2018);
37. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2012. – 591 с.;
38. Морозова, И. Г. Рекламный сталкер. Теория и практика структурного анализа рекламного пространства / И.Г. Морозова. – М.: Гелла-Принт, 2012. – 241 с.;
39. Научная электронная библиотека «elibrary.ru» [Электронный ресурс].- Режим доступа URL: <http://elibrary.ru> (дата обращения 28.05.2018);
40. Николаева, А. А. Виды инновационного управления в коммерческом банке [Электронный ресурс] / А.А. Николаева, О.В. Салмина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – № 6. Режим доступа URL: <http://www.naukovedenie.ru> (дата обращения 15.04.2018);
41. Оголева, Л. Н. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева. – М.: Инфра-М, 2013. – 365 с.;
42. Олехнович, Г. И. Интеллектуальная собственность и проблемы ее коммерциализации / Г.И. Олехнович. – Минск: Амалфея, 2013. – 128 с.;
43. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Под ред. А.К. Казанцева – М.: Юрайт, 2013. – 518 с.;
44. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. Пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. - М.: ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2012. – 450 с.;
45. Пантелеев, А. А. Финансово-экономические аспекты управления инноваций. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.;
46. Портал банковского аналитика «Анализ банков» [Электронный ресурс].- Режим доступа URL: <http://analizbankov.ru> (дата обращения 22.04.2018);
47. Постановление Госкомстата РФ от 25 июля 2002 г. № 158 «Об утверждении статистического инструментария для организации статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере услуг, транспорта и связи, жилищно-коммунального хозяйства,

- здравоохранения, правонарушений, науки и инноваций». – Режим доступа URL: <http://www.normativ.kontur.ru> (дата обращения 23.03.2018);
- 48.Постановление Правительства РФ от 14 января 2002 г. № 7 «Положение об инвентаризации прав на результаты научно-технической деятельности». – Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 24.03.2018);
- 49.Приказ Росстата от 05.08.2016 N 391 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий». – Режим доступа URL: <http://www.normativ.kontur.ru> (дата обращения 23.03.2018);
- 50.Просалова, В. С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] / В.С. Просалова, А.А. Никитина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2013. – № 1. Режим доступа URL: <http://www.naukovedenie.ru> (дата обращения 02.03.2018);
- 51.Просалова, В. С. Современный подход к банковским инновациям / В.С. Просалова, А.А. Николаева // Финансы и кредит. – 2014. – № 22. – С. 13-22;
- 52.Распоряжение Правительства РФ от 30 ноября 2001 г. № 1607-р «Основные направления реализации государственной политики по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности». - Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 23.03.2018);
- 53.Рубинштейн, Т. Б. Развитие банковской системы и инновационные банковские продукты. Пластиковые карты / Т.Б. Рубинштейн, О.В. Мирошкина. – М.: Гелиос АРВ, 2012. – 192 с.;
- 54.Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения 11.04.2018);

55. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 11.04.2018);
56. Сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения 12.04.2018);
57. Тихомирова, Е. В. Клиентоориентированный подход банков как условие инновационного роста [Электронный ресурс] / Е.В. Тихомирова // Деньги и кредит. – 2014. – № 1. Режим доступа URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения 02.06.2018);
58. Трифонов, Ю. А. Управление эффективностью инновационных проектов/ Ю.А. Трифонов, Е.Г. Кошелев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №6. – С. 59-64;
59. Указ Президента РФ от 22 июля 1998 г. №863 «О государственной политике по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности и объектов интеллектуальной собственности в сфере науки и технологий». – Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 24.03.2018);
60. Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2013. – 104 с.;
61. Учет и аудит в банках: Учебник / А.М. Герасимович, Л.М. Киндрацька, Т.В. Кривовъяз; Под ред. проф. А.М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2014. – 536 с.;
62. Федеральный закон № 127-ФЗ от 23.08.1996 г. «О науке и научно-технической политике». – Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 24.03.2018);
63. Финансовый анализ банков «КУАП.RU» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://kuar.ru> (дата обращения 13.05.2018);

64. Хансевяров, Р. И. Методологические подходы к оценке эффективности инновационных проектов / Р.И. Хансевяров, О.К. Максимова // Экономические науки. – 2015. – №2 (123). – С. 52-55;
65. Чайковская, Н. В. Дисциплина инновационного рынка: формирование и эффективность / Н.В. Чайковская – М.: Луч, 2013. – 241 с.;
66. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 498 с.;
67. Экономика предприятия. Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: Гелиос АРВ, 2013. – 234 с.

Топ-100 банков России по среднегодовому показателю нетто-активов,  
тыс. руб.

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
1.	«Сбербанк»	15 610 971 937	19 787 305 117	23 374 225 571	23 636 317 024	23 134 556 584
2.	«ВТБ»	4 964 236 418	6 979 607 037	9 069 785 906	9 683 995 641	9 727 241 921
3.	«Газпромбанк»	3 262 020 252	4 226 247 889	5 039 402 599	5 282 834 704	5 270 598 283
4.	«ВТБ 24»	1 835 326 827	2 518 783 141	2 964 163 369	3 098 857 191	3 175 878 301
5.	«ФК Открытие»	818 987 283	1 864 103 290	2 913 537 547	2 970 375 159	2 868 661 714
6.	«Россельхозбанк»	1 824 185 566	2 087 903 669	2 465 928 223	2 782 059 485	2 852 896 150
7.	«Альфа-банк»	1 489 606 227	1 964 821 293	2 336 356 465	2 408 901 288	2 490 886 420
8.	«Московский кредитный банк»	394 877 683	535 131 998	921 646 958	1 355 114 829	1 470 124 603
9.	«Промсвязьбанк»	742 107 285	946 464 952	1 221 403 828	1 343 308 209	1 367 887 828
10.	«ЮниКредит Банк»	910 322 799	1 161 256 018	1 416 091 002	1 331 719 663	1 223 505 344
11.	«Бинбанк»	357 584 909	369 890 529	375 016 852	769 612 880	1 189 520 368
12.	«Росбанк»	725 918 365	868 156 033	954 181 075	859 974 622	803 040 459
13.	«Райффайзенбанк»	682 650 719	816 661 822	910 271 815	847 591 867	786 476 588
14.	«Россия»	370 799 112	468 150 003	551 534 095	672 228 092	757 895 832
15.	«БМ-Банк» (бывш. «Банк Москвы») (сан.)	1 696 958 491	2 167 676 763	2 199 741 165	1 328 804 563	735 897 960
16.	«РОСТ банк» (сан.)	44 202 768	108 532 826	289 600 062	525 768 129	619 464 983
17.	«Санкт-Петербург»	414 324 851	507 451 171	579 926 647	605 230 592	616 441 941
18.	«Совкомбанк»	115 521 017	176 244 066	373 032 883	542 889 845	559 907 752
19.	«АК БАРС»	366 708 614	428 270 537	487 068 844	486 910 284	475 878 457
20.	«Московский Областной Банк» (сан.)	54 579 167	174 801 149	378 868 813	462 963 927	454 370 187
21.	«Ситибанк»	350 899 324	387 892 560	425 513 018	447 343 126	447 604 530
22.	«Русский Стандарт»	362 596 228	443 062 709	502 972 531	488 828 201	445 406 749
23.	«Уральский Банк Реконструкции и Развития»	179 766 822	229 797 787	304 952 912	393 591 507	427 339 085
24.	«Траст» (сан.)	206 365 018	319 071 948	375 793 798	352 467 081	366 413 373
25.	«СМП банк»	152 999 277	254 525 371	386 826 666	391 468 200	361 060 108

## Продолжение приложения 1

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
26.	«Российский Капитал» (сан.)	110 974 113	156 142 803	245 819 228	320 155 802	341 960 129
27.	«Югра»	32 648 224	112 103 893	270 141 047	348 554 848	325 492 693
28.	«Связь-Банк»	312 947 143	369 860 050	383 232 786	342 554 740	303 991 428
29.	«Всероссийский банк развития регионов»	81 447 881	140 831 330	177 161 372	231 625 114	303 074 242
30.	«Зенит»	249 211 240	286 280 411	302 235 928	294 556 200	291 712 264
31.	«Московский Индустриальный банк»	195 853 648	220 158 129	240 792 937	265 634 940	278 565 398
32.	«Абсолют банк»	115 744 178	178 555 593	270 208 998	287 192 364	271 261 176
33.	«Возрождение»	224 520 327	235 909 356	243 821 203	249 579 719	257 723 898
34.	«Нордеа Банк»	273 383 844	346 510 787	413 056 814	328 064 217	243 153 040
35.	«Новикомбанк»	152 199 420	210 689 622	267 364 299	262 264 631	237 516 376
36.	«Экспресс-Волга» (сан.)	44 203 018	48 566 896	110 146 040	202 373 273	237 367 906
37.	«Хоум Кредит»	357 675 281	359 797 011	305 773 158	247 552 552	228 074 935
38.	«ТрансКапиталБанк»	134 474 199	162 119 202	201 682 949	220 161 174	216 023 965
39.	«Глобэкс»	252 900 765	285 043 554	298 180 804	251 483 052	209 231 296
40.	«ИНГ Банк»	229 167 087	279 681 913	334 255 924	274 656 984	204 220 074
41.	«Восточный Экспресс Банк»	245 538 131	251 563 776	247 692 606	224 534 744	202 658 084
42.	«Тинькофф Банк»	97 652 114	128 111 416	150 979 822	178 404 408	193 978 753
43.	«Росевробанк»	124 240 831	146 963 205	168 714 181	178 437 296	182 756 678
44.	«МТС-Банк»	180 384 741	194 082 371	188 166 818	172 112 965	165 626 518
45.	«ДельтаКредит»	90 448 896	117 321 576	146 874 724	162 228 630	165 286 362
46.	«Банк Сберегательно-кредитного сервиса»	2 402 410	1 422 441	460 492	77 820 147	155 249 349
47.	«Росгосстрах Банк»	116 127 162	126 147 173	135 656 442	148 767 490	150 938 714
48.	«Авангард»	113 995 681	121 103 155	136 823 798	147 895 710	150 086 322
49.	«ОТП Банк»	166 332 395	188 179 600	180 379 646	152 138 631	147 075 555
50.	«МСП Банк»	123 625 776	133 641 393	144 131 545	147 073 860	142 327 636
51.	«Азиатско-Тихоокеанский банк»	106 729 652	130 437 075	149 664 632	149 500 161	139 094 335
52.	«Почта Банк»	17 363 525	46 332 146	70 487 209	109 903 091	138 557 235
53.	«СКБ-банк»	135 310 889	128 032 509	132 186 724	139 682 477	137 393 492
54.	«Сургутнефтегазбанк»	56 501 427	70 751 657	95 069 020	121 323 950	131 897 801
55.	«Кредит Европа Банк»	142 139 045	167 122 369	165 742 460	141 397 665	123 187 240
56.	«Инвестторгбанк» (сан.)	121 937 594	130 197 184	128 674 857	123 872 584	122 815 011
57.	«Запсибкомбанк»	93 086 888	102 668 408	107 476 962	113 576 852	119 329 916
58.	«Юниаструм банк» (ликв.)	81 824 638	67 620 931	76 723 698	101 079 988	112 572 968
59.	«Сетелем Банк»	45 655 540	87 161 044	107 681 728	108 024 480	111 667 149
60.	«Ренессанс кредит»	105 815 657	138 752 716	148 768 348	125 317 476	110 884 507
61.	«Русфинанс Банк»	113 013 227	122 432 771	114 753 646	104 674 316	107 031 225
62.	«Фондсервисбанк» (сан.)	71 721 834	85 064 689	101 744 752	105 278 822	103 235 813
63.	«Аверс»	30 579 436	42 671 698	54 525 268	82 463 513	103 084 746
64.	«Центр-инвест»	71 849 202	86 782 887	94 193 588	97 432 985	101 488 384

## Продолжение приложения 1

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
65.	«Российский Национальный Коммерческий Банк»	1 868 431	16 291 002	51 717 143	82 518 871	92 241 086
66.	«Балтийский Банк» (сан.)	90 606 559	110 141 607	123 391 732	105 872 356	92 014 841
67.	«Таврический» (сан.)	46 069 472	48 984 623	67 693 596	87 848 165	90 042 750
68.	«ЛОКО-банк»	77 490 553	82 900 434	93 938 776	96 221 039	88 373 763
69.	«Финсервис»	18 621 091	42 478 464	63 848 791	79 464 851	85 440 603
70.	«Союз»	85 171 009	90 527 412	90 223 383	87 186 507	85 274 654
71.	«Балтинвестбанк» (сан.)	65 378 905	73 687 464	82 955 712	85 018 062	84 148 415
72.	«Центрокредит»	82 559 793	113 663 503	126 022 850	99 435 643	81 812 051
73.	«Кубань Кредит»	50 328 560	56 658 657	61 809 379	72 477 068	77 248 732
74.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	81 027 397	93 366 444	104 812 841	78 846 219	75 215 800
75.	«Меткомбанк» (Каменск-Уральский)	50 698 947	54 997 681	60 283 207	65 588 944	70 640 075
76.	«Металлинвестбанк»	66 211 673	96 271 076	101 628 465	74 975 029	70 529 263
77.	«Росэксимбанк»	11 311 219	15 306 991	34 546 512	60 837 140	70 511 525
78.	«БНП Париба Банк»	94 242 201	95 238 702	97 088 196	85 963 545	69 938 673
79.	«ВУЗ-банк» (сан.)	14 530 156	14 169 798	23 886 466	51 186 707	69 172 004
80.	«Международный финансовый клуб»	59 371 991	83 538 463	104 906 973	88 040 774	68 087 541
81.	«Экспобанк»	40 566 885	51 983 791	64 205 741	70 317 949	67 478 566
82.	«Дойче Банк»	159 088 469	129 139 270	108 673 404	85 541 539	66 684 169
83.	«БКС - Инвестиционный Банк»	19 883 905	25 015 198	39 462 056	57 441 052	63 577 899
84.	«РН Банк»	3 599 504	22 767 638	46 962 456	58 979 132	63 263 712
85.	«Банк Интеза»	77 805 125	74 459 911	77 127 693	69 460 434	61 493 791
86.	«Росэнергобанк»	32 478 678	41 160 650	56 489 003	62 450 616	60 593 249
87.	«Креди Агриколь КИБ»	50 407 276	66 879 504	82 303 715	70 011 248	59 834 952
88.	«Крайинвестбанк» (сан.)	35 531 076	41 072 671	52 757 756	60 099 456	58 741 731
89.	«ОФК банк»	12 385 317	18 863 652	28 422 737	45 358 544	57 521 626
90.	«Социнвестбанк» (сан.)	12 028 570	13 487 659	28 675 921	50 196 158	56 530 586
91.	«Образование»	28 771 245	37 733 314	53 256 658	59 839 741	56 086 699
92.	«СДМ-банк»	35 728 817	41 891 824	48 150 245	52 891 891	55 035 303
93.	«Банк МБСП»	53 226 566	55 312 014	57 913 911	56 823 154	54 601 830
94.	«Межтопэнергобанк»	43 056 493	47 828 648	49 824 063	53 026 527	54 226 169
95.	«ББР Банк»	25 156 296	34 886 497	45 176 640	52 029 126	54 014 050
96.	«Тойота Банк»	46 783 062	55 509 722	54 450 337	52 177 605	53 995 804
97.	«Банк БФА»	72 833 047	92 568 078	96 770 992	75 742 070	53 899 652
98.	«АйСиБиСи Банк»	19 199 715	41 945 954	65 007 212	60 261 179	50 338 686
99.	«Фора-Банк»	36 513 177	43 495 953	48 062 161	48 971 243	49 582 397
100.	«Газэнергобанк» (сан.)	16 293 983	19 869 966	34 558 924	47 000 813	48 214 129

## Расходы по статье «Услуги связи, телекоммуникации и ИТ», тыс. руб.

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
1.	«Сбербанк»	17 054 588	16 696 633	18 584 806	23 017 276	25 657 264
2.	«ВТБ»	448 724	567 987	632 240	652 365	880 843
3.	«Газпромбанк»	624 831	694 140	757 276	870 948	959 786
4.	«ВТБ 24»	1 615 838	2 278 920	3 296 871	3 472 400	2 061 138
5.	«ФК Открытие»	170 400	194 108	211 378	378 806	682 844
6.	«Россельхозбанк»	702 071	777 745	948 096	1 169 707	1 252 479
7.	«Альфа-банк»	803 896	880 636	1 011 104	1 030 592	1 166 840
8.	«Московский кредитный банк»	52 707	56 878	94 343	126 143	148 080
9.	«Промсвязьбанк»	247 497	258 501	316 177	345 904	387 725
10.	«ЮниКредит Банк»	877 781	1 372 521	1 600 557	1 303 065	853 045
11.	«Бинбанк»	202 573	180 995	185 456	187 483	197 637
12.	«Росбанк»	613 455	577 017	508 312	555 941	591 427
13.	«Райффайзенбанк»	619 947	591 025	630 033	826 025	765 398
14.	«Россия»	111 103	132 441	147 413	181 051	114 454
15.	«БМ-Банк» (бывш. «Банк Москвы») (сан.)	268 113	309 933	382 282	445 635	138 030
16.	«РОСТ банк» (сан.)	22 400	59 632	101 674	61 188	36 529
17.	«Санкт-Петербург»	101 028	122 323	139 983	189 392	276 842
18.	«Совкомбанк»	168 313	241 328	330 873	268 099	361 324
19.	«АК БАРС»	93 301	98 482	99 591	137 416	145 365
20.	«Московский Областной Банк» (сан.)	71 568	110 583	105 390	53 861	34 509
21.	«Ситибанк»	797 840	555 421	576 361	943 763	789 235
22.	«Русский Стандарт»	511 104	589 499	433 739	414 925	239 007
23.	«Уральский Банк Реконструкции и Развития»	82 236	94 147	37 653	153 913	139 197
24.	«Траст» (сан.)	220 248	202 243	377 433	213 142	188 263
25.	«СМП банк»	43 554	46 604	50 407	55 533	65 979
26.	«Российский Капитал» (сан.)	61 305	62 208	68 206	75 423	104 118
27.	«Югра»	9 331	14 701	30 138	50 891	74 075
28.	«Связь-Банк»	120 691	134 757	131 458	139 501	140 574
29.	«Всероссийский банк развития регионов»	53 811	50 650	58 803	54 544	76 152
30.	«Зенит»	84 489	84 430	91 421	118 753	124 136
31.	«Московский Индустриальный банк»	168 195	174 199	228 433	253 400	257 365
32.	«Абсолют банк»	65 787	67 465	70 500	72 531	68 545
33.	«Возрождение»	159 113	164 116	180 551	187 628	144 896
34.	«Нордеа Банк»	108 089	127 056	158 010	129 504	120 382
35.	«Новикомбанк»	57 494	73 696	81 538	88 932	27 677
36.	«Экспресс-Волга» (сан.)	65 573	65 418	56 976	38 150	28 700

## Продолжение приложения 2

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
37.	«Хоум Кредит»	954 061	1 406 237	1 034 499	699 291	520 641
38.	«ГрансКапиталБанк»	130 475	140 895	144 591	162 170	220 178
39.	«Глобэкс»	110 547	104 829	107 346	122 606	137 520
40.	«ИНГ Банк»	118 793	114 726	113 553	151 211	194 489
41.	«Восточный Экспресс Банк»	331 213	386 201	380 442	254 209	707 524
42.	«Тинькофф Банк»	528 897	748 269	865 561	1 008 428	1 488 673
43.	«Росевробанк»	88 669	106 554	110 759	83 728	76 108
44.	«МТС-Банк»	125 283	157 366	222 514	187 904	186 209
45.	«ДельтаКредит»	27 145	27 362	27 992	27 958	33 098
46.	«Банк Сберегательно-кредитного сервиса»	19 715	4 990	933	876	1 404
47.	«Росгосстрах Банк»	172 848	185 457	218 010	194 250	202 232
48.	«Авангард»	75 067	83 796	98 090	105 340	238 181
49.	«ОТП Банк»	797 167	1 276 819	1 265 320	1 502 273	1 275 285
50.	«МСП Банк»	42 027	38 346	59 591	54 564	86 295
51.	«Азиатско-Тихоокеанский банк»	85 063	112 605	106 200	103 231	108 725
52.	«Почта Банк»	10 399	62 023	117 086	174 639	282 392
53.	«СКБ-банк»	169 253	198 011	187 438	178 884	189 556
54.	«Сургутнефтегазбанк»	24 415	23 776	32 434	37 194	5 831
55.	«Кредит Европа Банк»	226 529	302 173	294 041	223 649	219 725
56.	«Инвестторгбанк» (сан.)	54 498	57 731	73 582	73 555	29 683
57.	«Запсибкомбанк»	70 429	91 489	139 098	148 941	167 302
58.	«Юниаструм банк» (ликв.)	159 930	143 963	67 297	111 060	46 356
59.	«Сетелем Банк»	89 905	124 405	166 320	190 397	161 240
60.	«Ренессанс кредит»	337 698	403 774	411 751	390 406	420 486
61.	«Русфинанс Банк»	201 560	174 252	187 242	166 190	165 152
62.	«Фондсервисбанк» (сан.)	29 100	30 669	33 015	37 949	29 528
63.	«Аверс»	6 738	4 120	5 990	8 380	9 795
64.	«Центр-инвест»	25 584	26 698	33 234	38 122	52 880
65.	«Российский Национальный Коммерческий Банк»	4 332	4 015	56 526	83 012	75 673
66.	«Балтийский Банк» (сан.)	85 019	81 843	89 795	70 009	45 805
67.	«Таврический» (сан.)	21 022	23 117	27 485	25 685	27 115
68.	«ЛЮКО-банк»	33 903	35 876	40 058	45 205	50 557
69.	«Финсервис»	11 976	17 423	28 514	45 663	64 606
70.	«Союз»	47 770	49 516	57 115	63 097	70 774
71.	«Балтинвестбанк» (сан.)	45 790	52 389	54 736	56 633	43 935
72.	«ЦентроКредит»	29 725	30 406	32 454	39 248	42 908
73.	«Кубань Кредит»	28 378	32 422	36 242	36 760	55 238
74.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	157 639	170 633	189 552	243 736	241 390
75.	«Меткомбанк» (Каменск-Уральский)	27 227	27 343	27 784	53 863	49 202

## Продолжение приложения 2

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.
76.	«Металлинвестбанк»	76 061	94 683	94 501	92 753	98 421
77.	«Росэксимбанк»	25 579	27 478	26 591	40 845	44 751
78.	«БНП Париба Банк»	101 269	63 463	68 644	69 487	56 623
79.	«ВУЗ-банк» (сан.)	40 002	39 565	37 126	27 696	29 450
80.	«Международный финансовый клуб»	31 656	30 191	30 280	43 703	41 757
81.	«Экспобанк»	29 461	28 719	27 596	30 830	34 977
82.	«Дойче Банк»	555 724	426 154	832 533	723 277	581 500
83.	«БКС - Инвестиционный Банк»	20 800	29 756	37 813	45 450	51 238
84.	«РН Банк»	1 182	1 374	10 303	15 169	34 886
85.	«Банк Интеза»	191 043	180 742	248 178	211 755	211 955
86.	«Росэнергобанк»	21 105	27 138	33 390	41 680	46 419
87.	«Креди Агриколь КИБ»	37 613	39 701	46 325	49 452	44 726
88.	«Крайинвестбанк» (сан.)	22 268	22 732	35 996	50 740	52 347
89.	«ОФК банк»	12 923	21 347	24 695	28 215	30 388
90.	«Социнвестбанк» (сан.)	15 632	15 174	16 632	24 220	25 811
91.	«Образование»	23 187	24 121	24 143	31 674	47 617
92.	«СДМ-банк»	32 028	33 308	35 348	40 091	59 488
93.	«Банк МБСП»	12 498	12 243	12 113	15 438	11 625
94.	«Межтопэнергобанк»	19 596	20 812	26 248	33 353	25 820
95.	«ББР Банк»	6 911	9 762	16 341	16 967	15 909
96.	«Тойота Банк»	91 598	121 060	119 585	104 340	84 835
97.	«Банк БФА»	19 419	26 066	36 294	55 055	7 216
98.	«АйСиБиСи Банк»	5 404	7 174	8 316	13 240	15 300
99.	«Фора-Банк»	38 546	42 306	50 737	84 727	114 867
100.	«Газэнергобанк» (сан.)	17 676	27 127	30 419	24 601	34 844

**Показатели соотношения операционных расходов на ИТ к среднегодовому  
показателю нетто-активов**

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	Рейтинг по % расходам на ИТ за 2016 год	Среднее значение за 5 лет	Рейтинг по средним % расходам на ИТ за 5 лет
1.	«Сбербанк»	0,109%	0,084%	0,080%	0,097%	0,111%	22	0,096%	29
2.	«ВТБ»	0,009%	0,008%	0,007%	0,007%	0,009%	96	0,008%	100
3.	«Газпромбанк»	0,019%	0,016%	0,015%	0,016%	0,018%	88	0,017%	96
4.	«ВТБ 24»	0,088%	0,090%	0,111%	0,112%	0,065%	44	0,093%	31
5.	«ФК Открытие»	0,021%	0,010%	0,007%	0,013%	0,024%	82	0,015%	97
6.	«Россельхозбанк»	0,038%	0,037%	0,038%	0,042%	0,044%	66	0,040%	68
7.	«Альфа-банк»	0,054%	0,045%	0,043%	0,043%	0,047%	62	0,046%	62
8.	«Московский кредитный банк»	0,013%	0,011%	0,010%	0,009%	0,010%	94	0,011%	99
9.	«Промсвязьбанк»	0,033%	0,027%	0,026%	0,026%	0,028%	78	0,028%	87
10.	«ЮниКредит Банк»	0,096%	0,118%	0,113%	0,098%	0,070%	41	0,099%	26
11.	«Бинбанк»	0,057%	0,049%	0,049%	0,024%	0,017%	89	0,039%	70
12.	«Росбанк»	0,085%	0,066%	0,053%	0,065%	0,074%	38	0,069%	47
13.	«Райффайзенбанк»	0,091%	0,072%	0,069%	0,097%	0,097%	25	0,085%	36
14.	«Россия»	0,030%	0,028%	0,027%	0,027%	0,015%	90	0,025%	89
15.	«БМ-Банк» (бывш. «Банк Москвы») (сан.)	0,016%	0,014%	0,017%	0,034%	0,019%	86	0,020%	93
16.	«РОСТ банк» (сан.)	0,051%	0,055%	0,035%	0,012%	0,006%	98	0,032%	81
17.	«Санкт-Петербург»	0,024%	0,024%	0,024%	0,031%	0,045%	65	0,030%	83
18.	«Совкомбанк»	0,146%	0,137%	0,089%	0,049%	0,065%	45	0,097%	28
19.	«АК БАРС»	0,025%	0,023%	0,020%	0,028%	0,031%	72	0,026%	88
20.	«Московский Областной Банк» (сан.)	0,131%	0,063%	0,028%	0,012%	0,008%	97	0,048%	60
21.	«Ситибанк»	0,227%	0,143%	0,135%	0,211%	0,176%	12	0,179%	11
22.	«Русский Стандарт»	0,141%	0,133%	0,086%	0,085%	0,054%	52	0,100%	25

## Продолжение приложения 3

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	Рейтинг по % расходам на ИТ за 2016 год	Среднее значение за 5 лет	Рейтинг по средним % расходам на ИТ за 5 лет
23.	«Уральский Банк Реконструкци и Развития»	0,046%	0,041%	0,012%	0,039%	0,033%	71	0,034%	80
24.	«Траст» (сан.)	0,107%	0,063%	0,100%	0,060%	0,051%	58	0,076%	42
25.	«СМП банк»	0,028%	0,018%	0,013%	0,014%	0,018%	87	0,018%	94
26.	«Российский Капитал» (сан.)	0,055%	0,040%	0,028%	0,024%	0,030%	73	0,035%	76
27.	«Югра»	0,029%	0,013%	0,011%	0,015%	0,023%	83	0,018%	95
28.	«Связь-Банк»	0,039%	0,036%	0,034%	0,041%	0,046%	63	0,039%	69
29.	«Всероссийский банк развития регионов»	0,066%	0,036%	0,033%	0,024%	0,025%	80	0,037%	73
30.	«Зенит»	0,034%	0,029%	0,030%	0,040%	0,043%	68	0,035%	77
31.	«Московский Индустриальный банк»	0,086%	0,079%	0,095%	0,095%	0,092%	27	0,090%	33
32.	«Абсолют банк»	0,057%	0,038%	0,026%	0,025%	0,025%	79	0,034%	79
33.	«Возрождение»	0,071%	0,070%	0,074%	0,075%	0,056%	50	0,069%	46
34.	«Нордеа Банк»	0,040%	0,037%	0,038%	0,039%	0,050%	60	0,041%	66
35.	«Новикомбанк»	0,038%	0,035%	0,030%	0,034%	0,012%	93	0,030%	84
36.	«Экспресс-Волга» (сан.)	0,148%	0,135%	0,052%	0,019%	0,012%	92	0,073%	43
37.	«Хоум Кредит»	0,267%	0,391%	0,338%	0,282%	0,228%	9	0,301%	5
38.	«ТрансКапиталБанк»	0,097%	0,087%	0,072%	0,074%	0,102%	24	0,086%	35
39.	«Глобэкс»	0,044%	0,037%	0,036%	0,049%	0,066%	43	0,046%	63
40.	«ИНГ Банк»	0,052%	0,041%	0,034%	0,055%	0,095%	26	0,055%	57
41.	«Восточный Экспресс Банк»	0,135%	0,154%	0,154%	0,113%	0,349%	5	0,181%	10
42.	«Тинькофф Банк»	0,542%	0,584%	0,573%	0,565%	0,767%	3	0,606%	3

## Продолжение приложения 3

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	Рейтинг по % расходам на ИТ за 2016 год	Среднее значение за 5 лет	Рейтинг по средним % расходам на ИТ за 5 лет
43.	«Росевробанк»	0,071%	0,073%	0,066%	0,047%	0,042%	69	0,060%	54
44.	«МТС-Банк»	0,069%	0,081%	0,118%	0,109%	0,112%	21	0,098%	27
45.	«ДельтаКредит»	0,030%	0,023%	0,019%	0,017%	0,020%	85	0,022%	92
46.	«Банк Сберегатель но-кредитного сервиса»	0,821%	0,351%	0,203%	0,001%	0,001%	100	0,275%	7
47.	«Росгосстрах Банк»	0,149%	0,147%	0,161%	0,131%	0,134%	20	0,144%	17
48.	«Авангард»	0,066%	0,069%	0,072%	0,071%	0,159%	13	0,087%	34
49.	«ОТП Банк»	0,479%	0,679%	0,701%	0,987%	0,867%	2	0,743%	1
50.	«МСП Банк»	0,034%	0,029%	0,041%	0,037%	0,061%	48	0,040%	67
51.	«Азиатско-Тихоокеанский банк»	0,080%	0,086%	0,071%	0,069%	0,078%	34	0,077%	41
52.	«Почта Банк»	0,060%	0,134%	0,166%	0,159%	0,204%	10	0,145%	16
53.	«СКБ-банк»	0,125%	0,155%	0,142%	0,128%	0,138%	19	0,138%	19
54.	«Сургутнефтегазбанк»	0,043%	0,034%	0,034%	0,031%	0,004%	99	0,029%	85
55.	«Кредит Европа Банк»	0,159%	0,181%	0,177%	0,158%	0,178%	11	0,171%	12
56.	«Инвестторгбанк» (сан.)	0,045%	0,044%	0,057%	0,059%	0,024%	81	0,046%	64
57.	«Запсибком банк»	0,076%	0,089%	0,129%	0,131%	0,140%	17	0,113%	23
58.	«Юниаструм банк» (ликв.)	0,195%	0,213%	0,088%	0,110%	0,041%	70	0,129%	20
59.	«Сетелем Банк»	0,197%	0,143%	0,154%	0,176%	0,144%	16	0,163%	13
60.	«Ренессанс кредит»	0,319%	0,291%	0,277%	0,312%	0,379%	4	0,316%	4
61.	«Русфинанс Банк»	0,178%	0,142%	0,163%	0,159%	0,154%	15	0,159%	15
62.	«Фондсервисбанк» (сан.)	0,041%	0,036%	0,032%	0,036%	0,029%	77	0,035%	78
63.	«Аверс»	0,022%	0,010%	0,011%	0,010%	0,010%	95	0,012%	98
64.	«Центр-инвест»	0,036%	0,031%	0,035%	0,039%	0,052%	56	0,039%	71

## Продолжение приложения 3

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	Рейтинг по % расходам на ИТ за 2016 год	Среднее значение за 5 лет	Рейтинг по средним % расходам на ИТ за 5 лет
65.	«Российский Национальный Коммерческий Банк»	0,232%	0,025%	0,109%	0,101%	0,082%	31	0,110%	24
66.	«Балтийский Банк» (сан.)	0,094%	0,074%	0,073%	0,066%	0,050%	59	0,071%	45
67.	«Таврический» (сан.)	0,046%	0,047%	0,041%	0,029%	0,030%	75	0,039%	72
68.	«ЛЮКО-банк»	0,044%	0,043%	0,043%	0,047%	0,057%	49	0,047%	61
69.	«Финсервис»	0,064%	0,041%	0,045%	0,057%	0,076%	36	0,057%	56
70.	«Союз»	0,056%	0,055%	0,063%	0,072%	0,083%	30	0,066%	50
71.	«Балтinvest банк» (сан.)	0,070%	0,071%	0,066%	0,067%	0,052%	55	0,065%	52
72.	«Центрокредит»	0,036%	0,027%	0,026%	0,039%	0,052%	54	0,036%	74
73.	«Кубань Кредит»	0,056%	0,057%	0,059%	0,051%	0,072%	40	0,059%	55
74.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	0,195%	0,183%	0,181%	0,309%	0,321%	7	0,238%	8
75.	«Меткомбанк» (Каменск-Уральский)	0,054%	0,050%	0,046%	0,082%	0,070%	42	0,060%	53
76.	«Металлинвестбанк»	0,115%	0,098%	0,093%	0,124%	0,140%	18	0,114%	22
77.	«Росэксимбанк»	0,226%	0,180%	0,077%	0,067%	0,063%	46	0,123%	21
78.	«БНП Париба Банк»	0,107%	0,067%	0,071%	0,081%	0,081%	32	0,081%	39
79.	«ВУЗ-банк» (сан.)	0,275%	0,279%	0,155%	0,054%	0,043%	67	0,161%	14
80.	«Международный финансовый клуб»	0,053%	0,036%	0,029%	0,050%	0,061%	47	0,046%	65
81.	«Экспобанк»	0,073%	0,055%	0,043%	0,044%	0,052%	57	0,053%	58
82.	«Дойче Банк»	0,349%	0,330%	0,766%	0,846%	0,872%	1	0,633%	2
83.	«БКС - Инвестиционный Банк»	0,105%	0,119%	0,096%	0,079%	0,081%	33	0,096%	30

## Продолжение приложения 3

№ п/п	Название	На 01.01 2013г.	На 01.01 2014г.	На 01.01 2015г.	На 01.01 2016г.	На 01.01 2017г.	Рейтинг по % расходам на ИТ за 2016 год	Среднее значение за 5 лет	Рейтинг по средним % расходам на ИТ за 5 лет
84.	«РН Банк»	0,033%	0,006%	0,022%	0,026%	0,055%	51	0,028%	86
85.	«Банк Интеза»	0,246%	0,243%	0,322%	0,305%	0,345%	6	0,292%	6
86.	«Росэнергобанк»	0,065%	0,066%	0,059%	0,067%	0,077%	35	0,067%	49
87.	«Креди Агриколь КИБ»	0,075%	0,059%	0,056%	0,071%	0,075%	37	0,067%	48
88.	«Крайинвестбанк» (сан.)	0,063%	0,055%	0,068%	0,084%	0,089%	28	0,072%	44
89.	«ОФК банк»	0,104%	0,113%	0,087%	0,062%	0,053%	53	0,084%	38
90.	«Социнвестбанк» (сан.)	0,130%	0,113%	0,058%	0,048%	0,046%	64	0,079%	40
91.	«Образование»	0,081%	0,064%	0,045%	0,053%	0,085%	29	0,066%	51
92.	«СДМ-банк»	0,090%	0,080%	0,073%	0,076%	0,108%	23	0,085%	37
93.	«Банк МБСП»	0,023%	0,022%	0,021%	0,027%	0,021%	84	0,023%	90
94.	«Межтопэнергобанк»	0,046%	0,044%	0,053%	0,063%	0,048%	61	0,050%	59
95.	«ББР Банк»	0,027%	0,028%	0,036%	0,033%	0,029%	76	0,031%	82
96.	«Тойота Банк»	0,196%	0,218%	0,220%	0,200%	0,157%	14	0,198%	9
97.	«Банк БФА»	0,027%	0,028%	0,038%	0,073%	0,013%	91	0,036%	75
98.	«АйСиБиСи Банк»	0,028%	0,017%	0,013%	0,022%	0,030%	74	0,022%	91
99.	«Фора-Банк»	0,106%	0,097%	0,106%	0,173%	0,232%	8	0,143%	18
100.	«Газэнергобанк» (сан.)	0,108%	0,137%	0,088%	0,052%	0,072%	39	0,092%	32

Показатели ROA и ROE топ-100 банков России по среднегодовому показателю  
**нетто-активов**

№ п/п	Название	ROA, %	ROE, %	Рейтинг по показателю ROA за 2016 год	Рейтинг по показателю ROE за 2016 год
1.	«Сбербанк»	2,37	18,64	15	19
2.	«ВТБ»	0,73	5,22	47	58
3.	«Газпромбанк»	2,22	24,32	18	12
4.	«ВТБ 24»	1,43	20,2	29	16
5.	«ФК Открытие»	0,49	9,3	56	41
6.	«Россельхозбанк»	0,03	0,37	69	72
7.	«Альфа-банк»	0,24	2,36	60	66
8.	«Московский кредитный банк»	0,20	3,22	62	64
9.	«Промсвязьбанк»	0,97	14,6	40	30
10.	«ЮниКредит Банк»	1,41	10,79	30	37
11.	«Бинбанк»	1,86	28,14	23	11
12.	«Росбанк»	1,30	8,51	33	45
13.	«Райффайзенбанк»	3,05	22,02	7	14
14.	«Россия»	0,56	8,14	52	46
15.	«БМ-Банк» (бывш. «Банк Москвы») (сан.)	-10,75	-102,7	98	96
16.	«РОСТ банк» (сан.)	-0,7	6,04	74	54
17.	«Санкт-Петербург»	0,43	4,88	57	60
18.	«Совкомбанк»	3,41	40,46	6	6
19.	«АК БАРС»	0,14	1,40	64	71
20.	«Московский Областной Банк» (сан.)	0,96	-2,91	41	76
21.	«Ситибанк»	2,27	17,26	17	22
22.	«Русский Стандарт»	-2,08	-18,64	83	86
23.	«Уральский Банк Реконструкции и Развития»	0,32	7,50	58	49
24.	«Траст» (сан.)	-4,82	116,35	91	2
25.	«СМП банк»	0,13	2,01	65	68
26.	«Российский Капитал» (сан.)	-1,59	-14,83	81	83
27.	«Югра»	-12,58	-161,93	99	99
28.	«Связь-Банк»	-4,57	-63,65	90	94
29.	«Всероссийский банк развития регионов»	1,47	11,27	28	35
30.	«Зенит»	-2,82	-33,68	88	89
31.	«Московский Индустриальный банк»	0,12	1,68	67	69
32.	«Абсолют банк»	-3,72	-44,60	89	90
33.	«Возрождение»	0,52	6,02	54	55
34.	«Нордеа Банк»	1,93	15,88	22	26
35.	«Новикомбанк»	-8,73	-74,8	97	95
36.	«Экспресс-Волга» (сан.)	2,11	73,07	21	3
37.	«Хоум Кредит»	3,00	17,63	8	21
38.	«ТрансКапиталБанк»	-0,64	-7,52	73	79

## Продолжение приложения 4

№ п/п	Название	ROA, %	ROE, %	Рейтинг по показателю ROA за 2016 год	Рейтинг по показателю ROE за 2016 год
39.	«Глобэкс»	-16,46	-121,91	100	98
40.	«ИНГ Банк»	2,46	16,03	14	25
41.	«Восточный Экспресс Банк»	-2,81	-19,4	87	87
42.	«Гинькофф Банк»	5,59	36,53	2	10
43.	«Росевробанк»	2,52	15,32	12	27
44.	«МТС-Банк»	-7,18	-56,00	96	92
45.	«ДельтаКредит»	-0,72	-10,61	76	81
46.	«Банк Сберегательно-кредитного сервиса»	0,07	16,08	68	24
47.	«Росгосстрах Банк»	0,13	1,41	65	70
48.	«Авангард»	1,37	8,70	31	43
49.	«ОТП Банк»	0,92	4,39	42	62
50.	«МСП Банк»	-2,38	-15,39	85	84
51.	«Азиатско-Тихоокеанский банк»	0,70	6,43	50	53
52.	«Почта Банк»	0,75	4,98	46	59
53.	«СКБ-банк»	-1,29	-12,15	79	82
54.	«Сургутнефтегазбанк»	1,09	13,09	36	31
55.	«Кредит Европа Банк»	0,73	4,30	47	63
56.	«Инвестторгбанк» (сан.)	0,29	19,20	59	18
57.	«Запсибкомбанк»	1,02	8,67	38	44
58.	«Юниаструм банк» (ликв.)	1,08	8,10	37	47
59.	«Сетелем Банк»	-16,46	-121,91	100	98
60.	«Ренессанс кредит»	2,46	16,03	14	25
61.	«Русфинанс Банк»	-2,81	-19,4	87	87
62.	«Фондсервисбанк» (сан.)	5,59	36,53	2	10
63.	«Аверс»	2,52	15,32	12	27
64.	«Центр-инвест»	-7,18	-56,00	96	92
43.	«Росевробанк»	-0,72	-10,61	76	81
44.	«МТС-Банк»	0,07	16,08	68	24
45.	«ДельтаКредит»	0,13	1,41	65	70
46.	«Банк Сберегательно-кредитного сервиса»	1,37	8,70	31	43
47.	«Росгосстрах Банк»	0,92	4,39	42	62
48.	«Авангард»	-2,38	-15,39	85	84
49.	«ОТП Банк»	0,70	6,43	50	53
50.	«МСП Банк»	0,75	4,98	46	59
51.	«Азиатско-Тихоокеанский банк»	-1,29	-12,15	79	82
52.	«Почта Банк»	1,09	13,09	36	31
53.	«СКБ-банк»	0,73	4,30	47	63
54.	«Сургутнефтегазбанк»	0,29	19,20	59	18
55.	«Кредит Европа Банк»	1,02	8,67	38	44
56.	«Инвестторгбанк» (сан.)	1,08	8,10	37	47
57.	«Запсибкомбанк»	-16,46	-121,91	100	98
58.	«Юниаструм банк» (ликв.)	2,46	16,03	14	25
59.	«Сетелем Банк»	1,17	8,09	34	48
60.	«Ренессанс кредит»	-0,01	-0,10	72	75
61.	«Русфинанс Банк»	2,30	10,23	16	38

## Продолжение приложения 4

№ п/п	Название	ROA, %	ROE, %	Рейтинг по показателю ROA за 2016 год	Рейтинг по показателю ROE за 2016 год
62.	«Фондсервисбанк» (сан.)	9,11	216,44	1	1
63.	«Аверс»	1,83	10,90	24	36
64.	«Центр-инвест»	0,79	7,31	45	50
65.	«Российский Национальный Коммерческий Банк»	1,14	4,50	35	61
66.	«Балтийский Банк» (сан.)	1,34	38,05	32	9
67.	«Таврический» (сан.)	-0,71	-20,03	75	88
68.	«ЛОКО-банк»	2,15	14,88	19	28
69.	«Финсервис»	0,88	17,96	43	20
70.	«Союз»	-5,61	-56,45	93	93
71.	«Балтинвестбанк» (сан.)	4,25	65,72	4	5
72.	«Центрокредит»	-2,69	-6,67	86	77
73.	«Кубань Кредит»	0,00	0,00	71	74
74.	«Эйч-Эс-Би-Си Банк»	1,70	9,03	26	42
75.	«Меткомбанк» (Каменск-Уральский)	1,71	5,48	25	56
76.	«Металлинвестбанк»	1,56	12,21	27	32
77.	«Росэксимбанк»	0,80	2,38	44	65
78.	«БНП Париба Банк»	1,00	9,42	39	40
79.	«ВУЗ-банк» (сан.)	-1,44	67,02	80	4
80.	«Международный финансовый клуб»	-6,35	-102,79	94	97
81.	«Экспобанк»	3,81	21,65	5	15
82.	«Дойче Банк»	2,90	14,68	9	29
83.	«БКС - Инвестиционный Банк»	0,56	11,52	52	33
84.	«РН Банк»	2,81	16,67	10	23
85.	«Банк Интеза»	-1,65	-9,01	82	80
86.	«Росэнергобанк»	-1,26	-6,71	78	78
87.	«Креди Агриколь КИБ»	0,52	5,43	54	57
88.	«Крайинвестбанк» (сан.)	-6,95	-178,49	95	100
89.	«ОФК банк»	5,42	40,31	3	7
90.	«Социнвестбанк» (сан.)	-0,76	6,89	77	51
91.	«Образование»	-4,89	-51,54	92	91
92.	«СДМ-банк»	2,47	19,66	13	17
93.	«Банк МБСП»	0,23	2,16	61	67
94.	«Межтопэнергобанк»	0,03	0,37	69	72
95.	«ББР Банк»	0,71	9,48	49	39
96.	«Тойота Банк»	2,13	11,34	20	34
97.	«Банк БФА»	-2,29	-18,05	84	85
98.	«АйСиБиСи Банк»	2,58	23,23	11	13
99.	«Фора-Банк»	0,60	6,82	51	52
100.	«Газэнергобанк» (сан.)	0,15	39,37	63	8