

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Экономики и управления  
Кафедра Финансы и кредит

Утверждена распоряжением по институту

Допущена к защите

от 20 апреля 2020 г. № 131/18.00-03

«22» июня 2020

г.

Выполнена по заявке организации

Зав.

кафедрой Финансы и

кредит

(предприятия) \_\_\_\_\_

д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

Куницына Н.Н.

(по

письму зав. кафедрой)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Инновационные банковские продукты и условия их развития в современных условиях

(наименование дипломной работы)

**Выполнил (а):**

Авагян Тамара Масисовна

(ФИО)

**студент(ка) 4 курса, группы ЭКМ-**

б-о-16-4

**направления**

**подготовки/специальности**

38.03.01 «Экономика»

**направленность (профиль) /**

**специализации**

«Финансы и кредит»

**очной формы обучения**

**Нормоконтролер:**

Мануйленко В.В.

(ФИО)

д.э.н., профессор, профессор

кафедры финансов и

кредита

(ученая степень, звание,  
должность)

(Подпись)

**Руководитель:**

Мануйленко В.В.

(ФИО)

д.э.н., профессор, профессор

кафедры финансов и кредита

(Подпись)

(ученая степень, звание,  
должность)

**Дата защиты**  
«29» июня 2020 г.

---

(Подпись)

**Оценка**

---

**Ставрополь, 2020 г.**





## ВВЕДЕНИЕ

Достижение коммерческими банками своей главной цели – получение прибыли требует предоставления ими широкого ассортимента продуктов, улучшить которые возможно через ввод инновационных банковских технологий. Развитие российского банковского сектора по инновационному направлению требует максимального использования своего потенциала на каждом этапе развития. Именно банковские инновации выступают основой конкурентоспособности каждого банка, способствуя привлечению клиентов, росту прибыли и уменьшению затрат. Современная инновационная политика банка должна учитывать риски, их влияние на доходность и новые параметры безопасности, обуславливая необходимость проработки ввода инновационных продуктов на каждом этапе его развития.

Вместе с тем в российской и зарубежной литературе отмечается неопределенность позиций по терминологическому аппарату в области инновационной деятельности банка, методов оценки инновационных банковских продуктов. В этих условиях необходимо развивать инновационные банковские продукты с учетом специфики условий функционирования национального банковского сектора (неопределенность, цифровизация, конкурентность и др.), что обуславливает актуальность исследования, предопределяя выбор темы, постановку цели и задач работы.

Цель работы – развитие научно обоснованного инструментария по разработке и совершенствованию инновационных продуктов коммерческого банка и

обоснование направлений его практической реализации. Ее реализация обусловила решение следующих задач:

- идентифицировать инновационные банковские продукты, услуги, операции, осуществить их классификацию, охарактеризовать процесс разработки и ввода новых банковских технологий, продуктов, аргументировав авторскую позицию;

- проанализировать уровень инновационности коммерческого банка на основе изучения его рейтинговых позиций, оценки инновационного портфеля;

- оценить инновационную стратегию банка, ее возможности и перспективы;

- обосновать приоритетность инновационного дистанционного обслуживания, выбор методов определения стоимости инновационных банковских продуктов;

- сформировать будущий инновационный портфель банка в условиях цифровизации.

Объект исследования - ПАО «Почта Банк». Предмет исследования - процесс разработки и модернизации инновационных банковских продуктов.

Период исследования - 2017 - 2019 гг.

Инструментарно-методический аппарат: методы анализа, синтеза группировки, аналитический, сравнительный, экстраполяция, Excel, наблюдение и др.

Теоретико-методологическая основа исследования: труды международных и национальных ученых, банковских специалистов, нормативно-правовые документы Правительства Российской Федерации, Банка России, финансовая отчетность банка, данные рейтинговых агентств и др.

Работа изложена на 90 страницах, содержит 12 рисунков, 21 таблицу. Список литературы включает 33 наименования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

В первой главе проведены идентификация инновационных банковских продуктов, услуг, операций, их классификация в российской и зарубежной практике, охарактеризован процесс разработки и ввода новых банковских технологий, продуктов.

Во второй главе изучены рейтинговые позиции инновационности Почта Банка, оценены инновационный портфель банка, его инновационная стратегия, определены ее возможности и перспективы.

Третья глава посвящена обоснованию приоритетности инновационного дистанционного обслуживания, выбору методов определения стоимости инновационных банковских продуктов, формированию будущего инновационного портфеля банка.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

## 1.1 Идентификация инновационных банковских продуктов, услуг, операций

В российской и зарубежной литературе неоднозначно определяются термины «банковский продукт», «банковская услуга», «банковская операция».

Н.И. Валенцева считает, что банковский продукт – это определенный банковский документ или свидетельство, создаваемое банком для обслуживания клиента и проведения операции (вексель, депозит, банковский процент, любой сертификат, чек и др.) [7, с.102]. По ее мнению, банковская услуга – это оказываемые клиентам технические, технологические, финансовые, интеллектуальные и профессиональные виды деятельности банка,



сопровождающие и совершенствующие осуществление банковских операций [7, с. 105].

П. В. Алексеев утверждает, что банковская операция – это комплекс взаимосвязанных действий банка и клиента, проводимых от имени банка, предполагающих перемещение средств и направленных на решение конкретной экономической задачи [5, с.84].

К сожалению, термины «банковские товары», «банковские операции» употребляют синонимами, различия между ними сводят к следующему:

– выделение субъектов, их оказывающих и обслуживающих. Банковскую операцию может проводить один участник – исполняющая сторона, проводя действия по внешнему заказу вне непосредственной связи с ним. Услуги характеризуют отношения между их производителем и покупателем, а операции – внутри банка – производителя, появляющиеся между конкретными исполнителями. Т. е. услуги характеризуют банковскую деятельность с позиции потребителя, а банковские операции – производителя.

– банковские операции показывают процесс производства банковского продукта, а банковская услуга – это один из результатов проведения операций. Иногда, перечень действий банки выполняют по собственной инициативе, руководствуясь при этом мотивом собственной выгоды (при формировании собственного фондового портфеля);

– предоставление одной банковской услуги сопровождается рядом операций. Так, открытие депозитного счета сопровождается такими операциями, как консультация клиента, прием и пересчет наличных денег, подписание

договора банковского вклада (выписка сберкнижки, выдача пластиковой карты), собственно открытие счета и зачисление на него внесенной суммы, отчисление обязательных резервов в Банк России и т.д. Вместе с тем банк выполняет работы, обеспечивающие функционирование своего подразделения по приему депозитов (обучение персонала, оборудование операционного зала, рекламная компания, обеспечение безопасности и др.). В результате клиент имеет возможность открыть депозитный счет, по которому осуществляется начисление и выплата процентов в будущем, а сумма этого счета ежедневно учитывается при составлении бухгалтерского баланса банка;

- отдельные банковские операции - итог предоставления нескольких банковских услуг, напрямую не связанных с обслуживанием клиентов (осуществление всех вспомогательных функций, связанных с обеспечением нормального функционирования коммерческого банка).

Необходимо отметить, что термины «банковская услуга», «банковский продукт» очень близки, но наиболее существенно их количественное различие, а не качественное, поскольку банковский продукт включает в себя как одну услугу, так и целый пакет услуг.

Различают типовые (предварительно образованные) и индивидуальные пакеты услуг. В типовые пакеты включают наиболее типичные услуги по определенному сегменту рынка - «Золотой счет Уэллс Фарго» - пакет услуг, разработанный американским банком Уэллс Фарго Банк, пользующийся наибольшей популярностью у клиентов (чековый счет с неограниченной возможностью выписки чеков, кредитная карта, индивидуальный сейф для хранения ценностей,

льготные ставки по ссудам, специальный сберегательный план и др.) [8, с. 12]. Индивидуальные пакеты предназначены преимущественно для крупных корпоративных и частных клиентов, направлены на решение их отдельных финансовых проблем. Нередко за их оказание отвечает «персональный банкир», обслуживающий данного клиента. Иногда в такие «пакеты» включают банковские и отдельные небанковские услуги (потребительский кредит, совмещенный со страхованием жизни) [8, с.13].

В составе банковских продуктов, услуг операций справедливо выделять инновационные. Инновации играют важную роль в развитии банковского сектора, ориентированного на ввод инновационных банковских продуктов, услуг, для достижения основной цели – получение прибыли в будущем.

Р. А. Фатхудинов считает, что инновация – это внедренное или внедряемое новшество, обеспечивающее рост результативности процессов или улучшение качества продукции, востребованное рынком [33].

По мнению О. И. Лаврушина, банковские инновационные технологии – объединение новых банковских способов организации банка, влияющее на развитие и рост результативности во всех сферах его деятельности [16, с.25]. Ввод инновационных технологий в банковскую отрасль обуславливает улучшение производительности банка и позитивные изменения во всех сферах деятельности банка. С учетом этого справедливо, что инновации – хороший инструмент удержания лидирующих позиций на финансовом рынке в условиях жесткой конкуренции, в т. ч. для последующего развития и улучшения своих позиций.

В банковской сфере получили распространение инновации, сочетаемые с научно-техническим прогрессом (НТП), – технологические инновации. В условиях конкуренции банки воспринимают влияние электронной техники и автоматизации банковских процессов на результативность сферы банковских услуг, ее безопасность и привлекательность для клиентов, что сопровождается вложением денежных средств в развитие инновационных банковских продуктов и банковского сектора в целом. В этой связи банковский бизнес становится все более зависим от новейших информационных технологий.

В Распоряжении Правительства РФ от 08.12.2011 г. №2227-р «О стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.» отмечается, что стратегическая цель развития российской экономики направлена на повсеместный и широкий ввод инновационных технологий, продуктов, созданных на их основе [3].

Так, с позиции социально-экономической значимости различают следующие цели развития кредитных продуктов: макс прибыли банка, уровня удовлетворения потребителей, качества и количества поставленных задач для финансирования бизнеса клиента, обеспечение ликвидности активов банка.

Разработка новых банковских продуктов и ввод инновационных услуг основывается на следующих предпосылках:

- появление новой модели инновационного развития экономики;

В условиях жесткой конкуренции инновации играют основополагающую роль в развитии хозяйствующего

субъекта, обеспечении национальной конкурентоспособности, повышения качества жизни населения, его процветании и увеличении благосостояния. Для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности экономики на мировом рынке страна должна выйти на этап активизации процессов ввода инноваций. Для этого потребуются принятие мер государственной поддержки инноваций и инновационного развития экономики по следующим направлениям:

- создание стимулов для расширения спроса на научные исследования;
- формирование стимулов для инвестирования в науку и инновационную сферу, повышения инновационной активности;
- стимулирование малых инновационных и научных организаций, а также развития инновационной инфраструктуры;

С учетом вышеизложенного система государственной поддержки инноваций и инновационного развития экономики должна иметь следующие отличительные черты:

- комплексность - государству необходимо стимулировать банки разрабатывать, осваивать новые продукты, услуги, совершенствовать имеющиеся технологии их создания, предоставляя им поддержку по вводу имеющихся инноваций в свою деятельность;
- интеграция административных и экономических методов воздействия (прямое и косвенное финансирование инноваций);
- улучшение налогового механизма регулирования инноваций и инновационной деятельности,

предоставляющего возможность государству в косвенной форме обеспечить дополнительное финансирование деятельности наиболее активных и значимых субъектов инновационного процесса для экономики;

- банковские инновации - часть совокупного потока типичных для современной экономики инноваций;

- выделение продуктовых и технологических банковских инноваций, ядро продуктовой стратегии - текущий счет или дебетовая карта;

- основная форма банковских услуг - дистанционное банковское обслуживание клиентов на основе Интернет-технологий;

Этапы процесса разработки и ввода банковских инноваций - рисунок 1.

На 3-м этапе важно правильно выбрать политику ценообразования, определить каналы движения товаров с учетом жизненного цикла банковского продукта - стадии его ввода, зрелости и спада.

Банковские инновации в своем развитии могут принимать следующие эволюционные формы - рисунок 2.

Этапы процесса разработки и ввода банковских инноваций

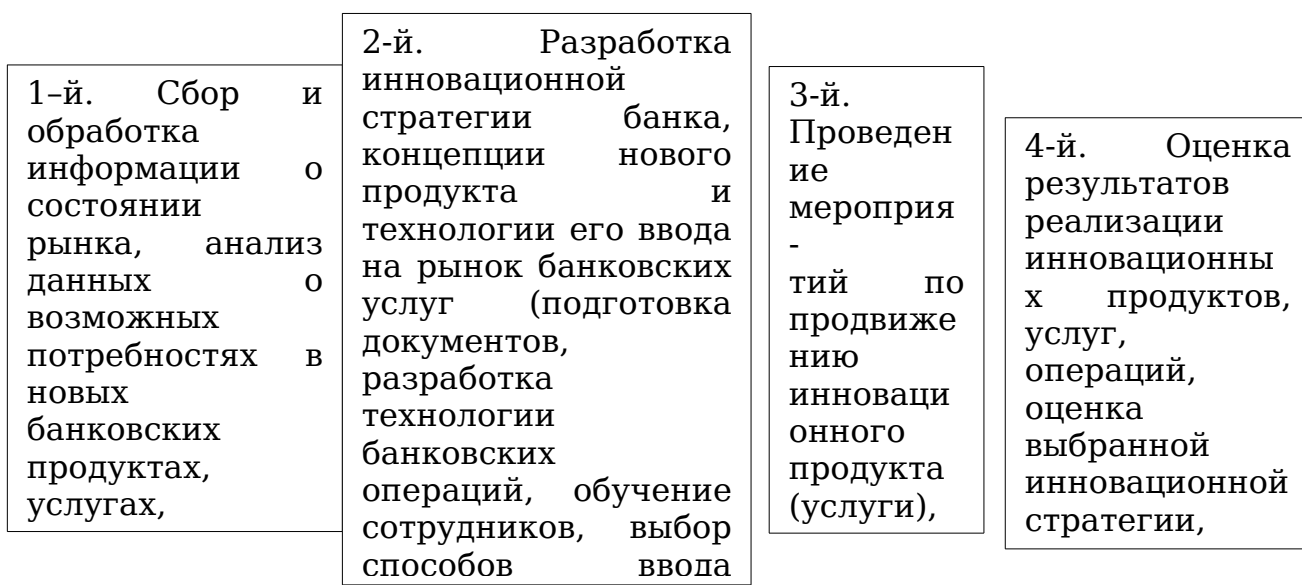


Рисунок 1 – Последовательность этапов процесса разработки и ввода банковских инноваций [12]



Рисунок 2 – Эволюционные формы развития банковских инноваций [20]

Т. е. эволюционные формы развития банковских инноваций включают: создание новых и совершенствование уже имеющихся банковских продуктов, повышение конкурентоспособности банковских услуг, изменение технологии обслуживания клиентов банка, в целом направленные на рост результативности работы банка.

Итак, на основе идентификации инновационных банковских продуктов, услуг, операций:

– доказана родственная связь понятий «банковский продукт, услуга, операция» на основе изучения их трактовок,

в наибольшей степени они различаются по количественному, а не качественному параметрам, поскольку банковский продукт включает в себя как одну услугу, так и целый пакет услуг;

- выявлено, что различия между терминами «банковские товары, операции» сводится: к выделению субъектов, их оказывающих и обслуживающих (услуги характеризуют банковскую деятельность с позиции потребителя, а банковские операции - производителя); банковские операции отражают процесс производства банковского продукта, а банковская услуга - это один из итогов проведения операций; предоставление одной банковской услуги сопровождается рядом операций, а отдельные банковские операции - итог предоставления нескольких банковских услуг, напрямую не связанных с обслуживанием клиентов;

- рассмотрены типовые (предварительно образованные) и индивидуальные пакеты услуг;

- установлено, что разработка новых банковских продуктов и ввод инновационных услуг основывается на следующих предпосылках: появление новой модели инновационного развития экономики; банковские инновации - часть совокупного потока типичных для современной экономики инноваций; признание продуктовых и технологических банковских инноваций, ядро продуктовой стратегии - текущий счет или дебетовая карта; основная форма банковских услуг - дистанционное банковское обслуживание клиентов по Интернет-технологиям;

- определены отличительные черты системы государственной поддержки инноваций и инновационного развития экономики: комплексность, интеграция



административных и экономических методов воздействия (прямое и косвенное финансирование инноваций), улучшение налогового механизма регулирования инноваций и инновационной деятельности и др.;

- рассмотрена последовательность этапов процесса разработки и ввода банковских инноваций: 1) сбор и обработка информации о состоянии рынка, анализ данных о возможных потребностях в новых банковских продуктах, услугах, операциях; 2) разработка инновационной стратегии банка, концепции нового продукта и технологии его ввода на рынок банковских услуг (подготовка документов, разработка технологии банковских операций, обучение сотрудников, выбор способов ввода продуктов (услуг) в рыночную среду, испытание качества продукта среди клиентов); 3) проведение мероприятий по продвижению инновационного продукта (услуги), его продажа клиентам; оценка результатов реализации инновационных продуктов, услуг, операций, оценка выбранной инновационной стратегии, исправление ошибок;

- выделены эволюционные формы развития банковских инноваций: создание новых и совершенствование уже имеющихся банковских продуктов, повышение конкурентоспособности банковских услуг, изменение технологии обслуживания клиентов банка, в целом направленные на рост результативности работы банка;

- уточнено, что банковский инновационный продукт – это абсолютно новый для рынка / усовершенствованный дополненный новыми качествами уже имеющийся продукт, связанный с информационными технологиями и

коммуникациями, удовлетворяющий потребности клиента, принося определенные выгоды самому банку.

Банковские инновации с учетом своего целевого использования приобретают новые характеристики, что обуславливает необходимость их классификации.

## 1.2 Классификация инновационных банковских продуктов: российский и зарубежный опыт

Все инновационные банковские продукты, услуги, операции обусловлены взаимодействием субъектов рынка, продвигающих, реализующих и потребляющих инновации, что подчеркивает их институциональную основу. Обобщенная классификация инновационных банковских продуктов, услуг, операций – таблица 1.

Таблица 1 – Классификация инновационных банковских продуктов, услуг, операций

ФИО авторов	Критерии классификации	Виды банковских инноваций
А.В. Охлопков [29, с.23]	Цели развития банка	реактивные, стратегические
	Уровень влияния на банковский бизнес	точечные, системные
В.С. Викулов [8, с.14]	Функциональное назначение	основные (продуктовые), обеспечивающие
	Степень новизны	радикальные (базовые), комбинаторные, модифицированные
	Распространение на рынке	лимитированные, нелимитированные
Л.В.Кох [14, с.18]	Отношение к разработчику	нововведения, разработанные собственными силами, приобретенные у стороннего разработчика
	Экономическое содержание	технологические, продуктовые
Авторская	С учетом фактора	текущие, краткосрочные,

позиция	времени	долгосрочные
---------	---------	--------------

Начинается классификация банковских инноваций с цели развития банка. Реактивные инновации – это инновации, направленные на выживание банка на рынке, проявляются в основном как реакция на нововведения конкурентов, выступая оборонительной стратегией. Банк вводит инновации для поддержания конкурентоспособности и сохранения позиций перед клиентами.

Ввод реактивных инноваций вызывает дополнительные расходы на обновление технологических процессов или предлагаемых продуктов для достижения нового соотношения затрат и эффективности. Т. е. банк-конкурент, вводя инновации, перемещает стандарт результативности на уровень выше, чем он был признан ранее, что вызывает затраты иных банков для функционирования на одном уровне с банком – конкурентом [29, с.80].

Стратегические инновации – это инновации, обеспечивающие сохранение лидера на рынке или его смену, инновационные преобразования нацелены на получение конкурентных преимуществ в дальнейшем. Результат использования стратегических инноваций – достижение банком нового стандарта результативности раньше его соперников со значительно сократившимися расходами, а также смена им своего положения на рынке в лучшую сторону. Стратегическая инновация – вступление банков в международные платежные системы Visa International, MasterCard International и т. д. для эмитирования собственных пластиковых карт [29, с. 82].

Точечные – это нововведения, характеризующиеся совершенствованием единичной сферы работы или технологии, не требуют больших затрат, связаны с улучшением одной – двух операций, существенно не влияя процесс производства в целом. Основа системных инноваций – изменение целой структуры [29, с.83].

Продуктовые инновации – основа инновационной деятельности банка, поскольку его результативность на рынке напрямую зависит от предложенных им продуктов, услуг. Сами продуктовые инновации разделяют на собственно продуктовые и рыночные инновации. Собственно продуктовые инновации сочетаются с разработкой новых банковских продуктов, услуг, продвижением их на рынок, для которого они были созданы (производство и распространение банком собственных векселей, предложение их своим клиентам как новый вариант депозита). Рыночные инновации – это комплекс мероприятий, за счет которых реализуются уже разработанные проекты на новых рынках, открываются для них новые сферы использования (применение собственных векселей банка в расчетных схемах производственных цепочек, что позволяет ориентировать уже известный банковский продукт на новый рынок клиентов определенного вида экономической деятельности, не имевший до этого в обращении производных финансовых инструментов) [8, с. 16].

Обеспечивающие инновации носят исключительно технологический характер, включая в себя инновационные преобразования управленческой структуры, методы организации основного производственного процесса – процесса оказания услуг и реализации банковских продуктов,

совершенствования банковских технологий, т. е. напрямую не сочетаются с основными функциями банка [8,с.18].

Радикальные инновации – это разработка новых видов банковских продуктов, услуг, операций с улучшенными свойствами, характеристиками, ценой, формируют новые рынки сбыта, сегменты потребителей, в т. ч. новые потребности, ввод которых обуславливает разработку новых банковских продуктов, услуг, существенное улучшение имеющихся технологий [8, с.18].

Комбинаторные инновации – это инновации, затрагивающиеся качественные или стоимостные характеристики имеющегося продукта, улучшение происходит за счет использования более результативных компонентов и материалов, усовершенствования технологий, разработки новых моделей машин, параметров производимых товаров (услуг). Инновации сочетают в себе разные комбинации и элементы, в т. ч. и имеющиеся банковские продукты с новыми элементами [8, с.17].

Модифицированные инновации – это инновации, представляющие собой значительные изменения базисных нововведений, вносят необходимые изменения в давно существующие банковские продукты [8, с.17].

Лимитированный финансовый продукт – продукт, со строго определенной величиной или количеством выпуска (акции, облигации, виды кредитных соглашений, объекты недвижимости и др.). Нелимитированный финансовый продукт – это продукт, с неопределенной величиной выпуска, производится в расчете на возможного потенциального покупателя [8, с,19].

Технологические инновации – разработка новых банковских продуктов, улучшение уже имеющихся с использованием современных информационных технологий и нового технологического оборудования, а также изменение технологии обслуживания клиентов банка для повышения эффективности и конкурентоспособности среди иных банков. Продуктовые инновации – это инновации, позволяющие вводить новые банковские продукты, сочетаемые с новыми операциями и традиционными в период их развития [14, с.65].

Мировая банковская практика различает следующие группы инновационных банковских технологий, объединенные общими целями:

- новые услуги, связанные с развитием денежно-финансового рынка;
- услуги по управлению денежной наличностью;
- инновации в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов [31].

Российский опыт ввода банковских инноваций базируется на зарубежной практике разработки новых банковских продуктов, услуг, включающих:

- банковские продукты на новых сегментах (инвестиции в недвижимость, страхование, финансовый лизинг, трастовые операции);
- инновации в новых областях денежно-финансового рынка (коммерческие бумаги, финансовые фьючерсы, опционы, рынки некотируемых ценных бумаг);
- управление денежной наличностью и использование новой информационной технологии;

- услуги финансового посредничества, *min* операционные затраты, обеспечивая более результативное управление активами и обязательствами (деPOSITные сертификаты, счета денежного рынка и др.);

- новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов (инструменты с плавающей процентной ставкой, свопы, облигации с глубоким дисконтом, серийные облигации и др.), а также инструменты денежного рынка с характеристиками капитала и заемных средств (ссуды и облигации участия, сертификаты инвестиций) [31].

Впервые электронный банкинг возник в США в начале 1980-х гг., после появления персональных компьютеров и цифровых каналов связи. В 1995 г. открылся первый в мире виртуальный банк – Security First Network Bank без офисов и филиалов, выполняющий все клиентские операции через Интернет. В начале 2000 г., когда интернет и мобильная связь прочно вошли в жизнь технология завоевала доверие граждан США. По данным Банка международных расчетов, наибольшее распространение интернет-банкинг получил в Австрии, Финляндии, Испании, Швеции, Швейцарии, занимаются им преимущественно традиционные, а не «виртуальные» банки. В современных условиях самый распространенный способ удаленного обслуживания – online-банкинг и мобильный банк.

ING Direct, First Direct, Metro Bank, Virgin Money, Tesco Bank и др., предлагают подход, при котором банк разрабатывает один базовый продукт – платежная карта, а впоследствии принимает решение о способе его продажи (отделение банка или дистанционное обслуживание), затем к этому базовому продукту банк подключает продвижение

иных модульных продуктов: автокредитование, страховые продукты, ипотечное кредитование и т. д.

Tesco Bank Великобритании начал свою деятельность подразделением крупной британской розничной компании – сети супермаркетов Tesco с более 10 млн участниками программы лояльности. Банк создал специальный web-сайт, позволяющий клиентам сравнивать предложения Tesco Bank с иными банками. Его инновация состоит, прежде всего, в возможности использования уже имеющейся лояльности клиентов сети супермаркетов для предоставления им еще одного вида банковского продукта [31].

Клиенты «Metro Банка» получают индивидуальный подход менеджера, подключающий к стандартной карте пользователей новые банковские продукты, приобретая исключительно необходимые продукты или услуги [31].

ING Direct в США, Канаде открывает отделения-кофейни – «виртуальный» формат офиса дополняется присутствием банковского бренда в физическом мире [31].

Стремительное развитие IT-технологий, уменьшение цены цифровых гаджетов предоставляет возможность банкам использовать разные инструменты для продвижения и продажи финансовых продуктов или услуг (интерактивные столы, планшетные компьютеры, электронные киоски, видеостены и т.д.). Так, кредитный союз Coast Capital США использует iPad в качестве способа продвижения продуктов в отделениях и консультирования клиентов [31]. Флагманское отделение Barclays в центре Лондона предлагает клиентам и гостям туристическую и общественно важную информацию через интерактивные киоски и видеостены [31].



Банки ведут активную жизнь в online пространстве, используя web-сайты, поисковые системы, социальные сети.

Commonwealth Bank Австралии создал специальный web-сайт IdeaBank, предоставляющий возможность обычным людям высказывать идеи о новых банковских продуктах и предполагаемых изменениях в банковской индустрии. Методом голосования и оценок экспертов выбирается победитель, получающий за свои идеи получит 10 тыс. долл. Аналогичный способ развития применяют Danske Bank Дании, First Direct Великобритании, открывающие online-лаборатории инноваций.

Банковская практика свидетельствует, что наиболее успешные инновационные банковские технологии связаны с изменением подходов к обслуживанию клиентов, важны персональный подход к клиенту, доверию с его стороны. В этой связи банкам необходимо внедрять инновации, сочетающие дистанционное банковское обслуживание, минимизирующие общение с клиентами, персональный подход к ним.

Изучение классификации инновационных банковских продуктов показывает, что:

- выделены классификационные признаки банковских инноваций: цели развития банка, функциональное назначение, степень новизны, уровень влияния на банковский бизнес, отношение к разработчику, распространение на рынке; экономическое содержание, выделяя приоритетным признаком фактор времени, различая текущие, краткосрочные, долгосрочные инновации;

- изучена международная практика развития инноваций в Security First Network Bank, ING Direct, First Direct, Metro

Bank, Virgin Money, Tesco Bank Великобритании, Metro Bank, ING Direct в США, Канаде, кредитном союзе Coast Capital США, Commonwealth Bank Австралии, Danske Bank Дании, First Direct Великобритании;

- определено, что наиболее успешные инновационные банковские технологии связаны с изменением подходов к обслуживанию клиентов, важны персональный подход к клиенту, доверию с его стороны, что предполагает банкам ввод инноваций, сочетающих дистанционное банковское обслуживание, минимизирующих общение с клиентами, применяя персональный подход к ним.

Следуя логике исследования, следующий шаг исследования – характеристика процесса разработки и ввода новых банковских технологий, продуктов.

### 1.3 Характеристика процесса разработки и ввода новых банковских технологий, продуктов

Технология разработки инновационных банковских продуктов (ИБП) – взаимодействие банковского дела и сектора информационных технологий. Высокая скорость, широкие возможности, удобство пользования и мобильность – основные факторы, предопределяющие создание ИБП, влияющие на уровень удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых продуктов и услуг через систему дистанционного банковского обслуживания. Непосредственно основные факторы, влияющие на развитие российской системы дистанционного банковского обслуживания:

- увеличение количества клиентов, предпочитающих мобильное банковское приложение;
- удобный сервис для быстрого удовлетворения потребностей (быстрая и удобная оплата счетов при входе в мобильное приложение банка, используя отпечаток пальца);
- электронные аналоги карт для оплаты через мобильное приложение;
- наличие большого количества консервативных клиентов, с которыми в обязательном порядке необходимо работать, что потребует персонализации элементов системы дистанционного банковского обслуживания, а не ее унификации.

Разработка инновационных банковских продуктов (ИБП) – ключевая задача развития каждого коммерческого банка и всего банковского сектора в целом.

Рост уровня конкурентоспособности банков обуславливает разработку новых продуктов, совершенствование имеющихся, формируя широкий ассортимент инновационных продуктов. Российский банковский сектор представлен следующими банковскими продуктами и технологиями: кредитные продукты, интернет-банкинг, интернет-трейдинг, системы быстрых денежных переводов и др., представляющие развитие новых технологий, продуктов по следующим направлениям:

- интерактивные технологии и обслуживание на дому через персональный компьютер, телефон с дисплеем или интерактивное телевидение;
- интеллектуальные карточки (smart-card);
- технология вычислений в архитектуре клиент/сервер с наиболее привлекательной чертой архитектуры – не

повышение собственной производительности системы, а уровня культуры, организации партнерства между сотрудниками подразделения информационных систем и внутренними клиентами;

- обработка изображений платежных чеков.

Такие технологии в западных банках используются с 2000 г., а для российских банков – новые.

Методы, способы разработки и ввода инноваций связаны с большими издержками, вызывая риск невозврата вложенных средств. В кризис большинство банков ошибочно уменьшают расходы на развитие в инновационной сфере, теряя впоследствии позиции на рынке. Именно инновационные технологии помогают банку сохранить свою долю на рынке, усиливая преимущества среди конкурентов. Исключить подобную ситуацию поможет решение проблем по следующим направлениям: совершенствование российского законодательства; формирование конкурентной среды, повышение финансовой грамотности населения, квалификации работников, финансовой устойчивости банков; формирование специальных банковских резервов, нацеленных на разработку и ввод банковских инновационных технологий.

При разработке и вводе инновационных банковских технологий необходимо использовать разные методы, способы с учетом потребностей и возможностей клиентов, чтобы затраты на новые продукты и технологии были оправданы.

Процесс ввода новых технологий в бизнес банков проходит следующие этапы – рисунок 3.

Создание каждого продукта – это определенный алгоритм действий, направленный на образование нового продукта. Порядок создания и ввода инновационных банковских продуктов – рисунок 4.

Достижение цели создания инновационных банковских продуктов требует формирования сценариев прогноза создания инновации, впоследствии определяются потребности клиентов, влияющие на будущий продукт. На следующем этапе оценивается качество инновационного банковского продукта, организуются мероприятия его ввода в структуру банка. По завершению выбираются инновации и инструментарий, осуществляется документальное оформление, сопровождение, ввод, реализация готового ИБП.

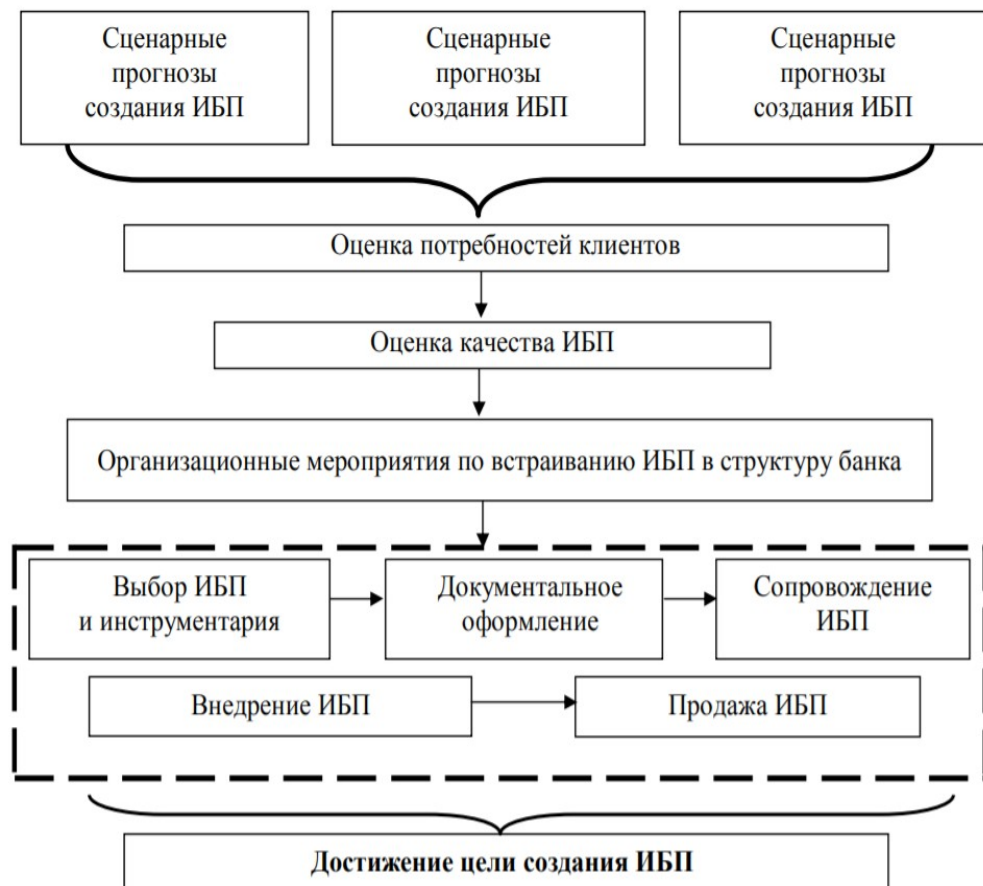
Этапы процесса ввода новых технологий в  
банковский бизнес



Рисунок 3 – Последовательность этапов процесса ввода новых технологий в банковский бизнес

На основе характеристики процесса разработки и ввода новых банковских технологий, продуктов:

– установлены направления развития новых технологий, продуктов в российском банковском секторе: интерактивные технологии и обслуживание на дому через персональный компьютер; телефон с дисплеем или интерактивное телевидение; интеллектуальные карточки; технология вычислений в архитектуре клиент/сервер; обработка изображений платежных чеков;



#### Рисунок 4 – Порядок создания и ввода инновационных банковских продуктов (ИБП) [9]

- определено, что регулярное развитие инноваций в российском банковском секторе требует решения проблем по следующим направлениям: совершенствование российского законодательства, формирование конкурентной среды, повышение финансовой грамотности населения, квалификации работников, финансовой устойчивости банков; формирование специальных банковских резервов, нацеленных на разработку и ввод банковских инновационных технологий;

- представлена последовательность этапов процесса ввода новых технологий в банковский бизнес: 1) реализация банковского и финансового инжиниринга; 2) достижение организационной маневренности и ввод инновационных технологий в сферу управления человеческим капиталом для производства и решения задач клиентов; 3) модернизация производственной инфраструктуры для изменения банка и гарантирования новых решений, получаемых из нескольких внешних источников для макс создания стоимости и min затрат; 4) сокращение появления вирусов, вероятность возникновения которых повышается в банковском секторе из-за оперативного ввода новых технологий и сохранения зависимости от устаревшей инфраструктуры; 5) автоматизация технологий за счет роботизации и разработка протокола кибербезопасности, учитывающего возможность появления вредоносных вирусов;

- предложен порядок создания и ввода инновационных банковских продуктов.

Результатами исследований теоретических аспектов банковских продуктов стали:

- предложена последовательность этапов процесса создания и ввода банковских инноваций: 1) аккумуляция и обработка информации о состоянии рынка, оценка данных о возможных потребностях в новых банковских продуктах, услугах, операциях; 2) разработка банковской инновационной стратегии, концепции нового продукта и технологии его ввода на рынок банковских услуг; 3) осуществление мероприятий по продвижению инновационного продукта (услуги), его продажа клиентам; оценка итогов реализации инновационных продуктов, услуг, операций, оценка выбранной банковской инновационной стратегии, исправление ошибок;

- уточнено, что банковский инновационный продукт – это абсолютно новый для рынка / усовершенствованный дополненный новыми качествами уже имеющийся продукт, связанный с информационными технологиями и коммуникациями, удовлетворяющий потребности клиента, принося определенный выгоды самому банку.

- выделен приоритетный признак классификации банковских инноваций по фактору времени, разделяющий инновации на текущие, краткосрочные, долгосрочные;

- рассмотрена последовательность этапов процесса ввода новых технологий в банковский бизнес: 1) реализация банковского и финансового инжиниринга; 2) достижение организационной маневренности и ввод инновационных технологий в сферу управления человеческим капиталом для производства и решения задач клиентов; 3) модернизация производственной инфраструктуры для изменения банка и



гарантирования новых решений, получаемых из нескольких внешних источников для макс создания стоимости и min затрат; 4) минимизация появления вирусов, вероятность возникновения которых увеличивается в банковском секторе из-за оперативного ввода новых технологий и сохранения зависимости от устаревшей инфраструктуры; 5) автоматизация технологий за счет роботизации и разработка протокола кибербезопасности, учитывающего возможность появления вредоносных вирусов.

Реально оценить инновационность банковских продуктов и особенности их развития можно только в процессе функционирования банка, что определяет следующее направление исследования.

## 2 АНАЛИЗ УРОВНЯ ИННОВАЦИОННОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

### 2.1 Рейтинговые позиции инновационности Почта Банка

Президент-председатель правления ПАО «Почта Банк» Д. Руденко отмечает, что каждый коммерческий банк ориентирован на основную цель – получение прибыли, а Почта Банк учитывает и социально-значимую составляющую – уменьшение доли наличных платежей, обеспечение жителей сельской местности современными банковскими

услугами, повышение финансовой грамотности населения [24].

Привлечение большего количества клиентов коммерческими банками на каждом этапе своего развития требует внедрения новых технологий. Почта Банк ориентирован преимущественно на пенсионеров, граждан со средними (ниже средних) доходами, предлагая простые и демократические решения: кредиты со сниженными процентами, сберегательные счета и срочные вклады, денежные переводы и электронные платежи.

Общая оценка деятельности банка – активов, обязательств, собственных средств – Приложение А, таблицы 2 – 4.

Таблица 2 – Анализ активов Почта Банка

Показатели	01.01.2018 г.		01.01.2019 г.		01.01.2020 г.		Абсолютное изменение 2019 г. к 2017 г., млн руб.	Изменение в структуре 2019 г. к 2017 г., %	Темп роста 2019 г. к 2017 г., %
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Денежные средства	15302,6	6,27	13859,3	3,77	17878,8	3,81	+2576,2	-2,46	116,84
Средства кредитных организаций в Банке России	7990,3	3,27	7380,2	2,01	7344,9	1,57	-645,4	-1,70	91,92
в т. ч. обязательные резервы	1074,4	0,44	2178,2	0,59	2835,0	0,60	+1760,6	+0,16	263,87
Средства в кредитных организациях	5439,8	2,23	2058,7	0,56	1463,3	0,31	-3976,5	-1,92	26,90

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистая ссудная	196917	80,7	322178	87,6	427640	91,18	+2307	+10,48	217,17

задолженнос ть	,3		,5	0	,3		23		
Финансовые активы всего в т. ч.:	0	0	1167,0	0,32	1167,0	0,25	+1167, 0	+0,25	-
чистые вложения в ценные бумаги и др. финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	0	0	1167,0	0,32	1167,0	0,25	+1167, 0	+0,25	-
в т. ч. инвестиции в дочерние и зависимые организации	0	0	1167,0	0,32	1167,0	0,25	+1167, 0	+0,25	-
Требование по текущему налогу на прибыль	29,4	0,01	53,0	0,01	255,3	0,05	+225,9	+0,04	868,37
Отложенный налоговый актив	3363,1	1,38	2031,7	0,55	3419,1	0,73	+56	-0,65	101,67
Основные средства, нематериаль ные активы и материальны е запасы	5720,7	2,34	6987,5	1, 90	6116,8	1,30	+396,1	-1,04	106, 92
Пр.	9352,2	3,83	9568,1	3,28	3733, 9	0,80	- 5618,3	-3,03	39, 93
Общая стоимость активов	244115 ,5	100	367794 ,5	100	469019 ,5	100	+2249 04,0	0	192,13

Общая стоимость активов Почта Банка за период 2017 – 2019 гг. выросла на 224904 млн руб., составляя в относительном выражении 192,13 %. Существенное влияние оказал рост чистой ссудной задолженности на 230723 млн руб., на 10,48 процентных пунктов, темп роста – 217,17 %.

Стоимость денежных средств (наличные денежные средства в рублях и иностранной валюте, драгоценные металлы и камни, принадлежащие кредитной организации) Почта Банка увеличилась на 2576,2 млн руб. или 116,84%,

свидетельствуя о наращении ликвидных активов банка, что в условиях нестабильности рассматривается положительно.

Средства в кредитных организациях, размещенные на депозитных и корреспондентских счетах, торговых, клиринговых и пр. банковских счетах в иных банках снизились на 3976,5 млн руб., т. е. на 1,92 процентных пунктов. В 2017 – 2019 гг. отложенный налоговый актив вырос на 56,0 млн. руб.

Таблица 3 – Анализ обязательств Почта Банка

Показатели	01.01.2018 г.		01.01.2019 г.		01.01.2020 г.		Абсолютное изменение 2019 г. к 2017 г., млн руб.	Изменение в структуре 2019 г. к 2017 г., %	Темп роста 2019 г. к 2017 г., %
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	, %			
Обязательства (привлеченные кредиты, вклады и счета) из них:									
Средства кредитных организаций	210977,2	96,06	321177,1	95,84	413658,6	97,50	+202681,4	+1,44	196,07
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями в т. ч.:									
вклады (средства) юридических лиц	42050,0	19,15	7800,1	2,36	22900,0	5,40	-19150,0	-13,75	54,46
вклады (средства) физических лиц, в т. ч. индивидуальных предпринимателей	168927,2	76,92	313372,1	93,47	390758,6	92,11	+221831,4	+15,19	231,32
Пр. обязательства	8327,2	3,79	8364,1	4,02	9274,4	2,19	+947,2	-1,60	111,37

Резервы на возможные потери по ссудам	321,1	0,15	487,8	0,15	1317,3	0,31	+996,2	+0,16	410,25
Общая стоимость обязательств	219625,5	100	330029,0	100	424250,3	100	+204624,8	0	193,17

Общая стоимость обязательств за период 2017 – 2019 гг. выросла на 204624,8 млн. руб., составляя в относительном выражении 193,17 %, что в значительной мере обусловлено ростом обязательств в виде привлеченных кредитов, вкладов и счетов на 202681,4 млн руб., темп роста – 196,07 %.

Средства кредитных организаций сократились на 19150,0 млн руб., на 13,75 процентных пунктов. Общая сумма обязательств в виде привлеченных кредитов, вкладов и счетов клиентов выросла на 221831,4 млн руб., темп роста – оставил 231,32%.

Считается, что необходимость создания резервов на возможные потери обусловлена недостаточно высоким качеством активов банка. Так, рост резервов объясняется ухудшением качества банковских активов, и наоборот, в Почта Банке резервы, сформированные банком выросли в абсолютной величине на 996,2 млн. руб.

Таблица 4 – Анализ собственных средств Почта Банка

Показатели	01.01.2018 г.		01.01.2019 г.		01.01.2020 г.		Абсолютное изменение 2019 г. к 2017 г., млн руб.	Изменение в структуре 2019 г. к 2017 г., %	Темп роста 2019 г. к 2017 г., %
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	, %			
Средства акционеров (уставный капитал)	421,7	1,72	520,1	1,38	670,2	1,50	+248,5	-0,22	158,93
Эмиссионный доход	11594,	47,3	17696,	46,86	27428,	61,27	+1583	+13,	236,56

	8	5	5		3		3,5	92	
Резервный фонд	662,4	2,70	848,3	2,25	848,3	1,89	+185,9	-0,81	128,06
Безвозмездное финансирование	132,9	0,54	132,9	0,35	132,9	0,30	0	-0,24	100
Нераспределенная прибыль	11678,1	47,69	18567,6	49,17	15689,4	35,05	+4011,3	-12,64	134,35
Общая сумма собственных средств	24490,0	100	37765,4	100	44769,2	100	+20279,2	0	182,81

Общая сумма источников собственных средств Почта Банка в течение 2017 -2019 гг. выросла на 20279,2 млн руб., составляя в относительном выражении 182,81% суммы на начало исследуемого периода.

Средства акционеров, отражающие взносы акционеров в уставный капитал банка, выросли на 248,5 млн руб. или на 158,93 %, означая наращивание собственного капитала банка, что положительно для финансовой деятельности банка.

Эмиссионный доход, показывающий превышение цены размещения акций над их номинальной стоимостью вырос на 15833,5 млн руб. или на 13,92 процентных пункта, темп роста - 236,56%. Резервный капитал вырос на 185,9 млн руб. или на 128,06%,свидетельствуя о наращивании источников собственных средств банка. Абсолютная величина безвозмездного финансирования неизменна - 132,9 млн руб.

Нераспределенная прибыль Почта Банка в ретроспективный период 2017 - 2019 гг. выросла на 4011,3 млн руб. или на 134,35%.К сожалению в структуре доля прибыли уменьшилась с 47,69 % в 2017 г. до 35,05 % в 2019 г. или на 12,64 процентных пунктов.

Необходимо отметить, что основное направление развития банка – ввод инновационных технологий, экономящих время людей, способствуя оперативному получению банковских продуктов и услуг, будучи при этом удобными для потребителей.

Председатель правления Почта Банка Д. Руденко отмечает, что он станет инновационной площадкой для развития дистанционного банковского обслуживания розничных клиентов [24]. По мнению президента России В. В. Путина, Почта Банк имеет очень хорошие перспективы развития [24].

Совместно с Почтой России создаются разные инновационные проекты интернет-покупателям, кроме мобильного приложения. Мировой опыт показывает, что интеграция банковских и почтовых отделений может дать положительный результат. Так, немецкий Deutsche Postbank, японский Japan Post Bank и др. вывели почтовые службы этих стран на новый уровень, благополучно функционируя в симбиозе [27], что позволяет предположить об успешности Почта Банка в долгосрочной перспективе.

Компания Deloitte, исследовав уровень ввода банками новых продуктов, составила их рейтинг инновационности. В исследовании эксперты оценивали деятельность по следующим категориям:

- безопасность / умная идентификация – это система сканирования лица человека, для его распознавания;
- аналитика (Big Data, личные финансовые помощники) – использование подходов, способов, инструментов обработки структурированных и неструктурированных данных для решения отдельных задач;

- цифровые технологии (онлайн-кошелёк, бесконтактная оплата и др.);
- автоматизация – роботы в отделениях;
- геймификация – игры и квесты для клиентов;
- P2P-кредитование – это кредитование, при котором займы предоставляются без участия банков, а кредитор – физическое лицо [27].

В результате тройкой лидеров стали следующие банки: Сбербанк России, Тинькофф Банк, Банк «Открытие». К сожалению, Почта Банк не вошел в 10-ку наиболее инновационных банков.

Доступность инновационной структуры состоит в наличии отделений банков, а почтовые окна с платежными терминалами, система мобильного и интернет-банкинга позволяют оперативно решать вопросы, возникающие перед клиентами. Т. е. на развитие банков в инновационной сфере влияет число отделений. По данным Банка России составлен рейтинг банков с самой широкой сетью структурных подразделений (головной, доп.офисы, кредитно-кассовые, операционные офисы, филиалы и кассы) – таблица 5.

Таблица 5 – Рейтинг банков по количеству структурных подразделений в 2020 году

Позиция	Банки	Число структурных подразделений
1	Сбербанк России	13 968
2	ВТБ	1518
3	Россельхозбанк	1346
4	Альфа-Банк	824
5	Банк «ФК Открытие»	692
6	Банк Восточный	593
7	Почта Банк	447
8	Совкомбанк	434
9	Газпромбанк	398
10	Росбанк	340
11	Промсвязьбанк	311



12	Банк Уралсиб	273
13	Банк Авангард	257
14	Ак Барс Банк	228
15	ОТП Банк	226
16	РНКБ Банк	224
17	Хоум Кредит Банк	222
18	МИнБанк	219
19	Азиатско-Тихоокеанский Банк	200
20	Пойдем!	196

Источник: сервис подбора финансовых услуг Бробанк. ру

Возглавляет рейтинг Сбербанк России, включающий 13968 структурных подразделений, что на 13521 (13968 – 447) больше, чем в Почта Банке, занимающем 7-ю позицию.

Рейтинг банков по присутствию в субъектах Российской Федерации – таблица 6.

Таблица 6 – Рейтинг банков по присутствию в субъектах Российской Федерации

Позиция	Банки	Число субъектов РФ, в которых есть подразделения
1	2	3
1	Сбербанк России	83
2	Почта Банк	83
3	Россельхозбанк	82
4	ВТБ	78
5	Банк «ФК Открытие»	73
6	ОТП Банк	73
7	Промсвязьбанк	72
8	Хоум Кредит Банк	72
9	Совкомбанк	71
10	Росбанк	71
11	Банк Восточный	70
12	Газпромбанк	67
13	Росгосстрах Банк	64
14	Русфинанс Банк	63
15	Ренессанс Кредит	61
16	Русский Стандарт	58
17	Альфа-Банк	55
18	Связь-Банк	53
19	Банк Авангард	51
20	СКБ-Банк	48

Источник: сервис подбора финансовых услуг Бробанк. ру

В рейтинге лидером остается Сбербанк России, а Почта Банк занимает 2-ю позицию. В 2019 г. Почта Банк проводя

активную региональную экспансию, открыл 19000 точек обслуживания в 83 субъектах РФ, в т. ч. в Дальневосточном федеральном округе, 80 % из которых приходится на небольшие города и села [24]. Почта Банк работает без кассовых узлов, а клиенты проводят операции с помощью банкоматов с функцией замкнутого оборота наличных средств. Почта Банк – 1-й в России, создавший банкоматную сеть (более 4800 машин) из ресайклинговых устройств – банкоматов, осуществляющих автоматизированные процессы приема и выдачи денежных средств, применяя банковские карты и систему замкнутого цикла использования обращения наличности. Т. е. средства, вносимые в банкомат, будут выдаваться иному человеку, при этом, выдаваемые денежные средства не должны будут проходить через процесс инкассирования банком. Такая автоматизация оптимизирует время, сокращая операционные затраты.

Очевидно, что рейтинги по количеству структурных подразделений (Сбербанк России – 1-я позиция, Почта Банк – 7-я позиция), присутствию в субъектах РФ (Сбербанк России – 1-я позиция, Почта Банк – 2-я позиция) взаимосвязаны. Считается, что чем больше филиалов и представительств, тем больше банку необходимо развиваться для привлечения клиентов и завоевания их доверия, определяющая роль при этом отводится инновационным продуктам с мобильными приложениями, за счет которых можно получать банковские услуги, не выходя из дома (заказ карты, оплата по отдельным счетам, открытие вклада и т.д. В результате у банка возрастает потенциал развития в инновационной сфере.

Рейтинг интернет-банков, используемых для решения ежедневных задач – таблица 7.

Таблица 7 - Рейтинг интернет-банков для решения ежедневных задач

Позиция	Банки	Рейтинг эффективности (0 - 100 баллов)	Функциональность (0 - 10 баллов)	Удобство (0 - 10 баллов)
1	2	3	4	5
1	Тинькофф Банк	78,7	8,4	7,3
2	Банк Левобережный	68	6,9	6,7
3	АК Барс Банк	64	6,4	6,4
4	Банк Уралсиб	61,7	6,6	5,7
5 - 6	Почта Банк Райффайзенбанк	60,5	6,1	6
7	Промсвязьбанк	60	5,9	6,1
8	Банк Открытие	59,5	6,7	5,1
9 - 11	Карта Кукуруза Русский Стандарт СКБ Банк	58	5,8 5,9 5	5,8 5,7 6,5

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
12	Росбанк	55,6	5,2	5,9
13	Альфа-Банк	55	5,6	5,4
14	Банк Санкт-Петербург	54	5,2	5,6
15	Восточный Банк	53,5	5,2	5,5
16	Сбербанк России	53,1	5	5,6
17	ВТБ	52,7	4,8	5,7
18	Россельхозбанк	52	5	5,4
19	МКБ	51,1	5,4	4,8
20	Совкомбанк	50,4	5,6	4,4
21	Банк Казани	49,6	4,7	5,2
22	ЮниКредит Банк	44,1	4,7	4,1
23	Хоум Кредит Банк	37,5	2,8	4,5
24	Газпромбанк	31,3	2,1	3,9

Источник: данные консалтингового агентства Markswobb

В рейтинге Почта Банк, разделяя позицию с Райффайзенбанком, занимает 5-ю позицию, получая по эффективности использования интернет-банкинга 60,5 баллов из 100, что на 18,2 балла меньше, чем у лидера - Тинькофф. По критерию функциональности и удобства у

банка 6,1 и 6 баллов из 10 баллов соответственно. Развитие интернет-банка зависит от клиентов, имея 2 стратегии:

- сокращение доли пользователей снижает необходимость уменьшения инвестиций в развитие и поддержание текущей платежной активности, а также использование интернет-банка для адаптации клиента к мобильному банку;

- вложение средств в приоритетные направления развития, рост платежной активности, облегчение входа пользователям мобильного банка при стабильной, а не уменьшающейся величине клиентов;

Онлайн-банкинг – это ключ решения большинства задач – рисунок 5.

Больше всего услугами онлайн-банкинга пользуются для перевода денег – 25 % и оплаты услуг – 21%, а меньше всего – для обмена валюты, изучения познавательного и развлекательного контента и др..



Рисунок 5 – Перечень задач, решаемых с помощью онлайн-банкинга [27]

Рейтинг интернет-банков по уровню цифрового офиса -  
таблица 8.

Таблица 8 - Рейтинг банков по уровню цифрового офиса

Позиция	Банки	Рейтинг эффективности (0 - 100 баллов)
1	Тинькофф Банк	90,5
2	Банк Левобережный	80,7
3	Промсвязьбанк	68,4
4	АК Барс Банк	66,5
5	Сбербанк России	63,8
6	Банк Казани	63,1
7	СКБ Банк	61,9
8	Райффайзенбанк	60,7
9	Альфа-Банк	59,8
10	Русский Стандарт	56
11	ВТБ	52,3
12	Почта Банк	46,8
13	МКБ	44,1
14	Восточный Банк	43,5
15	Россельхозбанк	39,1
16	Банк Открытие	38,9
17	Банк Уралсиб	36,5
18	Банк Санкт-Петербург	36,4
19	Хоум Кредит Банк	31,4
20	Совкомбанк	30,2
21	Росбанк	28
22	ЮниКредит Банк	27,9
23	Карга Кукуруза	20,3
24	Газпромбанк	11,4

Источник: сайт консалтингового агентства Markswebb

Цифровой офис (digital office) - это система, предполагающая решение задач, связанных с закрытием и открытием банковских продуктов, получением справок, решением каких-либо проблем и т.д. через цифровые каналы. В итоге клиент может прекратить взаимодействие с банком оффлайн. В современных условиях с помощью цифрового офиса невозможно решать все задачи онлайн. Удаленная регистрация, подключение услуг, оформление продуктов через онлайн-банк - обязательный min. Предпринимаются

шаги по переносу в интернет-банк процессов, связанных с обменом документами между клиентом и банком, закрытием продуктов. Почта Банк по развитию цифрового офиса занимает 12-ю позицию, имея 46,8 баллов из 100 баллов по его эффективности, что существенно меньше, чем значение лидера – Тинькофф Банка. Почта Банку необходимо развивать, совершенствовать уровень своего цифрового офиса.

Для проведения простых и безопасных покупок интернет-банки предлагают специальные виртуальные карты в режиме онлайн.

В таблице 9 – рейтинг лучших виртуальных карт в 2020 г.

Онлайн-карта Почта Банка заняла 7-ю позицию в рейтинге лучших виртуальных карт. Ее ключевой недостаток – невозможность использования в офлайн-магазинах, отсутствие бонусов за приобретения. Самой лучшей виртуальной картой признана карта Мегафон Банка, ее основной недостаток – ее условия зависят от тарифа, в отличие от всех иных карт, которые обслуживаются и открываются бесплатно.

В результате изучения рейтинговых позиций инновационности Почта банка:

– проведена общая оценка деятельности Почта Банка в 2017 – 2019 гг.– активов, обязательств, собственных средств, фиксирующая рост общей стоимости активов на 192,13 %, обязательств на 193,17 %, собственных средств на 182,81%, в т. ч. нераспределенной прибыли на 134,35% (в структуре доля прибыли сократилась на 12,64 процентных пунктов);

Таблица 9 – Рейтинг лучших виртуальных карт интернет-банков в 2020 г.

Позиции	Название карты	Преимущества
1	Виртуальная карта (МегаФон Банк) MasterCard	единый счет с балансом мобильного телефона кэшбэк, бонусные мегабайты и % на остаток бесплатные SMS-уведомления снятие наличных в каждом банкомате без комиссии
2	Карта Яндекс.Деньги - MasterCard	бесплатное производство и обслуживание - поддержка платежных приложений для смартфонов, может выпускаться как пластиковая карта
3	Квику (ЭйрЛоанс) - Visa	бесплатное производство - не требуется подтверждение дохода, высокий кэшбэк у партнеров карты
4	Цифровая карта (Сбербанк) - Visa	бесплатное производство и обслуживание - поддержка платежных приложений для смартфонов, бонусы от партнеров при активном использовании, оформляются с 14 лет
5	Карта QIWI - Visa	бесплатное производство и обслуживание, не идентифицируется кошелек, высокий кэшбэк у партнеров карты
6	Цифровая карта (Росбанк) - Visa, MasterCard	используется в офлайн-магазинах, выпускается в каждом пакете услуг, оформляется к валютному счету
7	Онлайн-карта (Почта Банк) - Visa	бесплатное производство и обслуживание, дополнительные услуги для покупок в интернете
8	Банк в кармане Цифровой (Русский Стандарт) - MasterCard	бесплатное производство и обслуживание, используется в офлайн-магазинах, баллы выводятся на счет
9	Виртуальная карта (МТС Банк) - MasterCard	бесплатное производство и обслуживание, пополняется с номера телефона, мобильное приложение с поддержкой бесконтактной оплаты
10	Виртуальная карта (Россия) - МИР	бесплатное производство и обслуживание, крупный лимит на операции

Источник: официальный сайт сравнения микрозаймов и карт «Все Займы Онлайн»

- выявлено, что руководство банка позиционирует его инновационной площадкой для развития дистанционного банковского обслуживания розничных клиентов;

- определено, что Почта Банк совместно с Почтой России создают разные инновационные проекты интернет-покупателям, кроме мобильного приложения, что с учетом лучшего зарубежного опыта позволяет предположить успешность Почта Банка в долгосрочной перспективе;

- приведен рейтинг инновационности компании Deloitte по следующим категориям: безопасность / умная идентификация; аналитика; цифровые технологии; автоматизация; геймификация; P2P-кредитование; Почта Банк не вошел в 10-ку наиболее инновационных банков;

- представлены в логической взаимосвязи рейтинги по числу структурных подразделений (Сбербанк России - 1-я позиция, Почта Банк - 7-я позиция), присутствия в субъектах РФ (Сбербанк России - 1-я позиция, Почта Банк - 2-я позиция);

- изучен рейтинг интернет-банков для решения ежедневных задач, в котором Почта Банк, разделяя позицию с Райффайзенбанком, занимает 5-ю позицию, получая по эффективности использования интернет-банкинга 60,5 баллов из 100, по критерию функциональности и удобства у банка 6,1 и 6 баллов из 10 баллов соответственно;

- установлено, что Почта Банк по развитию цифрового офиса занимает 12-ю позицию, имея 46,8 баллов из 100 баллов по его эффективности, что существенно меньше, чем значение лидера - Тинькофф Банка;

- изучен рейтинг лучших виртуальных карт, онлайн-карта Почта Банка заняла 7-ю позицию, ее основной



недостаток – невозможность использования в офлайн-магазинах, отсутствие бонусов за приобретения.

Следуя логике исследования, изучается инновационный портфель Почта банка.

## 2.2 Оценка инновационного портфеля банка

Инновационный портфель банка – это совокупность инновационных продуктов, услуг банка, минимизирующих риск и обеспечивающих достижение целей его деятельности [33].

Р. А. Фатхутдинов считает, что формирование такого портфеля основывается на следующих принципах:

- реализация инновационной стратегии банка;
- соответствие инновационного портфеля инвестиционным ресурсам;
- оптимизация соотношения доходности и риска, доходности и ликвидности;
- обеспечение управляемости портфелем [33].

Инновационные технологии должны позволять банку сократить расходы, повышая результативность управления. За счет *min* затрат в каких-либо областях Почта Банк может инвестировать денежные средства в разработку новых продуктов и услуг и, следовательно, аккумулировать новых клиентов, повышая свою производительность, получая больше прибыли.

Кредитные карты, выпускаемые Почта Банком, – таблица 10.

Таблица 10 – Кредитные карты, выпускаемые Почта Банком

Кредитные карты	Стоимость кредита, тыс. руб.	Характеристика
Visa «Элемент 120»	до 1500	беспроцентный период – до 4-х месяцев, кэшбэк до 12 % с программой лояльности «Шанс», поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.
ВездеДоход	до 1500	возврат бонусами до 6 % за приобретения в магазинах одежды, обуви, ресторанах и кафе, беспроцентный период – до 2-х месяцев, программа лояльности «Мультибонус».
Марки	1500	Кэшбэк до 15 % за все приобретения (бонусами выбранной программы лояльности), большой выбор бонусных программ партнеров, поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.
Мир «Пятерочка»	до 500	за приобретения в «Пятерочке» дается в 3 раза больше баллов, до 5550 приветственных баллов, начисление баллов в иных магазинах за приобретения по карте.
Почтовый Экспресс (выдается при получении кредита на оплату товаров и услуг)	Удобный и безопасный кредитный limit на любые операции по карте	0% – % ставка по кредиту, 0 % – комиссия за обслуживание, 5 мин. Решение
Зеленый мир	до 1500	возобновляемый беспроцентный период – до 2-х месяцев, бонусы и скидки премиальной карты, за каждый потраченный 3000 руб. сажается дерево.

Практически все кредитные карты имеют лимит в сумме 1500 тыс. руб., за исключение карт «Пятерочка», «Почтовый экспресс». Почта Банк предоставляет займы с беспроцентным периодом – период = 4 или 2 месяцам, в течение которых деньги банка используются бесплатно, при условии обязательного взноса min платежей.

Программа лояльности «Шанс» – выбор в приложении Почта Банка числа от 2 – 12, за которым скрыт шанс на получение определенной суммы кэшбэка. Программа «Мультибонус» – программа, предоставляющая возможность

клиенту банка копить бонусы, начисляемые за каждую покупку, меняя их на деньги по курсу 1 бонус = 1 рубль или выбрать товары, услуги, путешествия и развлечения в каталоге программы [24].

Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay поддерживают кредитные карты Почта Банка.

Дебетовые карты Почта Банка – таблица 11.

Таблица 11 – Дебетовые карты Почта Банка

Дебетовые карты	Стоимость годового обслуживания, руб.	Характеристика
1	2	3
Везде Доход	Комиссия за оформление карты – 500 руб., цена годового обслуживания – 500 руб.	возврат 3 % бонусами за приобретения в магазинах одежды, обуви, ресторанах и кафе; возврат 1 бонусами за остальные приобретения, программа лояльности «Мультибонус».
Магнит	Бесплатно – производство неименной карты, 500 руб. – производство именной карты, бесплатно – 1-й год обслуживания, 500 руб. – со 2-го года обслуживания, производство, обслуживание для зарплатных клиентов бесплатно	повышенные бонусы за 1-й месяц пользования; накопление бонусов за приобретения в сети «Магнит» и в иных магазинах; оплата приобретений бонусами.
Зеленый мир	Производство карты – 500 руб., 1-й год обслуживания – бесплатно, а со 2-го года – 500 руб.	до 6 % на остаток по счету ежемесячно; кэшбэк до 20 % с программой лояльности платежной системы МИР; за каждые 4000 руб., потраченные на приобретения по карте в течение 1 мес., оплачивается посадка одного дерева;.
Детская карта	Бесплатное открытие и обслуживание карты	быстрое оформление в Почта Банк онлайн; детский мобильный банк под контролем родителей; поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Мир «Пятеро	Бесплатно – производство неименной карты,	за приобретения в «Пятерочке» дается в 3 раза больше баллов;

ч-ка»	бесплатно – 1-й год обслуживания, 500 руб. – со 2-го года обслуживания	до 5550 приветственных баллов; начисление баллов в др. магазинах за приобретения по карте.
Марки	производство карты – 500 руб. 1-й год обслуживания – бесплатно, со 2-го года – 500 руб. 1100 руб. – производство с индивидуальным дизайном.	кэшбэк до 10 % за все покупки (бонусами выбранной программы лояльности); большой выбор бонусных программ партнеров; мгновенное производство карты; поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.
Премиальная карта «Марки»	3000 руб. в месяц; 1-й месяц обслуживания бесплатно, далее при выполнении при обеспечении ежедневного остатка на счете более 300000 руб. и приобретений на сумму не < менее 100000 руб. в течение расчетного периода или при отсутствии расходных транзакций в течение расчетного периода	кэшбэк до 25 % за все приобретения (бонусами выбранной программы лояльности); широкий выбор бонусных программ партнеров; мир привилегий Visa Premium; поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.
Онлайн карта	бесплатное открытие и обслуживание карты	оформление онлайн, занимающее не > 15 минут; лучший инструмент для безопасных приобретений через Интернет; поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.
Онлайн карта 2.0	Бесплатное открытие и обслуживание карты	возможность выпуска карты с индивидуальным дизайном; соответствует крупным приобретениям; поддерживает Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.
Карта геймера	500 руб. за открытие карты, а обслуживание – бесплатное	кэшбэк до 12 % с программой лояльности «Шанс»; уникальный вертикальный дизайн; бесплатное снятие наличных во всех банкоматах Почта Банка и банков группы ВТБ.
Карта для покупок	годовое обслуживание – 700 руб.	карта принимается во всем мире; «Пакет онлайн-покупателя» для комфортных приобретений в интернете; мир привилегий Visa Premium скидки и подарки от партнеров.

Мир	Бесплатное производство карты, годовое обслуживание – 500 руб.	доход от 6 % годовых; программа лояльности «Мультибонус»; 3 % бонусами за приобретения в магазинах одежды, обуви, в ресторанах и кафе; доставка карты почтовым отправлением.
-----	--	--

Почта Банк предоставляет широкий ассортимент дебетовых карт для клиентов разного возраста с разными целями. Стоимость годового обслуживания карт – 500 руб., за исключением Карты для покупок с ценой обслуживания – 700 руб. За счет дебетовых карт Почта Банка аккумулируются бонусы, получая кэшбэк до 12 % за приобретения, расплачиваются ими в магазинах (супермаркеты «Магнит», «Пятерочка»). Особое внимание уделяется онлайн-картам Почта Банка, предназначенным в основном для покупок в интернет-магазинах.

Детская карта позволяет юным пользователям дебетовых карт расходовать денежные средства, контроль за которыми проводят родители через приложение «Почта Банк. Младший». Очевидно, что Почта Банк активно вводит инновации, позволяющие клиентам сэкономить время на онлайн подачу заявки для оформления карты через мобильное приложение, а также на оплату каких-либо товаров и услуг.

Виды инвестирования Почта Банка – таблица 12.

Таблица 12 – Виды инвестиций, предлагаемых Почта Банком

Направления инвестирования	Характеристика
Инвестиции в золото	Вклад в золото в паевой инвестиционный фонд, созданный Управляющей Компанией – ВТБ Капитал Управление активами. ПИФ в золоте – лучший защитный актив в кризис и

	нестабильность.
Инвестиционное страхование жизни	Страхование жизни и получение дополнительного дохода от размещения денежных средств в финансовые активы, на 100% защищенные от падений финансового рынка. Страховые выплаты до 300 % суммы вложений.
ПИФЫ	Вложив средства в ПИФЫ, люди становятся владельцами инвестиционных паев, управляемых профессионалами фондового рынка.
Облигации федерального займа для населения (ОФЗ - Н)	Надежный инвестиционный инструмент с высоким уровнем дохода и государственной гарантией по возврату денежных средств, доходность до 7,35 %.

Разрешается инвестировать денежные средства в разные онлайн активы, через интернет-банкинг или мобильное приложение

Инновационные продукты банка – таблица 13.

Таблица 13 – Инновационные продукты Почта Банка

Инновационные продукты	Характеристика
1	2
Перевод с карты на карту	Перевод денежных средств по России и за рубежом
Программа лояльности «Мультибонус»	За каждую покупку картой начисляются бонусы с последующим обменом на рубли или приобретение за них товаров
Почта Банк онлайн	В любое время и в любом месте разрешается: оформить продукты в режиме онлайн; мгновенно открыть бесплатную онлайн-карту для приобретений; оплачивать без комиссии; получать консультацию от операторов в чате; разместить деньги на вклад под повышенные % ставки.
Единая биометрическая система (ЕБС)	Открытие счетов, вкладов, кредитов удаленно (лицо и голос человека – надежный и уникальный ключ к цифровым сервисам).
Пакет онлайн-покупателя	Преимущества: товары по самой выгодной цене; бесплатный ремонт техники, возврат товара; кэшбэк до 12 %.
Платежи	Оплата коммунальных и др. услуг, не

	выходя из дома; экономия времени с помощью Фотоплатежа и QR-кода; услуга «Регулярный платеж» для погашения кредитов и др. повторяющихся оплат; нет комиссии за оплату жилищно-коммунальных услуг для зарплатных и пенсионных клиентов.
Подтверждение учетной записи на портале «Госуслуги»	подтверждение профиля не выходя из дома, стоимость услуги - 0 руб.
Юридические консультации совместно с партнерами	Предоставление услуг: 24 часа в сутки, 365 дней в году по телефону, Skype или email; по широкому кругу вопросов (трудовое, семейное, жилищное законодательство; российское право; сделки с недвижимостью; юридическая поддержка на дорогах и др.); стоимость сертификата на год - от 2 тыс. руб. руб.
Консьерж-сервис для людей старшего возраста	Предоставление услуг: 24 часа в сутки, 365 дней в году по телефону, Skype или email; по широкому кругу вопросов (круглосуточная поддержка по медицинским, юридическим и финансовым вопросам); стоимость сертификата на год - от 2 тыс. руб.
Программа «Фитономика»	Консультация с диетологом и разработка программы питания; индивидуальный подход с учетом особенностей организма; регулярная мотивация для достижения цели; цена сертификата на год - 3 тыс. руб.; постоянная онлайн-поддержка.
Реклама в интернете для бизнеса	Позволяет: удвоить рекламный бюджет до 50 тыс. руб. в подарок; продвигать в Одноклассниках, Контакте и проектах Mail.Ru; проводить рекламные кампании любого масштаба на районном, региональном и федеральном уровнях.

Продолжение таблицы 13

1	2
Отчетность онлайн	<p>Электронная отчетность - автоматизация процесса сдачи отчетности в контролирующие органы (отправка электронной отчетности).</p> <p>Электронная подпись - получение электронной подписи принимающих участие в электронных торгах, тендерах на государственные / коммерческие закупки.</p> <p>Проверка контрагентов - онлайн-сервис проверки контрагентов на наличие стоп-факторов (сервис разработан для min</p>

	финансовых рисков, возникающих при заключении сделок с неблагонадежными организациями).
Интернет-эквайринг	Простой и безопасный круглосуточный способ оплаты товаров и услуг в интернет-магазине. Возможны расчеты по картам международных платежных систем Visa/Mastercard и российской платежной системе «Мир».

Инновационный портфель Почта Банка разнообразен, содержит множество инновационных товаров и услуг, предоставляемых отдельно банком и совместно с партнерами. Так, юридическая консультация клиентов, консьерж-сервис для людей старшего возраста, программа «Фитономика». Услуга «Онлайн отчетность» предоставляют возможность отправлять отчетность через Интернет, проверять контрагентов, получать электронную подпись.

С помощью инноваций круглосуточно совершаются приобретения в магазинах, оформляется доставка на дом, не выходя из дома.

ЕБС, разработанная банком, обладает следующими преимуществами:

- удобство - после регистрации в ЕБС клиенты смогут получать банковские услуги без визитов в банк, необходим доступ в интернет, устройство с веб-камерой;

- быстрота - прохождение процесса регистрации требует посещения банка 1 раз с паспортом и СНИЛС, впоследствии сотрудник банка отправляет биометрические данные (лицо, голос) в ЕБС;

- безопасность - хранение и обработка биометрических персональных данных в ЕБС отвечает требованиям ФЗ РФ от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» [1], что



лимитирует возможности мошенников представляться клиентом банка.

Биометрическую идентификацию Почта Банк начал использовать фотографируя клиентов при обращении в банк, оформляя кредит, что позволило предотвратить 100 млн рублей «фрода» (англ. fraud – мошенничество). «Фрод» – это ситуация, когда один и тот же человек с разными паспортами, меняя свою внешность (изменение прически), пытается получить кредитные средств у банка, что распознает банковская система, мошенники задерживаются.

В апреле 2017 г. банк ввел функцию селфи-идентификации и распознавания документов через мобильное приложение в режиме онлайн. Клиенты банка не вводят вручную данные паспорта, СНИЛС, водительских прав и банковских карт, а на короткое время наводят на соответствующий документ камеру смартфона или планшета. В этот период SmartIDReader находит объект, определяет его тип, считывая всю необходимую информацию, впоследствии распознанные данные попадают в автоматически заполняемую форму, появляется возможность проверить корректность их распознавания. Новая функция доступна пользователям устройств на базе iOS и Android, время распознавания документа на продвинутых устройствах может составлять менее 1 секунды. Основное достоинство программы – не хранит, не создает копий, не передает персональные данные на обработку в облако или на внешний сервер, что значимо для безопасности использования этой функции.

В марте 2017 г. Почта Банк автоматизировал ручной процесс ввода паспортных данных новых клиентов, оформляя

финансовые продукты сотрудниками банка. Новая технология, поставщиком которой выступила компания Smart Engines, обрабатывает скан-копию паспорта клиента, автоматически считывая информацию с изображением, заполняя поля. Распознавание одного изображения паспорта занимает менее 1 секунды.

В мае 2017 г. биометрические технологии, поставщик которых компания Vision Labs, идентифицировали сотрудников Почта Банка, входящие в систему через логин и пароль, проводя фотографирование. При первом входе сотрудника в систему формируется эталонный снимок, с которым впоследствии сравниваются следующие изображения при получении доступа к системам банка. Если система не распознает фотографию, то сотруднику отправляется СМС на телефон.

В итоге банк продолжает свое развитие в сфере инновационных технологий, а особенно в использовании биометрической системы, защищающей от мошеннических действий. С помощью программы компании Vision Labs сравнивают биометрические данные новых клиентов с данными уже имеющихся в базе банка клиентов, сопоставляют их с базой данных мошенников. Ежедневно система обрабатывает сотни тысяч фотографий.

Почта Банк планирует формирование биометрической идентификации в терминалах и банкоматах. Проводится статистическое исследование для определения способа распознавания: отпечатки пальца, лицо и т.д., применяется идентификация по геометрии лица, поскольку она легко ложится на селфи-фотографию в смартфоне [24].

Эффективность ввода инновационного банковского продукта оценивается на основе определения чистого приведенного (дисконтированного) дохода как разницу между приведенными (дисконтированными) доходами и приведенными (дисконтированными) затратами:

$$\text{ЧПД} = \text{ПД} - \text{ПР}, \text{ЧПД} = \text{ПД} - \text{ПР},$$

(1)

где ПД - приведенные доходы;

ПР - приведенные затраты.

Приведенные доходы:

(2)

$$D_i \quad D_i$$

где  $\sum$  - доход от реализации i-го этапа проекта;

r - коэффициент дисконтирования;

n - число периодов реализации проекта (лет).

Приведенные расходы:

$$\text{ПР} = \frac{\sum P_i}{(1+r)^n} \text{ПР} = \frac{\sum P_i}{(1+r)^n},$$

(3)

где  $\sum P_i$  - расходы (затраты) от реализации i-го этапа проекта.

Учитывая, что инвестиции в инновационные банковские продукты увеличивают собственный капитал банка, ставка дисконтирования сочетается с доходностью капитала банка:

(4)

где  $d_{cc}$  – доходность собственных средств банка (рентабельность капитала);

СС – собственные средства (капитал) банка;

ЗК – заемный капитал банка;

$d_{зк}$  – доходность заемного капитала банка.

Доходность собственного капитала банка определяется отношением чистой прибыли к собственному капиталу, составляя 12,97%, а доходность заемного капитала – отношение прибыли к заемному капиталу банка – 1,4 %.

Ставка дисконтирования:

$$r = \frac{0,1297 * 44769}{(44769 + 413659)} + \frac{0,0140 * 413659}{(44769 + 413659)}$$

$$r = \frac{0,1297 * 44769}{(44769 + 413659)} + \frac{0,0140 * 413659}{(44769 + 413659)} = 0,0127 + 0,0126 = 0,0253$$

или 2,53%

$$ПД = \frac{157 + 596 + 760}{(1 + 0,0253)^2} = 1403,8 \text{ млн. руб.}$$

$$ПД = \frac{157 + 596 + 760}{(1 + 0,0253)^2} = 1403,8 \text{ млн. руб.}$$

$$ПР = \frac{0 + 2082 + 8890 + 2082 + 889}{(1 + 0,0253)^3 (1 + 0,0253)^3} = 2756,5 \text{ млн.руб.}$$

$$ЧПД = 1403,8 - 2756,5 = -1352,7 \text{ млн.руб.}$$

$$ЧПД = 1403,8 - 2756,5 = -1352,7 \text{ млн.руб.}$$

Проведенные расчеты показывают, что Почта Банку необходимо рациональнее инвестировать денежные средства в инновационные технологии, аккумулируя больше клиентов, поскольку в текущий период приведенные расходы на вводе технологий превышают приведенные доходы.

Итогом оценки инновационного портфеля банка стало:

- определено, что инновационный портфель банка – это совокупность инновационных продуктов, услуг банка, мин риск и обеспечивающих достижение целей его деятельности;

- установлено, что формирование инновационного портфеля банка основывается на следующих принципах: реализация инновационной стратегии банка, соответствие инновационного портфеля инвестиционным ресурсам, оптимизация соотношения доходности и риска, доходности и ликвидности, обеспечение управляемости портфелем;

- представлены кредитные инновационные карты банка, включающие: Visa «Элемент 120», ВездеДоход, Марки, Мир «Пятерочка», Почтовый Экспресс, Зеленый мир;

- представлены дебетовые карты банка, включающие: ВездеДоход, Магнит, Зеленый мир, Мир «Пятерочка», Марки, Премиальная карта «Марки»; Онлайн карта, Онлайн карта 2.0, Детская карта, Карта геймера, Карта для покупок, Мир;

- выделены виды инвестиций, включающие: инвестиции в золото, страхование жизни, ПИФЫ, ОФЗ – Н; считается, что ПИФ в золоте – лучший защитный актив в кризис и нестабильность;

- представлен перечень разнообразных инновационных продуктов: перевод с карты на карту, программа лояльности «Мультибонус», Почта Банк онлайн, ЕБС, пакет онлайн-покупателя, платежи, подтверждение учетной записи на портале «Госуслуги», юридические консультации совместно с партнерами, консьерж-сервис для людей старшего возраста, программа «Фитономика», реклама в интернете для бизнеса, отчетность онлайн, интернет-эквайринг; инновационный портфель банка включает множество инновационных товаров

и услуг, предоставляемых им отдельно и совместно с партнерами;

- установлено, что ЕБС, разработанная банком, отличается следующими преимуществами: удобство, быстрота, безопасность, что лимитирует возможности мошенников представляться клиентом банка; Почта Банк планирует формирование биометрической идентификации в терминалах и банкоматах;

- адаптирован метод чистого приведенного (дисконтированного) дохода для оценки эффективности ввода инновационных банковских продуктов, показавший, что Почта Банку необходимо рациональнее инвестировать денежные средства в инновационные технологии, аккумулируя больше клиентов.

Как отмечается ранее, один из принципов формирования инновационного портфеля банка - реализация инновационной стратегии банка, целесообразность изучения которой предопределяет следующий этап исследования.

### 2.3 Оценка инновационной стратегии Почта Банка: возможности и перспективы

Т. С. Смозженко считает, что инновационная стратегия - это четкий план действий банка по использованию инновационных технологий на долгосрочную перспективу [31]. Руководство банка использует инновационные возможности такого плана для совершенствования деятельности и обеспечения динамического изменения конкурентной позиции в соответствии с ситуацией на рынке.

Разрабатывая инновационную стратегию, банку необходимо: иметь собственное понимание инноваций, знать потребности, которые эти инновации удовлетворяют; способ достижения инновациями цели. Способы ведения инновационной деятельности, представленные в стратегии ее развития, требуют разной величины и состава ресурсов. Соответственно, инновационная стратегия – комплекс управленческих действий, определяющих направления, вид и объем инновационной активности, удовлетворяющих нужды потребителей, осуществляемую банком для достижения стратегических и операционных целей с учетом возможности результативного использования имеющихся ресурсов.

Принципы инновационной стратегии банка – рисунок 6.



Рисунок

6 - Принципы

разработки инновационной стратегии банка

Инновационные стратегии банка различают по видам. Инновационные стратегии развития отличаются направлением и способом их реализации, основываются на наступательной, защитной, поглощающей, имитационной и др. тактике.

Наступательная стратегия базируется на самостоятельной разработке новых путей развития, ресурсы используются для выпуска определенного вида продукции и повышения квалификации сотрудников, разрабатывающих новые продукты, а значит капитальные вложения финансовых активов. Наступательная стратегия, обеспечивая наибольшую результативность, связана с большими рисками.

Защитная инновационная стратегия базируется на использовании уже реализованных проектов, т.е. издержки будут min. Банки, разрабатывающие такую стратегию, удерживают свои позиции на банковском рынке.

Поглощающая стратегия инновационного развития – новые разработки иных банков. Банкам без свободных ресурсов для исследований необходимо использовать чужие новые проекты.

Имитационная инновационная стратегия нацелена на доработку и применение чужих разработок, помогая улучшать идеи первоначальных инноваций, становясь на банковском рынке на уровень выше [31, с.55].

С учетом вышеизложенного справедливо, что инновационная стратегия банка – это направление его инновационного развития на долгосрочный период, отличающееся новизной, выступая качественным скачком в развитии банковской деятельности.



В августе 2015 г. Наблюдательный Совет Почта Банка утвердил Стратегию развития до 2023 г. [32]. В стратегии приводятся результаты деятельности лучших международных почтовых банков, составлена дорожная карта ввода инновационных продуктов и услуг. Непосредственно инновационная стратегия Почта Банка ориентирована на уменьшение операционных расходов за счет роста масштабов использования низкой цены для розничного обслуживания, а также широкий ввод цифровых каналов.

Сравнение итоговых результатов деятельности Почта Банка после ввода стратегии – таблица 14 [24].

Таблица 14 – Оценка показателей деятельности Почта Банка после ввода Стратегии развития

Показатели	Годы		Абсолютное изменение	Темп прироста, %
	2018	2019		
Число клиентов, млн чел.	10	13,4	3,4	34
Количество точек обслуживания, тыс. ед.	18	19	1	5,55
Банкоматная сеть, шт.	4000	4800	800	20
Количество платежных терминалов, ед.	50	56	6	12

Рост основных показателей деятельности в 2019 г. по сравнению с 2018г., особенно количества клиентов на 34% и банкоматов на 5,55 % констатирует, что реализация Стратегии положительно повлияла на бизнес Почта Банка.

Инфраструктурный платеж банка Почте России превысит показатель, утвержденный ранее Правительством РФ.

Инфраструктурный платеж – это денежные средства, которые необходимо почтовому банку выплатить Почте России за возможность работы в почтовых отделениях для

оказания банковских услуг и продажи банковских продуктов. Согласно Стратегии развития банку необходимо за 7 лет выплатить Почте России 54 млрд руб. Инфраструктурный платеж включает фиксированную и переменную части. Фиксированная часть определяется количеством точек, открытых банком в почтовых отделениях, чем больше точек, тем больше фиксированная часть и, наоборот. Переменная часть платежа сочетается с итогами деятельности в точках работы банка – величиной депозитов, вкладов, кредитов.

Почта Банк направлен на мультиканальную работу с физическими лицами. Мультиканальность – это стратегия банка, подразумевающая использование нескольких каналов связи для аккумуляции клиентов и общения с ними. Основные покупатели банковских продуктов и услуг Почта Банка – интернет-покупатели, зарплатные клиенты, пенсионеры, малый и микробизнес.

Почта Банк готов создавать конкурентные преимущества для индивидуальных предпринимателей, а один из своих целевых сегментов банк рассматривает электронную коммерцию, предусматривающую предпринимательскую деятельность, связанную с распространением, продвижением, рекламированием, продажей товаров и услуг через Интернет. Индивидуальные предприниматели со счетами в Почта Банке рассчитывают на преимущества по стоимости размещения своих товаров на электронной платформе и доставки. Поскольку Почта России – основной дистрибьютор интернет-покупок, в банке обсуждалась идея разработки собственного маркетплейса.

Планируется, что к 2023 г. клиентская база банка достигнет 21 млн. чел. будет сформирована за счет

привлечения клиентов с рынка и активных клиентов Почты России в равной пропорции, выступая одним из основных результатов синергии с почтой.

В течение 7 лет банк планирует войти в топ-3 ведущих банков России по масштабу лояльности клиентов за счет удобства, качества и технологичности предоставляемых услуг, а также развития каналов дистанционного банковского обслуживания (количество банкоматов увеличится в несколько раз до 8 тыс. устройств). Стратегия банковского развития предусматривает установку исключительно ресайклинговых банкоматов, заменяющих Почта Банку обычные кассовые офисы, предоставляя возможность сэкономить на инкассации [32]. Поскольку отдельные структурные подразделения Почты России находятся в отдаленных населенных пунктах, банк дорого платит за инкассацию.

Стратегию развития до 2023 г. вызвала на банковском рынке множество отрицаний. Оппоненты Почта Банка утверждают, что установка ресайклинговых банкоматов экономически оправдана в случае, если входящий и выходящий поток денег примерно одинаковы. Так, в сельской местности, где в основном пенсионеры будут снимать пенсию, от ресайклингового банкомата, в сопоставлении с обычным, не будет больше пользы. Для уравнивания поступающих и выдаваемых средств Почта Банк устанавливает банкоматы в отделениях почты с потребностью проведения операций с наличными деньгами. Программа развертывания банкоматной сети учитывает величину входящего потока клиентов по каждому конкретному отделению почтовой связи. Вместе с тем,

существенная величина выдачи наличных станет компенсироваться внесением средств для погашения кредитов, а в Почта Банке это осуществляется с помощью банкомата.

Оценивая инновационную стратегию Почта Банка, ее возможности и перспективы:

- определено, что в основу инновационной стратегии банка должны быть заложены следующие принципы: гибкость, гарантирование непрерывности и последовательности инновационного процесса, использование наиболее результативных идей, выбранных через отбор и оценку, повышение результативности инновационной деятельности банка, мин рисков, аккумулятивное и стимулирование работников к разработке и вводу инновационной стратегии; тесное взаимодействие с цифровой, финансовой, инвестиционной стратегиями;

- изучены виды инновационной стратегии банка: наступательная, защитная, поглощающая, имитационная и др.;

- уточнено, что инновационная стратегия банка - это направление его инновационного развития на долгосрочный период, отличающееся новизной, выступая качественным скачком в развитии банковской деятельности;

- определено, что стратегия инновационного развития Почта Банка развивается в рамках Стратегии его развития до 2023 г., включающей дорожную карту ввода инновационных продуктов и услуг; его инновационная стратегия ориентирована на сокращение операционных расходов за счет роста масштабов использования низкой цены для

розничного обслуживания, а также широкий ввод цифровых каналов;

- установлено, что отличительная особенность Стратегии банковского развития – установка исключительно ресайклинговых банкоматов, заменяющих Почта Банку традиционные кассовые офисы, предоставляя возможность сэкономить на инкассации.

Таким образом, анализ уровня инновационности коммерческого банка:

- выявлено, что снижение нераспределенной прибыли в составе собственного капитала банка на 12,6 процентных пунктов может негативно повлиять на развитие инновационной деятельности банка;

- оценка рейтинговых позиций инновационности Почта Банка свидетельствует, что он не входит в 10-ку наиболее инновационных банков компании Deloitte, в рейтинге интернет-банков для решения повседневных задач разделяет 5-ю позицию с Райффайзенбанком, по развитию цифрового офиса занимает 12-ю позицию, в рейтинге лучших виртуальных карт, онлайн-карта Почта Банка заняла 7-ю позицию;

- доказана необходимость изучения в логической взаимосвязи рейтингов Почта Банка по числу структурных подразделений – 7-я позиция, присутствия в субъектах РФ – 2-я позиция;

- определено, что инновационный портфель банка – это совокупность инновационных продуктов, услуг банка, мин риск и обеспечивающих достижение целей его деятельности;

- рассмотрен традиционный портфель Почта Банка, включающий кредитные (Visa «Элемент 120», ВездеДоход,

Марки, Мир «Пятерочка», Почтовый Экспресс, Зеленый мир), дебетовые карты (ВездеДоход, Магнит, Зеленый мир, Мир «Пятерочка», Марки, Премиальная карта «Марки»; Онлайн карта, Онлайн карта 2.0, Детская карта, Карта геймера, Карта для покупок, Мир), виды инвестирования (инвестиции в золото, страхование жизни, ПИФЫ, ОФЗ – Н);

- изучен инновационный портфель банка, включающий инновационные продукты (перевод с карты на карту, программа лояльности «Мультибонус», Почта Банк онлайн, ЕБС, пакет онлайн-покупателя, платежи, подтверждение учетной записи на портале «Госуслуги», юридические консультации совместно с партнерами, консьерж-сервис для людей старшего возраста, программа «Фитономика», реклама в интернете для бизнеса, отчетность онлайн, интернет-эквайринг), которые он может предоставлять отдельно и совместно с партнерами;

- адаптирован метод чистого приведенного дохода для оценки эффективности ввода инновационных банковских продуктов;

- обоснован один из принципов формирования инновационного портфеля банка – реализация его инновационной стратегии, под которой понимается направление его инновационного развития на долгосрочный период, отличающееся новизной, выступая качественным скачком в развитии банковской деятельности;

- установлено, что стратегия инновационного развития Почта Банка развивается в рамках Стратегии его развития до 2023 г., включающей дорожную карту ввода инновационных продуктов и услуг, отличительная особенность Стратегии банковского развития – установка исключительно

ресайклинговых банкоматов, заменяющих Почта Банку традиционные кассовые офисы, предоставляя возможность сэкономить на инкассации.

Необходимость реализации Стратегия инновационного развития требует определения условий развития инновационных банковских продуктов в условиях цифровизации.

### 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

#### 3.1 Обоснование приоритетности инновационного дистанционного обслуживания

Как отмечается ранее, разработка и ввод инновационных технологий в банковскую деятельность – это одно из ключевых направлений развития банка. Разработанный продукт будет считаться инновационным, если будет обладать свойствами и характеристиками, не выявленными ранее на рынке. В России дистанционное банковское обслуживание обладает потенциалом роста при условии, что потребители будут готовы приобретать товары через интернет. На рисунке 7 – доля респондентов, пользующихся интернет-банкингом или мобильным приложением.

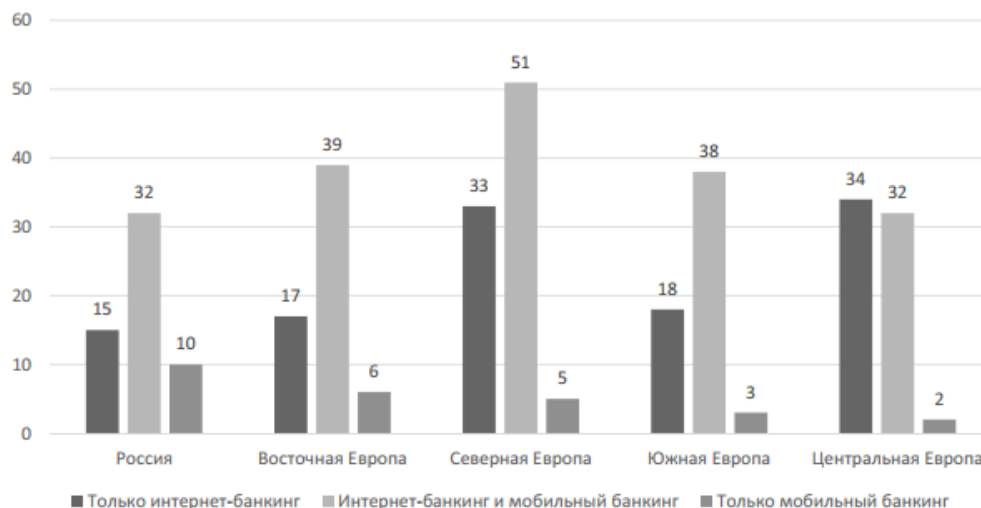


Рисунок 7 – Использование цифровых каналов пользователями, % [22]

Мобильными приложениями российских банков пользуются в 1,5 – 2 раза больше, чем аналогичными приложениями европейских банков. В России активно используют только мобильное приложение, доля клиентов удаленного банковского обслуживания – 10 %, что является самым высоким показателем среди других рынков. Однако интернет-банкинг за рубежом развит лучше, чем в России, особенно в Северной Европе. В России отмечается самый низкий уровень использования цифровых каналов в сопоставлении с иными регионами.

Современные способы ввода инновационных технологий:  
 – развитие финтех-компаний – активное использование информационно-вычислительных технологий, онлайн-сервисов, мобильных приложений, усиливающих конкуренцию;



- роботизация технологий - работа с большими данными (Big Data), которые необходимо анализировать, строя на их основе прогнозы;

- геймификация - адаптация неигровых процессов за счет игровых способов, вовлекающих больше участников и сотрудников;

- расширение использования технологий Big Data для анализа больших данных с целью предложения клиенту банковских услуг, подходящих ему;

- увеличение роли управления рисками ведения активизированной инновационной деятельности.

На рисунке 8 показан уровень успешности инновационных банковских продуктов и услуг, имеющих наибольшее значение для развития банков и привлечения клиентов, соответственно, роста прибыли.

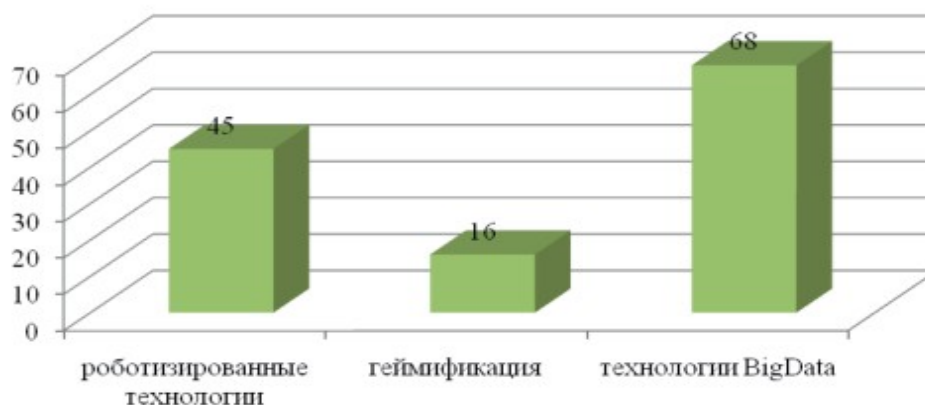


Рисунок 8 - Уровень успешности инновационных банковских продуктов и услуг, % [20]

На современном этапе основная особенность стратегии развития банка - ориентир на цифровую экономику. По прогнозам аналитической компании My Private Banking, к 2025 г. под управлением роботов будет находиться 10 % всех средств частных инвесторов [25], а Сбербанк России к 2021 г.

планирует принимать 80 % решений, опираясь на искусственный интеллект, уменьшив тем самым штат сотрудников на десятки тысяч человек [25].

Из-за распространения заболевания Covid-19 в конце 1-го квартала 2020 г. увеличился спрос населения на безналичные платежи, бесконтактную оплату, участились заявки через интернет-банкинг на ипотеку и онлайн-приобретение ценных бумаг. Исследование Сбербанка России констатирует повышение уровня безналичных расчетов относительно общих расходов граждан (Приложение Б), доля безналичных расчетов в 1-м квартале 2019 г. увеличилась на 3,4 % в сравнении с 4-м кварталом 2018 г., составив 49,4%, а в 1-м квартале 2020 г. – 53,1% (Приложение Б). Т. е. сложившаяся эпидемиологическая обстановка в стране, регионах повысила значимость дистанционного обслуживания (мобильные приложения, интернет-банки).

Источники информации, из которых люди узнают о предложениях банков – рисунок 9.

Наибольшую значимость имеют следующие источники, информирующие через инновационные технологии: SMS-сообщения – 16 %, реклама в интернете – 10 %. Меньшую значимость имеют следующие источники: реклама в газетах, журналах, на радио, рекомендации блогеров и др. известных людей.



Рисунок 9 – Источники информации о предложениях банков [25]

В современных условиях наиболее распространенный способ дистанционного обслуживания клиентов – интернет-банкинг, мобильный-банкинг, использование которого позволяет приобретать банковские продукты в любое время.

В каждом банке наиболее перспективные инновационные продукты –мобильное приложение, позволяющее пользователям ознакомиться с его возможностями, продуктами и услугами банка.

Почта Банк есть 4 приложения - таблица 15.

Таблица 15 - Мобильные приложения Почта Банка

Название	Характеристика
Почта Банк - сервис нового поколения	Облегчается, становится удобнее использование банковских продуктов и услуг, позволяя: легко узнавать актуальную информацию о своих картах, вкладах и кредитах; просматривать дату и величину платежа по карте и кредиту; погашать кредиты, пополняя свои счета с карты стороннего банка; переводить средства на карты иных банков, себе или др. людям; оперативно оплачивать коммунальные услуги, мобильную связь, интернет и т.д.; просматривать историю операций; открывать вклады; оформлять заявку и получать кредит не выходя из дома; совершать иные операции.
Почта Банк Бизнес	мобильное приложение, созданное для предпринимателей и юридических лиц, позволяющее работать со счетами компании, легко узнавать остаток и просматривать выписку в реальном времени по своим счетам, оперативно формировать и отправлять платежные поручения и переводы между своими счетами.
Почта Банк. Конференции	официальное приложение для межрегиональных совещаний Почта Банка. Участники конференций рассматривают расписание мероприятий, создают встречи с коллегами, проходят опросы спикеров.
Почта Банк. Младший	позволяет детям копить деньги, самостоятельно расплачиваться за приобретения в интернете и совершать платежи с дистанционным контролем родителей. Карта выпускается к счету совершеннолетнего клиента, работая на базе операционной системы Android.

В период пандемии Почта Банк онлайн помогает клиентам с кредитами через опцию Отсрочка платежа, а также Кредитные каникулы. Сервис Линия заботы Почта Банка заботится о своих клиентах-пенсионерах, владеющих сберегательным счетом, предоставляя консультационные услуги [24].

В результате обоснования приоритетности инновационного дистанционного обслуживания:

- установлено, что мобильными приложениями российских банков пользуются в 1,5 - 2 раза больше, чем аналогичными приложениями европейских банков; в России активно применяют только мобильное приложение, доля клиентов удаленного банковского обслуживания - 10 %, что является самым высоким показателем среди иных рынков, однако в России отмечается самый низкий уровень использования цифровых каналов в сопоставлении с иными регионами;

- выделены современные способы ввода инновационных технологий: развитие финтех-компаний; роботизация технологий; геймификация; расширение использования технологий Big Data для анализа больших данных с целью предложения клиенту банковских услуг, подходящих ему; повышение роли управления рисками ведения активизированной инновационной деятельности;

- определен уровень успешности инновационных банковских продуктов и услуг: технология Big Data - 68 %, роботизация - 45 %, геймификация - 16 %; по прогнозам аналитической компании My Private Banking, к 2025 г. под управлением роботов будет находиться 10 % всех средств частных инвесторов, Сбербанк России к 2021 г. планирует принимать 80 % решений, опираясь на искусственный интеллект, сократив тем самым штат сотрудников на десятки тысяч человек;

- обоснована предпочтительность развития инновационного дистанционного банковского обслуживания (мобильные приложения, интернет-банки) в условиях распространения заболевания Covid-19, что связано с ростом

спросом населения на безналичные платежи, бесконтактную оплату;

- изучены 4 мобильных приложений Почта Банка: Почта Банк – сервис нового поколения, Почта Банк Бизнес, Почта Банк. Конференции, Почта Банк. Младший. Определяющую роль в формировании конкурентных условий для привлечения клиентов занимает ценообразование, требуя правильного выбора методов определения стоимости инновационных банковских продуктов.

### 3.2 Выбор методов определения стоимости инновационных банковских продуктов

Ключевое условие реализации нового банковского продукта, его цена – количественное выражение стоимости товара, выступающая отражением соглашения между покупателем и банком с учетом его спроса и предложения на рынке.

Последовательность этапов определения стоимости инновационных банковских продуктов – рисунок 10.

Этапы определения стоимости инновационных банковских продуктов

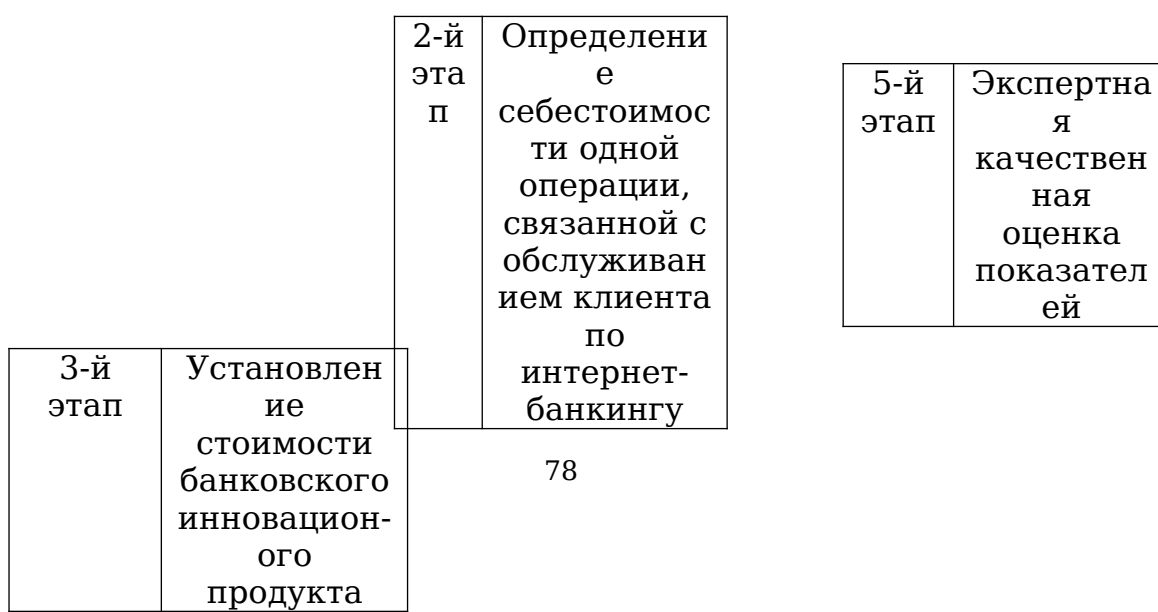


Рисунок 10 – Последовательность этапов определения стоимости инновационных банковских продуктов

На первом этапе определения себестоимости инновационных банковских продуктов определяются затраты банка на обслуживание клиентов через интернет-банкинг по формуле 5:

$$Z_{ок} = I + R_t \cdot T \quad (5)$$

где  $Z_{ок}$  – затраты банка на обслуживание клиента через интернет-банкинг;

$I$  – первоначальные инвестиции;

$R_t$  – текущие расходы на расчетно-кассовое обслуживание (РКО)/ интернет-банкинг;

$T$  – период эксплуатации оборудования, мес.

Первоначальные инвестиции, связанные с дистанционным банковским обслуживанием, включают капитальные затраты и затраты на проведение текущих работ. Учет первоначальных инвестиций на ввод инновационной технологии в банк основывается на следующих показателях:

(6)

где  $I_{по}$  – стоимость приобретения программного обеспечения для реализации интернет-банкинга;

$I_{д.п.о}$  – стоимость дополнительного программного обеспечения;

$I_{об}$  – расходы на приобретение оборудования;

$I_{д.б.о}$  – стоимость дистанционного банковского обслуживания;

$I_{инт}$  – стоимость организации интернет-трафика;

$I_{а.б.с}$  – стоимость работ по интеграции дистанционного банковского обслуживания в автоматизированную банковскую систему (АБС);

$I_{обуч}$  – затраты на обучение персонала.

Для оптимизации себестоимости банк может не приобретать стороннее программное обеспечение, а разработать собственный продукт по интернет-банкингу. При этом расходы банка  $I_{об}$ ,  $I_{а.б.с}$ ,  $I_{обуч}$  отсутствуют.

Текущие расходы банка на интернет-банкинг:

(7)

где  $Rэ$  – расходы на эксплуатацию дистанционного банковского обслуживания;

$Rз.п$  – текущая заработная плата сотрудников банка;

$Rп.инт$  – операционные расходы на проводную / беспроводную связь;

$Rк$  – пр. косвенные затраты.

Далее определяется себестоимость одной операции, связанная с обслуживанием клиента по интернет-банкингу:



=  
(8)

где  $R_t$  – общие расходы на интернет-банкинг в месяц;

Ккл – общее количество клиентов в системе интернет-банкинга;

К – коэффициент эксплуатации интернет-банкинга клиентами банка (0,5).

Определив себестоимость банковской инновации, рассчитывается ее стоимость через прибавление к ней % прибыльности.

Расчет себестоимости дистанционного банковского обслуживания по формуле 8 – таблица 16.

Таблица 16 – Значение себестоимости дистанционного банковского обслуживания (фрагмент)

Показатели	Годы		Абсолютное изменение, млн руб.	Изменени е, %	Темп прироста, $T_{пр.}, \%$
	2018	2019			
1	2	3	гр. 4 = гр. 3 - гр.2	гр. 5 = гр. 3 / гр. 2 $\times 100$	гр. 6 = гр. 5 - 100
Расходы, млн руб.	2081	889	-1192	42,72	- 57,28
Число клиентов, млн чел.	10	13,4	3,4	134,00	34,00
Себестоимость, млн руб.	416, 2	132, 67	- 283,53	31,88	- 68,12

Себестоимость дистанционного банковского обслуживания к концу 2019 г. сократилась на 68,12%, составив 132,67 млн руб., что в значительной степени обусловлено сокращением расходов на 1192 млн. руб. и ростом количества клиентов на 3,4 млн чел., т.е. на 34 %. Уменьшение расходов свидетельствует о том, что Почта Банк в 2019 г. меньше денежных средств инвестировал в

дистанционное банковское обслуживание, что, соответственно, отразилось на полученном финансовом результате.

Поскольку выгода от ввода в АБС интернет-банкинга не всегда очевидна из-за того, что каждая задача имеет разные первоначальные инвестиции, стоимость владения, доход и срок окупаемости – показатели экономической эффективности ввода нового продукта:

NPV – чистый приведенный доход – текущая стоимость инвестиционных затрат  $I_0$  сравнивается с текущей стоимостью доходов PV:

$$NPV = PV - I_0 \quad NPV = PV - I_0, \quad (9)$$

Если  $NPV > 0$  – инвестирование выгодно,  $NPV < 0$  – доходы от инвестиций не компенсируют расходов;

ROI – окупаемость инвестиций, показывающая возвратность инвестиционных вложений, %. Если значение  $ROI > 100\%$ , прибыльность очевидна:

$$ROI = \frac{P}{I} * 100\%. \quad ROI = \frac{P}{I} * 100\%. \quad (10)$$

где P – прибыль, полученная за период / год;

I – инвестиции в начале периода / года;

IRR – норма доходности – ставка процента, при которой  $NPV = 0$ . При такой % ставке инвестор только компенсирует свои первоначальные расходы.

Завершающий этап – экспертная качественная оценка показателей – рисунок 11.

Определение стоимости инновационного банковского продукта по предложенному методу позволяет определить

правильность разработки и ввода инновационных банковских продуктов, их соответствие потребностям потребителей, степень влияния на рост эффективности деятельности и расширение клиентской базы.

Для банка представляет интерес – автоматизированная система оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц «EGAR Scoring» - это система оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков – физических лиц и индивидуальных предпринимателей, позволяющая автоматизировать операции банка. Чаще всего она используется в банковской сфере, но с развитием маркетинга данная система появилась и там. Данная система существовала в АО «Росэнергобанке».



Рисунок 11 – Качественные показатели эффективности интернет-банкинга

[19]

Затраты, связанные с приобретением системы скоринга:

(11)

где  $P_{п}$ , – расходы на приобретение программы руб.;

$Z_{п}$  – часовая оплата труда программиста, руб.;

$T_0$  – время на обучение персонала, час.;

$K_c$  – отчисления на социальные нужды с заработной платы и др., %.

Определение затрат на ввод автоматизированной системы оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц «EGAR Scoring» – таблица 17.

Таблица 17 – Определение затрат на ввод автоматизированной системы «EGAR Scoring» на одно отделение

Показатели	Значения
Механическая оценка кредитоспособности заемщиков – физических лиц	
Число сотрудников кредитного отдела, занятых оценкой кредитоспособности заемщиков – физических лиц, чел.	5
Трудоемкость оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц, чел.-час	$5 \text{ чел.} \times 20 \text{ дней} \times 8 \text{ час.} = 800 \text{ чел.-час.}$
Среднечасовая оплата труда, руб.	110
Взносы во внебюджетные фонды и на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве, %	30
Затраты на оплату труда, всего, руб.	$800 \times 110 \times 130 \% = 114400 \text{ руб.}$
Автоматизированная оценка кредитоспособности заемщиков – физических лиц	
Количество сотрудников кредитного отдела, занятых оценкой кредитоспособности заемщиков – физических лиц, чел.	3
Трудоемкость оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц, чел.-час	$3 \text{ чел.} \times 20 \text{ дней} \times 8 \text{ час.} = 480 \text{ чел.-час.}$

Среднечасовая оплата труда, руб.	110
Взносы во внебюджетные фонды и на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве, %	30
Расходы на оплату труда, всего, руб.	$480 \times 110 \times 130 \% = 68640$ руб.
Эффект от использования, руб.	$114400 - 68640 = + 45760$ руб.
Практическая значимость инновационной технологии	Уменьшение численности кредитного отдела при отрицательном влиянии финансового кризиса; снижение доли физического труда; стимулирование сотрудников работать с большей эффективностью; повышение профессионального уровня работников кредитного отдела.

С учетом заработной платы программиста в размере 23000 руб., ставки взносов во внебюджетные фонды (25%) и на страхование от несчастных случаев на производстве (5%), затраты на установку программного обеспечения – 29600 руб. в расчете на один офис.

Экономический эффект, получаемый от ввода Почта Банком скоринга, за исключением расходов на установку программы – 16160 руб. ( $45760 - 29600$ ) на одно отделение. В будущем денежные средства, сэкономленные на скоринге, банк сможет инвестировать в иные инновации.

Выбирая методы определения стоимости инновационных банковских продуктов:

– предложена последовательность этапов определения стоимости инновационных банковских продуктов: 1) определение затрат банка на обслуживание клиентов через интернет-банкинг; 2) определение себестоимости одной операции, связанной с обслуживанием клиента по интернет-

банкингу; 3) установление стоимости банковского инновационного продукта; 4) оценка экономической эффективности новых банковских продуктов; 5) экспертная качественная оценка показателей;

- фрагментарный расчет себестоимости дистанционного банковского обслуживания констатирует ее сокращение к концу 2019 г. на 68,12%, что в значительной степени обусловлено снижением расходов на 57,3 % и ростом количества клиентов на 34 %;

- выделены показатели экономической эффективности ввода нового банковского продукта: чистый приведенный доход, окупаемость инвестиций, норма доходности;

- обозначены 2 группы показателей экспертной качественной оценки: функциональные возможности, удобство пользования;

- определен порядок определения затрат на ввод автоматизированной системы «EGAR Scoring» на одно отделение, показавший, что экономический эффект, получаемый от ввода Почта Банком скоринга, за исключением расходов на установку программы – 16160 руб. на одно отделение.

### 3.3 Формирование будущего инновационного портфеля банка

Ввод инноваций в Почта Банке – необходимое условие его успешного развития. Как отмечается в п. 2.2 исследования, инновационный портфель банка включает разработанные им новшества, подлежащие вводу в банк, его наполненность инновационными продуктами зависит от поставленных целей развития. Формируя будущий

инновационный портфель банка необходимо вводить технологии, отличающиеся от инноваций иных банков, привлекая новых клиентов, что принесет прибыль.

Для Почта Банка представляет интерес развитие следующих групп инноваций:

- безопасность / умная идентификация;
- аналитика (Big Data, личные финансовые помощники);
- цифровые технологии (онлайн-кошелёк, бесконтактная оплата и т.д.);
- автоматизация (роботы в отделениях и др.);
- геймификация (игры и квесты для клиентов);
- P2P-кредитование [19].

Состав будущего инновационного портфеля Почта Банка – таблица 18.

Таблица 18 – Состав будущего инновационного портфеля Почта Банка

Группа инноваций	Характеристика
Идентификация	Разработка продукта, идентифицирующего клиента по отпечаткам пальцев / голосу.
Аналитика	Разработка приложения, анализирующего траты по картам, ведущего статистику расходов и поступлений.
Цифровые технологии	Ввод биометрического платежа, системы оплаты товаров QR-кодом.
Автоматизация	Формирование системы, сканирующей биометрический образ клиента при входе и передающей сведения на компьютер оператора.
Геймификация	Разработка и ввод приложения в форме игры, в котором зарабатывают бонусы и оплачивают ими покупки.
P2P-кредитование	Формирование банком платформы, на которой физические лица находят кредиторов /заемщиков.

Система идентификации по голосу будет опознавать клиентов Почта Банка при звонке в call-центр без озвучивания паспортных данных. Голос, как утверждает

Nice» – компания-разработчик этого метода, оценивается по тембру, ритму, частотной модуляции и т.д.

Приложение индивидуального финансового помощника поможет клиентам анализировать его расходы и доходы, сможет напоминать о предстоящих платежах жилищно-коммунальных услуг (ЖКХ), по кредиту и оплате мобильной связи и т.д. Биометрический платеж позволит оплачивать приобретения без телефонов и карт. Платеж пройдет, если покупатель посмотрит в камеру. Для оплаты товара QR-кодом наводится камера телефона на код, осуществляется оплата без привязки карты к телефону [27].

Геймификация поможет Почта Банку привлечь новых клиентов, поскольку разработка игрового приложения, аккумулирующего бонусы для оплаты ими в магазинах, заинтересует многих, особенно людей в возрасте от 16 – 40 лет.

На Финополисе – 2019 Сбербанк России представил новые речевые и биометрические технологии, используемые при пропускных системах в зданиях. При входе в здание, сканер снимает биометрический образ, передавая данные на компьютер оператора [27], что представляет интерес и для Почта Банка. Одна из наиболее значимых инноваций Сбербанка России в 2019 г. – платформа Robotic Process Automation (RPA), создающая на виртуальной машине для выполнения рутинной работы автономных программных роботов, выполняя аналогичные действия, что и обычный компьютерный пользователь (ввод данных, принятие решения по заранее установленным правилам, выполнение расчетов, использование офисных приложений, чтение и



пополнение базы данных) [27]. Деятельность робота заменяет работу 200 сотрудников.

Роботизированные технологии в современных условиях имеют особое значение. Принятие инновационного решения должно сопровождаться определением эффекта от ввода инноваций для инвестора. Анализ эффективности потенциального ввода RPA в Почта Банке – таблица 19.

Основные затраты на робота – приобретение лицензии, как правило, на 1 год. Пакет лицензий на RPA ≈ обойдется в 300 тыс. руб. в год [26], а стоимость робота в среднем варьируется в пределах 60 тыс. руб. [26] Средняя зарплата сотрудников, заменяющих работу RPA – 30 тыс. руб. [26].

Таблица 19 – Анализ эффективности потенциального ввода RPA в Почта Банке, руб.

Показатели	Определение стоимости затрат за год, руб.	Затраты в год, руб.
Robotic Process Automation	600000+300000	900000
Зарплата работникам, заменяющим RPA	200 × 30000	6000000
Экономия ресурсов, руб.	6000000 - 900000	5100000

Очевидно, что ввод RPA в Почта Банке необходим, за счет этой инновационной технологии банк сможет существенно сэкономить ресурсы в размере 5100 тыс. руб. в год на выплату заработной платы сотрудникам, а также время на обучение персонала и т.д.

Почта Банк уже инвестирует средства в совместную деятельность с компаниям-партнерами (программа «Фитономика») [24], но ему необходимо инвестировать в развитие lifestyle-партнерства. Мобильное приложение банка постоянно обслуживая потребности клиентов в платежах,

переводах, депозитах, кредитах и др., начинает обслуживать ежедневные потребности граждан – заказ еды, такси, организация путешествия, приобретение билетов в кино или театр, получение скидок и т.д. [27]. В результате Почта Банк может начать партнерство с провайдерами этих услуг на взаимовыгодных условиях (получение комиссии за новых клиентов, перекрестные продажи и др.).

В условиях нестабильности получения финансового результатом банком для определения части прибыли, направленной на развитие инновационных технологий, целесообразно спрогнозировать чистую прибыль Почта Банка. Прогноз чистой прибыли в 2020 – 2022 гг. осуществляется методом экстраполяции по среднему темпу роста:

(12)

Темпы роста чистой прибыли в 2017 – 2019 гг. – таблица 20.

Таблица 20 – Темпы роста прибыли Почта Банка

Показатели	Годы			
	2016	2017	2018	2019
Прибыль, млн	84	3719	8075	5806

руб.				
Темп роста, %	-	4427,38	217,13	71,90

Поскольку значение чистой прибыли в 2016 г. намного меньше чистой прибыли 2017 г. при расчете среднего темпа роста будет учитываться темп роста в 2018 – 2019 гг.

Средний темп роста:

$$= 124,95\%$$

Прогнозное значение прибыли в 2020 – 2022 гг. – таблица 21.

Таблица 21 – Прогнозные значения чистой прибыли в 2020–2022 гг.

Годы	Значения, млн руб.
2020	7254,60
2021	9064,62
2022	11326,25

Если Почта Банк каждый год будет инвестировать 50 % чистой прибыли на развитие инноваций, то его прибыль в 2020 – 2022 гг. может быть еще выше, чем полученная, по результатам прогноза. Банк должен искать направления инновационного развития.

Целесообразно для прогнозирования чистой прибыли использовать метод экстраполяции, 2 метода – темп роста и прироста:

1. По темпу роста:

Вариант 1. Прогнозное значение:

$$P = P_{\text{тек.}} P = P_{\text{тек.}} T, \quad (13)$$

где  $T$  – темп роста, находящийся из выражения:

$$T = \frac{P_{\text{тек.}}}{P_{\text{пред.}}}, \quad T = \frac{P_{\text{тек.}}}{P_{\text{пред.}}}, \quad (14)$$

где  $P_{\text{тек.}}$  – значение показателя текущего периода;

$P_{\text{пред.}}$  – значение показателя предыдущего периода.

Вариант 2. При наличии динамики за ряд прошлых периодов используется усредненный темп роста:

$$T_{\text{ср.}} = \sqrt[T_1 T_2 \dots T_n] = \sqrt[n-1]{\frac{P_n}{P_1}} T_{\text{ср.}} = \sqrt[T_1 T_2 \dots T_n] = \sqrt[n-1]{\frac{P_n}{P_1}}, \quad (15)$$

$$P = P_{\text{тек.}} T_{\text{ср.}} P = P_{\text{тек.}} T_{\text{ср.}} \quad (16)$$

2) По темпу прироста.

Вариант 1. Прогнозное значение:

$$P = P_{\text{тек.}} P = P_{\text{тек.}} + \Delta, \quad (17)$$

где  $\Delta$  – темп прироста, находящийся из выражения:

$$\Delta = P_{\text{тек.}} - P_{\text{пред.}} \Delta = P_{\text{тек.}} - P_{\text{пред.}} \quad (18)$$

Вариант 2. При наличии динамики за ряд прошлых периодов используется усредненный темп прироста:

$$\Delta_{\text{ср.}} = \frac{P_n - P_1}{n - 1}, \Delta_{\text{ср.}} = \frac{P_n - P_1}{n - 1}, \quad (19)$$

Знак ×

$$(20)$$

1. По темпу роста:

$$\text{Вариант 1: } T = \frac{5806}{8075} T = \frac{5806}{8075} = 0,72;$$

$$P = 5806 * 0,72 = 4180,32 \text{ млн. руб.}$$

$$P = 5806 * 0,72 = 4180,32 \text{ млн. руб.}$$

$$\text{Вариант 2: } T = \sqrt{\frac{5806}{3179}} T = \sqrt{\frac{5806}{3179}} = 1,35;$$

$$P = 5806 * 0,72 = 4180,32 \text{ млн. руб.}$$

$$P = 5806 * 0,72 = 4180,32 \text{ млн. руб.}$$

2. По темпу прироста:

$$\text{Вариант 1: } \Delta = 5806 - 8075 = -2269 \text{ млн. руб.}$$

$$\Delta = 5806 - 8075 = -2269 \text{ млн. руб.};$$

$$P = 5806 - 2269 = 3537 \text{ млн. руб.}$$

$$\text{Вариант 2: } \Delta_{\text{ср.}} = \frac{5806 - 3179}{3 - 1} = 1313,5 \text{ млн. руб.}$$

$$\Delta_{\text{ср.}} = \frac{5806 - 3179}{3 - 1} = 1313,5 \text{ млн. руб.};$$

$$P = 5806 + 1313,5 = 7119,5 \text{ млн. руб.}$$

Линия тренда прогнозирования чистой прибыли Почта Банка на основе статистической функции Предсказ в Microsoft Exel - рисунок 12.

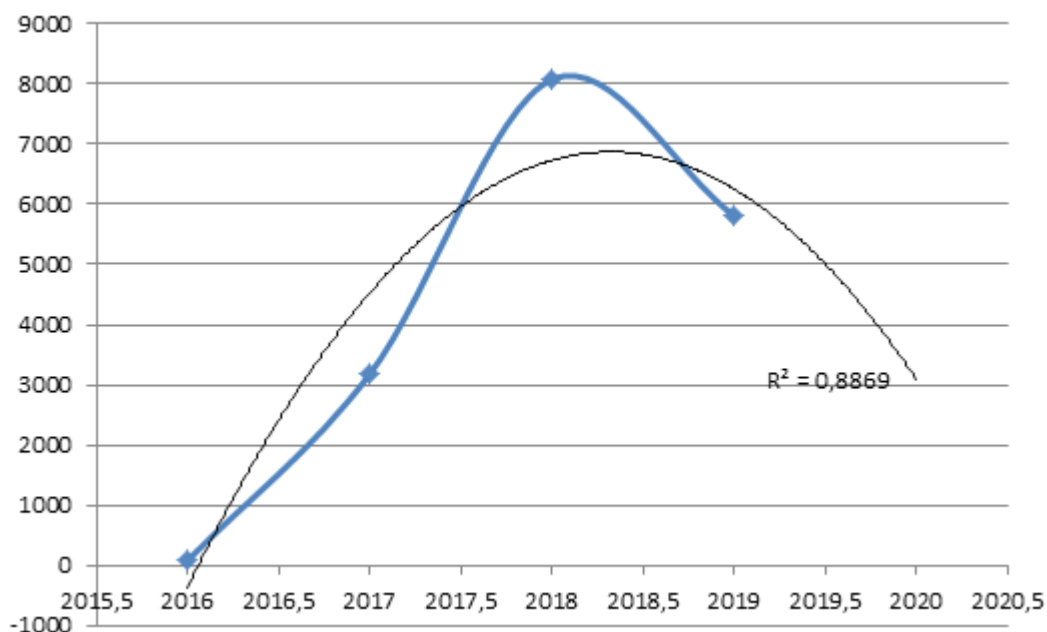


Рисунок 12 – Линия тренда прогнозирования чистой прибыли Почта Банка

Прогнозное значение прибыли на 2020 год составило 3000 млн руб. Для определения среднего прогнозного показателя чистой прибыли Почта Банка в 2020 г. складываются все показатели, полученные методом экстраполяции по функции, определяющей линию тренда, разделяя суммируемую величину на число данных показателей  $(4180,32 + 7838,1 + 3537 + 7119,5 + 3000) / 5 = 5135$  млн руб. В Почта Банке нисходящий тренд чистой прибыли, что важно учитывать при планировании инновационной деятельности.

Сравнивая результаты, полученные 2-мя прогнозами, можно констатировать, что прогноз методом экстраполяции дал меньшее значение чистой прибыли, чем прогноз по среднему темпу роста. При использовании методов экстраполяции осуществляется аппроксимации динамического ряда по статистической функции, в

наибольшей степени соответствующее будущим представлениям о значении рассматриваемого показателя.

Одно из направлений развития инноваций Почта Банка – инвестирование средств на покупку банкоматов с функцией приема и выдачи наличных, примерная стоимость которого – 480 тыс. руб. Предположим, что Почта Банку необходимо приобрести 300 банкоматов, тогда банку потребуются 144 млн руб. При выполнении банкоматом функции ресайклинга его стоимость будет еще выше. При этом доходы банка увеличатся за счет комиссии при оплате картой, экономии на сотрудниках, прироста количества клиентов, доходов от переводов или оплаты ЖКХ. Потенциальный рост будущего инновационного портфеля банка свидетельствует о его положительных перспективах.

В результате формирования будущего инновационного портфеля Почта Банка:

- определено, что в его состав необходимо вводить технологии, отличающиеся от инноваций иных банков, привлекая новых клиентов, что принесет прибыль;

- он может включать следующие группы инноваций: безопасность / умная идентификация; аналитика (Big Data, личные финансовые помощники); цифровые технологии (онлайн-кошелёк, бесконтактная оплата и т.д.); автоматизация (роботы в отделениях и др.); геймификация (игры и квесты для клиентов); P2P-кредитование;

- анализ эффективности потенциального ввода RPA подтверждает его необходимость, что поможет существенно сэкономить ресурсы в размере 5100 тыс. руб. в год на выплату заработной платы сотрудникам, а также время на обучение персонала и т.д.;

- определено, что его мобильное приложение регулярно обслуживая потребности клиентов в платежах, переводах, депозитах, кредитах и др., начинает обслуживать ежедневные потребности граждан - заказ еды, такси, организация путешествия, приобретение билетов в кино или театр, получение скидок и т.д.;

- выявлено одно из направлений развития его инноваций - инвестирование средств на покупку банкоматов с функцией приема и выдачи наличных;

- определено, что потенциальный рост его будущего инновационного портфеля свидетельствует о его положительных перспективах, однако отмечается отрицательный тренд чистой прибыли.

Таким образом, в результате разработки основных направлений совершенствования развития инновационных продуктов в современных условиях:

- обоснована приоритетность инновационного дистанционного обслуживания: (мобильные приложения, интернет-банки) в условиях распространения заболевания Covid-19, что связано с ростом спросом населения на безналичные платежи, бесконтактную оплату; изучены 4 мобильных приложений Почта Банка: Почта Банк - сервис нового поколения, Почта Банк Бизнес, Почта Банк. Конференции, Почта Банк. Младший;

- выбирая методы определения стоимости инновационных банковских продуктов, предложена последовательность этапов определения стоимости инновационных банковских продуктов; выделены показатели экономической эффективности их ввода; обозначены 2 группы показателей экспертной качественной оценки



(функциональные возможности, удобство пользования); определен порядок определения затрат на ввод автоматизированной системы «EGAR Scoring» на одно отделение и др.;

- определено, что формирование будущего инновационного портфеля Почта Банка должно сопровождаться вводом технологий, отличающихся от инноваций иных банков, привлекая новых клиентов, что принесет прибыль; подтверждает необходимость потенциального ввода RPA анализ эффективности; определено, что потенциальный рост будущего инновационного портфеля банка свидетельствует о его положительных перспективах, но отмечается отрицательный тренд чистой прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование по проблеме разработки инновационных банковских продуктов, условий их развития в период цифровизации и предложенные на его основе теоретико-методические и практические положения позволили обосновать выводы.

В теоретической области исследования:

- изучена последовательность этапов процесса разработки и ввода банковских инноваций: 1) аккумулярование и обработка информации о состоянии рынка, оценка данных о возможных потребностях в новых банковских продуктах, услугах, операциях; 2) разработка инновационной стратегии банка, концепции нового продукта и технологии его ввода на рынок банковских услуг (подготовка документов, формирование технологии банковских операций, обучение сотрудников, выбор способов

ввода продуктов (услуг) в рыночную среду, испытание качества продукта среди клиентов); 3) мероприятия продвижения инновационного продукта (услуги), его продажа клиентам; оценка результатов реализации инновационных продуктов, услуг, операций и выбранной инновационной стратегии, исправление ошибок;

- определены эволюционные формы развития банковских инноваций: создание новых и совершенствование уже имеющихся банковских продуктов, рост конкурентоспособности банковских услуг, изменение технологии обслуживания клиентов банка, в целом направленные на рост результативности работы банка;

- уточнено, что банковский инновационный продукт – это абсолютно новый для рынка / усовершенствованный дополненный новыми качествами уже имеющийся продукт, связанный с информационными технологиями и коммуникациями, удовлетворяющий потребности клиента, принося определенные выгоды самому банку;

- идентифицированы классификационные признаки банковских инноваций: цели развития банка, функциональное назначение, степень новизны, уровень влияния на банковский бизнес, отношение к разработчику, распространение на рынке; экономическое содержание, выделяя приоритетным признаком фактор времени, различая текущие, краткосрочные, долгосрочные инновации;

- установлена последовательность этапов процесса ввода новых технологий в банковский бизнес: 1) реализация банковского и финансового инжиниринга; 2) достижение организационной маневренности и ввод инновационных технологий в сферу управления человеческим капиталом для

производства и решения задач клиентов; 3) модернизация производственной инфраструктуры для изменения банка и гарантирования новых решений, получаемых из нескольких внешних источников для макс создания стоимости и мин затрат; 4) сокращение появления вирусов, вероятность возникновения которых повышается в банковском секторе из-за оперативного ввода новых технологий и сохранения зависимости от устаревшей инфраструктуры; 5) автоматизация технологий за счет роботизации и разработка протокола кибербезопасности, учитывающего возможность появления вредоносных вирусов;

- уточнено понятие инновационного портфеля банка как совокупности инновационных продуктов, услуг банка, мин риск и обеспечивающих достижение целей его деятельности;

- выделены принципы формирования инновационного портфеля банка: соответствие инновационного портфеля инвестиционным ресурсам, оптимизация соотношения доходности и риска, доходности и ликвидности, обеспечение управляемости портфелем, среди которых выражен принцип реализации инновационной стратегии банка;

- уточнено, что инновационная стратегия банка - это направление его инновационного развития на долгосрочный период, отличающееся новизной, выступая качественным скачком в развитии банковской деятельности;

- определено, что в основу инновационной стратегии банка должны быть заложены следующие принципы: гибкость, гарантирование непрерывности и последовательности инновационного процесса, использование наиболее результативных идей, выбранных через отбор и оценку, повышение результативности

инновационной деятельности банка, min рисков, аккумуляцию и стимулирование работников к разработке и вводу инновационной стратегии; тесное взаимодействие с цифровой, финансовой, инвестиционной стратегиями; изучены виды инновационной стратегии банка: наступательная, защитная, поглощающая, имитационная и др.

В практической области исследования:

- осуществлена общая оценка деятельности Почта Банка в 2017 - 2019 гг., констатирующая рост общей стоимости активов на 192,13 %, обязательств на 193,17 %, собственных средств на 182,81%, в т. ч. нераспределенной прибыли на 134,35% (в структуре доля прибыли уменьшилась на 12,64 процентных пунктов);

- изучены рейтинговые позиции Почта Банка: по рейтингу инновационности компании Deloitte он не вошел в 10-ку наиболее инновационных банков, в рейтинге по числу структурных подразделений - 7-я позиция, присутствия в субъектах РФ - 2-я позиция, в рейтинге интернет-банков для решения ежедневных задач - разделяет 5-ю позицию с Райффайзенбанком, по развитию цифрового офиса - 12-я позиция, в рейтинге лучших виртуальных карт, его онлайн-карта - 7-я позиция;

- рассмотрен инновационный портфель банка, содержащий множество инновационных товаров и услуг, предоставляемых им отдельно и совместно с партнерами: перевод с карты на карту, программа лояльности «Мультибонус», Почта Банк онлайн, ЕБС, пакет онлайн-покупателя, платежи, подтверждение учетной записи на портале «Госуслуги», юридические консультации совместно с

партнерами, консьерж-сервис для людей старшего возраста, программа «Фитономика», реклама в интернете для бизнеса, отчетность онлайн, интернет-эквайринг;

- определено, что стратегия инновационного развития Почта Банка развивается в рамках Стратегии его развития до 2023 г., включающей дорожную карту ввода инновационных продуктов и услуг; отличительная особенность Стратегии банковского развития - установка исключительно ресайклинговых банкоматов, заменяющих Почта Банку традиционные кассовые офисы, предоставляя возможность экономии на инкассации;

- изучены 4 мобильных приложений Почта Банка: Почта Банк - сервис нового поколения, Почта Банк Бизнес, Почта Банк. Конференции, Почта Банк. Младший.

В методической области исследования:

- адаптирован метод чистого приведенного дохода для оценки эффективности ввода инновационных банковских продуктов, показавший, что Почта Банку необходимо рациональнее инвестировать денежные средства в инновационные технологии, аккумулируя больше клиентов;

- обозначены современные способы ввода инновационных технологий: развитие финтех-компаний; роботизация технологий; геймификация; расширение использования технологий Big Data; увеличение значимости управления рисками ведения активизированной инновационной деятельности;

- учитывая, что наиболее успешные инновационные банковские технологии связаны с изменением подходов к обслуживанию клиентов, важны персональный подход к клиенту, доверию с его стороны, что предполагает банкам

ввод инноваций, сочетающих дистанционное банковское обслуживание, минимизирующих общение с клиентами, применяя персональный подход к ним, что позволило аргументировать предпочтительность развития инновационного дистанционного банковского обслуживания в условиях распространения заболевания Covid-19;

- обозначена последовательность этапов определения стоимости инновационных банковских продуктов: 1) определение затрат банка на обслуживание клиентов через интернет-банкинг; 2) расчет себестоимости одной операции, связанной с обслуживанием клиента по интернет-банкингу; 3) определение стоимости банковского инновационного продукта; 4) оценка экономической эффективности новых банковских продуктов; 5) экспертная качественная оценка показателей;

- выделены показатели экономической эффективности ввода нового банковского продукта: чистый приведенный доход, окупаемость инвестиций, норма доходности, а также 2 группы показателей экспертной качественной оценки: функциональные возможности, удобство пользования;

- определен порядок определения затрат на ввод инновационной технологии – автоматизированная система «EGAR Scoring» на одно отделение, показавший, что экономический эффект, получаемый от ввода Почта Банком скоринга, за исключением расходов на установку программы – 16160 руб. на одно отделение;

- установлено, что состав будущего инновационного портфеля банка может включать следующие группы инноваций: безопасность / умная идентификация; аналитика (Big Data, личные финансовые помощники); цифровые

технологии (онлайн-кошелёк, бесконтактная оплата и т.д.); автоматизация (роботы в отделениях и др.); геймификация (игры и квесты для клиентов); P2P-кредитование;

- доказана необходимость потенциального ввода RPA, что поможет существенно сэкономить ресурсы в размере 5100 тыс. руб. в год на выплату заработной платы сотрудникам, а также время на обучение персонала и т.д.;

- определено, что потенциальный рост будущего инновационного портфеля банка свидетельствует о его положительных перспективах, однако отмечается отрицательный тренд чистой прибыли, одно из направлений развития инноваций – инвестирование средств на покупку банкоматов с функцией приема и выдачи наличных.

Выполненные теоретико-методические и практические исследования по разработке инновационных банковских продуктов, условий их развития в период цифровизации станут основой последующих исследований по рассматриваемой проблеме.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О персональных данных: федер. закон от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

2. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федер. закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570).

3. О банках и банковской деятельности: федер. закон от 02 дек. 1995 г. № 395-1 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

4. Об утверждении стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.: распор. Правительства РФ от 8 дек. 2011 г. №2227-р [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». – Режим доступа:[http:// base.consultant.ru](http://base.consultant.ru).

5. Алексеев П. В. Банковское дело: управление в современном банке. учебное пособие для ВУЗов / П. В. Алексеев. – М.: КноРус, 2018. – 304с.

6. Бархатов И. В. Особенности инновационных банковских услуг / И. В. Бархатов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №34. – С. 130 – 135.

7. Валенцева Н. И. Банковское дело: учебник / Н. И. Валенцева / под ред. О. И. Лаврушина. – М.: КноРус, 2017. – 800 с.

8. Викулов В. С. Типология банковских инноваций / В. С. Викулов // Финансовый менеджмент. – 2015. – №8. – С. 12 – 19.

9. Закшевский В.Г. Теоретические аспекты развития инновационных банковских продуктов на современном этапе / В. Г. Закшевский // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2015. – № 3. – С. 216 –220.

10. Зиновьева Н. М. Основы формирования инвестиционной политики коммерческого банка / Н. М. Зиновьева // Новая наука: современное состояние и пути развития. – Стерлитамак: РИЦ АМИ. – 2016. – Ч.1. – С. 85 – 87.

11. Информационно-правовая система Консультант плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

12. Казанская Е. А. Инновации в банковской сфере / Е. А. Казанская // Молодой ученый. – 2016. – №15. – С. 297 – 301.
13. Костерина Т. М. Банковское дело: учебник для бакалавров / Т. М. Костерина. – М.: Юрайт, 2017. – 332 с.
14. Кох Л. В. Инновации в банковском бизнесе / Л. В. Кох, Е. Н. Смольянинова, В. С. Просалова. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2015. – 49 с.
15. Лаврушин О. И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева. – М.: КноРус, 2017. – 360 с.
16. Лаврушин О. И. Регулятивные инновации в банковском секторе и их развитие в интересах национальной экономики / О. И. Лаврушин. – М.: КноРус, 2019. – 168 с.
17. Мотовилов О. В. Банковское дело: учебник / О.В. Мотовилов, С.А. Белозеров. – М.: Проспект, 2017. – 408 с.
18. Николаева А. Ю. Геймификация в банковском секторе: инновация, доступная лишь клиентам? / А. Ю. Николаева // Предпринимательство и реформы в России: тез. докл. XXIII международной конференции молодых ученых-экономистов. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2017. – С. 224.
19. Николаева А. Ю. Роботизация финансовых услуг как перспективное направление банковских инноваций / А. Ю. Николаева // Развитие современной экономики России: материалы международной научной конференции молодых учёных-экономистов. – СПб.: Скифия-принт, 2017. – С. 87
20. Орлова Е. С. Инновационные банковские продукты и услуги / Е. С. Орлова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская

практика: сб. науч. ст. 4-й межд. науч.-практ. конф. – Курск, 2017. – С. 288–290.

21. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВО СКФУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://catalog.ncfu.ru/catalog/ncfu>.

22. Официальный сайт компании McKinsey Digital [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/ourwork/mckinsey-digital>.

23. Официальный сайт консалтингового агентства Markswebb [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://markswebb.ru/report/internet-banking-rank-2019/#raiffeisen-gis>.

24. Официальный сайт ПАО «Почта Банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pochtabank.ru>.

25. Официальный сайт сервиса подбора финансовых услуг Бробанк. ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brobank.ru/rejting-bankov-2020-po-kolichestvu-otdelenij>.

26. Официальный сайт Tadviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php>.

27. Официальный сайт финансового супермаркета Банки. ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10912905>.

28. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru>

29. Охлопков А. В. Банковские инновации и особенности их реализации в современном банковском

секторе России / А. В. Охлопков // Инициативы XXI века. - 2016. - № 1 - 2. - С. 78 - 82.

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

31. Смовженко Т. С. Инновационные стратегии зарубежных банков / Т. С. Смовженко, С. Б. Егорычева // Деньги и кредит. - 2015. - № 8. - С. 51 - 56.

32. Стратегия развития Почта Банка до 2023 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.pochtabank.ru/news/341013>.

33. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб.: Питер, 2015.

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
«ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ БАНКА»

Бухгалтерский отчетность

Для информации по ОВЗО	Для кредитной организации (Финанс)	
	по ОВЗО	расширенный отчет (Аудиторский отчет)
45	0000000	450

Бухгалтерский баланс  
кредитной организации  
на 30.09.2012

Баланс на отчетную дату составлен в соответствии с требованиями Положения об учетной политике для организаций кредитной организации 187041, г. Москва, Профсоюзная ул., д.8.

Код формы по ОВЗ 040906  
Исходный (Годовой)

Код строки	Наименование статьи	Код строки	Данные на отчетный период, тыс. руб.	Данные на отчетный период, млн. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВ</b>				
11	Денежные средства	6.1	17936665	13938312
12	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	6.2	7346922	7346169
12.1	Обязательства резервы		2834888	3178169
13	Средства в кредитных организациях	6.3	1461251	2008667
14	Финансовые активы, приобретенные по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
15	Чистые отрубы ликвидности, приобретенные по амортизированной стоимости	6.4.1	42764044	0
16	Чистые отрубы ликвидности	6.4.1	0	3448894
16	Чистые доли в именных акциях, приобретенные по справедливой стоимости через прочий совокупный доход		0	0
16a	Чистые доли в именных акциях ФКМБ и других финансовых активов, приобретенные в качестве для продажи		0	0
17	Чистые доли в именных акциях ФКМБ и иных финансовых активов, приобретенные по амортизированной стоимости (кроме отрубной ликвидности)		0	0
17a	Чистые доли в именных акциях ФКМБ, удерживаемые до погашения		0	0
18	Имущество в дочерних и зависимых организациях	6.5	1287000	1167068
19	Проблемы по обмену валюты на прибыль	6.1	281240	29932
19	Полученный налоговый остаток	6.1	2419342	2021712
11	Денежные средства, материальные активы и нематериальные активы	6.1	4110869	4087018
12	Денежные средства, приобретенные для продажи		0	0
13	Прочие активы	6.1	2733876	3488088
14	Всего активы		69911871	30776448
<b>II. ПАССИВ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		0	0
16	Средства клиентов, приобретенные по амортизированной стоимости	6.1	41088878	32137193
16.1	Средства кредитных организаций	6.1	3296066	782600
16.2	Средства клиентов, не включенные в кредитные организации	6.1	38072812	31377194
16.2.1	Вклады (срочные) физических лиц и лиц юрлиц некредитных организаций	6.2	38428888	30776438
17	Финансовые обязательства, приобретенные по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
17.1	Вклады (срочные) физических лиц, в том числе индивидуальная предпринимателей		0	0
18	Выпущенные долговые облигации ФКМБ		0	0
18.1	Имущество по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
18.2	Обязательства по амортизированной стоимости		0	0
19	Обязательства по текущему валюту на прибыль		0	0
19	Обязательства налогового обязательства		0	0
21	Прочие обязательства	6.1	0	0
22	Резервы на возможные потери по условно обесцененным кредитного характера, прочие резервы по оценке и операциям с рефинансированием операций по	6.1	1217083	487462



23	Всего обязательств		424250250	330029021
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	6.1	670235	520079
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Дивидендный доход	6.1	27428298	17696458
27	Резервный фонд	6.1	848343	848343
28	Пересценка по справедливой стоимости финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		0	0
29	Пересценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		0	0
30	Пересценка обязательств (требований) по выплатам долгосрочным контрагентам		0	0
31	Пересценка инструментов кодирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	6.3	132938	132938
33	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска		0	0
34	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки		0	0
35	Неиспользованная прибыль (убыток)		15689407	18567409
36	Всего источников собственных средств	6.3	44769221	37765427
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации		24666400	17857347
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		15584	15584
39	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент - Председатель Правления



Гуденко Дмитрий Васильевич

Главный бухгалтер

Бабкина Ольга Григорьевна



**Выборочная информация**

Есть территория	Есть кредитная организация (филиал)
по ОКВЭД	по ОКВЭД
	регистрационный номер (лицензионный номер)
48263584	48146059 689

Кредитная организация Публичное акционерное общество "Почта Банк" / ЗАО "Почта Банк"  
 14.12 (дата выдачи лицензии) кредитной организации 157912, г. Москва, Прогрессовская ул., д.18.

РБЛ Форма по ОКУД 1409086  
 Сторожилова (7) (дата)

Код строки	Наименование статьи	Код строки	Данные на отчетный период, тыс. руб.	Данные на предыдущий отчетный период, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	11	1592382	233279
2	Представления кредитной организации в контролируемые банки Российской Федерации		790238	284430
2.1	Обязательства резервы		1074428	112988
3	Вексельные акции, приобретенные по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
4	Чистая оценка ликвидности	12	18927309	8699438
4.1	Чистая оценка в ценных бумагах и другие ликвидные активы, имеющиеся в наличии для продажи		0	542
4.1.1	Вексели и депозиты и банковские организации	14	0	542
4.2	Чистая оценка в ценных бумагах, приобретенных на балансе		0	0
4.2.1	Прибыль по текущему балансу на прибыль		29416	0
4.2.2	Обязательный резерв	15	1362879	439293
4.2.3	Вексельные кредиты, материальные активы и материальные запасы	16	570485	437015
4.2.4	Долговые ценные бумаги, приобретенные для продажи		0	669
4.2.5	Прочие активы	17	338280	418772
4.2.6	Иные активы			
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
14	Привлеченные депозиты и прочие средства контролируемых банков Российской Федерации		0	0
15	Средства кредитных организаций	18	4238800	9828200
16	Средства клиентов, не включенные кредитными организациями в средства клиентов	19	168947193	36442312
16.1	Вклады (депозиты) физических лиц и лиц юр. лиц		167918906	35359803
16.2	Иные средства клиентов, не включенные кредитными организациями в средства клиентов		0	0
17	Исторические долги по обязательствам		0	0
18	Обязательства по текущему балансу на прибыль		0	0
19	Основания условных обязательств		0	0
20	Прочие обязательства	20	832756	18982
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочие условные резервы и резервы на возможные потери по		325134	138982
22	Иные обязательства		21843933	35446219
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
24	Представления акционеров (участников)	21	621882	210278
25	Собственные акции (доли), приобретенные у акционеров (участников)		0	0
26	Земельный фонд		11294886	494386
27	Депозитный фонд		88276	89925
28	Оценочный по справедливой стоимости запас (резерв), имеющийся в наличии для продажи, уменьшенный на оценочный налоговый обязательство (резервирование на оценочный налоговый актив)		0	0
29	Верховная оценка средств и материальные активы, списанные на основании условных обязательств		0	0
30	Верховная оценка средств (прибыль) по методам долгосрочной консолидации		6	8
31	Денежные средства безвозмездного формирования		131929	0

ФБК  
 131929  
 Аудиторское заключение

33	Распределенная прибыль (непокрыты убытки) прошлых лет		790874	791076
34	Использованная прибыль (убыток) за отчетный период	22	2719267	8418
35	Итого источников собственных средств		24489957	1394764
<b>IV. ВНЕБАЛАНСНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
36	Вексельные обязательства кредитной организации		11445913	449973
37	Иные кредитные организации (участники и поручители)		0	0
38	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент - Председатель Правления  
 Главный бухгалтер

29.03.2018

Исполнитель: Директор С.Е.  
 Телефон: (495) 646-58-14



Гуденко Дмитрий Васильевич  
 Бабкина Ольга Григорьевна



18	Излишки резерва по прочим договорам	6.1.8	-1034486	-143284
19	Прочие резервы	6.2	740000	594588
20	Чистые долги (займы)	6.3	44788938	6312398
21	Скорректированные расходы	6.4		
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	6.5	18718284	3272493
23	Излишки (убытки) по налогу	6.6	608848	1037889
24	Прибыль (убыток) от продолжения деятельности	6.7	359693	332413
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		217	-1871
26	Прибыль (убыток) на отчетный период	7, 8.2	880838	8075470

Таблица 2. Прочий совокупный доход

Код строки	Наименование статьи	Коды статей	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные на соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) на отчетный период	6.2	880838	8075470
2	Прочий совокупный доход (убыток)		0	0
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, акции, в том числе:		0	0
3.1	Излишки фонда переплаты основного капитала и дополнительных взносов		0	0
3.2	Излишки фонда переплаты обязательств (гарантий) по пенсионному обеспечению работников по программам с увеличенными взносами		0	0
4	Валюты на прибыль, относящиеся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		0	0
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, на котором выгода не прибыль		0	0
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, долги, в том числе:		0	0
6.1	Излишки фонда переплаты финансовых активов, принадлежащих по прекращенной отчетности через прочий совокупный доход		0	0
6.1a	Излишки фонда переплаты финансовых активов, находящихся в наличии для продажи		0	0
6.2	Излишки фонда переплаты финансовых обязательств, принадлежащих по прекращенной отчетности через прибыль или убыток		0	0
6.3	Излишки фонда надирогированных денежных активов		0	0
7	Валюты на прибыль, относящиеся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		0	0
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, на котором выгода не прибыль		0	0
9	Прочий совокупный доход (убыток) на котором выгода не прибыль		0	0
10	Итого	4.2	880838	8075470

Президент - Председатель Правления

Главный бухгалтер

30.03.2020



Руководитель Департамента

Кабанова Ольга Григорьевна

Финансовая отчетность

[Код материнской организации (Филиала)]		[Код кредитной организации (Филиала)]	
[или ОКВЭД]	[или ОКВЭД]	[регистрационный номер (справочный номер)]	
44200304	00200009	030	

Отчет о финансовом результате  
(убыточности форма)  
за 2017 год

Кредитной организации публично accessible общество "Юниаструм банк" / ОАО "Юниаструм банк"  
Адрес (место нахождения) кредитной организации 127081, г. Москва, Брестская ул., д.8.

Формы по ОВД 040907  
Кредитные/Универс

Таблица 3. Прибыль и убыток

Номер строки	Наименование статьи	Валор начислений	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Приростный доход, всего, в том числе:	10	3564896	3761609
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		743879	1000
1.2	от сделок, предоставляемых клиентам, на балансе кредитной организации		3472808	1700013
1.3	от операций учета на финансовый результат (ликвидар)		0	0
1.4	от операций в ценные бумаги		0	0
2	Прочие доходы, всего, в том числе:	20	1100481	651767
2.1	по предоставленным кредитам кредитных организаций		370779	343073
2.2	по предоставленным клиентам, на балансе кредитной организации		433078	88004
2.3	на выписанные депозиты обязательности		0	0
3	Чистые процентные доходы (справочная процентная маржа)		2000037	2108170
4	Изменения резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, ссудостоп, возникающие на корреспондентских счетах, в том числе возникающие процентом дохода, всего, в том числе:		-210254	-826543
4.1	изменения резерва на возможные потери на балансе кредитной организации		-210254	-51374
5	Чистые процентные доходы (справочная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		2220782	2764610
6	Чистые доходы от операций с финансовыми инструментами по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
7	Чистые доходы от операций с финансовыми инструментами, классифицированными по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, депозитными и иными депозитами		0	0
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		658	-1649
11	Чистые доходы от операций с переводными векселями		-287	-2008
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		0	0
13	Доходы от участия в капиталах других юридических лиц		810	0
14	Композитные доходы		2218884	2202089
15	Композитные расходы		395853	84600
16	Изменения резерва на возможные потери по ценным бумагам, депозитам и иными депозитами		0	0
17	Изменения резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
18	Изменения резерва по прочим потерям		-42000	-47142
19	Прочие операционные доходы		24000	3700
20	Чистые доходы (расходы)		4131263	5368217
21	Справочные расходы		3614991	5345134
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		519262	34000
23	Изменения расходов по налогам		243000	22070
24	Прибыль (убыток) от продолжения деятельности		272000	8000
25	Прибыль (убыток) от прекращения деятельности		-200	-200
26	Прибыль (убыток) на отчетный период	7,22	316367	8400



Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Классификация статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период	22	2719367	84181
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		0	0
3.1	изменения фонда пересечки основных средств		0	0
3.2	изменения фонда пересечки обязательств (требований) по лизинговому обслуживанию работников по программе с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		0	0
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		0	0
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		0	0
6.1	изменения фонда пересечки финансовых активов, оцениваемых в рыночную цену продажи		0	0
6.2	изменения фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток		0	0
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		0	0
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		0	0
10	Финансовый результат за отчетный период		2719367	84181

Президент - Председатель Правления



Руденко Дмитрий Васильевич

Главный бухгалтер




Бабкина Ольга Григорьевна

29.03.2018

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### «СОСТОЯНИЕ БЕЗНАЛИЧНОГО ТОРГОВОГО ОБОРОТА»

График 1. Доля безналичного торгового оборота в I кв. 2020 г.



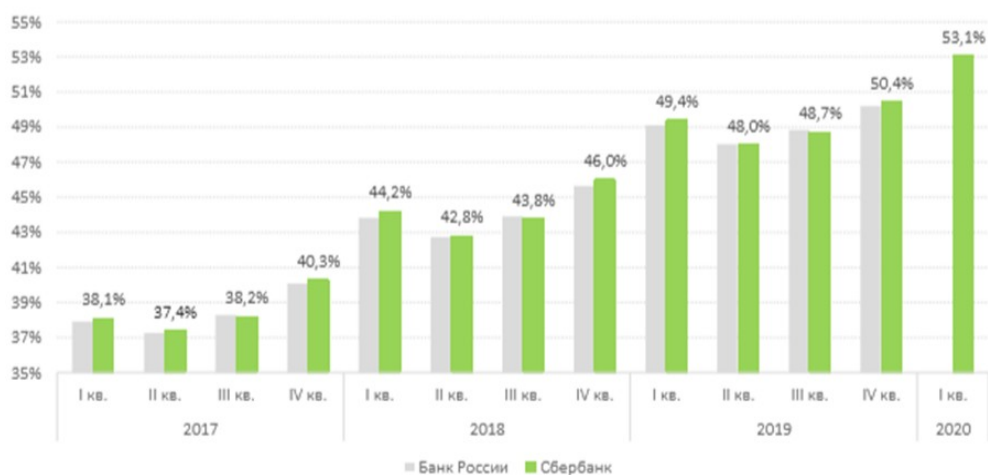
Апрель 2020

1

Рисунок Б. 1 – Доля безналичного торгового оборота в 1 квартале 2020 г. [28]

Источник: рассчитано по данным Банка России

График 3. Динамика доли безналичных операций в общих расходах граждан.



Источники: рассчитано по данным Банка России и Сбербанка

<sup>1</sup>Подробнее см. «Рейтинг безналичных городов и регионов» от 31.01.2020  
[https://www.sberbank.ru/common/img/unloaded/files/pdf/into\\_bez\\_nal\\_itogi\\_2019.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/unloaded/files/pdf/into_bez_nal_itogi_2019.pdf)

Рисунок Б. 2 – Динамика доли безналичных операций в общих расходах граждан [28]