

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Создание и выведение на рынок нового продукта»

Обучающийся

А.Р. Зиннатуллина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила – Зиннатуллина Ангелина Романовна.

Тема работы «Создание и выведение на рынок нового продукта».

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. экон. наук, Потапова Екатерина Алексеевна.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в связи с динамикой рыночной среды и усилением конкурентной борьбы в банковской сфере разработка и запуск инновационных продуктов превращается в неотъемлемую потребность для кредитных организаций, способствует укреплению их позиций среди потребителей и расширению клиентской аудитории на рынке.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка бизнес-плана создания и вывода на рынок нового продукта и оценка его экономической эффективности.

Объект исследования – публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Предмет исследования – процесс создания и вывода на рынок нового банковского продукта.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в разработке бизнес-плана создания и выведения на рынок нового кредитного продукта, который может быть использован ПАО Сбербанк в своей практической деятельности.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение и библиографический список.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы создания и вывода на рынок нового	6
1.1 Понятие и классификация новых продуктов	6
1.2 Этапы разработки нового продукта.....	13
2 Анализ деятельности предприятия и предпосылок реализации	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк	19
2.2 Анализ рынка ПАО Сбербанк.....	25
3 Бизнес-планирование предлагаемого к реализации проекта по созданию и выведению на рынок нового продукта и оценка эффективности проекта.....	39
3.1 Описание проекта по созданию и выводу на рынок нового продукта и маркетинговый план.....	39
3.2 Операционное, организационное и финансовое планирование проекта	49
3.3 Оценка эффективности реализации проекта по созданию и выведению на рынок нового продукта	61
Заключение	66
Список используемых источников и литературы	68
Приложение А Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2022-2025 гг.....	72

Введение

В связи с динамикой рыночной среды и усилением конкурентной борьбы в банковской сфере разработка и запуск инновационных продуктов превращается в неотъемлемую потребность для кредитно-финансовых учреждений.

Умение финансового учреждения оперативно реагировать на перемены и внедрять новаторские идеи способствует укреплению его позиций среди потребителей, росту их преданности и расширению клиентской аудитории. ПАО Сбербанк, являясь одним из ведущих финансовых институтов в стране, интенсивно модернизирует свои услуги и расширяет ассортимент предлагаемых решений, ориентируясь на многогранность запросов своих потребителей.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью изучения процесса создания и внедрения на рынок нового банковского продукта в контексте текущей экономической ситуации, отмеченной трендами цифровой трансформации и эволюции потребительских предпочтений, и разработки нового актуального продукта, который может быть внедрен банком, для привлечения новых клиентов и повышения лояльности действующих.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка бизнес-плана создания и вывода на рынок нового продукта и оценка его экономической эффективности.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические основы разработки и запуска нового продукта на потребительский рынок;
- выполнить анализ деятельности организации и предпосылок создания и реализации проекта по созданию и внедрению нового продукта;

- разработать бизнес-план по созданию и внедрению нового продукта на рынок и оценить его эффективность.

Объект исследования – публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Предмет исследования – процесс создания и вывода на рынок нового банковского продукта.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в разработке бизнес-плана создания и выведения на рынок нового кредитного продукта, который может быть использован ПАО Сбербанк в своей практической деятельности.

Методы исследования включают в себя комплекс общенаучных и специальных методов исследования, таких как анализ теоретических аспектов научных и специализированных публикаций, анализ экономических данных, финансовый анализ, сравнительный и ситуационный анализ, SWOT-анализ.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение и библиографический список.

В первом разделе рассмотрена теоретическая основа создания и выведения на рынок нового продукта, понятие и классификация новых продуктов, а также основные этапы разработки нового продукта. Во втором разделе проведен анализ деятельности ПАО Сбербанк, а также анализ рынка и разрабатывается концепция нового продукта, исходя из выводов проведенного анализа. В третьем разделе осуществлена разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта и выполнена оценка эффективности проекта. В заключении подводятся итоги исследования.

1 Теоретические основы создания и вывода на рынок нового продукта

1.1 Понятие и классификация новых продуктов

Слово «новый» в русском языке многозначно. Это и впервые сделанный, и недавно появившийся, и пришедший на смену прежнему, и просто следующий. Соответственно под «новинкой» понимается и товар другого сорта, и товар, недавно появившийся на рынке, и неизвестный ранее продукт. Такая многозначность понятия – отражение реально существующего многообразия свойств и характеристик нового товара.

Новый товар – это товар, услуга или идея, которая воспринимается некоторыми потенциальными потребителями как новая [32, с. 2]. Чтобы добиться ощутимого успеха, товар должен быть не просто новым, он должен выглядеть новым и не быть похожим на другие товары.

Новые товары – это источник развития любого бизнеса. Они «оживляют» маркетинг компании, ее продажи, дистрибуцию и предоставляют новые возможности, несмотря на сужение рынков сбыта существующих продуктов [21].

Любая компания, желающая удержать или увеличить объемы продаж и прибыли должна вести разработки и создавать новые продукты. Ежегодно на рынке только потребительских товаров появляется более 31 тыс. новинок (включая модификации существующих продуктов и новые марки).

Из тысяч ежегодно появляющихся на рынке новинок, только 10 % являются действительно оригинальными новаторскими продуктами. В зарубежной практике новые товары принято подразделять на шесть категорий:

- мировые новинки,
- новые товарные линии,
- расширение существующих товарных линий,

- усовершенствование и модернизация существующих товаров,
- репозиционирование,
- снижение цен.

Новизну товара также можно представить, как количественную характеристику. Уровни степени новизны будут следующими [32, с. 3]:

- «высшая» степень новизны (100 %) – абсолютно новый товар, не имеющий аналогов в мире,
- «высокая» степень новизны (80-99 %) – товар, не имеющий аналогов в стране,
- «значительная» степень новизны (60-79 %) – принципиальное изменение потребительских свойств товара,
- «достаточная» степень новизны (40-59 %) – принципиальная технологическая модификация изделия,
- «малая» степень новизны (20-39 %) – существенное изменение внешних параметров,
- «ложная» степень новизны (0-19 %) – бессмысленная или малосущественная модификация.

Для разработки и организации производства «настоящих» новинок требуются, как правило, сопряженные с повышенными рисками затраты, так как такие товары ещё не знакомы ни самой компании, ни рынку. Поэтому усилия исследователей и конструкторов многих зарубежных и отечественных фирм сосредоточены прежде всего на усовершенствовании существующих продуктов.

Новый продукт – это продукт или услуга, обладающие принципиальными отличиями от существующих рыночных аналогов, либо представляющие собой абсолютные инновации [9].

Классификация новых продуктов может проводиться по разным критериям.

Виды новых продуктов в зависимости от степени новизны и оригинальности представлены на рисунке 1.

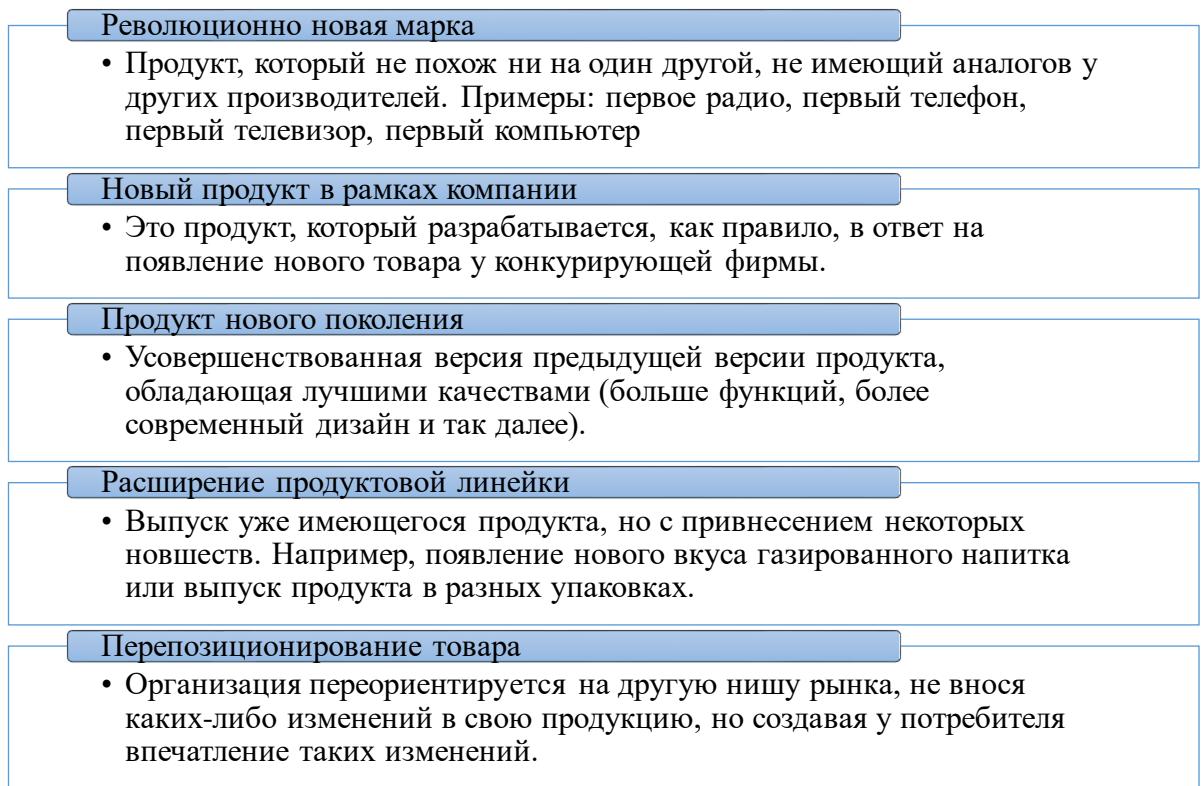


Рисунок 1 – Виды новых продуктов в зависимости от степени новизны и оригинальности

Следует отметить, что в условиях санкций и кризиса российской экономики, а также в условиях проводимой государством политики импортозамещения организации все чаще приходят к необходимости разработки новых товаров, поскольку именно разработка новых товаров может принести дополнительную прибыль, расширив рынки сбыта. В условиях динамично изменяющихся внешних условий жизненные циклы товаров сокращаются, организация вынуждена постоянно проводить мониторинг рынка, создавая новинки [25, с. 3].

Создание новинок – новаторство, весьма рискованное, но те преимущества, которые с ним связаны, могут принести организации значительную прибыль. Ведь именно умение работать «на опережение» – предвосхищать пожелания рынка и опережать конкурентов в вопросах

удовлетворения данных пожеланий в настоящее время – это главное конкурентное преимущество организации [25].

Ключевые стратегические цели при выводе нового товара представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые стратегические цели при выводе нового товара

Внешние цели	Внутренние цели
Сохранение рыночной доли и выход на новые рынки	Имидж новатора Новые пути использования имеющихся технологий
Расширение целевого рынка	Рост прибыли, приток наличности, сбалансирование сезонных факторов.

Таким образом, четкое понимание целей нововведения и потенциального целевого рынка создают базу для создания целостной идеи будущего товара – ключевой миссии второй стадии внедрения инноваций.

В результате перехода от стратегии краткосрочного увеличения продаж к подходу формирования устойчивых связей с клиентами организации обрели способность детальнее анализировать предпочтения покупателей – ключевого источника инновационных концепций.

Современная компания обязана проводить непрерывную аналитическую работу, направленную на систематическое расширение и совершенствование линейки продукции, поставляемой на рынок [10].

Стоит отметить, что покупатели отличаются в восприятии новинок. Можно выделить следующие категории:

- группа новаторов (около 10% покупателей) отличается высоким социальным положением, доверяет своей интуиции, собирает информацию из множества источников и мало реагирует на колебания цен;
- «группа «ранний лидер», составляющая до 40% покупателей, отличается высоким социальным и экономическим положением,

склонностью следовать трендам новаторов и доверяет рекомендациям специалистов;

- «группа покупателей, именуемая «позднее большинство» (около 45% аудитории), обладает средним социальным и экономическим положением, подражает поведению лидеров мнений и новаторов, чутко реагирует на колебания цен;
- консерваторы (менее 5% покупателей) отличаются низким социальным положением и предпочитают придерживаться собственных взглядов, противясь изменениям.

Создание инноваций, старт их выпуска и представление публике неизбежно сопряжены с опасностью и необходимостью значительных вложений. Это объясняет тенденцию к усовершенствованию существующих продуктов путем выпуска их версий, вариантов и производных форм.

Каждая организация обязана разрабатывать индивидуальную стратегию создания инновационных продуктов [17].

Отметим, что организация способна получить новинки следующими способами, представленными на рисунке 2.



Рисунок 2 – Способы получения новинок

К новым продуктам можно отнести товары или услуги, которые были созданы на основе модификации ранее существующих, и товары-имитаторы. Успех на рынке зависит от того, какую стратегию товарной политики проводит организация.

«Настоящая инновация в конечном счете может принести огромную прибыль, однако вероятность риска будет значительно выше, чем если бы предприятие усовершенствовала существующий товар» [25].

Каждый новый товар начинается с идеи, а затем, в ходе постепенной ее обработки, превращается в специфический набор характеристик объекта изделия, которые будут предложены потребителю на этапе реализации.

В современной экономике существует следующая классификация новых товаров (услуг), представленная на рисунке 3.

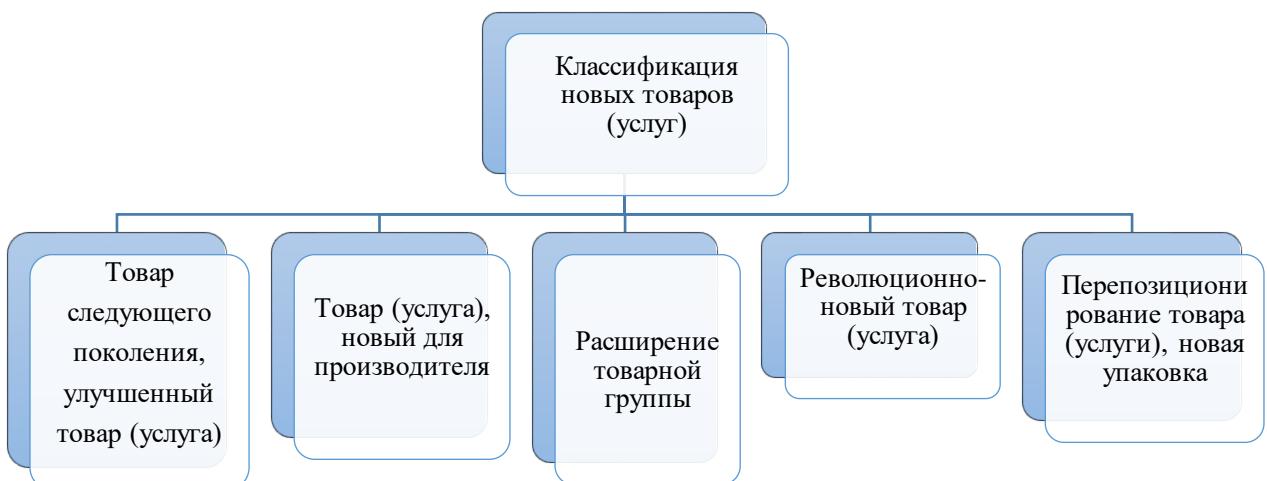


Рисунок 3 – Классификация новых товаров (услуг)

Рассмотрим подробно представленную классификацию.

«Революционно новый товар» – товар, который не имеет аналогов: первый автомобиль, первый сотовый телефон, первый музыкальный центр и т.д.

«Товар, новый для производителя» – данный тип товара – это реакция предприятия на товар конкурентов. «Данная категория наименее прибыльна среди всех категорий «новых товаров». При грамотно построенной системе «копирования» и продвижения последователи могут завоевать собственную нишу и приблизится к «первому новатору» [25]. Примером могут служить китайские производители автомобилей, умело копирующие японские и американские автомобили, получая собственный рынок за счет более низких цен и постоянного улучшения качества.

«Товар следующего поколения, улучшенный товар» – в данном случае у нового товара появляется некая характеристика, которая выгодно отличает его от предшественника: быстродействие, меньшая калорийность и др. Примером здесь может быть процессоры Pentium.

«Расширение товарной группы» – в данном случае появляется, например, товар в большой экономичной упаковке, усовершенствованный или упрощенный вариант товара, либо у товара появляется новая упаковка наряду со старой. Примером может служить упаковка кофе в жестяной и пластиковой упаковке.

«Перепозиционирование товара, новая упаковка» – в данном случае новый товар способствует тому, что восприятие покупателями старого товара происходит по-новому [25].

К перепозиционированию прибегают организации, целью которых является переориентация на новый сегмент рынка и удовлетворение возникающих новых потребностей.

Весь процесс, в ходе которого идеи зарождаются, анализируются и оцениваются, а также впоследствии превращаются в новые, называется стратегией разработки нового товара [25].

Таким образом, создание и вывод на рынок нового товара представляют собой поэтапный процесс трансформации идей в товар.

1.2 Этапы разработки нового продукта

Становление спроса от целевых потребителей, демонстрирующее изменение вкусовых предпочтений, служит движущей силой для выпуска новых товаров на рынок. На рынке, активно меняющемся со временем, появление абсолютно оригинальных товаров встречается довольно редко.

В последнее время развитие банковских продуктов определяется преимущественно развитием технологий, применением автоматизированного программного обеспечения и переходом к цифровой форме обслуживания, что существенно трансформирует предпочтения клиентов. Стоит подчеркнуть, что фундаментальные требования по управлению денежными средствами, регулированию сроков обязательств и мониторингу рисков сохраняются неизменными.

Современные направления эволюции банковского сектора отмечены увеличением масштабов интегрированных платформ и внедрением инновационных услуг, которые выходят за пределы традиционных экономических функций.

Создание инновационных продуктов можно рассматривать как отдельное стратегическое направление работы банка, состоящее из множества связанных между собой действий. Стоит подчеркнуть актуальность взглядов Домницкой А. А. и Ильшева М. А о том, что создаваемые товары обязаны отвечать текущим и будущим требованиям целевых клиентов, способствовать увеличению доходности банка, превосходить существующие решения по качеству и слаженно включаться в общий план развития финансовой организации [12, с. 8-9].

Постоянное внедрение новых разработок играет ключевую роль в достижении успехов в современной банковской сфере. В.С. Просалова и А.А.

Никитина подчеркивают важность основополагающих принципов сотрудничества в отношениях банков с клиентами. Банки фокусируются на увеличении клиентского капитала через внедрение новых услуг, направленных на стимулирование деловой активности, сокращение затрат, ускорение коммерческих процессов и увеличение доходов [20].

Развитие новых финансовых инструментов стимулируется конкуренцией среди банков и технологическим развитием в банковской отрасли. Внедрение инновационных подходов управления, актуальных рыночных решений, исключительных предложений и передовых финансовых технологий приводит к росту технологического потенциала и улучшению качества предлагаемых банками услуг.

Стимулом к созданию новых товаров массового спроса могут служить разнообразные причины:

- направленностью на расширение присутствия среди индивидуальных заказчиков;
- адаптацией ключевых направлений, сосредоточением внимания на конкретных товарах, целевых аудиториях или территориальных зонах;
- адаптация к обновлениям законодательства и условиям надзорных структур;
- под воздействием внешних обстоятельств, включая колебания рыночной ситуации и изменений в благосостоянии граждан.

Разработка нового продукта включает в себя семь этапов, представленных на рисунке 4 [25].

Особо необходимо отметить, что перечисленные этапы также не всегда являются строго последовательными. Зачастую несколько этапов могут идти параллельно, что ускоряет процесс разработки, давая продукту конкурентное преимущество – время вывода на рынок.

Так, например, пробный маркетинг можно считать частью процесса разработки, а последние этапы бизнес-анализа не могут быть завершены до

тех пор, пока не утверждена концепция нового продукта и не сделаны экономические расчеты всех необходимых инвестиций.

Представленные семь этапов разработки нового продукта отображают относительно примерную хронологическую последовательность действий, которая в идеале должна соблюдаться и является необходимой для разработки [25].

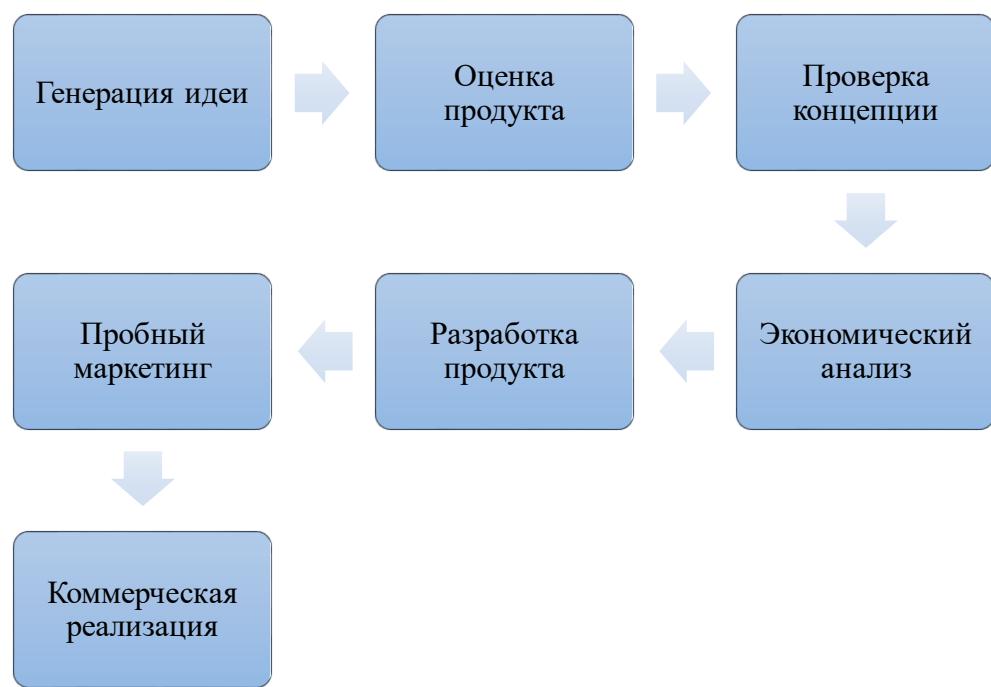


Рисунок 4 – Этапы разработки нового продукта

Ниже подробнее рассмотрены представленные семь этапов [15].

«Этап 1: организация определяет возможности создания нового продукта путем определения новых идей, методов, вариантов создания. Источники новых идей: менеджеры компании, рынок, конкуренты, лаборатория. Методами поиска новых идея являются: мозговая атака, мониторинг рынка с последующим анализом существующих продуктов, анкетирование клиентов, наблюдение, опрос» [15].

«Этап 2: после получения результатов предприятие отирает конкретную идею о новом продукте, которая ему подходит в текущей ситуации» [15].

«Этап 3: предоставление потребителю предполагаемого продукта для последующего изучения его отношения и намерения совершать в будущем его покупку» [15].

«Этап 4: комплексный анализ прогнозов спроса, затрат, а также его возможной конкуренции, прибыли и эффективности, а также сроков окупаемости инвестиций» [15].

Выделены следующие возможные способы рыночного исследования:

- обзор и анализ предпочтений и намерений потребителей,
- опрос (анкетирование) группы – предполагаемой целевой аудитории нового товара,
- экономико-статистическое исследование собственных продаж и продаж конкурентов за предшествующий период с целью выявления тенденций развития и динамики показателей,
- пробный рыночный тест – продажа для анализа оперативной информации по новому товару и его перспективам на рынке.

«Этап 5: воплощение новой идеи о товаре в форму, которая будет представлена конечному потребителю, определение стратегии маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой, рекламной и др.), а также создание упаковки и торговой марки» [15].

«Этап 6: реализация нового товара потребителю рыночного сегмента, а также проведение наблюдения за ходом реализации событий» [15].

«Этап 7: создание жизненного цикла товара, которая включает реализацию маркетингового плана предприятия и производства» [15].

Разработка и запуск нового банковского продукта предполагает всесторонний, ступенчатый метод, включающий тщательный обзор рыночного положения, предпочтения клиентов, возможных угроз и долгосрочных целей компании [30]. Эффективность разработки

обеспечивается благодаря детальному контролю всех стадий и постоянному отслеживанию достижений, запуск нового продукта на рынок требует комплексного подхода и согласованной работы множества экспертов. Процесс предполагает гибкость в отношении рыночных колебаний и трансформаций потребностей покупателей [13, с. 17-18].

Выполненное исследование теоретических аспектов создания и внедрения новых продуктов дает возможность сделать основные выводы.

Создание новых банковских продуктов играет ключевую роль в работе коммерческих банков, так как оно стимулирует обновление их рыночных действий, укрепляет позиции среди конкурентов, расширяет круг клиентов и повышает прибыльность [11].

Широта новых финансовых услуг обусловлена уникальностью и полезным воздействием данных решений.

Разработка новых продуктов в коммерческом банке проходит через стадии формирования стратегического направления, выбора вида и характеристик продукта, анализа целевых клиентов, прогнозирования успеха его реализации на рынке и отслеживания полного пути развития данного финансового решения [8].

Использование передового ИТ-опыта, внедрение международных стандартов обработки данных и привлечение экспертов высокого уровня, дополненное рациональной системой стимулирования персонала, способствует тому, что ведущие российские финансовые организации могут оперативно предоставлять новаторские банковские продукты на рынке, оставляя позади соперников, полагающихся на подражание или самостоятельное создание аналогичных услуг [14].

Таким образом, теоретические основы, описанные в данной главе, формируют фундамент для последующего изучения практических вопросов создания и внедрения новых банковских продуктов, а также для формирования предложений по улучшению данного процесса. Осознание базовых основ помогает предприятиям методично и точно развивать

новаторские идеи, минимизируя угрозы при запуске новинок на потребительский рынок.

2 Анализ деятельности предприятия и предпосылок реализации нового продукта

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк

«ПАО Сбербанк (полное наименование – публичное акционерное общество «Сбербанк России», зарегистрированная торговая марка «Сбер»; с 2022 года название приложения стилизуется как «Сбербанк Онлайн») – российский финансовый конгломерат, крупнейший банк России и Восточной Европы. По итогам 2023 года у ПАО Сбербанк 108,5 млн активных частных клиентов и 3,2 млн активных корпоративных клиентов. Среди крупнейших банков мира по размеру активов находится в шестом десятке, по версии S&P Global (данные на конец 2022 года). Включён Банком России в перечень системно значимых кредитных организаций» [22].

«Владельцем 50 % плюс 1 акция ПАО Сбербанк является Фонд национального благосостояния России, контролируемый Правительством России, остальные акции находятся в публичном обращении. Рыночная капитализация на август 2021 года составляла 7,3 трлн рублей. В 2021 году ценность бренда ПАО Сбербанк выросла до 730,6 млрд рублей [24]. Рыночная капитализация на май 2024 года составила около 7 трлн рублей [24]. С 2017 года ПАО Сбербанк удерживает первую позицию в рейтинге наиболее дорогих брендов в России, который составляет компания Brand Finance» [24].

В июне 2020 года ПАО Сбербанк официально закрепил за собой право использования торговой марки «Сбер» и обновленного символа компании [24].

ПАО Сбербанк активно поддерживает инициативы по улучшению благосостояния населения через социальные программы. Финансовое учреждение активно участвует в проектах по охране окружающей среды,

развитию обучения и улучшению медицинского обслуживания, демонстрируя свою приверженность социальной ответственности [26].

8 сентября 2024 года ПАО Сбербанк предоставил трехмесячную отсрочку выплат по займам на личные нужды и жилищные кредиты без процентных начислений всем клиентам из пограничного региона, пострадавшим от обстоятельств. Раньше подобные отложенные сроки были предложены потребителям из Курской области [26].

«22 октября 2024 года появилась информация, что банк возобновляет выдачу семейной ипотеки. По рыночным программам ставки превысили 24 %, а по льготным увеличился первоначальный взнос – минимум до 50,1 %. В конце октября банк прекратил запись на сделки по семейной ипотеке из-за исчерпания лимитов» [26]. 16 декабря 2024 года возобновилась деятельность ПАО Сбербанк по кредитованию жилищных приобретений для семей. Начальный взнос в рамках программы варьировался от 20,1% минимум.

В январе 2025 года ПАО Сбербанк начал предлагать компаниям и индивидуальным предпринимателям квазивалютные кредиты в индийских рупиях. Сбербанк также остался в программе льготного кредитования агропромышленного комплекса на 2025 год.

«В феврале 2025 года ПАО Сбербанк распространил на сегмент ИЖС возможность приобретения объекта у застройщика в ипотеку по договору долевого участия. Ранее такая возможность действовала при покупке квартир в новостройках. 7 марта 2025 года ПАО Сбербанк сообщил о снижении на 1 процентный пункт минимальной ставки по потребительским кредитам — до 25,9 %. 12 марта 2025 года Сбербанк сообщил о начале тестирования оплаты покупок в Турции по QR-коду через собственное приложение, запустить сервис планируется в конце марта» [26].

21 марта 2025 года банк открыл прием заявок по программе «Семейная ипотека на вторичное жильё».

20 апреля 2025 года руководители ПАО Сбербанк и ПАО Банк «ВТБ» Герман Греф и Андрей Костин объявили о намерении отказаться от

дополнительных сборов при выдаче ипотеки по сниженной ставке в их финансовых учреждениях.

12 мая 2025 года банки ПАО Сбербанк и ПАО Банк «ВТБ» исключили сборы для девелоперов в рамках льготных ипотечных программ.

Почти 19 процентов персонала (около 40 тысяч работников) являются владельцами акций банка. К 2025 году общее количество держателей акций банка достигло примерно 2 миллионов человек.

Банк активно использует инновационные решения, включая машинное обучение, распределенные реестры и анализ больших объемов информации, для повышения качества услуг. Это дает возможность финансовой организации предоставлять индивидуальным заказчикам инновационные услуги и улучшать производственные показатели. Например, в августе 2025 года ПАО Сбербанк объявил о запуске возможности оплаты через iPhone на собственных устройствах [34].

В 2024 году ПАО Сбербанк продемонстрировал увеличение ключевых экономических показателей. Прибыльность инвестиций составила 24%. «По итогам 2024 года чистая прибыль ПАО Сбербанк выросла на 4,8 % и составила 1,58 трлн руб., кредитный портфель увеличился до 45,9 трлн рублей (рост 16,4 %), средства клиентов – до 44,6 трлн рублей (рост на 21,6 %). Также банк занял первое место среди крупнейших рекламодателей по оценке AdIndex с рекламным бюджетом 37,315 млрд рублей. В начале 2025 года ПАО Сбербанк обошёл «Роснефть» по капитализации на Мосбирже. 10 января совокупная стоимость бумаг «Сбера» составляла 6,14 трлн рублей, стоимость всех акций «Роснефти» — 5,823 трлн рублей [26].

В 2025 году финансовое учреждение было включено в рейтинг наиболее стабильных российских банков.

ПАО Сбербанк обладает иерархической структурой управления, включающей уровни стратегического планирования, оперативного исполнения и тактического контроля. На высшей ступени располагаются

руководящие и контролирующие органы, определяющие основные векторы развития.

Филиалы охватывают всю страну, обеспечивая местные услуги населению. Это обеспечивает учет местных особенностей и запросов потребителей.

Диверсифицированная организационная схема обеспечивает функционирование в сферах: потребительского, делового и инвестиционного банковского обслуживания. Такое распределение улучшает качество обслуживания заказчиков и повышает производительность.

Организационная характеристика ПАО Сбербанк представлена на рисунке ниже [7].

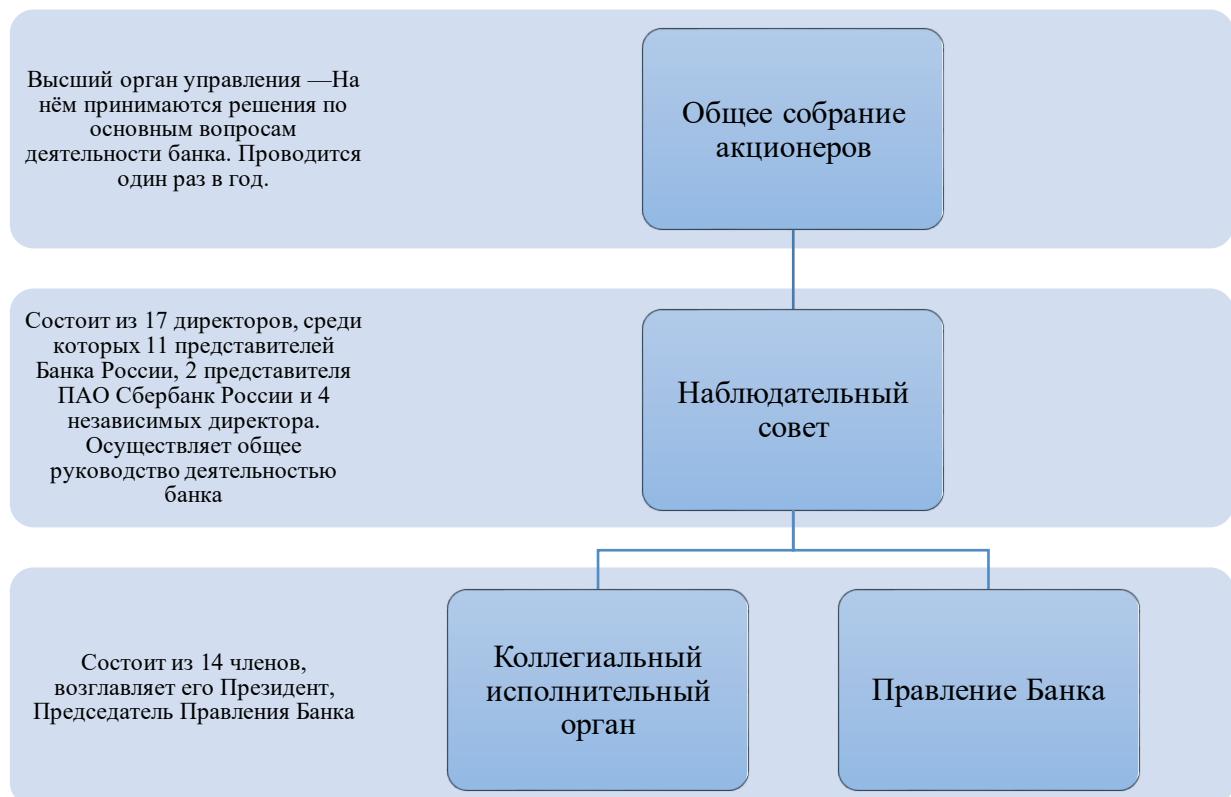


Рисунок 5 – Организационная характеристика ПАО Сбербанк

К структурам руководства также принадлежат кредитно-контрольные группы (созданные по регионам), а также ревизионные советы (составляемые из акционеров и занимающиеся аудитом годового отчета).

Организация структуры финансового учреждения основана на линейно-функциональном принципе. Модель функционального подхода предусматривает организацию подразделений банка по категориям предлагаемых услуг и операций на рынке (выдача кредитов, привлечение депозитов, расчетно-кассовые услуги и прочее). В рамках банка формируются подразделения, такие как группы, отделы или управления, отвечающие за организацию соответствующей категории банковских услуг [7].

В приложении А представлены основные показатели деятельности ПАО Сбербанк. В 2021 году стоимость торговой марки выросла до отметки в 730,6 млрд руб. Компания Brand Finance подготовила рейтинг наиболее ценных российских торговых марок, лидером которого является ПАО Сбербанк [18].

В 2023 году чистые комиссионные доходы увеличились на 15,4%, достигнув уровня 697,1 миллиарда рублей. Основными факторами увеличения прибыли выступили поступления от транзакций по пластиковым картам и услуг кассового учета. Важную роль в увеличении комиссий в 2022 году сыграли прибыли от конвертационных сделок благодаря значительному колебанию обменных курсов в тот период [18].

В 2023 году ПАО Сбербанк понес потери в объеме 517,2 млрд рублей по операциям с денежными средствами и иностранными активами, тогда как год назад была зафиксирована прибыль в сумме 74,8 млрд рублей.

В 2023 году ПАО Сбербанк значительно повысил размер создаваемых резервов почти втрое, достигнув уровня 450,1 млрд рублей, что связано с увеличением показателя кредитного риска с 0,6% до 1,9%, включая влияние замороженных активов.

Снижение операционных затрат финансового учреждения в 2023 году составило 1,5%, достигнув уровня 822 миллиарда рублей благодаря уменьшению издержек на оплату труда сотрудников. Отношение затрат на

операции к их доходам увеличилось до 41,6%, по сравнению с 34,0% в прошлом году. Однако в 2024 году операционные затраты выросли до 924,4 миллиарда рублей.

В 2023 году доходы от реализации товаров и конечная прибыль возросли более чем в четыре раза, а показатель рентабельности операций существенно вырос с 13,2% в 2023 году до диапазона 44,0-44,1% в 2024 году, что свидетельствует о повышении деловой результативности [18].

Снижение затрат на единицу дохода составило от 60 до 54 копеек, указав на улучшение управленческой результативности; также наблюдается значительное уменьшение фонда заработной платы в 2024 году (на 252 300 тыс. рублей, снижение на 44,1%), что может говорить об уменьшении числа сотрудников или экономии на зарплатных расходах.

Активы оборотного капитала демонстрируют рост. В то же время скорость роста административных издержек увеличилась. В 2024 году показатель оборачиваемости средств сократился на 7,6%, указывая на возможное снижение эффективности использования ресурсов [18].

ПАО Сбербанк обладает стабильной корпоративной структурой, обеспечивающей оптимальную организацию управления и взаимодействия внутри процессов бизнеса. Основные принципы работы организации включают ясную иерархию ответственности, интенсивную автоматизацию процедур и фокусировку на достижении долгосрочных задач. Это дает компании возможность корректировки под внешние условия и сохранения позиции среди конкурентов.

Финансовый анализ свидетельствует об устойчивом состоянии банка. Показатели прибыли, эффективности и финансовой устойчивости соответствуют установленным стандартам, демонстрируя способность банка стабильно зарабатывать деньги и соблюдать сроки обязательств перед контрагентами и заказчиками. Темпы изменения ключевых экономических параметров свидетельствуют о потенциальных возможностях.

Таким образом, анализ организационной и экономической структуры ПАО Сбербанк указывает на наличие у компании значительного потенциала для стабильного роста и успешного выполнения задач. Чтобы раскрыть этот потенциал, требуется дальнейшее совершенствование управленческой деятельности, рационального использования ресурсов и укрепления позиций на рынке.

2.2 Анализ рынка ПАО Сбербанк

«В 2022 году российская экономика столкнулась с большим количеством внешних и внутренних шоков, что негативно отразилось на темпах роста кредитования, однако экономическая активность населения и бизнеса начала постепенно восстанавливаться» [3].

Агентство «Эксперт РА» представило прогноз развития кредитного рынка до 2026 года. Вышеуказанные факторы привели к «снижению объема кредитных выдач крупному бизнесу более чем на 25% в 2022 году. Данной тенденции также способствовали уход из России крупных иностранных компаний, а также ограниченные возможности крупнейших банков по кредитованию ввиду санкционного давления и требуемой адаптации к новым условиям. В 1-м полугодии 2023 года количество кредитных выдач крупному бизнесу постепенно восстановилось после уменьшения в 2022-м, однако объем выдач все еще остается скромным за счет снижения среднего чека более чем в 1,5 раза, поскольку в структуре выдач преобладают небольшие кредиты на пополнение оборотных средств» [4]. Динамика выдач кредитов крупному бизнесу представлена на рисунке 6.

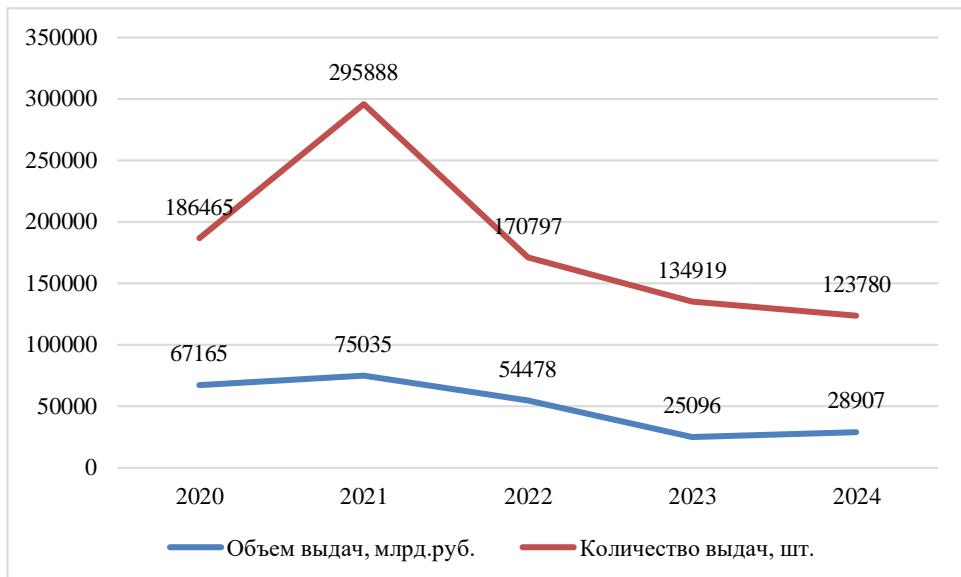


Рисунок 6 – Динамика выдач кредитов крупному бизнесу

Несмотря на уменьшение объемов выдачи в прошлом году, кредитные активы для крупных предприятий продолжили расширяться, достигнув рекордного увеличения за последний четырехлетний период – 17%. Этот тренд усилился благодаря снижению скорости погашения кредитных обязательств через продление сроков и другие формы рефинансирования ранее предоставленных заемов, наряду с переводом долгов в иностранной валюте в российскую, где некоторые операции осуществлялись по довольно высоким обменным ставкам. С 2022 года количество крупных корпоративных клиентов уменьшается, что приводит к увеличению сосредоточенности кредитных рисков у конкретных заказчиков. На рисунке 7 отражена динамика портфеля крупных корпоративных кредитов



Рисунок 7 – Динамика портфеля крупных корпоративных кредитов

В 2020 году показатель просроченной задолженности у крупных компаний остался неизменным, однако его процент сократился с 6,3 до 5,5%, несмотря на увеличение общего объема кредитов. К концу 2021 года процент неплатежеспособных кредитов в активах увеличился до 6,4%, обусловленный ростом общей суммы просроченных долгов, главным образом среди финансовых организаций. Максимальный рост наблюдался в июне 2021 года, после отмены антикризисных программ по реструктуризации кредитов, занимавших до 14% общего портфолио. В 2022 году показатель просроченного долга оставался стабильным благодаря активизации мер по рефинансированию займов, чьи масштабы превзошли показатели 2020 года и составили 20% общего кредитного портфеля. Тем не менее, даже после отмены льгот уровень просроченного долга продолжил уменьшаться, достигнув 5,1% на начало 2024 года [34]. На рисунке 8 отражена динамика просроченной задолженности по кредитам крупному бизнесу.



Рисунок 8 – Динамика просроченной задолженности по кредитам крупному бизнесу

Внешние вызовы в 2022 году вынудили финансовые учреждения сократить кредитование крупных предприятий, сосредоточившись вместо этого на поддержке малого и среднего бизнеса. Этот сектор испытал рост благодаря изменениям в экономической структуре России: малые предприятия стали частью новых торговых маршрутов с союзническими государствами и обрели возможность конкурировать в сегментах рынка, которые раньше занимали крупные иностранные фирмы.

Заметный рост кредитной активности малых и средних предприятий обусловлен государственными программами помощи. Это стало возможным благодаря внедрению универсального механизма поручительства корпорации малого и среднего предпринимательства и деятельности местных гарантийных структур. На рисунке 9 отражена динамика выдач кредитов малому и среднему бизнесу.



Рисунок 9 – Динамика выдач кредитов малому и среднему бизнесу

Таким образом, по итогам 2024 года сегмент кредитования малого и среднего бизнеса показал существенный рост. На рисунке 10 отражена динамика портфеля кредитов.

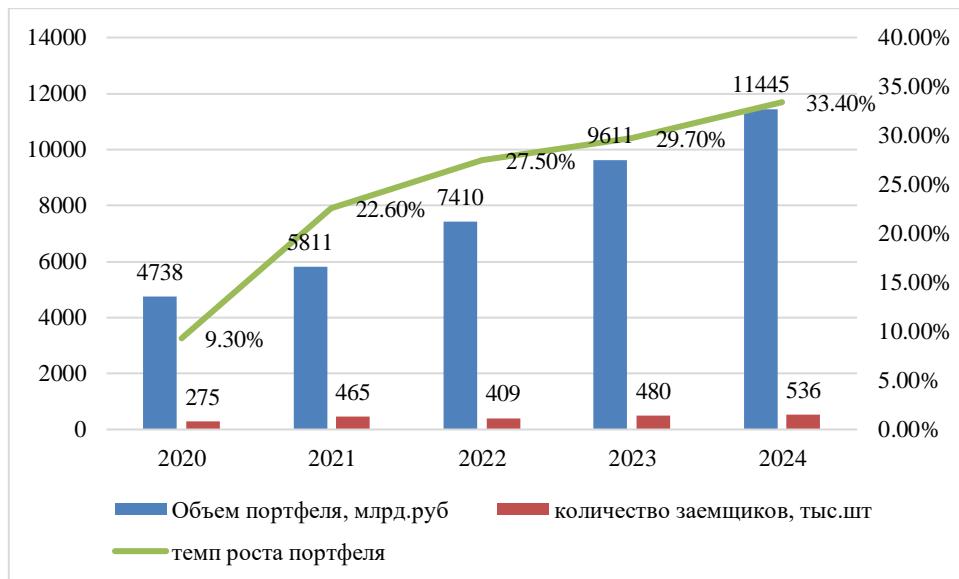


Рисунок 11 – Динамика портфеля кредитов

«Увеличение объема выдач вследствие роста клиентской базы в сегменте малого и среднего бизнеса отмечалось преимущественно у топ-30 банков по активам, чьи привычные клиенты – крупный бизнес – снизили свою инвестиционную активность, в результате чего кредитные организации начали увеличивать свое присутствие в кредитовании малого и среднего бизнеса» [4].

При этом крупные банки имеют более широкий доступ к различным программам господдержки, в результате чего заинтересованность бизнеса в работе с ними существенно возрастает.

Рынок кредитования физических лиц в России в 2025 году находится в состоянии коррекции после периода быстрого роста. В 2024 году наблюдалось замедление активности и снижение объема выдач. Динамика объема задолженности по кредитам, предоставленным физическим лицам-резидентам, отражена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика объема задолженности по кредитам, предоставленным физическим лицам-резидентам [28]

Дата	Задолженность по кредитам, предоставленным физическим лицам-резидентам, млн руб.
01.01.2020	17 564 174
01.07.2020	18 283 966
01.01.2021	19 925 665
01.07.2021	22 246 726
01.01.2022	24 479 744
01.07.2022	24 993 365
01.01.2023	26 869 679
01.07.2023	29 489 943
01.01.2024	33 161 519
01.07.2024	36 046 250
01.01.2025	34 968 261
01.07.2025	34 837 725

На динамику рынка кредитования физических лиц существенное влияние оказывает денежно-кредитная политика Банка России, в частности, уровень ключевой ставки. Повышение ключевой ставки привело к

удорожанию кредитов для населения и увеличению платежной нагрузки. На фоне постепенного снижения ключевой ставки в 2025 году начала прослеживаться помесячная положительная динамика, что может свидетельствовать о повышении спроса [28].

В таблице 3 отражена динамика объема кредитования физических лиц.

Таблица 3 – Динамика объема кредитования физических лиц [28]

Дата	Объем кредитов, предоставленных физическим лицам-резидентам, млн руб.
Январь 2020	1 055 279
Июль 2020	1 351 874
Январь 2021	1 171 575
Июль 2021	1 728 203
Январь 2022	1 468 824
Июль 2022	1 488 402
Январь 2023	1 400 865
Июль 2023	2 309 026
Январь 2024	1 714 940
Июль 2024	2 329 917
Январь 2025	1 386 982
Июль 2025	1 971 050

Во втором полугодии 2024 года сократилось число заемщиков, имеющих только банковский кредит на 1 млн человек за 6 месяцев, в то же время возросло число граждан, имеющих займы в МФО. Средняя задолженность заемщика, получившего необеспеченный потребительский кредит, за 2024 год увеличилась на 20% и составила 1,1 млн рублей. Одновременно со снижением уровня одобрения в сегменте кредитов наличными объем открытых кредитных лимитов за второе полугодие 2024 года увеличился на 543 млрд рублей, до 10 трлн рублей (за первое полугодие – на 747 млрд рублей) [28].

На кредитном рынке предлагаются разнообразные варианты кредитов для граждан, такие как потребительские кредиты, ипотечные кредиты, автомобильные кредиты и кредитные карты. Однако кредиты на

финансирование медицинских нужды, представлены в ограниченном количестве [2].

В России банки неохотно предоставляют населению кредиты, специально предназначенные для медицинских нужд. Наиболее распространенным видом кредитов являются наличные потребительские кредиты. Медицинские учреждения, сотрудничающие с определенными банками, имеют возможность предоставить пациентам кредиты на лечение, но по высокой базовой ставке. В данном контексте финансирование лечения поступает непосредственно лечебному заведению.

Некоторые медицинские учреждения предоставляют возможность оплатить лечение частями, однако обычно они требуют сразу внести порядка 30% общей стоимости услуги. Оставшаяся часть делится на равные ежемесячные взносы на срок от одного до трех лет, что может оказаться обременительным при дорогостоящем лечении, достигающем нескольких миллионов рублей.

После применения ограничительных мер в отношении РФ, уровень процентов по кредитам, включая наличные, увеличился; подробности приведены в таблице ниже.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика процентных ставок банков по кредиту наличными [19]

Банк	ПСК (%)	Ставка (%)	Сумма (Р)	Срок (месяцы)
Альфа-Банк	23,99 – 46,99	от 23,99	30 000 – 7,5 млн	до 60
Русский Стандарт	24,9 – 65	от 24,9	30 000 – 3 млн	до 60
Т-Банк	29,5 – 30	30	5 000 – 6 млн	до 300
Т-Банк	29,8 – 36,59	от 29,9	50 000 – 5 млн	до 60
Т-Банк	29,8 – 36,59	от 29,9	50 000 – 5 млн	до 60
Банк Синая	11,9 – 24,9	от 11,9	51 000 – 5,4 млн	до 60
Т-Банк	29,8 – 38,4	от 29,9	50 000 – 5 млн	до 60
Альфа-Банк	21,15 – 37,76	–	500 000 – 30 млн	до 180
Ренессанс Банк	23,08 – 24,9	–	30 000 – 2 млн	до 84
Банк ПСБ	27,38 – 37,99	от 29,9	50 000 – 5 млн	до 84
Газпромбанк	32,43 – 34,84	–	50 000 – 7 млн	до 60
МТС Банк	33,25 – 35,91	–	20 000 – 5 млн	до 60
Ак Барс Банк	27,48 – 28,99	от 27	500 000 – 20 млн	до 60
Совкомбанк	29,63 – 36,77	34,9	200 000 – 5 млн	до 60

Продолжение таблицы 4

Банк	ПСК (%)	Ставка (%)	Сумма (₽)	Срок (месяцы)
ВТБ	31,1 – 38,5	от 32	300 001 – 999 999	до 84
Банк ДОМ.РФ	26,7 – 40,6	от 29,5	100 000 – 10 млн	до 84
Банк ЗЕНИТ	31,82 – 37,82	от 31,5	100 000 – 5 млн	до 60
НИБ	26,97 – 36,99	от 27	от 50 000	до 60
Кузнецкий	29,59 – 44,78	от 29,9	20 000 – 1 млн	до 60
Энергобанк	25 – 31	31	100 000 – 699 999	до 84
Тольяттихимбанк	26,62 – 28,88	от 27	50 000 – 10 млн	до 36
Россельхозбанк	28,93 – 42,65	от 30	30 000 – 999 999	до 60
Абсолют Банк	29,12 – 39,2	29,25	500 000 – 10 млн	до 180
Локо-Банк	37,32 – 46,87	38,5	100 001 – 5 млн	до 60

Исходя из представленной таблице 4, были выделены самые выгодные ставки по кредиту наличными (Таблица 5).

Таблица 5 – Наиболее выгодные предложения по кредиту наличными [19]

Банк	ПСК (%)	Ставка (%)	Сумма (₽)	Срок (месяцы)
Банк Синара	11,9 – 24,9	от 11,9	51 000 – 5,4 млн	до 60
Альфа-Банк	21,15 – 37,76	-	500 000 – 30 млн	до 180
Альфа-Банк	23,99 – 46,99	от 23,99	30 000 – 7,5 млн	до 60
Ренессанс Банк	23,08 – 24,9	-	30 000 – 2 млн	до 84
Сбербанк	24,9 – 44,8	от 24,9	10 000 – 10 млн	до 60

Наименьшая процентная ставка составляет 11,9% от банка «Синара», однако требования по её предоставлению не подходят большинству семей, нуждающихся в лечении детей. Чтобы претендовать на данную ставку, нужно обладать безупречной историей займов у этого банка и суммой выданных кредитов от 2 миллионов рублей. Иногда финансовое учреждение не способно оперативно предоставить запрашиваемую сумму даже при низких ставках; дополнительные расходы включаются в виде страховок по жизни и здоровью, цена которых коррелирует с кредитом, поэтому итоговая сумма и ежемесячные выплаты оказываются сопоставимыми с другими банками, существенных различий не наблюдается [19].

Таким образом, предлагаемая услуга от ПАО Сбербанк станет привлекательным вариантом, обеспечивающим получение нужного размера кредита под лечение по стабильно низкой ставке, исключая необходимость дополнительных страховок или комиссий.

При рассмотрении деятельности ПАО Сбербанк становится ясно, что данный банк, аккумулирует вклады населения и предоставляет широкий спектр финансовых услуг, включая срочное размещение средств, обслуживание корпоративных клиентов, операции с ценными бумагами, предоставление кредитов, обмен валюты и выпуск пластиковых карт. ПАО Сбербанк контролирует 32,8% рынка корпоративного кредитования, примерно половину сегмента кредитных карт, а также 55,7% ипотечного сектора и 44,7% рынка финансовых услуг для частных клиентов [34].

Помимо традиционного банковского сектора, ПАО Сбербанк расширяет свои доходы благодаря разнообразным непрофильным активам: платформы для взаимодействия между компаниями и потребителями (B2C), бизнес-партнерства (B2B) и комплексные решения для государственных структур (B2C2B2G). Среди них представлены такие сервисы, как инвестиции через «СберИнвест», недвижимость по «ДомКлику», облачные технологии от «SberCloud», доставка еды через «СберФуд», онлайн-торговля на «СберМаркете», медицинские услуги под брендом «СберЗдоровье», навигация и поиск информации через «2GIS» и курьерские службы «Самокат». Основной прирост в нефинансовой сфере обусловлен развитием онлайн-торговли, главным драйвером которой выступает электронная торговля продуктами питания («СберМаркет» и «Самокат»).

Основными факторами увеличения доходов банка являются расширение спектра деятельности и интеграция в единую систему, привлечение дополнительных заказчиков и снижение затрат благодаря внедрению цифровых технологий. Среди ключевых угроз стоит отметить: опасность санкций, затяжной спад рентабельности активов по сравнению с

процентными расходами и увеличение доли проблемных долгов, а также ухудшение платежеспособности граждан [22].

Исследование рынка компании ПАО Сбербанк играет ключевую роль в процессе разработки и запуска новых продуктов данной организации. Это дает возможность организации более детально анализировать запросы потребителей, оценивать рыночную конкуренцию и выявлять приоритетные векторы роста в рамках ограничительных мер и рыночной борьбы. Учитывая актуальные тенденции и проблемы на финансовом рынке, ПАО Сбербанк обладает потенциалом для успешного внедрения инновационного продукта при условии тщательного планирования каждого этапа его создания и реализации. ПАО Сбербанк занимает лидирующие позиции во многих аспектах банковского сектора. Финансовая организация демонстрирует более высокий рост по сравнению со своим сегментом благодаря интенсивному развитию технологической инфраструктуры и искусственного интеллекта для повышения производительности, и расширения ассортимента продуктов.

ПАО Сбербанк занимает лидирующую позицию в российской банковской сфере, контролируя свыше 30% всех активов отрасли. Он становится ключевым индикатором состояния финансовой отрасли, поскольку данная финансовая организация управляет примерно половиной всего кредитования в стране. Несмотря на экономическую нестабильность, ПАО Сбербанк показывает стабильный прогресс.

Банковский кредитный портфель состоит из двух ключевых направлений – корпоративных клиентов, составляющих примерно 62%, и индивидуальных заемщиков, занимающих чуть меньше 40%. Ипотечные займы занимают лидирующую позицию в розничной сфере, охватывая примерно 63% общего объема таких кредитов.

ПАО Сбербанк удерживает ведущие места по привлечению вкладов от частных клиентов. К концу 2023 года банк занял 42,8% рынка депозитов населения. В периоде апреля-июня 2024 года ПАО Сбербанк контролировало

31,5% рынка корпоративного кредитования в РФ, демонстрируя свою значительную роль в национальной экономике [2].

Несмотря на стабильные успехи ПАО Сбербанк и его значительные тенденции на рынке, необходимо учитывать глубинные сдвиги в потребительском поведении и технологическом контексте. Успех определяется умением оперативно реагировать на трансформационные процессы и прогнозировать запросы потребителей в контексте цифровой революции.

Современные финансовые рынки отмечены интенсивным соперничеством, главным образом благодаря быстрорастущим стартапам в области финансовых технологий, которые предоставляют уникальные, адаптивные и индивидуализированные услуги. В предыдущих главах исследования подчеркивалось, что данные фирмы обычно фокусируются на узких сегментах рынка, предоставляя специализированные товары, которые удовлетворяют специфические требования заказчиков.

ПАО Сбербанк обязан поддерживать и усиливать свою лидирующую роль в финансовом секторе, предоставляя потребителям услуги, которые соответствуют или даже превосходят существующие стандарты качества.

Стоит подчеркнуть, что создание и запуск целевого финансового продукта «SberLife» для поддержки лечения детей с тяжёлыми заболеваниями представляет собой не только многообещающий, но и критически значимый шаг для ПАО Сбербанк.

Введение продукта «SberLife» дает возможность ПАО Сбербанк оперативно откликаться на актуальные тенденции путем предоставления специализированного продукта, направленного на удовлетворение насущных социальных нужд.

Кредит «SberLife», предназначенный для оздоровления малышей, представляет собой уникальный финансовый инструмент, созданный для покрытия расходов на медицинские процедуры по лечению серьезных детских заболеваний.

Основные параметры продукта будут включать в себя то, что кредит выдается исключительно на покрытие расходов по медицинской помощи ребенку (хирургические вмешательства, восстановление здоровья, лекарственные средства, визиты специалистов и пр.), процентные условия кредита программы «SberLife» будут существенно уступающими обычным кредитам на личные нужды. Так же будет возможность временной отсрочки платежей во время курса терапии. ПАО Сбербанк обеспечит контроль над направлением заемных средств, проводя непосредственные платежи в медицинские организации, а заёмщик платит кредит на лечение по пониженной ставке (6,5% годовых), остальная часть возмещается за счёт государственных субсидий. Разницу между общей ставкой и процентной ставкой заёмщика банку оплачивает государство.

В ходе реализации проекта планируется сотрудничество с благотворительными организациями и медицинскими учреждениями, которые готовы оказать дополнительные услуги и содействие семьям.

Процесс получения кредита станет максимально упрощенным и цифрованным, обеспечивающим быстрое получение требуемых средств.

Создание и запуск проекта «SberLife» предоставляет множество стратегических выгод для акционерного общества «Сбербанк». Введение программы целевого кредита на лечение маленьких детей является весомым свидетельством социального подхода банка, его решимости помогать тем, кто нуждается, и способствовать общему благополучию нации. В контексте усиления значимости экологических, социальных аспектов управления это критически необходимо для укрепления бренда ПАО Сбербанк и увеличения доверия со стороны его клиентов.

Сервис «SberLife» вызовет интерес у широкого круга граждан, включая лиц, которые раньше не сотрудничали с ПАО Сбербанк. Индивидуумы, придерживающиеся принципов общественной поддержки, будут воспринимать ПАО Сбербанк как верного союзника, способного содействовать значимым социальным проектам.

«SberLife» способен послужить «входной точкой» для привлечения новых клиентов, заинтересованных качеством обслуживания и социальной направленностью банка, а затем они могут воспользоваться остальными предложениями и сервисами ПАО Сбербанк.

В контексте острой конкуренции со стартапами финансового сектора, наличие инновационного и общественно важного решения типа «SberLife» поможет обеспечить заметность среди конкурентов и привлечь внимание действующих и потенциальных потребителей.

Глобальная тенденция направлена на расширение продуктов по принципам устойчивого развития (ESG). Предоставляя продукт под названием «SberLife», ПАО Сбербанк подчеркивает свою приверженность экологическим стандартам и заботе о сообществе, усиливая тем самым интерес со стороны потенциальных вкладчиков и деловых партнеров.

Таким образом, запуск программы «SberLife» по поддержке лечения детей с тяжёлыми заболеваниями представляет собой экономически оправданный и стратегически значимый шаг для ПАО Сбербанк, обеспечивающий удовлетворение социальных нужд, укрепление рыночных позиций, привлечение дополнительных клиентов и рост лояльности текущих держателей счетов.

Такая стратегия поможет банку повысить репутацию ответственной организации, завоевать новых клиентов, увеличить число обслуживаемых лиц и укрепиться среди конкурентов на быстрорастущем рынке финансовых услуг. Запуск этого проекта даст возможность ПАО Сбербанк способствовать улучшению жизни граждан и одновременно укреплять свои деловые позиции через стабильный прогресс. Будущие работы по данной тематике могут сосредоточиться на увеличении спектра болезней, включаемых в проект «SberLife», и на создании совместных инициатив с больничными заведениями и благотворителями для улучшения качества и широты доступа к лечению для маленьких пациентов.

3 Бизнес-планирование предлагаемого к реализации проекта по созданию и выведению на рынок нового продукта и оценка эффективности проекта

3.1 Описание проекта по созданию и выводу на рынок нового продукта и маркетинговый план

Запуск кредитного продукта «SberLife» позволит ПАО Сбербанк эффективно занять новый сегмент рынка. Предоставляя целевой кредит на медицинские нужды для лечения детей, банк сможет привлечь социально-ориентированных клиентов, укрепить свою репутацию надежной компании и увеличить число обслуживаемых семей, ищущих бюджетные варианты оплаты сложных медицинских процедур.

Кроме того, данный продукт имеет потенциал для развития устойчивых связей с клиентами, поскольку необходимость лечения детей порой возникает вновь. Сотрудничество с благотворительными организациями и государством обеспечит снижение рисков и укрепит надежность заемной базы.

Таким образом, запуск продукта «SberLife» представляет собой не просто источник дохода, но также шаг навстречу укреплению здоровья населения и росту доверия клиентов к финансовой организации.

Целью данного бизнес-плана выступает создание и запуск кредитного продукта «SberLife», предназначенного для финансирования лечения ребенка. Данный продукт отличается от других тем, что он имеет фиксированную сниженную процентную ставку за счет частичного субсидирования процентов государством, и предлагает возможность досрочного расчета через пожертвования от благотворительной организации. «SberLife» создан для поддержки семей, которым приходится преодолевать финансовые трудности из-за необходимости дорогостоящей медицинской помощи детям, обеспечивая помочь в критических жизненных ситуациях.

Ключевые характеристики кредитного продукта:

- процентная ставка по займу устанавливается на уровне 6,5%;
- разность между сниженной процентной ставкой для клиента и рыночной ценой кредита, которая равна 20%, компенсирует банку государство;
- длительный срок погашения – до 15 лет, что сокращает размер ежемесячных платежей, делая кредит более легким для оплаты;
- размер кредита устанавливается исходя из общей стоимости медицинских услуг, обеспечивая покрытие всех обязательных затрат на лечение;
- денежные средства переводятся непосредственно на банковский счет лечебного заведения;
- услуга оказывается детям с тяжёлыми заболеваниями, представляющими угрозу для жизни (классифицируемыми по МКБ-10);
- возможность использования благотворительных взносов для уменьшения долга по кредиту;
- родители имеют право претендовать на возврат части налога на доходы физических лиц (НДФЛ) за расходы на медицинское лечение детей;
- заявка может быть подана как непосредственно в отделении банка, так и посредством интернет-сервиса «Сбербанк-онлайн».

Финансирование со стороны государства возможно согласно следующим законодательным документам и проектам законов.

Федеральный закон Российской Федерации от 22 июля 2024 года № 202-ФЗ, направленный на корректировку действующего законодательства о банках и их операциях, предусматривает возможность создания специальных банковских счетов и депозитов для лиц, находящихся на социальной поддержке, что потенциально может стать основой для проекта «SberLife».

Законопроект №481569-8 «О льготном ипотечном кредитовании граждан Российской Федерации», внесённый группой депутатов «Справедливой России — За правду», предлагает установить право на получение гражданами льготных ипотечных кредитов по субсидируемой процентной ставке до 3% годовых на весь срок действия таких кредитов.

Проект Федерального закона о поддержке населения РФ через доступные кредиты может послужить фундаментом для запуска инициативы, регламентирующей группу лиц, которым предоставляются преференции по займам, условия финансовой помощи финансовым учреждениям и прочие ключевые моменты.

Федеральная инициатива по обеспечению бесплатной медицинской поддержки населения гарантирует всем жителям РФ равный доступ к медицинским услугам. В проекте «SberLife» акцентируется внимание на том, что данная услуга предоставляет возможность семей получать специализированную медицинскую поддержку, отсутствующую в стандартном наборе ОМС, но критически важную для спасения жизни детей.

Банку может быть предоставлена субсидия для компенсации недополученных доходов при предоставлении льготной процентной ставки. Размер субсидии рассчитывается, исходя из разницы между рыночной ставкой и льготной процентной ставкой, установленной в размере 4,5% годовых, при условии, что указанная разница не превышает 9 процентных пунктов.

Документы для оформления и подачи заявки:

- паспорт,
- документ об источниках дохода (при условии, что клиент не имеет зарплатного счета в ПАО Сбербанк),
- заверенная копия трудовой книжки,
- свидетельство о рождении ребенка,
- официальный медицинский документ или справка от лечебного заведения, включающая сведения о заболевании, рекомендуемых способах терапии и их окончательной цене,

- справка о наличии счёта в благотворительной организации.

Болезни, включенные в программу данного льготного кредитования по классификации МКБ-10:

- новообразования (коды C00-D48),
- врожденные аномалии, структурные изменения и генетические аберрации (код Q00-Q99),
- нарушения функционирования центральной нервной системы (коды G00-G99),
- систематическая аутоиммунная патология (код M35.9),
- заболевания системы крови и кровообразования (коды D70-D77),
- нарушения иммунной системы, представленные кодами D80-D89.

С 2023 года в Российской Федерации реализуется усовершенствованная программа раннего выявления генетических расстройств у младенцев, охватывающая диагностику 36 состояний (включая первичные иммунологические дисфункции, наследственные метаболические отклонения и спинно-мышечную атрофию), что требует применения специализированных и затратных методов лечения [27].

Женщины с высокой степенью риска во время беременности и хроническими болезнями находят поддержку в специализированных перинатальных клиниках, где могут потребоваться дополнительные меры по уходу и лечению новорожденных. Врожденные аномалии развития продолжают оставаться ключевым фактором смертности среди младенцев, однако ранняя диагностика и терапия существенно повышают шансы на благоприятный исход [27].

Целевой сегмент для продукта «SberLife» включает родителей младенцев с наследственными болезнями (обнаруженными тестированием), детей с врожденными отклонениями здоровья, а также тех, кто родился в специализированных медицинских учреждениях от женщин с медицинскими проблемами, и семей, испытывающих финансовые трудности для покрытия

высоких затрат на терапию. По данным статистики, в 2023 году было зарегистрировано 656 случаев рождения детей с генетическими нарушениями (что составляет примерно 1 случай на каждые 1 875 рождений), тогда как каждый год в РФ диагностируется свыше 35 тысяч человек с врожденными или передающимися по наследству болезнями (по состоянию на май 2025 года). В 2024 году финансирование медицинских услуг через систему обязательного медицинского страхования достигло отметки в 3,3 триллиона рублей, увеличившись на 13,4% относительно 2023 года; при этом фактическая выплата за предоставленные услуги составила 3,145 триллиона рублей, что выше предыдущего года на 12,3% [5].

Учитывая увеличение числа обнаруженных наследственных и врожденных болезней у младенцев, необходимость в высокозатратном медицинском обслуживании и ограниченные бюджетные ресурсы множества семей, целевая программа займа на медицинское обеспечение детей от «SberLife», включающая условия (максимальный срок погашения – 15 лет, стабильная ставка 6,5%, фокусировка на тяжелых заболеваниях), окажется востребованной. Продукт «SberLife» предлагает семьям легкодоступную программу поддержки дорогостоящего лечения, охватывая обширный перечень серьезных заболеваний (раковые процессы, генетические отклонения, расстройства центральной нервной системы, иммунологические проблемы, гематологические состояния, нарушения иммунной функции по критериям МКБ-10), а также предоставляя гибкие варианты подачи заявления через офис или мобильное приложение ПАО Сбербанк, при условии наличия полного комплекта бумаг (документ личности, подтверждающий доходы, трудовой стаж, свидетельствующие документы о родстве, медицинское заключение с указанием диагноза и затратами на лечение, документация от благотворительного фонда).

Хотя 12% россиян (около 17,54 млн человек) живут ниже уровня бедности и нуждаются в доступном финансировании, а у 40% граждан (примерно 58,46 млн человек) есть долги, анализ перспективных клиентов

лучше начать с семей, имеющих детей и требующих медицинского обслуживания [33].

Исходя из информации о регистрации 35 тыс. новых случаев генетических патологий ежегодно (май 2025) и обнаруженных 656 случаях наследственных болезней в ходе новорождённых исследований 2023 года, утверждение о 200 000 ежегодных тяжёлых детских заболеваний, нуждающихся в высокозатратном лечении (данные Росстата). Тем не менее, даже учитывая более осторожные расчеты, необходимость в целевых инвестициях остаётся существенной [27].

По сравнению с кредитами и предложениями от медицинских учреждений, продукт «SberLife» имеет несколько ключевых достоинств:

- проект полностью сосредоточен на поддержке медицинских расходов для больных детей с тяжёлыми состояниями здоровья,
- ставка составляет 6,5%,
- до достижения возраста 15 лет происходит уменьшение размера ежемесячных взносов,
- средства переводятся непосредственно в лечебное заведение,
- сбор благотворительных взносов и возможность получения льгот.

При предположении о возможности «SberLife» завоевать 10% целевой аудитории в течение первых трёх-пяти лет, учитывая число домохозяйств, требующих специализированных финансовых услуг, можно определить минимально ожидаемый объём продаж. При средней цене терапии в 1-2 млн рублей, прогнозируемый оборот составит 20 млрд рублей.

Стоимость лечения детей с генетическими заболеваниями может варьироваться в зависимости от конкретного заболевания и используемых препаратов. Например, в 2024 году при лечении спинальной мышечной атрофии (СМА) с помощью отечественного препарата «Лантесенс» (нусинерсен) стоимость одной дозы была 3 854 018,09 рубля, а при использовании оригинала «Спинразы» – 5 138 690,78 рубля. Препарат нужно вводить пожизненно, раз в 4 месяца в спинномозговой канал. Таким образом,

в год на лечение одного пациента с отечественным лекарством потребуется 11 562 054,27 рубля, а при использовании оригинала – 15 416 072,34 рубля [29]. При лечении генетической болезни Помпе стоимость терапии – 1,5-2 миллиона рублей в месяц, точная сумма зависит от веса пациента.

В случае увеличения доли рынка «SberLife» до 20% ожидается рост объема продаж до 25 млрд рублей. Целевой рынок примерно в 200 000 новых случаев тяжелых заболеваний у детей в год [29].

Основополагающим условием достижения успеха выступает тщательный анализ запросов целевых потребителей и полное совпадение продукта с этими запросами.

Для продвижения нового продукта будет запущена маркетинговая кампания.

Основной задачей рекламной кампании является обеспечение 50% уровня узнавания кредита «SberLife» у родителей детей с серьезными заболеваниями в первом году, а также получение минимум 15 000 заявок на этот продукт в течение этого периода.

Ожидается рост числа заявок на 20% каждый год в ближайшие три года, а также предоставление минимум 20 000 займов программы «SberLife» в первом году, с дальнейшим повышением общего объема предоставленных займов на 15% ежегодно в последующие три года.

Уникальное торговое предложение: специализированный кредитный продукт «SberLife» от ПАО Сбербанк предоставляет условия долгосрочного кредитования (максимум 15 лет) с неизменной ставкой 6,5%, делая медицинское лечение детей более доступным и стабильным для семей с ограниченным доходом.

Распространение продукта планируется через публикации данных о продукте на интернет-ресурсе ПАО Сбербанк и в его офисных подразделениях, сотрудничество с клиниками и благотворительными организациями, размещение рекламных объявлений в платформах социальных сетей и прочих интернет-ресурсах.

Основной девиз продукта «SberLife»: «SberLife» – верный союзник в заботе о благополучии ваших детей.

Основные способы реализации продукта: отделения ПАО Сбербанк, мобильное приложение «Сбербанк-Онлайн», медицинские организации и благотворительные организации.

Дизайн рекламных материалов продукта должен акцентировать внимание на радостных сценах с детьми и благополучными семьями, олицетворяющими оптимизм и исцеление.

В рамках продвижения планируется размещение рекламных баннеров на веб-ресурсах и платформах социальных сетей, выпуск коротких видео с рассказами о благополучных семьях, поддержанных «SberLife», а также распространение информационных брошюр и листовок через банки и медицинские заведения.

Оценка расходов по проведению рекламных мероприятий указана в таблице 6.

Таблица 6 – Ориентировочные расходы на маркетинговые мероприятия для продвижения кредитного продукта «SberLife»

Статья расходов	Затраты (разово)	Затраты (в месяц)	Примечания
1. Реклама в формате баннеров			
- Создание рекламных щитов	50 000 руб.	-	Набор рекламных щитов (различные варианты для сравнительного анализа эффективности).
- Реклама на интернет-ресурсах (CPM)	-	200 000 руб.	Приблизительно 400 000 просмотров в мегаполисах
- Размещение рекламы в социальных сетях (целевой показ)	-	300 000 руб.	Приблизительно от одного до двух миллионов просмотров в мегаполисах
Итого:	50 000 руб.	500 000 руб.	-
2. Видеореклама			
- Создание видео материалов	600 000 руб.	-	Три видеоматериалы, демонстрирующие различные достижения

Продолжение таблицы 6

Статья расходов	Затраты (разово)	Затраты (в месяц)	Примечания
- YouTube (CPV)	-	200 000 руб.	Приблизительно от 13 до 66 тысяч зрителей
- Публикация в социальных сетях	-	300 000 руб.	-
Итого:	600 000 руб.	500 000 руб.	-
3. Информационные брошюры и информационные листки			
- Дизайн	30 000 руб.	-	-
- Печать	200 000 руб.	-	100 000 листовок
- Распространение (в медицинских учреждениях)	50 000 руб.	-	-
Итого:	280 000 руб.	-	Бесплатная доставка через банковские офисы – исключая транспортные расходы

В первый месяц расходы составят 1 миллион рублей, включая 500 000 рублей на создание баннерной рекламы и такое же количество на видеоматериалы. В последующие месяцы: 500 000 рублей на рекламные баннеры, 500 000 рублей на видеоматериалы, что составит общую сумму в 1 000 000 рублей.

Таким образом, по оценке расходы в первый год составят 12 880 000 рублей (600 000 рублей на производство видео, 280 000 рублей на буклеты, а также 12 000 000 рублей непосредственно на рекламу).

В последующие периоды, если не будет необходимости обновления видеоматериалов и брошюрок расходы составят 12 000 000 рублей.

При выводении нового кредитного продукта на рынок будет подчеркиваться его социальная значимость.

Проект «SberLife» обладает большой социальной значимостью благодаря своей миссии поддержки семей, столкнувшихся с тяжелыми заболеваниями своих детей. Обеспечение доступных средств на медицинское обслуживание улучшит жизнь детей и уменьшит показатели младенческой

смертности и инвалидности среди них. Запуск программы «SberLife» является инициативой ПАО Сбербанк по укреплению общественного здоровья и помощи семьям, столкнувшимся с жизненными трудностями.

В ситуации потенциальной конкуренции от финансовых учреждений за получение государственной субсидии по подобному продукту, у ПАО Сбербанк есть ряд несомненных плюсов, обеспечивающих успешное внедрение продукта «SberLife» и достижение наибольшего общественного блага.

Широкая сеть представительств ПАО Сбербанк по всей стране гарантирует возможность использования услуги семьями, проживающими как в мегаполисах, так и в удалённых районах. Онлайн-подача заявок значительно облегчает процедуру кредитования и повышает удобство обслуживания клиентов. ПАО Сбербанк располагает обширной историей работы над государственными социальными инициативами и оснащён мощной системой для продуктивного контроля и анализа кредитных активов. Сбербанк применяет передовые методы для оптимизации процедур выдачи кредитов, минимизации потенциальных угроз и повышения ясности транзакций. Финансовое учреждение демонстрирует высокий уровень профессионализма в оценке надежности потенциальных должников и управлении неплатежеспособными долгами. ПАО Сбербанк занимает лидирующие позиции среди российских банков благодаря стабильному финансовому состоянию и высокой репутации. Сбербанк активно вкладывает средства в социальные программы и способствует реализации значимых проектов общественной значимости. Это подтверждает приверженность финансового учреждения общественным приоритетам и готовность инвестировать ресурсы в прогресс сообщества. Преимущества ПАО Сбербанк делают его оптимальным партнёром для правительства в выполнении данной значимой социальной миссии. Кроме этого, данная инициатива укрепляет положительный образ ПАО Сбербанк как компании, активно участвующей в

социальной сфере, особенно в рамках сотрудничества с государственными структурами и благотворительными организациями.

3.2 Операционное, организационное и финансовое планирование проекта

С учетом затрат на привлечение капитала для финансирования, ПАО Сбербанк представляет стратегию поддержки нового продукта «SberLife», обеспечивающую его коммерческую выгодность и социальное влияние. Выдача кредита по сниженной ставке оправдана, благодаря поддержке со стороны государства и инновационной структуре проекта.

Участие в государственной программе даст возможность ПАО Сбербанк стабильно зарабатывать, избегая потерь от низких ставок по займам для клиентов. В свою очередь, государство обеспечит необходимую медицинскую помощь детям, выполняя свои социальные обязательства.

В рамках проекта предусматривается создание специального фонда для детей, которым требуется медицинская помощь. ПАО Сбербанк может взаимодействовать с некоммерческими организациями, специализирующими на сборе пожертвований по данному направлению. Собранные средства смогут использоваться для уменьшения или полного освобождения от долга по кредиту. Например, при получении займа в 1 миллион рублей семьей, а также привлечении благотворительными организациями пожертвований на сумму 300 тысяч рублей, данные средства будут направлены на уменьшение основного долга семьи, облегчая её финансовое бремя. Такие пожертвования помогут минимизировать финансовые риски банка и облегчить бремя долгов для клиента.

Кроме этого, активное участие в общественной помощи укрепит имидж банка как компании, заботящейся о социальной ответственности. Финансовое учреждение способно направлять некоторую сумму из внутренних фондов, таких как фонд корпоративной социальной ответственности, на поддержку

части займов программы «SberLife». Такое решение может оказаться полезным для запуска проекта на раннем этапе или оказания займов тем домохозяйствам, которые не попадают под условия государственного финансирования, однако испытывают потребность в поддержке.

Таблица 7 содержит информацию о процессе создания продукта.

Таблица 7 – Этапы разработки продукта

Этап	Необходимый набор средств	Процессы инновационного производства	Контроль качества	Сроки	Ответственный
Определение требований	Экспертные группы включают экономистов, специалистов финансового обслуживания, рекламщиков, правоведов.	Проводятся беседы, изучаются рыночные тенденции, исследуются законодательные акты.	Проверка согласования полученных спецификаций с целями проекта и нормативными требованиями.	2 недели	Руководитель инициативы
Разработка продукта	Экспертные кадры в области финансовых услуг, разработчики информационных технологий, аналитики бизнеса, специалисты по защите данных.	Разработка технического описания, изготовление опытных образцов, координация с вовлечёнными участниками.	Анализ документации по охвату, соблюдению стандартов, осуществимости и защите от рисков.	4 недели	IT-архитектор
Разработка информационных технологий	Специалисты в области программирования, проверки качества, объединения систем, управления хранилищами данных, защиты от киберугроз.	Создание программного обеспечения, его проверка, соединение с текущими платформами, обеспечение защиты данных.	Проверка соответствия стандартам, стрессовое тестирование, анализ защищенности, оценка удобства использования.	8 недель	Руководитель подразделения информационных технологий
Разработка регламентирующих документов	Специалисты в области права, эксперты по финансовым инструментам, профессионалы по соблюдению нормативных требований.	Создание процедурных документов, координация с вовлечёнными участниками, одобрение высшим руководством.	Аудит правил внутреннего регулирования на предмет их соответствия законодательству и внутреннему регламенту финансового учреждения.	4 недели	Юрист
Тестирование продукта	Специалисты в области контроля качества, финансовые аналитики, правоведы, эксперты информационных технологий.	Выполнение проверок по функционалу, производительности, защите данных и удобства использования.	Проверка данных тестов, исправление обнаруженных проблем и недостатков.	4 недели	Руководитель проверки

Продолжение таблицы 7

Этап	Необходимый набор средств	Процессы инновационного производства	Контроль качества	Сроки	Ответственный
Запуск продукта	Специалисты в области обучения, представители маркетинговых подразделений.	Организация семинаров, создание руководств, установка платформ, начало пробной реализации.	Проверка полной подготовки всех компонентов и процедур	2 недели	Руководитель инициативы

На рисунке 12 представлена схема предоставления кредита.

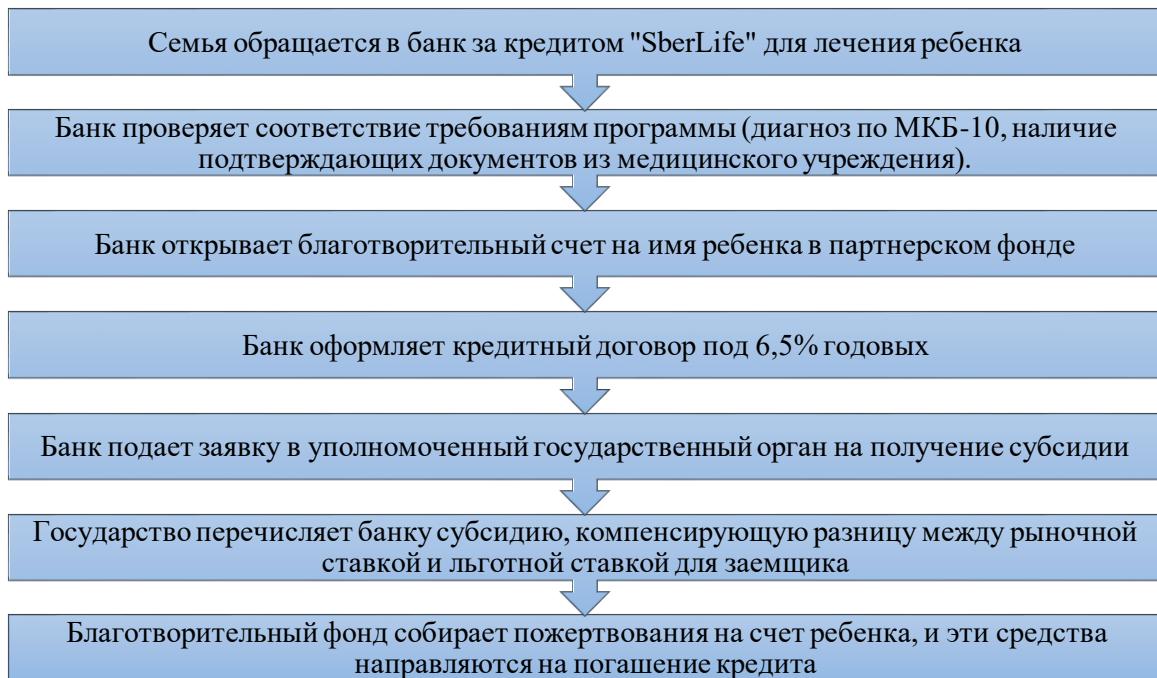


Рисунок 12 – Схема предоставления кредита «SberLife»

Ответственность за продукт «SberLife» будет лежать на отделе по работе с кредитными продуктами. Отдел по работе с клиентами будет заниматься стимулированием и предоставлением кредитов. Отдел по управлению рисками займется анализом финансовой надежности потенциальных клиентов. Юридический отдел обеспечит юридическую поддержку операций по выдаче кредитов. Отдел информационных технологий будет обслуживать компьютерные системы.

В таблице 8 описано распределение обязанностей и ответственности.

Таблица 8 – Распределение обязанностей и ответственности

Должность	Обязанности	Ответственность
Руководитель проекта	Общее управление проектом, организация взаимодействия между всеми подразделениями, отслеживание временных рамок и финансовых затрат.	За оперативное и высокое качество выполнения задачи.
Специалист по кредитному продукту	Создание параметров займа, консультация заказчиков, содействие продаже.	За соблюдение стандартов кредитования, соответствующих рыночным условиям и нормативам регуляторов.
Эксперт по анализу финансовых рисков	Определение финансовой надежности клиентов, решение по предоставлению займов.	За снижение вероятности возникновения долговых проблем.
Юрист	Юридическая поддержка операций по предоставлению кредитов, составление правовых документов.	За соблюдение норм права при осуществлении операций по кредиту.
IT-специалист	Обеспечение функционирования информационных технологий и создание инновационных цифровых продуктов.	Обеспечение стабильного функционирования информационных технологий.
Маркетолог	Создание плана продвижения продукта, его распространение.	Для повышения популярности товара и привлечения покупателей.

В таблице 9 приведен анализ требуемого числа работников для организации выдачи нового кредитного продукта.

Таблица 9 – Определение числа работников, необходимых для организации выдачи нового кредитного продукта

Наименование	Необходимое количество часов	Количество необходимых работников, чел.
Консультации	460	2,74
Подача запроса на получение кредита	506,55	3,02
Оценка запроса	1216,95	7,24
Процесс подготовки бумаг по выдаче займа	65,92	0,39
Заключение бумаг о предоставлении займа	271,92	1,62
Выдача кредита	140,08	0,83
Создание портфолио и отслеживание запроса	140,08	0,83

Для создания продукции требуются рабочие пространства для сотрудников, оснащенные техникой, программным обеспечением и вспомогательным оборудованием. Для успешного создания продукта критически важно стабильное энергоснабжение.

Соглашения с поставщиками обязаны включать пункты об уровне качества продукции, временных рамках доставки, стоимости товаров и обязательствах участников сделки.

Продукт «SberLife» будет предоставлять целевой заем для медицинских нужд детей. Это подразумевает необходимость банка не только предоставить средства, но и обеспечить их использование исключительно по целевому назначению. Исходя из этого, банку необходимо самостоятельно контролировать соответствие заемщика условиям проекта «SberLife» (официальный диагноз, возраст малыша, медицинское обоснование).

Средства не должны перечисляться заемщику, а должны быть переведены непосредственно в медицинские организации. Для этого необходимо наличие специализированных инструментов обработки финансовых операций. Так же механизм контроля и верификации использования средств, должен следить за перечислением денежных средств исключительно на медицинские цели, исключая прочие траты.

Исходя из специфики продукта «SberLife» банку необходимо взаимодействовать с больничными заведениями по вопросам непосредственного перечисления финансовых ресурсов, а также по обмену данными по лечению пациентов и подтверждение медицинских заключений. Вести учет средств от благотворительности и государственной поддержки, предполагающий частичное погашение долга через фонды или государственные программы, это так же обязывает ввести дополнительные поля и специализированные системы расчета. Банк должен будет предоставлять специализированные подробные отчеты о реализации продукта для внутренних оценок, надзорных органов и подтверждения своей социальной миссии.

Эти характеристики выделяют продукт «SberLife» среди стандартных кредитов, делая его уникальным решением, требующим обновления технической инфраструктуры.

Введение кредитного продукта «SberLife» предполагает адаптацию и применение текущих технических возможностей банка.

В процесс интеграции продукта «SberLife» в линейку кредитных продуктов будет вовлечена автоматизированная платформа по выдаче кредитов. Она является основным комплексом для автоматизированного управления заявками на получение кредитов, анализа финансовой надежности потенциальных клиентов, проведения рейтингования и определения условий выдачи кредитов.

Для клиентов должна быть обеспечена возможность подачи заявок на кредит и управления выданным кредитом через онлайн-банк или мобильное приложение (для предоставления медицинских бумаг, удаленного управления банковскими операциями, включая подачу заявлений, отслеживание счетов и проведение платежей).

Текущие издержки обычно занимают незначительную долю в общем объеме расходов. Увеличение эффективности автоматизации процедур и улучшение взаимодействия с клиентурой способствуют снижению данных затрат.

Введение нового продукта потребует модификации информационных технологий для оптимальной работы с заявками, контроля над кредитными активами, отслеживания потенциальных угроз и соблюдения нормативных стандартов. Возможность применения текущих платформ ограничена их неспособностью обеспечить требуемую функциональность, адаптивность и масштабируемость для специфических нужд продукта «SberLife».

Требуется провести анализ текущих банковских платформ и определить возможность модернизации или объединения для обеспечения функционирования инновационного решения.

В случае невозможности доработки или интеграции, а также если это нерентабельно, создание альтернативной системы может оказаться обоснованным шагом.

Таблица 10 содержит примерную оценку расходов по выдаче и обслуживанию кредита на медицинское лечение ребёнка.

Таблица 10 – Расходы по выдаче и обслуживанию кредитного продукта «SberLife»

Категория затрат	Описание	Ожидаемый размер (для одного займа)	Средняя доля от общей стоимости займа
Расходы по управлению			
Обработка заявки	Расходы на верификацию документов, анализ кредитной истории и определение финансовой надежности клиента включают оплату труда сотрудника по выдаче кредитов и применение специализированных оценочных программ.	1 500 - 4 500	0,015% - 0,045%
Выдача кредита	Расходы на заключение ипотечного соглашения, депозиты клиента, создание лицевого счета (при необходимости) (оплата труда специалиста по операциям, канцелярские принадлежности).	750 - 2 250	0,0075% - 0,0225%
Сопровождение кредита	Расходы на организацию учёта, подготовку отчетных документов, управление платежами, предоставление консультаций клиентам, отслеживание финансовых показателей должника (оплата труда сотрудников, обслуживание информационных технологий).	От 750 до 1 500 ежегодно на одного клиента	0,0075% - 0,015% в год

Продолжение таблицы 10

Категория затрат	Описание	Ожидаемый размер (для одного займа)	Средняя доля от общей стоимости займа
Взыскание задолженности	Расходы включают предварительное судебное взыскание долгов (работники по возвратам), судебные расходы, консультационные услуги адвокатов, а также продажу заложенного имущества (при наличии такового).	Зависимость определяется размером задолженности и её сложностью.	Зависимость определяется степенью сложности ситуации.
Риски			
Кредитный риск	Убытки от непогашенных займов (сумма основного долга плюс начисленные проценты).	Зависимость определяется системой оценки риска.	Зависимость определяется системой оценки риска.
Резервирование	Формирование гарантитных фондов на случай возможных убытков от выданных займов (инструкция Центробанка).	Зависимость определяется уровнем угрозы	Зависимость определяется уровнем угрозы
Прочее			
Маркетинг	Расходы на маркетинговую кампанию, стимулирование продаж товара и привлечение покупателей	Зависимость обусловлена подходом к продвижению.	Зависимость обусловлена подходом к продвижению.
Капитал	Расходы на обеспечение достаточного уровня собственных средств банка для поддержания его стабильности (требование Центрального банка РФ).	Зависимость определяется нормами регулирования.	Зависимость обусловлена нормами регулирования

Введение кредитного продукта «SberLife», ориентированного на финансирование лечения детей с заболеваниями, направлено на увеличение числа клиентов банка и укрепление его социального статуса. Создание и вывод на рынок данного продукта связаны с необходимостью крупных вложений, охвата текущих расходов и компенсации работы сотрудников.

В рамках исследования был осуществлен расчет затрат по внедрению продукта «SberLife» во всех отделениях ПАО Сбербанк. Оценка содержит вычисление требуемых трудозатрат, связанных расходов. Следует подчеркнуть, что анализ проведен по всем подразделениям ПАО Сбербанк, обеспечивая всестороннее представление о финансовых последствиях запуска продукта.

В таблице 11 представлены затраты на фонд оплаты труда.

Таблица 11 – Затраты на фонд оплаты труда

Наименование	Количество необходимых работников, чел.	Средний доход на человека, рублей/человек.	Затраты на фонд оплаты труда, рублей.
Консультации	2,74	32167	88034,58
Подача запроса на получение займа	3,02	36685	110788,70
Оценка запроса	7,24	36685	265673,40
Процесс подготовки бумаг по выдаче займа	0,39	36685	14307,15
Заключение бумаг о предоставлении займа	1,62	32167	52000,54
Выдача кредита	0,83	36685	30448,55
Создание портфолио и отслеживание запроса	0,83	32167	26708,61
Итого	-	-	587961,53

Анализ данных таблицы 12 указывает, что совокупные расходы по оплате труда сотрудников в процессе предоставления потребительских кредитов составят 587 961,53 рублей.

При определении конечной стоимости производства нужно учитывать такие издержки: стоимость аренды помещений, платежи за коммуникационные услуги (веб-доступ, связь по телефону) и дополнительные затраты (офисные принадлежности, канцелярские товары, униформа). Ежемесячные затраты банка на одного служащего включают следующие статьи: помещение – 4000 рублей, связь – 1000 рублей, дополнительные

издержки – 3000 рублей. В итоге сумма на человека оставляет 8000 рублей на одного сотрудника. В таблице 12 рассчитаны дополнительные затраты при выдаче потребительских кредитов.

Таблица 12 – Оценка дополнительных затрат при выдаче потребительских кредитов

Наименование	Количество необходимых работников, чел.	Средние дополнительные затраты на одного работника, рублей/человек.	Расходы, руб.
Консультации	2,74	8000	21920
Подача запроса на получение займа	3,02	8000	24160
Оценка поданной заявки	7,24	8000	757920
Подготовка бумаг по выдаче займа	0,39	8000	3120
Заключение бумаг о предоставлении займа	1.62	8000	12960
Выдача кредита	0,83	8000	6640
Создание портфолио и отслеживание запроса	0,83	8000	6640
Итого	-	-	133360

Анализ информации, представленной в таблицах, дает возможность установить зависимость между численностью работников на разных этапах кредитного процесса, уровнем их оплаты труда и совокупными эксплуатационными расходами. Информация, собранная по итогам измерения времени выполнения задач, используется для определения фонда оплаты труда (ФОТ), а также других расходов.

После подсчета общих затрат на все этапы предоставления ипотечного займа были выявлены следующие результаты: ФОТ – 587 961,53 рублей, иные затраты составили сумму в размере 133 360 рублей, общая себестоимость процесса – 721 321,53 рублей.

Деление полученных данных по количеству выданных ежемесячных потребительских заемов показало, что стоимость одного такого займа составит 875,85 рублей.

Указанные операционные затраты банка покрываются за счет комиссии банка в 3% от суммы выданного кредита. При средней сумме кредита в 1 млн.руб., комиссия банка составит 30 000 руб.

Таким образом, установленный размер комиссии обеспечивает полное покрытие операционных расходов, формирование резервов, получение запланированной прибыли.

ПАО Сбербанк, опираясь на обширную базу знаний и ресурсы, применяет многогранную стратегию привлечения капитала для поддержки своих инициатив, включая направление «SberLife».

ПАО Сбербанк оценивает собственные средства как ключевое финансирование. Часть незатронутых дивидендов ПАО Сбербанк прошлых лет возможно будет использована для поддержки «SberLife». Это указывает на ключевое значение проекта и готовность финансового учреждения вкладывать личные средства в его прогресс. Часть накопленных амортизационных начислений, возникающих во время использования ключевых активов ПАО Сбербанк, возможно направить на поддержку проекта «SberLife». Это дает возможность задействовать существующие активы для развития свежих проектов. При наличии ограничений по альтернативным ресурсам и соблюдении установленных норм, средства из страхового резерва ПАО Сбербанк, отведённые для компенсации неожиданных потерь, могут временно использоваться для поддержки «SberLife».

Использование внутренних ресурсов помогает ПАО Сбербанк уменьшить зависимость от внешнего финансирования, показать стабильность проекта и обеспечить полное управление его развитием.

ПАО Сбербанк активно задействует разнообразные методы привлечения капитала для увеличения финансовых ресурсов «SberLife» на рынке. Сбербанк активно привлекает вклады граждан посредством обширного

ассортимента банковских депозитов. Кроме того, Сбербанк привлекает средства от компаний и учреждений, хранящих временные излишки денег на депозитах. Эти ресурсы можно применить для поддержки «SberLife», расширяя разнообразие финансовых потоков. Банк может привлекать средства на рынке межбанковских операций. Эмиссия специальных финансовых инструментов, направленных на поддержку важных общественных инициатив, таких как «SberLife», привлечет вкладчиков, ориентированных на корпоративную социальную ответственность, улучшая условия привлечения средств.

При разработке стратегии финансирования «SberLife» ПАО Сбербанк внимательно анализирует затраты по привлечению ресурсов из разных каналов. Устанавливаются каналы привлечения капитала для «SberLife» (включая вклады частных клиентов, эмиссия ценных бумаг, заем от банков), затем вычисляется средняя взвешенная ставка по привлеченным ресурсам, применяемая для поддержки деятельности «SberLife», учитывая рыночные условия и уровень риска, далее определяются затраты на обслуживание долга, основанные на объеме предоставленных займов и средней взвешенной ставке. Эти затраты включаются в общий объем операционных издержек банка при анализе рентабельности программы «SberLife».

Такая всесторонняя стратегия привлечения и учета ресурсов обеспечивает эффективное финансирование проекта «SberLife» со стороны ПАО Сбербанк и способствует выполнению задач.

Основные средства поддержки продукта «SberLife» предоставляются через государственную программу по снижению ставок кредитов. ПАО Сбербанк подпишет договор с Минздравом или другим соответствующим госорганом, по которому государство будет возмещать банку разность между стандартной кредитной ставкой и сниженной ставкой для клиента (6,5%).

По состоянию на 9 июня 2025 года базовая процентная ставка Банка России составляла 20%, тогда как банк добавляет 3% для обеспечения

собственных затрат и дохода. В таком случае текущая процентная ставка равна 23%. При учете сниженной процентной ставки в размере 6,5% для клиента, правительство возместит банке разницу в 16,5% годовых (23% минус 6,5%) по каждому предоставленному кредиту «SberLife».

Таким образом, основополагающим элементом финансовой стратегии «SberLife» выступает получение государственной поддержки для покрытия разности между рыночными и сниженными процентами по кредитам для клиентов. Ожидается, что поддержка со стороны бюджета гарантирует рентабельность проекта «SberLife» даже при сниженной ставке для кредитополучателей.

3.3 Оценка эффективности реализации проекта по созданию и выведению на рынок нового продукта

Для оценки экономической выгоды от внедрения продукта «SberLife» было проанализировано предоставление кредита под 6,5% годовых с государственной поддержкой, ключевым фактором для адекватной оценки рентабельности данного проекта является учёт стоимости привлечения денежных средств.

Исходя из информации о регистрации 35 тыс. новых случаев генетических патологий ежегодно (май 2025) и обнаруженных 656 случаях наследственных болезней в ходе новорождённых исследований 2023 года, утверждение о 200 000 ежегодных тяжёлых детских генетических заболеваниях, нуждающихся в высокозатратном лечении (данные Росстата).

Доля «SberLife» на рынке планируется примерно 10%, что означает 20 000 выданных кредитов ежегодно.

Средняя сумма кредита на лечение ребенка составляет 1 000 000-2000000 рублей, таким образом, общий объем выданных кредитов в год составит: 20 млрд рублей.

Ставка для заемщика – 6,5%. Рыночная ставка кредита (без учета субсидий) – 23%.

Разница между рыночной ставкой и льготной ставкой для заемщика составит 16,5% годовых. Предполагается, что государство компенсирует банку эту разницу.

Согласно информации от Центрального банка РФ о долгосрочных депозитных операциях граждан, средний процент по долгосрочным вкладам физических лиц равен 17,6% (на май 2025 года) [28]. Данная ставка будет использована для расчета стоимости фондирования.

Данные по процентным ставкам по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях свидетельствуют о том, что процентные ставки по займам для физических лиц превышают 17,6% как для коротких, так и длительных сроков. Аналогично происходит изменение процентных ставок для нефинансовых предприятий. В зависимости от схемы фондирования рассматривались альтернативные процентные ставки, однако для расчетов использовалась депозитная ставка – 17,6%.

Исходя из этого, ставка 17,6% была выбрана потому, что она соответствует среднему проценту по долгосрочным вкладам физических лиц на момент анализа данных проекта. Таким образом, это логичный выбор для оценки стоимости фондирования долгосрочного кредитного продукта, несмотря на противоречия с процентными ставками по кредитованию.

Расходы на обслуживание кредитной выдачи составляют 1% от общей суммы кредита.

Ежегодные затраты на техническое обслуживание составляют 300 миллионов рублей.

Резервные средства на покрытие возможных убытков составляют 1 % от общего объема предоставленных кредитов. Финансирование проектов по развитию, внедрению и продвижению составляет 150 миллионов рублей, где 50 миллионов выделено на разработку и реализацию, а 100 миллионов – на продвижение.

Расчет потенциальной прибыли представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Потенциальная прибыль от внедрения проекта «SberLife»

Показатель	Значение (руб.)
Доходы	
Проценты от заемщиков (6,5%)	1 300 000 000
Субсидии от государства (16,5%)	3 300 000 000
Общий валовой доход	4 600 000 000
Затраты	
Стоимость фондирования (17,6%)	3 520 000 000
Расходы на обслуживание кредитов (1%)	200 000 000
Расходы на техническое обслуживание	300 000 000
Резервы под убытки (1%)	200 000 000
Расходы на финансирование проектов по развитию, внедрению и продвижению проекта	150 000 000
Прибыль до налогообложения	230 000 000

Оценка рентабельности инвестиций (ROI) осуществляется по формуле 2 [31]:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Затраты на разработку+затраты на продвижение}} \times 100\% , \quad (2)$$

Для предлагаемого к реализации проекта ROI составит 155,33%.

Исходя из расчета ROI, рентабельность инвестиций в 153,33% за начальный период является хорошей, подчеркивая успешность проекта и его быструю окупаемость.

Реализация данного проекта принесет банку значительные социальные и репутационные преимущества, укрепит его позиции.

Продукт «SberLife» не просто нацелен на получение дохода, но также в активном содействии решению важных общественных задач. Это существенно укрепляет приверженность потребителей, привлекает потенциальных вкладчиков и инвесторов. Активное присутствие проекта в медиа, сотрудничество с благотворительными организациями и лечебными

заведениями обеспечат эффективную рекламу и укрепят образ ПАО Сбербанк как надежной поддержки для детей и семей.

Процентная ставка в 6,5% гарантирует стабильность и ясность условий для кредитополучателя, что крайне актуально при необходимости лечения ребёнка. Анализ конкурентов подтвердил отсутствие у других банков предложений сопоставимых процентных ставок на текущий момент. В ставку включены расходы по обработке заявлений, выдаче займов, управлению кредитными договорами и сборе просроченной задолженности (если требуется), а также учитывается вероятность непогашения долга и прибыль банка. Чтобы снизить вероятность проблем, важно тщательно анализировать финансовую репутацию и способность к погашению долгов потенциальных клиентов.

Запуск проекта «SberLife» обеспечит ПАО Сбербанк эффективную связь с государственными структурами, Министерством здравоохранения и ключевыми медицинскими заведениями, открывая перспективы для расширения партнерства и запуска дополнительных инициатив социальной направленности. Создание и запуск индивидуального финансового решения, соответствующего требованиям определенной группы потребителей, продемонстрирует стремление ПАО Сбербанк к новаторству и желанию оказывать поддержку клиентам даже в трудных обстоятельствах.

Стимулирование благотворительной деятельности через привлечение средств для покрытия долга по кредиту будет способствовать объединению усилий в поддержке семей, находящихся в трудном положении. Инициатива ориентирована на выполнение задач, предусмотренных в национальных проектах Российской Федерации, включая уменьшение детской смертности, стимулирование рождаемости и продление средней продолжительности жизни.

Таким образом, из представленных расчетов, можно сказать, что внедрение кредитного продукта «SberLife» имеет существенные конкурентные преимущества, укрепляет репутацию ПАО Сбербанк среди

населения и создает условия для расширения клиентской базы. ПАО Сбербанк важно тщательно контролировать распределение затрат и прибыли, акцентируя внимание на показателях финансирования для достижения оптимальных результатов проекта. Введение кредитного продукта «SberLife» по предложенной схеме (с процентной ставкой 6,5% под государственную поддержку) приносит доход ПАО Сбербанк. Чистая прибыль перед налогообложением достигает уровня 380 миллионов рублей ежегодно, а показатель рентабельности инвестиций (ROI) равен 153,33%, демонстрируя значительную эффективность вложений.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была исследована проблема разработки и вывода на рынок нового продукта на примере компании ПАО Сбербанк.

Целью исследования являлось создание бизнес-плана и оценка эффективности проекта по выводу нового продукта «SberLife» на рынок. В 1 разделе были рассмотрены теоретические основы создания и вывода на рынок новых продуктов, были изучены понятия и классификация новых продуктов, выявлены ключевые этапы разработки нового продукта, начиная от генерации идеи, заканчивая коммерциализации.

Теоретический анализ позволил сформировать базу для дальнейшего практического исследования и разработки стратегии вывода на рынок «SberLife».

Во 2 разделе был проведён анализ деятельности ПАО Сбербанк и предпосылок реализации проекта, была дана организационная экономическая характеристика компании, а также рассмотрена её структура, финансовые показатели и положения на рынке.

Проведённый анализ рынка позволил оценить конкурентную среду, выявить возможность её угрозы для реализации проекта «SberLife». Результаты анализа показали, что ПАО Сбербанк обладает значительным потенциалом для успешного вывода на рынок новых продуктов благодаря своей развитой инфраструктуре широкой клиентской базе и сильным позициям на рынке финансовых услуг.

В 3 разделе был разработан бизнес-план предлагаемого к реализации проекта «SberLife» и проведена оценка его эффективности. Был представлен подробный план создания нового продукта, включающий разработку концепции, определение целевой аудитории, разработку маркетинговой стратегии и план вывода продукта на рынок. Особое внимание было уделено продвижению «SberLife» в разработке рекламных компаний и использованию

различных каналов коммуникаций для привлечения потенциальных клиентов. Проведённая оценка эффективности проекта, включающая анализ затрат и доходов позволила определить экономическую целесообразность реализации проекта и выявить потенциальные риски.

При реализации проекта «SberLife» чистая прибыль до налогообложения может достигнуть уровня 380 миллионов рублей ежегодно, а показатель рентабельности инвестиций (ROI) равен 153,33%.

В заключение выпускной квалификационной работы, можно сказать о том, что проведённое исследование показало, что данный проект по выводу на рынок «SberLife» является перспективным и экономически обоснованным.

Разработанный бизнес-план позволяет структурировать процесс создания и выводы продукта на рынок, а также определить необходимые ресурсы и этапы реализации.

Оценка эффективности проекта подтверждает его потенциальную прибыль целесообразности инвестирования, результаты данной работы могут быть использованы ПАО Сбербанк для принятия обоснованного решения запуске проекта «SberLife» и успешной реализации стратегии расширения продуктовой линейки.

Список используемых источников и литературы

1. Анализ банков по кредитам [Электронный ресурс] // vsebanki.kz. URL: <https://vsebanki.kz/ru/article/spisok-bankov-s-samymi-vygodnymi-depozitami-v-2023-godu.html> (дата обращения: 15.05.2025).
2. Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года [Электронный ресурс] // raexpert.ru. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_services_2023a/ (дата обращения: 30.07.2025).
3. Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года [Электронный ресурс] // raexpert.ru. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_services_2023a/ (дата обращения: 21.08.2025).
4. Анализ рынка «СБЕР» [Электронный ресурс] // tbank.ru. URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/7302686f-5370-462f-a3e4-aa8f4bc27bdb/?author=profile> (дата обращения: 11.02.2025).
5. Анализ целевой аудитории по потребительским кредитам [Электронный ресурс] // exiterra.ru. URL: <https://exiterra.ru/blog/marketing-blog/analiz-tselevoy-auditorii-7-sposobov-samomu-provesti-analiz-tsa/> (дата обращения: 15.05.2025).
6. Анализ численности кредитования населения в РФ [Электронный ресурс] // cbr.ru. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=17161> (дата обращения: 30.07.2025).
7. Анализ организационно-управленческой структуры ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] // вестник-науки.рф. URL: <https://www.вестник-науки.рф/article/10589> (дата обращения: 21.08.2025).
8. Анализ теоретических подходов к разработке и выводу нового продукта на рынок [Электронный ресурс] // kursovik1.ru. URL: <https://kursovik1.ru/>

- <https://kursoviki1.ru/blog/analiz-teoreticheskikh-podkhodov-k-razrabotke/> (дата обращения: 06.01.2025).
9. Вывод нового продукта на рынок [Электронный ресурс] // texterra.ru. URL: <https://texterra.ru/blog/vyvod-novogo-produkta-na-rynom.html> (дата обращения: 11.02.2025).
 10. Вывод нового продукта на рынок [Электронный ресурс] // exiterra.ru. URL: <https://exiterra.ru/blog/marketing-blog/vyvod-na-rynom-novogo-produkta-kak-snizit-risk-provala/> (дата обращения: 11.02.2025).
 11. Вывод нового продукта на рынок [Электронный ресурс] // business.ru. URL: <https://www.business.ru/article/1552-vyvod-novogo-produkta-na-rynom> (дата обращения: 11.02.2025).
 12. Домницкая А. А. и Ильшева М. А., «Разработка и внедрение инновационных продуктов в банках: проектный подход» /Екатеринбург: сборнике докладов XIX Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен, 2024 г, с. 8-9;
 13. Жидкова О. Н., Ефимова А. И. Стратегия разработки и реализация концепции нового товара в маркетинговой деятельности предприятия // Молодой ученый. 2014. №6.2. С. 17-18.
 14. Запуск продукта: стратегии, этапы и инструменты Электронный ресурс // dasreda.ru. URL: <https://dasreda.ru/media/marketing/zapusk-produkta/> (дата обращения: 11.02.2025).
 15. Как вывести на рынок новый продукт: 7 основных шагов Электронный ресурс // kontur.ru. URL: <https://kontur.ru/articles/2713> (дата обращения: 11.02.2025).
 16. Меняйкин Д. В., Таланова А. О. Современное состояние розничной торговли в России // Молодой ученый. 2015. №21. С. 408-411.
 17. Новый продукт: «подводные камни» разработки и вывода на рынок Электронный ресурс // kom-dir.ru. URL: <http://www.kom-dir.ru/article/1219-qqq-16-m5-10-05-2016-novyy-produkt> (дата обращения: 06.05.2025).

18. Отчет о финансовых результатах «СБЕР» Электронный ресурс // bcs-express.ru. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/1739257224-sberbank-otchitalisia-za-ianvar> (дата обращения: 11.02.2025).
19. Процентные ставки по кредиту наличными Электронный ресурс // bank.kz. URL: <https://bank.kz/depozity/> (дата обращения: 15.05.2025).
20. Просалова В.С., Никитина А.А. Понятие банковских инноваций и их классификация // Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2013. №1. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/40evn113.pdf>
21. Промышленный маркетинг / раскрутинг.ру URL: <https://raskruting.ru/groc/> (дата обращения: 11.02.2025).
22. Результаты работы «СБЕР» Электронный ресурс // sberbank.com. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/2023> (дата обращения: 11.02.2025).
23. Разработка бизнес-плана Электронный ресурс // netology.ru. URL: <https://netology.ru/blog/08-2023-business-plan> (дата обращения: 11.02.2025).
24. Санина Е.С. Анализ организационно-управленческой структуры ПАО Сбербанк // Вестник науки. 2023. № 3234. С.9.
25. Сагань А.О., Бабанов В.Н. Маркетинговая стратегия разработки новых товаров // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 3. URL: <https://web.s nauka.ru/ issues/2017/03/78905> (дата обращения: 10.09.2025).
26. Сбербанк России Электронный ресурс // ruwiki.ru. URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Сбербанк_России (дата обращения: 21.08.2025).
27. Статистика болезни младенцев в России Электронный ресурс // gpmu.ru. URL: <https://gpmu.ru/news/news3029?ysclid=lzv4mh6xgg402765362> (дата обращения: 30.07.2025).

28. Статистика // Центральный банк Российской Федерации [сайт]. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 11.02.2025).
29. Стоимость лечения детей с генетическими заболеваниями Электронный ресурс // [kubnews.ru.](https://kubnews.ru/obshchestvo/2025/05/12/vrachi-kazhdyy-god-nakhodyat-do-35-tysyach-vrozhdyennykh-zabolevaniy-u-rossiyan/) URL: <https://kubnews.ru/obshchestvo/2025/05/12/vrachi-kazhdyy-god-nakhodyat-do-35-tysyach-vrozhdyennykh-zabolevaniy-u-rossiyan/> (дата обращения: 12.05.2025).
30. Теоретические подходы к разработке новых продуктов в процессе управления продуктовым портфелем организации Электронный ресурс // [apni.ru.](https://apni.ru/article/2696-teoreticheskie-podkhodi-k-razrabotke) URL: <https://apni.ru/article/2696-teoreticheskie-podkhodi-k-razrabotke> (дата обращения: 06.01.2025).
31. Формулы расчета рентабельности и оценки эффективности проекта Электронный ресурс // [skillbox.ru.](https://skillbox.ru/media/management/rentabelnost-chto-eto-takoe-formuly-vidy-izuchaem-klyuchevoy-finansovyy-pokazatel/) URL: <https://skillbox.ru/media/management/rentabelnost-chto-eto-takoe-formuly-vidy-izuchaem-klyuchevoy-finansovyy-pokazatel/> (дата обращения: 30.07.2025).
32. Щербаков А.В. Понятие нового товара и классификации степени новизны товара / Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес» / 2010 г.
33. Численность населения РФ Электронный ресурс // [kommersant.ru.](https://www.kommersant.ru/doc/6477340) URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6477340> (дата обращения: 15.05.2025).
34. Экосистема «СБЕР» Электронный ресурс // [gazprombank.investments.](https://gazprombank.investments/blog/reviews/sber/) URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/sber/> (дата обращения: 11.02.2025).

Приложение А

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2022-2025 гг.

Таблица А.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2022-2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	LTM (27.02. 25)
Дата отчета	02.03.2022	09.03.2023	28.02.2024	27.02.2025	27.02.2025
Валюта отчета	RUB	RUB	RUB	RUB	RUB
Чистый операц. доход, млрд руб	2 182	2 501	3 428	3 819	3 819
Чист. проц. доходы, млрд руб	1 589	1 802	1 875	2 565	3 000
Чист. комисс. доход, млрд руб	545,3	616,8	697,1	763,9	842,9
Доходы по цб, млрд руб	47,3	74,8	-517,2	99,6	-23,5
Число клиентов, млн	108,5	109,9	-	-	109,9
Операционная прибыль, млрд руб	-	-	-	-	1 587
Чистая прибыль, млрд руб	761,1	1 251	270,5	1 509	1 580
Опер. денежный поток, млрд руб	663,9	797,5	-	-	-
Див. выплата, млрд руб	422,4	0,000	564,7	752,2	-
Дивиденд, руб/акцию	18,7	0	25	33,3	-
Див доход, ао, %	6,9%	0,0%	17,7%	12,3%	0,0%
Дивиденд ап, руб/акцию	18,7	0	25	33,3	
Див доход, ап, %	7,8%	0,0%	17,8%	12,2%	0,0%
Дивиденды/прибыль, %	55%	0%	209%	50%	0
Опер. расходы, млрд руб	738,5	858,6	822,0	924,4	1 063
Расх на персонал, млрд руб	457,6	518,8	491,0	572,2	668,9
Процентные расходы, млрд руб	787,5	929,1	1 714	1 836	4 368
Создание резервов, млрд руб	484,0	144,7	450,1	235,4	442,8

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Показатель	2021	2022	2023	2024	LTM (27.02.25)
Наличность, млрд руб	2 377	2 409	1 393	2 387	2 252
Чистый долг, млрд руб	-2 377	-2 409	-1 393	-2 387	-2 252
Активы банка, млрд руб	36 016	41 165	41 872	52 307	60 855
Капитал, млрд руб	5 045	5 639	5 815	6 584	7 174
Кредитный портфель, млрд руб	28 009	28 518	29 373	37 558	40 921
Кредиты юрлицам, млрд руб	15 355	17 056	17 554	20 557	23 716
Кредиты физлицам, млрд руб	9 102	11 462	12 430	15 359	17 206
Депозиты, млрд руб	25 766	28 312	29 876	36 693	44 623
Депозиты юрлиц, млрд руб	9 125	10 458	11 377	13 789	16 801
Депозиты физлиц, млрд руб	16 641	17 855	18 499	22 904	27 822
Дост. осн капитала, %	13,8%	14,0%	15,1%	13,8%	12,9%
Дост. общ капитала, %	14,7%	14,9%	15,6%	14,0%	12,8%
Стоимость риска, %	2,03%	0,560%	1,90%	0,800%	1,000%
Расходы/Доходы (CIR), %	-	-	-	-	28,9%
Loan-to-deposit ratio, %	109%	101%	98%	102%	92%
Просроченные кредиты, NPL, %	4,30%	2,90%	-	3,40%	-
Цена акции ао, руб	271,0	293,1	141,3	271,5	279,2
Число акций ао, млн	21 587	21 587	21 587	21 587	21 587
Цена акции ап, руб	240,7	278,5	140,3	272,5	279,4
Число акций ап, млн	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Капитализация, млрд руб	6 091	6 606	3 189	6 132	6 305
EV, млрд руб	3 714	4 197	1 797	3 745	4 053
EPS, руб	35,3	57,9	12,5	69,9	73,2
ROE, %	16,1%	24,2%	5,2%	25,3%	24,0%
ROA, %	2,3%	3,1%	0,7%	3,2%	2,8%

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Показатель	2021	2022	2023	2024	LTM (27.02.25)
Чистая процентная маржа, %	5,47%	5,44%	5,31%	5,98%	6,00%
Рентабельность банка, %	34,9%	50,0%	13,2%	44,0%	41,4%
P/E	8,00	5,28	11,8	4,06	3,99
P/B	1,21	1,17	0,55	0,93	0,88
Персонал, чел	285 600	287 866	210 700	296 585	308 092
Произв. труда, млн руб/чел/год	7,64	8,69	9,75	11,6	12,4
Расходы/чел/год, тыс.р	1 602	1 802	2 330	1 929	2 171
IR рейтинг	4,6	4,6	4,6	-	4,6
Качество фин. отчетности	5	5	5	-	5
Презентации для инвесторов	5	5	5	-	5
Присутствие на смартлабе	2	2	2	-	2
Годовой отчет	5	5	5	-	5
Сайт для инвесторов	5	5	5	-	5
Календарь инвесторов	5	5	5	-	5
Обратная связь	5	5	5	-	5
Цена акции ао, руб LTM	-	-	-	-	325,9
Цена акции ап, руб LTM	-	-	-	-	323,0
Капитализация, млрд руб LTM	-	-	-	-	7 359
EV, млрд руб LTM	-	-	-	-	5 107