

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Инновации как составляющая стратегии компании в условиях интернационализации рынка банковских услуг

УДК 005.591.6:336.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЭВ	Шульц В.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никитина Ю.А.	Д.ф.н, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Н.В.	К.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР 38.03.02

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
	решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Шульц Виктор Иванович

Тема работы: Инновации как составляющая стратегии компании в условиях интернационализации рынка банковских услуг

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017 2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Научная литература, статьи, информация из сети Интернет, внутренняя информация ПАО «Сбербанк».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносятся с названием параграфов или задачами работы).</i>	Проанализировать сущность инновационных стратегий; Проанализировать особенности и закономерности процесса интернационализации рынка банковских услуг. Исследовать использование Сбербанком инноваций как составляющей стратегии в условиях интернационализации рынка банковских услуг

	Разработать рекомендации по совершенствованию использования инноваций как составляющей стратегии в условиях интернационализации рынка банковских услуг на примере Сбербанка
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
По разделу 3.3. «Социальная ответственность»	Черепанова Н.В.
По разделу....	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2017
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никитина Ю.А.	Доктор философ наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3В	Шульц Виктор Иванович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 77 страниц, 5 рисунков, 8 таблиц, 16 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: инновация, стратегия, сбербанк, банк, интернационализация, конкурентоспособность.

Объектом исследования является ПАО Сбербанк.

Предметом исследования являются инновации как составляющая стратегии «Сбербанка» в условиях интернационализации рынка банковских услуг

Цель работы – исследование инноваций как составляющих стратегии компании ПАО "Сбербанк" в условиях интернационализации рынка банковских услуг.

Актуальность работы - формирование инновационной стратегии в условиях интернационализации рынка банковских услуг способствует укреплению рыночной позиции и адаптации компании на рынке.

Практическая значимость работы заключается в выработке рекомендаций с целью повышения конкурентоспособности Сбербанка в сфере инноваций.

Оглавление	
Введение.....	8
Глава 1. Сущность инновационных стратегий.....	10
1.1 Понятие и виды инновационных стратегий.....	10
1.2 Роль инновационных стратегий в усилении конкурентоспособности компании.....	13
Глава 2. Интернационализация рынка банковских услуг.....	20
2.1 Специфика рынка банковских услуг	20
2.2 Интернационализация как тенденция развития рынка банковских услуг	26
Глава 3. Использование Сбербанком инноваций в условиях интернационализации рынка банковских услуг	36
3.1 Возможности и ограничения деятельности банков, в условиях интернационализации рынка банк услуг.....	36
3.2 Инновации в стратегии сбербанка в условиях интернационализации рынка банковских услуг	45
3.3 Корпоративная социальная ответственность ПАО «Сбербанк».....	64
Список публикаций.....	70
Список использованных источников	71
Приложение А	73
Приложение Б	75
Приложение В.....	76

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что формирование инновационной стратегии в условиях интернационализации рынка банковских услуг способствует укреплению рыночной позиции и адаптации компании на рынке.

Теоретический материал по данной теме представлен научными работами отечественных авторов в области инновационной стратегии, а именно: Агарков С., Кузнецова Е., Грязнова М., Кондрашов В.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование инноваций как составляющих стратегии компании ПАО "Сбербанк" в условиях интернационализации рынка банковских услуг.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Проанализировать сущность инновационных стратегий;
2. Проанализировать особенности и закономерности процесса интернационализации рынка банковских услуг.
3. Исследовать использование Сбербанком инноваций как составляющей стратегии в условиях интернационализации рынка банковских услуг
4. Разработать рекомендации по совершенствованию использования инноваций как составляющей стратегии в условиях интернационализации рынка банковских услуг на примере Сбербанка

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк»

Предмет исследования - инновации как составляющая стратегии «Сбербанка» в условиях интернационализации рынка банковских услуг.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что автором впервые были предложены рекомендации, которые могут способствовать развитию конкурентоспособности сбербанка в сфере инноваций в условиях интернационализации рынка банковских услуг.

Практическая значимость работы заключается в выработке рекомендаций с целью повышения конкурентоспособности Сбербанка в сфере инноваций.

Результаты, полученные в ходе исследования при разработке стратегии компании в условиях выхода компании на зарубежные рынки были предложены к рассмотрению в Сбербанк на уровне менеджмента.

В данной работе были использованы следующие методы исследования:

- Конкурентный анализ
- SWOT-анализ
- аналитические методы
- метод сравнения
- методы маркетингового анализа.

Глава 1. Сущность инновационных стратегий

1.1 Понятие и виды инновационных стратегий

Организация, действующая в условиях конкуренции, стремится обеспечить себе преимущества над другими предприятиями. Для этого она использует стратегию – организационное использование ресурсов для достижения конкретных целей.

Стратегия предприятия формирует и предопределяет роль, место, содержание инновационной стратегии. В свою очередь, последняя способствует реализации корпоративной стратегии, осуществляемой предприятием. Связь между корпоративной и инновационной стратегией реализуется прежде всего при освоении производства новой продукции и изменениях в производственном процессе.

Основные направления инновационной стратегии формируются:

- а) в процессе целесообразного и рационального использования наиболее доступных результатов инновационной деятельности для достижения генеральной цели предприятия – удовлетворения потребностей в определенном виде продукции или предоставлении определенных видов услуг;
- б) благодаря обеспечению и экономичному использованию ресурсов при освоении продуктов нововведений [9].

Б. Санто выделяет шесть типов инновационной стратегии: традиционную, оппортунистическую, имитационную, оборонительную, зависимую, наступательную.

При традиционной стратегии основная цель производителя состоит в повышении качества ранее освоенных продуктов. Данная стратегия реализуется в стабильных производственно-хозяйственных условиях при традиционно сложившейся номенклатуре производства и относительно низком уровне конкуренции. Эта стратегия позволяет упрочить рыночные

позиции производителя, но вместе с тем может стать фактором их потерь в будущем из-за ограничения возможностей диверсификации.

Реализуя оппортунистическую стратегию, производитель выбирает такое изделие, которое позволяет получить экономию на НИОКР, но обеспечивает монополию на рынке. Для успешной ее реализации необходимы максимально полная информация о состоянии рынка, высокий уровень развития а также наличие у производителя способностей и возможностей к адаптации производства к конкретным рыночным условиям. Недостатком этой стратегии является ограничение возможностей и перспектив развития собственного сектора НИОКР.

Имитационная стратегия ориентирована на приобретение у организаций-разработчиков новых технических идей, технологий, способных обеспечить быстрое освоение рынка на основе выпуска лицензионных продуктов. Она требует наличия соответствующих финансовых средств для закупки лицензий и позволяет быстро занять достаточно выгодные рыночные позиции, использовать лицензионные разработки в собственных исследованиях. Однако данная стратегия может привести к нежелательной зависимости организации от продавца лицензий, а также отрицательно сказаться на результатах основной деятельности в случае приобретения лицензий на разработки с низким уровнем конкурентоспособности.

Цель оборонительной стратегии, по Б. Санто, состоит в том, чтобы не отстать от конкурентов в избранной области, вследствие чего отсутствует ориентация производителя на занятие ведущих позиций на рынке. Для ее реализации требуется наличие исходных научно-технических разработок достаточно высокого уровня. Эта стратегия реализуется с относительно низкой степенью риска, т. к. предполагаемые к выпуску продукты уже прошли рыночную апробацию, при этом существует опасность пропустить важную разработку, предлагаемую первым производителем взамен продукта, предлагаемого обороняющимся [9].

Зависимая стратегия наиболее характерна для средних и малых предприятий, взаимодействующих с крупными компаниями, поэтому готовность крупных производителей передать новые разработки для дальнейшего их распространения в сферу малого и среднего бизнеса является одним из основных условий применения этой стратегии. В результате экономятся средства на собственные исследования и разработки, маркетинговые исследования, технологическую подготовку производства. Вместе с тем малое предприятие может существенно пострадать из-за возможных неудач основной компании. К тому же зависимая стратегия практически не дает возможностей для диверсификации.

Наступательная стратегия отражает задачу производителя занять ведущие позиции на рынке. Для нее характерно наличие:

- развитого сектора НИОКР;
- сильной ресурсной базы;
- проведение комплексных аналитических маркетинговых исследований;
- соответствующее отношение персонала [9].

Производитель, выбирающий наступательную стратегию, способен быстро реагировать на возникновение технологических разрывов, что позволяет обеспечить его лидерство в конкретной производственной области. Риск, связанный с выбором данной стратегии, по сравнению с другими вариантами наибольший.

Этот вариант подходит для крупных корпораций, являющихся лидерами на соответствующих рынках, или для малых инновационных фирм, для которых риск неудачи инновационной стратегии сравним с риском текущей коммерческой деятельности.

Наступательная стратегия требует от сотрудников фирмы определенной квалификации, способствующей реализации нововведений, способности видеть перспективы и уметь быстро реализовывать их, а также наличия значительных ресурсов. Даже крупные корпорации могут придерживаться наступательной стратегии лишь для производства части своей продукции.

Эта стратегия оправдана только при выборе соответствующего перспективного вида продукции, на выпуске которого корпорация концентрирует свои силы и ресурсы.

Из факторов, влияющих на выбор инновационной стратегии, наиболее значительными являются:

- информация о поведении конкурентов при экономических изменениях;
- склонность и отношение высшего руководства фирмы к риску, и способность разрабатывать мероприятия по его минимизации;
- тенденции и перспективы развития отрасли [7].

1.2 Роль инновационных стратегий в усилении конкурентоспособности компании

Несомненно, что важнейшей проблемой экономического развития России является выпуск конкурентоспособной продукции и укрепление конкурентных позиций отечественных предприятий, как на внутреннем, так и внешнем рынках.

В этой связи одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий и экономики страны в целом являются инновации, которые представляют собой новую или усовершенствованную продукцию (товар, работа, услуга), способ (технология) ее производства или применения, нововведение или модернизацию в сфере организации производства и реализации, способствующие получению и создающие условия формирования экономической выгоды или улучшающие потребительские свойства продукции (товара, работы, услуги) [8].

Другими словами, инновации – это мощный инструмент конкурентной борьбы, позволяющий обойти конкурентов за счет освоения эффективных технологических процессов или выхода с новой продукцией на рыночное пространство либо на неосвоенные рынки или нахождения своей ниши.

Исследования показывают, что инновационная деятельность обеспечивает субъектам предпринимательства возможность эффективного развития с точки зрения динамики финансово-хозяйственных процессов в зависимости от состояния рынка. При этом в числе основных видов инновационной активности предприятий можно выделить следующие:

1. продуктовые, связанные с разработкой и выпуском современных или улучшенных видов продукции;
2. организационные, обусловленные совершенствованием структуры управления и методов производства;
3. маркетинговые, изыскивающие новые сферы внедрения и применения продукции;
4. технологические, новейшие или улучшенные производственные процессы, технологии) (рис. 1).

Как показывает практика, указанные виды инноваций могут быть реализованы в различных формах, в том числе посредством синтеза.

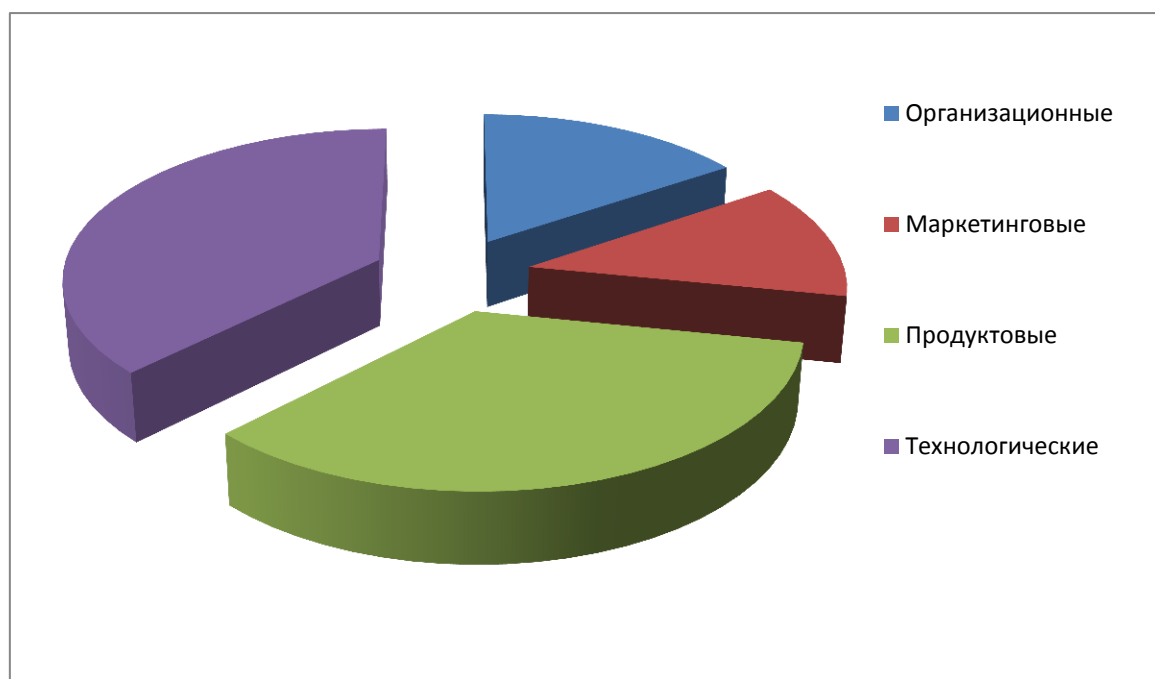


Рисунок 1 – Виды инновационной активности предприятий

Необходимо заметить, что значимость проблемы конкурентоспособности и устойчивого развития хозяйствующих субъектов подчеркивается и в

государственных социально-экономических программах Российской Федерации, в которых особое внимание уделяется необходимости инновационного развития страны и его стимулированию.

Есть все основания полагать, что для осуществления эффективной инновационной деятельности предприятия должны обладать инновационным потенциалом, который, согласно экономическим публикациям, представляет собой совокупность (рис. 2):

- трудовых ресурсов, участвующих в реализации инновационной деятельности, в их количественно-качественной определенности;
- природных ресурсов и их комбинаций;
- новых производственных фондов и технологий;
- институциональных компонентов в виде свода норм и правил осуществления новаторской деятельности;
- форм инновационной активности;
- доступности и качества информации.

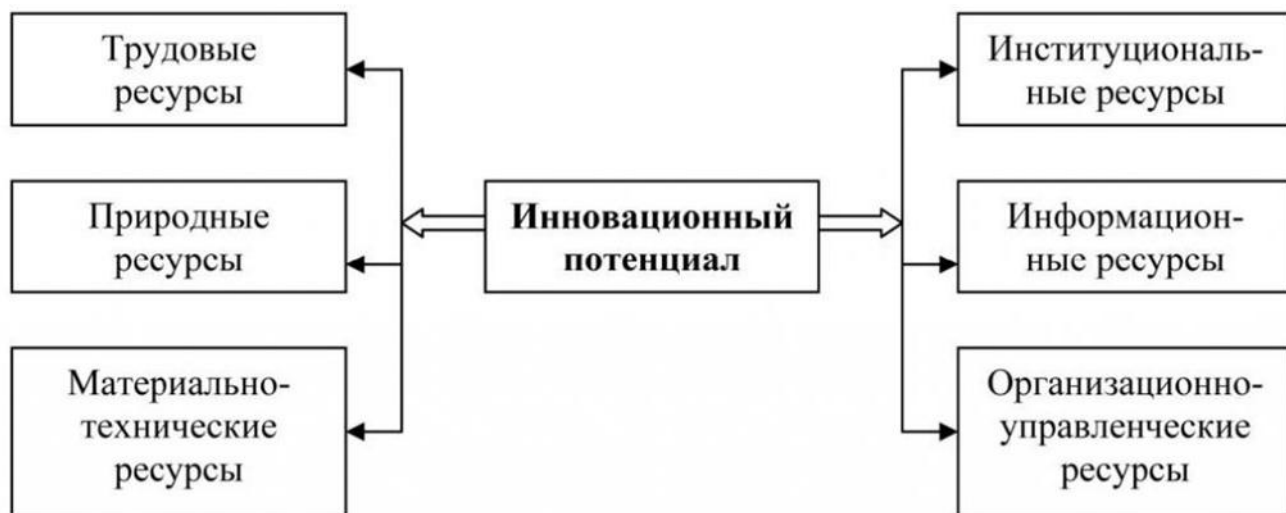


Рисунок 2 – Состав инновационного потенциала предприятия

Запуском инновационного процесса является результат творческой предпринимательской деятельности всех подразделений хозяйствующего субъекта, на внедрение которых оказывают влияние как внутренние, так и

внешние по отношению к нему факторы. В этой связи достижение согласованного управления инновационным процессом возможно только на основе обеспечения взаимосвязи соответствующих ему стратегических решений с общими целями предприятия и стратегией его развития. В этом смысле определяющими для инновационного процесса служат следующие стратегические решения:

- выбор типа рынка;
- выделение сегментов рынка;
- определение целевой ниши;
- разработка технологий;
- выбор товаров и услуг;
- принятие решений относительно кооперации в разработках, производстве и сбыте;
- определение планируемого объема продаж.

Кроме того, влияние инноваций на конкурентоспособность хозяйствующих субъектов обуславливает рост требований к возможностям их технологического трансфера. Опираясь на результаты имеющихся научных исследований в области инновационной активности российских предприятий, отметим, что наиболее распространенной практикой является преимущественное использование продуктовых и технологических инноваций иностранного происхождения даже в тех случаях, когда отечественные разработки не уступают зарубежным по уровню исполнения и ожидаемому экономическому эффекту. Это обуславливает тот факт, что повышение результативности инновационных процессов требует применения различных форм кооперации с заинтересованными партнерами, например, в форме совместных разработок, приобретения патентов и лицензий, совместных исследований с другими предприятиями, обмена научно-технической информацией в рамках конференций, выставок, ярмарок.

Однако необходимо учитывать, что разработка и внедрение инноваций сопряжены с различного рода рисками:

- рыночным или коммерческим риском, обусловленным степенью оригинальности концепции и ее сложностью;
- технологическим риском, связанным с техническими аспектами внедрения инноваций;
- стратегическим риском, характеризуемым совместимостью инноваций с рынком и существующими технологиями.

Исходя из вышесказанного, разработка и реализация подлинных инноваций в практической деятельности предприятий крайне редки.

Обращаясь к литературным источникам, можно выделить следующие виды инновационных стратегий предприятий:

Наступательная стратегия, в рамках которой разработка инноваций носит инициативный характер. Это требует больших капиталовложений и сопряжено со значительными рисками. Подобной стратегией оперируют крупные предприятия, являющиеся лидерами на масштабных рынках. При этом персонал хозяйствующего субъекта должен обладать высокой квалификацией, способностями видения перспектив и уметь быстро анализировать информацию и принимать целесообразные для конкретной ситуации решения.

В силу серьезных ограничений предприятия могут придерживаться выборочной тактики и использовать наступательную стратегию по отношению к отдельным ассортиментным или номенклатурным товарным позициям, имеющим особое стратегическое значение в части привлечения внимания потребителей.

Защитная инновационная стратегия, которая, как правило, используется средними предприятиями, занимающими прочную позицию на рынке, которая однако, не может быть охарактеризована как лидирующая. Риск применения данной стратегии ниже, чем у наступательной, но меньше и сам потенциальный возможный выигрыш.

Иными словами, защитная инновационная стратегия целесообразна для хозяйствующих субъектов, способных увеличивать прибыль в условиях

конкуренции благодаря эффективному управлению производством и маркетингом и формированию преимущества за счет более низких издержек. Такие предприятия уделяют инновационным процессам значительное внимание и имеют достаточный потенциал для их модификации.

Лицензионная (поглощающая) стратегия, которая ориентирована на разработку инновационных решений (защищаемых патентами или ноу-хау), присвоенных другим организациям.

Возможны ситуации, когда крупные предприятия не располагают достаточными возможностями для проведения исследований в разных сферах, но, тем не менее, равномерно распределяют ресурсы для проведения собственных исследований и разработок и получение лицензий. Продажа лицензии на собственное прогрессивное нововведение в таком случае может рассматриваться как эффективный способ реализации наступательной стратегии.

Кроме приобретения технологий конкурента с помощью лицензионного соглашения существует и другой способ инновационного развития – привлечение специалистов конкурента: либо ведущих сотрудников, либо всей команды проекта. Подобная ситуация обуславливается нежеланием или неспособностью конкурента реализовывать исследовательский проект или сократить расходы на него. В этом случае получение информации о возможных действиях конкурентов позволяет приобрести их опыт за незначительную сумму [5].

Чаще всего поглощающая стратегия применяется малыми инновационными предприятиями, которые в силу ограниченного масштаба деятельности не имеют возможности реализации полноценной наступательной стратегии. Тем не менее, поглощающие стратегии различных типов могут использоваться хозяйствующими субъектами различных размеров. Ресурсоемкая же стратегия слияния или поглощения применяется в основном только крупными предприятиями.

Промежуточная стратегия, которая основана на дифференциации продукции и стремлении предприятия быть лидером и сохранить конкурентные преимущества. Это объясняется желанием уйти от прямой конкурентной борьбы с лидерами рынка, соперничество с которыми в данном сегменте при производстве стандартной продукции изначально обречено на провал.

Основными факторами, определяющими выбор инновационной стратегии, являются:

1. информация о поведении конкурентов при экономических изменениях;
2. политика нивелирования или распределения рисков;
3. тенденции и перспективы развития отрасли и др.

Так, в условиях активно развивающейся отрасли и низкого уровня конкуренции для предприятия предпочтительна наступательная стратегия, в случае развития рынка и усиления конкуренции — защитная стратегия, улучшение продуктов или лицензионная стратегия.

На этапе же зрелости для хозяйствующего субъекта наиболее целесообразна защитная стратегия технологических инноваций или лицензионная стратегия отрасли.

Таким образом, по результатам первой главы можно сделать вывод, что инновационный тип конкурентного поведения обуславливает преимущества в условиях производства и сбыта продукции, возможность получения большей величины прибыли посредством разработки и введения на рынок новых товаров и услуг для производственного и потребительского секторов.

В этой связи особое значение приобретает тип инновационного развития, а сам инновационный процесс требует стратегического планирования и управления новшествами для расширения рынка и удовлетворения существующих и потенциальных потребностей, способствуя, тем самым, обеспечению конкурентоспособности предприятий.

Глава 2. Интернационализация рынка банковских услуг

2.1 Специфика рынка банковских услуг России

Банковские услуги составляют важнейшую часть рынка финансовых услуг, которые, в общем смысле, связаны с перераспределением ресурсов и финансовых инструментов в экономической системе. Помимо банковских услуг на рынке финансовых услуг представлены страховые услуги и услуги по выпуску и обращению ценных бумаг. Каждый сектор финансового рынка имеет свои особенности, но во всех случаях специфика правового регулирования этих рынков свидетельствует об особом значении, которое законодатель придает их важности.

Рынок банковских услуг характеризуют следующие основные особенности. Прежде всего только кредитные организации, имеющие лицензию ЦБ РФ на осуществление банковских операций, могут оказывать банковские услуги в соответствии с такой лицензией. Следовательно, любая банковская услуга — это сделка, в которой, как минимум, на одной стороне выступает лицензированная кредитная организация.

Совокупность всех кредитных организаций, оказывающих банковские услуги, во главе с национальным банком - Центральным банком Российской Федерации (Банком России) составляет банковскую систему. Сложившаяся в России банковская система является двухуровневой.

К нижнему уровню относятся коммерческие банки и небанковские кредитные организации, основное различие между которыми заключается в том, что банки универсальны: они имеют право совершать все виды банковских операций, а небанковские кредитные организации специализированы, они имеют право совершать лишь отдельные виды банковских операций, допустимое сочетание которых устанавливается Банком России.

Верхний уровень банковской системы состоит из одного субъекта - Центрального банка Российской Федерации (Банка России), особенности

правового статуса которого определены в федеральном законе о нем. Являясь органом, обладающим государственно-властными полномочиями, а также нормотворческим органом, регулирующим деятельность кредитных организаций, Банк России одновременно имеет право осуществлять банковские операции и получать от них прибыль, хотя получение прибыли и не является целью деятельности Банка России (ст.3 Закона о Банке России).

Целью существования рынка банковских услуг является удовлетворение общественной потребности в этих услугах, а именно: в решениях банковской системой задач организации денежного обращения, централизации временно свободных капиталов и кредитовании за счет централизованных средств тех отраслей экономики, которые в данное время более других нуждаются в денежных средствах и обеспечивают большую рентабельность. Эти задачи решаются путем выполнения банковской системой своих основных функций, к которым принято относить:

- функцию организации денежных расчетов;
- функцию аккумуляции временно свободных денежных средств;
- функцию кредитования приоритетных отраслей экономики [4].

Указанные расчетная, сберегательная и кредитная функции банковской системы воплощаются в совокупности операций ее субъектов.

Расчетная функция банковской системы сводится к организации наличного и безналичного денежного обращения. Эта функция является наиболее важной с точки зрения общественной значимости банковской системы в экономике. Расчетную функцию банковской системы можно сравнить с функцией кровообращения в живом организме: нарушение кровообращения вызывает разнообразные болезни многих жизненно важных органов, точно так же как нарушение расчетной функции банковской системы вызывает кризис во многих отраслях экономики.

Сберегательная функция банковской системы заключается в привлечении средств граждан и юридических лиц в банковскую систему в виде остатков по счетам и вкладам, депозитов, путем размещения банковских векселей и

облигаций и т.п. Выполнение этой функции определяет возможность развития национальной экономики за счет собственных ресурсов.

Кредитная функция банковской системы выражается в таком перераспределении привлеченных средств, которое обеспечивало бы как общий экономический рост, так и увеличение собственного капитала субъектов банковской системы. Иначе говоря, кредитная функция должна обеспечивать не только прибыльность операций кредитных организаций, но и их эффективность с точки зрения развития экономически перспективных и самоокупаемых отраслей экономики.

Таким образом, рынок банковских услуг делится на три сегмента, определенных задачами и функциями банковской системы, - рынок услуг по организации денежных расчетов, рынок услуг по привлечению денежных средств в банковскую систему и рынок услуг по размещению привлеченных средств в наиболее рентабельные отрасли экономики.

Итак, рынок банковских услуг это совокупность оказываемых кредитными организациями (банками и небанковскими кредитными организациями), имеющими лицензию Банка России на осуществление банковских операций, услуг по организации денежного обращения, по привлечению средств граждан и юридических лиц и размещению этих средств, путем осуществления банковских операций и иных банковских сделок как исключительного вида деятельности.

Проблема конкурентоспособности банковской системы является одной из основных для российской экономики, так как это универсальный инструмент и ключевое звено в решении задачи повышения конкурентоспособности России на мировом рынке капитала. Например, от уровня развития банковской системы, в том числе от развития потребительского и ипотечного кредитования, напрямую зависит благосостояние российских граждан.

В настоящее время отношение величины капитала российских банков к ВВП составляет около 6%, что в разы меньше по сравнению с развитыми странами (Франция 22%, Англия 26%). Схожая ситуация и по другим

показателям. Например, отношение активов российских банков к ВВП составляет около 45%, в то время как во Франции эта величина составляет 280, в Англии 390%.

Мировой опыт показывает, что развитие банковской системы приобретает стратегический характер. Усиливается роль зарубежных банков, которые создают в России свои дочерние банки (Ситибанк, Райффайзенбанк), приобретают российские банки (Хоум кредит, Инвестсбербанк и т.д.).

В настоящее время выделяют два основных направления, через которые зарубежные финансовые организации оказывают существенное влияние на деятельность банковской системы нашей страны.

Первое направление - это предоставление значительных долгосрочных займов (напрямую или через организацию выпуска еврооблигаций) крупным российским корпорациям.

Второе - участие иностранного капитала в банковской системе России.

Выход банков на международный уровень позволит им взаимодействовать с зарубежными финансовыми институтами, что положительно отразится на деятельности банковской системы России в целом. Для организации сотрудничества с зарубежными финансовыми институтами необходимо приближать организацию деятельности банков к международным стандартам. Того же требует и проект Указания Банка России «Об оценке экономического положения кредитных организаций».

Для расширения этого сотрудничества, обеспечения возможности конкуренции с дочерними структурами зарубежных финансовых организаций, кредитные организации обязаны постоянно повышать свою стоимость, которая определяется величиной их капитала, способностью генерировать доходы в будущем, стоимостью их брендов - кадры, технологии, филиально-офисная сеть, клиентская база, деловые связи, потенциал развития и т.д.

Другим направлением поддержки «государственных» банков является их ускоренная капитализация за счет дополнительной эмиссии. Например, весной 2007 г. два государственных банка «Сбербанк» и «Внешторгбанк» суммарно

привлекли, таким образом, около 400 млрд. рублей, что составляет около 15% суммарной величины капиталов всей банковской системы России по состоянию на 1 января 2017 г.

Крупные российские банки продолжают участвовать в процессе «банкизации» страны, пронизывая всю территорию банковскими отделениями, предоставляющими своим гражданам широкий спектр финансовых услуг.

Эту миссию банки реализуют посредством следующих мероприятий:

- повышение эффективности финансового посредничества в российской экономике;
- обеспечение доступности банковских услуг корпоративным и частным клиентам в регионах своей деятельности;
- финансовая и консультационная поддержка национальных товаропроизводителей, а также экономических субъектов, обладающих потенциалом роста;
- содействие структурной перестройке российской экономики, обновлению основных фондов, а также увеличению объемов кредитования высокотехнологичных производств;
- содействия экономической интеграции регионов России, обеспечению перераспределения денежных ресурсов, товаров, услуг и рабочей силы;
- расширение ипотечного и потребительского кредитования, повышение кредитной культуры российских граждан [3].

В условиях уменьшения процентной маржи все большее значение для банков имеет получение непроцентных доходов, одним из источников которых является прибыль от реализации инвестиционных проектов и совместного ведения бизнеса. Исходя из ситуации на рынках, приоритетными направлениями развития совместного бизнеса должны стать строительство, производство энергосберегающего оборудования страхование, доверительное управление, консалтинг, сдача в аренду офисных и торговых помещений и др.

Одним из решений вышеописанной проблемы является развитие банка в качестве многопрофильного холдинга, представляющего весь комплекс

финансовых услуг, осуществляющего инвестиционную деятельность и работающего в различных отраслях - страховая, лизинговая, туристическая и др. Это позволяет обеспечить увеличение капитала банка на несколько миллиардов рублей за счет дополнительной эмиссии и получения эмиссионного дохода. В свою очередь, подразделения банка выполняют роль центров продаж для всех «членов» холдинга. Филиалы и отделения банков превращаются практически в 100% фронт-офисы, задача которых состоит в привлечении клиентов и продаже им услуг и продуктов, как непосредственно банка, так и компаний-партнеров банка.

Именно развитие банка в составе холдинга позволяет перейти от «консервативного» пути его развития к интенсивному динамичному развитию его бизнесов. Такое развитие банка обеспечивает повышение его рыночной стоимости, инвестиционной привлекательности, что делает возможным проведение дополнительных эмиссий акций и организацию торговли ими на фондовом рынке [5].

Немаловажным фактором в банковской системе является развитие информационной системы банка. Сегодня разветвленная территориально-распределенная сеть банковского обслуживания будет эффективно функционировать, если правильно выбрана архитектура системы обработки информации банка, которая позволит построить автоматизированные средства контроля и управления банком в целом, если в сети функционируют многочисленные информационно-платежные киоски и банкоматы. Высокий уровень развития систем связи и средств интерактивного взаимодействия при осуществлении банковских операций позволяет создавать стационарные пункты самообслуживания.

Для поддержки конкурентоспособности предлагаемых продуктов основное внимание кредитные организации направляют на развитие своих организационных структур. Создание элементов автоматизированной системы управления банком, централизованной автоматизированной системы взаимодействия с клиентами (CRM), развитие телекоммуникационной системы,

развитие дистанционного обслуживания клиентов приводит к уменьшению трудовых затрат на подготовку отчетности (как управленческой, так и предоставляемой в надзорные органы) и проведение операций по обслуживанию своих клиентов.

Подобные системы управления позволяют разрабатывать и внедрять продукты, основанные на использовании возможностей процессингового центра банка, его банкоматов и платежных киосков; привлекать денежные средства населения во вклады и на карточные счета; организовывать дистанционные формы приема платежей клиентов; создавать централизованные службы управления взаимоотношениями подразделений банка с клиентами.

Однако при переходе работы кредитных организаций на полную автоматизацию всех операций есть и отрицательный момент. Численность работников банков при такой схеме обслуживания не только не увеличивается, а даже сокращается за счет оптимизации бизнес-процессов.

2.2 Интернационализация как тенденция развития рынка банковских услуг

Самой высокой степенью интернационализации банковской деятельности являются растущие прямые иностранные инвестиции банков, позволяющие оказывать весь спектр услуг через банковские офисы в принимающих странах. Крупнейшие международно-оперирующие банки превращаются в транснациональные (ТНБ, финансовые ТНК), если объем зарубежных активов и количество стран, в которых банк имеет свои зарубежные подразделения, позволяет ему получить существенную нишу на мировых рынках конкретных банковских услуг.

Степень открытости национальных банковских систем и участия национальных банков в обслуживании внешнеэкономических связей и

международном предпринимательстве в разных странах весьма различна. Это объясняется целым рядом факторов:

- ситуацией в реальном и финансовом секторах национальной экономики, определяющими спрос и предложение банковских услуг в стране, в том числе потребность в импорте и экспорте этих услуг;
- общим состоянием внешнеэкономических связей, ролью страны в общей системе мирохозяйственных связей;
- характером действующего регулирования банковской деятельности центральным банком страны и другими специализированными органами;
- уровнем развития национального банковского дела, в частности, численностью банковских институтов и разветвленностью их филиальных сетей, плотностью размещения банковских институтов по территории страны, объемом и качеством операций, квалификацией банковских специалистов и использованием передовых финансовых технологий [1].

Хотя процесс интернационализации банковских систем и между народные стратегии банков разных стран различны, международный бизнес в общем и целом осуществляется банковскими учреждениями по единым общепризнанным правилам, направлениям, в определенных формах.

Можно назвать общие, характерные для международного банковского бизнеса тенденции развития, приведенные ниже.

Универсализация банковской деятельности. Отвечая растущим потребностям клиента, банки постепенно расширяют число предоставляемых услуг и даже активно осваивают нетрадиционные для них виды деятельности (консалтинг, операции с недвижимостью, страхование и пр.). Инвестиционные банки занимаются коммерческим банковским бизнесом, коммерческие банки — инвестиционным. Превращение банков в финансовые «супермаркеты» выгодно клиентам, поскольку в своем банке они получают весь набор требующихся им финансовых услуг.

Кроме того, сами банки в условиях ужесточения конкуренции, снижения рентабельности традиционных видов банковских операций, а также под «давлением» быстро расширяющегося фондового рынка ищут новые источники дохода. Давление фондового рынка выражается прежде всего в повышении привлекательности для клиентов операций с долговыми ценными бумагами по сравнению с обычными банковскими кредитами. На рынках ценных бумаг финансовые ресурсы привлечь относительно легче. Иногда даже не требуется обеспечения таких займов, сами займы по срокам длиннее, плата за кредит, как правило, ниже, чем аналогичные условия в банковском кредитовании.

Рост конкуренции. Следует помнить, что на зарубежных рынках международные банки конкурируют с большим числом других участников финансовых сделок, в частности, с местными депозитными учреждениями, а также с другими международными банками, которых привлек данный рынок. Отмеченное выше расширение спектра банковских услуг и операций не сокращает, а увеличивает число конкурентов на смежных рынках.

Либерализация банковских операций. Она выражается в снижении и даже отмене ряда государственных ограничений. Волна либерализации прокатилась по национальным законодательствам ведущих развитых стран в 80-х годах XX в. и до сих пор этот процесс не закончен. Его развитие связано с поиском новых элементов конкурентоспособности национальных банковских учреждений. Эта потребность стала особенно остро ощущаться с дальнейшим развитием интернационализации хозяйственной деятельности и возникновением мирохозяйственной глобализации, следствием чего в ведущих развитых странах были кардинально пересмотрены национальные банковские законодательства.

Возрастание инновационной активности банков. Появляются новые банковские продукты и технологии, банковский бизнес внедряется в глобальную сеть (интернет-банкинг). Регулярно обновляются технологии карточного бизнеса банков: чиповые карты сменяют устаревшие банковские карты с магнитной полосой, а банкоматы по выдачи наличности дополняются

банкоматами по приему и зачислению денег на счет. Банки ищут новые, более эффективные варианты функционирования филиальных сетей, открывают специализированные офисы в супермаркетах, создают совместные офисы, действующие в интересах нескольких банков-учредителей. Даже вариант франчайзинга постепенно осваивается международными банками.

Скажем, американский ТНБ «Ситибанк» в одном из своих последних годовых отчетов указал на рост клиентской базы в Брюсселе на 26% благодаря именно франчайзинговой схеме своего прихода на бельгийский рынок.

Эти и другие названные выше тенденции имеют некоторые контртенденции. Так, до сих пор существует немало банков, которые рассматривают диверсификацию направлений своего бизнеса как неоправданное «распыление» ресурсов. Рост конкуренции на мировых рынках финансовых услуг сопровождается таким масштабным процессом международных слияний и поглощений банков, что в ряде случаев ведет к снижению конкуренции и даже монополизации рынков банковских услуг. Либерализация национальных банковских законодательств нередко происходит односторонне — в отношении международной деятельности национальных банков, но при этом ужесточаются требования и контроль за деятельностью иностранных на своей территории.

По целям и содержанию процесс интернационализации банковского дела необходимо рассматривать, имея в виду двойственную природу банковской деятельности: банк как посредник в деятельности своих клиентов и банк как самостоятельный субъект предпринимательства, размещающий капитал за рубежом в своих собственных интересах.

Изначально выход национальных банков за рубеж был вызван интернационализацией промышленного и торгового капитала, или, иными словами, банки следовали в зарубежные страны за своими клиентами. К примеру, географическое размещение филиальной сети голландского банка ABN AMRO не случайно совпадало с географией зарубежных производственных, сбытовых, сборочных предприятий его главного клиента у себя на родине — концерна Philips. Интересы своих клиентов, их потребности в

расчетно- кредитной поддержке в зарубежных странах явились основными факторами широкомасштабного процесса интернационализации банковского бизнеса развитых стран в 60—70-х годах XX столетия.

Вместе с тем следует иметь в виду и собственные интересы банков в ходе их географической экспансии. Часто более дешевые источники финансирования самих банков в принимающих странах, высокая доходность по отдельным операциям, вывод в зарубежную страну успешно опробованных в своей стране банковских продуктов, динамичность экономического развития отдельных стран и регионов, привлекательность мировых финансовых центров, — все это следует считать дополнительными факторами, способствующими интернационализации банковского капитала и банковских операций.

Основными показателями, которые используются в составлении рейтингов и свидетельствуют о величине таких банков, являются размер собственного капитала, объем активов, размер прибыли до или после уплаты налогов.

Наиболее авторитетными в международных банковских кругах являются рейтинги, регулярно составляемые периодическими изданиями The Banker, Euromoney, Banker's Almanac и др.

В последние годы первую строчку в таких рейтингах неуклонно занимает американский Citigroup, лидируя практически по всем показателям. В офисах этой группы по всему миру занято около 300 тыс. человек, на каждого из которых приходится более 77 тыс. дол. годовой прибыли.

Помимо непосредственно банковского подразделения Citibank с активами более 700 млрд дол. в группу входят брокерская фирма Salomon Smith Barney, страховая компания Travelers Group, взаимный фонд Primerica Financial и другие компании, что позволяет этой финансовой ТНК профессионально и высокоэффективно заниматься практически любым видом финансового бизнеса.

Основная конкурентная борьба на мировом рынке банковских услуг разворачивается между американскими, западноевропейскими и японскими

банками. Соотношение сил в последние полтора-два десятилетия складывается явно не в пользу японцев, хотя до этого их лидерство было бесспорно: шесть-семь банков из первой десятки крупнейших ТНБ регулярно представляли Страну восходящего солнца.

Глубокий финансовый кризис, начавшийся в этой стране в конце 80-х годов, привел к росту проблемных долгов до размера 500 млрд дол. (только по официальной статистике), появлению убытков в их финансовой отчетности и вытеснению их из мирового «табеля о рангах» американскими банками. Даже образование в 2000 г. крупнейшей в мире по активам финансовой группы Mizuho (1,25 трлн дол.) на основе слияния трех крупнейших японских банков Dai-Ichi Kangyo Bank, Industrial Bank of Japan и Fuji Bank кардинально ситуацию на мировом рынке банковских услуг не изменило, поскольку не размер активов, а их качество лежит в основе рентабельности банковских учреждений. По этому показателю равных американским банкам нет.

Рентабельность их активов и собственного капитала, а также размер прибыли на 1 акцию в среднем в 1,5—2 раза превышает аналогичные показатели западноевропейских и японских банков.

Этот же факт подтверждают более высокие рейтинги американских и британских банков в международных рейтинговых агентствах Moody's, S&P, Fitch и пр.

Международная банковская деятельность (МБД) разворачивается в двух основных направлениях: через банковские офисы, открываемые в зарубежных странах, и без непосредственного присутствия банка в зарубежной стране (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Организационно-правовые формы осуществления международных банковских операций

Каждая форма, используемая банком, служит достижению конкретных целей, решению стратегических задач, стоящих перед банком, имеет свои преимущества и недостатки. Первая группа форм предполагает прямые инвестиции в зарубежную банковскую систему. Они выражаются в создании нового банковского офиса или поглощении (слиянии) местного банка и его филиальной сети в зарубежной стране [2].

Создание нового для местного рынка банковского офиса обычно начинается с наиболее простой формы — банковского представительства, которое не требует сколько-нибудь больших капиталовложений и процедура открытия которого относительно проста. Не требуется банковской лицензии, поскольку представительство банка не имеет право оказывать банковские услуги. Отдельные виды хозяйственных договоров (например, договор аренды помещения) руководитель имеет право заключать с резидентами принимающей страны.

Главная функция представительства иностранного банка — информационная деятельность, налаживание деловых связей с местной

потенциальной клиентурой в принимающей стране. Чаще всего в дальнейшем на базе представительства создается полноценный банковский офис.

Филиал иностранного банка и дочерний банк — два вида таких полноценных банковских учреждений, оказывающих весь спектр банковских услуг. Однако очень часто в национальном законодательстве принимающих стран имеются ограничения на открытие какой-то одной из этих двух банковских структур [6].

Причина запрета на открытие филиала иностранного банка объясняется достаточно просто — он не законодательству принимающей страны, а значит, возникающие требования и обязательства переносятся на материнский банк, отсутствует свой баланс, возникающие хозяйственные споры с резидентами принимающей страны разрешаются на основе международного права.

Совсем другое дело — дочерний банк, являющийся юридическим лицом, а значит, резидентом в принимающей стране. В этом случае он формально оперирует в пределах того капитала, которым изначально наделяет его иностранный материнский банк, а также средств, привлекаемых на местном рынке. За ним не стоит, как за филиалом, капитал всей международной сети ТНБ и его воздействие на конкурентную среду гораздо слабее. При этом материнский банк может при необходимости перевести из-за рубежа дополнительный капитал в дочерние структуры, оформив соответствующее кредитное соглашение. В России центральный банк разрешает учреждать иностранным банкам только дочерние банки.

По юридическому статусу иностранное банковское агентство близко к филиалу иностранного банка. Далеко не все национальные законодательства предусматривают возможность открытия такого банковского института. Среди тех стран, в которых можно найти эту форму банковского офиса, США, точнее отдельные штаты. Иностранные банковские агентства всегда в той или иной степени ограничены в видах своей деятельности. Например, они могут заниматься кредитованием местных юридических и физических лиц, но не

иметь права принимать депозиты и вклады (наиболее чувствительный вид банковской деятельности для резидентов принимающих стран).

Формы МВД без учреждения за рубежом банковских подразделений, как уже отмечалось, следует рассматривать через призму интернационализации банковских услуг, а не капитала. Так, необычайно распространенной формой международных банковских операций является деятельность банков по системе корреспондентских соглашений. Корреспондентские отношения банков из разных стран могут предусматривать взаимное открытие корсчетов, открытие корреспондентского счета только в одном банке, отношения без открытия корсчетов.

Основная цель создания за рубежом дружественных банков-корреспондентов — быстрое и надежное осуществление международных платежей своих клиентов. Корреспондентский банк за рубежом по просьбе его банка-партнера может выдать кредит для указанного лица на местном рынке, осуществить инвестиции и другие операции, предусмотренные корреспондентскими отношениями.

Такую же цель — эффективное осуществление расчетов преследуют банки, вступая в международные платежно-расчетные системы типа SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Эта организация начала свою деятельность в 1977 г. и к настоящему времени объединяет более 7500 банков, брокеров, инвестиционных менеджеров в 200 странах мира. В день банки — участники этой системы обмениваются 10 млн сообщений (2 млрд в год), уведомляющих друг друга о переводах денежных средств их клиентов или своих собственных.

Банки-невидимки (shell-banks) получили свое название по причине виртуальности своего существования. Они не имеют физических офисов, соответственно служащих, здания, банковского оборудования и т.д. Они «работают» только на бумаге. Вместе с тем регулярно составляется баланс, уплачиваются налоги, осуществляются расчеты и ведется прочая обычная для любого банка деятельность. Такие банки размещаются чаще всего в офшорах и

нужны их учредителям для сокращения издержек. Для органов надзора любой страны такой тип зарубежного банковского учреждения представляет наибольшую трудность в контроле.

Таким образом по главе 2 можно сделать вывод, что в условиях интернационализации рынка банковских услуг банковский бизнес очень расширился и занимает устойчивую позицию на рынке. Различные иностранные банки выходят за рубеж, преследуя свои интересы. Размещение филиальной сети не случайно совпадает с географией зарубежных производственных, сбытовых, сборочных предприятий. Банки представляют интересы своих клиентов, их потребности в расчётно – кредитной поддержке в зарубежных странах. Но банки также преследуют и свои интересы. Часто более дешёвые источники финансирования самих банков в принимающих странах, высокая доходность по отдельным операциям, вывод в зарубежную страну морально устаревшего в своей стране банковского продукта, динамичность экономического развития отдельных стран и регионов, привлекательность мировых финансовых центров, — все это следует считать дополнительными факторами, способствующими интернационализации банковского капитала и банковских операций.

Глава 3. Использование Сбербанком инноваций в условиях интернационализации рынка банковских услуг

3.1 Возможности и ограничения деятельности банков, в условиях интернационализации рынка банк услуг

Выход банков за рубеж эмпирически объясняется экономической, географической и культурной близостью между страной материнского банка и страной функционирования зависимой кредитной организации. Банки с большей вероятностью будут выходить в те страны, с которыми страна происхождения материнского банка имеет более тесные экономические связи. Так, банки следуют за своими клиентами – транснациональными корпорациями, а также обслуживают торговые отношения двух стран. Географическая близость также является важным фактором объяснения выхода банков. Расстояние отрицательно влияет на вероятность выхода кредитной организации, что подтверждается практикой: банки преимущественно выходят в страны одного региона. Значимыми факторами выступает и культурная близость. Вероятность банковского сотрудничества между странами с общей историей и языком выше, поскольку эти факторы снижают трансакционные издержки.

В последние годы появляется интерес к исследованию других факторов, в частности, роли правовой среды в выходе банков за рубеж. При этом рассматриваются не только особенности правового регулирования экспансии банков и доступа иностранных кредитных организаций, но и сходство правовых систем и особенностей регулирования банковского сектора страны происхождения и функционирования капитала.

Основные выводы эмпирических исследований о влиянии регулирования и правовых систем на выход банков за рубеж сводятся к следующему.

Во-первых, действующие в стране законодательные ограничения на движение капитала могут стать побудительным фактором выхода банков за рубеж.

Классическим является пример ограничений, введенных в США на проведение операций с движением капитала в 1960-е гг. Фактически выход за рубеж позволял преодолеть ограничения на проведение международных операций внутри США. Как отмечают исследователи А. Бриммер и Ф. Дал, «основная причина первоначальной экспансии зарубежных отделений... состоит в желании банка финансировать зарубежных клиентов (в особенности транснациональные корпорации США) в свете введения контроля за движением капитала в США. Этот контроль создал возрастающие возможности для американских банков развивать свои зарубежные отделения».

Во-вторых, высокие регулятивные барьеры на вход на рынок иностранных банков отрицательно влияют на вероятность их присутствия в стране.

Например, наибольшие ограничения на прямые иностранные инвестиции в банковской сфере характерны для Южной и Восточной Азии. Именно здесь распространение иностранных банков наименьшее среди всех регионов мира. Вместе с тем вопросы регулирования не всегда являются настолько определяющими, как в странах Африки к югу от Сахары, где, несмотря на высокие барьеры на вход иностранных банков, их доля в банковской системе высока. Это характерно также и для стран Центральной и Восточной Европы в 1990-е гг., которые, несмотря на ограничения на допуск иностранного капитала в банковскую систему, проводили приватизацию крупнейших кредитных организаций с участием нерезидентов, вследствие чего иностранные банки в этих странах стали доминировать.

В-третьих, либерализация режима доступа капитала и операций, связанных с движением капитала, увеличивает вероятность банковского сотрудничества.

В условиях региональной финансовой интеграции этот фактор оказывается особо значимым. Например, в результате формирования общего рынка в ЕЭС и принятия Второй банковской директивы усилилась регионализация европейского рынка банковских услуг, что подтверждено эмпирическими данными.

В-четвертых, играют роль также общность и различия национальных правовых систем. Исследования зарубежных активов банков стран ОЭСР показали, что фактор наличия схожей правовой системы является значимым. При прочих равных банки будут выходить в страны с одинаковым типом правовой системы. Ученые А. Галиндо, А. Микко и С. Серра исследовали не общность правовых систем, а наоборот, дистанцию между ними.

Они пришли к выводу, что зарубежная деятельность банков значительно снижается между странами, которые имеют разные правовые системы и серьезные различия в банковском регулировании. Авторы исследования исходят из предположения, что обучение и приспособление к другой институциональной и правовой среде требует дополнительных издержек и таким образом снижает вероятность взаимного присутствия банков в странах с разными системами.

В-пятых, особенности регулирования принимающей стороны влияют на организационно-правовые формы и методы выхода за рубеж. Например, наибольшие ограничения распространяются на учреждение филиалов-нерезидентов. Так, исследователи Д. Фокарелли и А. Поцолло показали, что банки предпочитают поглощать кредитные организации либо в странах с низкими барьерами на вход, либо в странах с более низкой концентрацией банковской системы. Международные принципы допуска иностранных банков Международно-правовое регулирование отношений в области трансграничной банковской деятельности обусловлено объективными факторами экономического развития стран мира.

Как утверждает Н. Ю. Ерпылева, «именно международная (трансграничная) банковская деятельность обусловила появление

обособленного нормативного комплекса в рамках международного банковского права, цель которого заключается в достижении международно-согласованных стандартов банковского регулирования». В соответствии с положениями Базельского комитета по банковскому надзору международными принципами лицензирования банковской деятельности являются :

- разрешаемые виды деятельности юридических лиц, которые лицензируются и подлежат надзору в качестве банков, должны быть четко установлены;
- лицензирующие органы должны иметь право устанавливать критерии создания банков и отклонять заявки на их создание, не отвечающие установленным стандартам;

Процесс лицензирования как минимум должен охватывать оценку структуры собственности банка:

- состава его директоров и высшего руководства;
- организации его деятельности, плана и внутреннего контроля;
- предполагаемых финансовых условий, включая его капитальную базу. В случае, если предполагаемым владельцем или материнской организацией банка выступает иностранный банк, надлежит получать предварительное согласие органа банковского надзора страны происхождения этого иностранного банка;
- органы банковского надзора должны обладать полномочиями, рассматривать и отклонять любые предложения по передаче значительной доли собственности или контроля над существующими банками другим сторонам;
- органы банковского надзора должны обладать полномочиями устанавливать критерии для проверки крупных приобретений или капитальных вложений, производимых банком, и для обеспечения того, чтобы развитие структуры банка не подвергало его необоснованным рискам и не мешало эффективному надзору.

Приведенные принципы лежат в основе режима лицензирования банковской деятельности, в том числе осуществляемой банками-нерезидентами через посредничество дочерних банков и филиалов на территории иностранного государства. Законодательство и регулирование Особенности законодательства принимающей стороны в части допуска иностранных банков исходят из общей политики открытости национальной банковской системы к международной конкуренции. Законодатель определяет также требования, которые предъявляются не только к иностранному банку, но и к законодательству страны происхождения капитала.

Принципы национального законодательства можно разделить на три основные группы:

- изъятия из национального режима;
- квалификационные требования к банку и его учредителям;
- требования надзорных органов к качеству банковского надзора в стране происхождения капитала.

Положения национального законодательства могут устанавливать де-факто национальный режим доступа иностранного банка, который предполагает равные условия функционирования банков с национальным и иностранным капиталом. Однако, как показывает мировой опыт, многие страны практикуют изъятия из национального режима, что согласуется с нормами ВТО.

Сегодня страны применяют множественные ограничения допуска иностранного капитала в национальные банковские системы. Такие ограничения носят преимущественно количественный характер. В общем виде набор таких ограничений сформулирован в Генеральном соглашении по торговле услугами (ГАТС) и включает установление количественных квот с целью ограничения общего числа поставщиков услуг либо установления максимальной доли их участия, ограничения общего числа операций с услугами или общего объема производства услуг; ограничения общего

числа физических лиц, которые могут быть заняты в определенной сфере услуг.

В банковской сфере наиболее распространенным количественным ограничением выступает установление квоты на участие иностранного капитала. Практикуется также запрет на учреждение филиалов-нерезидентов.

Законодательство каждой страны устанавливает квалификационные требования к банку как юридическому лицу и его учредителям. Например, в соответствии с положениями Базельского комитета по банковскому надзору при решении вопроса о предоставлении лицензии производится проверка руководителей банка на соответствие квалификационным требованиям, а также оценка акционеров и структуры собственности [8]. Надзорный орган страны потенциального базирования определяет инвестиционную структуру дочерней организации банка-нерезидента, анализирует финансовую состоятельность акционеров, выявляет перечень аффилированных лиц и наличие кредитных организаций, которые не будут подпадать под консолидированный банковский надзор.

Наличие таких кредитных организаций, которые имеют возможность косвенно влиять на принятие решений банком, ходатайствующим о получении лицензии, способно затруднять эффективный банковский надзор, в связи с чем вероятность получения лицензии может снижаться. В любом случае надзорный орган страны потенциального пребывания осуществит ряд мероприятий, направленных на проверку соответствия национальным требованиям уставного капитала банка, его организационной и инвестиционной структуры с точки зрения финансовой устойчивости и возможности осуществления эффективного банковского надзора; определит профессиональную компетенцию, исследует репутацию руководства банка и акционеров, систему внутреннего контроля и управления рисками.

Особым требованием к иностранным банкам может быть наличие консолидированного надзора за банковской деятельностью с привлечением

органов надзора страны происхождения. Как пример, Швейцария осуществляет надзор за деятельностью иностранных банков на ее территории, в то время как контроль за их деятельностью в международных масштабах осуществляют органы надзора страны происхождения, которые дают согласие на ведение коммерческой деятельности этих компаний за пределами страны, в

которой находится их головной офис. Третья группа требований касается национальных норм регулирования, которые предполагают защиту инвесторов, вкладчиков, обеспечения стабильности финансовой системы в целом.

Положение по финансовым услугам в рамках ВТО не запрещает органам банковского надзора требовать от иностранных поставщиков банковских услуг соблюдения данных норм национального банковского законодательства. К тому же международные принципы банковского надзора, вырабатываемые Базельским комитетом, предполагают взаимодействие органов страны происхождения, рассматривающих заявку на выдачу лицензии, и страны пребывания, выдавшей лицензию материнской кредитной организации. Лицензию дочерней организации или филиалу банка надзорный орган страны пребывания вправе предоставить только после предоставления надзорным органом страны происхождения соответствующего разрешения, если это предусмотрено национальным законодательством.

Помимо этого, при лицензировании надзорный орган страны базирования принимает во внимание характер и степень эффективности системы банковского надзора страны происхождения, а также институциональную структуру банка-заявителя с точки зрения возможности осуществления эффективного банковского надзора как со стороны страны пребывания, так и со стороны страны происхождения. Таким образом, при выходе банка за рубеж принимаются во внимание не только характеристики самого банка и его бизнес-план, но и качество банковского надзора в стране происхождения банковского капитала. Это, в частности, влияет на практику выхода российских банков за рубеж.

А теперь рассмотрим особенности российского законодательства. Воздействие на возможность выхода российских банков за рубеж оказывают положения действующего законодательства, регулирующего отношения по созданию отечественным банком дочерней организации и филиала на территории иностранного государства. Нормативная правовая база в обозначенной области устанавливает требования, касающиеся характеристик самого российского банка, экономической обоснованности выхода за рубеж и географии возможного присутствия. Во-первых, создание дочерней организации/филиала возможно только с разрешения Банка России.

Под созданием дочерней организации отечественным банком понимается либо учреждение дочерней организации «с нуля», либо приобретение уже существующей кредитной организации, функционирующей на территории иностранного государства. Деятельность российских банков путем косвенного преобладающего участия в уставном капитале организации-нерезидента также требует разрешения Банка России. В отечественной практике есть примеры, когда через посредничество зарубежных холдинговых компаний осуществляется выход банков в третьи страны. Например, Альфа-банк участвует в капитале своих дочерних кредитных организаций в Беларуси и на Украине через холдинговую компанию, расположенную на Кипре.

Во-вторых, целый ряд положений касается непосредственно российского банка. Он должен иметь генеральную лицензию, включая соответствие требованию к размеру уставного капитала кредитной организации. В настоящее время кредитная организация, претендующая на получение генеральной лицензии, должна иметь собственные средства (капитал) не менее 900 млн руб. по состоянию на 1-е число месяца, в котором было подано в Банк России ходатайство о получении генеральной лицензии. отметить, что Банк России не устанавливает размер собственных средств (капитала) для действующих кредитных организаций в качестве условия создания на территории иностранного государства их дочерних организаций и открытия филиалов.

Таким образом, размер кредитной организации, желающей выйти за рубеж, регулируется через наличие генеральной лицензии.

Помимо этого, отечественный банк должен осуществлять деятельность не менее трех лет (требование только для банков, ходатайствующих о предоставлении им разрешения на осуществление деятельности за рубежом через дочернюю организацию), не иметь задолженностей перед Банком России и бюджетной системой, выполнять резервные и страховые требования ЦБ РФ. При выдаче разрешения в обязательном порядке учитывается экономическая обоснованность создания дочерней организации. В-третьих, создание дочерней организации филиала возможно только на территории иностранного государства, участвующего в международном сотрудничестве в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. На практику выхода отечественных банков за рубеж влияет также система российского банковского надзора.

Основным критерием эффективности данной системы является соответствие международным нормам и принципам, вырабатываемым международным сообществом, в частности Базельским комитетом по банковскому надзору. Несмотря на усовершенствование в России института консолидированной финансовой отчетности и надзора за ее предоставлением, механизма регулирования и контроля за деятельностью финансово-кредитных организаций, банковский надзор в России не в полной мере отвечает международным принципам и стандартам, вырабатываемым Базельским комитетом по банковскому надзору.

Согласно Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации предусмотрено постепенное внедрение международных подходов к осуществлению банковского надзора. Так, на период 2014–2015 гг. намечено внедрение 2-го компонента (надзорный процесс) Базеля II и документа Базельского комитета «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы»; а внедрение подхода, основанного на внутренних рейтингах (1-й компонент Базеля II), – после 2015 г. При этом

предполагается, что круг банков, реализующих подход, основанный на внутренних рейтингах, будет весьма узким. Это связано, в том числе, с высокими требованиями к таким банкам с точки зрения состояния баз данных и внутрибанковских систем управления рисками. Регулятивные стандарты, основанные на положениях Базеля III, в полной мере будут действовать с 1 января 2019 г. Фактически требования к качеству банковского надзора ограничивают возможности российских банков по выходу за рубеж, в особенности в страны, принявшие директивы Базеля. В частности, БИНБАНК не смог получить лицензию на осуществление банковских операций в Германии. После регистрации кредитной организации в 2002 г. банк в течение трех лет ожидал получения лицензии, а в 2005 г. решил продать свою долю в юридическом лице [11]. А Международному банку Санкт-Петербурга было отказано в трансформации представительства в филиал в Финляндии. Основой отказа стало несоответствие норм банковского надзора в России требованиям Базельского комитета.

Анализ положений международных норм и принципов, российского законодательства показывает, что правовым фактором, оказывающим влияние на экспансию отечественных банков за рубеж, является не только наличие разрешительного режима учреждения филиала или дочерней организации на территории иностранного государства, но и недостатки системы банковского надзора институционального характера, обусловленные недостаточной имплементацией международных стандартов, прежде всего рекомендаций Базельского комитета, в практику банковского надзора в Российской Федерации.

3.2 Инновации в стратегии сбербанка в условиях интернационализации рынка банковских услуг

Инновации в стратегии сбербанка играют важную роль. Видение сбербанка в 2018 сформировано на основе пяти направлений развития, и если

«Сбербанк» сфокусируется на данных направлениях, то будет успешным банком не только в России, но и зарубежном. Для того чтобы понять какое место занимают инновации в стратегии сбербанка, необходимо рассмотреть все стратегические направления Сбербанка, представленные на рисунке 4.

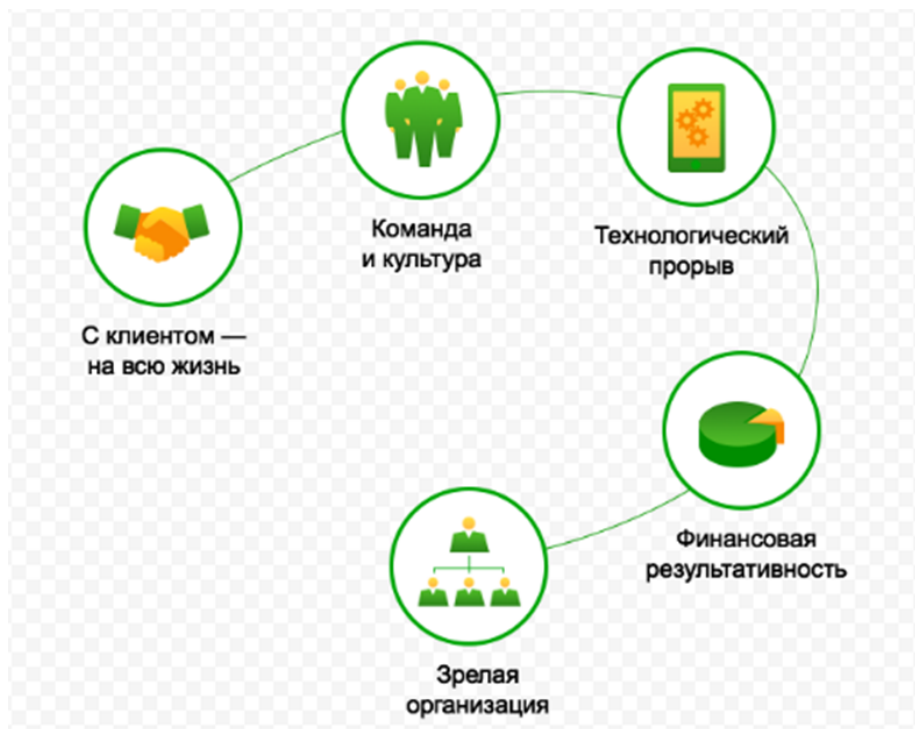


Рисунок 4 – Стратегические направления сбербанка на 2014-2018 гг.

Исходя из рисунка можно увидеть, что технологический прорыв находится в стратегии Сбербанка. Сбербанк планирует завершить технологическую модернизацию, и ставит перед собой цель научиться интегрировать в бизнес самые современные технологии и инновации.

С целью выявления сильных и слабых сторон ПАО «Сбербанк» необходимо провести SWOT-анализ, которые впоследствии пригодиться для определения стратегии.

Таблица 1 SWOT-анализ ПАО «Сбербанк»

Сильные стороны	Слабые стороны
Известность Высокое доверие со стороны населения; Единственная разветвленная филиальная сеть Высокое качество обслуживания и широкий ассортимент услуг; Поддержка государства Низкие процентные ставки по кредитам	Текучесть кадров на низших должностях; Организационная структура очень масштабна, невозможность принимать оперативные решения в филиалах; Риски от операций; Случаи махинаций с кредитными картами.
Возможности	Угрозы
Развитие инноваций Рост реальных доходов населения, будут увеличиваться сбережения населения, в том числе вклады в Сбербанк; Укрепление курса рубля	Выход на рынок новых конкурентов Экономический спад

Главная угроза — это выход на рынок новых конкурентов.

Основные возможности — это рост реальных доходов населения, так как будут увеличиваться сбережения населения, в том числе вклады в Сбербанк, и развитие инноваций так же является основной возможностью.

Основная сильная сторона — это известность Сбербанка как крупнейшего банка страны, высокое доверие со стороны населения.

Главная слабая сторона — это риски от операций.

Риски от операций можно снизить путем использования в работе информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников при экспертных оценках финансового состояния клиентов.

Необходимы еще более совершенные технологии, в том числе технологии защиты (карт, информации о клиентах и т.д.).

Сбербанк является крупнейшим банком не только России, но и Центральной и Восточной Европы. Активное и динамичное развитие зарубежной сети Сбербанка является одним из ключевых векторов его стратегии. География присутствия Сбербанка охватывает 22 страны, а количество его клиентов за пределами России достигло 10 миллионов. Доля международного бизнеса составляет 14% совокупных активов.

Сбербанк сегодня — единственный российский банк, входящий в топ-50 крупнейших банков мира. В 2015 году Сбербанк занял 63 место в рейтинге самых дорогих мировых брендов, опубликованном консалтинговой компанией Brand Finance. Стоимость бренда Сбербанка оценена в \$ 14,16 млрд: за год она выросла почти на \$ 3,4 млрд. Тем самым Сбербанк признан самым дорогим брендом России.

Первым шагом Сбербанка на международной арене стало приобретение банка в Казахстане в 2006 году. Отделение на территории Казахстана является крупнейшим подразделением Сбербанка на постсоветском пространстве: в 2012 году активы банка увеличились на 38,0% в основном за счет роста портфеля корпоративных кредитов [16].

В декабре 2007 г. ОАО «Сбербанк России» приобрел банк в Украине. Дочерний банк в Украине показал самые высокие темпы роста кредитов и активов среди дочерних банков ближнего зарубежья: за 2012 год его кредитный портфель, после вычета резервов под обесценение, увеличился на 46,8%. Чистая прибыль банка в Украине за 2016 год составила 1,6 млрд руб. (на основе неконсолидированных данных по МСФО), а рентабельность активов за данный период составила 1,6%.

Затем последовало приобретение банка в Белоруссии. Темпы роста показателей в Республике Беларусь были несколько ниже, чем у других дочерних банков ближнего зарубежья: активы увеличились на 6,0%, кредиты, после вычета резервов под обесценение, на 20,3%. В 2016 году в Беларуси наблюдалась стабилизация процентных ставок после девальвации белорусского рубля и роста процентных ставок в 2011 году, в связи с чем банк столкнулся со снижением доходности по кредитам и падением прибыли от торговых валютных операций. Операционные расходы банка выросли из-за увеличения оплаты труда в связи с инфляцией [16].

Общий вклад дочерних банков ближнего зарубежья в чистую прибыль Группы по данным годового отчета возрос с 2,2 до 2,7%. Лучшую динамику финансовых показателей продемонстрировал дочерний банк в Казахстане. Его доля в совокупной чистой прибыли трех подразделений из стран СНГ составила 67,6%.

В июне 2010 года ОАО «Сбербанк России» получил разрешение Китайской банковской регуляторной комиссии на открытие представительства в г. Пекине (КНР). Цель выхода на рынок Китая — расширение возможностей для обслуживания клиентов Банка, имеющих деловые интересы в КНР, а так же углубление взаимовыгодного сотрудничества с финансовыми институтами КНР, оказание консультационных услуг как клиентам Банка, так и китайским банкам — партнерам.

В сентябре 2010 года Банк России зарегистрировал филиал ОАО «Сбербанк России» в Индии.

2012 год отмечен крупным приобретением: зарубежные активы европейской группы Volksbank International, включающей такие страны, как Словакия, Чехия, Венгрия, Словения, Хорватия, Босния и Герцеговина (в том числе в Республике Сербской), Сербия и Украина.

Данная сделка является первым существенным приобретением Банка за пределами стран СНГ и является шагом в трансформации Банка из крупного национального финансового учреждения в ведущий международный банк.

Однако на данный момент Европейское отделение не приносит прибыли. Убыток Sberbank Europe с даты приобретения составил 8 миллиардов рублей. Основная причина — большой объем созданных резервов под обесценение по кредитам. Финансовые показатели Sberbank Europe за 2016 год обусловлены нестабильной экономической ситуацией в ряде ключевых для банка регионов.

В сентябре 2012 года Сбербанк приобрел 99,85% акций банка DenizBank. Эта сделка стала крупнейшим приобретением за 172-летнюю историю банка, являясь важнейшим шагом на пути реализации стратегии «Сбербанка», позволяя выйти на быстрорастущий банковский рынок Турции. Покупка Denizbank отвечает стратегической концепции Сбербанка, который намерен через 20–30 лет получать около 50% доходов за рубежом.

Преимущества выхода на турецкий рынок приведены ниже.

Турция — крупная и быстрорастущая экономика с высокой долей молодого населения, уровень проникновения банковских услуг в Турции сопоставим с восточноевропейским (кредиты/ВВП на уровне 52%) и ниже, чем в еврозоне, что предполагает высокий потенциал роста банковского сектора. Турция — один из крупнейших внешнеторговых партнеров России (в 2016 г. объем экспорта составил \$ 24 млрд, импорта — \$ 6 млрд), рынок инвестиционных контрактов для российских компаний и туризма (3,3 млн российских туристов посетило Турцию в 2015г.). Соответственно, «Сбербанк» надеется получить синергию в виде доступа к обслуживанию внешнеторговых, инвестиционных и туристических потоков между Россией и Турцией, увеличить диверсификацию доходной базы.

Отчетность Denizbank показывает стабильное финансовое положение, высокое качество кредитного портфеля (NPL 2,9%, провизии покрывают неработающие кредиты на 17%), низкую зависимость от рыночного фондирования (Loans/Deposits ниже 110%, депозиты составляют 70% пассивов, из них около половины — депозиты частных лиц), хорошую рентабельность капитала (ROE 15% в 1Q12). Кредитный портфель банка диверсифицирован (крупные корпоративные клиенты 23%, средние корпоративные клиенты 30%,

розница 27%, МСБ — 14%, с/х — 6%). Прибыль DenizBank с даты приобретения составила 3,9 миллиарда рублей.

Крупнейший банк РФ, потратив в 2012 году на покупки за рубежом более \$ 4 миллиардов, теперь развивает сеть в Европе и не планирует в ближайшее время новые сделки. По словам главы Сбербанка Германа Грефа, после покупки в Турции новых приобретений не планируется. «В 2017 году надо навести порядок в тех активах, которые мы приобретаем».

По словам Сергея Горького, заместителя председателя правления, ОАО «Сбербанк» в 2017 году сосредоточится на развитии бизнеса в Чехии и Словакии, а также планирует увеличить присутствие в Австрии и Германии.

Согласно стратегии Группы, до 2018 года, Сбербанк планирует сосредоточиться на интеграционных проектах в приобретенных активах и расширять свой бизнес посредством органического развития [14].

В таблице 1 приведена сегментная информация по распределению доходов и расходов на 31 декабря 2016 года между отделениями ПАО «Сбербанк» в России и за рубежом.

Таблица 1 – Консолидированная финансовая отчетность 2016 г.

Показатель (млрд)	Россия	Другие страны	Всего	% иностр
Процентные доходы	1057,3	84,7	1142,0	7,4
Процентные расходы	394,7	(34,0)	(428,7)	7,9
Комиссионные доходы	177,1	13,0	190,1	6,8
Комиссионные расходы	(15,1)	(4,0)	(19,1)	20,9
Доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами	5,2	2,1	7,3	28,8
Доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой, валютными производными инструментами и от переоценки иностранной валюты	18,3	5,6	23,9	23,4
Доходы за вычетом расходов по	-	3,0	3,0	100

операциям с прочими производственными финансовыми инструментами				
Доходы за вычетом расходов по операциям с драгоценными металлами	2,2	(0,3)	1,9	-
Выручка, полученная от неосновных видов деятельности	51,1	0,1	51,2	0,2
Прочие операционные доходы за вычетом расходов	15,7	(1,6)	14,1	-
Операционные доходы	847,7	47,4	895,4	5,3
Операционные расходы	(421,4)	(40,1)	(461,5)	8,7
Прибыль до налогообложения	426,6	7,3	433,9	1,7

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод о том, что в настоящий момент зарубежные филиалы не приносят ожидаемых прибылей. И расходы превышают получаемые доходы. Прибыль до налогообложения филиалов составляет лишь 1,7% от общей прибыли.

Исходя из всего этого можно задать вопрос: «Почему филиалы в Германии не приносят ожидаемой прибыли?». Для ответа на этот вопрос автором были проанализированы инновации, как составляющие стратегии в крупных банках Германии, Турции и «Сбербанк».

В приложении А приведены данные банка Германии Дойче банк. Согласно этим данным можно сделать вывод, что на рынке банковских услуг в Германии преобладают глобальные инновации в сфере безопасности удобства для клиентов. Также нужно выделить, что огромный интерес проявляется к криптовалюте и блокчейну потому, что это позволяет банкам удерживать лидирующие позиции на рынке банковских услуг в Европе и в мире увеличивать доходность банков. Усовершенствование call-центра является инновационным прорывом из-за того, что сейчас огромная часть населения Германии, а именно треть являются мигрантами.

Далее автором были проанализированы инновации Ziraat банка Турции (приложение Б).

Проанализировав инновации можно сказать, что на рынке банковских услуг в Турции, так же как на европейском рынке в целом преобладают глобальные инновации в качественном управлении ресурсами, снижению расходов и повышению доходов. По сравнению с банком Германии, нет такой инновации как блокчейн, из-за временного запрета правительства. Большое влияние уделяется удобству и комфорту для простоты клиента.

Далее необходимо проанализировать инновации Сбербанк России. Данный анализ находится в приложении В. Исходя из анализа, приведенного в приложении В, можно сделать вывод, что сбербанк не очень активно пытается внедрять глобальные инновации, а вкладывает усилия в качественное обслуживание клиентов и автоматизацию оплаты. Для того, чтобы понять какие инновации Сбербанк должен внедрить в Германию и в чем преимущества банка Турции Ziraat была составлена таблица 2.

Таблица 2 – Анализ инноваций Ziraat, Дойче банк и Сбербанк России

Инновации	Германия		Турция	
	Дойче банк	Сбербанк Германии	Ziraat	Сбербанк Турции
Динамический CVV-код	+	-	-	-
Многоязычный Call центр	+	-	+	+
Включение Биткоина в валютный фонд	+	-	+	-
Мобильное приложение Поддерживающее язык страны и международные языки (английский, русский, китайский, французский)	+	Поддержка только нем и англ.	+	+
Оплата в одно касание	+	+	+	+
Блокчейн	+	-	-	-
Автоплатежи	+	-	+	+
Мобильное приложение быстрого оформления кредитов и ипотеки	-	+	+	+

Исходя из таблицы 2 можно, сделать вывод, что на рынке банковских услуг Турции происходит внедрение современных инноваций со стороны Ziraat банка. Для того чтобы быть конкурентоспособным на данном рынке Сбербанк Турции также срамится внедрять инновации. А вот на рынке германии

ситуация противоположная, а именно банк германии вводит инновации и занимает устойчивую позицию на рынке. Что касается сбербанка Германии, то он не имеет инноваций, которые помогли бы ему закрепиться на рынке Германии.

У Сбербанка Германии нет очень важной инновации, а именно Многоязычного Call-центра, а это необходимо для эффективной работы на рынке. У call-центра Сбербанка есть поддержка всего на 2-х языках: немецком, английском, а так как в Германии большое количество мигрантов это является огромным недостатком.

Рассмотрим статистику подключения клиентов к электронным банковским услугам за 2013–2016 гг. В данный период количество подключенных клиентов возросло.

Количество подключений к системе «Сбербанк онлайн» росло с каждым годом очень быстро, и с 2013 года по 2016 год достигло порядка 10,1 миллиона человек. Статистические данные взятые из выгрузки «Сбербанка» представлены в таблице

Таблица 3 – Статистические данные из выгрузки «Сбербанка» в тыс. чел.

Год	2013	2014	2015	2016
Электронная банковская услуга				
Сбербанк онлайн	3,42	4,29	6	10,1
Мобильное приложение	65,7	73	81,2	95,6
Мобильный банк	65,25	80,65	92,46	98,46
Автоплатеж	68,7	71,2	75,3	78,6

Приведем расчеты и рассчитаем процент подключений к каждой услуге в таблице 4.

Таблица 4 – Расчеты процента подключений к электронным банковским услугам за 2014–2016 гг.

Продукты \	Года	Расчеты	Увеличение в % по сравнению с предыдущим годом
Сбербанк онлайн	2014	$(3,42 \cdot 100) / 4,29$	79,7
	2015	$(4,29 \cdot 100) / 6$	71,5
	2016	$(6 \cdot 100) / 10,1$	59,4
Мобильное приложение	2014	$(65,7 \cdot 100) / 73$	90
	2015	$(73 \cdot 100) / 81,2$	89,9
	2016	$(81,2 \cdot 100) / 95,6$	84,94
Мобильный банк	2014	$(65,25 \cdot 100) / 80,65$	80,9
	2015	$(80,65 \cdot 100) / 92,46$	87,22
	2016	$(92,46 \cdot 100) / 98,46$	93,9
Автоплатеж	2014	$(68,7 \cdot 100) / 71,2$	96,48
	2015	$(71,2 \cdot 100) / 75,3$	94,55
	2016	$(75,3 \cdot 100) / 78,6$	95,8

Из данной таблицы расчетов мы видим, что процент подключений то падает, то возрастает.

По услуге мобильный банк видно, что подключения росли с огромной скоростью и возросли с 65,25 миллионов человек до 98,46 миллионов человек. А соответственно рост и процент подключений. Это говорит о том, что данным электронным обслуживанием, пользуются клиенты в большей степени, чем системой «Сбербанк онлайн» и «Мобильным приложением».

Если же рассматривать подключения к услуге «Автоплатеж», то тут совершенно другая ситуация. Подключения растут, а процент подключений к данной услуге колеблется. С 2013 года электронная услуга «автоплатеж», была подключена с 68,7 тысяч человек до 78,6 тысяч человек. Это исследование показало, что количество клиентов, то хотят подключать данную услугу, то игнорируют ее.

Так же проанализируем доходность банка в общем за 2014-2016 года. Возьмем данные из статистики банка по России. В 2013 году чистая прибыль составляла 263 млрд. рублей. В 2014 году доходность банка составляла 213,8 млрд. рублей. В 2015 году же она составила 236,3 млрд. рублей и на конец 2016 года чистая прибыль банка составила 763,2 млрд. рублей. При этом делаем

расчеты в таблице 6 за три года и находим колебался чистый доход Сбербанка в данном периоде.

Таблица 6 – Чистая прибыль «Сбербанка» за 2014–2016 гг.

Год	Доходность банка, млрд. руб.	Расчеты	Рост или убыток, млрд руб.
2014	213,8	213,8-263	-49,2
2015	236,3	236,3-213,8	22,5
2016	763,2	763,2-236,3	526,9

В связи с этими расчетами можно сделать вывод, что в 2014 году чистая прибыль Сбербанка по сравнению с 2013 годом снизилась на 49,2 млрд. рублей. В 2015 году чистая прибыль возросла по сравнению с 2014, но незначительно, всего на 22,5 млрд. рублей. А вот в 2015 году доходность банка по сравнению с 2016 годом повысилась в 3 раза и составила 526,9 млрд. рублей.

Рассмотрим, каков же доход составляет от подключений электронных банковских услуг. Возьмем статистику за 2013-2016 гг. таблица 7.

Таблица 7 – Доход от электронных банковских услуг за 2013–2016 гг.

	Год	Сумма, млрд. руб.
Сбербанк онлайн	2013	43,1
	2014	43,4
	2015	54,8
	2016	111,2
Автоплатеж	2013	4
	2014	4,4
	2015	8
	2016	11,1
Мобильный банк	2013	10,1
	2014	15
	2015	21,8
	2016	35,1
Мобильное приложение	2013	22

Продолжение таблицы 7

	2014	31,4
	2015	35,1
	2016	38,5

Используя данные, приведенные в таблице 7, автор приводит расчеты за 2014-2016 года таблице 8.

Таблица 8 – Расчеты прибыли от электронных банковских услуг за 2014–2016 гг.

	Год	Расчеты, млрд. руб.	Прибыль, млрд. руб.
Сбербанк онлайн	2014	=43,4-43,1	0,3
	2015	=54,8-43,1	11,7
	2016	=111,2-54,8	56,4
Автоплатежи	2014	=4,4-4	0,4
	2015	=8-4,4	3,6
	2016	=11,1-8	3,1
Мобильное приложение	2014	=15-10,1	4,9
	2015	=21,8-15	6,8
	2016	=35,1-21,8	13,3
Мобильный банк	2014	=31,4-22	9,4
	2015	=35,1-31,4	3,7
	2016	=38,5-35,1	3,4

Следуя этим расчетам, была для наглядности составлена диаграмма, представленная на рисунке, которая отображает прибыль, полученную сбербанком от внедрения электронных банковских услуг.

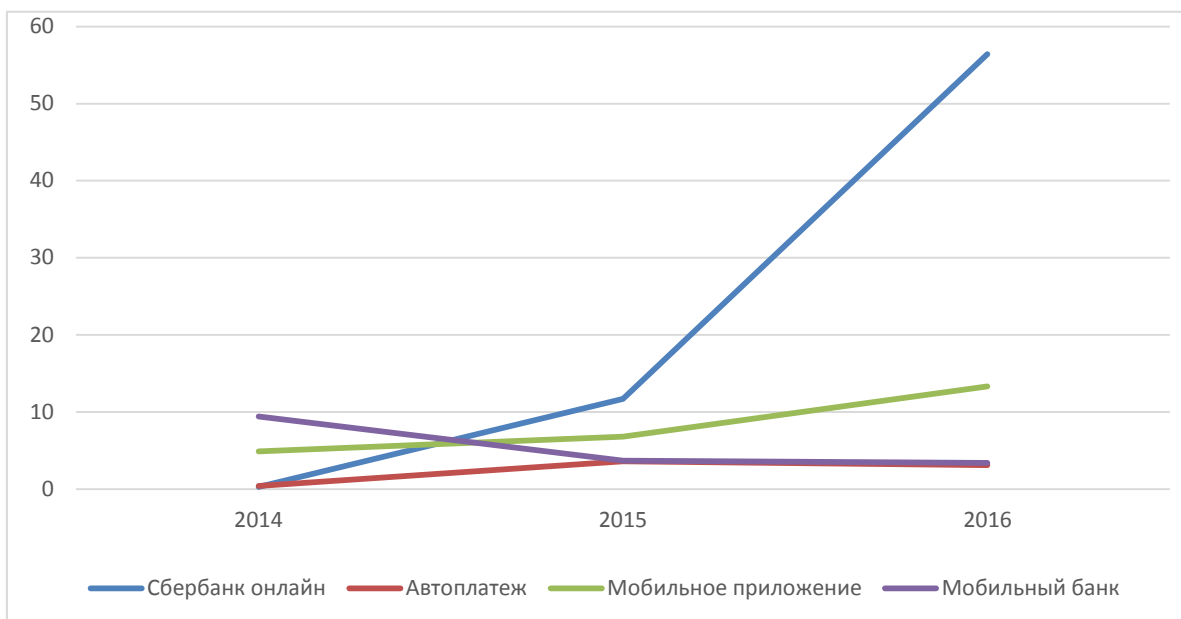


Рисунок 5 Прибыль Сбербанка от инноваций за 2014-2016 гг. (млрд. руб.)

Проанализировав таблицу 8 можно сказать, что с количеством подключений и обслуживания клиентов в системе электронных банковских услуг, доходность банка возрастает. Конечно не на столько, сколько бы хотелось получать дохода от таких услуг. Это означает что если количество подключений к электронным банковским услугам будет расти, то и доход от этого будет становиться выше.

На рисунке 5 наглядно видно, что наибольшую прибыль получает сбербанк от такой электронной банковской услуги как Сбербанк онлайн. Прибыль от данной услуги резко возросла в 2016 году.

На основе практики применения электронных банковских инноваций на примере ПАО «Сбербанк», можно сделать следующие выводы: банк является юридическим лицом и предоставляет разнообразные услуги, в том числе и электронные. Электронные услуги в Сбербанке считаются прибыльными и удобными, как показывает анализ электронного банковского обслуживания. Поэтому банк намерен развивать такие услуги и в дальнейшем производить обслуживание только по ним.

Сбербанк намерен внедрить две совершенно инновационные технологии, суть которых заключается в распознавании клиента по внешности и голосу. Об

этом в своем интервью российской газете, заявил глава Сбербанка – Герман Греф [14]. По его словам, уже через несколько лет у клиентов Сбербанка появится возможность отказаться от пластиковых карт. Он пояснил, что клиенты часто обращаются с жалобами на неудобства в обслуживании.

На сегодняшний день для получения полного перечня услуг, клиент обязан обратиться в отделение, где оформлялась карта. По словам Грефа, уже есть возможности для создания единой системы и перехода на новый уровень обслуживания. На данном этапе изучается полный перечень решений по безопасности.

Такие методы, как voice recognition (идентификация по голосу) и image recognition (идентификация по внешности) способны идентифицировать клиента с точностью 99, 9%. Для идентификации будет достаточно голоса, причем техника способна отличать, когда человека принуждают. В Центре речевых технологий (ЦРТ) рассказали, что в программе заложен механизм определения мошеннических действий, таких как изменение голоса и подкладывание чужой фотографии. Представители организации уверены в постепенном исчезновении пластиковых карт, поскольку подобрать пароли легче, нежели голос и внешность.

Внедрение программы планируется в 2018 году, и использование пластиковых карт начнет постепенно снижаться. В эту платформу уже заложен метод определения клиента по ладони. Уже сейчас нами закупаются банкоматы с биометрией, – пояснил Герман Греф. Единственным минусом данных технологии является то, что за границей технологии работать не будут. Пока программа проходит полное тестирование, и практически завершается. Тестирование пока проходит в ограниченном 13 масштабе в отделениях г. Москвы.

Чем ответят мошенники инновационным технологиям, пока неясно. Но судя по 0,1% возможной уязвимости, попытки их найти, несомненно, будут. Первое устройство для распознавания речи появилось в 1952 году, оно могло определять произнесённые человеком цифры. В 1964 году на ярмарке

компьютерных технологий в Нью-Йорке было представлено устройство IBM Shoebox, которое умело распознавать 16 слов и цифры от 0 и до 9. Более быстрые темпы развития технологий речевого распознавания и синтеза пришлись на начало 90-х годов. Появились первые коммерческие программы распознавания и синтеза речи, но во многом качество программных решений было на низком уровне.

Результатом эволюции современных технологий станет массовое применение голосовых решений в скором будущем как на веб-ресурсах, так и в различных других сферах: умный дом, бытовая техника и электроника, call-центры, компании IP-телефонии, центры реабилитации людей с ограниченными физическими возможностями и т.п. и т.д. Также хорошей инновационной идеей является внедрение голосового поиска или речевого заполнения данных.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗаЗв	Шульц Виктор Иванович

Институт	Институт	Кафедра	менеджмент
Уровень	Специалит	Направление	38.03.02

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности: безопасность труда; стабильность заработной платы; поддержание социально значимой заработной платы; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы	безопасность труда; стабильность заработной платы; поддержание социально значимой заработной платы; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
---	--

Анализ факторов внешней социальной ответственности: спонсорство и корпоративная благотворительность; содействие охране окружающей среды; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; готовность участвовать в кризисных ситуациях; ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	спонсорство и корпоративная благотворительность; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.
1) Определение стейкхолдеров организации: внутренние и внешние стейкхолдеры организации;	1) Внутренние: сотрудники банка, клиенты, поставщики услуг. Внешние: организации, непосредственно влияющие на
2) Определение структуры программы КСО Наименование предприятия; Элемент; Стейкхолдеры; Сроки реализации мероприятия; Ожидаемый результат от реализации	2) –ПАО «Сбербанк России», обслуживание физических и юридических лиц. Социально-ответственное поведение, -Поставщики услуг, сотрудники банка, клиенты.
3) Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании	3) Итого-12 906 415,9 рублей
4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	4) Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров. Оценка эффективности: •социально-ответственное поведение-фирма заботиться о сотрудниках банка, - стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	К.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
За3в	Шульц Виктор Иванович		

3.3 Корпоративная социальная ответственность ПАО «Сбербанк»

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

В ПАО «Сбербанк» существует Корпоративная социальная ответственность и в данном параграфе необходимо проанализировать эффективность программы КСО на основании внутренней документации предприятия и официального сайта компании.

Для начала необходимо определить стейкхолдеров «Сбербанка».

Таблица 1 – Стейкхолдеры Сбербанка

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Поставщики услуг	Местное население
Клиенты	Сибирский банк России
Сотрудники	Администрация города

Исходя изданной таблицы можно сделать вывод, что непосредственное влияние на деятельность банка, оказывают функции Сибирского Банка, контроля и ограничения, с целью сохранения собственных ресурсов и коммуникаций.

Далее необходимо определить структуру программ КСО. Полученные данные необходимо свести в таблице 2.

Таблица 2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Денежные гранты	Сотрудники	Ежемесячно	Повышение квалификации сотрудников
Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Ежегодно	Повышение квалификации сотрудников и переподготовка
Корпоративное волонтерство	Сотрудники	Ежегодно	Устойчивое развитие банка

Внутренние программы:

- работники банка периодически проходят курсы повышения квалификации, посещая семинары, как в своем регионе, так и на выезде по городу Томске. Кроме того, работники банка получают высшее, специальное - техническое образование с отрывом от производства;
- предприятием заключен договор медицинского страхования для всех работников со страховой компанией «Альфа-страхование» от клещевого энцефалита и болезни Лайма;
- администрацией и профсоюзным комитетом ежегодно организуется коллективное празднование Дня Сбербанка, день банковского работника, Нового года, 23 февраля, 8 Марта.

Внешние программы:

- работники учувствуют в спортивных соревнованиях, занятием фитнеса, в митингах на 1 и 9 мая;
- банк принимает учеников для прохождения практики из любого учебного учреждения, после чего возможный перевод из практиканта в сотрудника;
- банк проводит для детей дошкольного и школьного возраста день открытых дверей, для изучения и принятия решения ребенком возможности работы в Сбербанке.

Далее необходимо определить затраты на программы КСО. Результаты были внесены в таблицу 3.

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица Измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Культурно-массовые мероприятия	Руб.	2 341 919
2	Расходы, связанные с обучением	Руб.	571 683
3	Летний отдых для детей работников	Руб.	949 790
4	Премии к профессиональным праздникам	Руб.	879 000
5	Проведение обязательного (предварительного и периодического) медицинского осмотра	Руб.	937 514
6	Медицинское страхование	Руб.	78 500
	Итого:	Руб.	12 906 415,9

В целях усиления материальной заинтересованности работников банка в качественном и профессиональном исполнении своих должностных обязанностей, выполнения в полном объеме поставленных задач, снижения текучести кадров, управления трудовой и производственной дисциплины, достижения более высокого уровня производственных показателей в ПАО «Сбербанк России» выплачивает своим сотрудникам годовую выплату, оплачивают взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и предоставляют кредиты с пониженной ставкой. Работникам предприятия обеспечивались здоровые и безопасные условия труда, санитарно-гигиенические условия, предупреждающие производственный травматизм и возникновение профессиональных заболеваний.

Далее необходимо оценить эффективность программ и выработать рекомендации.

Программа КСО соответствует целям ПАО «Сбербанк России». Главная ценность банка – клиенты. Сбербанк работает для тех, кто их окружает. Довольный клиент – благополучие банка завтра.

Все клиенты для Сбербанка значимы. Все взаимоотношения, взаимодействия внутри банка, социальная активность - все подчинено главному интересу - интересу клиента.

Для предприятия преобладает как внешнее КСО, так и внутреннее, так как от этого зависит прибыль организации. Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров.

Реализуя программы КСО банк получает: социально-ответственное поведение - банк заботиться о сотрудниках компании, стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников.

Банк несет умеренные затраты на мероприятия КСО, результаты стоят потраченных средств. Работать в ПАО «Сбербанк России» престижно.

Политику банка характеризует открытость, внимание ко всему новому, что появляется в отрасли и регионе. Именно поэтому ПАО «Сбербанк России» - активный член объединений работодателей на общероссийском, региональном, территориальном и международном уровне.

Автором было сделано предложение, что нужно больше участвовать в городских мероприятиях, увеличить количество денежных грантов.

Заключение

Проанализировав сущность инновационных стратегий можно сделать вывод, что инновационная стратегия — это комплекс мер и действий, которые направлены на развитие предприятия в перспективе и увеличение дохода.

Суть инновационной стратегии заключается в том, что предприятие используя данную стратегию вводит на рынок, в отрасль и т.п. нечто новое. Предприятие должно применять инновационную стратегию учитывая специфику отрасли, в которой функционирует.

Существует несколько видов стратегии, и выбор верной и подходящей является залогом успеха инновационной деятельности предприятия, так как если компания не сумеет вовремя отреагировать на изменяющиеся обстоятельства и не введет инновации вовремя, то повышается шанс оказаться в кризисе. После того, как Сбербанк вышел на рынок Европы, а именно Германии и Франции он начал нести там потери в связи с тем, что они не предусмотрели организационную поддержку, а именно продвинутый сервис и общение на языке той страны, на рынок которой зашел Сбербанк. Сбербанк также был обязан внедрить международный Call-центр хотя бы на том языке, на рынок какой страны он заходит и обязательно учитывать культурную особенность в общении с клиентами.

Проанализировав особенности и закономерности процесса интернационализации рынка банковских услуг можно сделать вывод что главной особенностью является выработка технологических приемов в разработке упрощающих адаптацию продукта а именно к языковым и культурным особенностям стран, отличного от того в котором разрабатывался сам продукт.

Видение Сбербанка сформулировано на основе пяти главных стратегических тем Сбербанк верит, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет компанию к успеху, позволит достичь всех целей,

которые компания ставит перед собой. Среди данных тем находится технологический прорыв.

Сбербанк ставит перед собой цель завершить технологическую модернизацию Банка, и стремится интегрировать в бизнес все самые современные технологии и инновации, следовательно, можно сделать вывод, что Инновации это важнейшая Составляющая стратегии сбербанк в условиях интернационализации рынка банковских услуг.

Исследовав инновации, которые использует сбербанк в условиях интернационализации рынка банковских услуг можно прийти к выводу, что все инновации были созданы для комфортного использования клиентами основных услуг банка, но для прочного развития в европейских странах этого недостаточно. Выход на зарубежные рынки это всегда большие затраты к которым Сбербанк был готов, а вот именно подходящую инновационную стратегию с правильно выстроенными шагами их внедрения сбербанк не предусмотрел.

В ходе работы были разработаны рекомендации по усовершенствованию использования инноваций, а именно:

- Обеспечить сервис на немецком языке в Германии.
- Внедрить усовершенствованный Call-центр на международных языках, а именно на: французском, русском, английском, китайском.

Данные рекомендации позволят сбербанку начать укрепление своих позиций на рынке Германии.

Список публикаций

1. Мяло, К.В. Importance of a personal brand for career of the manager/ К.В. Мяло, В.И. Шульц// Наука, образование и культура. – 2017. – 04. – с. 108
2. Мяло, К.В. Партизанский маркетинг - один из самых важных инструментов в бизнесе/ К.В. Мяло, В.И. Шульц // Наука, образование и культура. – 2016. – 12. –с.59
3. Мяло, К.В. Проблема межкультурной коммуникации во взаимодействии деловых культур США и России/ К.В. Мяло, В.И. Шульц// Наука, образование и культура. – 2016. – 8. – с.61

Список использованных источников

1. Кондрашов В.А. Тенденции развития банковских инноваций в современной России // Российское предпринимательство. — 2012. — № 8. — с. 101-105.
2. Акулов, А. А. Современные инновационные риски и методы их снижения / А. А. Акулов // Инновационное развитие экономики России: новый этап. — 2012. — № 4. - 152 с.
3. Евдокимова, С.С. Системы удаленного банковского обслуживания как инструмент многоформатного взаимодействия с клиентом // Финансы и кредит. — 2013. — №39. — с. 37-44.
4. Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. —М: Инфра-М, 2016. — 16 с.
5. Жданова О.Р., Карминский А.М. Современные тенденции банковских инноваций // XXII Всероссийское совещание по проблемам управления ВСПУ–2014.
6. Охлопков А.В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. — М., 2011.
7. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М: Альпина Паблишер, 2012. — 240 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.
9. Агарков С., Кузнецова Е., Грязнова М. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. — Пенза: Академия Естествознания, 2011. — 143 с.
10. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: Стратегия развития до 2014 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy/> (дата обращения: 31.05.2017).

- 11.Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: История развития «Сбербанк России». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://design-for.net/page/istorija-sberbanka/> (дата обращения: 31.05.2017).
- 12.Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: Информация о Банке. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/> (дата обращения: 31.05.2017).
- 13.Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: Как мы работаем «Сбербанк России». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sberbank-talents.ru/Info/clientstory/> (дата обращения: 31.05.2017).
- 14.Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: Стратегия развития Сбербанка до 2018 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018/ (дата обращения: 31.05.2017).
- 15.Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: Корпоративная социальная ответственность. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach/> (дата обращения: 31.05.2017).
- 16.Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: Международный бизнес. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/affiliated_banks_abroad/ (дата обращения: 31.05.2017).

Приложение А

Анализ инноваций Дойче банка в Германии

Инновации	Описание	Плюсы	Минусы
Динамический CVV-код	В карту встроен небольшой дисплей, который периодически меняет цифры на оборотной стороне пластика.	Технология позволит повысить безопасность покупок в интернете, предотвращая компрометацию CVV-кода на сайтах или возможность подсмотреть его со стороны мошенников.	
Многоязычный Call центр	Возможность связаться с оператором на любом из 5-ти языков (Русский, Французский, Немецкий, Английский, Китайский)	Возможность у клиента задать интересующие вопросы и получить ответ на понятном для него языке.	Большой поток клиентов вынуждает нанимать больше сотрудников с знанием языков.
Включение Биткойна в валютный фонд	Внедрение криптовалюты и закуп с последующей перепродажей по высокому курсу	Нестабильность курса Не подверженность инфляции	Отсутствие комиссий за перевод из страны в страну. Недостаточное распространение и признание
Мобильное приложение	Мобильный банк – это сервис, дающий возможность производить операции по карте без посещения офиса Банка через интернет	комфортное использование и экономия времени	
Оплата в одно касание	безопасный и инновационный	Безопасность платежей	

	способ оплаты своих покупок в магазинах, мобильных приложениях и в сети Интернет.	Простота использования Удобство	
Блокчейн	децентрализованная база, проверку транзакций в которой осуществляют одновременно тысячи пользователей	Безопасность Простота	

Приложение Б

Анализ инноваций Ziraat банка в Турции.

Инновации	Описание	Плюсы	Минусы
Многоязычный Call центр	Возможность связаться с оператором на любом из 5-ти языков (Русский, Французский, Турецкий, Английский, Китайский)	Возможность у клиента задать интересующие вопросы и получить ответ на понятном для него языке.	Большой поток клиентов вынуждает нанимать больше сотрудников со знанием языков.
Оплата в одно касание	безопасный и инновационный способ оплаты своих покупок в магазинах, мобильных приложениях и в сети Интернет.	Безопасность платежей Простота использования Удобство	
Включение Биткоина в валютный фонд	Внедрение криптовалюты и закуп с последующей перепродажей по высокому курсу	Нестабильность курса Не подверженность инфляции	Отсутствие комиссий за перевод из страны в страну. Недостаточное распространение и признание
Мобильное приложение	Мобильный банк – это сервис, дающий возможность производить операции по карте без посещения офиса Банка через интернет	комфортное использование и экономия времени	

Приложение В

Анализ инноваций Сбербанк

Инновации	Описание	Плюсы	Минусы
Мобильное приложение	Мобильный банк – это сервис, дающий возможность производить операции по карте без посещения офиса Банка через интернет	комфортное использование и экономия времени	
Оплата в одно касание	безопасный и инновационный способ оплаты своих покупок в магазинах, мобильных приложениях и в сети Интернет.	Безопасность платежей Простота использования Удобство	
Мобильное приложение быстрого оформления кредитов и ипотеки	Мобильное приложение, с помощью которого клиент может быстро оформить кредит или ипотеку	Удобство и простота	
Авто платежи	«Автоплатеж» автоматически пополнит счет мобильного телефона при достижении установленного минимального баланса.	Платежи совершаются без комиссии. Услуга предоставляется бесплатно. Удобство	