

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Главный бухгалтер

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

_____ С.В. Калижникова

« _____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

« _____ » _____ 2021 г.

Анализ траектории развития ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в условиях цифровизации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
ЮУрГУ – 38.04.08.2021.(657).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф.

_____ И.А. Соловьева

« _____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 369

_____ А.Д. Радионова

« _____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Радионова А.Д. Анализ траектории развития ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в условиях цифровизации. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-369, 206 с., 28 ил., 13 табл., библиограф. список – 75 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью исследовать тенденции развития цифровых технологий в банковской деятельности и предложить рекомендации по развитию цифровых продуктов для ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

В работе рассмотрены теоретические основы функционирования банковского сектора, проанализированы наиболее популярные инновационные банковские продукты и услуги, а также мировой опыт их создания и продвижения.

Для достижения цели был проведён анализ динамики развития банковского рынка, дана характеристика ПАО «ЧЕЛИНДБАНКА» и основных показателей его деятельности. Затем проанализированы цифровые продукты банков конкурентов, составлен рейтинг банков по пяти ключевым параметрам и построена траектория их развития в условиях цифровизации. На основании проделанной работы были разработаны рекомендации по развитию регионального банка в ИТ-сфере.

ABSTRACT

Radionova A.D. Analysis of the development trajectory of PJSC "CHELINDBANK" in the context of digitalization. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-369, 206 pages, 28 drawings, 13 tables, bibliography – 75 names, 2 applications.

Graduation qualification work was carried out in order to study the trends in the development of digital technologies in banking and to offer recommendations for the development of digital products for PJSC CHELINDBANK.

The paper considers the theoretical foundations of the functioning of the banking sector, analyzes the most popular innovative banking products and services, as well as world experience in their creation and promotion.

To achieve the goal, the analysis of the dynamics of the banking market was carried out, the characteristics of PJSC "CHELINDBANK" and the main indicators of its activities were given. Then, the digital products of competing banks were analyzed, a rating of banks was compiled by five key parameters, and the trajectory of their development in the context of digitalization was built. Based on the work done, recommendations were developed for the development of a regional bank in the IT field.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 БАНКОВСКИЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ	10
1.1 Понятие и сущность банковских продуктов и услуг	10
1.2 Механизм функционирования банковского сектора.....	22
1.3 Основные тенденции развития банковского сектора.....	28
2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	48
2.1 Мировой опыт создания и продвижения новых банковских услуг	48
2.2 Статистика развития банковского рынка в условиях цифровизации.....	58
2.3 Характеристика ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и основных показателей его деятельности	75
3 АНАЛИЗ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	99
3.1 Анализ цифровых продуктов банков конкурентов	99
3.2 Рейтинг банков конкурентов и построение траектории их развития в условиях цифровизации	151
3.3 Разработка рекомендаций по развитию цифровых продуктов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».....	165
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	188
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	193
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	201
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	205

ВВЕДЕНИЕ

На данном этапе развития экономики деятельность банковского сектора претерпевает активные изменения. За последние два года в России произошел значительный скачок в развитии электронных, инновационных продуктов и услуг в сфере банковского обслуживания. В современном мире существует острая необходимость в модернизации, развитии и усовершенствовании банковских операций, с целью предоставления их в качестве услуг своим потенциальным клиентам: гражданам РФ и иностранцам, а также различным компаниям, организациям и предпринимателям. За последнее десятилетие банковской сектор многих стран мира вышел на качественно новый уровень. Такой уровень подразумевает, что подавляющая часть населения в настоящее время активно пользуется банковскими услугами. Банковской услугой является одна или несколько операций банка, удовлетворяющих определенную потребность клиента. Процесс совершения клиентом той или иной операции с участием банка превращает данную банковскую операцию в предоставляемую банком услугу.

Теперь банки приоритетом своей деятельности считают развитие и усовершенствование предоставляемых ими услуг, чтобы клиенты тем самым чувствовали острую необходимость и нужду в участии банка в их жизни. Это наводит на мысль, что банковский сектор меняет свою ориентированность. Теперь банковское дело смотрит не на конечные продукты, а на рынок и его тенденции.

Основным содержанием нового этапа в развитии банковского сектора должно стать совершенствование банковской деятельности, включающее расширение состава инновационных финансовых продуктов и услуг, рост их качества и развитие способов предоставления, повышение долгосрочной эффективности и устойчивости бизнеса, реализация клиенто-ориентированного подхода.

В данной выпускной работе предметом нашего исследования стал региональный коммерческий банк ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Целью является

исследование тенденций развития цифровых технологий в банковской деятельности и разработка рекомендации по развитию цифровых продуктов для ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Для достижения поставленной цели нам необходимо решить ряд задач:

- изучение теоретических основ функционирования банковского сектора;
- рассмотреть мировой опыт создания и продвижения новых банковских услуг;
- провести анализ развития цифровых технологий в банковской сфере;
- проанализировать динамику развития банковского сектора;
- дать характеристику и провести финансовый анализ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»;
- провести анализ цифровых продуктов банков конкурентов;
- составить рейтинг банков конкурентов и траекторию их развития в условиях цифровизации;
- разработать рекомендации по развитию цифровых продуктов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе, мы рассмотрели теоретические основы механизма функционирования банковского сектора в России и за рубежом. Определили сущность банковских продуктов и услуг и тенденции в их развитии. Во второй главе мы рассмотрели мировой опыт создания и продвижения новых банковских продуктов и услуг, исследовали статистику развития банковского сектора России в целом и перешли к финансовому анализу ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и знакомству с особенностями его функционирования. В третьей главе мы приступили к анализу цифровых продуктов банков конкурентов, составили рейтинг этих банков по пяти ключевым параметрам и построили траекторию их ИТ-развития. Затем мы определили какие нововведения необходимы банку и разработали рекомендации, рассчитали инвестиционные затраты и изменение финансового результата банка.

1 БАНКОВСКИЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

1.1 Понятие и сущность банковских продуктов и услуг

Согласно банковскому законодательству, банк представляет собой кредитную организацию, основной деятельностью которой является привлечение денежных средств физических и юридических лиц, размещение их от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности и осуществление расчетных операций по поручению клиентов [8]. Фундаментом, благодаря которому функционирует банковская сфера деятельности, являются коммерческие банки, которые предоставляют спектр различных операций и услуг населению Российской Федерации, гражданам других стран, всевозможным компаниям и организациям. Независимо от формы собственности коммерческие банки являются самостоятельными субъектами экономики, основной целью которых является получение максимальной прибыли в процессе осуществления своей профессиональной деятельности. Деятельность коммерческих банков направлена на оказание целого комплекса разнообразных услуг своим клиентам, что, кстати говоря, является основополагающим отличием банков от специальных кредитных организаций небанковского типа. Такие организации могут предоставить клиенту лишь ограниченный спектр финансовых и банковских услуг.

Коммерческий банк выполняет следующие функции:

- аккумулятивная функция (привлечение средств в депозиты);
- инвестиционная функция (размещение депозитных средств);
- расчетно-кассовое обслуживание клиентов.

Специфической особенностью Коммерческого банка является то, что данный кредитный институт одновременно привлекает временно свободные средства хозяйства и удовлетворяет за счет этих привлеченных средств разнообразные финансовые потребности физических и юридических лиц [9].

Экономическая основа аккумулятивной и инвестиционной функций банка заключается в процессе движения денежных средств, который обеспечивает

непосредственно формирование объекта кредитных отношений и прибыльное расположение привлеченных кредитных ресурсов.

На сегодняшний день, в отечественном и зарубежном банковском деле, выделяют две, как может сначала показаться, противоположных друг другу тенденции: универсализацию и специализацию, банковской деятельности, отмечая, что со специализацией банков усиливаются тенденции к универсализации их деятельности. Коммерческие банки, которые в большей степени осуществляли те или иные обыденные операции теперь стали заниматься ещё и смежными, близкими к уже оказываемым видам деятельности. Поэтому, тому или иному коммерческому банку по характеру его операций можно присвоить классификацию, при этом во внимание следует принять степень развития экономики страны, денежно-кредитных отношений и финансового рынка. Тогда коммерческий банк будет классифицироваться, как универсальный, отраслевой, специального назначения, региональный и т. п.

Сейчас коммерческие банки являются важной и неотъемлемой частью жизни общества всех зарубежных стран. Данные кредитные организации предоставляют своим клиентам обширный спектр товаров и услуг, которые призваны удовлетворить финансовые потребности населения. Банки обслуживают как физических лиц, так и юридических, начиная с оплаты коммунальных расходов в кассовом узле и вкладов граждан, заканчивая крупными организациями. В настоящее время, количество продуктов и услуг, предоставляемых крупными банками и системой их филиалов, достигает более трехсот. Сюда можно отнести: ведение депозитных счетов, безналичные переводы средств, прием сбережений, выдача разнообразных ссуд, купля-продажа ценных бумаг, операции по доверенности, хранение ценностей в сейфах и др. Благодаря этому коммерческие банки постоянно и неразрывно связаны практически всеми звеньями воспроизводственного процесса.

Основным и непосредственно самым важным видом деятельности коммерческих банков является реализация банковских продуктов и оказание

банковских услуг. Под банковским продуктом принято понимать банковский документ или свидетельство, эмиссия которого необходима при обслуживании клиента и осуществлении определенных банковских операций. Примером банковского продукта могут служить векселя, чеки, банковские проценты, депозиты, сертификаты и т.п. Понятие банковской услуги подразумевает банковскую операцию по обслуживанию клиента. Сходство банковского продукта и банковской услуги в том, что они призваны удовлетворять потребности клиента и способствовать получению прибыли.

Банковский сектор выполняет свои функции путём осуществления банковских операций. По российскому законодательству к основным банковским операциям относят следующие:

- привлечение денежных средств юридических и физических лиц во вклады до востребования и на определенный срок;
- предоставление кредитов от своего имени за счет собственных и привлеченных средств;
- открытие и ведение счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению клиентов, в том числе банков-корреспондентов;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание клиентов;
- управление денежными средствами по договору с собственником или распорядителем средств;
- осуществление операций с драгоценными металлами в соответствии с действующим законодательством;
- выдача банковских гарантий [10].

В соответствии с действующим российским законодательством, кредитные организации, являясь юридическими лицами, также имеют право выполнять иные операции. Все банковские операции и сделки осуществляются в рублях, за исключением операций в иностранной валюте, выполняемых только при наличии

соответствующей лицензии Банка России. Кредитной организации запрещается занятие производственной, торговой и страховой деятельностью ввиду того, что эти операции относятся к небанковским.

Банковский сектор предоставляет гражданам определенные услуги, которые заключаются в проведении определенных банковских операций для клиента, по его распоряжению и в некоторых случаях на платной основе. К основным характеристикам банковской услуги относятся:

- банковские услуги имеют нематериальную сущность;
- продукт не складывается, но в банках создаются запасы денежных средств, которыми управляет банкир;
- оказание банком своих профессиональных услуг строго контролируется системой законов РФ;
- система сбыта эксклюзивна и интегрирована между филиалами одного и того же банка, которые очевидно выполняют идентичные операции и функции касательно своих клиентов. [11].

Стоит обратить внимание, что деятельность кредитных организаций, в частности банков, произведенная на основании заключённых договоров и соглашений, которая потенциально может повлечь ограничение конкуренции в банковской сфере, а также к монополизации рынка банковских услуг, является незаконной и запрещена законодательством нашей страны. Структура основных операций коммерческого банка представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура основных операций коммерческого банка

Таким образом, можно сделать вывод, что банковская система любой страны - одна из важнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. Рынок услуг банковского сектора широк и разнообразен. Здесь присутствует высокая конкуренция, поэтому каждый коммерческий банк стремится повысить качество своей работы, разнообразить и модернизировать свои продукты и услуги, согласно потребностям своих клиентов, чтобы занимать лидирующие позиции среди соперников.

Теперь мы можем более детально рассмотреть основные банковские услуги и продукты.

1. Привлечение денежных средств юридических и физических лиц на счета до востребования и на срочные вклады (депозиты). Как показывает практика, большую часть пассивного раздела баланса практически каждого существующего коммерческого банка составляют депозитные операции. Наиболее

распространенным депозитом в банковском секторе России является размещение средств населением на счетах до востребования ввиду того, что по данному виду вкладного счета нет ограничений по сроку и неснижаемому остатку на счёте, поэтому клиент может получить назад свои деньги в любой момент времени. Соответственно операционные расходы по счетам до востребования будут выше, чем по депозитам, заключаемым на определенный срок. Но ввиду того, что проценты по таким счетам очень низкие (например, в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» процентная ставка по вкладу до востребования составляет 0,1 %), стоимость таких ресурсов для банка вовсе не высока. С другой стороны, можно отметить, что такие ресурсы, привлеченные банком, менее стабильны, из-за чего возникает дополнительная потребность в создании оперативного резерва для сохранения ликвидности. С практической точки зрения, принято считать за оптимальное значение удельный вес средств в ресурсах, привлеченных коммерческими банками на счета до востребования, на уровне 31-36% [12].

К депозитам до востребования относят также кредитовые остатки на корреспондентских счетах и депозиты до востребования других банков в данном банке. Под срочными банковскими вкладами (депозитами) принято понимать привлеченные денежные средства населения, размещенные на счетах под определенную процентную ставку и на определенный временной промежуток, которые фиксируются в договоре, заключаемом с банком. По таким видам вкладов, как правило, устанавливается более высокая процентная ставка по сравнению со счетами до востребования и довольно часто присутствуют ограничения по досрочному расторжению договора, по пополнению и снятию денежных средств со вклада, по суммам первоначального взноса и неснижаемому остатку на счёте.

Из недепозитных ресурсов, привлеченных коммерческими банками, также необходимых для стабильного функционирования банковской деятельности, можно выделить например: выпуск облигаций или коммерческих бумаг, продажа ценных бумаг с подразумевающимся обратным выкупом, получение займов у

Центробанка или на межбанковском рынке, учет векселей и продажа банковских акцептов.

2. Кредитование физических и юридических лиц. Данный вид услуги представляет собой процесс предоставления денежного капитала в ссуду под определенную процентную ставку, на определенный срок с индивидуально установленными условиями для конкретного заёмщика.

В рыночной экономике кредитование является методом перемещения капитала из одной отрасли в другую в непрерывном кругообороте фондов функционирующих организаций. Классической формой предоставления ссуды является непосредственно банковское кредитование. Банковские кредиты можно разделить на группы по различным признакам.

По направлению или целям использования кредиты подразделяются на:

– целевые (кредиты, выдаваемые на строго определенные нужды (цели) например для покупки материальных благ или для обеспечения нормального, бесперебойного производственного процесса, кредиты на покупку жилья, а также его строительства и т.д.)

– нецелевые (например, кредиты на временные нужды).

В зависимости от типа кредитора:

– банковские ссуды (предоставляемые отдельными банками или банковскими объединениями);

– ссуды кредитных организации небанковского типа (ломбардов, пунктов проката, кредитных кооперативов, строительных обществ, пенсионных фондов и т. д.);

– личные или частные ссуды (предоставляемые частными лицами);

– ссуды, предоставляемые заёмщикам предприятиями и организациями (в порядке коммерческого кредитования или ссуды с рассрочкой платежа, предоставляемые населению торговыми организациями и др.).

По типу заёмщика:

– ссуды юридическим лицам: коммерческим организациям (предприятиям и организациям, в том числе банкам, компаниям, фирмам), некоммерческим, правительственным организациям;

– ссуды физическим лицам [13].

По отраслевому признаку различают ссуды, предоставляемые банками предприятиям промышленности, сельского хозяйства, торговли, транспорта, связи и т. д.

По срокам кредитования ссуды подразделяют на:

- краткосрочные (сроком от одного дня до одного года);
- среднесрочные (сроком от одного года до трех-пяти лет);
- долгосрочные (сроком свыше трех-пяти лет).

По обеспечению выделяют ссуды необеспеченные (бланковые) и обеспеченные (залогом, гарантиями, поручительствами, страхованием).

По графику погашения можно выделить кредиты, задолженность по основному долгу и процентам, по которым погашается клиентом одним платежом (единовременно), и ссуды с рассрочкой платежа. Кредиты, предоставленные банком на условиях рассрочки оплаты, представляют собой, как правило, отношения между банком и заёмщиком на договорной основе, которые базируются на равномерной оплате задолженности с периодическим внесением платежей. Но стоит отметить, что также бывают условия выдачи ссуды, по которым гашение происходит, либо неравномерно и периодически, либо неравномерно и непериодически.

По методу взимания процентов ссуды классифицируют следующим образом: ссуды с удержанием процентов в момент предоставления ссуды, ссуды с уплатой процентов в момент погашения кредита и ссуды с уплатой процентов равными взносами на протяжении всего срока пользования. Существует также такое понятие, как ссуда с аннуитетным платежом, т. е. погашением основного долга с одновременной уплатой процентов за пользование ссудой [14].

По характеру кругооборота ссуды делят на сезонные и несезонные, разовые и возобновляемые. В группу разовых кредитов включают кредиты, предоставляемые клиентам по кредитным картам или кредиты по единым активно-пассивным счетам в форме овердрафта [15].

Для процветания экономики Российской Федерации, а также повышения эффективности её функционирования огромную роль играет совершенствование и прогресс кредитных отношений, который призван ускорить модернизацию безналичных расчётов.

3. Открытие и ведение счетов физических и юридических лиц. Экономическая сфера жизни многих стран, в том числе и России за основу своего формирования принимает систему сложных взаимосвязей хозяйствующих субъектов. Такая система нацелена на исполнение взаимных обязательств и удовлетворение имеющихся потребностей, посредством осуществления определенных платежей и расчётов.

Процесс денежного обращения каждой страны условно разграничивается на две составляющие: налично-денежный и безналичный обороты. Платежный оборот, который может происходить в любой форме, как в наличной, так и безналичной, здесь денежные средства используются, как средство платежа для погашения долговых обязательств. Стоит отметить, что весь безналичный оборот является ещё и платёжным потому, что подразумевается не совпадение по срокам движения товаров и оплаты по ним.

Конечно, в современном мире все экономические операции осуществляются преимущественно через безналичный платёжный оборот. Он осуществляется путём записи по счетам отправителя и получателя денежных средств в кредитных организациях, в частности в банках, а также путем зачетов взаимных требований и передачи оборотных документов (векселей, варрантов и т. п.). Безналичный платёжный оборот в основном осуществляется через банки, но иногда возможны случаи, когда оборот проходит, минуя банк посредством платёжных инструментов.

Чтобы осуществить операцию в безналичной форме через банковский сектор, необходимо иметь открытый счет, который будет выступать связующим звеном в отношениях между коммерческим банком и его клиентом. Для совершения расчетных операций используются разнообразные типы счетов. Это могут быть текущие, расчетные и счета до востребования, необходимые для осуществления текущей (основной) деятельности.

4. Осуществление расчетов по поручению клиентов, в том числе банков-корреспондентов. Одними из самых важных банковских операций являются перечисление, зачисление и списание средств со счетов клиентов. Коммерческие банки осуществляют свою профессиональную деятельность согласно законам, нормативно-правовым актам, правилам, формам и стандартам разрабатываемых Правительством РФ и Центральным банком России. Если регламент работы касательно определенных операций не установлен, то банки работают согласно своим внутренним разработанным нормативным документам, в порядке, установленном федеральными законами и правилами, принятыми в международной банковской практике [16].

5. Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание клиентов. В обязанности коммерческого банка при осуществлении инкассовых поручений входит получение и зачисление на счет клиента причитающихся ему денежных средств при условии предоставления в банк обосновывающих документов.

6. Операции с ценными бумагами. Коммерческие банки на рынке ценных бумаг могут выступать в качестве эмитентов ценных бумаг, посредников при операциях с ценными бумагами, а также в роли инвесторов, приобретая ценные бумаги за свой счет.

Ценные бумаги, выпускаемые коммерческими банками, можно разделить на две основные группы:

- акции и облигации;
- сберегательные и депозитные сертификаты, векселя.

Выпуская свои ценные бумаги, коммерческие банки исполняют свою функцию как акционерного общества. А также аккумулирующую функцию по привлечению денежных средств и созданию средств платежа. Банки могут эмитировать акции, как источник формирования уставного капитала банка, облигации, сберегательные сертификаты и векселя, обладающие свойством привлекать дополнительные заёмные средства. Кроме того, банки могут выступать посредниками в операциях с ценными бумагами выпущенными другими организациями, продавая, оставляя на хранение и получая дивиденды по акциям за комиссионное вознаграждение.

7. Валютные операции. Под такими операциями следует понимать отношения по покупке и продаже различных видов иностранных валют между банком и обратившимися в него физическими и юридическими лицами, которые осуществляют данные валютные операции в наличной и безналичной формах.

В соответствии с российскими законами, абсолютно любые валютные операции могут совершаться исключительно только Центробанком РФ, за исключением определенного круга кредитных организаций, в частности банков, которые прошли проверку и получили лицензию ЦБ РФ на проведение таких операций [17]. Если операции с иностранной валютой проводятся организациями, не имеющими на это лицензию, то такие операции считаются противозаконными.

8. Осуществление операций с драгметаллами с учётом законодательства РФ. Основанием для оказания услуг, связанных с драгоценными металлами и камнями кредитными организациями и банками, в частности, является полученное разрешение (лицензия) от Центробанка России.

К основным операциям коммерческих банков с драгоценными металлами и драгоценными камнями относятся:

- операции по покупке и продаже драгоценных металлов и камней;
- операции по привлечению и размещению драгметаллов во вклады;
- операции по хранению и перевозке драгоценных металлов и драгоценных камней;

- операции по предоставлению кредитов в драгоценных металлах и под залог;
- экспортные операции.

9. Выдача банковских гарантий. Данный вид операций заключается в том, что банки берут на себя документально закреплённое обязательство (поручительство), заключающееся в оплате долга за клиента другому (третьему) лицу при наступлении определённых, описанных в заключённом договоре условий. Комиссионные вознаграждения по данным сделкам являются доходами банка, за осуществление обязательств по договору. Операции по выдаче банковских гарантий также поддаются различным видам классификаций. По степени рискованности такие сделки можно разграничить на:

- рисковые;
- риск-нейтральные.

По характеру размещения средств:

- на первичные (операции, связанные с размещением средств на корреспондентском счете, в кассе, с выдачей ссуд клиентам, другим банкам);
- вторичные (операции, связанные с отчислениями средств в резервный фонд);
- инвестиционные (операции по вложению средств банка в собственный портфель ценных бумаг, в основные фонды, по участию в хозяйственной деятельности других предприятий).

От уровня доходности:

- операции, приносящие доход (высокодоходные и низкодоходные, приносящие доход стабильный или нестабильный);
- не приносящие дохода [13].

10. Прочие банковские услуги. В соответствии с российским банковским законодательством коммерческие банки помимо перечисленных выше банковских услуг вправе предоставлять прочие услуги:

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

- приобретение права требования по исполнению обязательств от третьих лиц в денежной форме;
- оказание консультационных и информационных услуг;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции.

Правовые основы совершения банками прочих операций регулируются гражданским законодательством, а именно Гражданским кодексом РФ, принятыми в соответствии с ним иными федеральными законами, а также в некоторых случаях указами Президента РФ.

В качестве промежуточного итога можно отметить, что коммерческие банки повсеместно, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом имеют в своём арсенале огромный спектр банковских продуктов и услуг, способных удовлетворить все возможные желания своих клиентов. При этом рынок услуг банковского сектора не перестаёт развиваться и расти, предлагая своим потенциальным потребителям осуществлять всё более новые операции, способные улучшить качество их жизни. Прогресс банковской сферы неразрывно связан с маркетинговой деятельностью кредитных организаций и, в частности, банков, роль которой сейчас невероятно возросла. В условиях насыщения рынка банковскими продуктами и как следствие высокой конкуренции между коммерческими банками на финансовых рынках, постоянного появления инноваций и новых технологий, качественная политика банка по продвижению своей организации и своих услуг стала первостепенной задачей, чтобы оставаться на плаву.

1.2 Механизм функционирования банковского сектора

Сутью существования банков и банковской системы в целом является выполнение ими своей профессиональной деятельности и исключительных

функций, присущих только данному виду организаций, которые не способны осуществить другие органы, чтобы удовлетворить особые потребности населения, компаний и предприятий.

Банки проводят операции, в основе осуществления которых непосредственно лежит удовлетворение либо уже сформировавшихся потребностей потенциальных клиентов, либо деятельность в интересах человека или предприятия, потребность в которой у последних может возникнуть в будущем. Такие операции, собственно, и являются банковскими услугами.

Самыми привычными и популярными услугами банковского сектора является кредитование физических и юридических лиц, а также привлечение средств клиентов для размещения в банковских депозитах. Такие услуги приносят коммерческим банкам основную и наибольшую часть прибыли, формирующуюся за счёт разницы между процентами по этим услугам. Стоит отметить тот факт, что эти два вида самых популярных услуг могут существовать в огромном многообразии своих форм тем самым, банк может предоставлять своим клиентам не просто две услуги, а огромное множество различных банковских продуктов.

На сегодняшний день ситуация складывается таким образом, что банки, либо занимаются универсальной деятельностью и стараются охватить все сферы банковской системы и финансового рынка, с целью удовлетворения как можно большего числа потребностей, предоставляя как можно более широкий выбор услуг, либо наоборот специализируются на ограниченном наборе услуг, с целью приобретения и удержания конкурентных преимуществ по ним.

Совокупность функционирующих коммерческих банков помогает в развитии и формировании денежному рынку, главной особенностью которого является наличие временно свободных средств у физических, юридических лиц, государства, используемые в качестве удовлетворения краткосрочных потребностей людей и экономики в целом.

Коммерческие банки практически занимаются всеми видами кредитных, расчетных и финансовых операций, связанных с обслуживанием хозяйственной деятельности своих клиентов.

Группируя эти операции коммерческих банков, можем сформулировать выполняемые ими основные функции:

- аккумуляция временно свободных денежных средств, сбережений и накоплений (депозитные операции);
- кредитование экономики и населения (активные операции);
- организация и проведение безналичных расчетов;
- инвестиционная деятельность;
- прочие финансовые услуги клиентам.

Банковская ресурсная база состоит из собственных, привлеченных и эмитированных средств. К собственным средствам относятся акционерный и резервный капитал, а также нераспределенная прибыль. Собственные средства являются самой наименьшей частью ресурсной базы потому, что как говорилось ранее наибольшую часть, формируют банковские вклады и корреспондентские счета.

Под пассивными банковскими операциями подразумеваются кредиты, полученные от других банков и привлеченные средства. Такая операция представляет собой стандартную, обыкновенную сделку по кредиту, исполняемую по инициативе банка.

Следующим видом операции банков является банковские услуги. Для банков они служат важной частью рекламы. Существуют три вида банковских услуг:

- управление имуществом (доверительные или трастовые операции);
- операции по выпуску, размещению и хранению ценных бумаг, а также управление ими;
- платежный оборот, операции с валютой и драгоценными металлами, инкассация векселей и чеков (под платежным оборотом имеется в виду

проведение банками наличных и безналичных операций (платежей) за счёт самих клиентов или за счёт банка).

Осуществляя свою операционную деятельность, коммерческие банки получают доходы, которые формируют валовую прибыль банка. Валовая прибыль включает:

- доходы от учетно-ссудных операций (процент);
- проценты и дивиденды от вложений в ценные бумаги;
- комиссионные по расчетным, переводным и другим операциям;
- прибыли от учредительства, биржевых сделок;
- доходы по доверительным операциям;
- доходы от внешних операций (валютных сделок, зарубежных кредитов).

Из сформировавшейся валовой прибыли вычитают расходы, на осуществление банком своих операций, выплаты по заработным платам сотрудникам банка, выплаты процентов по вкладам клиентам и иные расходы, образуя после всех необходимых вычитаний чистую прибыль. Из данного вида прибыли банк уже выплачивает налоги и дивиденды своим акционерам, а также перечисляет часть средств в резервный капитал.

В качественном управлении коммерческим банком самым важным и приоритетным является решение вопроса установления и удержания оптимального соотношения между прибыльностью и ликвидностью банка, а также доходностью его операций. Каждый банк должен соблюдать определённый уровень ликвидность, чтобы гарантировать всем свою платежеспособность.

В сущности, ликвидность коммерческих банков взаимосвязано с процессом инвестирования в ценные бумаги. Коммерческие банки на рынке ценных бумаг могут выступать в качестве:

- эмитентов ценных бумаг,
- посредников при операциях с ценными бумагами,
- в роли инвестора, приобретая ценные бумаги за свой счет.

Ценные бумаги, которые могут быть эмитированы банковским сектором, можно представить условно разграниченными на:

- акции и облигации;
- сберегательные и депозитные сертификаты, векселя.

Выпуская собственные ценные бумаги и занимаясь их реализацией или осуществляя операции с акциями других предприятий, поручивших им это дело за определенное вознаграждение, коммерческие банки принадлежат уже не финансово-кредитному, а акционерному обществу, выполняя весьма характерные для этого функции.

Кроме всего прочего, некоторые банки имеют право и возможность в качестве залога по выданным кредитам принимать ценные бумаги. Пока длится период залога, получение дохода по таким бумагам регламентируется в заключённом ранее кредитном договоре между банком и кредитуемым.

Таким образом, осуществляя свою инвестиционную деятельность, описанную ранее, банк создаёт свой инвестиционный портфель. По своей сути инвестиционный портфель банка представляет собой набор акций и других ценных бумаг, которые появились в распоряжении банка в результате проведения своих активных операций. Такой портфель включает:

- инструменты денежного рынка (сроком до года, с низким риском и высокой ликвидностью);
- инструменты рынка капиталов (сроком более года с более высокой доходностью);
- новые финансовые инструменты и др.

Можно отметить такую тенденцию, что в основном мощные, большие банки осуществляют свою инвестиционную деятельность за счёт ценных бумаг органов местной власти, частных лиц, а также на иностранных бумагах, в то время как, более мелкие банки акцентируют внимание на государственных ценных бумагах.

Как было сказано ранее инвестиционный портфель, приносит банкам определённую часть доходов, которые в свою очередь также поддаются классификации:

- поступления в форме процентных платежей;
- доход от повышения капитальной стоимости бумаг, находящихся в портфеле;
- комиссия за оказание инвестиционных услуг;
- спрэд (разница между курсами покупок и продаж при осуществлении дилерских операций).

Чтобы доходность по инвестиционному портфелю была максимальная, банку необходимо придерживаться определённо выбранной стратегии действий, тогда операции с ценными бумагами будут приносить наибольший эффект. Банк может применить, либо пассивную, либо агрессивную стратегию, либо постараться найти баланс, чтобы наиболее грамотно орудовать своим портфелем.

Применение пассивной или, иными словами, консервативной стратегии характеризуется низкой доходностью (около 16-21 % годовых) и максимально низким уровнем риска. То есть «прогореть» и потерять крупную часть инвестиционного капитала просто невозможно, но и хорошо подзаработать тоже не получится. Примером таких консервативных финансовых инструментов являются:

- банковские вклады (депозиты);
- государственные облигации;
- вложения в объекты недвижимости;
- покупку драгметаллов.

Агрессивная инвестиционная стратегия в свою очередь представляет собой кардинально противоположную ситуацию. Доходность при применении такой стратегии может достигать выше 50% годовых, а на деле ещё и в разы больше. Но и риски здесь максимально высокие и опасные из предельно возможных. Объективно говоря, коммерческие банки крайне редко прибегают к

использованию настолько агрессивных инвестиционных инструментов. Им больше подходит пассивная, умеренная или же смешанная стратегии. Примером агрессивных финансовых инструментов можно считать:

- финансовые пирамиды;
- вложения в ПАММ-счета.

Теперь рассмотрим менее категоричную стратегию, которая называется умеренной. Здесь, как и видно из названия, достаточно средний уровень ожидаемой прибыльности (примерно 21 – 46 % годовых). Риски здесь не велики, но и не ничтожны. Примерами исполнения данной стратегии служат:

- ценные бумаги, размещенные высоконадежными компаниями;
- вложения в микрофинансовые организации;
- более доходные паи паевых фондов.

Становится очевидным, что для осуществления эффективной инвестиционной политики нужно уметь правильно комбинировать приведённые выше стратегии. Невозможно достигнуть успешного уровня работы придерживаясь лишь одной стратегии. Необходимо найти желанный баланс в пропорциях между инвестиционными стратегиями. Так рождается своя, индивидуальная, новая смешанная стратегия, которая будет являться золотой серединой для коммерческого банка. Смешанная стратегия инвестирования представляет собой совокупность различных видов финансовых инструментов, как с высокой, так и низкой прибыльностью, как с высоким, так и низким уровнем риска.

1.3 Основные тенденции развития банковского сектора

В ближайшие годы банки будут решать различные задачи, которые связаны с регулированием, устареванием нынешних систем, развитием технологий, повышением конкуренции, а также предпочтений клиентов. При это им следует обеспечить реализацию принципиально новых стратегий развития.

Приведем наиболее важные факторы макроэкономического характера, которые оказывают влияние на темпы долгосрочного роста на банковском рынке:

- 1) клиентоориентированность;
- 2) пересмотр нормативной базы;
- 3) управление технологиями;
- 4) снижение уровня киберрисков;
- 5) финтех-проекты и крупные ИТ-компании;
- 6) переосмысление трудовых ресурсов.

1. Клиентоориентированность

Долгосрочный устойчивый рост банковского рынка возможен только при условии перехода к такому подходу, в центре которого стоит клиент. Добиться этого поможет совершенствование стратегий, направленных на соответствующие рынки, сегменты клиентов и решения.

Несмотря на то, что за последние несколько десятилетий в банковской сфере во многих отношениях произошли улучшения, большинство банков не пересмотрели свои бизнес-процессы в пользу клиентоориентированности. В условиях развития технологий банки сильно рискуют потерять контроль над удовлетворенностью клиентов.

Конечно, за последние годы банки сделали определенные выводы и пересмотрели свои отношения с клиентами, однако в большинстве случаев подобные изменения были вызваны требованиями надзорных органов, а не улучшением понимания потребностей клиентов. Как показано на рисунке, вопреки ожиданиям, далеко не все банки, по меньшей мере в США, обращают внимание на удовлетворенность клиентов. Данные представлены на рисунке 2:

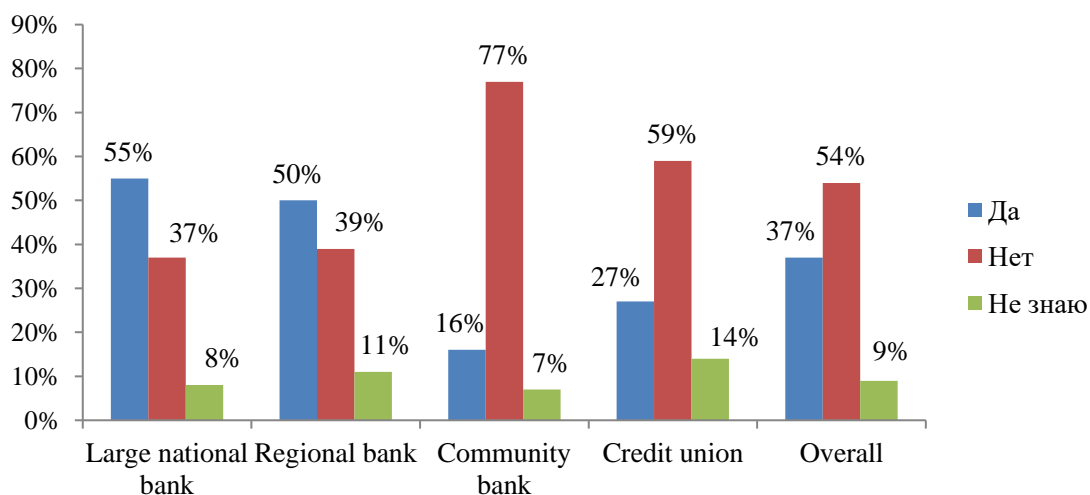


Рисунок 2 – Типы американских банков, имеющих программы управления удовлетворенностью клиентов

Многие банки начинают осознавать, что развитие технологий в финансовой сфере и опыт финтех-компаний дает огромные возможности для улучшения обслуживания своих клиентов. Финтех-компании показали свое внимательное отношение к интересам клиентов, тем самым доказав, что могут отвечать всем их требованиям и превосходить ожидания [18].

Отметим, что внедрение технологий, как правило, только отчасти способствует решению существующих проблем. Главная задача для многих банков заключается в достижении организационной гибкости. Для этого им следует также менять подходы к управлению персоналом и создавать стратегические партнерства по принятию решений, которые будут полезны для клиентов.

2. Пересмотр нормативной базы

После десяти лет пристального внимания со стороны регулирующих органов во всем мире можно сказать об определенной стабилизации в банковском секторе. Так, в США активность в рамках установления новых регулятивных норм, по-видимому, снижается. Кроме того, возникают признаки расхождений в подходах между национальными регуляторами, которые по окончании посткризисного периода беспрецедентной скоординированности действий начали ставить в приоритет региональные и национальные интересы.

Однако, ожидания, касающиеся ослабления регулирования могут оказаться неоправданными. Некоторые регулятивные нормы, действующие на территории США, сейчас пересматриваются и, возможно, в последствии будут доработаны. К таким нормам можно отнести так называемое Правило Волкера, которые определяет требования к советам директоров в рамках корпоративного управления и определение максимально допустимых размеров для системно значимых банков. Тем не менее новые требования к ликвидности и капиталу, проведению стресс-тестов и планированию восстановления после форс-мажорных обстоятельств, скорее всего, пересмотрены не будут. Ожидания в части соблюдения требований, особенно в части справедливого обращения с клиентами и уровня ответственности руководства, сохранятся на очень высоком уровне. Кроме того, предполагается, что регулирующие органы будут продолжать осуществление программ, связанных с мониторингом правоприменения, и требовать от банков больше информации для проведения тестирования операционной целостности организаций со сложной структурой.

В Европе положения новой Директивы Евросоюза «О рынках финансовых инструментов» (MiFID II), а также предлагаемые правила, касающиеся создания промежуточных холдинговых компаний должны занимать особое внимание на повестке дня международных банков. Кроме того, положения второй Директивы об оказании платежных услуг (PSD2) могут иметь косвенные последствия в разных регионах. При этом правила в области защиты данных, например, Общий регламент по защите данных (GDPR), поспособствуют еще большему усилению регуляторной нагрузки на банковский сектор.

Банки смогут достичь такой операционной модернизации посредством интеграции целей системы, связанными с обеспечением соблюдения нормативных требований (комплаенс) с точки зрения контроля и подотчетности, со стратегическими целями банка, включая обеспечение развития, управление рисками, упрощение операционной деятельности и оптимизацию затрат. Иными словами, комплаенс-система должна соответствовать бизнес-стратегии банка. В

противном случае банки могут подвергнуться риску невыполнения нормативных требований и снижения производительности.

Также банки должны уделять большое внимание соблюдению нормативных требований при определении необходимых изменений и управлении ими, причем как на уровне отдельных бизнес-единиц, так и на корпоративном уровне. Данные изменения потребуют от руководителей последовательного применения стандартов и определенной осмотрительности в управлении своей деятельностью. Регуляторы также устанавливают высокие требования к подотчетности высшего руководства, например, новые требования к высшему банковскому руководству (Senior Managers Regime) в Великобритании.

3. Управление технологиями

Большинству банков свойственны трудности в рамках управления технологическими ресурсами (платформы, системы, программное обеспечение), потому что многие из них уже морально устарели и требуют для обеспечения бесперебойной работы значительных затрат. В этой связи усовершенствование основной операционной инфраструктуры бесспорно становится одним из главных приоритетов для банков. По данным исследования ICT Enterprise Insights, которые было проведено аналитической фирмой Ovum, почти 25% опрошенных представителей банковской сферы по всему миру отметили, что модернизация в области информационных технологий является наиболее важной тенденцией.

Для проведения необходимых изменений и повышения эффективности деятельности с минимальными перебоями в работе систем, руководители ИТ-служб пытаются добиться совместимости новых технологических решений, приобретаемых у внешних поставщиков. Ситуация такого рода повлечет за собой увеличения ИТ-бюджетов в банках.

Однако, как показывает практика, одних денежных средств оказывается недостаточно. В погоне за упрощением, модернизацией и гибкостью систем банки должны задать себе три важных вопроса [18]:

– Как будет осуществляться управление портфелем технологических активов для обеспечения максимальной эффективности бизнеса?

– Каким образом будет определяться необходимый уровень и тип технологического аутсорсинга (т. е. привлечение третьих сторон для работы с технологическими решениями)?

– Каким образом банки направят свои ресурсы на развитие таких видов деятельности, которые обеспечат конкурентное преимущество?

Аутсорсинг стал более доступным из-за роста числа технологических решений и их разработчиков. Конечно, такая практика для банковского сектора не нова, однако часто в целях сохранения конкурентных преимуществ возникает потребность в расширении объема функций, передаваемых на аутсорсинг. Технологические группы банков могут сыграть важную роль в управлении новой моделью аутсорсинга, которая обеспечит максимальную эффективность для бизнеса.

Разумеется, аутсорсинг применим не везде — техническая поддержка некоторых из основных видов деятельности должна осуществляться внутренними подразделениями банка (например, контроль за соблюдением требований и управление рисками).

Как правило, аутсорсинг требует более тщательного подхода при выборе разработчиков технологий. Акцент в данном случае делается на программное обеспечение высокого качества, а также углубленные знания в сфере банковского бизнеса.

Аутсорсинг также позволит произвести модернизацию приложений благодаря оптимизации и реструктуризации кода или его переноса на более подходящую платформу, а также за счет переноса платформы в «облако».

4. Снижение уровня киберриска

Росту киберрисков способствуют такие факторы, как усиление взаимозависимости между участниками банковской экосистемы, быстрый темп

внедрения новых технологий, а также существующая зависимость от морально устаревшей инфраструктуры.

Проблема кибербезопасности признается одним из самых важных среди мировых банков. Действие на опережение постоянно меняющихся потребностей бизнеса и устранение все более опасных угроз со стороны злоумышленников являются задачами первостепенной важности для руководства банков.

В части управления киберрисками продолжает наращиваться финансирование инициатив, направленных на обеспечение кибербезопасности, расширяется сотрудничество между субъектами банковского сектора, в том числе между контрагентами и регулирующими органами. В рамках такого сотрудничества осуществляется обмен актуальной информацией и передовым опытом. Также многие банки привлекают к себе всё больше высококвалифицированных специалистов в области кибербезопасности. Несмотря на это, киберриск становится все более сложным, его влияние часто не осознается в полной мере и не может быть точно определено.

Преобразования, происходящие сегодня в банках, в значительной степени связаны с развитием технологий, поэтому банки должны анализировать киберриски и осуществлять управление ими в рамках всех происходящих изменений — от усовершенствования устаревших систем до внедрения новых технологий. Очень важно уделить особое внимание к киберриску и понять его значимость практически для всех аспектах деятельности. Это позволит банкам ускорить выход на новые рынки, повысить свою устойчивость и обеспечить организационную гибкость (соответствие требованиям рынка). Таким образом для повышения организационной гибкости и эффективности, банки при принятии решений должны учитывать киберриск как основной фактор [18].

Так, повсеместно набирают обороты роботизация процессов (RPA) и когнитивные технологий автоматизации. При проектировании подобных систем разработка протокола кибербезопасности и осуществление надзора за ним является ключевым моментом. Отметим, что распространение таких вещей как,

«умные» часы, искусственный интеллект и пр. в очередной раз доказывает, что необходимо уделять особое внимание проблеме киберриска.

В рамках вопросов регулирования банки могут оказаться на «передовой», действуя на опережение в части соблюдения требований обязательных государственных норм и внедряя новые системы управления киберрисками.

5. Финтех-компании и крупные ИТ-организации

Финтех-компании, ориентированные на клиентов, сохраняют ведущие позиции в области внедрения инноваций в банковской сфере. В данной ситуации банки имеют в своем распоряжении несколько стратегий. Они могут следовать за такими компаниями, повторяя их действия, создавать аналогичные решения, взаимодействовать с ними или же придерживаться комплексной стратегии, которая будет учитывать возможности банка и его позицию на рынке.

Стоит отметить, что финтех-компании заняли определенную нишу в банковской сфере, они не смогли полностью поменять условия конкуренции. Разумеется, еще рано говорить по поводу того, что финтех-компании позволят потребителям целиком отказаться от посредников. Крупные банки, скорее всего, будут сохранять лидирующие позиции. Этому поспособствуют три важных фактора:

- существующие регулятивные ограничения, которые препятствуют выходу новым игрокам на рынок;
- многие клиенты по своей природе не предрасположены к кардинальным изменениям;
- наличие большого капитала, который позволит наладить сотрудничество с финтех-организациями или поглотить их.

Хотя и созданные небанковскими компаниями инновационные решения выводят обслуживание клиентов на принципиально новый уровень, такое развитие свидетельствует скорее об изменении самой банковской экосистемы в целом.

Такой опыт позволит банкам пересмотреть свои конкурентные стратегии. В то время как финтех-компании осваиваются в таких направлениях, как кредитование, осуществление платежей, биржевая торговля и т. д., банки сравнивают себя с теми, кого они считают лучшими в своем сегменте в рамках решений и возможностей. Подобная стратегия даст им возможность стать более устойчивыми к будущим переменам.

Банки могут разработать более дифференцированный подход к взаимодействию с финтех-организациями, который будет рассматривать их влияние на операционную деятельность, финансы и маркетинг в отдельности. Анализ возможности применения открытых API также имеет важное значение, так как открытый формат банковского обслуживания (open banking) стремительно наращивает обороты в экосистеме финансовых технологий. В результате всех вышеперечисленных действий традиционные банки будут стараться увеличить свой потенциал в вопросе разработки решений, которые будут удовлетворять потребности клиентов.

6. Переосмысление трудовых ресурсов

Автоматизация всё больше видоизменяет бизнес-процессы. Открытия в области квантовых вычислений ещё сильнее ускорят данные изменения. Многие задаются вопросом о том, какое же влияние рост автоматизации окажет на рабочие места, но в банковском секторе уже наблюдалась подобная ситуация. При внедрении банкоматов банки смогли освободить кассиров от технических функций, связанных с обработкой операций, и переподготовить их на продажу банковских услуг и предоставление консультаций клиентам.

Анализ ожиданий показывает, что в будущем трудовые ресурсы станут наиболее разнообразными по социокультурному и этническому составу. Кроме постоянных сотрудников будут появляться внештатные специалисты и разработчики, которые будут взаимодействовать одновременно с несколькими банками.

Считается, что для достижения успеха в этом стремительно меняющемся мире, банку достаточно иметь в штате лишь технических специалистов. Но заметим, что подобный подход будет недальновидным. Крайне важно осознавать важность навыков межличностного общения. Банкам необходимо более осознанно связывать свою стратегию с ценностями сотрудников в рамках корпоративной социальной ответственности, охраны окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления (ESG).

Совместное исследование MIT Sloan Management Review и Deloitte Digital показало, что для эффективной работы в цифровой среде, сотрудникам банков необходимо будет развивать новые умения и навыки. Примером может послужить DBS Bank (Сингапур), выделивший 20 миллионов сингапурских долларов на обучение своих сотрудников в области цифровых технологий. Обучение проходило по уникальной программе на платформе, которая работает на основе технологий искусственного интеллекта [18].

Таким образом, банки будут создавать новую культуру труда, основанную на принципах сотрудничества и равных условий для всех. Также будет создаваться более целостный подход к опыту работы на всех этапах трудовой деятельности — от приема на работу до выхода на пенсию — с учетом удовлетворенности клиентов, в обеспечении которой они участвуют. Подобный подход, который будет основан на применении инновационных технологий, обеспечит сотрудникам необходимый баланс между работой и личной жизнью, а также поможет обозначить цель, к которой следует стремиться в своей деятельности.

За последние два года в РФ наблюдался значительный скачок развития электронных продуктов и услуг на финансовом рынке. Инновационные цифровые технологии предлагают не только появление принципиально новых продуктов и услуг, но также и преобразование форм, в которых они предлагаются. Всё чаще подобные преобразования наблюдаются в секторе потребительского банковского обслуживания и платежей. Финансовая инновация подразумевают собой новые

финансовые продукты и услуги, а инновационной считается деятельность банка, которая связана с их генерированием.

Финансовая инновация в банковской сфере является относительно новым банковским продуктом, обладающим более привлекательными потребительскими свойствами по сравнению с теми, что были предложены ранее, или качественно новым продуктом, способным удовлетворить необходимые потребности покупателей [19].

Ссылаясь на состояние текущего состояния отечественного банковского сектора, можно выделить три основных фактора, оказывающих влияние на инновационную деятельность банков:

- рост конкуренции со стороны банковского и небанковского секторов;
- отсутствие стабильности на мировых финансовых рынках;
- глобализация мировых финансовых рынков и рынков банковских продуктов и услуг.

Банки, внедряя инновации в свою деятельность, получают определенный положительный экономический эффект, который проявляется в:

- увеличении дохода и прибыли;
- уменьшении издержек;
- росте числа клиентов;
- расширении рыночной доли.

Приведем несколько инновационных банковских продуктов и услуг, которые считаются наиболее востребованными на современном финансовом рынке [20]:

- различные сервисы P2P-переводов денежных средств с одной карты на другую;
- коммерческие продукты для банков, которые включают в себя миграцию в облако (например, для учета заемщиков и выданных кредитов) [21];
- инновационные программы по управлению депозитами и кредитами;
- робоэдвайзинг;
- автоматизация продаж;

– инновационные программы для управления торговыми счетами для рынка Forex, брокерских компаний;

– бесшовная мультиканальность (омниканальность), которая помогает повысить лояльность клиента, увеличить охват аудитории, собрать необходимую информацию о клиенте и осуществлять финансовое планирование.

По-прежнему, наиболее востребованными являются такие банковские продукты, как цифровые платежи (онлайн, мобильные) и цифровые кошельки. Однако, в качестве наиболее привлекательного решения для продвижения финансовых инноваций специалисты предлагают применение блокчейн-технологий с использованием криптовалюты.

Выделим самые популярные финансовые инновации на сегодняшний день, которые окажут влияние на развитие банковских продуктов и услуг в будущем.

1. Современные технологии идентификации клиентов

Недобросовестность клиентов и сотрудников при идентификации получателя кредита или владельца депозитного счета являются самыми распространенными факторами возникновения риска. В общей сложности чем выше риски злоупотребления использованием услуги, тем более важной становится необходимость установления личности клиента. Есть две причины, по которым кредитные организации вынуждены идентифицировать своих клиентов. Прежде всего, этого требуют законодательные акты, связанные с регламентированием деятельности по противодействию легализации преступных доходов и финансированию терроризма [22].

Вторая причина заключается в том, что кредитные учреждения сами заинтересованы в идентификации своих клиентов: они хотят быть уверенными в том, что обратившееся к ним лицо является тем, за кого себя выдает. Несмотря на то, что электронные платежные системы не открывают своим клиентам счета, всё равно для них противодействие мошенничеству не менее актуально.

Среди самых современных способов распознавания клиентов, которые в ближайшие годы будут набирать всё большую популярность, можно выделить

следующие: по отпечаткам пальцев, по геометрии лица и по сетчатке глаза. Также следует выделить такие методы идентификации, как по рисунку вен и по голосу.

Какие выгоды могут получить банковские организации от внедрения технологий по идентификации своих клиентов?

– Эффективность. Уменьшение задержек возврата кредитов и снижение случаев невозврата значительно повысит качество кредитного портфеля банков.

– Удобство. Банки будут получать точную и объективную информацию о клиентах, благодаря чему отпадет необходимость проводить дополнительные процедуры по сбору документов для кредитной заявки и андеррайтинга.

– Лояльность. Повысится число лояльных добросовестных клиентов.

– Высокая окупаемость. Как показывает статистика, предотвращение только одного случая кредитного мошенничества в год может компенсировать стоимость программного обеспечения, которое потребуется для оборудования банковского сервера и рабочего места для одного сотрудника по выдаче кредитов.

2. Биометрический контроль для защиты информации

Реальность такова, что с усовершенствованием систем защиты данных совершенствуются и способы их обхода. Поэтому, несмотря на разнообразие методов идентификации, неизменно надежным остается лишь способ биометрической идентификации [23]. Сегодня банки тратят всё больше усилий для предотвращения утечек информации клиентов, которой могут воспользоваться мошенники.

При помощи биометрических систем безопасности можно автоматически распознавать человека по его физиологическим или поведенческим характеристикам. Многолетние наблюдения позволили выделить наиболее различимые биометрические признаки человека, а именно отпечатки пальцев, черты лица, рисунок кровеносных сосудов пальца или ладони, геометрия руки, радужная оболочка глаза, ДНК и пр. Рост и вес также можно считать физиологическими характеристиками, однако они не являются уникальными, поскольку сильно меняются с течением времени. Меняются могут и многие

поведенческие характеристики такие, как голос, походка, подпись, динамика ввода на клавиатуре и т. д.

Принцип работы биометрической системы «клиент-банк» заключается в сканировании признаков идентификации пользователя с последующим их преобразованием в цифровой шаблон.

Использование биометрических данных клиентов дает ряд дополнительных преимуществ в рамках кредитной деятельности банков:

- возможность предлагать высококонкурентный продукт, а именно кредиты с низкой ставкой. При этом не будет увеличиваться количество процедур, связанных со сбором документов;

- экономия на издержках: офисные помещения, в которых нет касс, могут быть оснащены специальным биометрическим банкоматом для выдачи наличных по кредиту без выпуска банковских карт;

- повышение возможностей взаимодействия с правоохранительными органами по предупреждению и пресечению финансовых преступлений, связанных с кредитными операциями.

Ожидается, что современные способы распознавания клиентов и биометрические технологии будут всё еще активнее использоваться банками и станут привычными для клиентов.

3. Интернет вещей

Так называемый «Интернет вещей» (IoT — Internet of Things) постепенно проникает и в финансовый сектор. Например, бразильский банк Bradesco дал своим клиентам возможность привязывать банковский счет к автомобилю, что позволило автоматически расплачиваться за использование платных дорог. US Bank в США предлагает API для «умных лампочек», которые включаются, когда со счетом клиента происходят какие-либо изменения. В Новой Зеландии банк ASB предложил копилку в цифровом виде, которая позволяет детям копить электронные деньги.

В России Альфа-Банк разработал специального ассистента «Sense», который получает информацию о привычках клиента, основанную на его тратах. Исходя из этого, робот дает различного рода подсказки, например, напоминает о задолженностях или оплате счетов.

Также можно привести другие примеры успешного внедрения интеллектуальных сетевых технологий в России: в регионах, обслуживаемых компанией ПАО «Россети», большая часть нового оборудования, такое как трансформаторы и выключатели, уже оснащено системами дистанционной диагностики. Таким образом, мы можем наблюдать переход финансовых инноваций из банковского сектора в реальный сектор экономики.

4. Использование искусственного интеллекта и роботов

Новые технологии внедряются в финансовый сектор с поразительной скоростью. Однако наравне с развитием робототехники появляется проблема регулирования.

Как показывает практика, чем интенсивнее используются роботизированные системы, тем больше возникает вопросов, касающихся применения к ним существующих норм.

В течение последних 2 лет мы наблюдали целый ряд принятых мер со стороны государства в рамках регулирования работы киберфизических систем. Так, например, в КНР правительство представило серьезных масштабов план «Развития технологий искусственного интеллекта нового поколения», согласно которому к наступлению 2030 года китайские технологии в части достижений искусственного интеллекта должны стать ведущими в мире, в то время как сама страна — крупнейшим инновационным центром. При этом уже в 2020 году Китай намеревается принять первые законы, связанные с регулированием искусственного интеллекта.

Уже сегодня коммерческие банки занимаются созданием интеллектуального программного обеспечения, которое позволило бы их клиентам легко управлять своими бизнес-операциями. К таким программным решениям можно отнести

платформы для удаленной идентификации онлайн-платежей, платформы-маркетплейс финансовых продуктов и услуг, а также новые платформы, созданные на базе распределенных реестров и облачных технологий.

Недавняя совместная работа Минкомсвязи, Банка России и «Ростелекома» поспособствовала созданию концепции «Цифровой профиль гражданина», которая начнется с сервиса банковских кредитов. Идея в целом была одобрена Правительством РФ, однако и по ней сегодня требуется подготовка соответствующего законопроекта. Также стоит отметить, что проект национальной программы «Цифровая экономика» дополнен предложениями Федерации интеллектуальной собственности (ФИС).

«Цифровой профиль гражданина» подразумевает создание удобной и в то же время безопасной системы, позволяющей людям управлять личной информацией и предоставлять к ней онлайн-доступ. Срок создания инфраструктуры — с июля 2019 по декабрь 2020 г.

5. Персонализация предложений

Сегодня цифровой банк благодаря использованию современных облачных платформ может предоставлять клиентам услуги в той форме, в которой они им будут востребованы. Например, курьер доставит необходимые документы, которые были заказаны через мобильное приложение, при помощи автомобиль-банкомата можно будет депонировать наличные, а интернетбанкинг оперативно предоставит информацию по счету. Цель создания подобных решений — обеспечить максимальное удобство для клиентов.

6. Круглосуточная работа банков

Банки, которые работают в формате 24/7, уже существуют на российском рынке. К таким относятся: «Точка» (Финансовая группа «Открытие»), «Тинькофф кредитные системы» и пр. Часть из этих банков предоставляют круглосуточное обслуживание, остальные же просто круглосуточно используют каналы FacebookMessenger, GoogleHangouts и другие сервисы. Такой подход дает возможность клиентам реально управлять своими средствами онлайн в любом

месте. Благодаря чему банк получает лояльность своих клиентов, повышает эффективность бизнес-процессов, получает дополнительные комиссионные доходы и в целом становится более конкурентоспособным [24].

7. Банк как всеобщий посредник

Сотрудничая с другими компаниями, Банк может, например, напомнить о дне рождения Вашей супруги, какой подарок Вы приобрели ей на Рождество, или подсказать, чем она интересуется сейчас. В нашей стране подобными вопросами занимается Альфа-банк.

8. Монетизация больших данных

Коммерческие банки, микрофинансовые организации, страховые и другие компании, которые работают с деньгами, сталкиваются с определенными проблемами, связанными с накоплением, хранением и анализом информации.

Финансовая компания включает в себя большое количество различных подразделений, которые отвечают за разработку новых программных продуктов, операционную деятельность, обслуживание клиентов, управление рисками, прогнозирование продаж, безопасность и т. д. Каждая из таких структурных единиц может иметь собственные средства автоматизации профильной работы. Современную финансовую организацию можно считать владельцем огромным объемом данных, которые отличаются между собой характером и источником. При этом есть высокая вероятность дублирования, то есть информация об одном и том же клиенте в разной форме может содержаться в системах одновременно нескольких подразделений. Например, такая проблема присутствует в организации ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», которую я выбрала для своего исследования. База данных по клиентам банка не общая, каждый филиал обладает только информацией по своему филиалу и не видит счета и данные о клиентах других подразделений. Из-за этого возникают не соответствия во вводе данных о клиенте, дубли и ошибки. Сейчас ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» ведет активную деятельность по разработке новой единой программы и объединению базы клиентов филиалов.

Целью монетизации данных является обеспечение наличия актуальной и полной информации по каждому потребителю, а также быстрого доступа к ней.

Данные о каждом клиенте должны быть монетизированы. Для этого требуется собрать необходимую информацию во всех внутренних подразделениях и, учитывая историю взаимоотношений, соблюдение финансовой дисциплины, размер заработной платы, подобрать наиболее подходящий продукт и применить программы лояльности (например, снизить ставку).

В итоге будут сформированы персональные предложения, которые «привяжут» клиента к банку, в выигрыше при этом будут обе стороны.

Сегодня технологии «Больших данных» (Big Data) всё более активно используются банками. Специалисты «Альфа-Банка», оценивая кредитоспособность заемщика, проводят анализ информации о нем в соцсетях. При анализе поведения пользователей сайта банка применяют технологии супермассивов данных. В «Сбербанке» подобные решения используются для сегментации потребителей, организации кросс-продаж, а также для управления рисками и предотвращения мошеннических действий. «Всероссийский банк развития регионов» (ВБРР) анализирует особенности поведения держателей пластиковых карточек. Так, выявляя нетипичные для конкретных клиентов действия, можно предотвращать кражи денежных средств [25].

Таким образом, монетизация данных дает много преимуществ как самим банкам, так и их клиентам. Задача работы с информацией на сегодняшний день является одной из ключевых. Однако помимо получения данных из внутренних и внешних источников банкам необходимо организовать такую инфраструктуру, которая обеспечит правильное структурирование этих данных с возможностью оперативного поиска.

Пока же цели, ради которых банки и торговые сети иницируют совместные проекты, остаются связанными в большей степени с маркетингом и увеличением продаж: подбор оптимального ассортимента, правильная выкладка товара,

повышение точности прогнозов и оптимизация товарных запасов, создание наиболее подходящих персональных предложений в целях стимуляции спроса.

Банки должны сосредоточить свое внимание на разработке таких продуктов, которые будут удовлетворять современным требованиям клиентов. Это будет способствовать увеличению доверия со стороны клиентов, а также повышению конкурентоспособности банка [26].

Отметим, что для того, чтобы активно развивать монетизацию данных, необходимо создавать новые платформы и архитектуры, которые будут отвечать определенным техническим требованиям, включая передовую интеграцию информации, масштабируемость и высокопроизводительную обработку.

Выводы по разделу один

В первой главе выпускной научной работы в первую очередь была рассмотрена сущность таких понятий, как банк, банковская деятельность, его функции, продукты и услуги. Необходимо было в начале пути нашей работы ознакомиться с особенностями функционирования банковского сектора в Российской Федерации и в мире в целом, чтобы сложилось четкое представление об необходимости его существования и неотъемлемой роли в экономике любой страны. Стоит отметить, что уже на первоначальном этапе исследования можно сделать вывод, что банковская система присутствующая, как в России, так и за рубежом, представляет собой единую, крупномасштабную, постоянно растущую и развивающуюся систему по предоставлению услуг и продуктов финансового характера своим гражданам, организациям и компаниям для повышения уровня их жизни и качества их существования.

Развитие – это признак прогресса любой функционирующей системы. Составные части системы, а именно банки и кредитные организации обязаны находиться в постоянном движении и работать над собственной модернизацией с целью соответствия современным тенденциям в банковской сфере и

необходимому уровню конкурентоспособности. Рынок финансовых и банковских услуг уже перенасыщен, и конкуренция становится всё более ожесточенной и высокой, поэтому участникам рынка жизненно необходимо уделять внимание инновационным технологиям и разработкам.

Наиболее грамотные участники банковского рынка разрабатывают собственные банковские стратегии, связанные с реализацией их ИТ-деятельности, с учетом растущих потребностей и предпочтений клиентов. Также нами был проведен анализ того, какие факторы оказывают основополагающее влияние на долгосрочное развитие банков, основываясь на опыте европейских банков и крупных коммерческих отечественных игроках.

В ходе сбора и систематизации данных по банковскому сегменту, нами было выявлено, что за последние пару лет в развитии рынка финансовых и электронных продуктов и услуг произошёл скачок. Для банков стало ключевым направлением деятельности финансовые инновации. Это относительно новый продукт, который способен удовлетворить существующие потребности клиентов и те, которые только появятся в ближайшем будущем, при этом для банка это возможность повысить свои доходы и прибыль на фоне снижения издержек, а также охватить большую долю клиентов на рынке.

Далее мы выделили самые популярные финансовые инновации на сегодняшний день, которые окажут влияние на развитие банковских продуктов и услуг в будущем. Соответственно именно на данных видах деятельности банкам, которые планируют оставаться активными представителями своей деятельности, развиваться и повышать свой уровень конкурентности, нужно сконцентрировать своё внимание.

2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

2.1 Мировой опыт создания и продвижения новых банковских услуг

Работа над новыми банковскими продуктами и услугами является одним из направлений банковского маркетинга, в рамках которого проводится исследование рынка и конкурентов, позволяющее определить предпочтения клиентов. На основе собранных данных банк принимает решение относительно развития новых продуктов или усовершенствование старых.

Следует отметить, что понятие «новый банковский продукт» условно. Потому как один банк может внедрить у себя продукт или услугу, которую он ранее не предлагал, в то время как для другого банка подобная практика считается уже привычным делом. Внедрение новых продуктов даёт банку возможность проникать на новые рынки и закрепляться на них, удовлетворять желания клиентов, что способствует получению дополнительной прибыли. Когда банковская компания выходит на рынок с принципиально новым продуктом, которого пока нет у конкурентов, она становится в какой-то степени монополистом и определенное время обеспечивает для себя получение больших доходов.

Подобно любому другому продукту, предназначенному для продажи, банковский продукт проходит все привычные стадии развития: генерация идей и их отбор, разработка плана продаж, оценка реакции потребителей, а также назначение оптимальной конкурентной цены.

Главная особенность банковского продукта заключается в том, что он выступает инструментом денежного обращения, предназначенного для организации финансового посредничества между потребителем и банком.

В этой связи банковский маркетинг представляет собой деятельность, задачей которой является доведение банковского продукта до клиентов при помощи исследования рынка, рекламы и продвижения, стимулирования спроса, а также процедуры послепродажного контроля.

Каждый банковский продукт создается с целью удовлетворения нужд потребителей. Потому что клиент покупает не конкретно продукт, который имеет определенный набор качеств и свойств, а именно способность удовлетворить потребность.

Можно сделать вывод, что возможность предоставлять реальную выгоду своим клиентам в виде продуктов или услуг напрямую влияет на эффективность деятельности банка.

Теперь подробнее разберемся, какие этапы включает в себя процедура создания и продвижения банковского продукта или услуги.

1. Маркетинговые исследования рынка и расчет потенциального объема предоставления услуги как непосредственно клиентам, так и контрагентам.

2. Анализ потребностей в дополнительных функциях, кадровых изменения и технической оснащенности внутренних подразделений банка. На основе полученной информации проводятся мероприятия по координации, подготовке приказов и распоряжений и их дальнейшей реализации.

3. Оптимизация затрат, связанных с созданием продукта, исходя из данных о планируемой величине дохода и спроса.

4. Разработка нормативной и методической базы, а также обучение персонала в части применения в работе с потребителями. В ряде случаев требуется внедрение специальных компьютерных программ.

5. Создание программы мотивации для сотрудников банка, которая способствует увеличению эффективности внедрения продукта.

Процесс продвижения банковской услуги включает в себя различные маркетинговые мероприятия, персональные продажи, которые осуществляются и использованием комплекса коммуникаций, рекламу и т. д.

Выделим ряд маркетинговых мероприятий для оповещения клиентов о появлении новой услуг и её преимуществах:

– рассылка писем информационного характера (как традиционных, так и электронных).

- осуществление исходящих звонков клиентам банка;
- наружная реклама (преимущественно в районе отделений банка). Она отличается гибкостью, высокой частотой повторных контактов, небольшой стоимостью и слабой конкуренцией. Однако такой способ продвижения характеризуется полным отсутствием избирательности среди контактной аудитории, а также определенными творческими ограничениями.
- размещение в своих отделениях постеров, плакатов, листовок и других рекламно-полиграфических материалов;
- прочая рекламная активность.

Второй способ распространения банковских продуктов и услуг – персональная продажа. Здесь банк должен убедить своих потенциальных клиентов приобрести именно его банковский продукт и показать отличия от аналогичных продуктов, которые предлагают конкуренты. Так, персональная продажа также считается одним из вариантов стимулирования сбыта, который сегодня набирает большие обороты.

В 1980 году коммерческие банки Англии в целях улучшения качества обслуживания клиентов розничного рынка внедрили в каждом отделении так называемых «персональных банкиров», которые не входили в число управленческого персонала. Их задача заключалась в непосредственном взаимодействии с потребителями, они консультировали клиентов банка и отвечали на все необходимые вопросы. Крупные отделения имели в своем штате специальных экспертов, которые давали консультации клиентам по вопросам, связанными финансами, страхованием и инвестициями. Улучшение персонального обслуживания клиентов корпоративного рынка также подразумевает подготовку специалистов, консультирующих малые фирмы.

Третьим методом информирования потребителей о новых банковских продуктах и их продвижения является реклама, которая решает более сложные задачи, а именно формирует и стимулирует спрос. В связи с этим она занимает важное место в коммуникационной политике банка.

Реклама широко применяется банками на телевидении, радио, в журналах и газетах. Также активно используется городская реклама: рекламные щиты, подчеркивающие информацию при помощи рисунков и света, адресная реклама (по почте), пресс-релизы, традиционные бюллетени, различные каталоги и листовки; участие во всевозможных выставках, связи с общественностью. Отметим, что немалую важность также имеют рекламные лозунги и девизы, которые зачастую определяют успешность рекламной кампании.

Телевизионная реклама является наиболее удачным сочетанием звука, изображения и движения, благодаря чему оказывает особое чувственное воздействие, которое и привлекает внимание зрителя. Однако, реклама на ТВ отличается тем, что далеко не всегда показывается в предпочтительное время.

Реклама в журналах и газетах довольно гибкая и оперативная. Она имеет неплохой охват местного рынка, а также легко воспринимается. Но в то же время ей присуща кратковременность существования, невысокое качество воспроизведения и небольшая контактная аудитория. Сегодня реклама в газетах становится всё менее востребованной.

Наравне с вышеперечисленными методами продвижения банковских продуктов и услуг применяется директ маркетинг (прямой маркетинг). Суть такого подхода исходит из его названия. Она заключается в прямом способе продаж и общения с клиентами. Директ маркетинг подразумевает использования различных инструментов, например, адресной и безадресной рассылки, листовок и электронной почты, телефонные презентации, выставочные экспозиции и др.

При помощи такой стратегии можно получить наиболее точную информацию о целевой аудитории, которая позволит сделать рекламные акции и предложения более эффективными. Использование так называемых системы «обратной связи», представляющими собой отрывные купоны и бланки, способствует составлению более точных планов будущих действий. Директ маркетинг отличается от рекламы тем, что он обращается исключительно к той аудитории, которая по-настоящему заинтересована в новом предложении. Это позволяет банку не

тратить лишние деньги и время на привлечение людей, не заинтересованных в сотрудничестве. Так, банк будет заниматься разработкой стратегических шагов, которые дадут ему возможность «попадать точно в цель», ориентируясь только на заинтересованных клиентов. Отношения с потребителями будут развиваться без лишних затрат, банк сможет постоянно поддерживать свой имидж и имидж своих услуг, выбирать наиболее подходящий вид общения с клиентами.

Так же, как и реклама, прямой маркетинг имеет в своем распоряжении немало количество способов воздействия на потенциальных клиентов, что дает большие возможности для более выгодного и гибкого личного общения. При помощи использования директ маркетинга банк может при минимальных затратах получить большое количество положительных откликов.

Рассмотрим ряд наиболее популярных инструментов директ маркетинга, которые активно применяются в целях повышения эффективности продвижения банковских продуктов и услуг.

1. Использование почтовой корреспонденции. Почтовая рассылка позволяет установить контакт и ускорить время отклика получателя. Применение данного инструмента подразумевает подготовку таких рекламных буклетов, которые будут содержать исключительно простые и понятные человеку формулировки.

2. Телемаркетинг. Это форма коммуникации с использованием определенных техник общения по телефону для продажи банковских продуктов и услуг. Она может осуществляться через систему «Телеинфо», центр обслуживания клиентов или мобильный банк. Во избежание чрезмерной навязчивости при применении телемаркетинга используется следующий подход. Потенциальному потребителю на телефон отправляется сообщение, информирующее об услуге, которая может его заинтересовать. При этом клиенту предлагается перезвонить в банк, где его проинформируют относительно данного предложения. Банковский специалист, который будет консультировать клиента, должен располагать данными обо всех продуктах и услугах банка.

3. Прямое общение. Такой подход позволяет напрямую выявить потребности того или иного клиента. Как правило, подобный инструмент реализуется посредством создания должности финансового консультанта. Потому как большая доля потребителей не обладают достаточной финансовой грамотностью, наличие такого специалиста в банках крайне необходимо. В России пока еще не все люди регулярно пользуются банковскими услугами. Некоторые из них вообще боятся банков, опасаясь обмана. Такой страх создает большие препятствия на пути сотрудничества банка и клиента.

4. Финансовый консультант — это как раз тот специалист, который, должен не только помочь выбрать клиенту услугу, за которой он пришел в банк, но и подобрать ту, которая ему действительно нужна.

Для выполнения своих обязанностей финансовый консультант должен обладать определенным набором личностных качеств. У такого сотрудника должна быть четка поставлена речь, он должен быть вежливым и иметь приятный внешний вид. Если консультант будет вести себя грубо и неучтиво, клиент вряд ли будет заинтересован в услуге, которую ему предлагают. Также финансовый консультант при беседе с клиентом должен изъясняться на понятном языке и использовать доступную потребителю терминологию.

5. Электронный маркетинг. При таком подходе общение с клиентами осуществляется с использованием электронных средств коммуникации. Это позволяет людям пользоваться услугами банка, не выходя из дома. Инструмент может быть реализован через систему удаленного банковского обслуживания. Продажа услуг будет выполняться путем рассылки информационных материалов на электронную почту клиента.

Из-за высокой конкуренции банки вынуждены искать новые возможности и предоставления услуг, в том числе предлагать клиентам более удобное дистанционное обслуживание. Услуги банков в цифровой среде становятся важнейшим объектом банковского маркетинга. Приведем ряд распространенных способов доведения информации до потребителей:

- регистрация сайта банковской компании в каталогах поисковых систем;
- размещение актуальной информации на различных тематических сайтах;
- участие в специальных партнерских и спонсорских программах;
- проведение вебинаров и веб-конференций с использованием электронной почты и т. д.

Банковская реклама призвана формировать доверие клиента, увеличивать репутацию и имидж банка, информировать об ассортименте продуктов и услуг, побуждать потребителей к приобретению конкретной услуги у конкретного банка.

Четвертый способ продвижения банковских услуг – стимулирование сбыта – заключается в кратковременном воздействии на рынок и применяется как правило, для повышения осведомленности клиентов о предлагаемых банком продуктах и услугах, что позволяет повысить спрос. Цели, которые преследует стимулирование сбыта, должны согласовываться с общей стратегией банка. Также следует принять во внимание возможные ответные действия со стороны конкурентов.

Политика стимулирования сбыта проводится по трем направлениям:

- стимулирование потребителей: снижение процентных ставок, предоставление персональных услуг, скидки постоянным клиентам, проведение акций и т. д.);

- стимулирование сотрудников: система поощрений за качественное обслуживание клиентов, большой объем продаж, новации по разработке различных продуктов;

- стимулирование посредников, с помощью которых банк продвигает свои услуги (страховые компании, брокеры, дилеры, СМИ и др.). Способы стимулирования очень разнообразны: совместная реклама, взаимосвязь предоставляемых услуг, помощь в продвижении услуг партнера.

Организация продаж включает в себя:

1. Организацию внутренних маркетинговых служб (в том числе филиалы и отделения);
2. Организацию каналов продвижения услуг на всех уровнях: национальном, региональном или местном.
3. Выбор наиболее подходящих методов продвижения, которые соответствуют уровню конкретного подразделения или масштабам продвижения услуг.
4. Анализ отношения клиентов к конкретному виду продуктов или услуг.

После всех проведенных мероприятий по созданию и продвижению банковских продуктов (услуг) проводится проверка их качества. Так, новый продукт предлагается ограниченному кругу потребителей для проверки их реакции. Если продукт отвечает определенным требованиям клиента, то банк в последствии может предложить его уже более широкому кругу потенциальных покупателей.

Приведем некоторые виды новых банковских продуктов и услуг, предлагаемых как отечественными, так и зарубежными банками [27]:

- банковские продукты на новых сегментах, а именно инвестиции в недвижимость, страховой бизнес, финансовый лизинг и трастовые операции;
- инновации в новых областях денежно-финансового рынка (рынок коммерческих бумаг, финансовые фьючерсы, финансовые опционы, а также рынок некотируемых ценных бумаг);
- услуги финансового посредничества, которые призваны обеспечить снижение операционных расходов и более эффективное управление активами и пассивами (деPOSITные счета и сертификаты);
- новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов: инструменты, имеющую «плавающую» процентную ставку, облигации с глубоким дисконтом, а также серийные облигации;
- инструменты денежного рынка, обладающие характеристиками, присущих, как капиталу, так и заемным денежным средствам (ссуды и облигации участия, сертификаты инвестиций).

Опыт разработки банковских инноваций в России опирается как на мировую практику, так и банковское законодательство РФ. В этой связи отечественные кредитные организации могут получать дополнительную прибыль за счет осуществления предусмотренных законодательством сделок, которые дополняют банковские операции.

Российский опыт разработки новых банковских продуктов и услуг, следующий:

- инновационная деятельность, которая соответствует мировым тенденциям развития банковского дела (запрет на лизинговую и инвестиционную деятельность отсутствует, однако на страховой бизнес есть запретительные ограничения);

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

- осуществление доверительного управления денежными средствами и другим имуществом по договору с физлицами;

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

- операции с драгметаллами и драгоценными камнями;

- предоставление в аренду физлицам специальных сейфов или помещения для хранения ценностей или документов;

- оказание информационных и консультационных услуг.

К продуктовым банковским инновациям относятся новые банковские продукты, связанные как с новыми банковскими операциями, так и с развитием существующих. Подобные банковские продукты и услуги возникают под воздействием конкуренции, являются результатом поиска новых областей деятельности.

Как показывает мировая практика, создание и продвижение новых банковских продуктов невозможно без банковского маркетинга, то есть без комплексной системой организации, которая ориентирована на удовлетворение потребностей

потенциальных потребителей и получение прибыли на основе анализа особенностей и прогнозирования рынка.

Технологическая революция привела к тому, что банковские компании стали искать себе новых клиентов. Предприятия стали выполнять расчеты через банк, что значительно приблизило банк к клиентам. В связи с этим потребители начали чаще пользоваться услугами банка.

Раньше банки выступали компаниями, которые ориентировались на конечные продукты. Теперь же в своей деятельности они в большей степени ориентируются на рынок. Сегодня банки уделяют большое внимание развитию сферы услуг и стремятся «привязать» к себе всё больше клиентов.

Маркетинг сейчас рассматривается не как новая технология, а как целая философия. Поскольку банки ориентированы непосредственно на удовлетворение потребностей клиентов, они осознают значение маркетинга. За последние 25 лет банковский маркетинг претерпел кардинальные изменения. Например, американский «Сити банк» и голландский банк «АБМ АМРО» накопили огромный опыт, связанный с развитием комплексности банковских услуг и формированию индивидуального портфеля услуг для корпоративных клиентов, которые занимаются финансово-хозяйственной или инвестиционной деятельностью.

Опыт зарубежных банков может оказаться полезен при формировании отечественного рынка производства и сбыта банковских услуг по таким направлениям, как открытие и ведение банковских счетов, налаживание электронных расчётов и платежей, финансовое консультирование, страхование рисков и т. д.

Таким образом, рынок банковских услуг является одной из важнейших составляющих современной рыночной экономики. Сегодня мы можем наблюдать рост интереса к различным аспектам деятельности банковских систем и методов управления ими. Банки постепенно стали основными посредниками в перераспределении капитала, обеспечении процесса диверсификации

хозяйственной деятельности. Они также являются носителями важной экономической и финансовой информации.

Банковский маркетинг есть неотъемлемая часть банковской деятельности, которая играет важную роль в части создания и продвижения новых банковских продуктов. Он позволяет банкам проникать на новые рынки и осваивать их, что влечет за собой увеличение клиентской базы и росту прибыли.

2.2 Статистика развития банковского рынка в условиях цифровизации

В настоящее время банковская сфера жизни РФ находится в состоянии изменения, которые возникают не только ввиду очевидного развития структуры банковского рынка и банковской деятельности в целом, но и по причине внедрения новейших информационных технологий.

На данный момент ситуация на рынке банковских услуг такова, что количество действующих банков активно сокращается, ввиду отзыва у них лицензии Центральным Банком РФ. ЦБ РФ проводит активную политику по оздоровлению банковской системы. За последние пять лет было отозвано около 355 лицензий у кредитных организаций, предоставляющих банковские услуги. Такое сокращение предоставляет значительное конкурентное преимущество крупным игрокам на рынке и приводит к увеличению концентрации активов в банковском секторе [29].

По состоянию на 2019 год в банковской системе РФ действует 473 кредитных организации. За последние девять лет их количество сократилось более чем в 2 раза (рисунок 3).

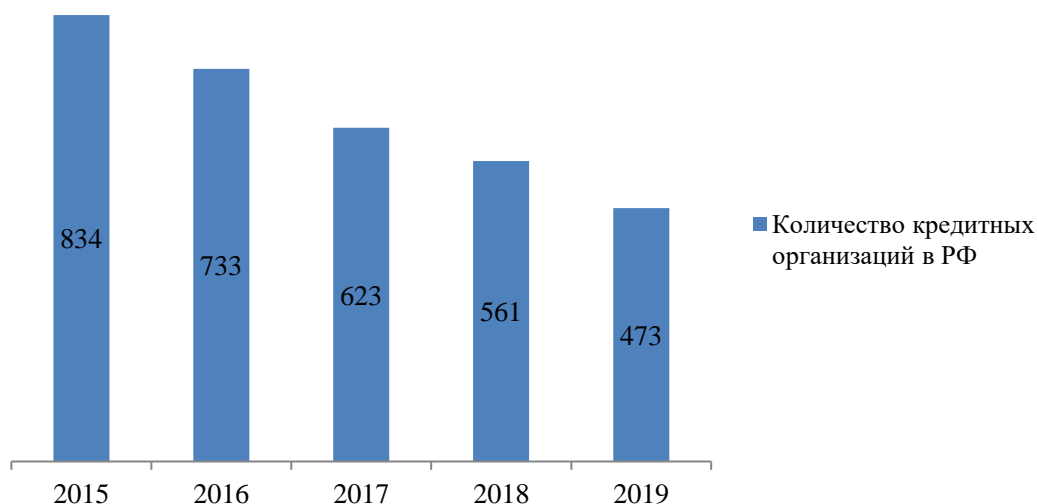


Рисунок 3 – Динамика числа кредитных организаций в РФ

Сигналами, на которые реагирует Центральный банк, осуществляя свою оздоровительную деятельность, являются:

- деятельность кредитных организаций, отличающаяся высокими рисками по выдаче ссуд собственникам банка из средств клиентов, размещённых на счетах в банке;

- совершение сомнительных операций, которые в том числе могут быть связаны с нарушением 115 федерального закона «о противодействии отмыванию денег и финансированию терроризма»;

- несоблюдение установленных ЦБ РФ нормативных условий осуществления банковской деятельности (например, нормативы достаточности капитала и ликвидности);

Помимо мер по отзыву лицензий, очищению банковского рынка от нежелательных участников способствует добровольное решение кредитных организаций, осуществляющих банковские операции, прекратить свою деятельность (самоликвидация) или осуществить реструктуризацию путём слияния или присоединения банков.

К сожалению, не редкими бывают случаи отзыва лицензии у крупных игроков на банковской арене. Клиенты теряют крупную часть своих денежных средств,

размещённых на счетах в этих банка, и как следствие подрывается доверие и лояльность клиента к банковскому сектору в целом. Такими клиентами в большей степени являются юридические лица, по причине того, что вплоть до 2019 года, страхованию подлежали лишь средства на счетах физических лиц до одного миллиона четырёмсот тысяч. Если же сумма на счете выше страхового возмещения, то шанс, что клиент получит оставшиеся средства крайне мал. Поэтому надёжность и устойчивость являются приоритетными критериями граждан и организаций при выборе банка.

В 2018 году было принято решение распределить банки по двум типам лицензии: универсальной и базовой. Так для банков, переходящих на режим работы по универсальной лицензии, минимальным размером капитала был определен 1 млрд руб., с возможностью осуществления всех банковских операций, но под строгим контролем регулирующих органов. Для банков, выбравших базовую лицензию, минимальный размер капитала имеет четкие границы от 300 млн руб. до 3 млрд руб., при этом такие банки имеют право предоставлять лишь ограниченный спектр банковских услуг, получая взамен послабления согласно регулированию их деятельности. Следовательно, весь последующий год, происходил переход кредитных организаций к выбранному типу лицензий. По итогу из 440 банков, работающих на начало 2019 года, 291 перешли к универсальной, а 149 выбрали базовую [30].

Как мною было отмечено ранее, многие банки приняли стратегию реструктуризации, и перешли к объединению и присоединению со своими конкурентами. Поэтому неудивительно, что количество крупных банковских организаций, работающих на рынке, увеличилось. За последние три года такие крупные федеральные банки как ВТБ, ФК Открытие, Совкомбанк и т. д. объединились или попросту поглотили целый ряд более мелких, региональных банков. Это позволило «гигантам» нарастить свою и без того обширную клиентскую базу, расширить своё влияние по стране и увеличить долю банковского рынка, которую они занимают. Стоит заметить, что темпы отзыва у

банков лицензий снижаются. Статистические данные демонстрируют, что в 2018 году было зафиксировано 57 отозванных банковских лицензий, а в 2019 лишь 27, при этом из них трое завершили деятельность по своему собственному желанию, а одиннадцать прекратили самостоятельную деятельность и присоединились к банкам [31].

Можно отметить, что наиболее распространенной является стратегия банка к реструктуризации, чтобы наращивать свои активы и получить шанс конкурировать с крупными соперниками за внимание и денежные средства граждан.

Рассмотри топ-5 крупнейших федеральных банков, с мощной базой активов, которые составляют наисильнейшую конкуренцию региональным банкам по надежности (таблица 1). Объем активов, сконцентрированных в этих «гигантах» по состоянию на 2019 год, приравнивается к 55,9 трлн. руб. Из них 30% принадлежит только «Сбербанку», неоспоримому лидеру. На втором месте банк «ВТБ», который владеет 15% от общего размера активов кредитных организаций, что в два раза меньше, чем у лидирующего конкурента [32].

Таблица 1 – Рейтинг топ-5 банков по величине активов-нетто

Место в рейтинге	Банк	Активы на 01.01.2019, млрд руб.	Доля в активах банковского сектора РФ, %
1	Сбербанк России	28134	30
2	ВТБ	13949	15
3	Газпромбанк	6348	7
4	Национальный Клиринговый Центр	3999	4
5	Россельхозбанк	3467	4

Можно сделать заключение о высокой концентрации активов банковского сектора в ограниченном списке крупных банков. Причем политика «оздоровления», проводимая ЦБ РФ, по отзыву лицензий у кредитных организаций и добровольной реструктуризации банков лишь способствует этой концентрации [33].

Неблагоприятно повлиять на сложившуюся картину в банковской сфере стремится распространение пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, которое пришлось на начало 2020 года. Уже сейчас можно с уверенностью сказать, что эпидемия принесла большие проблемы и потери в экономике каждой страны. Возникла реальная опасность, которая уже повлияла на рост мировой экономики, стоимость большинства товаров РФ для экспорта, нарушение баланса на рынке нефтяных продуктов. Произошёл разрыв сделки ОПЕК+, что также подрывает стабильность финансовой системы. Конечно, руководство нашей страны активно принимает меры по борьбе с распространением коронавирусной инфекции. А пока остаётся только наблюдать, как банковская система будет справляться с наплывающим кризисом.

Согласно прогнозу развития ситуации в банковском бизнесе, составленному «Эксперт РА», был разработан умеренно негативный сценарий развития событий. По данному сценарию, ожидается снижение среднегодовых цен на нефть марки «BRENT» до 40-45 долл. за баррель [34].

Падение курса рубля и слабые котировки нефти послужат причиной повышения инфляции, которая на данный момент Банком РФ установлена на уровне 4%. Поэтому можно предположить, что тенденция по снижению учётной ставки ЦБ РФ не продолжится, а вероятнее всего ключевая ставка, наоборот, повысится приблизительно на 1 – 1,5 процентных пунктов к концу 2020 года. Соответственно это повлияет и на темпы роста экономики в России, которые станут близки к нулю [34].

Сейчас многие специалисты, исследующие данную сферу, дают не утешительные прогнозы, касательно экономической ситуации в стране. Например, «Эксперт РА» рассчитали ещё и кризисный сценарий развития событий. Конечно, только спустя пару месяцев будет понятно по какому из сценариев развиваться события. Ну а пока, в течение апреля 2020 года ЦБ РФ направит свои силы на укрепление курса рубля, после чего прекратит валютные интервенции. На данный момент нет возможности точно определить влияние от

вирусной инфекции COVID-19, от снижения спроса на нефть и следующего за этим увеличением объема нефтедобычи на мировую экономику стран.

Если не возобновятся сделки ОПЕК+, то это может привести к ещё одному снижению цен на нефть и как следствие к истощению резервов ЦБ РФ, направленных на поддержание курса национальной валюты. Если Банк России прекратит свои действия по укреплению рубля, то национальная валюта может обесцениться и обвалиться. Такой кризисный сценарий начнёт исполняться при среднегодовой стоимости нефти «BRENT» менее 35 долл. за баррель.

Стоит отметить, что не зависимо от исполняемого сценария в банковской сфере в окончании 2020 года будет наблюдаться снижение рентабельности. К этому неизбежно приведет отрицательная переоценка ценных бумаг и увеличение перечислений в РВПС. Помимо всего прочего, можно ожидать повышение стоимости привлеченных средств, вызванное уменьшением профицита ликвидности банковского сектора, что также весьма негативно отразится на рентабельности [35].

На фоне складывающейся предкризисной ситуации, банки формируют дополнительные резервы на возможные потери, ужесточают кредитную политику, направленную на оценку кредитоспособности заёмщиков, а также в целом снижают объёмы выдаваемых ими ссуд, пока ситуация на банковском рынке не придёт в норму. При этом, от принимаемых банками мер, возникают негативные последствия в виде дополнительного давления на финансовый результат в банковской сфере, снижения запасов по капиталу, ухудшения качества кредитных портфелей, как по юридическим, так и по физическим лицам.

По оценкам финансовых экспертов, устойчивость и защищённость банковского сектора сейчас намного лучше, чем в предыдущие кризисы 2008 и 2014 годов. В целом этому способствовала политика ЦБ РФ, направленная на оздоровление банковской сферы, а также увеличение концентрации активов банковского сектора в государственных банках, являющихся скелетом банковской системы. Если финансовой устойчивости государственных банков и некоторых

крупнейших (значимых для государства) частных банков будет грозить опасность, то для них будут выделяться дополнительные ресурсы нашей страны, чтобы восстановить их нормальное функционирование [8].

В рамках финансовых результатов в банковском секторе Российской Федерации согласно прогнозам экспертов, будет наблюдаться снижение прибыли до налогообложения на 21 – 26 % до 1,3 трлн. руб. и снижение ROE до 10 – 12%. К этому привела отрицательная переоценка ценных бумаг, увеличение перечислений в РВПС, замедление процесса кредитования, а также ухудшение качества ссуд. Данные представлены на рисунке 4:

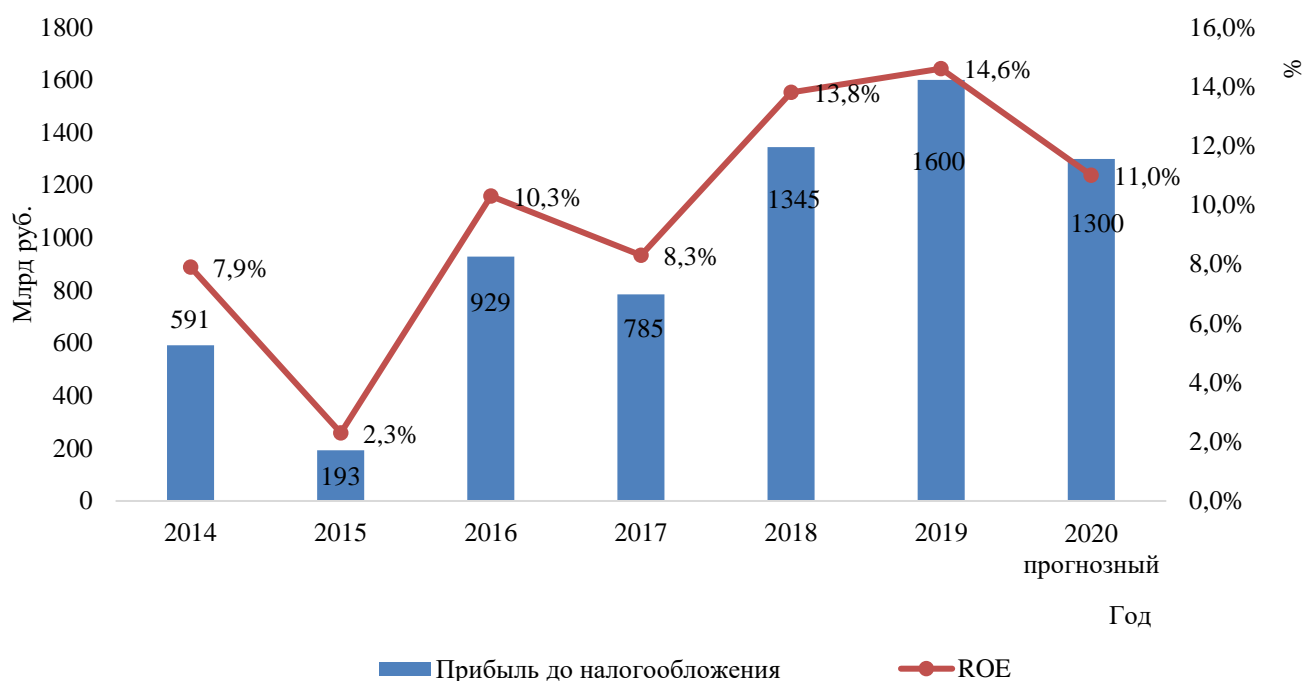


Рисунок 4 – Прогноз прибыли до налогообложения на 2020 год

Как показали результаты предыдущего года, процентный доход больше не является основным показателем роста доходов кредитных организаций, а в частности и банков. Статистические данные демонстрируют снижение чистых процентных доходов (ЧПД) банков на 1% на фоне роста чистых комиссионных доходов (ЧКД) на 13%. То есть, темп роста ЧКД намного выше ЧПД и доля комиссионных доходов в операционных уже составляет 26%. Стоит отметить, что

данный показатель у развитых стран находится на уровне 30 – 35%, в нашей стране лишь три банка из топ-20 соответствуют данному стандарту.

Таблица 2 – Доля чистых комиссионных доходов в чистых операционных доходах за 2019 год

Наименование банка	Место по активам на 01.01.2020	Доля ЧКД в чистых операционных доходах за 2019 год, в %
ПАО «Почта Банк»	18	39
АО «АЛЬФА-БАНК»	4	37
ПАО «АК БАРС» БАНК	15	31
ПАО «Совкомбанк»	11	27
ПАО Банк «ФК Открытие»	6	27
ПАО «Сбербанк»	1	27
ПАО «РОСБАНК»	10	25
ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	13	23
АО «Райффайзенбанк»	8	23
АО «Россельхозбанк»	5	23
АО «Тинькофф Банк»	16	22
ПАО «Банк ВТБ»	2	21

В настоящее время, сложившаяся предкризисная ситуация требует найти решение в задаче по обеспечению развития процентных и комиссионных доходов. Несмотря на высокий рост комиссионных доходов, можно отметить, что по сравнению с предыдущим отчётным периодом, он всё же замедлился почти в два раза. Так, например, расчётно-кассовое обслуживание повысилось на 16%, в то время как в прошлом году повышение было на 29%. Тоже самое наблюдается и с доходами по переводам, которые увеличились всего на 21%, хотя годом ранее было увеличение на 43%. И это ещё с учётом того, что была введена система быстрых платежей (СБП). По данной системе проходят наиболее часто переводы физических лиц по номеру телефона, по QR-коду, потеснившие операции по картам и эквайрингу, ввиду их бесплатности почти весь 2019 год. Данная тенденция, вероятно, будет продолжаться и в новом 2020 году [36].

Понижению банковских комиссий также поспособствует снижение спроса на страховые продукты по ссудам, выданным гражданам, которые по результатам 2019 года составляли приблизительно 6% от общей суммы комиссионных доходов. Центробанк планирует принять решение о максимальной границе

тарифов, касающихся оплаты жилищно-коммунальных услуг населением и по движению денежных средств на счетах, операции по которым являются подозрительными с точки зрения финансового мониторинга рисков ПОД/ФТ. Сложившаяся обстановка даёт возможность предположить, что доля ЧКД в конце настоящего года уменьшится до 26 – 28%.

Чтобы скорректировать возможные убытки от падения комиссионных доходов, банки в следующие пару лет будут устанавливать новые комиссии, как например, за обслуживание банковских счетов, не зависимо от остатка и оборотов по ним. Минус в том, что сейчас вознаграждение банка за ведение счета, намного меньше, чем за перевод или расчётно-кассовое обслуживание. В этом можно убедиться, рассмотрев данные рисунка 5, расположенного ниже. В качестве «спасательного круга», банковский сектор может получать доход от предоставления услуг брокера и доверительного управления (ДУ), популярность которых растёт благодаря тенденции на изменения фондового рынка. Ещё одним из вариантов, получения комиссионных доходов может стать оказание услуг консультирования по вопросам связанных с инвестированием на рынке финансов и эмиссией (размещением) ценных бумаг.

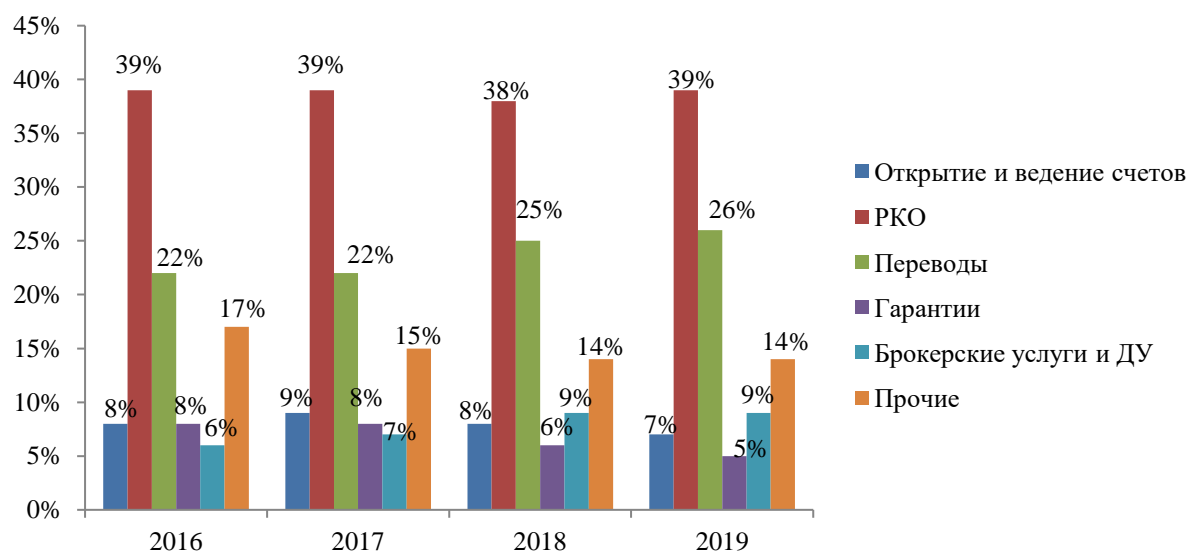


Рисунок 5 – Структура комиссионных доходов

В сфере банковского кредитования крупного бизнеса в 2019 году наблюдалось уменьшение кредитного портфеля на 2%. Тенденция на понижение обусловлена упадком в экономической сфере страны, но развиваться ей большими темпами мешает стабильное развитие рынка долговых ценных бумаг. То есть, происходит замещение банковского кредитования на инвестирование в облигации, что не очень хорошо для банковского сектора.

В малом и среднем бизнесе за предыдущий год произошёл прирост размером 24%. Такой результат был достигнут благодаря сниженным процентным ставкам для данных клиентов и участием значительного числа банков в программе льготного кредитования. Более того банки приняли решение использовать более простую систему оценивания финансовой состоятельности и кредитоспособности заёмщиков, даже без необходимости, не запрашивая их отчётность. Также в середине прошлого года ускорились темпы выдачи ссуд, благодаря принятому Минэкономразвития решению, об увеличении максимальной суммы льготного кредита на определённые цели, и снижении минимального порога. В 2020 году будут созданы новые льготные кредиты на доступные для определённых отраслей и на определённые нужды. Ожидается снижение коэффициентов риска по кредитованию малого и среднего бизнеса.

По оценкам финансовых экспертов, ожидаемый темп прироста данного подразделения банковской сферы действия окажется на уровне 14%. Но сложившаяся ситуация в мире и в России, в частности, уже с чёткостью даёт понять, что такого роста ожидать нет смысла. Вероятнее всего, во втором квартале 2020 года уже будет наблюдаться замедление темпов роста данного показателя. Высокое количество организаций малого и среднего бизнеса попадут в тяжёлое, почти кризисное положение на рынке, ожидается падение спроса на их продукцию в связи с вирусной инфекцией COVID-19, распространяющейся по всему миру. В связи с этим возникает риск неоплаты платежей в срок. Возможно, в последующих кварталах, ситуация сможет исправиться, путём изменения и

упрощения условий выдачи ссуд, если это решение получит поддержку государства [37].

На активность банков в рамках малого и среднего бизнеса, а также на кредитование МСБ окажет внушительное влияние нарушенный баланс на мировом нефтяном рынке (разрыв сделки ОПЕК+), неудовлетворительная макроэкономическая ситуация и безусловно вспышка короновирусной инфекции. Поэтому поддержка от государства малому и среднему бизнесу пригодится как никогда раньше. Уже было объявлено президентом РФ о намерениях поддержать малый и средний бизнес в части, касающейся последствий пандемии вируса COVOD-19. К таким мерам относятся предоставление полугодовой отсрочки на налоговые платежи, за исключением НДС, а также в определенных случаях мелким предприятиям будет доступна отсрочка по страховым взносам. То есть, таким образом, у мелких организаций на зарплаты выше МРОТ страховые взносы снизились в половину (до 15%). Кроме того, для тех, кто арендует государственное имущество будут предоставляться отсрочки по оплате аренды. Наиболее интересующим и затрагивающим нашу тему является предоставление кредитных каникул банками некоторым своим клиентам. Также в планы по поддержанию малого и среднего бизнеса входят увеличение размера субсидий, снятие отраслевых ограничений для заёмщиков, а также определенных ограничений по видам кредитования и расширение льгот, предоставляемых определенными программами кредитования.

Безусловно, все предпринимаемые меры поддержки просто необходимы в сложившейся ситуации процветания пандемии короновируса, ограничений на ведение собственного бизнеса, а также ввиду снижения спроса среди покупателей. Всё это нанесёт очень сильный удар по малому и среднему бизнесу и справиться с нахлынувшими проблемами будет крайне сложно. В меньшей степени это всё же коснётся продуктовой сферы торговых отношений, фармацевтики, торговых сетей оптик. Тяжелее всего придётся организациям, оказывающим развлекательные услуги (кино, кафе, рестораны, боулинг и т. д.).

В банковской сфере следует ожидать, что сдерживающий эффект, полученный благодаря введению кредитных каникул для своих клиентов, имеет лишь временный характер. Поэтому в ближайшее время, кредитные организации примут целесообразным для себя ограничить количество выдаваемых ссуд клиентам малого и среднего бизнеса ввиду того, что банки будут ожидать возникновения просроченных платежей по уже выданным кредитам. Поэтому уже сейчас, банки, у которых есть такая возможность, создают резерв на возможные потери по ссудам. По прогнозам аналитиков, в 2020 году доля просроченных платежей по ссудам возрастет на 6 - 7% по сравнению с предыдущим годом и будет составлять приблизительно 18 - 19%. Также следует ожидать в 2020 году снижение объемов выдаваемых ссуд юридическим клиентам банка в лучшем случае на 20% в худшем на 35%. Таким образом, объем выданных кредитов будет составлять от 5,1 – 6,2 трлн. руб. Замедление темпов прироста кредитования малого и среднего бизнеса представлено на рисунке 6.

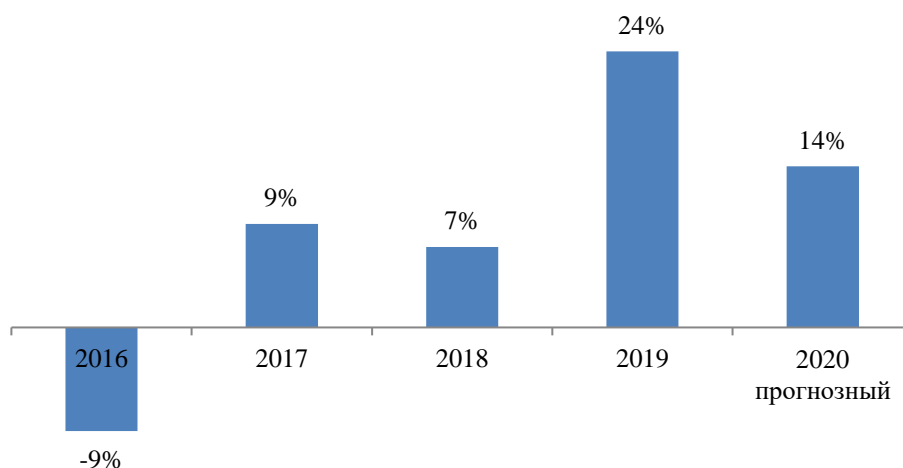


Рисунок 6 – Темп прироста кредитования МСБ

В связи с тем, что темп роста корпоративного кредитования весьма низкий восстановить баланс помогает увеличение портфеля гарантий. Так в прошлом году портфель гарантий увеличился на 14% и стал равным 6,3 трлн. руб. По прогнозам в текущем году следует ожидать незначительного снижения темпов

прироста гарантийного портфеля (примерно до 10%). Это произойдет из-за увеличения конкуренции в данном сегменте. Темп прироста портфеля гарантий и его замедление представлены на рисунке 7.

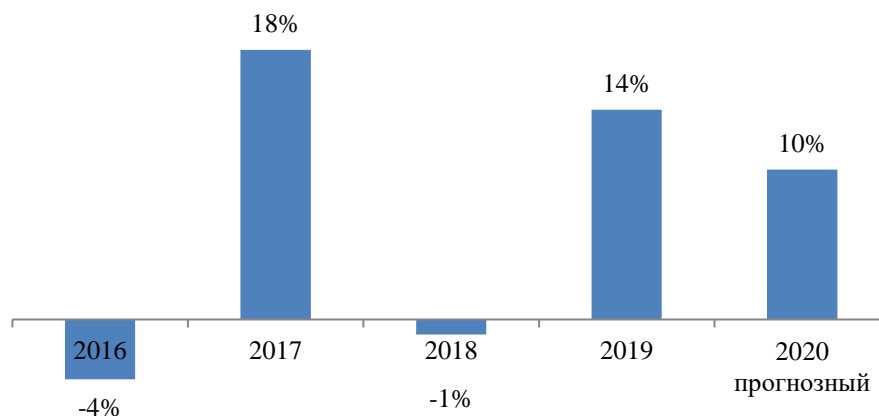


Рисунок 7 – Темп прироста портфеля гарантий

По итогам текущего года следует ожидать замедление темпов прироста розничного кредитования. Это произойдет из-за снижения спроса среди платежеспособных заёмщиков, снижения цен на недвижимость, установления повышенных коэффициентов риска по определённым группам заёмщиков с высоким ПНД, падения доходов у населения и, как следствие, роста просроченных задолженностей по кредитам. Таким образом, планируемый темп прироста должен составить 10%, который в два раза меньше темпа прироста потребительского кредитования в 2019 году (21%).

Прогноз изменения темпов прироста ипотечных кредитов и необеспеченных потребительских кредитов представлен на рисунке 8.

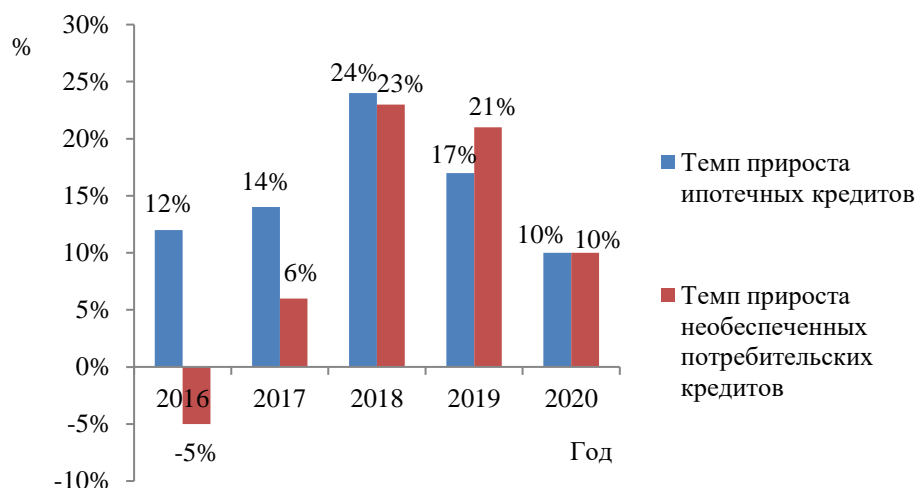


Рисунок 8 – Темпы прироста розничного кредитования

По состоянию на 2020 год в стране происходит трансформация банковского сектора на фоне снижения темпов роста ключевых сегментов комиссионных доходов и чистого процентного дохода. Теперь банки имеют необходимость в ближайшем десятилетии преобразоваться в целые экосистемы, чтобы суметь предоставлять услуги не только финансового характера, но и в других сферах жизни человека (например, в организации досуг, отпуска, питания, спорта, консультировании по покупкам и пр.). Чтобы данное преобразование стало возможным, банкам придётся инвестировать значительные средства в финансовые инновации, а именно в IT-технологии, дистанционное банковское обслуживание и противодействие киберугрозам. Конечно, такое преобразование смогут позволить себе далеко не все банки. На создание целой экосистемы собственных средств и ресурсов хватит лишь у наикрупнейших банков, остальным же будет доступна модернизация банковского бизнеса путём объединения или организации партнерских отношений. Важно вовремя подготовиться и приспособиться к изменениям в банковской системе, чтобы в противном случае не уйти с рынка [31].

Банк России начал разработку маркетплейса, что в ближайшем будущем может повлиять на конкурентные преимущества крупных банков и привести к

снижению лояльности и как следствие оттоку клиентов из мелких, региональных банков к наиболее сильным соперникам.

Интересы пользователей банковскими услугами изменились. Теперь для клиента на первом месте не наиболее низкая комиссия за банковское обслуживание, а скорость, удобство и качество предоставляемой услуги. Так, например, согласно данным представленным на сайте Банка РФ доля активного населения, совершающего мгновенные переводы при помощи своих смартфонов выросла в 2018 году с 36 до 55%, а доля банков, в которых открыты дистанционно банковские счета, увеличилась с 14 до 22%. Это свидетельствует о том, что банки работают над внедрением ИТ-инфраструктуры, для возникновения возможности у клиентов получать банковские услуги автоматизировано и дистанционно, находясь дома, на отдыхе, на работе и т.д. Чтобы ввести функционирование ИТ-технологий в банковские подразделения, руководству банков необходимо пересмотреть структуру своих филиалов и подразделений, состав сотрудников, работающих в этих подразделениях и оптимизировать их так, чтобы сократить издержки. Начиная с 2016 года, количество существующих подразделений банковского сектора РФ уменьшилось на 15%. При этом основной упор делается на ликвидации операционных касс вне кассового узла (снизилось на 87%) и филиалов (снизилось на 64%). С 2017 года расходы банков на ИТ растут значительно быстрее расходов на оплату труда (+16,4% против 9,4% в 2019 году). Данные представлены на рисунке 9.

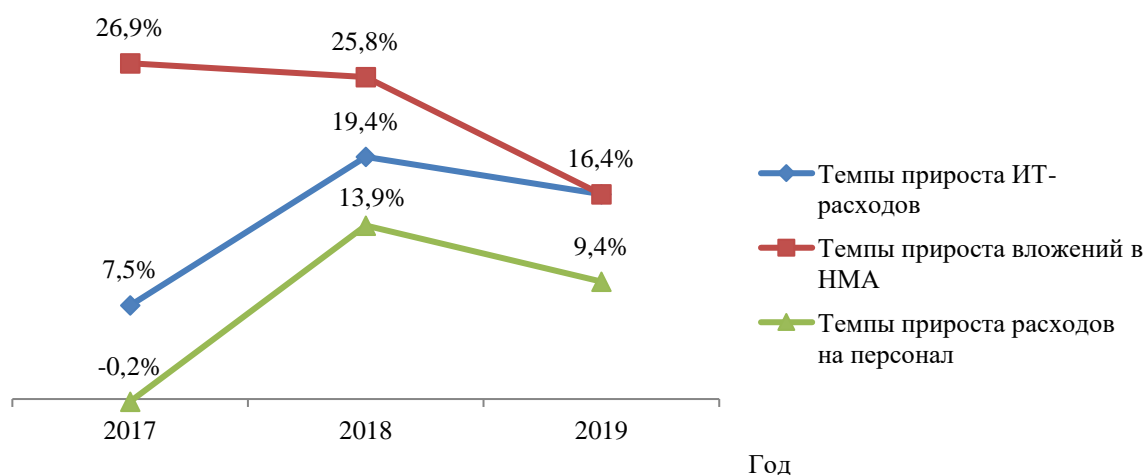


Рисунок 9 – Рост расходов банка, при внедрении ИТ-инфраструктуры

В целом в сфере банковского бизнеса за 2019 год, доля ИТ-расходов в административно-хозяйственных расходах (далее АХР) составила 6,7%. Средняя доля ИТ-специалистов в общей численности сотрудников банковских организаций понемногу увеличивается и к концу 2020 года составит 7,8%, согласно данным прогнозирования. Данные представлены на рисунке 10.

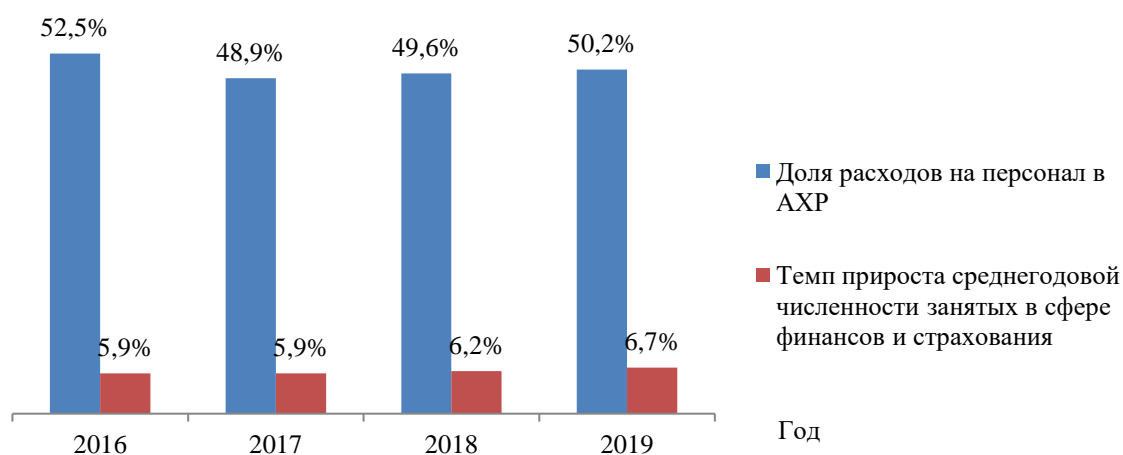


Рисунок 10 – Доля ИТ-расходов в структуре АХР

Как было отмечено ранее, сейчас кредитные организации активнее инвестируют в модернизацию и автоматизацию банковского бизнеса, в связи с чем абсолютно естественно наблюдается рост расходов на амортизацию НМА в

структуре ИТ-расходов (с 20,6% за 2016 год до 25,8% за 2019 год). Большую часть банковских затрат на ИТ-технологии составляет плата за пользование объектами интеллектуальной собственности (приблизительно 20% от общей доли затрат на ИТ). Это связано с тем, что некрупные банки предпочитают пользоваться услугами аутсорсинга по разработке и настройке программного обеспечения для своих подразделений, чтобы не нести значительные издержки по зарплате собственному штату ИТ-сотрудников. Крупные банки в свою очередь поручают эту работу отдельному, специально созданному для этого, подразделению. Так, например, ПАО «Сбербанк» доверяют разработку ПО своей дочерней компании «СБЕРБАНК-Технологии» [31].

В составленном плане развития банковского сектора на 2020 год видно, что банки собираются существенно увеличить расходы на развитие ИТ-инфраструктуры. Данные представлены на рисунке 11.

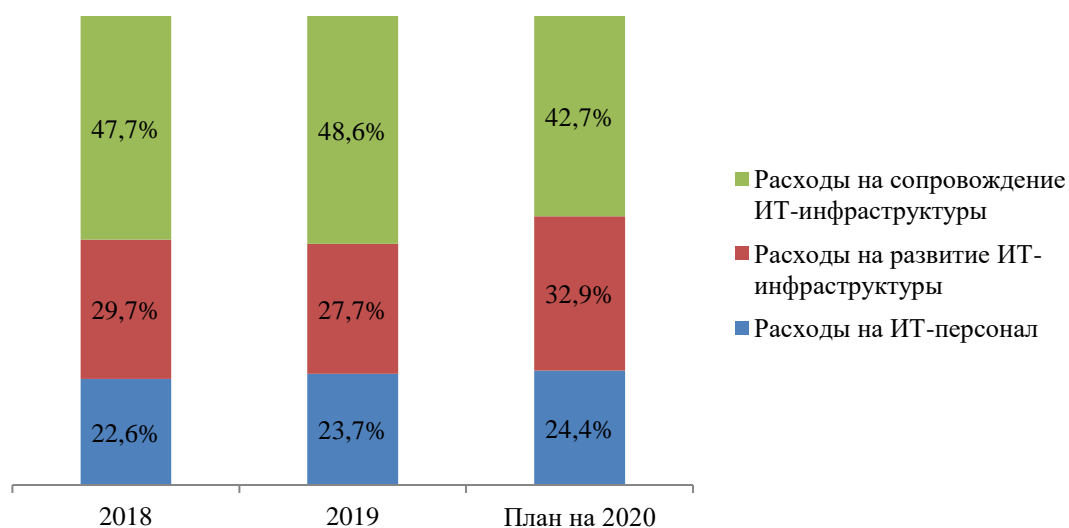


Рисунок 11 – Планирование роста расходов на внедрение ИТ-технологий

Согласно данным «Эксперт РА», представленным в таблице 3, по итогам 2019 года только у 5 банков среди топ-30 банков по величине активов доля ИТ-технологий превышает 10%.

Таблица 3 – Доля ИТ-расходов в структуре АХР в банках России

Наименование банка	Место по валовым активам на 01.01.2020	Доля ИТ-расходов в АХР за 2019 год
АО ЮниКредит Банк	9	17,6%
ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	13	15,7%
АО КБ «Ситибанк»	17	12,9%
ООО «ХКФ Банк»	25	11,0%
АО «Гинькофф Банк»	16	10,8%
ПАО РОСБАНК	10	9,3%
АО «Райффайзенбанк»	8	8,5%
ПАО Банк ЗЕНИТ	30	7,5%
Банк ВТБ (ПАО)	2	6,8%
ПАО Сбербанк	1	6,5%

Разработка и внедрение финансовых инноваций в банках является в настоящее время наиболее актуальной темой, требующей дальнейшего изучения теоретических и практических аспектов внедрения финансовых инноваций, подробного анализа отечественного и зарубежного опыта, применения полученных знаний на практике для модернизации и организации эффективного взаимодействия финансового и реального секторов экономики России.

2.3 Характеристика ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и основных показателей его деятельности

Объектом исследования научно-исследовательской работы стал достаточно крупный региональный банк Челябинской области ПАО ЧЕЛИНДБАНК. Основан банк уже почти тридцать лет назад 16 октября в 90-м году. В 2020 году банк отметит тридцатилетие своей деятельности. На Урале данная кредитная организация, является одной из наиболее популярных у населения и бизнеса по предоставлению им необходимых услуг финансового характера. Банк строит свою деятельность согласно установленным стандартам корпоративного управления и действующим правовым нормам и законам РФ. Честность перед клиентами, открытость деятельности и надёжность стали залогом успеха ПАО ЧЕЛИНДБАНК. Похвально также стремление банка конкурировать на рынке

банковских услуг с более крупными игроками. ЧЕЛИНДБАНК ценит своих клиентов, поэтому банку важно развиваться и совершенствоваться следом за инновациями, возникающими, как в банковском секторе, так и в программно-технологическом развитии.

Если углубиться в историю возникновения банка, то следует начать с 1934 года, когда была образована Челябинская область и Челябинская областная контора Госбанка СССР. Данная организация выполняла функции по осуществлению расчетов и финансовых операций предприятий области [28].

Затем в 1988 году в результате процесса развития экономики страны и регионов, в частности, были организованы специализированные, государственные банки, которые основывались на работе Государственного Банка и Промстройбанка СССР. Соответственно в нашем регионе также было создано областное управление Промышленно-строительного банка, имеющее множество филиалов и подразделений в Челябинской области, оказывающих все необходимые услуги организациям различных отраслей.

Когда уже произошел переход к рыночной экономике, преобразование претерпела и банковская система. Теперь банковская система состоит из двух уровней. В результате реорганизации «Промстройбанка» СССР было принято решение о создании Индустриального коммерческого банка Челябинской области, который и является ЧЕЛИНДБАНКом. Уставной капитал данного учреждения составлял около 150 миллионов рублей, а учредителями являлись лишь самые крупные организации в Челябинской области. При этом все существующие клиенты реорганизованного общества перешли новому учреждению, а это приблизительно 7 тысяч человек. Таким образом, Индустриальный коммерческий банк Челябинской области был зарегистрирован в Государственном банке Российской Федерации 16 октября 1990 года. Банк имел в своём подчинении приблизительно полторы тысячи сотрудников и около тридцати функционирующих филиалов.

В результате процесса развития экономики страны и необходимости в приватизации собственности, у банка возник вопрос по поводу преобразования организационно-правовой формы, поэтому 31 октября 91-го года собрание акционеров приняло решение о преобразовании в Челябинский Акционерный коммерческий банк «ЧЕЛИНДБАНК» и только в январе 92-го года был зарегистрирован в реестре Центробанка РФ.

Естественно, шло время, в сфере экономики и законодательства протекали изменения, повлекшие за собой постепенные преобразования в организационно-правовой форме, наименовании и в уставе банка.

В настоящее время, ЧЕЛИНДБАНК, пройдя достаточно длинный путь преобразований, представляет собой крупный, значительный для уральского региона банк, с высоким профессиональным уровнем руководителей и сотрудников Банка. Сегодня банк работает с множеством различных предприятий и организаций города и области, оказывая им все необходимые услуги для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Так за последние пять лет активной работы ЧЕЛИНДБАНК поспособствовал развитию региональной экономики, направив на это примерно 320 млрд рублей кредитных средств.

По организационно-правовой форме банка является публичным акционерным обществом и имеет в своей собственности совместную частную и иностранную собственность, согласно данным общероссийского классификатора форм собственности. Рассматриваемый нами банк Уральского региона основой своего существования считает предоставление качественного, технологического, полного и своевременного обслуживания своих клиентов (физических и юридических лиц) и привлечение новых, посредством совершенствования своей деятельности, для получения прибыли [34].

На данный момент уже более 300 тысяч населения Челябинской области обслуживаются в ЧЕЛИНДБАНКЕ, осуществляя необходимые им операции финансового характера. Основопологающей целью работы банка является

стабильное и качественное обслуживание своих клиентов, подтверждающее статус надежности ЧЕЛИНДБАНКА.

Согласно данным рейтинга сотни самых надежных российских банков в 2019 году, составленного журналом «Forbes», рассматриваемый нами банк занял 45 место среди прочих кредитных организаций нашей страны и 1 место по области. Также, ЧЕЛИНДБАНК является одним из ста крупнейших банков Российской Федерации и занимает лидирующие позиции среди наиболее популярных учреждений УрФО, оказывающих услуги финансового характера [28].

Что касается учредительных документов, ЧЕЛИНДБАНК организован 998 учредителями, а уставный капитал банка составляет чуть более восьмисот восьми с половиной миллионов рублей, который подразделяется на обыкновенные акции, номинальная стоимость которых один рубль (805 605 000 штук), и на привилегированные стоимостью также один рубль, но с определенным размером дивидендов в 15% годовых (2 970 000 штук).

Далее рассмотрим организационную структуру ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» (рисунок 12).



Рисунок 12 – Организационная структура ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Самый главный орган управления ЧЕЛИНДБАНКА — это общее собрание акционеров, которые принимают решения на ежегодных и незапланированных собраниях.

Под рабочими функциями собрания акционеров подразумевается принятие стратегических решений касательно рабочего процесса ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», а также относительно членов Совета директоров (от их назначения, состава, количества до отзыва всех полномочий). Совет директоров в свою очередь решает вопросы управления общей деятельностью банка, кроме тех вопросов, которые находятся под руководством общего собрания акционеров. Устав ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в соответствии с российским законодательством разграничивает перечень вопросов, находящихся в компетенции собрания акционеров и совета директоров, чтобы каждый орган мог принимать решения исключительно лишь по вопросам, находящимся под их управлением [33].

Так совет Директоров вместе с Правлением банка занимаются решением вопросов касательно внутреннего контроля в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Разработка, и осуществление мер внутреннего контроля необходимо банку для того, чтобы обеспечить [34]:

- наиболее эффективный результат финансово-хозяйственной деятельности банка, качественное управление активами и пассивами банка и грамотное управление рисками;
- своевременное составление достоверной и правильно оформленной бухгалтерской, статистической и финансовой отчетности;
- информационную безопасность клиентов и банка в целом;
- соответствие отчетности и деятельности банка в целом принятым в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» учредительным документам и требованиям законодательства РФ;
- недопущение операций, совершаемых клиентами банка, с целью легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансировании терроризма.

Банк также отличается высоким уровнем финансовой устойчивости, который установился, благодаря стабильному получению прибыли, надежному запасу капитала и достаточно хорошему значению показателей ликвидности. Стабильные значения финансовых показателей отражаются на месте банка в различных банковских рейтингах. Так в августе 2019 года, например, ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» повысил свой рейтинг устойчивости до «ВВ» уровня, который расшифровывается как «стабильный». Данное решение было вынесено международным рейтинговым агентством «Fitch Ratings», которое по достоинству оценило деятельность банка, высокое качество его активов, капитализации при достаточно широком охвате банковского рынка области.

По данным рейтингового агентства России «Эксперт РА» кредитоспособности банка присвоен достаточно высокий рейтинг «ruA+». Более того ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» был награжден такими премиями регионального уровня, как «Банковское дело», «Лучший региональный банк», и «За успехи в кредитовании малого и среднего бизнеса». А на федеральном уровне банк победил в номинации «Лучший банк моего города». Кроме того, в нынешнем году Центробанк опубликовал список кредитных организаций, которые считаются значимыми в банковском секторе и в сфере платёжных услуг. В данный перечень вошли 26 банков, среди которых единственным банком Челябинского региона является ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

Основные направления деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» [5]:

- расчетно-кассовое обслуживание;
- кредитование корпоративных клиентов, предприятий малого бизнеса и частных лиц;
- привлечение средств граждан и организаций;
- операции с ценными бумагами;
- валютно-обменные и валютно-конверсионные операции;
- услуги по внешнеэкономической деятельности;
- услуги на рынке банковских карт;

- услуги населению, включая прием платежей, денежные переводы.

Услуги физическим лицам включают в себя:

- Вклады в рублях и иностранной валюте;
- Кредитование;
- Выпуск и обслуживание банковских карт VISA и МИР;
- Переводы в рублях и иностранной валюте, в том числе по системе Western Union, SWIFT, «Золотая корона»;
- Валютно-обменные операции;
- Прием платежей от населения за услуги, предоставленные предприятиями и организациями;
- Дистанционное банковское обслуживание: «Интернет-Банк», «Интернет-трейдинг», «Мобильный банк»;
- Операции со слитками и монетами из драгоценных металлов;
- Хранение ценностей клиентов в индивидуальных сейфах;
- Обслуживание на организованном рынке ценных бумаг;
- Выпуск и учет векселей.

Услуги по операциям с иностранной валютой представляют собой:

- Проведение международных расчетов во всех принятых в международной практике формах: перевод, аккредитив, инкассо с использованием системы SWIFT;
- Выставление банковских гарантий и подтверждение аккредитивов первоклассными европейскими банками как на покрытой основе, так и без покрытия;
- Переводы физических лиц без открытия текущего счета;
- Конверсионные операции;
- Валютно-обменные операции;
- Осуществление функций агента валютного контроля;
- Операции с ограниченно конвертируемыми валютами.

Важно отметить, что, наверное, одним из самых важных факторов успешного существования любой кредитной организации является развитие предоставляемых клиентам услуг, открытие новых и усовершенствование процесса обслуживания людей и функционирования банка в целом. Собственно, именно этой теме и посвящена данная выпускная работа.

Если говорить о уже существующих «удобствах» для клиентов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», то стоит рассмотреть, например возможность клиентов рассчитываться в магазинах часами Garmin, используя сервис Garmin Pay. То есть, клиент может ввести данные карт VISA ЧЕЛИНДБАНКА в программное обеспечение часов и установить удобный для их использования цифровой код, при вводе которого можно будет воспользоваться картой, вовсе не имея её под рукой [29].

Ещё одной инновацией для банка является появившийся в 2019 году пластиковый продукт VISA GOLD «Золотой кэшбэк». Клиент может выпустить карту в любой из трех удобных ему валютах (рубли, доллары и евро), при этом обслуживание счета бесплатное. Продукт всегда сопровождается множеством акционных предложений, такие как: снижение стоимости выпуска карты, увеличение кэшбэка на определенные группы услуг или улучшение условий выпуска карты и т.д. Так например, если клиент уже имеет счета в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК, то он может оставить заявку на выпуск дебетовой карты в своём личном кабинете, если же клиент новый, то он тоже имеет возможность оставить заявку на выпуск «Золотого кэшбэка» онлайн на сайте банка в разделе пластиковых карт, которую специалист обработает в течении дня и свяжется с ним. Сейчас по состоянию на июль 2020 года, опять проходит акция по данному продукту. Выпуск VISA GOLD «Золотой кэшбэк» и трех дополнительных к ней карт является бесплатным. А условие касательно минимальной суммы расходов по карте, при оплате в магазинах, при которой не взимается комиссия за участие в программе и начисляются проценты на остаток денежных средств, находящихся на карте, стало ещё привлекательнее. Так вместо 15 тысяч рублей, пользователю

достаточно осуществлять покупки в совокупности на 8 тысяч, чтобы не платить 60 рублей комиссии. А начисление 3 % годовых на остаток денежных средств по карте в конце месяца соблюдается теперь также при 8 тысячах рублей расходных операций в месяц вместо 10 тысяч ранее. На данный момент максимальных кэшбэк, который может получить держатель карты составляет 5%, но стоит отметить, что на определенные категории услуг, которые наиболее часто востребованы клиентами (оплата бензина, посещение кафе, ресторанов и прочее) часто бывает повышенный кэшбэк на время акции. Так, например кэшбэк может быть повышен до 7-10 %. Сейчас клиентам в конце месяца возвращается кэшбэк на счет в размере 5% за пользование общественным транспортом и такси, 2% за покупки в аптеках и магазинах спорттоваров и 1% за прочие покупки.

Данный вид дебетовых карт вошёл в десятку самых выгодных карт, по которым клиенту возвращается на счёт кэшбэк и начисляются проценты на остаток по счёту. Для составления рейтинга было проведено исследование сервисом «Бробанк.ру», который проанализировал показатель прибыли, которая в итоге может быть получена владельцем карты в течение года с учетом его потенциальных средних доходов и затрат. При этом выборка для анализа данного показателя состоит из ста крупнейших банков с наиболее существенной долей активов, занимаемой в банковском секторе [31].

Банк продолжает своё развитие в сфере пластикового бизнеса и, в связи с этим недавно начал участвовать в программе лояльности платежной системы «МИР». Таким образом, кэшбэк по дебетовым картам смогут получать не только владельцы «Золотого кэшбэка», но и носители карт «МИР». Если клиент будет оплачивать свои покупки в продуктовых магазинах, отделах одежды, в развлекательных центрах, в кафе и ресторанах, а также в туристических компаниях и в категории затрат на путешествия пластиковой картой платежной системы «МИР», то владелец карты будет получать дополнительный доход на карту в виде кэшбэка. Чтобы принять участие в данной программе лояльности клиент должен зарегистрироваться на сайте «МИР программа лояльности»,

создать свой личный кабинет и добавить в него свою карту «МИР» ПАО ЧЕЛИНДБАНК, после чего остаётся лишь совершать операции с использованием данной карты и получать за это вознаграждение от банка [31].

Еще одним интересным предложением от ПАО ЧЕЛИНДБАНК со сферой пластикового бизнеса является акция платежной системы «VISA», которая называется «Плати visa до победного!». Чтобы принять участие в этой программе клиенту необходимо совершать покупки с использованием своей карты «VISA» и регистрировать чеки от своих покупок на сайте <https://pay.visa.ru/> и получать за это призы от 100 до 1 500 000 рублей. Данная акция проходила в банке с 20 января по 31 марта 2020 года.

Помимо продвижения дебетовых продуктов, банк активно продвигает и услуги кредитования для своих клиентов. Так в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» предлагает льготные условия по предоставлению ссуд для клиентов, которые уже получают заработную плату на карту банка. Таким образом, в 2020 году существует акция, по которой зарплатные клиенты банка могут получить потребительский кредит по сниженным ставкам. Так, например ставка по кредиту, выданному на срок до одного года, будет составлять 12,5%. А на срок до семи лет процентная ставка будет составлять 14% годовых. При этом если сумма кредита составляет до одного миллиона рублей, то обеспечение не требуется. Ещё значительными плюсами является минимальный пакет документов, который должен собрать клиент для подачи заявки на кредит, не обязательное страхование и бесплатное sms-информирование, а также возможность рефинансирования кредитов, взятых клиентами в других банках.

Если продолжать говорить об акционных предложениях, в банк предоставляет специальное предложение для своих клиентов, являющихся юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями. Если организация или предприниматель, который уже является клиентом ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» посоветует своим коллегам, знакомым или партнёрам открыть расчетный счет в одном из подразделений или филиалов банка, то данный (уже действующий)

клиент получит от банка следующие привилегии: расчеты с партнёром, который открыл счет в банке по его совету будут производиться бесплатно, также клиенту будет предоставлено бесплатное подключение и обслуживание любого на выбор клиента пакета услуг по расчетно-кассовому обслуживанию [31]. Новый, только привлеченный клиент тоже не останется без внимания и получит также бесплатные расчеты между его партнером-рекомендателем, бесплатное подключение и обслуживание любого на выбор клиента пакета по расчетно-кассовому обслуживанию, а также само открытие счета для данного клиента в рублях тоже будет бесплатным.

По результатам деятельности банка в 2019 году размер активов увеличился до 55,8 млрд руб., а собственный капитал до 9,16 млрд руб. Рост активов и собственного капитала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» представлен на рисунке 13 [30].

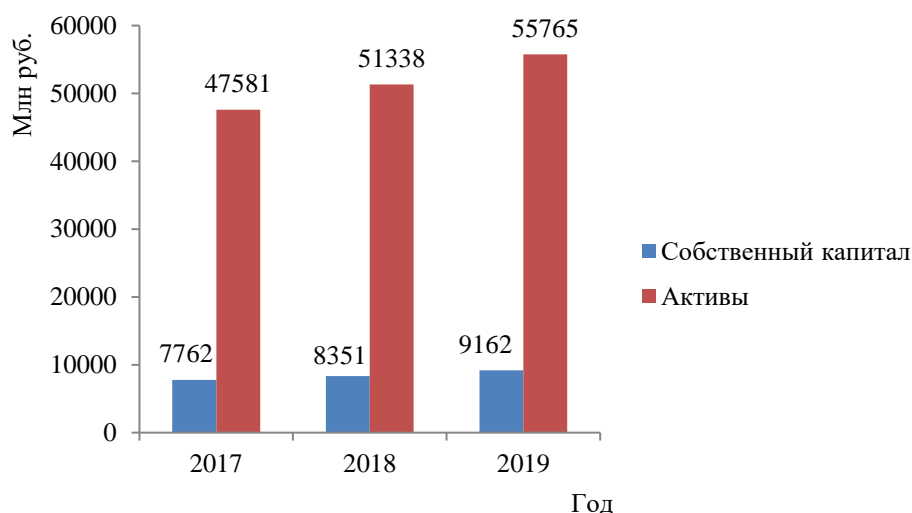


Рисунок 13 – Рост собственного капитала и активов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

Таким образом, прирост активов банка за год увеличился на 8,5%. А прирост собственного капитала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» возрос на 5,9%. Теперь рассмотрим из чего состоят активы данного банка. Более половины состава активов ЧЕЛИНДБАНКА составляют кредитные средства, выдаваемые клиентам. На втором месте находятся ценные бумаги. Остальные пункты занимают менее весомую долю. Данные представлены на рисунке 14.

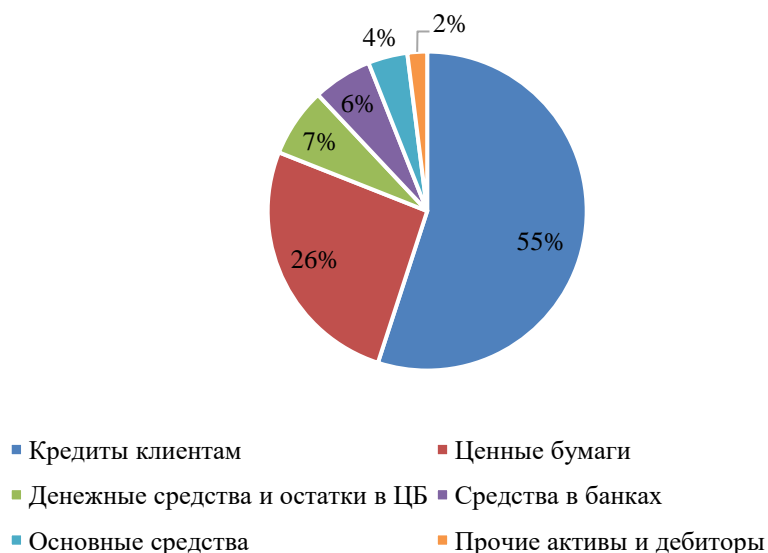


Рисунок 14 – Структура активов банка

Далее рассмотрим состав пассивов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», которые в сумме по состоянию на 2019 год составляют 55,8 млрд руб. На первом месте находятся средства физических лиц (вклады), второе место делят средства юридических лиц и собственные средства. Остальные средства занимают меньшую долю в пассивах. Данные представлены на рисунке 15.

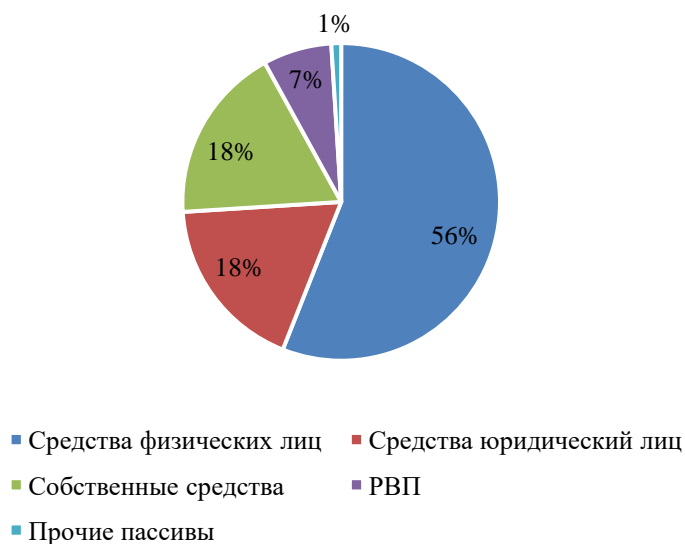


Рисунок 15 – Структура пассивов банка

Далее рассмотрим, как изменилась величина средств, размещаемых в банке клиентами, на счетах за пять последних отчетных периодов. На протяжении пяти

лет, данная величина стабильно возрастает. Речь идёт о не кредитных средствах банка, которые являются обязательствами ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». На протяжении рассматриваемого периода более 75% эти представлены депозитами населения и юридических лиц. Данные представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Средства клиентов

Если рассмотреть детально, какой объём депозитов представлен средствами юридических лиц, а какой физическими лицами. То получим, что на протяжении рассматриваемого периода вклады граждан в три раза превышают вклады юридических лиц, несмотря на то, что как правило организации и индивидуальные предприниматели открывают депозиты на достаточно крупные суммы, но при этом предпочитают в большей мере пускать свои средства в оборот для получения большей прибыли. Данные представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Средства граждан

На протяжении трех лет видно, что граждане с каждым годом активнее хранят свои средства в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Аналогичная картина наблюдается касательно депозитов юридических лиц. Организации и индивидуальные предприниматели размещают свои средства на расчётных счетах и в депозитах банка. Представим данные на рисунке 18.



Рисунок 18 – Средства юридических лиц

Итак, мы рассмотрели обязательства банка, теперь проанализируем величину обязательств клиентов банка. Речь пойдёт об услуге кредитования, как физических, так и юридических лиц. Представим величину выданных кредитных

средств за три года, выданных гражданам региона и юридическим лицам на рисунке 19.



Рисунок 19 – Объем кредитных средств

Прибыль до налогообложения ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в 2019 году составила 1112,1 млн руб. Этот результат выше на 8,5% чем в предыдущем году. Прибыль Банка за отчетный период увеличилась на 11,7% и составила 855,2 млн руб.

На повышение показателя прибыли ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» по сравнению с предыдущим годом повлияли несколько факторов [33].

Во-первых, в 2019 году произошёл переход на международную систему бухгалтерского учета МСФО (IFRS) 9. Таким образом, российские кредитные организации, в том числе и «ЧЕЛИНДБАНК», стали иным путём отражать производимые операции в отчетности. Данные изменения отразились на показателях доходности, на значении стоимости размещенных и привлечённых средств и на размере резерва на возможные потери.

Во-вторых, произошло снижение чистой процентной маржи, а также темп роста средств клиентов опередил рост клиентских кредитных портфелей. Такие изменения в свою очередь повлияли на снижение чистых процентных доходов, когда резерв на возможные потери был сформирован уже на 5,6%.

И наконец, в-третьих, на повышение финансовых показателей деятельности банка оказало влияние снижение чистых комиссионных доходов по операциям, связанным с пластиком, более быстрый темп роста комиссионных расходов по сравнению с доходами и как следствие, возникшее ввиду этих изменений, уменьшение совокупных чистых комиссионных доходов более чем на 5%. В целом комиссионные расходы возрастают на данный момент за счет роста комиссий между банками, и увеличения комиссионных вознаграждений существующим платежным системам. При этом снижения темпа роста комиссионных доходов происходит по большей части ввиду сокращения доли наличного денежного оборота и уменьшения доходов от кассового обслуживания.

На сайте банка в открытом доступе есть вся необходимая информация касательно результатов его деятельности. Поэтому значения показателей деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» за 2019 год можно оценить, как хорошие, а деятельность организации эффективной. Так, например, показатель отношения операционных расходов к чистым доходам составляет 70%, а показатель рентабельности собственного капитала (ROE) имеет значение 9,5% [34].

Если говорить о стратегии развития банка в будущем на две тысячи двадцать первый год, то согласно базовому сценарию развития событий ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» планирует уже к концу текущего года достичь величины активов равной 60 млрд рублей и размера собственного капитала более чем 9,5 млрд рублей. При прогнозируемых результатах деятельности, которые будут отражены согласно принципам управленческой отчетности показатель рентабельности собственного капитала (ROE) относительно чистой прибыли должен составить 5-7%, а показатель достаточности капитала более 16%.

Для достижения столь высоких и успешных показателей в будущем году банк в качестве обязательных к реализации в ближайшее время целей ставит запуск нескольких крупных инфраструктурных проектов, а также проведение ряда мероприятий, способствующих устойчивому развитию основных направлений банковской деятельности и банка в целом, а также повышению

конкурентоспособности на банковском рынке. Такими мероприятиями станут модернизация и повышение качества услуг, предоставляемых клиентам юридическим лицам и развитие эмиссии и эквайринга банковских карт.

Подтверждением успешной финансовой деятельности банка является его место в рейтинге «Интерфакс 100. Банки России», в который входят самые крупные по основным показателям деятельности банков в России. В этот рейтинг попали около четырехсот банков России и ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» опередил другие региональные банки челябинской области. Таким образом, согласно данному рейтингу ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в предыдущем году было присвоено 54 место по концентрации средств частных лиц, 87 место по размеру собственного капитала, 88 место по величине активов и 89 место за общий результат финансовой деятельности.

Ещё один известный рейтинг журнала «FORBES» составил рейтинг ста самых надежных банков в нашей стране за 2020 год, присвоив ЧЕЛИНДБАНКУ сороковое место. В данном рейтинге рассматриваемый нами банк тоже обогнал все остальные банки Урала. Для составления рейтинга «FORBES» аналитики проанализировали все основные показатели финансовой деятельности банков, а также были приняты во внимание ранее составленные рейтинги других агентств, функционирующих как на российской площадке, так и на международной арене. Данный рейтинг составляется журналом ежегодно и уже третий год подряд ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» включают в этот список [28].

Если провести анализ основных результатов деятельности шести банков региона (Челябинской области) по итогам предыдущего отчетного периода рассматриваемый нами в выпускной работе банк занял бы первое место по значениям таких показателей как: привлеченные денежные средства населения во вклады, по размерам привлеченных средств в депозиты юридических лиц и предпринимателей, по величине кредитных задолженностей клиентов и организаций.

Налоговый учёт в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» осуществляет в разных налоговых юрисдикциях. То есть, расчет величины налога на прибыль состоит из суммы текущих и отложенных налоговых исчислений. С точки зрения налогового законодательства налогообложению подлежит как собственная деятельность банк, так и операции с третьими сторонами. Все налогооблагаемые банковские операции должны быть отражены в бухгалтерском учёте и оформлены корректно, согласно законодательству РФ.

Стоит отметить, что для налоговых органов данные налогового учёта после окончания налогового года остаются доступными ещё в течение трех последующих календарных лет в целях осуществления налоговых проверок. Соответственно, если в течение этого периода происходят какие-либо изменения в налоговом законодательстве России или же просто меняется интерпретация уже существующих положений, то такие изменения имеют право быть применены с обратной силой [34]. Касательного данного вопроса руководство ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» считает, что верно трактует все положения налогового законодательства.

Касательно управленческой деятельности ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в данный период своего функционирования акцентирует особое внимание на том, чтобы рабочие места, тем более руководящие должности банка занимали высококвалифицированные специалисты, умеющие без затруднений, быстро и качественно решать поставленные перед ними задачи. Для этого банк ведет активную кадровую политику по удержанию и сохранению ценных работников, за счёт повышения их личной и рабочей заинтересованности, а также мотивации в достижении профессиональных целей, улучшении качества обслуживания клиентов и развития бизнеса. Также немаловажным является деятельность банка направленная на постоянное повышение уровня квалификации своих кадров, посредством обучений, проведения семинаров и вебинаров для филиалов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

Так в предыдущем отчетном году банк провел для своих сотрудников ряд тренингов, посвященных технике проведения успешных переговоров и искусству убеждения. Ещё одним мероприятием по реализации управленческой деятельности является процесс создания в банке кадрового резерва, осуществляется разработка процедуры попадания сотрудников в резерв и формируется перечень необходимых требований, которым должен соответствовать резервист.

В подразделениях и филиалах ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», в которых осуществляется обслуживание клиентов, особое внимание уделяют перекрестным (комплексным) продажам, особенно клиентам, которые являются юридическими лицами. Для этого бесперебойно ведётся контроль за соответствием деятельности сотрудника необходимому уровню компетенции в данном вопросе, а также постоянно проводятся процедуры по повышению качества обслуживания клиентов и квалификации работников. Отметим также, что банк при проведении перекрестных продаж использует современные программные системы, например CRM-система [33].

Помимо внутренней деятельности и работы с клиентами, ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» принимает участие в общественной и социальной деятельности. Так первого марта две тысячи двадцатого года банк выступил одним из партнеров интеллектуальной акции «Дипломатический диктант» в городе Челябинске. Данная акция была организована Общественной палатой Челябинской области и поддержали столь «просветительную миссию» многие образовательные и общественные учреждения, а также органы местного самоуправления. Проведение такого мероприятия призвано привлечь внимание и повысить интерес участников к общественной деятельности, помочь в развитии международных отношений и безусловно повысить грамотность населения России и Челябинской области, в частности. В диктанте приняли участие, как ученики школ, так и взрослые люди. а победители получили памятные призы от партнеров и организаторов акции, а также дипломы об участии. Кроме того, для

желающих были проведены дополнительные мероприятия — это презентация проекта «Контурсы многополярного мира», которая проводилась в Публичной библиотеке города Челябинска, а также в «Доме волонтеров ЮУрГУ» была возможность посетить уроки по китайскому языку.

Вернемся к основному, интересующему нас вопросу, а именно развитие информационных технологий в ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Активное использование и постоянная модернизация банком информационных технологий невероятно важно в современном мире с точки зрения элементарной конкурентоспособности на рынке финансовых и банковских услуг. Более того поддерживать развитие банков в информационной сфере является одной из важных стратегических задач Банка России, ввиду его заинтересованности в здоровом и эффективном функционировании рынка и его участников.

На сегодняшний день подавляющее большинство банковских операций и услуг осуществляются дистанционно, через созданные для этого специальные каналы обслуживания клиентов. Это сделано в первую очередь с точки зрения упрощения процесса обслуживания и комфорта клиентов. Так, например, ещё с начала предыдущего две тысячи девятнадцатого года стартовал крупный проект ЦБ РФ на российском банковском рынке. Он называется «Система быстрых платежей» (СБП) и основной функцией данной системы является возможность осуществления переводов для физических лиц по дебетовым пластиковым картам по номеру мобильного телефона. Обслуживание данной системы осуществляет «Национальная система платежных карт» и такая операция максимально удобная для клиентов, которую можно легко, быстро и дешево осуществить и самое главное безопасно. Сейчас все функционирующие банки обязаны согласно российскому законодательству предоставлять данную услугу клиентам. Данное распоряжение вступило в силу с первого числа октября две тысячи девятнадцатого года для банков являющихся системно значимыми. А для банков с универсальной лицензией данное обязательство стало действовать ровно через год первого октября две тысячи двадцатого года.

Услуга осуществления быстрых платежей развивается и не стоит на месте, поэтому уже через полгода после введения данной системы в эксплуатацию, стали доступны операции в пользу юридических лиц, в том числе с использованием QR-кодов. Размер комиссии, взимаемый с клиентов за данный вид услуги, устанавливается Банком России. Также ЦБ РФ осуществляет кодирование платежных реквизитов, в том числе по QR-коду, согласно действующему законодательству.

Ещё одним проектом Банка РФ является «Маркетплейс», к которой в прошлом году ещё добавилась ипотечная платформа. В целом данная разработка представляет собой систему, в которой дистанционно осуществляются продажи различных финансовых продуктов, которые могут быть представлены на рынке. Таким образом, система хранит в себе данные о продаваемых товарах, информацию о продавцах, размещенную на электронных платформах, данные о заключенных сделках. За ипотечную платформу данной системы будет отвечать институт развития в жилищной сфере «ДОМ.РФ». В скором времени планируется пробный запуск платформы, который продемонстрирует, на что стоит обратить особое внимание для комфортного функционирования платформы и осуществления продаж ипотечных продуктов клиентам дистанционно.

Новым, инновационным и уже успешно функционирующим проектом ЦБ России является так называемая регулятивная «песочница». Данная система создана для осуществления проверки и тестирования новых финансовых сервисов и инновационных технологий, с целью их регулирования. Чтобы провести пробный запуск проекта в рамках данной системы необходимо подать заявку в Банк России. На данный момент регулятивная «песочница» проводит анализ пятнадцати проектов перед их стартом. Система в две тысячи девятнадцатом году уже осуществила проверку механизма кредитования организаций малого и среднего бизнеса. То есть, запуск данного сервиса позволит юридическим клиентам оформлять заявку и получать предложения по кредитам. Данный механизм способен оценивать кредитоспособность заёмщиков, исходя из

фискальных данных, полученных от операторов о результатах деятельности клиента, размере его выручки, осуществляемых операциях по расчётному счету клиента, о деятельности с поставщиками и партнёрами и т. д. Таким образом, предоставление официальной отчетности клиентом становится не обязательным. Данные можно получить онлайн с согласия клиента. Теперь осуществление данной услуги для клиентов будет протекать быстрее.

Осень прошлого года стартовал проект под названием «дорожная карта», функционирующий согласно сфере «Regulatory Technology» и «Supervisory Technology». Данный проект был утверждён Банком России с целью повышения эффективности, качества и технологичности процесса осуществления ЦБ РФ регулирования и надзора (функция «Supervisory Technology»). Технологии, которые заложены в данной разработке, дают возможность финансовым организациям наиболее легким образом выполнять предъявленные требования по регулированию их функционирования (функция «Regulatory Technology»). Таким образом, будет ещё и снижена нагрузка с поднадзорных организаций по части осуществления регуляторных функций.

Подводя итоги, можно сказать, что ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» — это достаточно крупный региональный банк, который стремится к развитию и совершенствованию своей деятельности, чтобы соответствовать более крупным конкурентам банковского сектора и радовать своих клиентов. Банк предлагает клиентам различные продукты и услуги необходимые для комфортной жизни пользователей банковской сферы. Также предоставляет различные акционные предложения, позволяющие дешевле, удобнее и быстрее совершать необходимые операции. Банк занимает достойные места в различных российских и международных рейтингах, составляемых агентствами, и имеет хорошие значения показателей эффективности, результатов деятельности, а также размеров активов и собственного капитала. По стратегии банка на ближайшие несколько лет, планируется улучшение и без того стабильных показателей, а также акцентирование внимания на внедрение в работу новых инновационных

технологий. Также банк уделяет внимание не только внутреннему управлению деятельностью подразделений, но и участвует в социальной жизни области и выступает партнером различных акций и мероприятий.

Выводы по разделу два

Во второй главе исследовательской работы нами был проведён анализ развития банковского сектора в условиях цифровизации. Для начала мы определили, что вывод любого нового банковского продукта сопровождается маркетинговыми услугами. В целом процесс ввода в эксплуатацию новой услуги оказался не простым. Он состоит из ряда этапов, которые банку необходимо пройти, чтобы внедрение прошло максимально быстро и эффективно. Мы выделили траекторию, по которой следует двигаться банку для достижения качественного результата от новых банковских продуктов, в том числе и цифрового характера.

Как было отмечено ранее, маркетинговая деятельность банка играет ключевую роль в основной цели всех банков – быстро выводить на рынок актуальные продукты и услуги для привлечения новых клиентов и повышения общей привлекательности банка. Таким образом, мы рассмотрели наиболее оптимальные способы осуществления маркетинговой политики для банков. Например, это телевизионная, газетная и интернет-реклама, метод прямых продаж, политика стимулирования сбыта.

Далее важным этапом в работе являлся анализ развития банковского рынка в России. Нами были рассмотрены актуальные статистические данные касательно банковского сектора, но в особенности было уделено внимание деятельности банков в сфере инновационных технологий, так как это наиболее существенно в нашем исследовании. Таким образом, нами были отмечены наиболее сильные игроки банковского рынка с весомой долей активов и высокими расходами на ИТ, на которых в последствии мы обратим внимание при анализе конкурентов.

По результатам анализа рынка банковских продуктов и услуг можно спрогнозировать, что показатели деятельности сектора снизятся в связи со сложившейся предкризисной ситуацией и процветающей пандемией коронавируса. При этом эксперты придерживаются умеренно-негативного сценария, ввиду достаточно стабильной обстановке на рынке и его подготовленности к трудностям. Именно в такое время важно уделять внимание аспектам деятельности, подкрепляющим конкурентные преимущества банков.

Затем мы перешли к исследованию деятельности предмета нашей выпускной работы – ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Данная организация является достаточно крупным, региональным банком с весьма консервативными взглядами и большими стремлениями к развитию. Финансовый анализ продемонстрировал достаточно неплохие результаты показателей, гарантирующие саму возможность банка к расходам на нововведения и прогресс.

Важно понимать, опираясь на анализ банковского рынка, что в современной обстановке без инновационных технологий сложно оставаться конкурентоспособным и двигаться дальше. В целом все банки направляют огромные средства и силы на ИТ-развитие, чтобы идти в ногу со временем и удовлетворять новые потребности клиентов, пользующихся банковскими услугами, а также предугадывать их желания наперед.

Таким образом, мы проанализировали состояние рынка, на котором функционирует рассматриваемая нами организация, провели финансовый анализ деятельности интересующего нас ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» и выяснили каким образом банки выводят новые продукты на рынок. В следующей главе мы проанализируем цифровые продукты намеченных во второй главе банков-конкурентов, составим их рейтинг и построим траекторию их развития в условиях цифровизации. На основании этого мы сможем определить на каком этапе развития находится наш банк и разработать рекомендации по дальнейшему развитию в сфере ИТ-технологий, выявить расходы на новые разработки и модернизацию, а также результат от их внедрения.

3 АНАЛИЗ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

3.1 Анализ цифровых продуктов банков конкурентов

Для проведения анализа конкурентов в банковской сфере, согласно вопросу развития ИТ-технологий наиболее рационально рассмотреть деятельность таких крупных банков, которые, во-первых, представлены в Челябинской области и ведут активную деятельность на её территории, во-вторых, имеют крупную долю активов в банковском секторе, в-третьих, тратят значительную часть денежных средств на ИТ-технологии. Поэтому проанализируем такие крупные банки, как ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», АО «Райффайзенбанк» и АО «Тинькофф Банк». Они являются одними из самых крупных банков по величине активов, а также быстрее и активнее прочих занимаются развитием своей деятельности в сфере инноваций и ИТ-технологий. Также рассмотрим региональный банк ПАО «Челябинвестбанк», являющийся прямым конкурентом рассматриваемого нами банка.

Для начала рассмотрим деятельность ПАО «Сбербанк». По проведенному нами анализу банковского сектора этот банк занимает первое место по активам, сосредоточенным под его контролем. Также было выявлено, чтобы подтвердить свой представительный статус и улучшить свою деятельность ПАО «Сбербанк» тратит огромные средства на развития ИТ-технологий. Для этого у публичного акционерного общества функционирует их дочерняя компания «Сбербанк Технологии». То есть, это их личная ИТ-компания, основной целью которой является повышение своего конкурентного рейтинга среди глобальных технологических компаний, посредством внедрения новых ИТ-сервисов и продуктов [38].

«Сбербанк - технологии» представляет собой довольно молодую ИТ-компанию в России, являющуюся частью группы «Сбербанка», основным родом деятельности которой, является разработка высокотехнологичных продуктов и услуг, чтобы сделать функционирование банка и работу с клиентами более

удобным, быстрым, доступным и безопасным. «Сбербанк-технологии» представлен шестнадцатью подразделениями, располагающимися в разных городах российской федерации и ведущих бесперебойную работу по разработке новой технологической платформы, которая позволит увеличить банку масштабы собственного бизнеса, повысить показатели результатов деятельности и эффективности, а также позволит увеличить скорость, качество и возможности работы с клиентами банка. Для создания такой платформы ведутся работы по созданию крупных ИТ-программ. Например, единая фронтальная система, которая была создана с целью бесперебойного обслуживания клиента, продолжая работу с клиентом с момента последнего обращения его в банк через любой канал связи, будь это подразделение банка, мобильное приложение или звонок в колл-центр. Такая клиентоориентрованность возможна благодаря устройству фронтальной системы, которая создана для считывания информации о клиенте путём распознавания его профиля. Также в банке функционирует система, в которой собраны необходимые данные для осуществления сотрудниками необходимого анализа без дополнительной траты времени на сбор информации и её проверку. Эта система называется «Фабрика данных» и целью её существования является повышение качества работы сотрудников банка [38].

Ещё одним важным инновационным продуктом является платформа поддержки развития бизнеса, созданная при использовании технологий «In Memory Data Grid». Такая платформа является основой маркетплейса ПАО «Сбербанк» и нужна для разработки бизнес-приложений.

Ещё одной гордостью банка является программа, разработанная в течение четырех лет по методологии Agile. При помощи данной разработки была создана система управления рисками на рынке финансов и стоит отметить, что касательно некоторых аспектов, данный продукт имеет и вовсе уникальную природу и не имеет аналогов в мире.

Сейчас основными направлениями деятельности «Сбербанк Технологии» являются [38]:

- сотрудничество с различными российскими высшими учебными заведениями и в том числе развитие собственной кафедры «Банковских информационных технологий» в МФТИ;
- сотрудничество и финансовая поддержка инновационного центра «Сколково» и города высоких технологий «Иннополис»;
- развитие и активное использование собственной методологии «Agile» при разработке продуктов и услуг;
- внедрение DevOps-подходов в процессе работы над новыми банковскими товарами.

После создания компании «Сбербанк Технологии» основным направлением её деятельности стало модифицирование и сопровождение Программного обеспечения, для его использования группой, в рамках осуществления внутренней производственной деятельности. То есть, иными словами, необходимо было создать собственную автоматизированную банковскую систему для всех филиалов и дочерних компаний «Сбербанка». Изначально данная задача была принята к реализации при поддержке компании «ЦФТ-Банк», впрочем, позже банк продолжил работать над этим вопросом самостоятельно разрабатывая систему на новом ядре в своей дочерней компании «Сбербанк Технологии» [39].

Стоит отметить, что банк заплатил своей «дочке» за работу не маленькую сумму шестьдесят один миллион рублей.

Ввиду своих финансовый возможностей, через несколько лет ПАО «Сбербанк» также самостоятельно начал разработку CRM-приложения, направленного на управление взаимоотношениями с клиентами ввиду того, что ни одна ИТ-компания не удовлетворила их запросам и требованиям, согласно вопроса клиентоориентированности [40].

Таким образом, в 2015 году в ПАО «Сбербанк» был завершён процесс централизации, который объединил все территориальные банки на единой ИТ-площадке. На осуществление данного проекта было потрачено несколько десятков миллиардов рублей. Данный проект был очень сложен в своей

реализации и насчитывал более 700 крупных внедрений за четыре года реализации, а бюджет составил более одного миллиарда долларов. Сроки осуществления столь крупной работы поражают, для сравнения разработка и внедрение аналогичных программ составляет от 9 до 13 лет. Данный шаг дал возможность банку наиболее быстро выводить новые банковские продукты и услуги на рынок, при этом сокращая затраты на ИТ-технологиях. Теперь каждый банковский филиал работает на общей унифицированной системе, тогда как ранее у каждого филиала была своя автоматизированная система, что отражалось на общей производительности организации понижая её. Для реализации проекта по централизации «Сбербанком» был создан ряд систем, например автоматизированная система «Филиал-Сбербанк», необходимая для связи между филиалами и головным предприятием, единая корпоративная система, представляющая собой объединённое пространство, в котором размещены все счета клиентов (юридических лиц) филиалов банка и производится бесперебойная работа с запросами и документами клиентов. То есть в целом ПАО «Сбербанк» каждое направление своей деятельности разделил на отдельные системы, в которых произошло объединение отдельных подразделений банка, так в качестве примеров можно привести ещё единый центр обработки депозитов физических лиц, единый кассовый и платежный центры. Все эти отдельные созданные системы в свою очередь объединены в едином центре обработки данных «Южный порт».

Помимо централизации ИТ-инфраструктуры территориальных банков «Сбербанк» также стандартизировал и унифицировал бизнес-процессы [41].

В качестве результата от реализации процесса централизации чистый дисконтированный доход составил 8 миллиардов рублей, что в два раза больше ожидаемого результата. В прочем, стоит отметить и ошибки «Сбербанка» в столь ускоренном решении данного вопроса. Так, например, единая площадка мега центра обработки данных, на которых разместились другие объединённые подсистемы была попросту не готова к столь масштабному притоку и

размещению данных. Ещё одной крупной ошибкой, замедлившей темпы реализации проекта почти на год стало использование новых серверов IBM p795 операционной системы AIX для формирования единой корпоративной системы, которые были не достаточно тщательно проверены в особенности на столь крупных масштабах, в коих реализовывался проект. В результате при подсоединении филиалов к серверу возникли серьёзные проблемы, и система начала падать на уровне операционной системы. Для решения этой проблемы было задействовано очень много специалистов, в том числе американских и в итоге была исправлено, отняв при этом много времени у разработчиков проекта.

При том, что с точки зрения финансовой реализованности проект кажется достаточно успешным, процесс реализации происходил в спешке и сопровождался рядом ошибок, которые необходимо было оперативно исправлять. Более того, со слов президента «Сбербанка» Германа Грефа, управление банка и он в том числе разочарованы результатами реализации проекта, ввиду не возможности конкурировать с международными ИТ-компаниями, ввиду отставания от них по скорости обновления ИТ-систем. Таким образом, «Сбербанк» продолжил работу по созданию модернизированной, гибкой платформы на системе с открытым кодом и с использованием облачных технологий, искусственного интеллекта и машинного обучения.

Рассмотрим основополагающие, стратегически важные проекты «Сбербанка», повлиявшие на развитие банка на рынке.

1. ИТ-поддержка

Теперь вся работа по поддержке и оказанию услуг касательно сферы инновационных технологий легла на плечи «Сбербанк – Технологии». Так в 2015 году Сбербанком был заключен контракт, по которому их дочерняя компания получила 16,316 млрд руб. на оказание услуг для банка в области ИТ-технологий [42].

2. Программа автоматизации системы управления рисками

Следующим крупным проектом банка стала разработка и использование программы «Автоматизация системы управления рисками на финансовых рынках». Данным проектом уже на девяносто процентов занималась дочерняя компания банка «Сбербанк – Технологии» и в декабре две тысячи шестнадцатого года проект был завершен. Данная разработка стала необходимой после принятия бизнес-плана объединенного корпоративно-инвестиционного бизнеса, который был направлен на рост производимых банковских продуктов и услуг, в связи, с чем встал вопрос о формировании совершенно нового подхода к управлению рисками. Таким образом, для «Сбербанка» была создана новая стратегическая ИТ-платформа. На момент запуска такой программы по управлению рисками, её не было ни у одного российского банка, лишь у крупных международных игроков банковского сегмента были подобные системы. Новая система, работающая на основе технологии распределительных вычислений «GridGain» и с использованием нереляционных баз данных «MongoDB» и «Cassandra», представляет собой совокупность ИТ-системы и модулей по управлению различными видами рисков (в большей степени рыночными и кредитными). Главным принципом работы системы является автоматизация, которая была достигнута работой со сложными моделями и инструментами расчета цены и риска в бизнесе в режиме реального времени. По итогу данной разработкой пользуются более тысячи пользователей и вся группа Сбербанка [43].

3. Разработка мобильного приложения СІВ

В две тысячи семнадцатом году следующим проектом «Сбербанк – Технологии» стала разработка мобильного приложения СІВ. На основе «Qlik Sense» была собрана в единую систему информация более чем от трехсот клиентских менеджеров корпоративно-инвестиционного бизнеса Сбербанка и тщательно проанализирована для создания нового приложения «Мобильное рабочее место». Приложение было создано для пользователей iPad, чтобы повысить удовлетворенность клиентов, их комфорт, а также эффективность деятельности работников и скорость обслуживания. Через данный сервис

сотрудник банка получает доступ ко всей необходимой информации, собранной в одной базе данных. Доступ к отчетам по клиентам и сотрудникам, внесенных в приложение, осуществляется в один клик и на основе полученной информации можно уже проводить дальнейшие необходимые действия. Таким простым способом можно проанализировать потребности клиентов банка, их предыдущих запросов и действий без привязки к стационарному рабочему месту сотрудника, осуществляющего обслуживание пользователя. Теперь доступ ко всей необходимой информации и аналитики позволяет быстрее осуществлять управление отклонениями в режиме онлайн [44].

4. Блокчейн

На протяжении нескольких лет, начиная с 2015 года, «Сбербанк» уделяет много внимания и ресурсов на развитие технологии блокчейн. Данная технология представляет собой некую упорядоченную базу данных с доступом к реестру транзакций участников данной системы, представленной как «цепочка блоков». Она может быть использована для стандартной идентификации пользователей, основой при создании уже другой технологии – кибербезопасности, и конечно же, для операций финансового характера.

Работа над технологией будущего началась в декабре 2015 года, когда банк запустил проект по управлению счетом через доверенность на платформе «Ethereum». В следующем году главой банка Германом Грефом было принято решение о наборе в штат квалифицированных ИТ-специалистов, навыки которых позволят работать с технологией блокчейн и обширными базами данных. Считая данный вид технологии особенно перспективным, «Сбербанк» готов вкладывать в него большие деньги, поэтому зарплата персонала работающих над внедрением технологии, в лабораториях по исследованию и тестированию разработок по искусственному интеллекту будет тоже на высоком уровне. Осенью этого же года проводилось тестирование «мастерчейна» (прототип блокчейна). Оно заключалось в передаче транзакций между банками, на базе той же платформы «Ethereum». А к концу года произошла первая сделка международного характера

на основе блокчейна уже на основе новой платформы. В ходе тестирования в 2017 году созданной технологии (было запущено около пятнадцати пилотных проектов, из которых далеко не все продолжили функционирование) было выявлено, что запуск и использование блокчейна обходится банку намного дешевле чем работа с централизованными системами, при этом обладая полезными достоинствами в виде надежности, прозрачности и высокой скорости передачи транзакций и ещё некоторых рабочих процессов. Таким образом, после успешного запуска, «Сбербанк» использовал свою инновацию в ряде проектов 2017 года. Например, это «биржа бонусов», представляющая собой начисление бонусов от программы «Спасибо от Сбербанка», Аэрофлота и различных магазинов за покупку цветных монет биткойн, к сожалению, данная идея не принесла особых успехов для бизнеса и была закрыта. Интересным проектом, не получившим дальнейшего развития, является использование блокчейна в экскроу. Идея заключается в гарантии для клиента, например при сделке купли-продажи квартиры в сети интернет осуществление транзакций сторонами сделки будет происходить одновременно [45].

Поговорим, наконец, об успешных проектах с использованием технологии блокчейн. Одним из них является не связанный с финансовыми сервисами проект по распределенному документообороту. То есть на основе блокчейн была создана платформа, при помощи которой можно осуществлять обмен предварительно зашифрованными документами. Таким образом, появилась возможность быстрого, удобного, качественного и надежного взаимодействия с передаваемыми, по данному проекту, документами. При этом были снижены расходы на содержание проекта, ввиду инновационного решения в проекте, а именно отсутствия операторов связи и как следствие нет необходимости в центрах обработки данных. Таким образом, решается немало важный вопрос сокращения лишних (ненужных) посредников в процессе передачи и обработки документов среди различных организаций. Ещё немаловажной деталью является

возможность использования электронной подписи и хранения переданных документов в зашифрованном виде.

Ещё одним информационным и успешно функционирующим проектом на базе блокчейн является обмен информацией о мошенниках между банками. Для создания такой информационной связи между банками был использован децентрализованный подход.

Следующий 2018 год был ознаменован запуском блокчейн-лаборатории. Основной её функцией является исследование нововведений и инноваций в технологии блокчейн. По сути, шаг создания такой лаборатории является большим скачком вперёд и перспективой на будущее, как для конкурентоспособности самого «Сбербанка», так и для банковской сферы в целом, причем как для российского рынка, так и для международной арены.

В 2019 году «Сбербанк» продолжает предпринимать шаги в использовании и развитии блокчейна. Так осенью данного года была осуществлена сделка по поставке нефти компании «Trafigura» с использованием данной технологии. Суть сделки заключалась в покупке у нефтяной компании крупной части дебиторской задолженности одного поставщика из Турции. Особенности проведения сделки является осуществление переговоров сторон в онлайн режиме, короткие сроки согласования необходимых документов, которые сократились от нескольких дней до нескольких часов, снижение операционных рисков и трудозатрат на проведение необходимых операций по сделке. Так блокчейн продемонстрировал свою незаменимый статус в ведении бизнеса крупного масштаба с большим количеством участвующих сторон [45].

На сегодняшний момент осенью в 2020 году на своей платформе блокчейна «Сбербанк» организовал возможность для клиентов банка, которые являются агентами по продаже билетов на рейсы самолётов, производить мгновенную оплату авиакомпаниям через систему «смарт-контакты» рассчитываясь «токенами». Такая новая расчетная единица в свою очередь привязана к вполне реальным счетам клиента в банке. Данная услуга была реализована при участии

крупной компании «S7 Airlines». Таким образом, если ранее данный вид операции обязан был сопровождаться дополнительными расходами в виде использования банковских гарантий и авансов, то сейчас расчеты происходят автоматически и намного быстрее, а также при использовании «токенов» банк сам выступает гарантом, что на счетах его клиента размещена достаточная сумма денежных средств для оплаты данной транзакции. Также банк продолжил эксплуатацию собственной платформы «Мастерчейн» и на этот раз летом текущего года стала функционировать система электронного учета закладных по сделкам с недвижимостью.

В заключении темы блокчейна в «Сбербанке» следует отметить, что банк считает данную технологию, наверное, самой перспективной для своего собственного развития и даже для банковского сектора в целом. Вкладываются большие средства в исследования, развитие и эксплуатацию платформы. Управление банка считает, что в ближайшее десятилетие глобальная экономика сильно изменится в том числе из-за внедрения блокчейна. Поэтому «Сбербанк» активно занимается внедрением перспективной разработки и уже видит результаты своей работы. Планируется, что блокчейн позволит банку оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность взаимодействия между участниками деловых отношений и документооборота, расширить список партнёров, повысить конкурентоспособность банка и перспективы в развитии банка, уже как технологической компании [45].

5. Платформа поддержки развития бизнеса

Следующим ключевым и стратегически важным направлением деятельности банка в сфере ИТ, которое мы рассмотрим, будет платформа поддержки развития бизнеса (ППРБ), запущенная в 2018 году. Платформа соединила в себе подразделения «Сбербанка», отвечающие за обработку клиентских операций, и подразделения, занимающиеся управлением активов и пассивов банка, а также деятельностью на финансовых рынках. Разработка призвана создавать технологические компоненты и продуктовые фабрики для обслуживания

клиентов. Более того, функционирует механизм, который позволяет бесперебойно обслуживать клиента без возможности каких-либо сбоев. По своей сути, данная платформа была разработана ради исполнения трех целей [46]:

- сокращение сроков запуска новых продуктов в эксплуатацию;
- снижение совокупной стоимости автоматизированной банковской системы, находящейся в собственности банка;
- повышение скорости и качества автоматической обработки операций.

Необходимость создания платформы была также обусловлена развитием цифровых технологий и мобильных устройств. Телефоны уже давно стали частью жизни человека, без которой комфортно существовать невозможно. Соответственно, при помощи мобильных устройств через приложения клиентам необходимо пользоваться рядом различных услуг, в том числе и финансовых. Как нами было отмечено ранее при анализе банковского сектора, рынок банковских услуг действительно изменился. Теперь банкам важно ориентироваться не на конечные продукты, а на потребности клиентов. Также в целом объём операций, осуществляемых на банковском рынке, увеличивается с каждым днем в широких масштабах, бросая вызов коммерческим банкам в исполнении своих функций качественно, быстро и своевременно. Так, например, у рассматриваемого нами банка в течение десятилетия количество осуществляемых транзакций увеличилось почти в сто раз.

Созданная платформа таким образом позволила справляться с наплывом осуществляемых через подразделения банка операций, обслуживание стало доступно в любое время и с высокой скоростью, ввиду появления в системе единого профиля клиента. В режиме тестирования к платформе был подключен широкий спектр банковских услуг, таких, как: вклады и переводы для физических лиц, зарплатные проекты, эквайринг и др.

В результате исследований и модернизации платформы по своей структуре она состоит из четырех основных слоёв [46].

Первый представляет собой каналы и площадки «Сбербанка», через которые клиент обращается в банк. Это могут быть офисы, банковские подразделения, коллцентр, мобильное приложение или же какой-либо канал партнёров банка.

Второй слой называется бизнес-хаб. Тут хранится информация об операциях клиента, банковских продуктах, которыми он пользуется и прочие необходимые данные.

Третий слой представлен в виде масштабного механизма по обработке клиентских операций. Это и есть продуктовые фабрики, о которых мы писали ранее.

Четвертый слой — это фабрика данных, собранных из различных источников о клиенте, неупорядоченные и неструктурированные они поддаются обработке и анализу со стороны банка с целью генерации возможно полезных, персональных предложений банковских услуг для клиента, в том числе и не только финансовые, но и смежные услуги, такие как путешествия и страховки.

6. Единое рабочее место операторов собственной разработки

Работу над созданием «единой фронтальной системы» (ЕФС) «Сбербанк» начал ещё в мае две тысячи шестнадцатого года. Разработка повлияла на существенные изменения в банковском бизнесе. Условно разрабатываемую систему можно разделить на две части. Первая часть включала в себя регулирование процессов, происходящих в розничном бизнесе и управление благосостоянием. Над первым блоком потрудились компания «Техносерв Консалдинг» и выручила за это 178 миллионов 200 тысяч рублей. Вторая часть заключалась в ведении корпоративного бизнеса и сопровождении мобильного приложения СІВ. За второй блок отвечала уже другая компания «АТ Consulting» и ей заплатили за это 131 миллион 500 тысяч рублей. При этом стоит отметить, что разработка системы происходила под чутким контролем дочерней организации «Сбербанк Технологии», которая являлась в проекте генеральным подрядчиком. При выборе компании разработчика фронтальных систем «Сбербанк» в первую очередь обращал внимание на уже имеющийся у компаний опыт в данной сфере,

на реализованные ими предыдущие проекты по разработке схожих систем, а также на объём пользователей этих систем (должен быть не меньше десяти тысяч пользователей). Также банк в своём выборе опирался на команду специалистов, навыки знания языков программирования (Java, JavaScript, css, html) которых должны были соответствовать выполнению поставленной задачи. Общий бюджет проекта составил около трехсот девяти миллионов семисот тысяч рублей [47].

Целью создания ЕФС является организация единого рабочего пространства, как для сотрудников подразделений банка, так и для его клиентов, пользующихся мобильным банковским приложением и интернет-банком и партнеров, с которыми сотрудничает «Сбербанк». Опять же речь идёт о бесперебойном обслуживании клиентов, посредством базы, в которой собрана вся информация о клиенте, его операциях, последнем обращении, запросах и т. д. Кроме того всё сводится опять же, как и в других разработках банка, о которых мы говорили ранее, к минимизации времени вывода новых банковских продуктов и услуг в эксплуатацию. То есть, если, раньше у «Сбербанка» функционировало несколько приложений, отвечающих отдельно за обновление действующих и запуск новых банковских продуктов и услуг, отдельно за работу с банкоматами, отдельно за функционирование терминалов, то после создания «единой фронтальной системы» все эти функции собраны в одном месте. Таким образом, например, если раньше изменение тарифов на услуги (изменение ставки по вкладам) вступало в силу по подразделениям и филиалам банка в течение недели, то с созданием системы планируется сократить это время до одного дня. Попутно будут решены задачи по сокращению времени обучения новых сотрудников, минимизации количества ошибок в процессе деятельности, а также уменьшению длительности обслуживания клиентов по типовым операциям.

При этом созданная в 2016 году система не стоит на месте и претерпевает различные модернизации и улучшения со временем. Так на следующий год была создана новая версия платформы системы ещё более надёжная и с повышенной производительностью. При этом на этот раз в большей степени стали

использоваться инструментальные средства (DevOps), а объём работы, выполняемой вручную, был уменьшен в два раза. А уже в 2018 году была введена в пользование функция дистанционного обслуживания в банке по документарным операциям (аккредитивы, инкассо) [47].

В текущем году «Сбербанк» продолжает работать над развитием системы и весной две тысячи двадцатого года «Сбербанк» запустил новый проект на базе ЕФС под названием «единое рабочее место операторов», которое представляет собой первичное обслуживание корпоративных клиентов операторами первой линии. Разработка позволила ещё сократить время обслуживания клиентов на 16-21 секунд, что в совокупности за год составляет почти три тысячи сэкономленных часов. Для того, чтобы работник мог работать оператором на ЕРМ, банком организована специальная подготовка и обучение персонала. Система можно условно разделить на несколько модулей, каждый из которых отвечает за свою функцию в процессе обслуживания клиента. Такими составляющими частями является идентификация клиентов, аутентификация, карточки клиента, история запросов и архив обращений, интеллектуального помощника, базы знаний, процесса принятия запросов и обращений клиентов, уведомлений, поиска в CRM. В марте 2020 года стартовали работы по разработке фронтальных процессов для мобильного приложения и версии в виде сайта системы «Сбербанк Онлайн». Данное направление деятельности является стратегически важным для банка и приоритетным среди прочих [48].

Касательно стратегических планов «Сбербанка» на будущий две тысячи двадцать первый год, ожидается переход банка на новую технологическую платформу. То есть сейчас банк ещё полностью не отказался от старой платформы и продолжает параллельно функционировать и на старой, и на новой платформе. Это демонстрирует грамотный подход к миграции, которая пройдет безболезненно и комфортно для клиентов. При этом окончательный переход на новую платформу ознаменует превращение «Сбербанка» в технологическую компанию, поэтому это, наверное, самая важная ИТ-трансформация в жизни

банка. Основная цель «Сбербанка» заключается в превращении в огромную экосистему, включающую в себя также небанковские продукты и услуги (например «СберМаркет», «СберФуд», «Сбер решения»). Банку уже не интересно конкурировать с кредитными организациями в банковском секторе, он выходит на новый уровень и будет конкурировать с высокотехнологическими компаниями, как например «Яндекс» и даже предоставлять свои услуги на банковском рынке, продавая небольшие разработки и части платформы небольшим банкам.

Таким образом, на ближайшее время «Сбербанк» выделил для себя приоритетные проекты (их более 500), работа над которыми имеет стратегическое значение. Это работа над такими важными программами как:

- единая фронтальная система, отвечающая за взаимодействие с клиентом и партнерами.;
- платформа поддержки развития бизнеса, состоящая из двух основных частей бизнес-хаб, отвечающий за логику и систему принятия решений, и продуктовой фабрики, отвечающей за процесс производства (вывод и продажа продуктов, осуществление транзакций и отражение в бухгалтерском учёте);
- фабрика данных, отвечающая за качество и доступность данных для анализа и созданная на основе опыта, полученного в процессе работы с клиентами.

Ещё одним перспективным проектом в будущем, после запуска новой собственной платформы, является принятие участия в построении цифровой платформы для государства и регионов [48].

Касательно расходов на ИТ-технологии у «Сбербанка», представим в таблице состояние бюджета на инновационные технологии за последние шесть лет (таблица 4).

Таблица 4 – Величина ИТ-расходов «Сбербанка» за 6 лет

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ИТ-бюджет, млрд руб.	65,5	86,3	89,3	107,9	108,2	111,1

На протяжении всего рассматриваемого периода расходы банка на инновационные расходы растут, за последний год они увеличились на 2,7% и составили 111,1 млрд рублей. Столь крупные затраты были обусловлены развитием банка, разработкой и внедрением следующих сервисов и систем:

- запуск собственного облачного сервиса;
- повышение уровня автоматизации и безопасности операционных систем и инфраструктуры банка в целом;
- создание единого профиля розничного клиента;
- внедрение искусственного интеллекта во все свои бизнес-процессы;
- работа над созданием масштабной платформы, основанной на единой фронтальной системе, фабрике данных и платформе поддержки развития бизнеса, которые уже функционируют в банке;
- создание инновационных лабораторий по блокчейну, кибербезопасности, интернету вещей, искусственному интеллекту, виртуальной и дополненной реальности, геймификации, робототехнике и по роботизации процессов [121].

Рассмотрим самый нестандартный в плане обслуживания клиентов банк – «Тинькофф». У банка нет отделений, в которые клиент может обратиться за услугами физически. Вся деятельность банка происходит онлайн через различные интернет-каналы связи и контакт центры. То есть банк уже представляет собой самостоятельную единую экосистему, которая помимо банковской деятельности занимается предоставлением услуг нефинансового характера, необходимые для комфортной жизни человека. К таким сферам относятся путешествия, образование, развлечение, страхование и прочие.

Банку, который работает по стране без подразделений, а через представителей, как нельзя более важно уделять внимание развитию ИТ-технологий, ведь сам способ их существования инновационен для банковского рынка. Конечно, при обращении клиента в банк с заказом, например дебетовой карты, для клиента будет назначено удобное место и время встречи с представителем банка для передачи ему банковского продукта и заключения договора. Но в остальном основная часть обслуживания клиентов происходит с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения, даже без участия сотрудников банка [49].

Сами сотрудники банка в большей степени являются ИТ-специалистами, поэтому большая часть ИТ-проектов выполнена собственными силами.

По типу «Сбербанка», у которого есть своя дочерняя компания «Сбербанк Технологии», отвечающая за ИТ-разработки, у «Тинькофф банка» есть свой собственный «Центр разработки», осуществляющий работу над проектами, важными для внутренней эксплуатации банка, так и разрабатывающий технологии для внешнего рынка. Центр представляет собой совокупность подразделений, расположенный в самых крупных городах России.

1. Голосовой помощник (искусственный интеллект) и биометрия

Ещё одним направлением деятельности «Тинькофф банка» является исследование искусственного интеллекта и разработка виртуального консультанта нового поколения, работа над которым ведется с 2012 года. На начальных этапах функционирования этого «помощника» звали «Инф», и он мог осуществлять круглосуточную онлайн консультацию клиентов в текстовом чате, предоставляя информацию о банке, его продуктах и услугах [50].

Осенью 2014 года «Тинькофф банк» внедрил технологию распознавания голоса клиента в реальном времени. Вопрос качественной и быстрой идентификации и аутентификации граждан стоит для банка наиболее остро, потому что процесс принятия клиента на обслуживание происходит дистанционно и физически опознать его нет возможности. Если необходимость

сбора биометрических данных клиентов у других банков появилась относительно недавно и остаётся необязательным пунктом в обслуживании, то в случае «Тинькофф» решение данного вопроса остро стояло на первом месте с момента основания банка. Данная технология была установлена во всех подразделениях контакт-центра. Плюсом для клиента в данной ситуации является отсутствие необходимости запоминания лишней информации. Так, например, если клиент забыл своё «кодовое слово» или ПИН-код, он всё равно может получить доступ к обслуживанию посредством голосовой аутентификации. При этом процесс опознания клиента занимает всего 6-9 секунд, без дополнительных вопросов и лишней потери времени [51].

«Тинькофф» проделал долгую и сложную работу над развитием этой инновации. В 2019 году банк представил голосового помощника по вопросам финансов и существующих услуг банка в сфере личной жизни. Помощника зовут Олег. Олег представляет собой образ мужчины средних лет с определенными чертами характера. Это не бездушная машина, а искусственный интеллект, с которым можно приятно пообщаться и даже пошутить. Олег не только источник информации, он может мыслить и давать советы, выражать своё мнение и несогласие. Голосовой помощник, также может идентифицировать клиента по заранее собранному биометрическим данным и в случае мошенничества не выдаст конфиденциальную информацию о клиенте. Плюс клиенту даже не придётся ничего делать физически, чтобы осуществить операцию, а лишь выразить свою просьбу словами. В 2020 году Олег уже «научился» осуществлять регулярные платежи, осуществлять операции клиентов по кредитным картам, а также способен помочь клиентам в планировании их расходов и установлении ограничений по ним [52].

На данный момент самой популярной и ключевой разработкой «Центра разработки» для банка является Tinkoff VoiceKit. Это технология, обладающая речевыми характеристиками, необходимыми для моделирования голоса речевого помощника, автоматизации и регулирования работы операторов и работников

контакт-центров, робототехники и создания искусственного интеллекта, а также для голосовой биометрии клиентов (распознавание голоса клиента возможно даже при наличии постороннего шума). Данной технологией пользуется не только «Тинькофф», но и несколько других компаний, которые приобрели право использовать разработку. В рамках этой технологии банк конкурирует с такими крупными компаниями как «Яндекс», Mail.ru Group и рядом других [53].

2. Кибербезопасность

Основным проектом, положившим начало деятельности «Тинькофф банка» является созданное в 2006 году онлайн приложение банка, обслуживающее сейчас уже более десяти миллионов клиентов. С момента создания банка в качестве приоритетного направления развития было выбрано защита безналичных платежей клиентов и повышения безопасности их обслуживания и качества их аутентификации. Вся деятельность банка находится в интернете поэтому, это весьма логично сосредоточить своё внимание на создании системы защиты конфиденциальности данных клиентов и действовать на опережение в сфере развития киберугроз.

В 2013 году банк оптимизировал управление клиентами, наладив безопасный доступ к мобильным устройствам клиентов, их профилю и личной информации о доходах и расходах. Данный процесс осуществила компания «Тайгер Оптикс» на платформе Good for Enterprise [54].

Так в 2014 году банк с использованием услуг компании «LETA» обезопасил себя от утечек информации и защитил от инсайдеров [55]. В том же году была создана система мониторинга высоко критичных для бизнеса заказчика баз данных и защиты от несанкционированного доступа к ним на основе технологий Imperva [56]. Система позволила банку снизить информационные риски. А в 2015 году «Тинькофф» внедрил систему защиты онлайн платежей при сотрудничестве с «Лабораторией Касперского», которая позволит предотвращать потенциальные угрозы и снизить часть финансовых и репутационных издержек [57]. К концу 2015 года банк перешёл на единую систему «IRIS», созданную в

целях предотвращения и борьбы с мошеннической деятельностью в режиме реального времени. Данную систему предоставила банку компания Wincor Nixdorf [58].

Банк продолжает придерживаться политики сохранения безопасности данных клиентов и их счетов. Поэтому в сентябре 2015 года был реализован ещё один проект по внедрению системы FireEye на этот раз направленный на предотвращение целенаправленных атак [59].

Важный вопрос, внимание которому уделяют все банки, которые стремятся соответствовать нынешним требованиям рынка и идти в ногу со временем, это кибербезопасность. С 2016 года при помощи системы Solar JSOC «Тинькофф банк» осуществляет круглосуточный мониторинг за киберугрозами в его сторону.

В текущем 2020 году под контроль системы кибербезопасности добавилась платежная инфраструктура банка. Эксплуатация системы в банке происходит уже давно, за это время она претерпела ряд модернизаций. Так от обнаружения и наблюдения за возможным возникновением кибератак, система перешла к более детальному изучению угроз, нахождению источника их возникновения, разработке и тестированию возможных сценариев инцидентов. Была создана специальная команда сотрудников «Red Team» осуществляющая анализ системы и без предупреждения проводили проверки на защищённость, моделируя возможные ситуации. То есть банк по факту тестирует сам себя на прочность, дабы избежать реальной угрозы в будущем. Результатом функционирования данной разработки является повышение почти в два раза скорости решения проблемной ситуации и предотвращения угрозы, улучшение разработанных сценариев возникновения атак, оптимизация действий, направленных на их предотвращение [60].

3. Пластиковые карты

Самым популярным продуктом банка являются карты, в большей степени кредитные. Поэтому банк всегда стремится не только создавать новые услуги, но

и модернизировать новые. В 2012 году банк перешёл на использование нового программного комплекса «PRIME 4» [61].

По состоянию на 2020 год в рамках пластикового бизнеса «Тинькофф», можно сказать, отодвигает физический «пластик» на второй план. То есть клиент, может заказать карту, и до момента её изготовления и непосредственного получения, пользоваться картой виртуально, осуществляя оплату через телефон или смарт-часы, а также осуществлять безналичные переводы. Достаточно просто зарегистрироваться в приложении, открыть счет и пополнить его, затем подключить счет к Apple Pay, Google Pay или Samsung Pay и пользоваться, при этом даже получая кэшбек согласно тарифам банка [62].

4. Мобильное приложение

В основе деятельности банка, как было подмечено ранее, находится его мобильное приложение. Развитие данного продукта является, наверное, самым приоритетным направлением для «Тинькоффа». Так осенью 2016 года была введена в эксплуатацию мобильного приложения функция Smart IDReader. Разработка упростила ввод данных для клиентов в приложение. То есть, если у клиента есть документы или реквизиты на бумажном носителе, он может отсканировать их с помощью мобильного приложения, распознающего данные клиента. Такая технология даже на сегодняшний день есть далеко не у всех банков, и является достойным конкурентным преимуществом на банковском рынке [63].

На текущий день основным преимуществом мобильного приложения банка все ещё является использование технологии распознавания QR-кодов. Совершая платежи, оплачивая квитанции и налоги клиент имеет возможность воспользоваться данной технологией в своём личном кабинете, не вводя информацию вручную.

В 2019 году, помимо привычного мобильного приложения и личного кабинета, «Тинькофф» запустил ещё одно универсальное приложение под названием «Суперприложение». Новое приложение объединило в себе как банковские

услуги и личный профиль клиента, так и услуги более потребительского характера, как оформление заказа еды на дом, запись на приём к доктору или на бьюти-процедуру, вызов клининговой компании для уборки квартиры, организация досуга, отдыха, развлечений и путешествий и т.д. Через «суперприложение» клиент также получает быстрый доступ к другим приложениям банка («Тинькофф Инвесткопилка», «Тинькофф Мобайл», «Тинькофф Страхование»), а также к маркетплейсу партнеров банка.

В 2020 году в «суперприложении» появилась функция финансового мессенджера. С помощью него клиенты могут общаться между собой на финансовые темы, осуществлять платежи и переводы между собой. В будущем «Тинькофф» планирует и дальше развивать данную функцию, поэтому, как и у любого другого мессенджера появятся брендированные стикеры «Тинькофф», возможность общения в чате, редактирования, пересылки и удаления сообщений. В подтверждение лайф-направленности приложения добавится возможность делиться купленными внутри приложения билетами в кино и театр, разделять оплату чека в ресторане или магазине пополам и т. д. [64].

«Тинькофф» в целом предпочитает устанавливать связь с клиентом через приложения. Поэтому помимо личного кабинета клиента, клиент может воспользоваться рядом других приложений банка, в зависимости от преследуемых целей. Например, с 2018 года существует мобильное приложение «Тинькофф Инвестиции», работающее по принципу торгового терминала, настроенного на покупку ценных бумаг и валюты на рынке ценных бумаг [65].

Ещё одним интересным сервисом является «Тинькофф Путешествия», позволяющий пользователям искать авиабилеты по заданным параметрам и доступным ценам [66].

Помимо приведенных в качестве примеров, существуют ещё приложения «Тинькофф Ремонт», «Тинькофф Поиск недвижимости», «Тинькофф АЗС» и другие.

5. Переход на автоматизированную систему

Также для «Тинькофф банка» важна скорость обслуживания клиента. Чтобы конкурировать с другими кредитными организациями важно сократить время обработки запросов клиентов, учитывая тот факт, что услуги предоставляются дистанционно, особенно важным показателем качественной работы становится скорость.

Так, с 2011 года компания ведёт работы по улучшению своей работы в этом направлении и поэтому был запущен проект по «Онлайн обработке кредитных заявок», позволивший быстро, качественно и надежно оценивать кредитоспособность заёмщика [67]. Также в достаточно короткие сроки был реализован ещё один проект по совершенствованию процесса обслуживания клиентов на базе интеграционной шины IBM WebSphere ESB компании «Неофлекс» [68].

В следующем году банк перешёл на новую автоматизированную систему, которая позволила банку развиваться дальше, как в разработке банковских продуктов и услуг, так и в сфере ИТ. Теперь процесс обработки заявок от клиентов, а также уже заключенных договоров по кредитам и депозитам стало ещё быстрее. Реализация проекта «Инверсии» позволила ускорить время вывода новых продуктов на рынок [69]. После завершения проекта в 2014 году было принято решение также оптимизировать систему управления персоналом. Так была разработана система «Workforce Management», отвечающая за организацию работы сотрудников, их рабочего графика, за планирование их рабочего времени, а также служит базой данных о профессиональных навыках работников и уровня их владения. У каждого сотрудника появился свой личный кабинет, где он может отслеживать информацию о своём рабочем дне и высказывать свои пожелания согласно рабочему процессу и составления расписания. Плюс такой системы в непредвзятости принятия решений относительно того или иного сотрудника, так как решение генерируется системой автоматически. Такие нововведения положительно сказались на удовлетворенности своим рабочим положением

сотрудников, уменьшило текучку кадров, повысило качество обслуживания клиентов, и привело к снижению операционных расходов на обучение новых работников. Получилось оптимизировать работу контакт-центра и процесс равномерного распределения заказов среди персонала. При этом скорость и количество обработанных заказов возросло при неизменной величине сотрудников [70].

В результате естественного процесса развития банка как самостоятельно функционирующей системы, к 2014 году «Тинькофф» уже перешёл на новую бизнес-модель и дошёл до пика, когда уже собственными силами производить расчет себестоимости продуктов и каналов привлечения не возможно. Таким образом, была внедрена система SAS Activity-Based Management (SAS ABM) для автоматического осуществления функционально-стоимостного анализа и планирования себестоимости продуктов и оценки затрат. Технология до этого была уже протестирована и активно эксплуатировалась на рынке банковских услуг, поэтому сомнений на счет данной инновационной технологии у банка не было. По своей сути, введённая в работу модель, отвечала за оценивание эффективности инвестиций в развитие того или иного канала привлечения, вывод новых продуктов и услуг на рынок и модернизацию уже существующих, а также целесообразность охвата нового сегмента клиентов. Всё это позволило наиболее гибко реагировать на изменения, происходящие в банковской сфере, и наиболее точно осуществлять политику ценообразования и формирования тарифов на определенные продукты банка, а также были скорректированы и оптимизированы расходы «Тинькофф банка» [71].

В 2015 году банк снова обновил модель оценки кредитоспособности клиентов. Новой моделью стала Fraud Score компании FICO, созданная специально для банков России. Работа программы была направлена на предотвращение действий мошенников в сфере кредитования, повышение доходов и снижению вероятности наступления рискованного случая. Теперь предотвратить мошенничество стало возможным уже на начальных этапах одобрения кредитных заявок. В принципе

можно сделать вывод, что область управления рисками является для «Тинькофф банка» весьма приоритетной [72].

Когда банк летом 2015 года стал заниматься обслуживанием ещё и юридических лиц, встал вопрос в осуществлении финансового мониторинга и соблюдении законодательства Российской Федерации в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма. Таким образом, весной 2016 года была создана система отслеживания и автоматического анализа транзакций SAS Anti-Money Laundering (AML). В результате такого технологического решения программа автоматически оценивала все «подозрительные» транзакции на начальном этапе обработки. Сотрудником же оставалась разобраться с наиболее сложными и хитро построенными схемами махинаций. Тут стоит отметить решительность и смелость «Тинькофф банка» в данном вопросе. Если у большинства российских банков решением данного вопроса занимаются сотрудники, то «Тинькофф» не побоялся даже несмотря на совпадающее по времени начало работы с новым сегментом клиентов, прибегнуть к инновационным методам и запустить современную автоматизированную систему. Данное решение продемонстрировало свои преимущества в процессе развития банка и его финансовых бизнес-процессов в будущем [73].

Каждый банк обязан предоставлять документы на проверку налоговым органам РФ, поэтому стремление упростить и ускорить этот процесс в целях экономии времени работы и трудовых ресурсов присутствует у каждого участника банковского сектора. У «Тинькоффа» на данную разработку ушло два года и в 2020 году был закончен трудоёмкий процесс по автоматизации работы с налоговой. Банка стал использовать API Контур.Экстерна. Процесс обработки документа ускорился в пять раз и стал полностью автоматизированным [74].

6. Система инновационных банкоматов

Так как все функции, предоставляемые банком, осуществляются в интернете в дистанционной форме, когда клиент не может обратиться в отделение к

конкретному сотруднику. Становится ясным, что банку будет важно качественно и максимально удобно наладить работу своей сети банкоматов, чтобы любой клиент с лёгкостью и без лишних трудностей мог ей воспользоваться. «Тинькофф банк» постоянно работает над модернизацией своих банкоматов и ввода в их работу инновационных технологий, улучшающих их функционал. Так например, зимой 2018 года компанией eKassir было создано новое программное обеспечение для банкоматов, которое позволило осуществлять пополнение своего счета и снятие денежных средств с него не только с помощью физически имеющийся пластиковой карты, но и при помощи сканирования QR-кода из мобильного приложения банка, если у клиента нет карты под рукой. Также банкоматы поддерживают бесконтактные платежи (с Apple Pay, Samsung Pay, Google Pay), которые можно осуществить просто приложив свой смартфон к банкомату [75].

Продолжая тему повышения качества и скорости идентификации клиента, в 2016 году в мобильном приложении появилась функция распознавания лица на ПО Visionlabs Luna. Так в приложении клиент может самостоятельно сделать качественную фотографию лица, отвечающую параметрам системы сбора биометрических данных.

А в следующем году, данная система была применена в банкоматах. В банкоматах установили камеру, которая не только ведёт видеонаблюдение, но и идентифицирует лицо клиента, обратившегося в банкомат. Данная технология упростила процесс обслуживания клиентов, при этом обеспечив дополнительный уровень безопасности и защиты от действий жуликов. Кстати говоря, в том же году эту технологию адаптировал у себя и «Сбербанк» [76].

Продолжая работу над своей системой банкоматов, в 2019 году банк внедрил автоматическую систему безопасности и обновления банкоматов. Теперь банкоматы могут обновляться сами удалённо, не требуя при этом участия работников. В России данная разработка для банковского сектора является инновационной и не используется ещё ни одним другим банком. «Тинькофф» удалось установить на все банкоматы ПО SafenSoft, функционирующее без

согласования со службами банка. Сама же работа устройств никак не изменилась, они всё также надёжны и безопасны для клиентов. Дело в том, что даже в период обновления программного обеспечения, данные о клиентах остаются надёжно зашифрованы и хранятся на изолированных жёстких дисках. Даже в случае хищения банкомата злоумышленниками, утечка клиентских данных невозможна [77].

Пришло время поговорить о следующем банке, который находится на российском рынке уже почти 25 лет, ЗАО «Райффайзенбанк». Данный банк является «дочкой» банковской группы «Райффайзен Банк Интернациональ» функционирующей в Австрии. Работает банк уже давно и предоставляет весь возможный спектр услуг и банковских продуктов своим клиентам, как физическим, так и юридическим лицам.

Вопросом, интересующим нас для рассмотрения, является развитие и применение банком ИТ-технологий. Основным стратегическим направлением банка в данной сфере является развитие, улучшение, обновление и модернизация цифровых каналов обслуживания клиентов и осуществления продаж. Речь идёт именно об онлайн-каналах для осуществления операций и пользования сервисами банка. Поэтому на протяжении более семи лет банк усиленно инвестирует в ИТ, наращивает штат ИТ-специалистов, по возможности развивается и создаёт инновационные разработки самостоятельно и без помощи подрядчиков. Такая политика приносит банку свои плоды в виде повышения рейтинга конкурентоспособности среди банков и ускорения вывода в банковский бизнес своих новых инновационных решений [78].

Ежегодно «Райффайзенбанк» разрабатывает стратегию своего развития в сфере ИТ на несколько лет вперёд. Так в с 2013 года по 2016 год основной целью было обеспечить стабильность и надёжность работы существующих в банке приложений, а также, как и у многих других банков, повышение скорости вывода новых продуктов на рынок и повышение эффективности внедрения инновационных разработок.

Результатом реализации стратегии стало:

- открытие «Центра поддержки и разработки» в городе Омске;
- налаженная система взаимодействия главного офиса с остальными подразделениями банка;
- улучшен процесс обслуживания клиентов и деятельности операционистов;
- внедрение новой системы СХД.

Далее рассмотрим несколько значимых проектов в хронологии развития банка.

1. Система хранения данных

В феврале 2014 года банк перешёл на новую систему хранения данных (СХД) Oracle MDM на платформе Oracle, а также технология обработки больших данных Big Data. Систематизация информации повысила скорость её обрабатывания, а возможности новой разработки позволили вместить в себя больше данных о клиентах и их операциях, а также повысить надёжность и безопасность хранения данных [79].

2. Облачный сервис

Летом того же года «Райффайзенбанк» реализовывает проект по созданию облачного сервиса для корпоративных клиентов банка. Разработка в первую очередь относится к новым клиентам, которые только недавно открыли свой бизнес и им необходимо комплексная помощь в его ведении. Банк предоставляет им эту возможность посредством инструментов по осуществлению продаж и разработки прочих проектов, сервисы для видения бухгалтерии в режиме онлайн и для создания собственных сайтов и прочие [79].

3. Бесперебойное обслуживание

Осенью 2014 года с помощью компании «Синимекс» в банке была запущена система по непрерывному, бесперебойному обслуживанию клиентов и проведению банковских операций. Программа, внедренная в АБС банка, называется HAUS (High Availability Universal Software).

4. Система мониторинга транзакций

В следующем году в эксплуатацию ввели систему мониторинга транзакций между банками и внутри него HP Diagnostics. Это было сделано для ускорения процесса обработки операций, а также уменьшение вероятности возникновения ошибок и перебоев в процессе функционирования [72].

5. Центр разработки решений ИТ

Весной 2015 года «Райффайзенбанк» открыл собственный «Центр разработки решений ИТ» в городе Омске. Первоначальной задачей работы Центра было разработать и наладить систему функционирования офисов банка для оптимизации внутренних бизнес-процессов и сервиса дистанционного обслуживания клиентов. Также приоритетом в деятельности являлись интересы именно корпоративных клиентов банка и системы расчетов и платежей. Подрядчиком в данном проекте выступила компания Luxoft. Компания разработала для банка новое программное обеспечение, тестирование которых по задумке ИТ-стратегии проходило в офисах банка, расположенных в регионах нашей страны.

Стоит отметить, что выбор города был отнюдь не случайным. Омск является своего рода центром Сибири. Данный регион стратегически и экономически важен для банка.

В конце 2017 года банк перевел ИТ-специалистов из Центра к себе. Такое решение планировалось изначально с момента создания Центра разработки, что когда банк достигнет определенного уровня развития и положения дел, то объединит своё банковское подразделение, занимающееся ИТ-технологиями, с Центром и уже развиваться в этой области самостоятельно без посредников.

6. Объединение филиалов

В январе 2018 года при сотрудничестве с сервисом Orange Business Services, «Райффайзен» объединил офис в Москве с тридцатью другими отделениями, располагающимися в регионах. Сеть IP VPN обеспечила безопасность осуществления транзакций банка от мошенников и влияния вредоносных программ, а также защитит клиентов от утечки их личных данных. Такие

внедрения для любого банка повышают их репутацию в глазах клиента. Банк становится более безопасным и надежным, а клиенты более лояльными [74].

7. Блокчейн-технологии

В 2018 году «Райффайзенбанк» провел первую в России сделку по размещению облигаций в рублях через технологию блокчейна. Банк выступил организатором и покупателем облигаций на сумму 500 млн руб. у мобильного оператора «МЕГАФОН». Платформа проведения сделки работает с оцифрованными активами. Это финансовый инструмент в электронной форме, каждый из которых токенизирован, то есть защищен от кибератак и других рисков и гарантирует подлинность облигации, а также является гарантом собственности на данную бумагу. Процесс размещения бумаг на платформе при этом максимально простой и понятный. Сделка на платформе происходит в электронном виде, с возможностью отслеживания статуса сделки и обменом документов в форме онлайн. Таким образом, время совершения операции и обмена документами сокращается, исключаются возможности совершения ошибок при оформлении документов, а также снижаются операционные затраты участников сделки [75].

Осенью 2018 года Ассоциация Финтех запустила проект «Учёт электронных закладных» при сотрудничестве с ЦБ РФ на национальной платформе «Мастерчейн». Первые сделки по ипотеке по данной разработке проводили первооткрыватели – «Райффайзенбанк» и «Сбербанк». «Райффайзенбанку» в принципе интересны все проекты, связанные с кредитованием, которое является их приоритетным направлением. Работа с данной системой принесёт банку экономию на расходах по оформлению и хранению документов почти в три раза. Для клиентов будет ещё быстрее и проще получать ссуды и кредиты.

В 2020 году рассматриваемый нами банк получил сертификат разрешающий ему присоединиться к «Децентрализованной Депозитарной Системе» и теперь пилотный проект 2018 года запущен в эксплуатацию.

8. Кредитование клиентов

Кредитная политика является приоритетным направлением банка. «Райффайзенбанк» активно развивает удаленное кредитование, посредством сети интернет. Согласно данным за 2019 года доля выданных кредитов клиентам на потребительские нужды в режиме онлайн увеличилась почти в три раза по сравнению с итогами предыдущего года и составила 55%. Банк работает над модернизацией своих услуг для упрощения жизни клиентам, следуя за развитием мобильных технологий в мире, «Райффайзен» сделал возможным не только дистанционную подачу заявки клиентом и потенциальное её одобрение, но и в целом проведение сделки в течение нескольких минут без физического посещения отделений банка. Клиенты позитивно отнеслись к предоставленной им возможности, поэтому активно её используют. В целом более 70% всех заявок на предоставление ссуды подаются онлайн. Заявки приходят на сайт банка, через мобильное приложение, а также в мессенджеры, с которыми работает «Райффайзенбанк». Если в городе клиента нет физических подразделений банка, есть возможность организовать доставку документов и карты клиенту [77].

В 2020 году банком была внедрена технология ABBYY FineReader Engine для упрощения и ускорения совершения кредитных сделок с корпоративными клиентами. Система автоматически сверяет документы на бумажном носителе с электроном и выявляет возможные ошибки. Теперь больше не будет необходимости тратить время на проверку договоров кредитования вручную кредитными специалистами.

Выдача кредитов — это конечно хорошо для банка, но стоит учитывать возникающие при этом кредитные риски. В 2019 году была введена в эксплуатацию система расчета величины кредитного риска (RWA). Сделано это было также для вычисления нормативных показателей достаточности капитала и снижения рисков для банка. Благодаря данной разработке банку уже удалось сэкономить 9,5 млрд рублей, рассчитывая риск по каждой сделке.

9. Автоматизация процессов и внедрение СЭД

Автоматизация – следующий вопрос, развитию которого банк уделяет внимание. В 2018 году при сотрудничестве с компанией «Синтеллект» был реализован проект по внедрению системы электронного документооборота. В следующем году проект был реализован, а автоматизации подвергнуты канцелярия, архив, обмен информацией и документов между офисами банка, а также с Налоговой Службой [79].

10. Электронные очереди для клиентов

Ещё с 2014 года у банка внедрена система управления очередями для клиентов. В 2019 году «Райффайзен» обновил существующие системы и установил дополнительные в ряде офисов банка, более того были введены в эксплуатацию информационные киоски самообслуживания R-Connect. Информационные киоски взяли часть клиентов на себя, консультируя по наиболее типовым вопросам, разгрузив тем самым операторов банка. В них можно получить информацию о своих счетах и даже осуществлять платежи.

11. Сервис проверки контрагентов

Летом 2019 года в интернет-банке для клиентов, являющихся юридическими лицами, запустился сервис, позволяющий проверить своих партнёров и поставщиков. Услуга работает при помощи проверки ИНН контрагента. В целом при осуществлении платежей через личный кабинет рядом с полем ИНН в платежном поручении будет возникать индикатор «светофора». Функция работает аналогичным образом, когда красный цвет предупреждает об опасном положении дел партнёра и возможно близком банкротстве, жёлтый цвет о том, что не всё так гладко и у предприятия есть некоторые проблемы, ну и зелёный, как индикатор благоприятной обстановки. Также можно просмотреть более подробный отчет, построенный сервисом. Теперь деятельность малого бизнеса стала ещё безопасней.

12. Чат-каналы в мессенджерах

Как нами было упомянуто ранее, банк сотрудничает с мессенджерами, такими как WhatsApp, Viber и Telegram. «Райффайзенбанк» организовал в них свои чат-каналы для конфиденциального общения с клиентами. В феврале 2019 года банк был подключен к WhatsApp Business, который станет дополнительным каналом связи с клиентами. WhatsApp был выбран не спроста, согласно статистическим данным, данное коммуникационное приложение является на сегодняшний день самым популярным. Планируется, что почти два с половиной миллиона клиентов будут пользоваться этим сервисом. Также у банка появился официальный аккаунт в мессенджере, благодаря которому клиент может обратиться к конкретному сотруднику с вопросом в личные сообщения. Личный кабинет в приложении настроен у всех сотрудников на рабочем месте [72].

В декабре 2019 года в эти чаты был внедрен виртуальный помощник, а также он появился и в остальных сервисах банка: в мобильном приложении, интернет-банке, на сайте банка. Роботизированная разработка на данный момент пока отвечает в чате на стандартные, не требующие идентификации вопросы физических и юридических лиц. В 2020 двадцатом году планируется добавить к разработке функцию идентификации клиента для возможности давать более детальную, персонализированную информацию клиенту. Виртуальный помощник был создан собственными силами банка и не имеет функции голоса, но возможно в будущем она понадобится.

13. Речевая аналитика

Осень 2019 года была ознаменована запуском речевой аналитики в контакт-центре. Все разговоры с клиентами будут автоматически записываться, и трансформироваться в текст. Затем информация будет проанализирована и обработана, а на основании полученных результатов у банка получится вычислить недостатки в существующей у них линейке продуктов и услуг, а также установить другие причины неудовлетворенности некоторых клиентов. Таким образом, «Райффайзенбанк» сможет улучшить процесс общения с клиентами и

эффективность предложений клиенту дополнительных услуг. В ближайшее время банк займётся внедрением данной технологии анализа данных и чат-обращения клиентов [63].

14. Цифровая подпись

Чтобы пользоваться всеми услугами, которые предоставляет банк, необходимо было реализовать для клиентов функцию цифровой подписи, чтобы исключить необходимость посещения отделений банка для подписания документов и заключения договоров. Функция была создана и реализована в 2019 году, так, например, появилась возможность выдавать кредиты онлайн, о которой мы говорили ранее.

15. Бесконтактные банкоматы

С 2019 года в банкоматах банка появилась функция бесконтактного снятия и внесения, как наиболее удобный и популярный способ взаимодействия клиента с устройством. Нет необходимости даже иметь при себе карту, можно воспользоваться Pay-функцией на смартфоне.

16. Масштабируемость ИТ-инфраструктуры

В результате процесса развития банка и банковского сектора в целом, когда нагрузка и загруженность рабочей системы банка возросла до определенных масштабов, появилась необходимость в увеличении ИТ-инфраструктуры, чтобы разгрузить банковскую систему.

В 2020 году банк столкнулся с тем, что стали происходить сбои и задержки в обработке запросов от клиентов в мобильном приложении. Не приходили коды для подтверждения или приложение просило их выслать повторно. Информация по счету могла быть не корректной и не обновляться до актуальной, а операции могли осуществляться с ошибками. Если простым языком объяснять причину сбоев, то произошло следующее. В любой системе запросы делятся на два типа. Первый – это быстрые и простые запросы, обработка которых происходит в реальном времени, например просмотр баланса по карте. А второй тип — это более сложные запросы, требующие большего времени на их обработку с

использованием вычислительной и аналитической техники. Когда происходит перегрузка системы и длительные, несрочные запросы и операции занимают слишком большую часть сервера банка, срочные и быстрые запросы становятся недоступны клиенту или начинают провисать.

«Райффайзенбанк» подошел к решению этой проблемы путём оптимизации кода, и миграции быстрых транзакций на другие менее затратные серверы. Способ решения достаточно оптимальный потому, что не требует дополнительных, масштабных затрат, как например на приобретение новых, дополнительных, высокостоящих мощностей.

Таким образом, «Райффайзенбанк» переписал часть кода своей основной системы, а также создали промежуточный кэш-слой в оперативной памяти для обработки быстрых запросов.

17. Биометрические данные и Цифровой профиль

В мае 2020 года банк объединился с сервисом «Цифровой профиль» расположенном на портале «госуслуг». Клиент в профиле получает доступ к управлению своей личной информацией и в будущем к услуге дистанционного обслуживания в банке.

18. Приложение для эффективного управления ликвидностью

В феврале 2020 года «Райффайзенбанк» выпустил новый финансовый продукт, для управления ликвидностью. Приложение включает в себя информацию о осуществленных и планируемых операциях, проходящих по корреспондентским счетам банка. На основании данных о движениях и планируемых остатках у банка будет возможность повысить эффективность своей деятельности и повлиять на улучшение показателя ликвидности. Удобно, что сотруднику, не нужно ждать фактического подтверждения операции, так как приложение включает в себя предстоящие операции, которые можно учесть сразу.

19. Осуществление оплаты при помощи Селфи

Внедрение интересной технологии прошло в мае 2020 года. Одним из первых банк протестировал технологию оплаты по биометрическим данным. Это

бесконтактная операция, которую чтобы совершить необходимо сделать фотографию своего лица в приложении SWiP, технология SelfieToPay распознаёт клиента и идентифицирует его, тогда автоматически происходит списание с карты, которая привязана к приложению. Клиенты положительно отреагировали на технологию и 85% поставили наивысший балл в опросе. Более 90% клиентов, воспользовавшихся данной функцией впервые, планируют и дальше ей пользоваться [76].

20.Голосовой ввод в канале чатов

Ещё одной новой функцией две тысячи двадцатого года на сайте банка и в приложении стала возможность голосового набора сообщений в чате. Сделано это было в первую очередь для повышения комфорта клиентов, а также оптимизации функции обратной связи. Теперь у сотрудников банка появится мотивация в повышении своего рабочего рейтинга, так как была модернизирована функция оценивания клиентами специалистов. Разработка является результатом сотрудничества с системой «Google Assistant» и «Siri», но весь интерфейс создан банком самостоятельно. Помимо сотрудника запросы клиентов обрабатывает чат-бот, работу которого тоже можно ценить.

21.Голосовой ассистент

Продолжая тему говорящих разработок «Райффайзенбанк», ввел в функционирование контакт-центра голосового ассистента в октябре 2020 года. Функция работает на платформе банковского чат-бот, но с использованием речевых технологий «Яндекса». Принцип работы функции такой: речь клиента, позвонившего в контакт-центр, образуется в текст, затем робот генерирует ответ в виде текста, который уже в свою очередь преобразуется в слова и предложения. Банк планирует активно развивать данную технологию, и в следующем году перевести все звонки клиентов на работа ассистента и только при необходимости решения определенных вопросов, звонки будут переключаться на операторов.

22.Обновление сети банкоматов

«Райффайзенбанк» с сентября 2020 года начал активную работу по замене большинства своих банкоматов на новые с дополнительной функцией внесения денежных средств и бесконтактного обслуживания, с повышенной производительностью и широким экраном. Также по сравнению с прошлыми устройствами, новое может принять у клиента за раз в три раза больше купюр.

Вторым по величине активов после Сбербанка является банк ВТБ. Он в принципе занимает второе место по всем показателям в России и оказывает все необходимые услуги клиентам. Но стоит отметить, что именно в области расходов на развитие ИТ- технологий ВТБ обошел главного российского конкурента [70].

Ежегодно банк тратит крупные суммы на развитие ИТ-технологий в своей финансовой группе и разрабатывает целые стратегии реализации на годы вперед.

Рассмотрим основные реализованные проекты в процессе функционирования банка.

1. ИТ-развитие банка с 2007 по 2010 год

В период деятельности банка с 2007 года по 2010 год. Основным и стратегически важным проектом, реализованным в 2008 году, был переход на единую автоматизированную систему, объединившую филиалы банка между собой. В тот же период времени произошла автоматизация документооборота и ряд инфраструктурных проектов. Такими проектами были, создание и расширение системы хранения данных, освоение новых каналов связи и передачи данных.

Таким образом, выделим результаты, полученные банком в сфере ИТ в данный период:

- создание единой автоматизированной системы;
- автоматизация документооборота;
- создание и расширение системы хранения данных;
- освоение новых каналов связи и передачи данных.

2. ИТ-развитие банка с 2010 по 2013 год и запуск процесса бюджетирования

Разработка новой ИТ-стратегии на ближайшие годы определила новые цели: урегулировать внутренние процессы, но при этом не забывать заниматься исследованием и разработкой инновационных технологий во внешней среде. Основным итогом реализации стратегии с 2010 по 2013 год был запуск процесса бюджетирования ИТ-технологий. Конечно, чтобы процесс формирования бюджета происходил корректно, его было необходимо оптимизировать и на это ушло не мало сил и времени. Помимо главной цели были достигнуты успехи по повышению эффективности процессов деятельности банка, продвижение новых и улучшенных банковских продуктов на рынок через собственные каналы, а также модернизация этих каналов обслуживания, предоставление сторонним подразделениям своих услуг в сфере ИТ.

После принятия решения о составлении бюджета на развитие в сфере инноваций, банк стал планировать свои предстоящие расходы. Так в 2013 году ВТБ потратил на ИТ-развитие около 18 млрд рублей. А в следующем году сумма была уже не столь масштабной, всего 3,16 млрд руб. В 2014 году ИТ-расходы банка ВТБ составили 3,16 млрд рублей. В этот год средства пошли на покупку оборудования для развития инфраструктуры рабочих мест и телекоммуникаций, а также для разработки и наживания функционирования вычислительных машин.

3. ИТ-развитие банка в 2015 году

В 2015 году ВТБ продолжил работать над развитием АБС и объединением головного офиса филиалов. Планировался переход на единые бизнес-процессы. Также банк потрудился над расширением функционала в различных сферах деятельности банка (депозиты, кредитование, управление рисками, инвестиции и т. д.). В эксплуатацию вошла новая платформа по мониторингу транзакций, проходящих через банк и расчетов между банками. Виртуализированы более сотни рабочих мест для сокращения операционных расходов и предоставления услуг клиентам удаленно без нарушения их комфорта. В этот год банк потратил около 4 млрд рублей. Таким образом, в этом году достиг следующих успехов:

- переход на единые бизнес-процессы;

- новая платформа по мониторингу транзакций;
- виртуализация рабочих мест.

4. ИТ-развитие банка в 2016 году

В две тысячи шестнадцатом году деятельность банка была направлена на модернизацию своих центров обработки данных и на создание нового центра. Также проводились разработки по созданию системы поддержки принятия решений, а также системы хранения данных. Дистанционное обслуживание клиентов вышло на новый уровень, посредством перехода на новую платформу CORREQTS. Переход произошёл ввиду роста количества клиентов банка и соответственно операций, совершаемых ими, потребности в повышении скорости и качества их обслуживания. ВТБ создал свой центр по поддержке клиентов (ЦКП), деятельность которого направлена на удовлетворение потребностей корпоративных клиентов, с целью наращивания данного типа клиентов. В этом году расходы банка снова возросли почти в два раза и составили 7,47 млрд рублей.

Результатом ИТ-деятельности банка стали:

- модернизация центров обработки данных;
- создание системы поддержки принятия решений;
- создание системы хранения данных;
- открытие центра поддержки клиентов.

5. ИТ-развитие банка в 2017 году или миграция систем банка в «облако»

Две тысячи семнадцатый год ВТБ выдвинул предложение компаниям финансового рынка составить подробную стратегию по развитию ИТ-сферы банка на период с 2017 по 2019 год. Цена, которую ВТБ готов заплатить организации за реализацию их запроса, была установлена в размере 293 млн рублей. Единственным потенциальным подрядчиком оказалась компания McKinsey&Company. Сам банк в этом году объединился с ВТБ24, поэтому совокупные расходы банка на ИТ стали меньше. Расходы составили 11,57 млн рублей. на снижение расходов повлияла также миграция более половины

информационных систем банка в частное «облако» ВТБ. Стоимость таких приложений снизилась на 50%, а скорость работы возросла почти в четыре раза.

6. ИТ-развитие банка в 2018 году

В 2018 году банк продолжил работать над развитием и оптимизацией электронного документооборота. Стартовал запуск системы для работы с Федеральной службой судебных приставов для автоматизации процесса отработки постановлений и взысканий. ВТБ проходит ряд этапов для точной и качественной идентификации должников, дабы исключить вероятность взыскания долга с другого человека. Такой многоступенчатой системы нет у большинства российских банков. Для исполнения той же функции был разработан робот-коллектор, который уведомлял клиентов о просроченных задолженностях. Преимущество робота в отсутствии человеческого фактора и низких расходах.

Внедрение робота-ассистента было предпосылкой создания целого автоматизированного офиса без работников. Впрочем, робот тоже пригодился не только для взыскания долгов, он был адаптирован для работы с клиентами и электронной очередью, а позже трансформировался в голосового помощника.

В том же году было открыто виртуальное отделение, действующее на сайте банка и мобильных приложениях банка ВТБ. Это площадка, на которой происходит взаимодействие и коммуникация клиентов с сотрудниками контакт-центра посредством онлайн-чата. Банк также подхватил волну популярности мессенджеров и планирует в ближайшее время запустить чат-бота, а потом ввести функцию кобразинга то, есть дистанционная, в режиме реально времени консультация по работе сайта, а также обучению клиентов совершению ряда операций на нём.

Завершена виртуализация рабочих мест, теперь управлять текущими процессами деятельности банка можно удалённо, не зависимо в каком регионе работает сотрудник. Проект принёс банку экономию в размере 1,43 млрд рублей в большей степени благодаря сокращению количества рабочего оборудования.

Ещё одним реализованным проектом стала автоматизация процесса открытия расчетных счетов для юридических лиц. Данная процедура стала протекать быстрее и проще.

Без внимания не осталось и мобильное приложение, в котором заработало несколько новых сервисов. У клиента появилась возможность управлять процессом выпуска собственной пластиковой карты, следить за статусом её изготовления и датой получения, а также самостоятельно установить удобный для себя ПИН-код.

Весной 2018 года была создана единая платформа для работы корпоративного бизнеса. Процесс функционирования операционистов с клиентами удалось оптимизировать, а также повысить качество управления рисками [75].

Открыта новая площадка для осуществления операций по купле-продаже различных товаров и услуг клиентами банка. Торговая платформа «ВТБ Бизнес-Коннект» это новый, самостоятельный канал взаимодействия между участниками сделки. Продавцы загружают на платформу информацию о своих услугах, а другой клиент, как на территории РФ, так и за рубежом, может их приобрести. Таким образом, что все операции проходят через ВТБ банк. Вскоре данная услуга будет доступна и на мобильных устройствах [66].

Рассматривая «Райффайзенбанк», мы вскользь уже упоминали ВТБ. Оба банка участвовали в тестовых сделках с электронными закладными в Децентрализованной депозитарной системе с использованием технологии блокчейн.

Ещё одним проектом с использованием российской адаптации блокчейна – мастерчейн, стал запуск проекта «Цифровые банковские Гарантии». Проект был создан для получения клиентом цифровых банковских гарантий. Об этом проекте мы также уже говорили в этой главе. Благодаря проекту появилась перспектива создания единого электронного кабинета клиента, каким бы клиентом банка он не являлся. В кабинете у клиента появится больше возможностей для качественного

планирования и управления своим гарантийным портфелем и проверить его на подлинность [68].

Банк заказал проект по реализации в его группе системы сбора биометрических данных о клиенте, проект был выполнен инновационным центром «АйТеко». Система систематизирует и хранит в себе взятые у клиента образцы голоса и фотографию черт лица. Технология позволит клиентам обращаться за обслуживанием в банк, не выходя из дома, открывать счета, оформлять кредиты, проводить платежи и т. д. Услуга является бесплатной, абсолютно безопасна для клиентов и защищена от проникновения мошенников, единственным условием является регистрация клиента на сайте государственных услуг.

Подводя итоги 2018 года для ВТБ, величина расходов на ИТ-сферу составила 7,34 млрд рублей. Это сумма потрачена на реализацию проектов в данном году. Результаты ИТ-развития банка за этот год, следующие:

- оптимизация электронного документооборота;
- создание робота-коллектора;
- открытие офиса банка без работников;
- разработка голосового помощника;
- виртуализация банковских отделений и рабочих мест;
- автоматизация процесса открытия расчетных счетов для клиентов;
- создание единой платформы для работы корпоративного бизнеса;
- новая площадка «ВТБ Бизнес-Коннект»;
- использование технологии блокчейн;
- запуск системы сбора биометрических данных.

7. ИТ-развитие банка в 2019 году

Год стал очень продуктивным для банка в сфере инновационных технологий. Рассмотрим поподробнее самые стратегически важные для ВТБ банка.

7.1 Запуск платформы небанковских сервисов

В декабре 2019 года ВТБ запустил свою платформу небанковских сервисов для представителей малого и среднего бизнеса.

7.2 Проекты с ИТ-стартапами

Следует отметить, что банк занимается развитием не только проектов собственной разработки, но и готовых инновационных идей, получивших стартапы. В ноябре 2019 года ВТБ приступил к воплощению в жизнь двенадцати новых, пилотных проектов. Самые эффективные и физически реализуемые войдут в состав рабочих разработок и платформ банка.

7.3 Экосистема цифровых сервисов

Осень 2019 года ВТБ приступил к созданию собственной цифровой экосистемы, похожую на экосистему «Сбербанка». В современных условиях функционирования банковского рынка, движение и развитие в данном направлении позволяет повышать конкурентоспособность банка и оставаться востребованным среди клиентов. Вот, например, если раньше банки конкурировали между собой за кредитование клиентов, посредством установления более привлекательных процентных ставок по ссудам, то теперь привлечение клиентов осуществляется посредством введения в эксплуатацию наиболее удобных и привлекательных сервисов. Банк в создании собственной системы ориентируется на опыт предшественников, «Сбербанка», «Альфа-Банка» и «Газпромбанка». Таким образом, у банка на одной платформе будут располагаться услуги банковского характера, сервис по ведению бухгалтерии, аренде, ремонту, покупке жилых помещений и иной недвижимости, а также свой мобильный оператор. Полноценное функционирование системы ожидается в 2021 или в 2022 году. На данном этапе банк уже вложил в разработку 158 млн рублей.

7.4 Платежи по QR-коду в банкоматах

Осенью в систему банкоматов ВТБ банка была внедрена функция оплаты по QR-коду для бесконтактного осуществления платежей и оплаты квитанций. Интересной особенностью проведения оплаты по банкоматам является

способность получить сдачу, правда не наличными средствами, а переводом денежных средств в счет оплаты интернета или мобильной связи.

7.5 Терминал в телефоне

Следующим шагом на пути к цифровизации системы банка стало проведение пилотных операций при сотрудничестве с платежной системой «Visa» в сентябре 2019 года по приёму электронных платежей при помощи смартфона клиента. Тестирование данной технологии демонстрирует скорый переход банковской системы на полностью безналичные платежи. Технология на данный момент особенно полезна для самозанятых граждан и мелких, начинающих предпринимателей, которые смогут установить функцию эквайринга прямо в телефоне и не тратить деньги на спецоборудование.

7.6 Lean-лаборатория

У ВТБ начала функционирование Lean-лаборатория в Москве, производящая исследования в области протекания рабочих процессов банка и осуществления обслуживания клиентов, а также внесение изменений в работу банка с целью улучшения её качества. Доработке и модернизации были подвержены самые распространённые услуги банка по оформлению вкладов, выдаче кредитов и пластиковых карт. На данном этапе функционирования лаборатории её деятельность уже принесла плоды, и время обслуживания клиентов сократилось на 35%. Помимо проработки клиентоориентированного подхода, лаборатория ВТБ, также поработала над оптимизацией внутрибанковских процессов.

7.7 Голосовой помощник в контакт-центре

В 2019 году банк начал тестировать свою новую технологию голосового помощника в контакт-центре для первичной обработки звонков клиентов. Ранее мы уже наблюдали подобные разработки в других банках, что указывает на актуальность данной функции в современном мире и соответствии банков уровню конкурентоспособности.

7.8 Автоматизированный контроль сотрудников

Голосовые технологии пригодились банку не только в качестве роботизированного помощника для общения с клиентами. Но и для внутреннего применения в банке для контроля качества работы сотрудников контакт-центра. Так в 2019 году была запущена система по автоматизированному контролю сотрудников, работа которой заключалась в считывании голоса сотрудника банка и оценивании его компетентности и полезности в работе с клиентом. Соответственно при выявлении недочетов или ошибок в общении с клиентом, можно будет скорректировать работу сотрудника или устроить дополнительное обучение для повышения качества продаж банковских продуктов [61].

7.9 Частный облачный сервис

ВТБ создал собственное частное облако, в которое перенёс большую часть своих ИТ-систем. Технология позволила оптимизировать работу по управлению ИТ-инфраструктурой и снизить издержки на ИТ-разработки, ускорить процесс их вывода в эксплуатацию, а также сэкономить на текущей деятельности систем, отвечающих за инновационные разработки около 919 млн рублей.

7.10 Биометрические данные

ВТБ, как и другие банка рассматриваемые нами в данном параграфе, не стал исключением и принял участие в сборе биометрических образцов клиента в 2019 году.

7.11 Ускоренная обработка документов физических лиц

Зимой две тысячи девятнадцатого года ВТБ начал использовать новую технологию по автоматическому распознаванию и вводу в базу данных клиента данных документа, удостоверяющего личность. Более того, документ также сразу подлежит автоматическому сканированию и помещению в базу сканированных образцов. Такая технология была реализована на базе платформы АBBYY FlexiCapture. Таким образом были сокращены трудозатраты и время обслуживания клиента, а также исключена возможность ошибки ввода данных сотрудником.

7.12 Трудовая мощь банка в ИТ-сфере

Ещё одной важной целью, достижение которой назначено на конец 2020 года, является нарастить трудовую мощь ИТ-специалистов банка для повышения скорости вывода разработок на рынок, а также качества и количества полезных инновационных технологий. Планируется, что количество человек, с блестящими навыками в ИТ-сфере, составит приблизительно пять тысяч. Основной упор в своей работе они сделают на разработку, анализирование и тестирование своих разработок.

По итогам 2019 года расходы на развитие инновационных технологий увеличились почти на 82% и составили 39,5 млрд рублей.

Такой значительный рост расходов связан с новыми, крупными ИТ-проектами, а также с расходами на проекты, находящиеся в стадии реализации. Кроме того, прирост расходов почти на 70% был обеспечен в результате присоединения дочерней компании ВТБ24.

Расходы банка на ИТ-технологии за последние пять лет постоянно увеличиваются, представим данные в таблице 5.

Таблица 5 – Размер ИТ-бюджета ВТБ на протяжении шести лет

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Величина ИТ-расходов за год, млрд руб.	3,16	3,96	7,47	11,56	21,68	39,43
В т. ч. на приобретение нового оборудования, млрд руб.	0,84	0,8	3,62	5,21	3,1	12,92

8. ИТ-развитие банка в 2020 году и планы на будущее

В нынешнем году банк поменял свой подход к сотрудничеству с компаниями-подрядчиками, если раньше банк приобретал готовую разработку или право на её использование у организации, то сейчас банк является заказчиком создания новой технологии, полезной и подходящей именно ему. Оплата происходит не за готовый продукт, а за работу с ценными ИТ-специалистами, знатоками своего

дела. Это необходимая перестройка стратегии во время цифровизации банковского сектора.

Рассмотрим приоритетные направления деятельности банка, которые имеют целевое и стратегически важное значение, а также результаты, которые ВТБ достиг в текущем году.

Приоритетным направлением в новой стратегии банка является модернизация собственной банковской системы функционирования и ИТ-архитектуры банка. Уже сейчас выработка системы возросла в несколько раз. Теперь уведомления и смс-сообщения клиентам приходят в тридцать раз быстрее, а скорость работы интернет-версии банка увеличилась в два раза. Скорость вывода новых продуктов на рынок банковских услуг увеличится почти в десять раз. По итогу реализации стратегии банк планирует прийти к тому, чтобы все возможные финансовые услуги и сервисы стали доступны клиентам удаленно в сети интернет.

8.1 Банковские отделения будущего

В скором времени банк обещает представить свои новые отделения, соответствующие технологиям будущего. Клиент может заранее сообщить о намерении посетить офис банка в чате с ботом по WhatsApp. Время ожидания клиента в таком случае будет значительно сокращено, ведь его будут уже ожидать, а операционист при необходимости подготовит нужный комплект документов. При первом посещении такого «умного» офиса клиенту нужно будет подключиться к сети wi-fi банка, как к домашней сети. При последующем посещении это сможет облегчить процедуру идентификации и упростить процедуру обслуживания. При подключении к сети банка клиент может взять себе электронный билет прямо через свой телефон.

8.2 Безбумажное обслуживание

Также ВТБ принял решение перейти на безбумажное обслуживание и уже давно активно работает над этим. Сейчас почти половина операций проходят в электронном виде [113].

8.3 Удаленная работа сотрудников

Помимо качественного и полноценного дистанционного обслуживания клиентов, банку в сложившейся в 2020 году ситуации по распространению эпидемии коронавирусной инфекции, необходимо было наладить удалённый способ работы для своих сотрудников. В кратчайшие сроки банку удалось обеспечить работу сотрудников вне офиса при помощи цифровых технологий и виртуальных рабочих мест. Это помогло сохранить качество и оперативность обработки вопросов клиентов. Сотрудник может даже осуществлять свою работу не только с компьютера, но и со своего смартфона [64].

8.4 Развитие технологии робототехники

ВТБ в рамках своей стратегии ИТ-развития активно работает над внедрением искусственного интеллекта. Банк уже давно развивается в данном направлении и от чат-ботов пришёл к использованию роботов для обработки жалоб, претензий и иных вопросов, с которыми обращаются клиенты. Пока роботы лишь тестируются и занимают лишь небольшую часть обращений клиентов, но банк планирует довести эту часть до 70%.

Робототехнологии применяются не только для обработки заявлений и претензий клиентов, но и для осуществления выплат при необходимости. Это приведет к увеличению доли клиентов, получающих финансы в день непосредственного обращения. Почему же использование робототехники так важно для банка? Использование искусственного интеллекта позволяет сократить часть рутинных обязанностей сотрудников, такие технологии не устают, их производительность и трудоспособность намного выше человеческой, при этом затраты на них намного ниже.

8.5 Онлайн-кредитование клиентов

ВТБ первый в России банк, который в 2020 году провел полностью процесс сделок по кредитованию клиента через интернет. Сделки проводились по покупке автомобиля, а также по выдаче ипотеки на покупку квартиры. Банк запустил свой маркетплейс с каталогом машин, доступных для приобретения клиентами, площадка являлась одной из первых в своём роде на территории нашей страны. В

большей степени на развитие данной технологии повлияла пандемия и карантинные условия в стране.

8.6 Модифицирование программного обеспечения и онлайн банка

Также планами на ближайшие три года стала модернизация программного обеспечения банка ВТБ. Банк заключил контракты с компаниями-подрядчиками на выполнение данной работы и готов выплатить им за это почти 3 миллиарда рублей. Из доступных источников можно предположить, что предметом контракта, подлежащим модифицированию, является система на платформе продуктов SAS, отвечающая за защиту от мошеннических операций.

Помимо модернизации информационно-аналитической системы ВТБ, разыграл тендер на проект по модернизации своего онлайн-банка. Исполнителем стала компания «ЭПАМ Систэмз», которая получит за свою работу по контракту почти 870 миллионов рублей. В течение трёх лет организация будет оказывать обслуживающие услуги банку, касательно интернет-версии банка. Планируются работы по разработке, тестированию и внедрению новых разработок, осуществление системного анализа и модификации дизайна.

Основные направления ИТ-деятельности банка ВТБ на ближайшее будущее:

- создание платформы, позволяющей быстро и беспрепятственно выводить продукты и услуги на рынок;
- модернизация процесса кредитования и ускорение принятия решений по одобрению или отказу заявок клиентов;
- монетизация данных;
- ускоренная цифровизация бизнес-процессов;
- использование в процессе деятельности более новых, масштабных и высокоэффективных систем и сервисов;
- снижение затрат на ИТ-технологии, посредством перехода на более обширные, объединенные, единые системы, а также исключение из рабочего программ, повторяющих друг друга;
- модернизация платформы данных;

- создание единой, высокотехнологической платформы функционирования головного офиса и филиалов;
- разработка новой ИТ-инфраструктуры и методов разработки технологий;
- переход к безбумажному функционированию и хранению информации.

Последним рассмотрим региональный банк очень похожий на наш предмет исследования. Челябинвестбанк в своей деятельности прежде всего сосредоточен на внедрении современных сервисов и улучшении платежных систем. Банк занимается выпуском различных дебетовых карт, действующих как на территории России, так и за рубежом. Компания также предлагает своим клиентам технологичные финансовые решения, которые позволяют осуществлять платежи, используя банкомат или смартфон. Обеспечение высокой степени автоматизации позволяет Челябинвестбанку увеличивать качество предоставляемых услуг.

Информации об ИТ-деятельности банка мало, в большей степени ввиду консервативности и медленного развития банка, который не уделяет должным образом внимание сфере инноваций. Но всё же нам удалось найти несколько разработок, которые ввёл в свою эксплуатацию банк.

1. Directum

Раньше обмен рабочими документами в банке производился с использованием корпоративной почты. Однако расширение сферы деятельности заставило задуматься о внедрении новой системы. Так, с целью увеличения эффективности работы подразделений руководство банка приняло решение об автоматизации внутреннего документооборота.

Отечественный рынок информационных технологий предлагает широкий выбор решений для электронного обмена документами. Учитывая все функциональные и организационные особенности руководство банка посчитало наиболее оптимальным решением DIRECTUM. Система отличается простотой, невысокой стоимостью, а также возможностью интеграции [78].

2. Включение сервиса интернет-банка InvestPay

В октябре 2014 г. Челябинвестбанк запустил интернет-банк InvestPay, являющийся платежно-информационной системой, которая позволяет клиентам (физическим лицам) дистанционно управлять своими счетами. При использовании системы каждому клиенту выдается расчетный банк, доступ к которому открыт круглосуточно как с компьютера, так и с мобильных устройств (Android и iOS). Кроме осуществления основных операций клиенты могут открывать вклады и погашать задолженности по кредитам. Чат-мессенджер с банковским консультантом позволяет оперативно решать все вопросы. Интернет-банк также позволяет оплачивать различные услуги через систему «Город».

3. Visa EMV 3D Secure 2.0

В марте 2020 года ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК первый в России выступил в роли банка-эмитента в рамках транзакции с применением стандарта безопасности Visa EMV 3D-Secure 2. Сервис для онлайн-платежей 3D Secure 2.0 был запущен банком совместно с компанией БПЦ Банковские технологии. Данный протокол призван обеспечить дополнительную безопасность при осуществлении транзакции. Он предназначен для подтверждения подлинности владельца счета. Стандарт 3D Secure первой версии [120].

Представим данные о стратегически важных на данный момент направлениях деятельности банков конкурентов в эпоху цифровизации и в создании собственной экосистемы в таблице 6.

Таблица 6 – Стратегически важные направления деятельности банков

Название банка	Приоритетные направления деятельности в сфере ИТ
«Сбербанк»	<p>Разработка мобильного приложения СІВ; Блокчейн-технологии; Единое рабочее место операторов; Единый профиль розничного клиента; Платформа поддержки развития бизнеса; Программа автоматизации системы управления рисками; Внедрение искусственного интеллекта во все свои бизнес-процессы; Создание масштабной платформы, основанной на единой фронтальной системе, фабрике данных и платформе поддержки развития бизнеса, которые уже функционируют в банке; Создание инновационных лабораторий по блокчейну, кибербезопасности, интернету вещей, искусственному интеллекту, виртуальной и дополненной реальности, геймификации, робототехнике и по роботизации процессов.</p>
«Тинькофф»	<p>Развитие собственных голосовых технологий и активное их продвижение; Использование искусственного интеллекта во всех своих бизнес-процессах (голосовой помощник); Модификация основного банковского продукта – пластиковые карты; Кибербезопасность; Развитие мобильного приложения и других доступных онлайн сервисов; Система инновационных банкоматов.</p>
«Райффайзенбанк»	<p>Система мониторинга транзакций; Блокчейн; Модификация системы кредитования клиентов, как приоритетного вида деятельности; Электронные очереди для клиентов; Сервис проверки контрагентов; Чат-каналы в мессенджерах; Разработка Voice-технологий (голосовой ввод в канале чатов и голосовой ассистент); Обновление сети банкоматов и ввод в эксплуатацию бесконтактных банкоматов; Биометрические данные и Цифровой профиль клиента; Приложение для эффективного управления ликвидностью; Осуществление оплаты при помощи Селфи.</p>
ВТБ	<p>Освоение новых каналов связи и передачи данных; Новая платформа по мониторингу транзакций; Виртуализация рабочих мест и отделений банка; Оптимизация электронного документооборота и переход на безбумажное обслуживание; Модернизация речевых технологий и голосового помощника; Активное внедрение и использование робототехники; Использование технологии блокчейн; Развитие платформы небанковских сервисов; Поиск новых перспективных проектов со стартапами; Создание собственной экосистемы; Модернизация банкоматов (оплата по QR-коду);</p>

Окончание таблицы 6

Название банка	Приоритетные направления деятельности в сфере ИТ
ВТБ	<p>Модернизация процессов обслуживания корпоративных клиентов (автоматизация процессов открытия расчетных счетов, услуги эквайринга прямо в телефоне клиента);</p> <p>Модернизация процесса кредитования и ускорение принятия решений по одобрению или отказу заявок клиентов в том числе онлайн;</p> <p>Модифицирование программного обеспечения и онлайн банка;</p> <p>Использование в процессе деятельности более новых, масштабных и высокоэффективных систем и сервисов;</p> <p>Снижение затрат на ИТ-технологии, посредством перехода на более обширные, объединенные, единые системы, а также исключение из рабочего программ, повторяющих друг друга.</p>
«Челябинвестбанк»	<p>Модернизация каналов по коммуникации и передачи данных между сотрудниками;</p> <p>Развитие интернет-банка и мобильного приложения;</p> <p>Повышение уровня безопасности функционирующих систем и защита клиентских операций.</p>

Таким образом, мы рассмотрели ключевые проекты пяти выбранных банков конкурентов в сфере инновационных технологий за последнее десятилетие. В следующем параграфе структурируем полученные данные и на основе полученных результатов станет возможным разработать рекомендации для ПАО «ЧЕЛИНДБАНК».

3.2 Рейтинг банков конкурентов и построение траектории их развития в условиях цифровизации

Составим рейтинг выбранных ранее нами банков в качестве основных конкурентов ПАО «ЧЕЛИНДБАНКА». Таким образом, проанализируем работу «Сбербанка», «ВТБ», «Тинькофф Банка», «Райффайзенбанка» и «Челябинвестбанка» по ключевым параметрам, оценивающим их деятельность в сфере ИТ-технологий и работу в интересах и ради комфорта клиентов. В ходе анализа каждому банку в рамках определенного критерия будет выставлена оценка от 1 – 5, где 5 это наивысший балл, а 1 соответственно наименьший. В ходе оценивания по заданным критериям нами будет использоваться собранная нами ранее информация по конкурентам, полученная в ходе исследования,

данные, полученные путём анкетирования респондентов, оценки уважаемых рейтинговых агентств и метод экспертной оценки.

В качестве параметров для осуществления оценки пяти банков-конкурентов были выбраны следующие пункты:

1. Опыт развития в ИТ-сфере;
2. Количество ИТ-проектов банка;
3. Направленность реализованных ИТ-разработок (для внутреннего использования и корректировки процесса управления или для повышения качества обслуживания клиентов);
4. Расходы на ИТ-технологии;
5. Рейтинг банков по потребителям.

Для того, чтобы правильно составить рейтинг банков-конкурентов сначала построим иерархию ИТ-проектов банков по годам и занесём в приложение А. Это позволит оценить опыт развития банков в инновационной сфере, рассчитать количество реализованных проектов за рассматриваемый период и их направленность.

Перейдем к оценке рассматриваемых банков по первому параметру – опыт развития банков в ИТ-сфере. Исходя из данных таблицы 7, видно, что раньше всех развиваться в сфере инноваций начал банк «Тинькофф», ввиду своей необычной формы функционирования и обслуживания клиентов вся деятельность банка завязана на ИТ-технологиях, не имея физических подразделений с ранних лет функционирования создавать конкуренцию крупным банкам в российском сегменте и раньше всех приступить к созданию собственной экосистемы не возможно без инноваций. Таким образом, «Тинькофф Банку» присвоим наивысший балл. Второе место занимает банк ВТБ, который с ранних лет занимается разработкой инновационных стратегий на несколько лет вперед и первый подошёл к вопросу ответственно путём бюджетирования расходов на данное направление. Три балла присвоим «Сбербанку», который безусловно активно развивается в данном направлении немного уступая в опыте в данной

сфере, но при этом быстро догоняя и перегоняя других. Два балла поставим «Райффайзенбанку», который уступает первым трем банкам по данному параметру, но бесспорно опережает «Челябинвестбанк», который весьма поздно начал своё развитие в вопросе ИТ.

Следующий рассматриваемый нами параметр – это количество ИТ проектов банка. На основании данных таблицы А.1, которая включила в себя все основные проекты банков за последнее десятилетие, можно рассчитать количество ИТ-проектов каждого банка. Отметим, что в подсчет войдут не только абсолютно новые для банка ИТ-разработки, но и проекты по модернизации существующих технологий. По результатам подсчета пять баллов получает банк ВТБ, обогнав своих конкурентов почти в два раза, количество его проектов составило 41. Второе место и соответственно 4 балла получает «Райффайзенбанк», у которого за рассматриваемый период насчитывается около 26 проектов. Три балла получает «Тинькофф» совсем немного уступив предыдущему банку. Его количество проектов составило 25 штук. Два балла неожиданно получает «Сбербанк», количество его ИТ-разработок составило 23. И на последнем месте «Челябинвестбанк» у которого около 8 ИТ-разработок, при этом не самых масштабных.

Далее рассмотрим направленность реализованных банковских разработок. Здесь мы имеем в виду, для кого был реализован конкретный ИТ-проект банка: для внутрибанковского использования или для повышения качества и комфорта обслуживания клиентов. При этом необходимо учесть двойственность некоторых проектов, которые привели к достижению двойного эффекта от их внедрения. Оптимального, повсеместно установленного соотношения между разнонаправленностью проектов не существует, ведь проекты для регулирования внутреннего управления банка и ориентированные на клиентов одинаково важны. Логично предположить, что банки не должны пренебрегать тем или иным направлением своей деятельности, поэтому в качестве оптимального установим соотношение проектов для банка и для клиентов банка 50/50. Тогда наивысший

балл получит ВТБ у которого из общей совокупности ИТ-проектов за последние десять лет 51% составляют проекты для внутреннего пользования и 49% проекты ориентированные на клиентов. Четыре балла получает «Сбербанк», у которого 48% от общей совокупности разработок занимают управленческие проекты, а 52% разработки для повышения комфорта обслуживания клиентов. На третьем месте располагается «Тинькофф Банк» с соотношением 64% проектов для банка и 36% для клиентов. Два балла зарабатывает «Райффайзенбанк» с соотношением 70/30. И наконец, последнее место у «Челябинвестбанка» с соотношением 75/25.

Следующим параметром для оценивания выступает величина расходов на ИТ-технологии. Мы уже проанализировали процесс развития банка на протяжении его функционирования в сфере инновационных технологий. Стало ясно, что выбранные нами для рассмотрения банки, тратят значительные средства на ИТ-технологии. В таблице ниже представим данные о том, какую часть ИТ-расходы занимают в общей доле административно-хозяйственных расходов (таблица 7).

Таблица 7 – Доля ИТ-расходов в общей величине расходов за 2019 год

Банк	Место по валовым активам	Доля ИТ-расходов в АХР за 2019 год
Сбербанк России	1	6,5%
ВТБ	2	6,8%
Райффайзенбанк	8	8,5%
Тинькофф	16	10,8%

Мне удалось найти данные о состоянии ИТ-бюджета за последние шесть лет по двум наиболее крупным игрокам банковского рынка. Очевидно, что это «Сбербанк» и ВТБ. Данные представлены на рисунке ниже. На протяжении всего рассматриваемого периода видно, что расходы на инновационные разработки с каждым годом стабильно растут. К сожалению «Райффайзенбанк» и «Тинькофф» не раскрывают информацию о своих расходах на ИТ-технологии. «Челябинвест», несмотря на открыто опубликованную отчетность о своей деятельности, не акцентирует внимание на инновационном развитии. Проанализировав проекты регионального банка за последние несколько лет, можно сделать вывод, что банк попросту не уделяет достаточного внимания данному направлению.

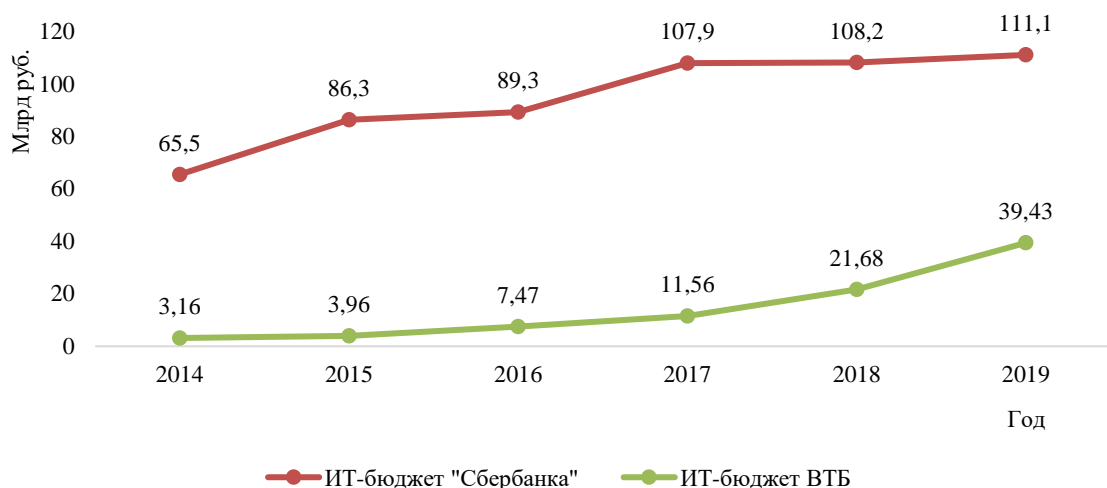


Рисунок 20 – ИТ-расходы лидеров банковского сектора

Таким образом, на основании данных о расходах на ИТ-технологии и доли этих расходов в административно-хозяйственных расходах, выставим банкам заслуженные оценки. Наивысшую оценку получает «Сбербанк», расходы которого в разы превышают расходы конкурентов на данную сферу. На втором месте с четырьмя баллами располагается ВТБ. На третьем месте согласно таблице 8 расположим «Тинькофф Банк». Следовательно, два балла получают «Райффайзенбанк». Один балл достаётся «Челябинвестбанку».

Последний ключевой параметр, по которому будем оценивать банки является рейтинг по потребителям. Интересная закономерность, что банки, занимающие первую тройку по ИТ-развитию, также занимают первые три лидирующие позиции по количеству клиентов. Можно предположить, что данная закономерность обусловлена тем, что чем более комфортный в обслуживании клиентов банк, чем дальше он продвинулся в своем инновационном развитии, тем больше клиентов он привлекает. Так результаты исследования «Deloitte», проходившего летом 2020 года, продемонстрировали, что 87% опрошенных граждан предпочитают пользоваться услугами «Сбербанка», на втором месте расположился ВТБ с 23%, а третье место занял «Тинькофф», набрав 19% голосов. Также по результатам уже другого опроса международной исследовательской компании «Ipsos» проведенного в первом полугодии 2020 года среди 7 тысяч

граждан Российской Федерации, 81% опрошенных являются клиентами «Сбербанка», 26% граждан используют для удовлетворения своих финансовых потребностей услуги банка ВТБ, около 21% россиян выбирают «Тинькофф» [122].

И действительно статистика по количеству клиентов, обсуживающихся в том или ином банке, подтверждает результаты проведенных исследований (таблица 8). Отметим, что данный по «Райффайзенбанку» представлены совокупно по России и странам Центральной и Восточной Европы, при этом большая часть клиентов банка сосредоточена за рубежом. Низкое значение количества клиентов «Челябинвестбанка» и «Челиндбанка» является вполне нормальным явлением, ввиду региональной направленности банков и не крупного масштаба. Также в таблице 8 представлена величина активов каждого рассматриваемого банка по состоянию на 2020 год. Размер этого показателя соответствует данным по количеству клиентов.

Таблица 8 – Величина активов-нетто и количество клиентов банка по состоянию на 2020 год

Банк	Активы на 01.10.2020, млрд руб.	Количество клиентов, обсуживающихся в банке в банке, млн руб.
Сбербанк России	32 520	96,2
ВТБ	15 885	13,9
Райффайзенбанк	1 392	16,8
Тинькофф	749	11
Челябинвестбанк	59,96	0,81
Челиндбанк	59,4	0,75

В подтверждении найденных опросов от официальных агентств, нами был проведён собственный опрос среди 256 респондентов путём анкетирования. Мы составили простую анкету из пяти вопросов. Вариант анкеты представлен в Приложении Б. Анкетирование проводилось с помощью сервиса Google.

Результаты опроса являются объективными лишь в том случае, если выборка будет состоять больше, чем из 100 человек. Нами было опрошено 256 респондентов, что позволяет нам считать полученные данные справедливыми.

Итак, результаты по первому вопросу анкеты представлены на рисунке 21. Здесь видно, что 85,16% опрошенных, являются пользователями банковских

услуг. Такие результаты весьма правдивы, ведь сейчас в современном мире сложно представить человека, например без дебетовой карты потому, что сейчас как никогда повсеместно распространен безналичный расчет. Такой способ осуществления платежей наиболее быстрый, удобный и в условиях пандемии коронавирусной инфекции самый безопасный для гражданина. Отметим, что те респонденты, которые в первом вопросе ответили, что не пользуются банковскими услугами, не принимали участие в ответе на дальнейшие вопросы анкеты. Количество людей, ответы которых были отрицательными, составило 38 человек.

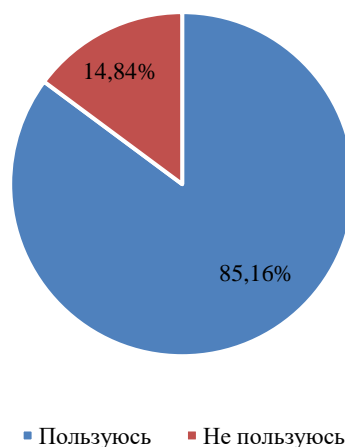


Рисунок 21 - Количество респондентов, пользующихся банковскими услугами

Во втором вопросе мы спросили у людей, какими банковскими услугами они пользуются. Результаты будут представлены на рисунке 22. Видно, что самой популярной банковской услугой является оплата коммунальных платежей (56,98%), а на втором месте пластиковые карты с 49,64%. Остальные услуги по результатам опроса набрали меньший процент голосов.

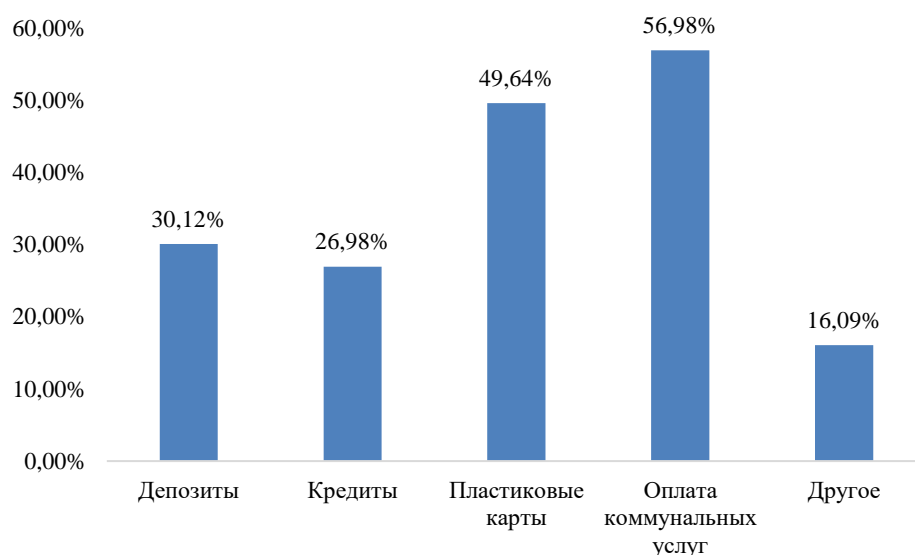


Рисунок 22 - Предпочитаемый вид банковских услуг среди респондентов

Далее мы спросили у респондентов услугами каких банков они пользуются. Полученные результаты представим на рисунке ниже. Как видно по гистограмме (рисунок 23), значительная часть опрошенных (84,97%) пользуются услугами «Сбербанка», затем 27,83% пользуются услугами других банков, например «Альфа-банк», «Россельхозбанк», «Уральский банк реконструкции и развития» и т. д. Затем 22,98% пользуются услугами ВТБ банка, а 21,87% предпочли «Тинькофф». За остальные банки проголосовала намного меньшая часть респондентов.

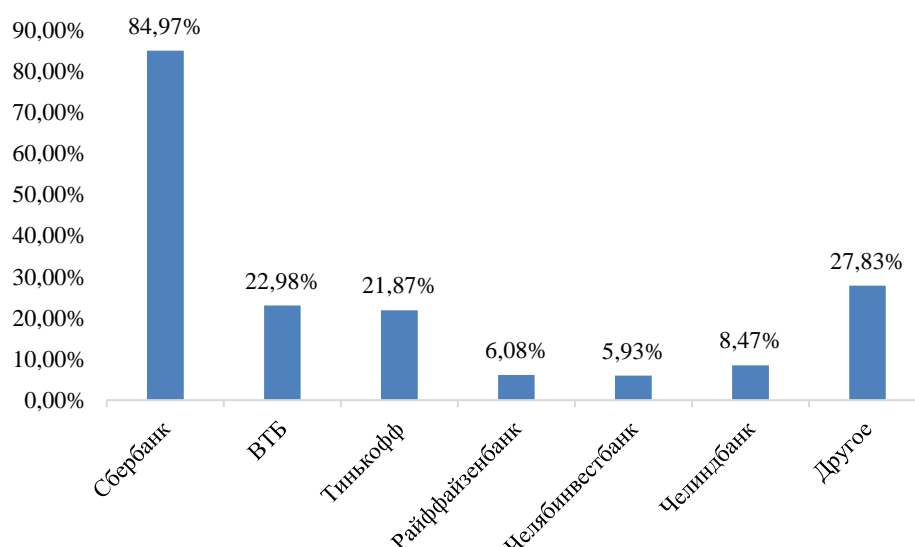


Рисунок 23 – Выбор банков респондентами

В четвертом вопросе мы узнали пользуются ли респонденты мобильными приложениями банков. Полученный результат представим на рисунке 24. Видно, что 56,52% опрошенных пользуются мобильными приложениями банков.

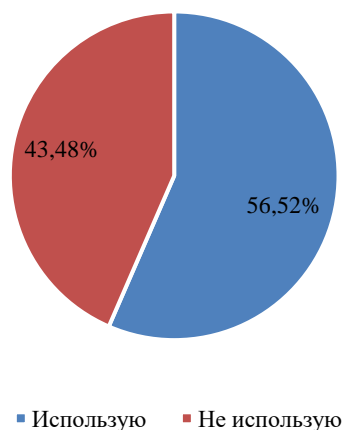


Рисунок 24 – Количество респондентов, использующих мобильные приложения банков

Пятый вопрос был о том, какое банковское мобильное приложение респонденты считают самым удобным. Полученные данные представим в виде гистограммы ниже (рисунок 25). На рисунке видно, что 76,32% опрошенных предпочитают приложение «Сбербанка», затем 20,94% респондентов выбрали «Тинькофф», а 18,41% предпочли приложение ВТБ.

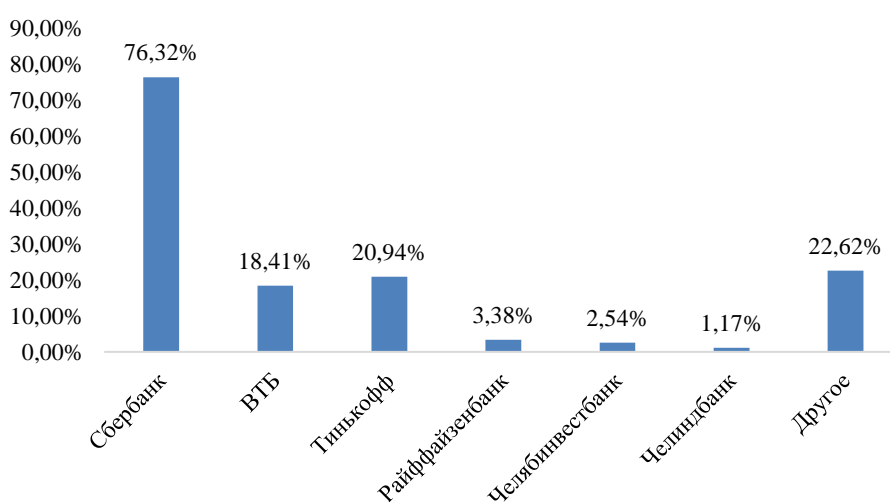


Рисунок 25 – Предпочтения респондентов касательно мобильных приложений банков

В шестом вопросе мы спросили, как часто респонденты вообще используют банковское приложение. Результаты ответов представим на рисунке 26. По результатам опроса 65,53% респондентов производят более пяти операций в месяц через мобильное приложение банка, клиентом которого он является.

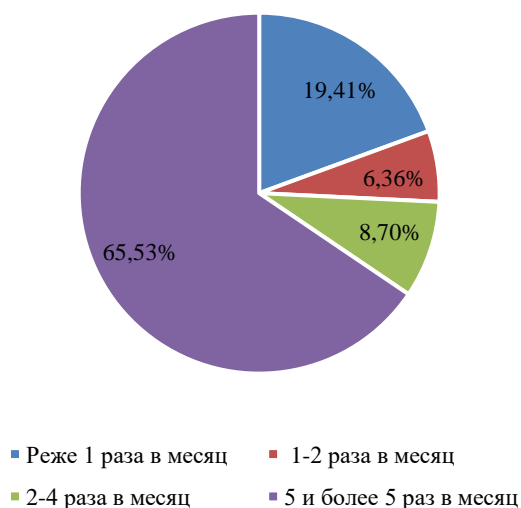


Рисунок 26 – Частота осуществления операций через мобильное приложение

И наконец, последний вопрос, который был задан респондентам, выяснил какие именно операции они производят через мобильное приложение банка.



Рисунок 27 – Банковские услуги, предоставляемые в мобильном приложении

Таким образом, на основании данных полученных из опросов, пять баллов за качество обслуживания клиентов получает «Сбербанк», второе место

принадлежит ВТБ, три балла заработал банк «Тинькофф», два балла заработал «Райффайзенбанк», который оказался весьма не популярным среди пользователей банковскими услугами, и наименьший балл заработал «Челябинвестбанк».

Теперь занесём заработанные банками баллы в сводную таблицу 9, выведем средний балл по каждому банку и присвоим им место в общем рейтинге.

Таблица 9 – Рейтинг банков конкурентов на основании 5-ти критериев

Показатель	Сбербанк	ВТБ	Тинькофф	Райффайзенбанк	Челябинвестбанк
Опыт развития в ИТ-сфере	3	4	5	2	1
Количество ИТ-проектов банка	2	5	3	4	1
Направленность реализованных ИТ-разработок	4	5	3	2	1
Расходы на ИТ-технологии	5	4	3	2	1
Рейтинг банков по потребителям	5	4	3	2	1
Средний балл банка по 5-ти параметрам	3,8	4,4	3,4	2,4	1
Место в рейтинге банков конкурентов	2	1	3	4	5

Таким образом, первое место в составленном нами рейтинге конкурентов занимает ВТБ, второе место «Сбербанк», третье место «Тинькофф Банк», четвертое место «Райффайзенбанк» и пятое место у «Челябинвестбанка».

Мы провели подробный, структурированный анализ банков конкурентов на путь развития которых необходимо будет ориентироваться ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в процессе своего развития. В процессе проведения анализа мною была отмечена интересная закономерность в этапах развития банка в ИТ-сфере. Каждый рассматриваемый нами банк проходит путь по единой траектории развития. По итогам анализа можно с легкостью отметить, что основные этапы банка, который начинает свой путь инновационного развития, следующие:

- создание объединенной, единой, автоматизированной системы банка;
- объединение базы данных клиентов банка, доступной для пользования всем филиалам банка;

- создание автоматизированной системы хранения данных;
- повышение уровня безопасности функционирующих систем и банковской инфраструктуры;
- модернизация сервиса по коммуникации и передачи данных между сотрудниками;
- развитие каналов взаимодействия с клиентами в том числе мобильного приложения и онлайн-банка;
- при крупных масштабах бизнеса актуально создание собственного «облачного» сервиса.

Остальные проекты в рамках ИТ-развития между банками варьируются и могут быть различными, в зависимости от приоритетных направлений деятельности и особенностей функционирования.

Сейчас крупные игроки банковского рынка действуют в рамках строгой стратегии по переходу на экосистему цифровых сервисов. Банкам для поддержания и повышения уровня своей конкурентной привлекательности необходимо помимо модернизации существующих услуг финансового характера предоставлять клиентам небанковские услуги для удовлетворения быстрорастущих потребностей людей. Вопрос в создании автоматизированных, единых, высокотехнологичных систем функционирования банка важен не только для средних и мелких банков и кредитных организаций, но и для лидеров банковского сектора. В первую очередь это позволить снизить расходы на ИТ-технологии потому, что произойдет процесс исключения из рабочего спектра программ, дублирующих друг друга.

Несмотря на то, что банковский сектор претерпел колоссальные изменения, основная цель остаётся банально неизменной. Это бесперебойное обслуживание клиентов и ускорение процесса вывода продуктов и услуг на рынок и в эксплуатацию. На рисунке 28 представим траекторию развития банков, а точнее этапы, через которые проходит любой банк в процессе своего ИТ-развития.

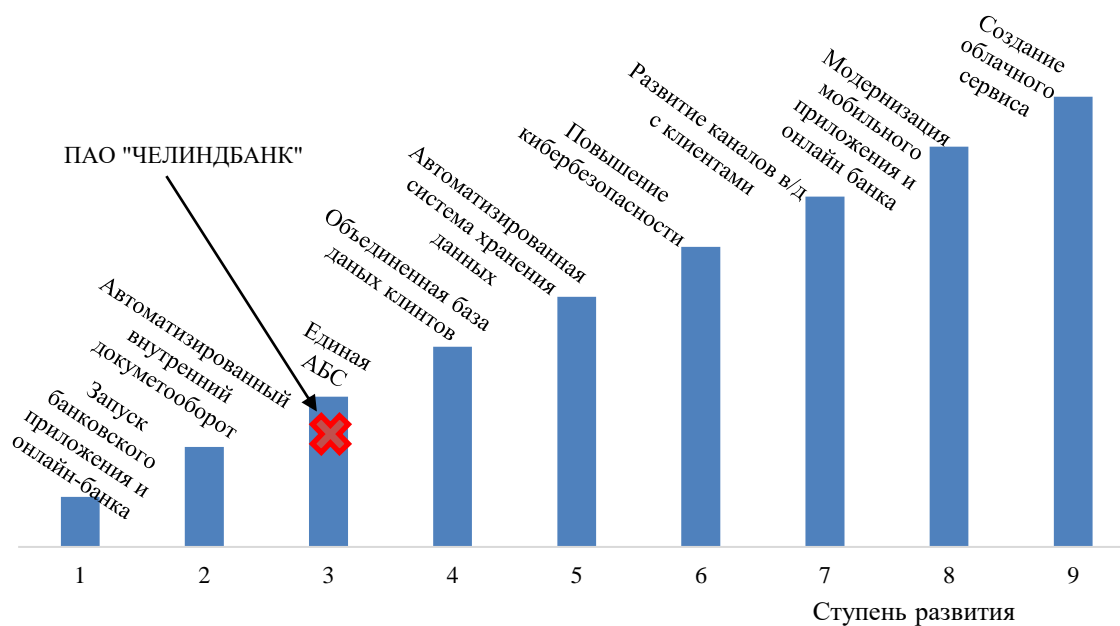


Рисунок 28 – Стадии развития банков в сфере ИТ

Представив наглядно траекторию, по которой развивались банки в процессе своей ИТ-деятельности, мы можем определить на какой степени развития находится ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Банк уже прошёл первый этап, ведь у него есть мобильное приложение и интернет-банк, а также возможность входа в личный кабинет для клиента через сайт банка. Как и у «Челябинвестбанка» в рассматриваемом нами банке есть система электронного документооборота между подразделениями «Directum», являющаяся на данный момент самым доступным, оптимальным и бюджетным вариантом для банка. Значит банк прошёл уже и вторую степень развития. Также существует собственная единая автоматизированная банковская система, в рамках которой работают все филиалы и подразделения банка. Таким образом, банк прошёл уже три степени развития в ИТ-сфере и сейчас находится на четвертой – создание объединенной базы данных клиентов, чтобы предоставить возможность обслуживания в любом отделении банка не зависимо от места открытия счета.

На основании систематизированных и проанализированных данных о потенциальных конкурентах «ЧЕЛИНДБАНКА», точнее даже сказать активных представителей рынка, на которых стоит равняться, чтобы приблизиться к их уровню развития и масштабности, нам необходимо разработать рекомендации по

улучшению функционирования работы регионального банка и обеспечению его будущего развития и функционирования в банковской сфере.

Важно понимать, что развитие инновационной сферы жизни банка не просто желательно для повышения привлекательности банка, а необходимо для дальнейшей работы на рынке финансов. Проанализировав ранее банковский сектор, мы убедились, что все кредитные организации адаптируются к изменяющимся условиям экономической среды. Попросту банк или другая организация, которая будет игнорировать развитие экономики в России и в целом по миру обречена на закрытие или снижение оборотов и эффективности своей деятельности и её результатов.

Как было сказано ранее, каждый банк проходил, через одинаковые этапы своего ИТ-развития. Можно сказать, что наш консервативный банк стоит в самом начале пути к цифровизации. Поэтому весьма логично будет предложить банку сосредоточить свои силы на объединении базы данных клиентов и создать единое хранилище данных, при этом надежно защищённое от вмешательства мошенников, путём технологий борьбы с киберугрозами. Это поможет прежде всего снизить издержки на содержание различных программных площадок.

Поработать над документооборотом, как внутренним между сотрудниками и подразделениями, так и внешним между клиентами и банком. Перенять опыт ВТБ банка в переходе на безбумажное обслуживание и полностью электронный документооборот, при этом подойти к вопросу не так кардинально, а для начала просто оптимизировать, отказавшись от ненужной бумаги и перевести значительную часть на электронный вариант. Ещё одним важным вопросом модернизации процесса внутреннего управления является автоматизация контроля сотрудников и развитие новых каналов связи между операционистами для упрощения и ускорения рабочего процесса.

Стоит проделать колоссальную работу по модернизации мобильного приложения и интернет-версии банка, которые объективно устарели и являются неудобными для пользователя. Все банки, имеющие подразделения во всех точках

Российской Федерации продолжают работу над своими онлайн-сервисами, понимая, что интернет это первостепенная часть жизни людей и предоставление дистанционных услуг клиентам на сегодняшний момент приносит основной поток людей в банк. Поэтому, что привлечь поток новых клиентов (в том числе из тех городов России, где нет «ЧЕЛИНДБАНКА») и повысить уровень лояльности уже существующих необходимо обновить дизайн и интерфейс приложения, оптимизировать сервисы уже представленных там услуг и задуматься над разработкой новых.

Обращая внимание на то, что у крупных банков уже давно разрабатывается годовой бюджет на ИТ-технологии, будет разумно подойти к этому вопросу грамотно изначально и планировать свои будущие расходы на ИТ-технологии.

Разработкой рекомендаций и расчетом положительного эффекта от их внедрения, мы займёмся в следующем параграфе.

3.3 Разработка рекомендаций по развитию цифровых продуктов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»

В предыдущем параграфе мы определили, что ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в траектории развития банков находится на стадии создания автоматизированной банковской системы. И действительно банк осуществляет работу и обслуживание клиентов в рамках единого программного обеспечения и использует единую программу АБС. Но стоит отметить, что создание автоматизированной банковской системы сопровождается процессом централизации и стандартизацией бизнес-процессов. У рассматриваемого нами банка процесс централизации всё ещё не завершён, что в современное время плохо отражается на результатах деятельности и процессе функционирования «ЧЕЛИНДБАНКА». Таким образом, для урегулирования внутреннего, структурного и территориального управления банка и в целях завершения у банка процесса централизации в качестве рекомендаций мы предлагаем создать объединенную базу данных клиентов и перейти на единое хранилище данных.

Начнём разработку плана действий для банка с объединения базы данных клиентов. На данный момент банк состоит из Головного офиса, 29 филиалов и 19 дополнительных офисов. У каждого филиала своя личная база клиентов, а учёт ведется в каждом филиале в отдельном балансе. Проще говоря, каждый филиал будто бы представляет собой отдельный, маленький, обособленный банк. Таким образом, если клиент одного филиала обратится в другой филиал, то операционист не сможет обслужить клиента потому, что попросту не увидит его счёт. Если клиент обратился с целью снятия или пополнения своего счёта, то максимум, который ему предложит другой филиал это пройти в кассу и по реквизитам осуществить операцию. В действительности, мало какой клиент знает номер своего счета, поэтому ему приходится ехать в свой филиал по месту обслуживания. Если клиент обратился в чужой филиал для подачи заявления, то его примут и перешлют заявление в его филиал, но при этом обработка этого документ растянется и вместо пяти минут может занять несколько часов.

Опираясь на опыт предшественников создание автоматизированной банковской системы, обходится банкам в десятки миллионов рублей. Например, «Сбербанк» на создание АБС затратил 61 миллион рублей, после чего естественно система подвергалась многочисленным нововведениям и модернизациям и в совокупности сумма доходила уже до нескольких миллиардов. Изучив, данные по расходам различных банков на автоматизированные банковские системы для банков среднего и мелкого масштаба средняя стоимость новой системы составляет 40 – 50 миллионов. Но сама система у банка уже имеется, поэтому необходимо оценить расходы на модернизацию этой системы, а в частности объединение клиентской базы. То есть мы планируем не замену существующей системы на более новую и современную, что будет стоить для банка огромных средств, а будем вносить лишь изменения в неё. Экспертным путём, мы оценили, что 5 – 10% доработок в системе составляет около 2 – 3 млн рублей расходов.

Таким образом, в качестве предполагаемых расходов примем величину в виде 3 миллионов рублей. Процесс перехода на единую базу будет постепенным и

расходы на него будут списываться по мере необходимости. Если, полагаясь на опыт банков конкурентов, то на создание самой системы у банка уходит от 5 до 10 лет. Но в нашем случае это лишь процесс по внесению изменений в существующую систему, поэтому будем считать, что объединение базы займёт от 1 – 2 лет. При этом опираясь на неудачный опыт предшественников, не нужно заниматься объединением всех филиалов разом. Нужно начать с одного не самого крупного офиса и довести процедуру объединения баз от начала до конца, затем протестировать корректность функционирования программного обеспечения головного офиса. Согласно изученному пути развития других банков, вся объединённая в результате процесса централизации информация будет храниться в едином хранилище данных головного отделения. Соответственно банку нужны новые более мощный и вместительные сервера, но об этом мы поговорим чуть позже.

Безусловно, объединение базы будет проходить в несколько этапов:

- миграция информационной базы из системы филиала на сервер головного подразделения;
- проведение тестирования серверов для хранения всей объединённой информации на прочность и надежность;
- осуществление проверки качества функционирования программного обеспечения и устранение сбоев;
- урегулирование и систематизация данных финансовой и балансовой отчётности филиала;
- проверка данных филиала, отраженных в учёте, на подлинность;
- передача баланса и других данных финансовых отчётов в ведение головного подразделения;
- отражение текущей деятельности и ежедневных операций в автоматизированной системе головного;
- передача части управленческих полномочий филиала в ведение головного отделения;

- перераспределение рабочих функций и обязанностей между филиалом и головным офисом;
- информирование клиентов банка о возможных перебоях в работе банка, его электронной версии и процесса обработки платежей, поступающих онлайн;
- при необходимости доведение до сведения клиентов об изменениях в работе филиала и в аспектах касающихся их личных счетов и обязательств;
- переход на ведение бухгалтерского и налогового учета по операциям филиала в балансе главного офиса;
- контроль текущей деятельности филиала дистанционно главным офисом;
- уведомление клиентов о возможных изменениях реквизитов банка и о возможности получения обслуживания в других филиалах и подразделениях банка.

После завершения процесса объединения клиентской базы и собственно процесса централизации, банк получит в своё распоряжение единое пространство, в котором размещены все счета клиентов филиалов банка и производится бесперебойная работа с запросами и документами клиентов. Данные касательно расходов, ожидаемых доходов и положительных эффектов представим в таблице 10.

После объединения базы данных клиентов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» достигнет следующих результатов:

- ускорение процесса вывода новых банковских продуктов и услуг на рынок;
- снижение затрат на ввод в эксплуатацию новых банковских продуктов и услуг;
- сокращение периода вступления в силу изменений банковских тарифов и процентных ставок по филиалам;
- сокращение издержек на внутренний документооборот и составление отчётов по различным аспектам деятельности банка в целом;
- повысится скорость обслуживания клиентов;

- разгрузка операционистов от части внутрибанковских обязанностей и повышение концентрации их внимания на обслуживании клиентов;
- повышение уровня удовлетворенности обслуживанием клиентов и их лояльности к банку;
- повысится общий уровень производительности банка;
- осуществление бесперебойной работы с запросами и документами клиентов;
- повышение скорости обработки информации благодаря её систематизированности;
- привлечение новых клиентов, гарантируя комфорт их обслуживания;
- повышение репутации банка в глазах клиента;
- повышение уровня безопасности и надёжности банка;
- повышение безопасности проводимых банком транзакций и качества защиты клиентских данных от мошенников.

Следующей рекомендацией, которая тесно связана с предыдущей, является создание единого хранилища данных. Когда у банка появится объединенная база клиентов, то её соответственно надо где-то разместить. Сервера, на которых будет храниться информация, должны быть обширными, чтобы вместить в себя необходимый размер информации, надежными, чтобы избежать утери данных о клиентах, и безопасными, чтобы защитить данные от проникновения мошенников и утечек информации.

У банка уже существует система хранения данных в рамках каждого отдельного подразделения. Также с течением лет парк серверов и дисковых массивов постепенно становился все более разнообразным, а часть оборудования со временем морально устарела. Из-за этого у банка может наблюдаться снижение производительности, а копирование данных происходило замедленно. Поэтому после объединения базы необходимо будет приобрести новую, единую, более крупную систему. Учитывая опыт и ошибки банков предшественников, новая площадка должна быть достаточно мощной, чтобы она была готова к притоку и

размещению данных. Например, «Сбербанк» при создании собственной СХД недостаточно тщательно протестировал новые сервера IBM p795 операционной системы AIX. В результате чего процесс создания системы затянулся, было потеряно драгоценное время, система чуть не обрушилась, и много сил ушло на её восстановление.

Чтобы оценить расходы на СХД, мы проанализировали рынок разработчиков. Наиболее популярными компаниями являются: Dell, EMC, Fujitsu, Hitachi, HP, Violin, Symantec, NetApp, Oracle. Они занимают более 80% от общей доли рынка и оказывают свои услуги по всему миру. Обороты их деятельности составляют миллиарды, а основным приоритетом деятельности брендов являются разработка новой продукции и модернизация сервисных сетей. Так например, у «Райффайзенбанка» система хранения данных Oracle MDM на платформе Oracle. А ВТБ использует дисковые массивы класса Midrange и Hi-End, производства компаний Hitachi Data Systems и Hewlett-Packard.

Стоимость новой системы хранения данных зависит от масштаба и рода деятельности предприятия, от используемого оборудования и серверов. Таким образом, расходы на СХД могут варьироваться от сотен тысяч рублей до нескольких десятков миллионов. При этом приобрести систему можно двумя способами, либо напрямую у мирового производителя, либо у локальной ИТ-компании. Отметим, что второй вариант является более выгодным, с точки зрения владения системой и оказания ей сервисной поддержки. В данный момент времени ВТБ планирует тоже переходить на новую систему хранения данных, поэтому активно занимается поиском подрядчиков, которые будут удовлетворять его требованиям. Максимальной стоимостью реализации проекта банк объявил сумму в 10 миллиардов рублей. То есть выше этой суммы, банк считает расходы не целесообразными. Новая система должна быть построена с применением технологий Arenadata и Oracle. Отметим, что многие банки пользуются системой хранения данных, созданной компанией Oracle. Оценив расходы на СХД у других банков российского сегмента, учитывая масштабы деятельности и количество

клиентов банка, мы пришли к выводу, что для ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» стоимость новой системы хранения данных обойдётся приблизительно в 40 миллионов рублей. На внедрения СХД у банка может уйти от одного месяца до полугода, учитывая тот факт, что у банка есть машины хранения данных по филиалам и необходимо будет произвести лишь постепенную миграцию данных на новый носитель.

В качестве результатов от завершения перехода на новую систему хранения данных, можно ожидать:

- повышение надежности и безопасности хранения данных;
- безопасное проведение банковских транзакций с защитой от мошенников и влияния вредоносных программ;
- повышенная защита данных клиентов от утечки их личной информации;
- упрощенный процесс управления данными;
- рост эффективности управления данными;
- повышенная скорость обработки информации и обслуживания клиентов;
- увеличение производительности деятельности банка;
- новый шаг в ИТ-развитии для банка;
- возможность в будущем развивать и совершенствовать ИТ-инфраструктуру банка;
- повышение репутации банка в глазах клиентов;
- рост уровня лояльности клиентов к банку;
- понижение общей стоимости владения систем управления базами данных и других приложений.

В итоге объединения базы клиентов и создания новой единой системы хранения данных процесс централизации можно будет считать завершенным. Данные внедрения необходимы для дальнейшего развития банка в том числе и в сфере ИТ и без них просто невозможно обойтись, если банк планирует продолжать свою деятельность ещё много лет. При этом ПАО «ЧЕЛИНДБАНКУ» не стоит сильно рассчитывать на приток клиентов от внутриуправленческих

изменений, ведь централизация — это естественный процесс для любого развивающегося банка.

Но всё же полезный результат от внедрения будет. У банка появится возможность сохранить существующих клиентов. Ранее у банка наблюдался определенный процент оттока клиентов по причине неудовлетворенности банковским обслуживанием. Невозможность обслуживаться в любом филиале, долгий процесс обслуживания, обработки запросов и транзакций, в целом низкая производительность банковских подразделений. Исправив эти проблемы, уровень удовлетворенности и лояльности клиентов возрастет. В год банк в совокупности мог потерять около 10 крупных клиентов, являющихся юридическими лицами, и около 50 физических лиц. Страховая сумма денежных средств, размещенных во вкладах, составляет 1 400 000 рублей. Учитывая планируемое введение налога от процентных доходов по вкладам в размере 13% с 01.01.2021, граждане нашей страны предпочитают хранить сумму в размере до 1 000 000 рублей. Согласно статистическим данным по банковскому сегменту РФ, средства юридических лиц, размещенных на банковских депозитах и расчётных счетах, в пять раз превышают размер денежных средств на счетах граждан. Следовательно, в среднем за год из банка происходит отток средств клиентов в размере около 100 миллионов рублей. В результате банк теряет в качестве своего финансового результата 2 –3% от этой суммы. А это около 2 – 3 миллионов в год. Если банку удастся сократить отток клиентов, это окажет положительное влияние и на размер финансового результата.

Официальные данные ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» касательно анализа динамики остатков на депозитных счетах банка демонстрируют снижение объемов привлеченных срочных вкладов в рублях на 1,1 млрд рублей. Аналогичная динамика наблюдается на депозитных счетах других банков, представленных в нашем регионе. Происходит это по ряду причин:

- планируемое введение налога от процентных доходов;
- снижение ключевой ставки ЦБ РФ;

– высокая доля разорившихся, прекративших свою деятельность малых предприятий во время пандемии коронавирусной инфекции.

В такое сложное время важно создать максимально комфортную среду для клиентов. Ввести выгодные предложения и акции для привлечения клиентов и снижения темпов их оттока. Обе рекомендации представляют собой единый процесс централизации, поэтому экономический эффект от их внедрения будет общий. Представим величину инвестиционных затрат и изменение финансового результата от внедрения объединенной базы данных клиентов и единой системы хранения данных на таблице 10.

Таблица 10 – Эффект от завершения процесса централизации

Показатель	Первый квартал 2021	2021
Инвестиционные затраты, млн руб.	43	-
Изменение финансового результата, млн руб.	-	3

Итак, мы разработали рекомендации по завершению процесса централизации ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Теперь мне бы хотелось предложить ещё одно изменение касательно внутреннего функционирования банка. А именно, оптимизация документооборота банка. Рассмотрев опыт более успешных конкурентов, мы заметили, что многие банки переходят на безбумажное обслуживание клиентов. Первым активно занялся этим вопросом ВТБ, но и другие представители банковского рынка не отстают от него. Поэтому «Райффайзенбанк» и «Сбербанк» занимаются решением данного вопроса. ВТБ уже затратил несколько миллиардов на переход к электронному документообороту. Конечно, предложить нашему региональному банку направить все свои средства на данное направление деятельности не разумно. Но двигаться в данном направлении нужно уже сейчас. Речь идёт о том, что клиент, который пришел на обслуживание в отделение банка, должен подписать определенный список документов, что увеличивает время его обслуживания в разы. Согласно данным социологического опроса аналитического агентства Markswebb Rank & Report, клиенты не удовлетворены скоростью

получения банковской услуги и считают процесс затянутым. Поэтому, я считаю, что будет весьма неплохо сократить бумажный документооборот между банком и клиентом, а также внутри банка, между отделами, филиалами, подразделениями. Касательно внутренних операций банка опять же поясню на примере ВТБ. Раньше внутрибанковские операции оформлялись на бумажном носителе, тратилось много средств на бумагу, что весьма неэкологично, а потом документы помещались в архив для хранения. При этом, если банку необходимо было поднять документы за предыдущие года, то на поиск бумажной версии в архиве уходило намного больше времени, чем на электронный поиск. Бумажная версия документов не может храниться вечно, даже при правильных условиях хранения она выцветает и данные исчезают.

В современном мире бумажный подход к оформлению документов устарел и оформление любой банковской операции происходит в электронном виде. Так зачем же, распечатывать документы, которые уже хранятся на электронном носителе. При надёжной системе хранения данных, о которой мы говорили ранее, банк может позволить отказаться от лишней бумажной работы, что позволит сэкономить время обслуживания клиентов, упростит внутрибанковскую коммуникацию и сократит расходы на канцелярию. Причём последнее находит отражение в столь популярном в эпоху цифровизации экологическом подходе и разумном потреблении природных ресурсов. И таким образом, банк помимо сокращения издержек получит повышение уровня лояльности клиентов и поддержки со стороны общества к своей деятельности.

Итак, мы условно разделили весь документооборот на две части:

- документооборот между банком и клиентом;
- внутрибанковский документооборот.

По порядку разберемся, какие конкретно изменения нужно внести в свою деятельность ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Я лично являюсь клиентом банка, у меня есть пластиковая карта и вкладной счет. Также я оценила комплект документов нескольких других не крупных российских банков. Таким образом, при

обращении в подразделение банка физическому лицу, например при открытии счета необходимо пройти следующую процедуру:

- идентификация клиента и занесение данных документа, удостоверяющего личность в автоматизированную банковскую систему;
- документы клиента проходят необходимую проверку на действительность;
- проверяется отсутствие задолженностей на имя клиента;
- открывается банковский счет на имя клиента;
- клиент подписывает две – три банковские анкеты, отвечая на вопросы о себе, своём финансовом положении, оплате налогов и прочее;
- клиент подписывает согласие на обработку персональных данных;
- подписываются два экземпляра банковского договора между банком и клиентом;
- операционист предлагает клиенту ряд сопутствующих услуг, информирует об интересных банковских продуктах;
- подключает клиента к личному кабинету, предлагает клиенту выбрать понравившийся вид информирования, если у банка таких несколько;
- предлагается услуга снятия биометрических образцов для сайта государственных услуг;
- клиенту выдают на руки необходимый комплект документов.

Составленный мною перечень является обобщенным и у разных банков может быть дополнен ещё рядом пунктов. Таким образом, при первом обращении время обслуживания клиента может составлять 6 – 15 минут. При этом клиенту необходимо заполнить и подписать около 8 бумажных документов. Я предлагаю внести изменения в форму заявлений и договоров, добавить в них согласие на обработку персональных данных и прочие необходимые параметры касаясь личной информации о клиенте. При этом образцом подписи также можно считать подпись клиента на договоре. То есть, процесс обслуживания будет состоять из занесения данных о клиенте в АБС, снятия копии паспорта и подписание договора/заявления в двух экземплярах. При последующем обращении клиента, в

случае изменения данных его паспорта, нет необходимости переподписывать весь комплект документов заново, поэтому необходимо разработать и ввести единое заявление на изменение данных о клиенте. Его можно использовать также в случае, когда клиент хочет сменить свой образец подписи.

Касательно внутрибанковского документооборота, многие документы, которые хранятся в системе данных в электронном виде, распечатываются на бумаге для передачи их в другие банковские отделы, подразделения и филиалы. Но у банка уже давно функционирует система автоматизированного документооборота Directum, такая же, как и у другого регионального банка ПАО «Челябинвестбанка». Следовательно, необходимо упразднить бумажный документооборот, для операций отражаемых электронно и использовать функционирующие сервисы. Это позволит повысить концентрацию работников на своих прямых обязанностях и не отвлекаться на ненужную работу, сократит время документооборота и расходы на канцелярию.

Изменением формы документов для бумажного документооборота между клиентом и банком занимается специализирующийся на этом отдел, который занимается разработкой и внесением изменений во внутренние положения банка. Таким образом, затраты на внедрение рекомендаций по оптимизации документооборота будут настолько малы, что можно считать их равными нулю.

Итак, рассмотрим результаты, которые мы получим от внедрения. Во-первых, сократятся расходы на бумагу для печати. В каждом филиале банка функционирует приблизительно около пяти отделов (кассовый узел, отдел обслуживания физических лиц, отдел обслуживания юридических лиц, кредитный отдел, отдел, отвечающий за внутрибанковские операции). В каждом дополнительном офисе приблизительно два отдела (кассовый узел, отдел обслуживания клиентов). У ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» 29 филиалов и 19 дополнительных офисов. Каждый отдел в месяц расходует приблизительно пять коробок бумаги, а в одной коробке пять пачек офисной бумаги. Проанализировав стоимость пачки бумаги А4, её средняя цена составляет 250 рублей.

Следовательно, в месяц банк тратит на канцелярию 1 143 750 рублей, а в год расходы составят 13 725 000 рублей. Объем бумажного документооборота уменьшится благодаря оптимизации почти в три раза. Таким образом, банк за год на канцелярии будет экономить 9 150 000 рублей.

Во-вторых, сократится время обслуживания клиентов, теперь оно может составлять от 3 до 10 минут. Это поможет избежать скопления клиентов в очереди на обслуживание. Следовательно, клиент, обратившийся в банк, быстро получает необходимое обслуживание, не тратит лишнее время в ожидании и соответственно уровень его удовлетворенности работой банка повышается. Если рабочий день любого операциониста банка длится 8 часов, то сейчас в среднем при высокой загруженности филиалов и подразделений, один работник может за день принять около 32 человек. В результате сокращения времени обслуживания, количество клиентов, которые могут получить банковскую услугу, составит около 48 человек. А это означает потенциальное увеличение доходов банка. В среднем в филиале в каждом из отделов по обслуживанию клиентов работают от 2 - 5 человек. Это может быть отдел по обслуживанию физических лиц, по обслуживанию юридических лиц, отдел кредитования и т. д. Если мы возьмём нижнюю границу банковской комиссии 1% и минимальную сумму одной операции клиента 100 тысяч рублей, то сумма комиссии составит 1000 рублей. Тогда если один операционист сможет обслужить дополнительно даже не 16, а хотя бы 10 клиентов, а количество операционистов в одном филиале примем равным четырём, за один день по всем филиалам и дополнительным офисам банк получит дополнительный доход в размере 1 920 000 рублей. В год сумма дополнительного дохода может составить около 700 800 000 рублей. При этом в действительности количество работников в офисе больше, да и комиссия взимая с клиента выше. Согласно действующим тарифам банка, по счетам физических лиц комиссия берется за осуществление переводов между банками, за снятие денежных средств, поступивших безналичным путём, снятие денежных средств с карт-счета через кассу при имеющейся действующей карте и с ряда других

банковских операций. Комиссия по физическим лицам, как правило, составляет 1% от суммы, но существуют услуги комиссия, с которых не взимается вовсе, например это касается банковских депозитов. Касательно обслуживания юридических лиц суммы, на расчётных счетах которых в разы больше средств граждан, размер комиссии всегда выше одного процента. Клиенты оплачивают ежедневную комиссию по ведению счета, за выдачу выписок, за составление платежных поручений, а также комиссию за саму операцию. Размер комиссии может достигать до 4% от суммы, при этом всегда существует минимальная сумма взимаемой комиссии. Таким образом, можно предложить вознаграждения сотрудников за качество их работы. Если филиал, выполняет план по привлечению новых клиентов, по достижению определенного размера доходов от обслуживания клиентов, по повышению уровня удовлетворенности клиентов банком, то данное подразделение получает премию. Так у сотрудников будет дополнительная мотивация в повышении своих профессиональных навыков. Представим величину инвестиционных затрат и изменение финансового результата от сокращения бумажного документооборота на таблице 11.

Таблица 11 – Эффект от сокращения бумажного документооборота

Показатель	Первый квартал 2021	2021
Инвестиционные затраты, млн руб.	-	-
Изменение финансового результата от сокращения расходов на канцелярию, млн руб.	-	9,15
Изменение финансового результата от сокращения времени обслуживания клиентов, млн руб.	-	700,8
Итого финансовый результат за год, млн руб.	-	709,95

Мы уже рассмотрели три рекомендации для внутрибанковского повышения качества функционирования. Теперь речь пойдет о модернизации, эффект от внедрения которой напрямую направлен на клиента. Это обновление банковского мобильного приложения. Развитие дистанционных каналов продаж особенно в

сложившейся ситуации в мире (COVID 19) представляется приоритетным, так как уменьшает посещаемость офисов и одновременно снижает затраты на обслуживание клиентов.

Проанализируем функции и возможности приложения ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»:

- функция открытия/закрытия и пополнения вкладов онлайн;
- просмотр баланса и построение выписок по счетам;
- анализирование расходов клиента за заданный период;
- оформление заявки на выпуск новой пластиковой карты и отслеживания статуса её изготовления;
- осуществление переводов с карты на карту по номеру счета и по номеру телефона;
- функционирование системы быстрых платежей;
- возможность оплаты различных услуг;
- функция сохранения платежа в качестве шаблона;
- полная информация о действующем кредите клиента;
- одноразовые SMS/push-коды для подтверждения каждой операции;
- функция дистанционного подключения автоинформирования;
- при подключенной функции автоинформирования доступны моментальные SMS-оповещения об операциях.

У «ЧЕЛИНДБАНКА» есть все основные функции мобильного приложения и относительно возможностей, предоставляемых для клиентов в режиме онлайн наш банк, не уступает своим конкурентам, если бы не одно, но. У таких крупных банковских игроков, как «Сбербанк», ВТБ, «Тинькофф», «Альфабанк» и т. д. наиболее удобный и лаконичный дизайн приложения. Пользователь без труда, быстро находит то, что ему нужно. Сразу видно, что приложение спроектировано с учётом комфорта пользования клиентов. В случае «ЧЕЛИНДБАНКА», чтобы осуществить самую стандартную операцию по переводу или оплате услуг нужно как следует постараться и приложить усилия. Полная версия приложения не

предназначена для пользования на мобильном устройстве, при том, что большая часть населения предпочитает пользоваться мобильными устройствами, чем компьютером, ведь стационарным средством нельзя воспользоваться в дороге, оно ограничивается домом клиента, а у многих и вовсе нет компьютера дома, что вполне логично в эпоху процветания смартфонов, заменивших их. Текст наезжает друг на друга, нет функции увеличения экрана, поэтому в данном режиме невозможно нажать на необходимую ссылку с первого раза. При этом мобильная версия просто не содержит весь спектр онлайн услуг банка и выглядит слишком укороченной. Информацию о выгодных приложениях и акциях тоже сложно обнаружить, только если клиент сам целенаправленно начнёт её искать, что редкость в современное время, когда конкуренты сами продвигают свои услуги посредством рекламы.

Очевидно, что обновлялось приложение очень давно. Поэтому мы предлагаем его модернизацию. Необходимо обновить дизайн приложения, сделать пользование в нём для клиентов более интуитивным и простым. Мобильная версия должна будет содержать полный спектр услуг, быть быстрой и удобной. Необходимо исключить необходимость клиента долго искать необходимую операцию и метаться между полной и мобильной версией. Также необходимо улучшить функцию помощи и обратной связи с клиентом. Написать в техническую поддержку банка настолько сложно, что проще позвонить по телефону горячей линии. При этом по телефону многим клиентам сложнее воспринимать информацию, чем в чате, а многие просто не любят звонить. У всех популярных банковских приложений есть функция онлайн-чата. Такую же функцию необходимо внедрить и в приложение «ЧЕЛИНДБАНКА». И речь даже не идёт о голосовом помощнике и робототехнологиях, которые продвигают наиболее развитые банки и тратят на это огромные средства. А банально наладить текстовых канал связи с клиентами. Все интересные банковские предложения должны быть доступны к вниманию пользователей. Это повысит денежный оборот в системе «Интернет-Банк». При том, что у банка есть выгодные акции,

которые способны составить конкуренцию даже наиболее крупным банкам, просто мало кто из клиентов о них информирован. Например, у банка сейчас в повышенные ставки по срочным интернет-вкладам до 5% годовых в зависимости от условий и бесплатный выпуск пластиковой карты с кэшбеком до 5% и 3% на остаток по счету. Всё это снизит уровень недовольства и неудовлетворенности пользователей. Оценив, сколько стоят услуги по созданию и модернизации банковских приложений, а также затраты банков конкурентов на данную функцию, мы определили, что ПАО «ЧЕЛИНДБАНКУ» необходимо потратить около 300 тысяч рублей на обновление приложения и добавление в него раздела с акциями и приложениями, а также круглосуточного онлайн чата. Затраты в данном случае будут расходоваться разово, а не растянуты во времени. Также банку потребуется затратить дополнительные средства на рекламу обновленного приложения в СМИ и интернет-сетях. Необходимо будет приобрести телевизионную рекламу для привлечения более взрослой и пожилой части населения. Ввиду того, что наш банк региональный и охватывает лишь население челябинской области, закажем рекламу у городского канала и не будем тратить лишние средства на рекламу по федеральному каналу, тем более что зарегистрироваться в приложении без посещения любого отделения банка невозможно. Выбор пал на 31 канал города Челябинска, специализирующийся на трансляции основных новостей региона. У сайта 31 канала есть удобный калькулятор расчёта рекламы, которым мы воспользовались. Таким образом, если мы на месяц закажем рекламу у канала, с длительностью ролика 15 секунд и будем пускать его в эфир два раза в дневное время и два раза в вечернее, то стоимость рекламы составит 140 000 рублей. Для более молодой части населения будет эффективна реклама в социальных сетях. Изучив тарифы на 2020 год в социальной сети «ВКонтакте», мы выяснили, что если выбрать систему оплаты показа рекламы для получения максимального охвата, то минимальная стоимость тысячи показов составляет 30 рублей. При этом реклама будет транслироваться на всех рекламных площадках сети и на стенах сообществ, схожих по контенту.

Количество показов на одного человека устанавим в размере двадцати. Таким образом, если мы установим бюджет рекламы 50 тысяч на месяц, то пользователи сети увидят рекламу более чем 1 600 000 раз, что вполне нас устраивает. Помимо платной рекламы, информация об обновленном приложении и его преимуществах бесплатно разместим на сайте банка, на его страничках в социальных сетях и обяжем операционистов филиалов информировать клиентов о нововведениях и подключать их в обязательном порядке к личному кабинету. Таким образом, совокупные расходы составят 490 000 рублей.

После внедрения данной рекомендации ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» может рассчитывать на:

- прирост новых клиентов банка;
- рост количества пользователей мобильным приложением;
- сокращение оттока средств, размещенных во вкладах;
- увеличение денежного оборота, протекаемого в приложении;
- рост доходов банка за счёт комиссий, получаемых от операций клиентов в личном кабинете.

Теперь оценим возможный положительный эффект в денежном эквиваленте. Согласно годовому отчёту банка, количество клиентов банка составляет около 750 000 человек, из них около 19 000 юридические лица. При этом только 56% пользуются услугами онлайн приложения. Согласно проведенному нами опросу в предыдущем параграфе, в месяц клиенты предпочитают осуществлять более пяти операций в месяц. Самой популярной услугой в банковском мобильном приложении является осуществление переводов. Комиссия за перевод может колебаться от 0,5% до 2% внутри банка и может достигать 4% при осуществлении переводов в другой банк. Тогда для расчета возьмём средний размер комиссии 1%. Сумма перевода, осуществляемого физическими лицами, составляет до 60 000 рублей в месяц, при этом для юридических лиц нижняя граница по платежным поручениям своим подрядчикам за месяц будет более 500 000 рублей. В качестве средней суммы одного перевода физического лица примем 5 000

рублей, а для организации 100 000 рублей. Таким образом, банк в год получает от «Интернет-Банка» доход в размере 1 866,48 млн рублей. Если увеличить количество активных клиентов «Интернет-Банка» на 4%, то годовой комиссионных доход банка от приложения будет составлять 1 999,8 млн рублей. Таким образом, доход банка увеличится на 133,32 млн рублей. Совокупный денежный оборот по банковскому приложению и величина комиссионных доходов увеличились на 7,14%. То есть увеличение объема активных пользователей приложение влечет за собой в почти два раза более быстрый рост денежного оборота и соответственно доходов банка. Представим величину инвестиционных затрат и изменение финансового результата от обновления банковского мобильного приложения на таблице 12.

Таблица 12 – Эффект от модернизации мобильного приложения

Показатель	Первый квартал 2021	2021
Инвестиционные затраты, млн руб.	0,49	-
Изменение финансового результата, млн руб.	-	133,32

Таким образом, мы разработали для банка четыре рекомендации. Три, из которых направлены на благоустройство внутрибанковского функционирования, и одну направленную на улучшение взаимоотношений с клиентами. Теперь представим все разработанные рекомендации, расходы на их внедрение и ожидаемый доход в сводной таблице 13.

Таблица 13 – Общий эффект от внедрения рекомендаций

Наименование рекомендации	Инвестиционные затраты, млн руб.	Изменение финансового результата, млн руб.
Объединенная база данных клиентов	3	3
Единая система хранения данных	40	
Оптимизация документооборота	0	709,95
Обновление мобильного приложения	0,49	133,32
Итоговые значения	43,49	846,27

Итак, совокупные расходы на рекомендации для ПАО «ЧЕЛИНДБАНКА» составили 43,49 млн рублей, а ожидаемый доход в разы превышает понесенные расходы и составляет 846,27 млн рублей. Благодаря разработанным рекомендациям, у банка появилось больше возможностей для ИТ-развития в эпоху цифровизации.

Выводы по разделу три

В заключительной главе дипломной работы мы приступили к анализу ИТ-продуктов банков конкурентов. В качестве наиболее представительных участников банковского рынка для проведения анализа траектории их развития в условиях цифровизации, мы выбрали: ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», АО «Райффайзенбанк» и АО «Тинькофф Банк». Они являются одними из самых крупных банков по величине активов, а также быстрее и активнее прочих занимаются развитием своей деятельности в сфере инноваций и ИТ-технологий. Также для полноты анализа мы взяли прямого конкурента нашего банка – другой региональный банк ПАО «Челябинвестбанк». Так мы рассмотрели весь хронологический путь ИТ-развития каждого из банков, изучили каким инновационным технологиям каждый банк уделяет более пристальное внимание.

В целом любой банк в современное время, достигнув определенных масштабов своей деятельности, приходит к решению создания собственной экосистемы и переходе ориентации своей деятельности на соперничество с крупными ИТ-корпорациями, нежели с банками. Кто-то стратегически важным направлением своей деятельности считает развитие технологии «блокчейн», как например, «Сбербанк» и «Райффайзенбанк». другие больше увлечены развитием собственных голосовых технологий и робототехники, как «Тинькофф». Третьи тратят огромные средства на переход на полностью электронный документооборот, как ВТБ. А некоторые пока находятся лишь в начале пути к своему ИТ-развитию, как «Челябинвестбанк» и «ЧЕЛИНДБАНК». Для так

называемых новичков, важно выбрать направление, в котором они планируют развиваться, ориентируясь при этом на своих старших товарищах.

Далее мы решили составить рейтинг банков-конкурентов по пяти выбранным критериям:

1. Опыт развития в ИТ-сфере;
2. Количество ИТ-проектов банка;
3. Направленность реализованных ИТ-разработок;
4. Расходы на ИТ-технологии;
5. Рейтинг банков по потребителям.

В процессе проведения анализа банков по заданным параметрам, также была составлена иерархия их ИТ-проектов в течение десятилетия активной деятельности. Стоит отметить, что, оценивая банки по пятибалльной шкале, мы учитывали статистические данные годовых результатов их деятельности, собранную нами ранее информация по их ежегодным расходам на ИТ-сферу и видам разработанных инноваций, данные, полученные путём анкетирования респондентов, оценки уважаемых рейтинговых агентств и метод экспертной оценки.

В результате проведения анализа мы получили, что первое место в составленном нами рейтинге конкурентов занимает ВТБ, второе место «Тинькофф Банк», третье место «Сбербанк», четвертое место «Райффайзенбанк» и пятое место у «Челябинвестбанка». Затем, мы отметили, что каждый банк в процессе своего ИТ-развития проходит аналогичные ступени, как и у своих конкурентов. Тогда мы решили выявить общую траекторию развития банков в сфере ИТ. Затем мы определили на какой стадии находится ПАО «ЧЕЛИНДБАНК». Банк на данный момент находится на третьей стадии, при которой у него есть собственная автоматизированная банковская система, в рамках которой функционируют все филиалы и подразделения банка. Таким образом, стало очевидно, в какую сторону двигаться банку дальше в своём ИТ-развитии.

Для повышения качества функционирования банка, как внутри своей системы, так и касательно взаимодействия с клиентами, мы разработали для банка четыре рекомендации.

Первые две касались оптимизации внутрибанковских бизнес-процессов и завершения процесса централизации. Это создание единой базы данных клиентов и единой системы хранения данных. Мы оценили, что расход на данные нововведения составит около 43 млн рублей, при этом очевидного дохода от них ожидать не приходится. По данным годового отчёта банка на 2020 год, у «ЧЕЛИНДБАНКА» и у ряда других банков наблюдается значительных отток средств клиентов. Сумма потерянных средств колеблется в районе миллиарда рублей. Конечно, свои средства клиенты забирают по разным причинам, это и влияние пандемии коронавирусной инфекции, а также закрытие многих мелких производств на её фоне, а также объявление о вводе налога 13% с доходов по депозитам. При этом эти проблемы существуют у всего банковского сегмента, а наиболее остро ощущаются у рассматриваемого нами банка лишь потому, что клиенты в целом неудовлетворены качеством работы банка. По нашим расчетам, завершение процесса централизации позволит сократить отток средств клиентов примерно на 100 млн рублей, что уже весьма неплохо.

Далее на примере ПАО ВТБ, мы решили порекомендовать банку сократить бумажный документооборот примерно в три раза. При этом затраты на данное изменение оказались настолько минимальными, что мы приняли их эквивалентными нулю. А вот положительный эффект, зато от неё колоссальный. Только уменьшив расходы на канцелярию банк сэкономит 9,15 млн рублей, а сократив время обслуживания клиентов на пять минут, у работников появилась возможность обслуживать большее количество клиентов в день, без образования при этом очередей. Таким образом, потенциально доход банка может увеличить ещё на 700,8 млн рублей в год.

Четвертая рекомендация была разработана касательно оптимизации каналов обслуживания клиентов. В частности, мы предложили обновить дизайн

мобильного банковского приложения, сделать его меню более понятным для клиентов, а также добавить функцию онлайн чата с оператором и раздел с представленными выгодными предложениями и акциями. Расходы на приложение, включая расходы на рекламу по телевизору и в социальных сетях, составили пол миллиона рублей. Тогда как положительный эффект от прироста активных пользователей приложения всего на 4% составит 133,32 млн рублей, в качестве комиссии за операцию, совершенную клиентом онлайн.

Благодаря новым ИТ-решениям у банка появится возможность для дальнейшего развития в условиях цифровизации. Снизятся издержки на содержание внутренних механизмов и документооборот, повысятся доходы, а также уровень удовлетворенности клиентов работой банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время мы наблюдаем процесс революционных преобразований в финансовом секторе. Современные цифровые технологии позволяют увидеть не только рождение новых электронных финансовых продуктов и услуг, но также и преобразование форм, в которых они предлагаются. При этом наиболее активно такие преобразования происходят в секторах потребительского банковского обслуживания и платежей.

В последние годы коммерческие банки в силу ряда причин (глобализация рынков, усиление конкуренции, технологическая революция в банковском деле и др.) существенно расширили круг операций, отдавая приоритет развитию различных форм обслуживания клиентов.

В данной магистерской работе были рассмотрены теоретические основы организации банковского продукта, банковской услуги и банковской операции. Было выяснено, что совокупностью взаимосвязанных действий банка по решению единой экономической задачи, направленных на достижение конкретного экономического результата является банковская операция.

Изучена классификация предлагаемых коммерческими банками видов услуг, которые можно подразделить на основные (кредитные, депозитные, расчетные) и прочие (трастовые, консультационные, лизинговые, операции с иностранной валютой, услуги по хранению ценностей).

Эффективность деятельности банка зависит от того, в какой мере он может предоставить реальную выгоду клиенту, приобретающему данный банковский продукт.

Далее были систематизированы процветающие на банковском рынке тенденции развития. Мы собрали и рассмотрели полный перечень макроэкономических факторов, влияющих на развитие сектора банковских услуг. Таким образом, мы сделали вывод, что все международные банки активно сосредоточены на модернизации клиентоориентированного подхода и продвижении высокотехнологических и инновационных банковских продуктов и

услуг, а также усилении защиты от киберугроз. Сейчас банки нацелены на преобразование своей деятельности в самостоятельные экосистемы, а основная конкурентная борьба происходит с крупными финансово-техническими компаниями, а не с другими банками. Соответственно все бизнес-процессы становятся всё более и более автоматизированными. Меняется отношение к трудовым ресурсам, всё больше операций совершаются при помощи робототехнологий, а у сотрудников появилась возможность работать удалённо.

Мы определили какой положительный эффект получает банк при развитии собственной ИТ-сферы. Происходит снижение издержек в модернизируемой сфере, повышаются показатели дохода и прибыли банка, увеличивается приток клиентов и растёт занимаемая банком доля рынка.

Далее мы определили, какие инновационные технологии в банковской сфере наиболее популярны на данный момент и оказывают значительное внимание на развитие банковского сектора. Примером таких технологий являются новые технологии идентификации и биометрия, искусственный интеллект и робототехника, персонализация банковских предложений, монетизация больших данных и т. д.

Отечественный опыт разработки банковских инноваций опирается на мировую практику и банковское законодательство России. Финансовые инновации играют ведущую роль в становлении и ускоренном развитии финансового рынка в России. Финансовые инновации позволяют российским банкам совершенствовать 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.

Рассмотрен мировой опыт и этапы создания и продвижения услуг, который доказывает, что банковский маркетинг является важной составляющей банковской деятельности. Занимаясь созданием и выбором тактики продвижение новых продуктов, дает банку возможность проникновения на новые рынки, их

освоение, удовлетворение появившихся пожеланий клиентов и получение на этой основе новых прибылей.

Затем мы приступили к анализу текущего состояния банковского рынка, систематизировали статистические данные по показателям в данной сфере и уделили особенное внимание сбору необходимой информации по ИТ-технологиям.

По результатам анализа рынка было выявлено, что в данной сфере посредством действий ЦБ РФ ведётся активная политика оздоровления банковского сектора. Качество работы функционирующих кредитных организаций должно быть безукоризненное. Конкуренция в данный период времени ощущается наиболее остро, крупные игроки рынка борются за лидерство, а мелкие и средние банки всё чаще прибегают к реструктуризации и либо поглощаются другими более масштабными банками, либо объединяются со своими партнёрами. Поэтому активы банковского сектора сконцентрированы в собственности ограниченного банковского круга.

Сложившаяся ситуация в рамках внешней среды усугубляет состояние банковского рынка. Это и падение курса рубля, и стоимость нефти, и, безусловно, настигшая в текущем году весь мир пандемия коронавирусной инфекции. Для прогнозирования будущего состояния рынка мы обратились к экспертному мнению значимых аналитических агентств. В будущем году деятельность банковского сектора пойдёт вероятнее всего по умеренно негативному сценарию, снизятся результаты банковских показателей, но не на критичную величину. Также степень подготовленности банковского сектора к кризисным явлениям внушает уверенность в стабильности и устойчивости рынка.

Предметом нашей работы мы выбрали ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», поэтому было необходимо ознакомиться с историей создания банка, с особенностями его текущего функционирования, составить его характеристику и провести финансовый анализ банка. Основан банк уже почти тридцать лет назад 16 октября в 90-м году. В 2020 году банк отметил тридцатилетие своей деятельности. На

Урале данная кредитная организация, является одной из наиболее популярных у населения и бизнеса по предоставлению им необходимых услуг финансового характера. Стабильные значения финансовых показателей отражаются на месте банка в различных банковских рейтингах. Так в августе 2019 года, например, ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» повысил свой рейтинг устойчивости до «ВВ» уровня, который расшифровывается как «стабильный». По результатам деятельности банка в 2019 году размер активов увеличился до 55,8 млрд руб., а собственный капитал до 9,16 млрд руб. Таким образом, прирост активов банка за год увеличился на 8,5%. А прирост собственного капитала ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» возрос на 5,9%. Прибыль до налогообложения ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» в 2019 году составила 1112,1 млн руб. Этот результат выше на 8,5% чем в предыдущем году. Прибыль Банка за отчетный период увеличилась на 11,7% и составила 855,2 млн руб.

В заключительной главе дипломной работы мы приступили к анализу ИТ-продуктов банков конкурентов и составлению собственного банковского рейтинга. В качестве наиболее представительных участников банковского рынка для проведения анализа траектории их развития в условиях цифровизации, мы выбрали: ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», АО «Райффайзенбанк» и АО «Тинькофф Банк». Они являются одними из самых крупных банков по величине активов, а также быстрее и активнее прочих занимаются развитием своей деятельности в сфере инноваций и ИТ-технологий. Также для полноты анализа мы взяли прямого конкурента нашего банка – другой региональный банк ПАО «Челябинвестбанк».

Каждый рассматриваемый нами банк проходит путь по единой траектории развития. По итогам анализа можно с легкостью отметить, что основные этапы банка, который начинает свой путь инновационного развития, следующие:

- запуск банковского мобильного приложения и онлайн-банка;
- автоматизированный внутренний документооборот;
- создание объединенной, единой, автоматизированной системы банка;

- объединение базы данных клиентов банка, доступной для пользования всем филиалам банка;
- создание автоматизированной системы хранения данных;
- повышение уровня безопасности функционирующих систем и банковской инфраструктуры;
- модернизация сервиса по коммуникации и передачи данных между сотрудниками;
- развитие каналов взаимодействия с клиентами в том числе мобильного приложения и онлайн-банка;
- при крупных масштабах бизнеса актуально создание собственного «облачного» сервиса.

ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» прошёл уже три ступени развития в ИТ-сфере и сейчас находится на четвертой – создание объединенной базы данных клиентов, чтобы предоставить возможность обслуживания в любом отделении банка не зависимо от места открытия счета. По результатам комплексного анализа конкурентов банка и его текущего положения в траектории ИТ-развития в качестве первостепенных к решению вопросов мы выбрали:

- модернизация мобильного банковского приложения для привлечения новых и повышения интереса уже существующих клиентов;
- переход на объединенную базу клиентов и единую систему хранения, а также, как следствие, завершение процесса централизации;
- оптимизация внутреннего и внешнего документа оборота, в частности частичный переход на безбумажное обслуживание.

Таким образом, нами был рассчитан приблизительный размер расходов на внедрение инноваций, описан процесс проведения внедрения, оценён эффект, который может быть получен в результате применения рекомендаций и размер потенциального дохода. Совокупные расходы на рекомендации для ПАО «ЧЕЛИНДБАНКА» составили 43,49 млн рублей, а ожидаемый доход в разы превышает понесенные расходы и составляет 846,27 млн рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон РФ от 02.12.1990 г. №395-І «О банках и банковской деятельности» // Банки и банковская система РФ. - 1990. - №44.
- 2 Федеральный закон РФ от 10.07.2002 г. №86 «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // «Собрание законодательства РФ». - 15.07.2002. - № 28. - ст. 2790.
- 3 Гражданский Кодекс РФ. Часть II. Принят Государственной Думой 22 декабря 1995 г.
- 4 Положение о привлечении во вклады средств населения в валюте РФ и в иностранных валютах (с изм. от 17.05.2019г.) ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»
- 5 Стратегия развития ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» на период 2019-2021 г.г. с изм. от 11.04.2019 решением Совета директоров ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»
- 6 Порядок эмиссии и обслуживания расчетных банковских карт ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» для физических лиц, утвержденный Генеральным директором банка с изм. от 20.05.2019
- 7 Условия открытия банковских счетов и расчетно-кассового обслуживания Клиентов ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», утвержденные Правлением банка с изм. от 19.03.2019
- 8 Жарковская, Е.П. Банковское дело: учебник / Е.П. Жарковская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 440 с.
- 9 Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебное пособие / О.И. Лаврушин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 511 с.
- 10 Березина, М.П. Система расчетов и Центральный банк: учебное пособие / М.П. Березина. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
- 11 Коробова, Г.Г. Банковское дело: учебник / Г.Г. Коробова. – М.: Юрист, 2015. – 415 с.
- 12 Бабич, А.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник / А.М. Бабич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 513 с.

13 Жарковская, Е.П. Банковское дело: учебник / Е.П. Жарковская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 440 с.

14 Бор, М.З. Практика банковского дела и стратегическое управление банковской деятельностью: учебное пособие / М.З. Бор. – М.: ПРИОР, 2015. – 305 с.

15 Егоров, А.Е. Проблемы деятельности коммерческих банков на современном этапе развития экономики: учебное пособие / А.Е. Егоров. – Томск.: ЦПП ТУСУР, 2014. – 89 с.

16 Прогноз развития банковского сектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/financial-services/articles/gx-banking-industry-outlook.html>

17 Василенко, О.А. Тенденции и перспективы развития финансовых инноваций в банковском бизнесе России: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/nasty/Downloads/tendentsii-i-perspektiv-razvitiya-finansov-h-innovatsiy-v-bankovskom-biznese-rossii.pdf>

18 Василенко, О.А. Развитие электронной коммерции в банковском секторе России на современном этапе: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/nasty/Downloads/razvitie-electronnoy-kommercii-v-bankovskom-sektore-rossii-na-sovremennom-etape.pdf>

19 Василенко, О.А. Облачное регулирование в банковской сфере: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/nasty/Downloads/oblachnoe-regulirovanie-v-bankovskoy-sfere.pdf>

20 Василенко, О.А. Российская система противодействия отмыванию капиталов и финансированию международного терроризма: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

file:///C:/Users/nasty/Downloads/rossiyskaya-sistema-protivodeystvia-otvivaniu-kapitalov-i-finansirovaniu-mezdunarodnogo-terrorizma.pdf

21 Василенко, О.А. Третья волна банковских инноваций: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/nasty/Downloads/tretya-volna-bankovskix-innovaciy.pdf

22 Василенко, О.А. Основные тенденции развития новых банковских продуктов и услуг в России на современном этапе: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/nasty/Downloads/osnovn-e-tendentsii-razvitiya-nov-h-bankovskih-produktov-i-uslug-v-rossii-na-sovremennom-etape.pdf

23 Моткова, М.А. Использование информационных технологий в банковском обслуживании корпоративных клиентов: вестник Ростовского государственного экономического университета / М.А. Моткова. – Ростов: Пресса России, 2019. – 21 с.

24 Попова, Т.Ю. Оценка эффективности финансовых инноваций, реализуемых банками с государственным участием: научная статья журнала «Корпоративные финансы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/nasty/Downloads/ocenka-effectivnosti-finansoviix-innovaciy-realizuemiih-bankami-s-gosudarstvenniim-uchastiem.pdf

25 Официальный сайт Публичного акционерного общества «ЧЕЛИНДБАНК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chelindbank.ru/>

26 О развитии банковского сектора Российской Федерации в 2019 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/25854/razv_bs_19_12.pdf

27 Обзор банковского сектора в 2019 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092>

28 Прогноз банковского сектора на 2020 год: Весеннее обострение [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.raexpert.ru/researches/banks/bank_sector_forecast2020

29 Шереметьева, М. П. Банковский сектор РФ: текущее состояние и тенденции развития: журнал «Молодой ученый» / М. П. Шереметьева. – М.: Молодой ученый, 2019. — 279 с.

30 Финансовый рейтинг банков по объему активов-нетто [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.banki.ru/banks/ratings/>

31 Российский банковский сектор: прогноз до 2021 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.acra-ratings.ru/research/1455>

32 Индекс здоровья банковского сектора на 1 января 2020 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.raexpert.ru/researches/banks/index_jan2020

33 Прогноз кредитования малого и среднего бизнеса в России на 2020 год: рекорды позади [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.raexpert.ru/researches/banks/msb_2019

34 Сбербанк – Технологии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/97893>

35 Сбербанк РФ (ЦФТ-Банк) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/209708>

36 Программа автоматизации системы управления рисками [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/345197>

37 Sberbank CIB [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:Sberbank_CIB_%28Qlik_Sense%29

38 Блокчейн в Сбербанке [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/365926>

39 Тинькофф Банк [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%A2%D0%B8%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%84%D1%84_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA

40 Тинькофф Кредитные системы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/158226>

41 ЛЕТА защитила конфиденциальную информацию в банке «Тинькофф» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/106889>

42 «Тинькофф Кредитные Системы» внедряет систему мониторинга СУБД [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/246166>

43 «Тинькофф Кредитные Системы» внедряет систему защиты онлайн-платежей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/270866>

44 Банк «Тинькофф Кредитные Системы» завершил внедрение антифрод-системы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/254308>

45 Какое ПО выбрала «Тинькофф Кредитные Системы» для защиты от направленных атак [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/282990>

46 Мобильное приложение Тинькофф [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/502757>

47 «Тинькофф Кредитные Системы» приняла к использованию технологию распознавания документов с мобильных устройств [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/334795>

48 ЛЕТА защитила конфиденциальную информацию в банке «Тинькофф» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/106889>

49 Банк "Тинькофф Кредитные Системы" внедряет интеграционную сервисную шину предприятия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/108579>

50 «Инверсия» внедрила ЦАБС «Банк 21 Век» в «ТКС Банке» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/158226>

51 «Астерос» автоматизировал управление персоналом Банка «Тинькофф Кредитные Системы» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/252055>

52 «Тинькофф Банк» приступил к использованию скоринговой модели FICO Fraud Score [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/253349>

53 «Контур» автоматизировал работу с требованиями налоговых органов в «Тинькофф Бизнес» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/520850>

54 «Тинькофф банк» тестирует систему распознавания лиц в банкоматах [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/346388>

55 Автоматическая система защиты и обновления банкоматов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/492387>

56 Райффайзенбанк Россия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/47300>

57 Райффайзенбанк (Raiffeisen Bank) (Oracle MDM) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/211308>

58 «Синимекс» бесперебойное проведение операций в Райффайзенбанке [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/465403>

59 Защищенная IP VPN сеть [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/395111>

60 Блокчейн технологии «Райффайзенбанка» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/382023>

61 Ускоренная обработка кредитных соглашений «Райффайзенбанка» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/506481>

62 Внедрение СЭД [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/439869>

63 Whatsapp Business для клиентов «Райффайзенбанка» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/443186>

64 Голосовой ассистент в контакт-центре «Райффайзенбанка» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/530415>

65 ВТБ Внешторгбанк [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/341052>

66 ИТ-бюджет ВТБ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/384088>

67 ВТБ создает виртуальное отделение на базе платформы «ОмниЧат» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/406357>

68 Представлена B2B E-Commerce платформа ВТБ Бизнес-Коннект [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/407087>

69 ВТБ тестирует операции с электронными закладными в децентрализованной депозитарной системе на платформе Мастерчейн [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/439174>

70 ВТБ тестирует технологии речевой аналитики для повышения уровня обслуживания клиентов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/488344>

71 «Техносерв Консалтинг» разработал технологию безбумажного офиса для банка ВТБ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/526177>

72 Челябинвестбанк (Directum) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/125603>

73 Челябинвестбанк включил сервис интернет-банка InvestPay [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/239157>

74 Челябинвестбанк запустил сервис Visa EMV 3D Secure 2.0 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/512621>

75 Рейтинги банков [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.banki.ru/banks/ratings/?SEARCH_NAME=%D7%E5%EB%E8%ED%E4%E1%E0%ED%EA&SEARCH_REGN=&search%5Btype%5D=name&sort_param=rating&sort_order=ASC&PROPERTY_ID=10®ION_ID=0&date1=20201001&date2=20200901&IS_SHOW_GROUP=0&IS_SHOW_LIABILITIES=0#search_label

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Иерархия развития ИТ-проектов банков на протяжении десятилетия

Год	«Сбербанк»	ВТБ	«Тинькофф Банк»	«Райффайзенбанк»	«Челябинвестбанк»
2008-2011	-	Единая автоматизированная система; Автоматизация документооборота; Единая система хранения данных; Новые каналы связи и передачи данных.	Проект по «Онлайн обработке кредитных заявок»	-	-
2012	Объединение филиалов и головного офиса	Бюджетирование ИТ-технологий	Виртуальный помощник в текстовом чате; Новая автоматизированная система;	-	Автоматизация внутреннего документооборота
2013	Автоматизированная банковская система	Модернизация банковских продуктов и услуг и каналов обслуживания клиентов	Оптимизация управления клиентами (кибербезопасность)	Система взаимодействия главного офиса с остальными подразделениями банка	-
2014	CRM-приложение	Предоставление сторонним подразделениям своих услуг в сфере ИТ	Технология распознавания голоса клиента в реальном времени; Сбор биометрических данных клиентов; Новая система кибербезопасности; Система управления персоналом.	Новая система хранения данных; Облачный сервис; Система по непрерывному, бесперебойному обслуживанию клиентов и проведению банковских операций; Система управления очередями для клиентов.	Интернет-банк InvestPay для клиентов

Продолжение таблицы А.1

Год	«Сбербанк»	ВТБ	«Тинькофф Банк»	«Райффайзенбанк»	«Челябинвестбанк»
2015	Завершение процесса централизации и создания АБС; Единая база данных о клиентах; Старт работ с технологией «Блокчейн».	Объединение головного офиса филиалов; Переход на единые бизнес-процессы; Новая платформа по мониторингу транзакций; Виртуализированы более сотни рабочих мест.	Система защиты онлайн платежей; Единая система предотвращения и борьбы с мошеннической деятельностью в режиме реального времени; Новая модель оценки кредитоспособности клиентов.	Система мониторинга транзакций; Центр поддержки и разработки решений ИТ;	-
2016	Автоматизированная система управления рисками на финансовых рынках; Тестирование «мастерчейна»; Первая сделка на основе «Блокчейн»; Единая фронтальная система (ЕФС).	Модернизация центров обработки данных; Система поддержки принятия решений; Система хранения данных; Центр поддержки клиентов.	Система круглосуточного мониторинга за киберугрозами в сторону банка; Функция Smart IDReader и технология распознавания QR-кодов в мобильном приложении; Система отслеживания и автоматического анализа транзакций; Функция распознавания лица в приложении.	-	-
2017	Модернизация платформы ЕФС; Новое приложение «Мобильное рабочее место»; Запуск пятнадцати пилотных проектов на базе «Блокчейн».	Объединение с ВТБ24; Создание частного облака.	Функция распознавания лица в банкоматах	Объединение ИТ-подразделения с Центром	-

Продолжение таблицы А.1

Год	«Сбербанк»	ВТБ	«Тинькофф Банк»	«Райффайзенбанк»	«Челябинвестбанк»
2018	Блокчейн-лаборатория; Платформа поддержки развития бизнеса; Создание фабрики данных.	Оптимизация электронного документооборота; Робот-коллектор; Офис без работников; Голосовой помощник; Виртуализация банковских отделений; Автоматизация процесса открытия расчетных счетов для клиентов; Единая платформа для работы корпоративного бизнеса; Новая площадка «ВТБ Бизнес-Коннект»; Использование технологии блокчейн; Система сбора биометрических данных.	Новое ПО для банкоматов	Объединение системы нескольких подразделений банка; Сделки с применением технологии «Блокчейн»; Система электронного документооборота.	-
2019	Новые проекты на базе «Блокчейн»; Разработка фронтальных процессов для мобильной и полной версии «Сбербанк Онлайн».	Платформа небанковских сервисов для представителей малого и среднего бизнеса; Реализация проектов с ИТ-стартапами; Разработка собственной цифровой экосистемы; Функция оплаты по QR-коду в банкоматах; Leap-лаборатории; Технология голосового помощника в контакт-центре; Автоматизированный контроль сотрудников; Технология ускоренной обработки документов физических лиц.	Голосовой помощник Олег; Запуск «Суперприложения»; Автоматическая система безопасности и обновления банкоматов	Система удаленного кредитования; Система расчета величины кредитного риска (RWA); Информационные киоски самообслуживания R-Connect; Подключение к WhatsApp Business; Виртуальный помощник; Речевая аналитика в контакт-центре; Функция цифровой подписи; Функция бесконтактного снятия и внесения в банкоматах.	Новый сервис для онлайн-платежей; Повышение безопасности при осуществлении транзакций посредством применения нового стандарта безопасности.

Окончание таблицы А.1

Год	«Сбербанк»	ВТБ	«Тинькофф Банк»	«Райффайзенбанк»	«Челябинвестбанк»
2020	Новая масштабная технологическая платформа; Развитие собственной платформы «Блокчейн»; Создание «единого рабочего места операторов»; Цифровая платформа для государства и регионов.	Новый подход к сотрудничеству с компаниями-подрядчиками; Модернизация собственной банковской системы, программного обеспечения, информационно-аналитической системы и онлайн банка; Новые отделения будущего; Безбумажное функционирование и хранение информации; Удалённый способ работы сотрудников; Применение робототехнологий и искусственного интеллекта; Создание единой, высокотехнологической платформы функционирования головного офиса и филиалов, а также новой ИТ-инфраструктуры; Модернизация процесса кредитования офлайн и онлайн.	Предоставление другим компаниям речевой технологии Tinkoff VoiceKit; Модернизация системы кибербезопасности; Отказ от физического пластика; Функция финансового мессенджера в «суперприложении»; Автоматизация работы с налоговой.	Технология ABBYY FineReader Engine для упрощения и ускорения совершения кредитных сделок с корпоративными клиентами; функция идентификации клиента для виртуального помощника; Масштабируемость ИТ-инфраструктуры; Сбор биометрических данных; Новый финансовый продукт для управления ликвидностью; технология оплаты по биометрическим данным; Голосовой набор сообщений в чате; Голосовой ассистент; Функция внесения денежных средств и бесконтактного обслуживания в банкоматах.	Улучшение платежных систем; Увеличение количества предоставляемых услуг; Внедрение современных сервисов; Повышение уровня автоматизации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бланк анкеты для проведения исследования

Позвольте задать Вам несколько вопросов об использовании услуг банковского сектора.

1. Пользуетесь ли вы услугами банков?

- Да
- Нет

2. Какими банковскими продуктами вы пользуетесь (возможно отметить несколько ответов)?

- Депозиты
- Кредиты
- Пластиковые карты
- Оплата коммунальных платежей и услуг
- Другое _____

3. Услугами какого банка вы пользуетесь (возможно отметить несколько ответов)?

- Сбербанк
- ВТБ
- Тинькофф
- Райффайзенбанк
- Челябинвестбанк
- Челиндбанк
- Другое _____

4. Пользуетесь ли вы банковскими мобильными приложениями?

- Да
- Нет

5. Приложение какого банка вы бы посчитали самым удобным в использовании?

- Сбербанк
- ВТБ
- Тинькофф
- Райффайзенбанк
- Челябинвестбанк
- Челиндбанк
- Другое _____

6. Как часто вы пользуетесь мобильным приложением банка?

- Реже 1 раза в месяц
- 1-2 раза в месяц
- 2-4 раза в месяц
- 5 и более 5 раз в месяц

Продолжение на обороте страницы →

Окончание приложения Б

7. Для каких целей вы используете мобильное приложение банка чаще всего (возможно отметить несколько ответов)?

- Денежные переводы
- Проверка баланса
- Построение выписок и структуры расходов за период
- Оплата услуг (ЖКХ, мобильная связь и другое)
- Оплата кредитов
- Оформление кредитов
- Открытие вкладов
- Открытие и закрытие счетов
- Решение проблем и технических вопросов со службой поддержки банка
- Другое

Спасибо за участие! Нам очень важно Ваше мнение!