

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Банковские инновации и их влияние на эффективность банковской деятельности

Обучающийся

Ю.А. Галака

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Галака Юлия Андреевна.

Тема работы: «Банковские инновации и их влияние на эффективность банковской деятельности.

Руководитель: канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова.

Цель исследования – теоретическое и практическое изучение использования банковских инноваций для разработки рекомендаций по совершенствованию их использования в практике ПАО Сбербанк.

Объект исследования: ПАО Сбербанк.

Предметом исследования является практика и эффективность использования инноваций в деятельности ПАО «Сбербанк».

Методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение, сравнение, горизонтальный и вертикальный анализ, статистический и графический методы, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: обобщены теоретические подходы к определению понятия и критериев эффективности банковской деятельности, сформулировано понятие и выделены особенности инноваций в банковской деятельности, проведено исследование практики использования банковских инноваций в деятельности ПАО Сбербанк и их влияния на эффективность работы банка, сформулированы рекомендации по совершенствованию практики использования банковских инноваций.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 80 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы использования инноваций для повышения эффективности банковской деятельности .....	7
1.1 Понятие и показатели эффективности банковской деятельности.....	7
1.2 Банковские инновации: определение, виды, влияние ..... на эффективность работы коммерческого банка .....	16
2 Анализ банковских инноваций как инструмента обеспечения эффективности ПАО Сбербанк .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк.....	28
2.2 Анализ использования инноваций в деятельности ..... ПАО Сбербанк .....	35
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию использования инноваций в ПАО Сбербанк .....	57
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию практики..... использования инноваций как инструмента повышения ..... эффективности деятельности ПАО Сбербанк .....	57
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций .....	65
Заключение .....	71
Список используемых источников.....	76
Приложение А Действующие количественные значения обязательных нормативов.....	81
Приложение Б Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк» за 2024 г.....	82
Приложение В Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» за 2024 г. ....	83
Приложение Г Сервисы «Кредитная история» и «Кредитный потенциал» ...	85
Приложение Д Внешний вид и интерфейс мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» .....	86
Приложение Е Внешний вид и некоторые возможности платформы «СберБизнес».....	87

## **Введение**

Для современного этапа развития банковского сектора характерен высокий уровень конкуренции. От количества клиентов и привлекательности для сотрудничества зависит эффективность банковской деятельности, в связи с чем банки стремятся расширить ассортимент услуг и повысить скорость, удобство их предоставления, заботятся о повышении качества обслуживания и удобстве клиентов. В силу того, что для рыночной экономики характерна неопределенность и высокие темпы развития, одним из важнейших условий конкурентоспособности коммерческого банка становится его инновационный потенциал.

Актуальность темы бакалаврской работы определяется значимостью инноваций в повышении эффективности банковской деятельности. В связи с высокими темпами развития научно-технического прогресса, постоянным развитием современных, в том числе цифровых технологий, повышенное внимание к инновациям становится непременным атрибутом и условием обеспечения конкурентоспособности коммерческого банка. В связи с тем, что инновации в банковском секторе касаются самых разных аспектов – осуществления банковских операций, оказания банковских услуг, количества банковских продуктов, – воздействие их на эффективность банковской деятельности несомненна. Именно благодаря инновациям повышается уровень автоматизации банковских процессов, что сокращает и время обслуживания клиентов, и временные, финансовые затраты на обработку транзакций, положительно влияя на скорость банковских операций. Благодаря инновациям снижается риск человеческих ошибок, без труда формируются индивидуальные предложения, оптимизируются процессы управления персональными данными клиентов. Использование цифровых технологий обеспечивает функционирование технологий интернет-банкинга и работу мобильных приложений, которые позволяют клиентам осуществлять банковские операции удаленно, в любое время и в любом месте одновременно

снижая нагрузку на специалистов в офисах банка. И чем более совершенными являются эти приложения, чем большее количество вопросов позволяют они оперативно решить, тем более высоким будет качество обслуживания клиентов и их удобство, что будет определять имидж и репутацию банков, благоприятно влиять на спрос на банковские услуги, а это, в свою очередь, тесным образом связано с прибылью, объемом активов и собственного капитала, уровнем конкурентоспособности. Современные технологии искусственного интеллекта позволяют оперативно получать и анализировать значительные объемы данных, собирать данные о клиентах, оценивать кредитоспособность клиентов, выявлять риски, оценивать тенденции внешней среды. Таким образом, использование инноваций в банковской деятельности обеспечивает дополнительные преимущества как для клиентов, так и для сотрудников банка, благоприятно влияют на эффективность банковской деятельности и способствуют развитию банковского сектора в целом.

Целью бакалаврской работы является теоретическое и практическое изучение использования банковских инноваций для разработки рекомендаций по совершенствованию их использования в практике ПАО Сбербанк.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы использования инноваций для повышения эффективности банковской деятельности;
- провести анализ банковских инноваций как инструмента обеспечения эффективности ПАО Сбербанк;
- разработать рекомендации по совершенствованию использования инноваций в ПАО Сбербанк.

Объектом исследования бакалаврской работы выступает ПАО Сбербанк.

Предметом исследования бакалаврской работы выступает практика и эффективность использования инноваций в деятельности ПАО Сбербанк.

Теоретическую основу данного исследования составляют работы таких отечественных авторов, как И.В. Багаутдина, Л.М. Букреева,

Л.П. Кроливецкая, Е.В. Кузяков, О. Маркова, Ю.С. Палаткина, Г.Г. Прангишвили, Е.А. Степанова, Е.В. Тихомирова, Я.Е. Ткалич, Г.Ф. Токарева, С.Ю. Хасянова, М.В. Чернова, М.К. Шапошников, в которых определяется понятие и выявляются критерии эффективности банковской деятельности, рассматривается роль, значение, виды инноваций в банковской деятельности, характеризуется их влияние на эффективность.

В ходе выполнения бакалаврской работы применены следующие методы исследования: анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщения, сравнения, горизонтального и вертикального анализа, статистический и графический методы, прогнозирование.

Основой исследования послужили нормативные, правовые и законодательные документы РФ, научные публикации и материалы, статьи в средствах массовой информации (СМИ) и интернет-ресурсы, а также бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что полученные данные могут быть использованы как ПАО Сбербанк, так и другими банками для определения наиболее приоритетных и эффективных инноваций, совершенствования инновационного потенциала.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, основной части – трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

# **1 Теоретические основы использования инноваций для повышения эффективности банковской деятельности**

## **1.1 Понятие и показатели эффективности банковской деятельности**

Одним из элементов финансовой системы государства выступает банковский сектор. Играя важную роль в развитии экономики, он выступает в качестве посредника между сбережениями населения и инвестициями предприятий, обеспечивает эффективное распределение финансовых ресурсов. От состояния, динамики развития, ресурсного, кадрового, нормативного обеспечения банковской системы государства в значительной степени зависит качество и скорость финансовых операций и платежей. От функционирования банковской системы зависят устойчивость национальной валюты, уровень инфляции, доступность кредитов для бизнеса и домохозяйств, темпы экономического роста и инноваций [29, с. 11].

Структура банковской системы современного государства, в том числе, Российской Федерации, такова, что банковские услуги оказывают различные коммерческие банки. От уровня их конкурентоспособности зависит оборот, количество клиентов, привлекательность для сотрудничества со стороны как граждан, так и юридических лиц, органов государственной власти. Кроме того, что в рамках банковского надзора со стороны Центрального банка страны к коммерческим банкам предъявляется целый ряд обязательных требований, определяющих их финансовое состояние и устойчивость, коммерческие банки стремятся продемонстрировать имеющимся и потенциальным клиентам уровень своей конкурентоспособности, обеспечивая привлекательность и устойчивость в соответствующем сегменте финансовой деятельности. При этом руководство банка для успешного управления, определения приоритетов стратегического развития нуждается в оценке качества и эффективности банковской деятельности. В этой связи встает вопрос определения эффективности функционирования банка и, обращаясь к

этому вопросу, стоит отметить, что понятие эффективности в этом случае может и должно трактоваться как в контексте экономической деятельности в целом, так и с учетом особенностей, свойственных именно для банковской деятельности [1, с. 324].

С учетом значимости банковского сектора для обеспечения экономического развития, устойчивости национальной экономики, реализации основных направлений государственной экономической политики определение понятия, критериев и факторов эффективности банковской деятельности важно также для органов государственной власти, в том числе, органов контроля и надзора в сфере финансов (Центральный банк, Министерство финансов РФ), акционеров банка и является не менее ценной для его клиентов – граждан и юридических лиц, заинтересованных в сохранности своих средств, если они являются вкладчиками банка, надежности финансовых операций, доступности кредитования и банковского обслуживания. В свете всего сказанного исследование эффективности банковской деятельности приобретает особое значение.

Термины «эффективность», а также «экономическая эффективность» активно используются в самых разных сферах деятельности и несмотря на существование различных толкований, чаще всего эффективность определяется как соотношение затрат (ресурсов) и результатов, полученных от их использования. Соответственно, определение эффективности – это сопоставление затраченных ресурсов, усилий, средств и полученных результатов, итогов. В связи с тем, что в качестве результатов банковской деятельности могут рассматриваться различные критерии и показатели, а затраты (ресурсы), которые были использованы для достижения заданного результата – могут трактоваться более или менее широко, то и подходы к определению эффективности банковской деятельности в научной и учебной литературе представлены различные. Их обобщение позволяет выделить следующие точки зрения.

Ряд исследователей при определении эффективности банковской

деятельности рассматривают ее исключительно в контексте получения прибыли от основных банковских операций [1, с. 325]. Другие исследователи характеризуют эффективность банковской деятельности как способность банка преумножать используемые ресурсы, получая прибыль, увеличивая количество клиентов, число банковских операций, ассортимент банковских услуг и стоимость активов банка [36, с. 349]. Некоторые из подходов к определению эффективности банковской деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «эффективность банковской деятельности»

Автор	Трактовка понятия
М.А. Ишков	«эффективность деятельности коммерческого банка представляет собой конкурентоспособные результаты деятельности, согласно которым создается и увеличивается стоимость банка, обеспечивается благосостояние и доходность вложений собственников банка с учетом соблюдения требований законодательства и соответствия установленных пруденциальных требований Банка России» [23, с. 37].
А.Б. Лукашевич	«эффективность банковской деятельности является многоаспектным понятием и предполагает получение прибыли, рентабельности, устойчивости и ликвидности, платежеспособности банка с учетом их значимости как для самого банка, так и для государственной финансовой системы и потребностей общества» [32].
С.А. Андрюшин	«эффективность банковской деятельности определяется как совокупность полученных доходов с учетом стоимости вложенных ресурсов, а также создании качественной системы управления, учитывающей формирование научно обоснованной стратегии деятельности банка, соблюдении требований законодательства и ранжированных по степени значимости целей и задач» [1, с. 326].
М.В. Леонов	«эффективность коммерческого банка определяется как результат управления финансовыми ресурсами, итог осуществления активных и пассивных операций банком в соответствии с уровнем их доходности, рентабельности, а также на основании соответствия их потребностям государства и общества» [30, с. 295].
О. И. Лаврушин	«Эффективность банковской деятельности - это способность кредитной организации достигать своей цели в соответствии с экономическими и социально-культурными нормами общества» [29, с. 211].

При определении понятия эффективности банковской деятельности необходимо учитывать еще и то обстоятельство, что различные критерии и

требования могут предъявляться в этой связи различными заинтересованными субъектами.

Так, для собственников коммерческого банка и его акционеров эффективность деятельности определяется с точки зрения рыночной стоимости, полученной прибыли, которая, в том числе, оказывает влияние на сумму распределяемой между акционерами прибыли, то есть величину дивидендов [32].

Для самого банка в целом как субъекта коммерческой деятельности эффективность определяется потенциальными возможностями расширения деятельности: увеличения количества банковских продуктов и числа клиентов, прочие возможности расширения деятельности (например, выход в инвестиционный сегмент, оказание прочих финансовых услуг) [35]. В связи с тем, что прибыль банка определяется уровнем и динамикой доходов от различных видов деятельности, уровень их развития в отдельности также будет влиять на эффективность работы.

Для клиентов банка эффективность будет определяться надежностью вложений, то есть отчасти связана с репутационными факторами, предлагаемой доходностью вложений, процентными ставками по кредитам, разнообразием банковских продуктов, доступности услуг, непосредственно будет зависеть и от качества обслуживания, стабильности, уровня развития технологий, которые позволяют более оперативно обслужить клиентов, предоставить им те или иные преимущества по сравнению с конкурентами [32].

Для государства эффективность банковской деятельности определяется в зависимости от того, насколько быстро и качественно обеспечиваются потребности экономики, насколько защищаются национальные интересы, как быстро проводятся платежи, какова динамика налоговых поступлений в бюджет от банковской деятельности. Для региональной экономики дополнительно учитываются особенности и эффективность перераспределения финансовых потоков, качество обслуживания

товарооборота, снижение величины издержек обращения, возможность направления средств в стратегически важные отрасли [35]. Это позволяет сделать вывод о том, что, во-первых, эффективность банковской деятельности непосредственным образом связана с качеством обслуживания потребностей общества и государственной экономики в целом, прямо пропорциональна национальному благополучию, тесным образом связана с качеством денежно-кредитной политики государства. Во-вторых, при определении эффективности банковской деятельности важно ориентироваться не только на доходность, сумму прибыли, но и принимать во внимание динамику прочих показателей, в результате чего понятие банковской эффективности трансформируется в рамках эффективности относительно затрат, прибыли и дохода, а в рамках каждой из них, как видно из рисунка 1, учитывает определенные направления деятельности и показатели.

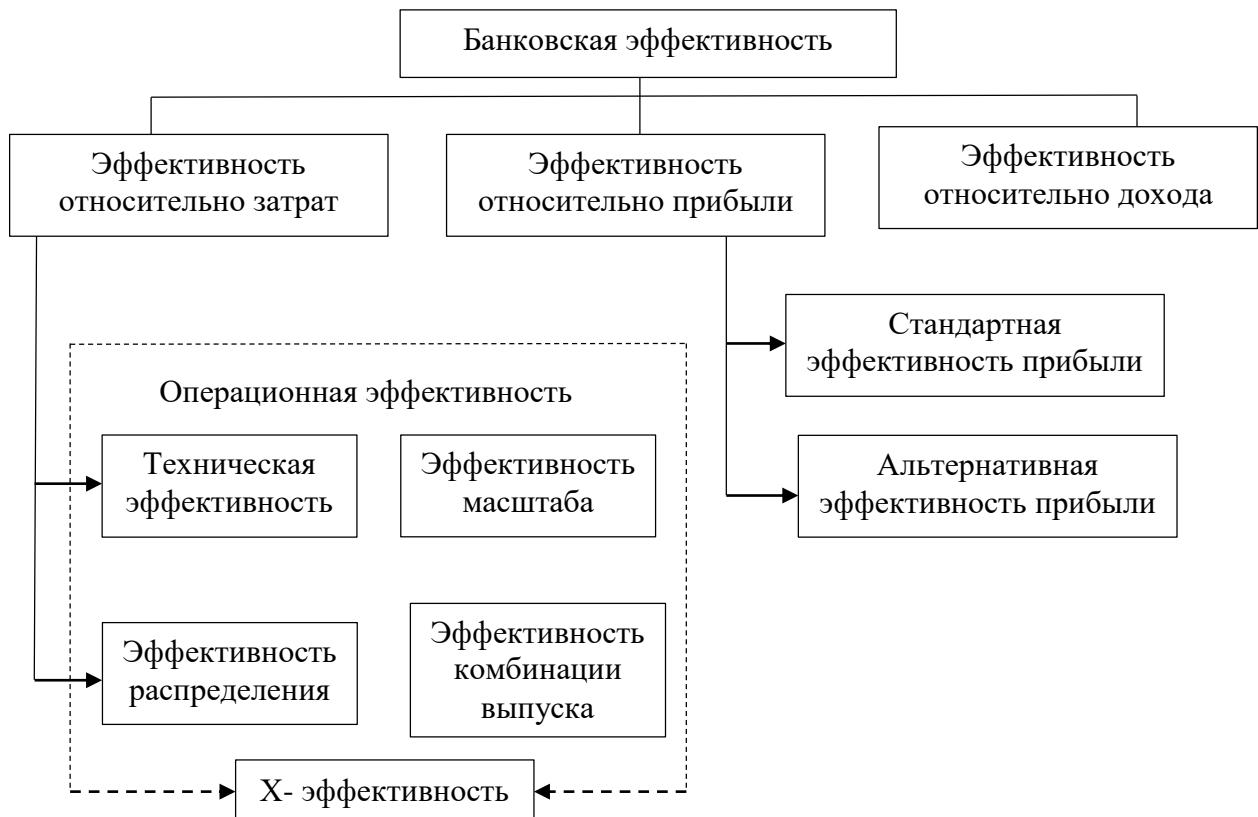


Рисунок 1 – Структура эффективности банковской деятельности

Делая выводы по результатам анализа научной дискуссии относительно

сущности и содержания эффективности банковской деятельности, можно определить данный термин как экономическую категорию, которая характеризует финансовый результат, достигнутый в процессе оказания банковских и сопутствующих услуг, а также степень достижения заранее поставленных, согласно миссии банка и стратегическому видению деятельности, целей и ориентиров, призванных обеспечить постоянное развитие и повышение уровня конкурентоспособности [17, с. 144].

Существование различных подходов к определению эффективности банковской деятельности, равно как и ряда критериев, способствует выделению нескольких видов такой эффективности. Например, М.Н. Саломатина указывает на то, что эффективность банковской деятельности, с учетом ее социально-экономической сущности, может быть общественной и коммерческой [36, с. 353]. В первом случае оценивается эффективности достижения целей и решения задач, связанных с государственными (общественными) интересами. Принимается во внимание качество оказания услуг и количество банковских продуктов, стабильность обеспечения платежного оборота как в наличной, так и в безналичной форме, участие банка в реализации различных направлений государственной политики, в том числе, политики социальной. Во втором случае обобщаются показатели эффективности, важные с точки зрения всех прочих заинтересованных пользователей: клиентов, собственников банка, руководства, акционеров: общая величина дохода, чистая прибыль, динамика различных видов доходов, стоимость активов, величина обязательств, показатели рентабельности, устойчивости банка.

С учетом отсутствия однозначной позиции относительно сущности, содержания и показателей, которые могут быть использованы для оценки эффективности банковской деятельности, отсутствует в настоящее время и единая, общепринятая методика оценки эффективности банковской деятельности, в результате чего на практике используются как качественные, так и количественные критерии анализа, а также различные методы оценки. В

частности, в составе качественных критериев оценки проводится анализ географического распределения деятельности, оценивается структура кредитного портфеля и структура средств клиентов, количество, уровень доступности дополнительных операций, качество развития онлайн-банкинга, эффективность менеджмента. В составе количественных критериев чаще всего оцениваются:

- структура и динамика, соотношение различных видов доходов и расходов, а также чистая прибыль;
- структура и динамика активов банка и обязательств;
- показатели рентабельности;
- соответствие уровня финансовой устойчивости установленным пруденциальным требованиям (учитываемые на сегодняшний день Банком России показатели перечислены в Приложении А) [36, с. 354].

С учетом перечисленных критериев для оценки эффективности банковской деятельности могут быть использованы различные методы:

- рейтинговые методы предполагают построение рейтингового списка банковских организаций на основании одного или нескольких критериев. Рейтинговая оценка позволяет сформировать представление об устойчивости и эффективности деятельности банка, его надежности, присваивая банкам то или иное место, позицию в структуре банковской системы. Для построения рейтингов используются такие показатели, как стоимость активов, полученная прибыль, величина кредитного портфеля и так далее;
- определение уровня лояльности клиентов предполагает применение как количественных методов (оценка числа клиентов, величины кредитного портфеля, структуры депозитов в течение определенного промежутка времени), так и количественных методов оценки (социологические исследования, опросы общественного мнения, оценка уровня удовлетворенности клиентов прочими способами

- сбора информации);
- коэффициентный анализ основан на расчёте экономических коэффициентов, отражающих рентабельность, деловую активность, ликвидность, качество менеджмента и доходность активов. В этом случае для определения экономической эффективности используются такие показатели, как коэффициент доходности капитала, коэффициент прибыльности активов, отношение операционных доходов и расходов, рентабельность активов и пр.;
  - более полным методом по сравнению с коэффициентным анализом является комплексный финансовый анализ. С учетом особенностей банковской деятельности он имеет определенные особенности и предполагает оценку активов и обязательств банка с точки зрения определения их динамики и структуры, включает в себя проведение вертикального и горизонтального анализа финансовой отчетности, динамику доходов и расходов, расчет показателей рентабельности, финансовой устойчивости и ликвидности банковской деятельности. Включает в себя и коэффициенты, обозначенные ранее в качестве критериев при проведении коэффициентного анализа. Несмотря на отсутствие единого подхода к определению наиболее качественной методики оценки эффективности банковской деятельности на практике может применяться, в зависимости от цели исследования, один или несколько названных методик. Одним из условий качества такой оценки является сравнение выбранных показателей в динамике как минимум за три года, использование различных источников информации, применение качественных и количественных методов. Важно при этом учитывать как динамику развития того коммерческого банка, оценка эффективности деятельности которого проводится, так и определение этой эффективности в контексте развития банковского сектора в целом [35].

В этой связи в числе факторов, которые оказывают влияние на эффективность банковской деятельности, принимаются во внимание как внешние, так и внутренние факторы.

Внешние факторы эффективности банковской деятельности представляют собой совокупность факторов, которые находятся за пределами влияния банка, в связи с чем не могут им контролироваться. Вследствие этого банк, рассматривая их как совокупность рисков и возможностей, способных повлиять на эффективность банковской деятельности, может только реагировать на них в силу имеющихся возможностей, адаптироваться к работе в новых обстоятельствах и предпринимать усилия по минимизации возможных потерь. В свою очередь, внутренние факторы – это те, на которые банк (руководство, собственники, сотрудники) может оказать влияние [41, с. 70].

Внешними факторами, влияющими на эффективность банковской деятельности, являются:

- политическая стабильность;
- государственное регулирование банковской деятельности: полнота и актуальность банковского законодательства, а также регулирование со стороны Центрального банка;
- макроэкономическая ситуация в стране (динамика темпов инфляции, уровень безработицы, темпы роста ВВП, особенности развития отдельных отраслей, динамика платежеспособного спроса, размер и динамика среднего уровня заработной платы, налоговая нагрузка и прочее).

Внутренними факторами, в свою очередь, являются:

- размеры и местоположение банка, структура его филиальной сети;
- качество управления, особенности организационной структуры;
- кадровый потенциал;
- социальная политика банка;
- структура, ассортимент и динамика количества банковских

- продуктов;
- качество обслуживания;
- техническая оснащенность банковского обслуживания [41, с. 71].

Следовательно, понятие эффективности банковской деятельности представляет собой комплексное определение, которое характеризует финансовый результат, достигнутый в процессе оказания банковских и сопутствующих услуг, а также степень достижения заранее поставленных, согласно миссии банка и стратегическому видению деятельности, целей и ориентиров, призванных обеспечить постоянное развитие и повышение уровня конкурентоспособности. В соответствии с влиянием на эффективность банковской деятельности как внешних, так и внутренних факторов, речь идет о комплексном характере результата банковской деятельности, а также о том, что в условиях рыночной экономики, коммерческие банки находятся в состоянии конкурентной борьбы, будучи вынужденными учитывать те факторы, которые определяют их привлекательность в сегменте, будут способствовать дальнейшему развитию и позволяют оперативно реагировать на вызовы, условия, потребности государства и общества. В условиях цифровой экономики все большее значение приобретает уровень технологического обеспечения, в связи с чем непосредственное влияние на привлекательность банка, качество его работы, конкурентоспособность начинают оказывать инновации.

## **1.2 Банковские инновации: определение, виды, влияние на эффективность работы коммерческого банка**

Современная экономика и общество в целом развиваются в контексте высоких темпов научно-технического прогресса, в связи с чем одним из факторов и условий успешной экономической деятельности, вне зависимости от выбранной сферы, выступает активное использование инноваций. Они могут быть определены как нововведения, внедрение новых идей и продуктов

(товаров или услуг), методов, инструментов, производственных технологий, способных значительно улучшить существующие системы производства, сбыта, обслуживания клиентов или создать принципиально новые возможности. К числу основных признаков инноваций относится значительная практическая ценность, улучшение, получение экономической выгоды [43, с. 30].

В соответствии с этим банковские инновации могут быть определены как новые продукты, технологии или услуги, внедрение которых положительно скажется на темпах и динамике развития банковского сектора, положительно влияет на качество обслуживания и привлечение клиентов, обеспечивая дополнительный доход [19, с. 140]. Такие инновации могут быть связаны как с новыми операциями, так и с традиционными в период их развития и трансформации. Перечисленные возможности и преимущества банковских инноваций связывают их, согласно представленному определению, с понятием эффективности банковской деятельности. Примерами банковских инноваций являются: онлайн-банкинг и мобильные приложения для дистанционного совершения платежей, перемещения средств между счетами и картами клиента, применение искусственного интеллекта (AI) для автоматизации клиентского обслуживания (чат-боты, виртуальные ассистенты), использование технологий блокчейна для повышения безопасности платежей, упрощения и ускорения межбанковских платежей и прочие [18, с. 55].

Стремительные темпы развития современных технологий способствуют тому, что использование инноваций имеет определенные преимущества как для производителя товаров или услуг, так и для их потребителей, в связи с чем не может не оказывать положительного влияния на интересы и развитие государства и общества. При этом использование инноваций способствует повышению качества работы при снижении затрат, количества необходимых ресурсов, в связи с чем справедливо рассматривается в качестве одного из условий обеспечения конкурентоспособности. И банковский сектор в этой

связи не является исключением.

Преимуществами внедрения инноваций для потребителей банковских услуг являются следующие факторы:

- значительное повышение удобства: благодаря современным банковским технологиям клиенты посредством доступа через личный кабинет, мобильные приложения и прочие инструменты онлайн-банкинга имеют круглосуточный доступ к своим счетам, могут переводить средства, находясь в любой точке мира, получают возможность оплачивать свои счета с компьютера и мобильных устройств, значительно экономя свое время;
- повышение эффективности. Благодаря использованию современных банковских технологий, в основе которых лежат автоматизация и оцифровка, значительно сокращается время, необходимое для обработки транзакций, и повышают точность обработки данных;
- персонализация данных также становится возможной с применением инноваций, что позволяет выстраивать банкам предложения в соответствии с конкретными потребностями своих клиентов, что приводит к улучшению качества обслуживания и повышению лояльности клиентов;
- использование современных технологий биометрической аутентификации и шифрования повышает безопасность банковских транзакций, снижая риск мошенничества и несанкционированного доступа [16, с. 141].

В свою очередь, банки благодаря использованию современных технологий (инновационных продуктов, технологий) получают следующие дополнительные преимущества:

- возможность расширения сферы деятельности, а значит, обслуживания и дохода за счет увеличения количества банковских услуг и создания новых продуктов. Благодаря внедрению банковских инноваций на современном этапе работы банк может

- привлекать и обслуживать клиентов не только из различных регионов, но и из различных стран, что положительно сказывается на имидже банка и уровне его конкурентоспособности;
- благодаря автоматизации процессов обеспечивается сокращение необходимости в физических отделениях, дополнительных сотрудниках, что позволяет сократить операционные затраты на обеспечение их деятельности, а также снизить расходы на ведение бумажного документооборота, упростить процессы обработки данных, ускорить проведение платежей;
  - использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет анализировать огромные объёмы данных для прогнозирования рисков, современные аналитические инструменты помогают выявлять мошеннические операции быстрее и эффективнее;
  - новые технологии, такие как блокчейн, могут значительно ускорить процесс проведения транзакций, уменьшая время ожидания, а также обеспечивают большую прозрачность операций [22, с. 72].

Несмотря на все перечисленные возможности и преимущества, стоит отметить, что внедрение и использование банковских инноваций не лишено определенных сложностей и недостатков. К их числу, в частности, могут быть отнесены следующие проблемы:

- риски возникновения технологических сложностей по причине недостатка или отсутствия необходимого оборудования, программного обеспечения, а также в связи с необходимостью значительного изменения существующей инфраструктуры, в том числе, информационной. В процессе внедрения инноваций необходима также интеграция с существующими в банке технологическими процессами и операциями, что также может затруднить процесс их внедрения, наряду с несовершенством инновационных технологий, необходимостью их доработки на

- начальных этапах внедрения;
- необходимость больших инвестиций для разработки и внедрения инноваций, так как разработка и внедрение новых технологий (цифровые платформы, системы онлайн-банкинга, киберзащиты и др.) требуют значительных инвестиций в оборудование, программное обеспечение, обучение персонала и маркетинг. Соответствующие сложности связаны с тем, что не далеко не все банки обладают достаточным количеством финансовых средств, а также с тем, что в условиях современного развития банковской сферы совершенствование инновационных технологий происходит непрерывно, в связи с чем внедрение инноваций может негативно сказаться на величине чистой прибыли. При этом внедрение не всех банковских инноваций окупается, а сам период окупаемости может быть достаточно продолжительным;
  - проблемы обеспечения безопасности и конфиденциальности: большинство инноваций в банковской сфере связаны с обработкой и хранением конфиденциальных данных клиентов, что требует соблюдения строгих стандартов безопасности, повышенного внимания к обеспечению информационной безопасности, защиты от внешних посягательств;
  - внедрение нового банковского продукта или услуги в качестве инновации нуждается в проведении предварительного анализа востребованности и конкурентоспособности такой услуги, разработки стратегии продаж и продвижения: это связано с дополнительными затратами, а также риском того, что внедряемый продукт не будет пользоваться предполагаемым спросом;
  - внедрение банковских инноваций нуждается также в качественном нормативном обеспечении. В этой связи как отсутствие нужной правовой базы, так и непродуманные или излишне строгие законы могут замедлить внедрение инновационных технологий,

- ограничивая гибкость банков и саму их способность к инновациям, снижая эффективность инновационной деятельности;
- внедрение банковских инноваций требует высокого уровня подготовки кадров в области новых технологий, финансов и рынков: отсутствие таких сотрудников создаёт проблему в доступе к квалифицированным специалистам, способным реализовать инновационные проекты в банковской сфере [22, с. 74].

Следовательно, сложности и дополнительные риски, связанные с внедрением банковских технологий связаны с рисками и ограничениями, возникающими как в силу технических причин, так и с постоянным усилением конкуренции в банковской сфере. Перечисленные проблемы требуют применения комплексного подхода, включающего совершенствование нормативной базы, разработку отечественных программных технологий, обучение персонала, разработку стратегии инноваций, сотрудничество с регуляторами и постепенное внедрение изменений с постоянной обратной связью и адаптацией [12, с. 166].

Определение банковских инноваций и их характеристика указывает на то, что в современной практике встречаются различные виды таких инноваций, в связи с чем необходимо определить основания их классификации. Относительная новизна вопроса и наличие различных точек зрения относительно сущности банковских инноваций и их структуры, является причиной того, что в литературе представлены различные классификации банковских инноваций.

В зависимости от объекта приложения исследовательской деятельности инновации могут быть связаны с самим банковским продуктом (в этом случае речь чаще всего идет о создании принципиально новой банковской услуги, банковского продукта) или с банковским процессом (технологией оказания банковских услуг). Инновации в продуктах прежде всего ориентируются на потребности клиентов, общества, экономики в целом. Процессные банковские инновации, в отличие от них, предполагают внедрение новых методов

разработки, поддержания банковского продукта, основанные на изменении процесса оказания банковской услуги, ее информационного обеспечения, канала поставки, методов распространения и т.д., что позволяет предоставить улучшенный банковский сервис. На современном этапе развития банковского сектора эффективность банковской деятельности определяется способностью банка к внедрению и того, и другого вида инноваций [12, с. 167].

В зависимости от сферы и особенностей влияния на операционную деятельность банка банковские инновации делятся на следующие виды:

- управленческие: повышают качество и эффективность управления, связаны с результатом административной деятельности в банке;
- организационные: связаны с внедрением новых направлений развития банковского сектора, созданием дополнительных продуктов и рабочих мест;
- технологические: представляют собой новые банковские продукты, основанные на применении современных методов получения, обработки и передачи информации, хранения данных и обеспечения достаточного уровня их безопасности;
- маркетинговые: новые или существенно улучшенные маркетинговые методы и ценовые стратегии, способствующие повышению удовлетворенности потребителей, расширению состава последних, освоению новых рынков сбыта с целью повышения объемов продаж [22, с. 74].

По масштабу вносимых изменений выделяются такие виды банковских инноваций, как:

- прорывные инновации;
- адаптивные инновации;
- операционные инновации;
- радикальные инновации [42, с. 237].

Прорывные банковские инновации предполагают формирование новой модели ведения бизнеса, основанной на современных технических

возможностях и достижениях. Например, к прорывным банковским инновациям относятся инновации, предполагающие применение технологии блокчейна.

Адаптивные, или, иначе, архитектурные инновации связаны с постепенным совершенствованием процесса оказания банковской услуги при сохранении сути продукта. Однако, за счет такого рода постепенных изменений возможно структурное совершенствование, например, объединение базовых сервисов, повышение скорости оказания определенных услуг.

Операционные инновации связаны с трансформацией уже используемых решений за счет повышения скорости, удобства, внедрения дополнительных возможностей для клиентов [42, с. 238].

Радикальные инновации в отличие от прорывных инноваций успешно вписываются в существующую бизнес-модель банка, но основаны на совершенно новых технических компетенциях. Такого рода инновации открывают новые рынки, а также новые области применения, поэтому и требуют иных инженерных и технических навыков. Примером радикальных инноваций является разработка новых банковских сервисов на основе применения технологии анализа больших данных [2, с. 41].

По направленности банковских инноваций в их составе выделяются:

- внутренние инновации, связанные с созданием и разработкой новых процессов или продуктов внутри конкретного банка;
- внешние: инновации, направленные создание и разработку новых продуктов, услуг или процессов в партнёрстве с другими банками или компаниями [2, с. 41].

Далее важно определить основные элементы методики оценки инноваций на эффективности банковской деятельности. Для определения характера такого воздействия в научной литературе не предлагается использование каких-либо специфических показателей: сравнивается эффективность работы банковского учреждения до и после внедрения

инноваций, на основании чего делается итоговый вывод об эффективности внедрения инноваций и влиянии их на качество работы банка, уровень конкурентоспособности. К числу количественных показателей эффективности банковской деятельности, в частности, относятся:

- Динамика активов банка. Повышение активов банка означает увеличение имущества финансовой организации, куда банк вкладывает свои средства. Активы банка растут благодаря проведению мероприятий, направленных на размещение привлечённых и собственных средств, в частности за счёт инвестиционных операций и кредитования. В структуре банковских активов выделяются такие элементы как наличные деньги, средства, находящиеся на специальном счете в качестве обязательных резервов, вложения в ценные бумаги, драгоценные металлы и прочие инвестиции, величина кредитного портфеля. Оценка структуры кредитного портфеля предполагает определение: общей величины кредитного портфеля, сумму и долю кредитов, выданных физическим и юридическим лицам. Динамика кредитного портфеля выступает в качестве одного из основных показателей эффективности банковской деятельности, так как его рост указывает на привлекательность для клиентов, а процентные доходы остаются одним из основных источников прибыли банковского учреждения.
- Динамика пассивов банка. Оценка предполагает анализ характера изменений, определение динамики средств клиентов на счетах банка. Одним из основных показателей оценки эффективности банковской деятельности является анализ собственного капитала в структуре пассивов банка. В этом случае рассчитываются следующие показатели:
  - доля собственного капитала в составе источников финансирования деятельности банка:

$$\Delta СК = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Пассивы банка}} \times 100\% \quad (1)$$

— доля чистой прибыли банка в структуре собственного капитала:

$$\Delta ЧП = \frac{\text{Чистая прибыль банка}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\% \quad (2).$$

— Оценка чистой прибыли и расчет показателей рентабельности. Для определения эффективности банковской деятельности рассчитывается несколько видов рентабельности:

— рентабельность активов (ROA) позволяет оценить способность активов банка генерировать прибыль. Для расчета коэффициента используется формула:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \times 100\% \quad (3);$$

— рентабельность собственного капитала (ROE) позволяет оценить влияние инноваций на качество использования собственных средств и рассчитывается по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\% \quad (4).$$

Определяя влияние банковских инноваций на эффективность банковской деятельности, стоит отметить, что чаще всего, с учетом современного состояния и динамики развития банковского сектора страны и критериев конкурентоспособности банковского учреждения внедряются одновременно различные продуктовые и операционные, управленческие инновации, в связи с чем довольно непросто выявить себестоимость разработки и экономический эффект от внедрения конкретной инновации. Однако, при наличии таких сведений в качестве одного из критериев эффективности внедрения инноваций используется показатель рентабельности ее внедрения, который определяется как соотношение прибыли и выручки или прибыли и затрат:

$$\text{Рентабельность инноваций} = \frac{\text{Прибыль от внедрения инновации}}{\text{Затраты на внедрение инновации}} \quad (5)$$

Если соответствующий показатель выше единицы, это указывает на то, что размер прибыли от использования того или иного вида банковских инноваций – выше затрат на их реализацию. Это, в свою очередь, является свидетельством эффективности банковской деятельности.

Кроме того, важно учесть, что проведенный ранее анализ сущности эффективности банковской деятельности тесно связан с количеством клиентов и некоторыми другими числовыми показателями. Соответственно, о положительном влиянии банковских инноваций на деятельность банка могут свидетельствовать вкупе с ранее рассмотренными показателями:

- положительная динамика числа клиентов среди физических и юридических лиц;
- рост вкладчиков;
- увеличение размеров кредитного портфеля;
- положительная динамика количества постоянных пользователей системы лояльности или регулярных пользователей онлайн-банка.

В связи с тем, что развитие онлайн-банкинга в настоящее время рассматривается по праву в качестве одного из критериев эффективности инновационной деятельности банка, стоит также обратить внимание на ежегодно составляемые различными агентствами рейтинги качества услуг интернет-банкинга для физических и юридических лиц. Совокупность перечисленных показателей формирует методику для оценки влияния банковских инноваций на эффективность банковской деятельности.

Следовательно, проведенное исследование свидетельствует о том, что банковские инновации выступают в качестве одного из условий эффективности банковской деятельности на современном этапе. При отсутствии внимания к инновационным продуктам, технологиям и инструментам обеспечения банковской деятельности невозможно обеспечение конкурентоспособности и развития современного банка, повышение качества банковского обслуживания, прибыльности, высокого уровня лояльности клиентов. Внедрение инноваций обеспечивает

формирование конкурентного преимущества на рынке банковских услуг. С учетом дополнительных преимуществ инновации позволяют банкам выделиться среди конкурентов, предложить уникальные решения и занять более выгодные рыночные позиции. Инновации направлены как на создание продуктов и услуг, которые соответствуют потребностям потребителей, так и на совершенствование самого процесса оказания банковской услуги с тем, чтобы снизить затраты на ее оказание и сократить трудоемкость. Дополнительно за счет внедрения инновационных технологий в банковской сфере обеспечивается минимизация операционных рисков, связанных с взаимодействием с клиентом, формируются предпосылки для персонализации предложений, совершенствования сегментации рынка, оптимизации маркетинговой политики банка, повышения качества проведения кредитного скоринга, информационного обеспечения банковской деятельности и сохранения конфиденциальной информации. Для проведения более детального анализа тех преимуществ и сложностей, которые связаны с внедрением банковских инноваций, целесообразно обратиться к выявлению их роли и значения в деятельности конкретного банка.

## **2 Анализ банковских инноваций как инструмента обеспечения эффективности ПАО Сбербанк**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк**

Для определения особенностей использования в банковской практике инноваций и оценки их влияния на эффективность банковской деятельности целесообразно обратиться к исследованию инновационных аспектов развития конкретного банка. На протяжении длительного времени лидерские позиции в банковском секторе занимает ПАО Сбербанк.

Соответствующий уровень конкурентоспособности и доверия со стороны клиентов определяется как в соответствии с длительной историей развития ПАО Сбербанк, так и с учетом стратегии его развития. Будучи основанным еще в XIX веке, 1841 г. в соответствии с указом Николая I об учреждении сберегательных касс, до настоящего времени ПАО Сбербанк сохраняет лидерство в банковском секторе и остается одним из крупнейших универсальных банков в стране и одним из наиболее авторитетных субъектов банковского сектора [33].

Миссия ПАО Сбербанк сформулирована следующим образом: «давать людям уверенность и надёжность, делать их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» [33].

Организационно-правовая форма – публичное акционерное общество, что позволяет акциям банка обращаться на фондовом рынке. Однако, в связи с тем, что Сбербанк является одним из наиболее крупных субъектов в банковской системе страны, играет важную роль в реализации различных аспектов государственной политики, влияет на качество реализации денежно-кредитной политики государства, в целях обеспечения финансовой безопасности основным акционером банка является Правительство Российской Федерации.

В настоящее время банк взял курс на построение комплексной экосистемы, в связи с чем клиентам банка стали доступны различные виды услуг: финансовые, логистические сервисы, сервисы электронной коммерции и доставки (МегаМаркет, СберЛогистика, Купер), сервисы развлечений, цифровой сервис СберЗдоровье (телемедицина, онлайн запись к врачу, вызов врача на дом), нефинансовые сервисы для юридических лиц: облачные сервисы, кибербезопасность и другие. Более детально они будут проанализированы при проведении исследования инновационного развития банка в следующей части работы. Несмотря на все перечисленные направления развития, основным направлением работы ПАО Сбербанк остается предоставление банковских услуг для физических и юридических лиц. И набор соответствующих банковских продуктов также постоянно расширяется. Клиентам банка доступно расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, выпуск и обслуживание банковских карт, инвестиционные сервисы и программы, участие в государственной программе долгосрочного сбережения, сберегательные и пенсионные программы с участием государства и негосударственного пенсионного фонда СберНПФ, который работает с 1995 г. [25, с. 362].

В результате всех перечисленных направлений деятельности и активного участия в национальной экономике, внимания к потребностям клиентов как среди физических, так и среди юридических лиц, Сбербанк остается одним из лидеров банковского сектора, а высокий уровень его конкурентоспособности подтверждается следующими обстоятельствами:

- на территории Российской Федерации работает в общей сложности более 12 тыс. подразделений ПАО Сбербанк;
- число клиентов банка среди физических лиц по итогам работы в 2024 г. достигло 108,5 млн. чел., количество корпоративных клиентов увеличилось по сравнению с прошлым периодом на 8,7% и достигло 3,2 млн.;
- в отделениях и офисах ПАО Сбербанк работает в общей сложности

210,8 тыс. чел., что определяет роль банка как одного из активных работодателей страны [13].

При исследовании теоретических аспектов эффективности банковской деятельности был сделан вывод о том, что одним из методов определения эффективности в банковской сфере является построение рейтингов. И по целому ряду показателей, характеризующих качество работы, ПАО Сбербанк, согласно рейтингам, остается лидером банковского сектора: например, по величине активов или, как видно из рисунка 2, объему собственного капитала, который в банковском секторе рассматривается как подтверждение надежности банка.

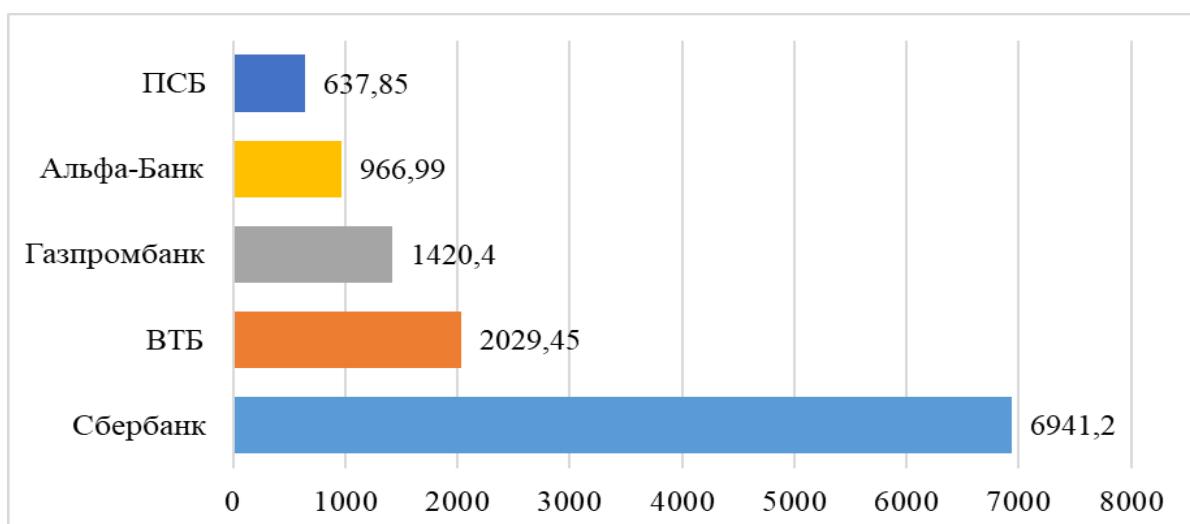


Рисунок 2 – Крупнейшие банки России по объему собственного капитала, млрд. руб. [13]

В качестве одного из активных направлений банковской деятельности, приносящих значительную долю доходов современному коммерческому банку, выступает кредитование. В зависимости от предлагаемых условий, ассортимента программ кредитования банку удается привлечь то или иное количество клиентов, что свидетельствует о доверии, конкурентоспособности и предполагаемой доходности кредитования. Оценивая динамику кредитного портфеля ПАО Сбербанк (рисунок 3), стоит отметить, что несмотря на сохранение в стране непростой экономической ситуации и высокого уровня

инфляции, для преодоления которой Центральным банком удерживается высокое значение ключевой ставки, влияющей на ставки по кредитам, банку удается сохранить положительную динамику кредитного портфеля, хотя темпы его роста, в особенности в частном секторе, снижаются [13].

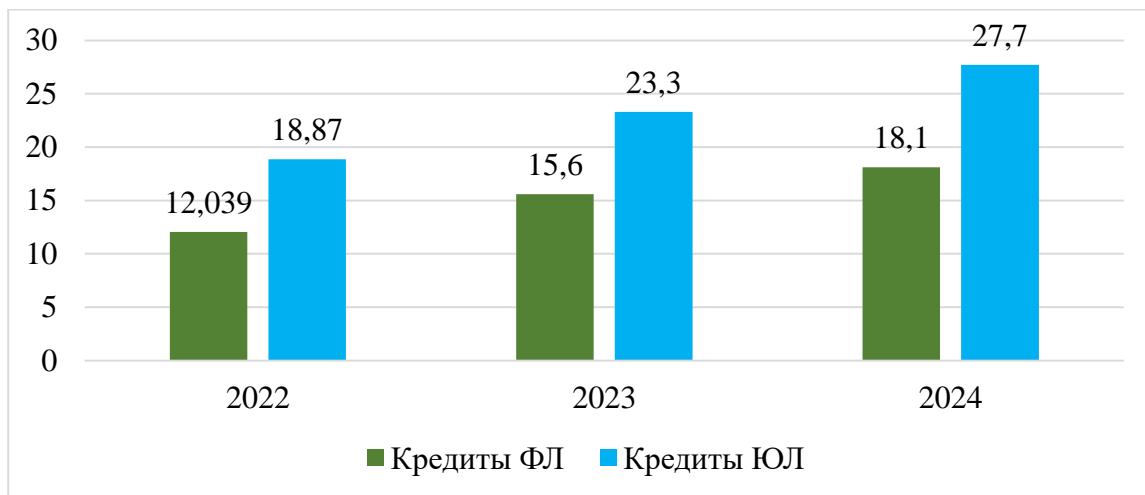


Рисунок 3 – Структура кредитного портфеля ПАО Сбербанк, трлн. руб.

Лидирует Сбербанк и по объему средств, размещенных на депозитах: растет объем средств, размещенных как гражданами, так и юридическими лицами [13] – соответствующая динамика представлена на рисунке 4.

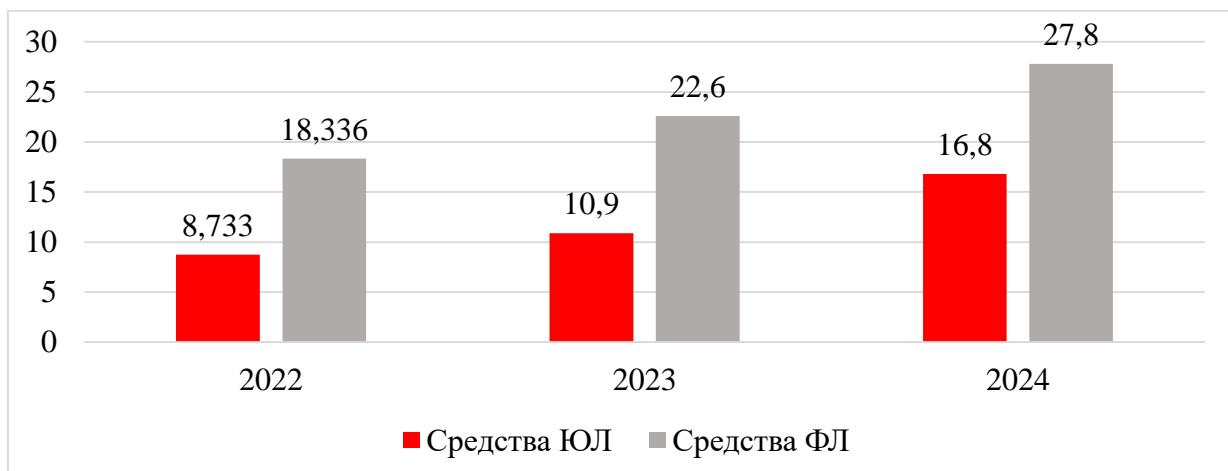


Рисунок 4 – Динамика и структура средств клиентов на счетах ПАО Сбербанк, трлн. руб.

Удобство клиентов обеспечивается не только широкой филиальной

сетью, но и возможностями дистанционного обслуживания. Благодаря наличию сайта, личных кабинетов для физических и юридических лиц, разработке и постоянному совершенствованию приложения ПАО Сбербанк клиенты имеют круглосуточный доступ к своим счетам, операциям и могут осуществлять значительное количество операций в режиме 24/7. Более детально соответствующие возможности будут проанализированы в следующей части работы. Для клиентов действует также собственная система лояльности «СберСпасибо», в рамках которой клиенты получают бонусы за покупки и используют их для оплаты товаров, услуг и других предложений. Основным способом накопления бонусов является оплата товаров и услуг картой ПАО Сбербанк, условия накопления и начисления кэшбека определяются в зависимости от особенностей покупки [33].

ПАО Сбербанк позиционирует себя в качестве социально-ответственной организации, что подтверждается ведением значительного количества социальных проектов, активным участием в решении социальных проблем в регионах присутствия, а также в волонтерской и благотворительной деятельности. Функционирует благотворительный фонд ПАО Сбербанк, участие в работе которого могут принять как клиенты банка, так и любые другие пользователи. По инициативе банка также реализуются:

- волонтёрский проект сопровождаемого трудоустройства «Всё получится!», который помогает выпускникам детских домов и молодым людям с инвалидностью адаптироваться в социуме, найти работу и закрепиться на ней;
- совместная с Благотворительным фондом ПАО Сбербанк «Вклад в будущее» программа обучения финансовой, правовой и цифровой грамотности для выпускников детских домов;
- социальная инициатива «Деменция.net». Увеличивает осведомлённость о когнитивном здоровье и мерах профилактики деменции;
- проект «Доброзелень», который вовлекает одиноких людей в

- социальное предпринимательство;
- школьный и студенческий акселераторы ПАО Сбербанк созданы для обучения представителей подрастающего поколения основам предпринимательства и современным технологическим трендам, помогают создать действующий технологический бизнес [33].

Результатом всех перечисленных направлений работы и активного участия в экономической жизни государства и социальных процессах, стремления удовлетворить потребности клиентов является положительная динамика показателей работы: изменение доходов и расходов ПАО Сбербанк за 2022-2024 гг. на основании данных финансовой отчетности банка, представленной в приложениях Б, В, представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика доходов и расходов ПАО Сбербанк, млрд. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение	
				абс., млрд. руб.	отн., %
Процентные доходы	3388,2	4292,97	7170,7	3782,5	211,64%
Процентные расходы	1587,3	1854,6	4412	2824,7	277,96%
Чистые процентные доходы	1800,4	2438,3	2758,7	958,3	153,23%
Доходы от операций с финансовыми активами	-306,98	-97,2	-40,5	266,48	13,19%
Доходы от операций с финансовыми обязательствами	-0,3	-0,78	1,65	1,95	-550,00%
Доходы от операций с ценными бумагами	0,746	5,65	2,4	1,654	321,72%
Доходы от операций с драгоценными металлами	15,96	-33,4	-11,8	-27,76	-73,93%
Комиссионные доходы	851,6	1056,7	1140,9	289,3	133,97%
Комиссионные расходы	233,5	282,7	341,3	107,8	146,17%
Прибыль (убыток) до налогообложения	338,6	1865,5	1858,4	1519,8	548,85%
Налог на прибыль и прочие обязательства	38,4	614,4	540,2	501,8	1406,77%
Финансовый результат	300,2	1251,1	1318,2	1018	439,11%

Согласно данным представленной таблицы можно сделать выводы о том, что в структуре доходов ПАО Сбербанк преобладают процентные

доходы, что типично для банковского сектора. В течение периода анализа величина процентных доходов растет в 2,11 раза, но при этом сумма процентных расходов растет быстрее, в том числе, под влиянием инфляции. В результате чистые процентные доходы увеличиваются только на 53,23%.

На формирование прибыли банка оказывают влияние и прочие доходы и расходы: за 2022-2024 гг. прибыль ПАО Сбербанк до налогообложения растет более чем в пять раз. Это указывает как на то, что банк имеет все ресурсы для эффективной работы даже в сложившихся непростых условиях работы банковского сектора и экономики в целом, так и на то, что несмотря на экономические риски и ограничения, связанные с высоким уровнем нестабильности, инфляции и экономическими санкциями, национальная экономика и банковский сектор адаптировались к ситуации и начинают получать прибыль. Это подтверждает и динамика чистой прибыли, представленная на рисунке 5.

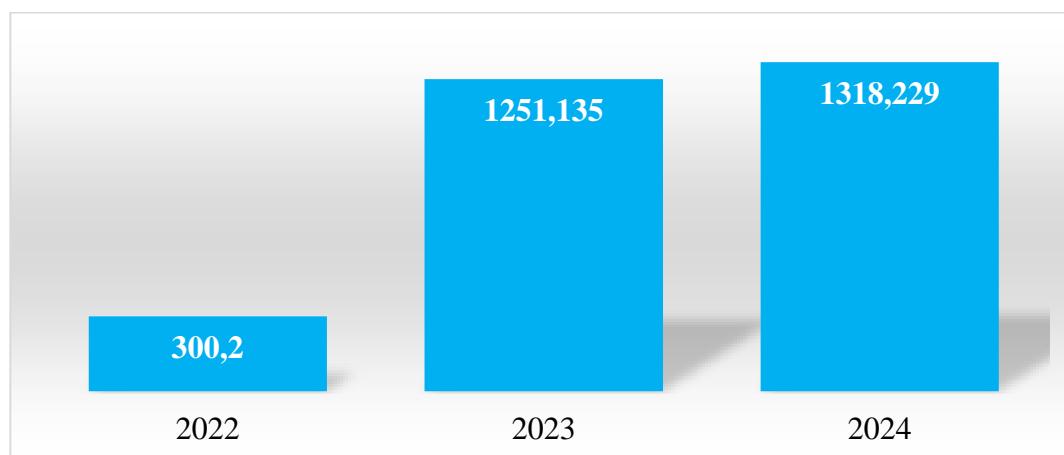


Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли ПАО Сбербанк, млрд. руб.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что ПАО Сбербанк выступает в качестве одного из крупнейших банков в банковском секторе Российской Федерации, имеет длительную историю развития и все необходимые ресурсы для дальнейшего функционирования. К числу конкурентных преимуществ банка относятся такие особенности его развития, как широкий ассортимент банковских продуктов, выгодные условия

сотрудничества для физических и юридических лиц, значительное количество офисов и отделений обслуживаний, разветвленная сеть банкоматов, качественная кадровая политика, собственная система лояльности, сотрудничество с крупнейшими предприятиями в рамках зарплатных и инвестиционных проектов, социальная политика. Динамика базовых финансовых показателей подтверждает эффективность работы банка, а одним из инструментов развития и повышения конкурентоспособности, привлечения клиентов и обеспечения высокого уровня лояльности является привлечение инновационных технологий. Далее их необходимо рассмотреть более детально.

## **2.2 Анализ использования инноваций в деятельности ПАО Сбербанк**

Практика использования банковских инноваций в деятельности ПАО Сбербанк является довольно обширной и разнообразной. Несмотря на то, что к настоящему времени не сложилась ни единая система критериев, ни постоянная практика оценки банков по степени и эффективности разработки и использования инновационных продуктов, периодически предпринимаются подобного рода попытки обобщения эффективности и качества использования банками инноваций для организации деятельности. Согласно данным исследования, проведенного Группой ВЭБ.РФ совместно с партнерами Финтех Хаб Фонда «Сколково» самым инновационным банком России по итогам функционирования банковского сектора в 2024 г. стал именно ПАО Сбербанк [26].

Исследование представляло собой довольно детальный анализ, при проведении которого опыт и результаты использования инноваций в деятельности банков оценивались в общей сложности по 20 критериям, которые были объединены в 5 групп: «Инновационная оргструктура», «Инвестиции в инновации», «Сотрудничество со стартапами», «Мероприятия,

направленные на работу с инновациями и поддержку проектов на ранних стадиях», «Цифровые сервисы». Например, дебетовая «СберКарта» вошла в число наиболее инновационных продуктов, обеспечивая доступность многочисленных платежных сервисов, возможность использования СБП [38].

Кроме вывода о том, что банком, чаще и эффективнее всего использующим инновации, стал ПАО Сбербанк, авторы исследования сделали выводы о том, что инновационные технологии, продукты в банковской отрасли по сравнению с предыдущими годами стали использоваться чаще: общий уровень инновационности банковской сферы повысился на 15% за счет внедрения многочисленных pilotных проектов, разработки технологий, повышающих качество, скорость и безопасность банковского обслуживания. Наряду со Сбербанком в число яти самых инновационных банков также вошли ВТБ, Альфа-Банк, РСХБ и Т-Банк [38].

Для соответствия установленным высоким стандартам обслуживания, обеспечения конкурентоспособности и достижения стратегических целей, сформулированных согласно миссии, ПАО Сбербанк использует различные виды инноваций. В частности, с учетом тенденций развития экономики и с учетом потребностей клиентов постоянно совершенствуется набор банковских продуктов: формируются новые кредитные предложения, расширяется перечень услуг расчетно-кассового обслуживания, совершенствуются условия вкладов для физических и юридических лиц. Например, геополитическая напряженность, экономические санкции зарубежных стран и недостаточно высокий уровень стабильности национальной валюты повлекли за собой высокий уровень инфляции. Для ее сдерживания Центральный банк установил высокую ключевую ставку, которая, в свою очередь, повлекла за собой не только повышение ставок по кредитам, но и определенную финансовую панику, отток средств из банков. Для минимизации рисков ПАО Сбербанк, наряду с другими банками страны, разработал серию предложений для вкладчиков с повышенными ставками, что способствовало, как подтверждают ранее представленные статистические

показатели, росту средств клиентов на счетах банка. В первой половине 2025 года стало очевидно, что и в условиях экономической напряженности российской экономике в целом и банковскому сектору в частности удалось справиться с основным экономическим давлением и стабилизировать ситуацию, вследствие чего уровень инфляции стал снижаться, как и ключевая ставка. В этой ситуации банк заинтересован и в том, чтобы сохранить клиентов, и в том, чтобы минимизировать банковские риски для собственной деятельности. По этой причине было разработано, например, новое предложение для клиентов: вклад «Ключевой плюс», предлагающий ставку на средства клиентов на уровне «Ключевая ставка – 1 %» с изменением ставки на следующий день после вступления в силу новой ключевой ставки на основании решения Центрального банка [40].

Аналогичным образом обновляются предложения и по кредитным продуктам. Например, ПАО Сбербанк разработал программу образовательного кредитования, предлагая при этом определенные льготы для некоторых категорий потенциальных заемщиков. Программа образовательного кредитования реализуется при государственной поддержке, условия охарактеризованы в таблице 3.

Таблица 3 – Условия получения образовательного кредита

Параметр	Характеристика
Общая характеристика	Можно взять на оплату семестра, учебного года или всего периода обучения
Срок кредита	Может быть различным. Максимальный рассчитывается как: Срок обучения + 9 месяцев + 15 лет с сохранением льготной процентной ставки. Во время обучения и в течение 9 месяцев после него заемщик выплачивает только проценты по кредиту. Возможно досрочное погашение.
Проценты	Стоимость кредита для заемщика – 3%, остальную часть (18,7%) выплачивает государство.
Требования к заемщику	Не менее 14 лет. Гражданство: Российская Федерация. Абитуриент или студент вуза или ссуза.

В 2025 г. ПАО Сбербанк разработал инновационный кредитный продукт, предлагая молодым людям в возрасте от 18 до 25 лет получить

финансирование на любые нужды без подтверждения целевого использования заёмных средств. Процентная ставка по кредиту зависит от суммы кредитования. Установлены три суммовых диапазона: до 300 т. р., от 300 т. р. до 1 млн. р., от 1 млн. р. По каждому из них установлена отдельная процентная ставка. Для заёмщиков, которые получают зарплату в ПАО Сбербанк, действуют льготные условия [33].

Инновационные банковские технологии используются и для оценки кредитоспособности заемщиков. Для определения кредитной истории внедрена система кредитного скоринга. Это автоматическая программа, проверяющая платежеспособность потенциальных заемщиков на основании ряда критериев, которые сформированы как для физических, так и для юридических лиц, а также различаются в зависимости от вида кредитования. Система, используя статистические методы и прогнозирование на основе математических моделей, собирает данные о заемщике как из открытых источников, так и используя дополнительные источники получения информации. Для формирования итоговой оценки потенциального заемщика оцениваются:

- кредитная история, то есть количество и особенности кредитов, которые были взяты ранее, история их погашения, наличие или отсутствие просрочек по платежам;
- уровень текущей долговой нагрузки, для оценки которой принимаются во внимание платежи по кредитам, рассрочкам, микрозаймам, кредитным картам;
- уровень дохода и основные источники дохода (принимается во внимание подтвержденный доход, регулярность источников дохода);
- основные виды расходов (структура расходов, наличие или отсутствие лиц, находящихся на иждивении у потенциального заемщика и пр.) [25, с. 376].

Обобщение результатов оценки завершается присвоением скорингового

балла: в зависимости от него заявка на получение кредита одобряется или отклоняется. Кроме того, в ПАО Сбербанк развивается система оценки кредитоспособности и прогнозирования финансового поведения заемщика на базе собственной нейросети. Алгоритм, обученный на миллионах историй заёмщиков, анализирует не только финансовые показатели, но и поведенческие паттерны: активность в соцсетях, стиль общения с банком, даже частоту смены работы.

Благодаря современным техническим решениям заявка на получение кредита может быть подана через личный кабинет клиента или на сайте банка без личного визита. Заявка быстра обрабатывается и по ряду кредитных продуктов клиент получает ответ в течение 10-15 мин. При этом благодаря цифровым технологиям даже потенциальным заемщикам, которые не получают заработную плату на карты ПАО Сбербанк, нет необходимости предварительного получения документов, подтверждающих их доход, в бухгалтерии предприятия: достаточно наличия подтвержденного дохода в профиле клиента на «Госуслугах». Благодаря современным технологиям, в частности, использованию искусственного интеллекта, банк может спрогнозировать поведение или определенные потребности клиентов, в результате чего своевременно предложить ему выгодные кредитные продукты, например, в рамках подготовки к отпуску [40].

Одним из инновационных решений ПАО Сбербанк в рамках кредитных продуктов выступает возможность начисления бонусов «Спасибо» за своевременное погашение кредита.

Для предварительной оценки шансов на одобрение кредита потенциальные заемщики могут воспользоваться также сервисами «Кредитная история» и «Кредитный потенциал» (Приложение Г).

Они позволяют заранее узнать и оценить кредитную историю, спрогнозировать предварительное решение по кредиту и условия, а также провести предварительный расчет ежемесячных платежей. При этом сервис «Кредитный потенциал» является абсолютно бесплатным: воспользовавшись

им, можно получить информацию о том, на какой кредит, в каком размере и по какой ставке может претендовать клиент, как он может снизить кредитную нагрузку или улучшить свой потенциал, получая впоследствии более выгодные предложения.

Одним из инновационных продуктов ПАО Сбербанк в рамках повышения привлекательности кредитования, а также в контексте развития осознанного финансового поведения и повышения уровня финансовой грамотности граждан является также сервис «Помощь близкому с кредитом», который заработал со второй половины 2022 г. в связи с возникновением макроэкономических сложностей. Это реальная возможность подстраховать близкого человека при возникновении непредвиденной ситуации, которая может быть связана с болезнью, отсутствием средств на карте, блокировкой счетов и прочими сложностями. Возможна как единоразовая, так и регулярная помощь. При этом средства сразу направляются именно на погашение кредита, то есть не могут быть использованы иным образом. Отключение оплаты возможно в любой момент, а на кредитную историю лица, осуществляющего такую помощь, это никак не влияет. В соответствии с данными статистики банка, популярность сервиса растет: если в 2023 г. такой помощью воспользовались 202,4 тыс. раз, то в 2024 г. – уже 298,4 тыс. раз: в 30% случаев оказывается помощь при оплате платежей по ипотечным кредитам, в 70% случаев – по потребительским кредитам [37].

При формировании соответствующих предложений Сбербанк использует индивидуальный подход к потребностям клиентов. Такого рода персонализация стала возможной, прежде всего, за счет создания мобильного банка и учета доходов, расходов, покупок и предпочтений клиента.

«Сбербанк Онлайн» представляет собой мобильный банк ПАО Сбербанк, представленный браузерной версией и приложениями для операционных систем iOS и Android. Первое мобильное приложение банка было выпущено в 2011 г. По состоянию на 14 июля 2025 г. доступна версия 16.11. По итогам 2024 г. количество ежемесячных активных пользователей

мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» (вместе с приложением СберKids) составило 85,5 млн. чел. Динамика числа пользователей, представленная на рисунке 6, свидетельствует о том, что сервис пользуется устойчивым спросом, а с учетом того, что его функциональные возможности постоянно развиваются и совершенствуются, делая доступными все большее количество операций, популярность приложения растет.

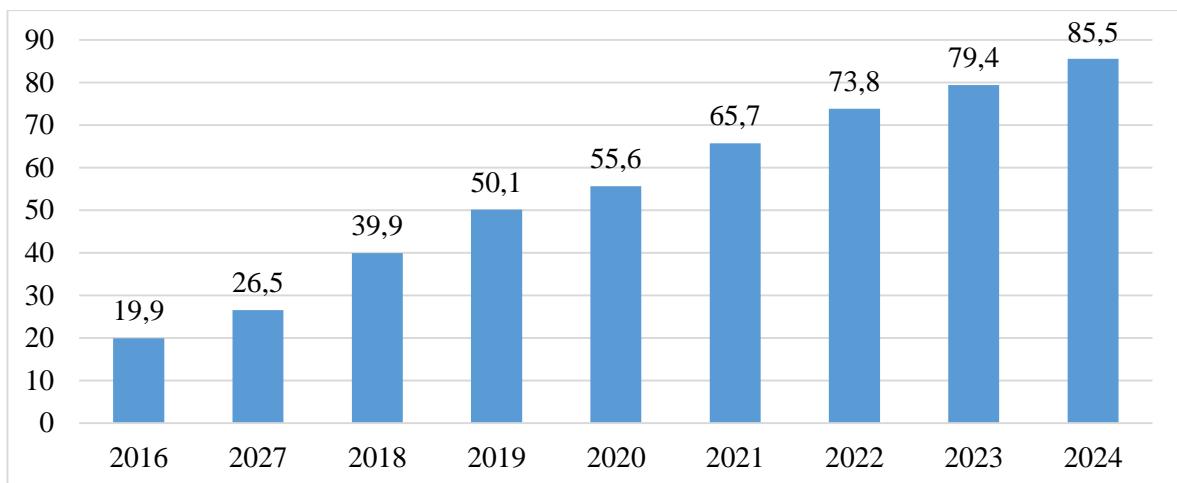


Рисунок 6 – Динамика числа постоянных активных пользователей мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» [13]

В связи с геополитическими проблемами и рисками, а также по причине введения санкций до недавнего времени приложение ПАО Сбербанк не работало на iPhone, однако, 25 августа 2025 г. руководство банка объявил о возвращении возможности их использования и представил новое приложение, которое можно скачать в App Store. Оценивая инновационный характер деятельности ПАО Сбербанк и стремление проявить заботу о клиентах, стоит отметить, что данное приложение было разработано по инициативе и при непосредственном участии ПАО Сбербанк. Обновленный сервис, названный для отражения оперативности и четкости его работы, «Вжух», презентован клиентам: на карточках, размещенных на сайте банка и в мобильном приложении, а также в аккаунтах банка в социальных сетях, детально рассмотрены возможности сервиса и обозначены его преимущества.

Пользователям мобильного приложения доступны различные

возможности:

- вход в мобильное приложение по номеру телефона, ранее установленному логину и паролю, а также по результатам биометрической идентификации: по отпечатку пальца или распознаванию лица;
- предоставление оперативного доступа об имеющихся и доступных банковских продуктах (картах, счетах и так далее), курсах валют, адресах отделений, истории операций, а также доступ к оперативной информации о курсах валют, драгоценных металлов;
- программа лояльности «Спасибо» и онлайн-поддержка;
- оперативные платежи, переводы между собственными картами и счетами, переводы организациям и людям (в том числе на иностранные карты в системах Mastercard и Visa);
- заказ кредитной истории, подача заявки на кредит, внесение платежей по кредитам;
- заказ страхового полиса «Сбербанк страхования»;
- открытие счёта или заказ карты. До выпуска пластиковой карты будет доступна виртуальная, которая может быть добавлена в мобильный кошелёк.
- пользователям мобильного приложения доступны также функции анализа финансов, оценка структура и динамики доходов и расходов, условия и возможности по программе лояльности, получение финансовых советов;
- оплата по QR-коду позволяет быстро и удобно провести платежи, например, оплатить налоги, коммунальные услуги;
- пользователи приложения могут настроить автоплатежи и автопополнения, например, накопления [13].

Возможности мобильного приложения постоянно расширяются. Так, например, для удобства клиентов относительно недавно была добавлена функция, которая позволяет, при наличии нескольких карт, установить

приоритет для поступающих переводов. Также в приложение встроен сканер, который позволяет оперативно осуществить перевод, не вводя вручную реквизитов или номера телефона для оплаты. Сканер распознает соответствующие данные, причем, с недавнего времени не только в печатном формате, но и рукописные. За счет постепенного сокращения времени сканирования оплата покупок и перевод средств стали более комфортными для клиентов. Одной из инноваций ПАО Сбербанк 2024 г., работающей с приложением, стал выпуск стикеров: платежный стикер выступает в качестве полноценной карты. Он просто наклеивается на телефон, после чего, поднеся его к платежному терминалу, можно быстро и удобно оплачивать покупки. Бонусы «Спасибо» при использовании стикера также начисляются [40].

В целях обеспечения безопасности в мобильном приложении можно поменять пин-код, установить удобный способ входа. Также доступна активация новых или перевыпущенных в связи с истечением срока годности карт, привязать карту к Google Pay, после чего, при наличии модуля NFC на телефоне, пользоваться возможностью оплаты с телефона. В декабре 2024 г. в приложение ПАО Сбербанк был интегрирован ИИ в виде самой мощной версии нейросети GigaChat «GigaChat MAX». GigaChat от ПАО Сбербанк наделен возможностями генерировать тексты и составлять планы; умеет решать математические и логические задачи, а также исправлять ошибки в тексте; может выступать в роли переводчика, создавать по запросу изображения, анализировать картинки и документы; писать и проверять программный код.

Мобильное приложение выполнено в фирменных цветах ПАО Сбербанк, имеет интуитивно понятный интерфейс, позволяет менять оформление, варьировать разделы с учетом их потребности (например, скрывать с экрана данные о количестве средств в кошельке, чтобы сохранить соответствующую информацию в тайне. В отдельный раздел выделена информация о партнерах, повышенном кэшбеке, акциях и скидках. Внешний вид приложения и его некоторые возможности продемонстрированы в

## Приложении Д.

Одной из инновационных возможностей, доступных пользователям мобильного приложения, является также возможность управления инвестициями. Для этого с мобильным банком интегрирована платформа «СберИнвестиции», после регистрации в которой и открытия брокерского счета можно вкладывать временно свободные денежные средства в ценные бумаги, покупать и продавать ценные бумаги на Московской бирже. Также пользователям становится доступной аналитика от экспертов ПАО Сбербанк, финансовые новости. Также в приложении «СберИнвестиции» есть раздел «Обучение» с интерактивными видеоуроками, подкастами, статьями [40].

В связи с тем, что в настоящее время ПАО Сбербанк, как было отмечено в рамках общей характеристики банка, реализует концепцию развития банка как цифровой экосистемы для жизни, в приложении пользователям доступны не только банковские, но и прочие виды услуг. В частности, по Сбер ID можно войти в маркетплейс Мегамаркет, принадлежащий ПАО Сбербанк, бесконтактным путем оплатить топливо на заправках, приобрести билеты на развлекательные мероприятия с дополнительной скидкой и повышенным кэшбеком от сервиса Яндекс Афиша, консультацию в сервисе СберЗдоровье (или приобрести, в том числе, с доставкой на дом лекарства в «СберЕаптеке»), воспользоваться сервисами доставки Купер или Самокат.

Для использования всех финансовых и нефинансовых сервисов банка используется современная интеграционная бесшовная технология: возможность входа во все сервисы по единому Сбер ID, в результате чего отпадает необходимость входа в различные приложения и поиска учетных данных. Для защиты данных при переходе между сервисами и оплате используются современных алгоритмы защиты персональных данных. При этом благодаря использованию искусственного интеллекта и технологии обработки больших данных экосистема ПАО Сбербанк умеет подстраиваться под пользователя, формировать персональные предложения и рекомендации по результатам исследования его предпочтений, частоты покупок.

Формируется также и набор персональных рекомендуемых клиенту специальных акций, что обеспечивает стабильный интерес и высокий уровень лояльности как физических, так и юридических лиц [26].

Ранее было отмечено, что стабильно увеличивается количество клиентов как среди граждан, так и среди юридических лиц. В соответствии с этим инновационные продукты и технологии активно используются и для привлечения, повышения качества обслуживания, уровня лояльности обслуживаемых юридических лиц. Для них разработано отдельное приложение «СберБизнес». Соответствующая платформа дистанционного банковского обслуживания создана для работы с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями (Приложение Е).

Платформа предоставляет онлайн-инструменты для управления финансами, аналитики, продвижения и взаимодействия с клиентами, а также помогает повысить операционную эффективность. Благодаря возможностям платформы ее пользователям доступны:

- управление деньгами, так как платформа предоставляет услуги учёта доходов и расходов, формирования отчётности, управления кассовым оборотом, автоматизации финансовых процессов;
- цифровизация бизнес-процессов за счет того, что сервис позволяет автоматизировать рутинные задачи, вести электронный документооборот, повышая производительность и минимизируя человеческий фактор;
- аналитика и отчётность, так как пользователи получают доступ к опциям для анализа данных, построения отчётов, прогнозирования и мониторинга ключевых показателей бизнеса для принятия обоснованных решений;
- интеграция с рядом популярных приложения для удобства работы (например, сервисами 1C);
- реклама, поскольку сервис содержит инструменты для продвижения продукции – диджитал и офлайн;

— построение клиентского опыта. С помощью «СберБизнеса» можно организовать эффективное взаимодействие с покупателями, предоставляя им удобные способы оплаты и персонализированное обслуживание.

Платформа постоянно совершенствуется и развивается. Благодаря этому пользователям доступны такие сервисы, как «Бухгалтерия для ИП», «Моя бухгалтерия онлайн», «Моя бухгалтерия (аутсорсинг)». Они позволяют обобщить данные по доходам и расходам, определить налоговую базу, рассчитать налоги, предполагают рассылку с напоминаниями об уплате налогов и возможность автоматического перечисления налогов по заданным критериям реквизитам. Встроенный модуль электронного документооборота упрощает работу с актами и счетами-фактурами. Подключить «СберБизнес» можно в отделении ПАО Сбербанк, зарегистрировавшись на платформе онлайн или вызвав сотрудника банка на дом, в организацию [37].

Получая значительную долю доходов от сотрудничества с юридическими лицами, ПАО Сбербанк не просто стремится к обслуживанию большего числа субъектов хозяйствования, но и обеспечивает им возможность использования в рамках формируемой экосистемы ПАО Сбербанк современных технологий для развития бизнеса. Связь в этом случае очевидна: развитие субъектов бизнеса и совершенствование инновационного потенциала влечет за собой повышение оборотов, расширение сотрудничества с другими субъектами хозяйствования, рост эффективности экономической деятельности, что будет способствовать, в свою очередь, и росту объемов обслуживания, а значит, и доходов самого банка. В качестве востребованных инновационных технологий, которые привлекательны для субъектов бизнеса и способствуют одновременно привлечению клиентов, росту конкурентоспособности ПАО Сбербанк, могут быть названы:

— виртуальные помощники Салют: Афина, Джой, Сбер (актуальные и для физических лиц): благодаря их работе оперативно могут быть разрешены вопросы, возникающие у клиентов, общение с

- виртуальными помощниками, чат-боты позволяют быстро выявить ту или иную проблему, ответить на вопросы, что экономит время и клиентов, и сотрудников, и положительно сказывается на качестве обслуживания;
- с учетом особенностей развития информационного общества и развития цифровой экономики все более актуальными для субъектов хозяйствования становятся вопросы хранения информации и обеспечения ее надежной защиты. В этой связи своим клиентам ПАО Сбербанк предлагает услуги облачного провайдера SberCloud, облачное файловое хранилище для физических лиц (СберДиск), услуги по обеспечению кибербезопасности (сервис BI.ZONE);
  - в режиме предоставления услуг как для физических, так и для юридических лиц функционирует логистический оператор СберЛогистика;
  - одним из непростых аспектов ведения бизнеса, традиционно вызывающим затруднения, является ведение финансового учета. Дополнительные услуги в сфере финансового консалтинга и аутсорсинга предоставляются в рамках функционирования сервиса для бизнеса СберРешения, который предполагает как консультирование, так и предоставление аутсорсинговых услуг по вопросам ведения бухгалтерии, налогового учета, в том числе, для субъектов малого бизнеса, маркетплейсов, автоматизации управленческой отчетности, а также сопровождению расчетов по заработной плате [40].

С 2024 г. в 5 тыс. офисов при открытии счета для бизнеса ПАО Сбербанк бесплатно выдает новым корпоративным клиентам сертифицированный ключевой носитель (токен) для записи электронной подписи (ЭП) Федеральной налоговой службы (ФНС), подходящий для работы со всеми информационными системами, требующими применения квалифицированной электронной подписи. ЭП ФНС, выданная Сбером, закрывает все потребности

предпринимателей – отчетность, закупки, электронный документооборот и прочие. Всего за год Банк выдал 440 тыс. ЭП ФНС, из них 175 тыс. – клиентам других банков, половина из которых открыли счета для бизнеса в ПАО Сбербанк.

В ноябре 2024 г. у представителей бизнеса и предпринимателей появилась возможность спланировать визит в офис банка. Теперь они, как и частные клиенты, могут заранее записаться в удобный офис на определенное время в приложении СберБанк Онлайн и получить приоритетное обслуживание в первом же освободившемся окне в офисе. Услуга доступна более чем в 5 тыс. отделений ПАО Сбербанк в крупных городах и небольших населенных пунктах страны. В течение 2024 г. постоянно улучшалась функциональность платформы «СберБизнес» в ответ на запросы клиентов. Нововведения СберБизнеса последнего года:

- в начале 2024 г. ПАО Сбербанк реализовал в мобильном приложении функционал подписания и отправки платежей за счет кредитных средств, а также быстрое пополнение единого налогового счета. Теперь пользователи могут оперативно увидеть причины блокировки и принять соответствующие меры. Эта доработка также поможет сократить количество обращений в контактный центр;
- особое внимание разработчики мобильного приложения СберБизнес уделили вопросам безопасности пользователей. Так, в СберБизнес на платформе Android стала доступна полезная функция проверки входящих звонков на предмет мошенничества. ИТ-специалисты переработали антивирусные механизмы, которые в том числе влияли на скорость загрузки данных, а для предотвращения подделки приложения злоумышленниками внедрили дополнительную защиту от его подмены в момент установки обновления;
- с 2024 г. клиентам СберБизнес доступны моментальные платежи СБП по QR-коду от предпринимателя-плательщика предпринимателю-получателю. Платежи проводятся в

- круглосуточном режиме, а средства поступают на счет мгновенно;
- в целях увеличения скорости и повышения удобства работы клиента в интернет-банке ПАО Сбербанк выполнил редизайн раздела «Платежи и переводы». Клиентам доступны список документов и возможность фильтрации счета списания в случае большого количества счетов. Пользователи видят историю изменений платежа и могут работать с шаблонами платежных документов, не переходя в другой раздел;
  - в начале 2025 г. цифровой банк стал удобнее для пользователей с упрощенным режимом налогообложения. Уведомления от ФНС доступны на ее веб-сайте на специальной вкладке в разделе «Налоги и бухгалтерия» без необходимости входа в личный кабинет. Отчеты в ФНС о выплате заработной платы сотрудникам больше не нужно заполнять вручную – все персональные данные сотрудников загружаются автоматически;
  - в четвертом квартале 2024 г. запущен подборщик бухгалтерского продукта, который подсказывает клиенту, какой из существующих бухгалтерских продуктов в магазине СберБизнес подходит ему больше всего;
  - веб-версия СберБизнес способна теперь работать в режиме разделения экрана, благодаря чему пользователь может одновременно выполнять операции в системе и взаимодействовать с технической поддержкой в чате, пользоваться разделом «Помощь» и виртуальными турами по системе; вход в СберБизнес стал удобнее и быстрее. В веб-версии появился способ аутентификации по QR-коду с помощью мобильного приложения;
  - в веб- и мобильной версиях интернет-банкинга запущен сервис «Формирование актов». Сформировать и отправить акт контрагенту стало возможно менее чем за одну минуту;
  - добавлена персонализация контента СберБизнес путем исследования

особенностей восприятия контента различными пользовательскими сегментами. Совместно с Лабораторией нейронаук и поведения человека были определены ярко выраженные группы пользователей интернет-банка, по-разному воспринимающие одну и ту же информацию, и сформированы рекомендации по коммуникации с данными группами.

ПАО Сбербанк продолжает развивать отраслевые сервисы на платформе СберБизнес. Каждое решение содержит заточенные под конкретную отрасль встроенные сервисы, которые повышают эффективность работы и позволяют управлять бизнесом в режиме одного окна.

Все большую популярность набирает сервис «Кредитный потенциал для бизнеса», с помощью которого предприниматели, не являющиеся клиентами Банка, могут рассчитать кредитный потенциал в СберБанк Онлайн без открытия расчетного счета и предоставления документов. Количество произведенных расчетов за 2024 г. составило более 470 тыс., что почти в 1,3 раза больше, чем в предыдущем году.

В 2024 г. ПАО Сбербанк запустил новый продукт «Финансирование подрядчиков ИЖС с использованием счетов эскроу». В рамках продукта подрядчикам индивидуального жилищного строительства (ИЖС) доступно кредитование с господдержкой от финансового института ДОМ.РФ по ставке 1% на строительство индивидуальных жилых домов (ИЖД). Теперь подрядчики ИЖС могут строить ИЖД для физических лиц на кредитные средства банка, не привлекая собственные средства, при этом денежные средства физического лица защищены механизмом эскроу-счетов.

Привлекая новых клиентов и заботясь о качестве обслуживания действующих, ПАО Сбербанк стремится создавать и использовать инновационные продукты и технологии в соответствии с потребностями государства и общества. Одним из изменений последних лет, реализованным в рамках поддержки предпринимательского потенциала и инициативы граждан, а также для создания условий пополнения бюджета за счет

налоговых поступлений, стало формирование нового налогового режима для самозанятых граждан. Необходимость его создания, нормативного регулирования и государственной поддержки определяется изменением ситуации на рынке труда и развитием современных форм занятости. Для привлечения клиентов и обеспечения их удобства Сбербанк разработал сервис «Свое дело» для самозанятых граждан. С его помощью пользователи могут легально вести бизнес и платить налоги. В составе функций сервиса могут быть отмечены:

- создание QR-кодов для приёма оплаты, которые впоследствии можно показать на экране смартфона или распечатать;
- формирование счетов на оплату покупателям, вне зависимости от того, являются ли они физическими или юридическими лицами;
- автоматическое формирование суммы налога, а также быстрая оплата с автоматическим заполнением реквизитов;
- формирование справок о доходах и о постановке на учёт.

Регистрация в сервисе доступна для россиян старше 16 лет, а также нерезидентов, при соблюдении ими определенных условий. Подключение сервиса – довольно простое, заполнение заявки с дальнейшим отправлением ее в ФНС занимает небольшое количество времени.

Инновационные решения ПАО Сбербанк использует для совершенствования целого ряда операций. В частности, современная экономическая система характеризуется безусловным преобладанием безналичных платежей, в том числе, в рамках розничного товарооборота. В этой связи современные цифровые решения все более активно используются банками для совершенствования бесконтактных способов оплаты. Сбербанк стал одним из первых банков в стране, который занялся разработкой собственных технологических решений и продуктов для обеспечения бесконтактной оплаты.

Особенно актуальными соответствующие продукты и возможности стали после того, как ранее привычные и популярные у российских

пользователей Apple Pay и Samsung Pay в связи с экономическими санкциями перестали работать в России. Ставшая привычной для потребителей возможность произвести оплату даже при отсутствии карты для соответствия ожиданиям клиентов нуждалась в возвращении, в связи с чем довольно оперативно Сбербанк предложил своим клиентам сервисы оплаты с помощью QR-кода или с использованием биометрии, т. е. «Оплату улыбкой». Подключение обеих услуг в мобильном приложении является достаточно простым. Наиболее востребованным и часто используемым соответствующее решение является у компаний, специализирующихся на продаже продовольственных товаров. В целях обеспечения удобства не только покупателей, но и представителей бизнеса для последних замена ранее работавших терминалов на терминалы с возможностью оплаты по биометрии полностью бесплатна. Согласно данным социологических исследований ПАО Сбербанк возможности, оперативность и более высокий уровень безопасности при оплате с помощью биометрии оценивают все большее количество клиентов. Например, встроенный в сервис «Оплата улыбкой» алгоритм распознавания умеет четко определять по нескольким десяткам критериев, что перед камерой находится конкретный человек. В случае, если в кадр попадает несколько людей, оплата не проходит [40].

Одним из инновационных продуктов ПАО Сбербанк, в том числе, в контексте развития способов бесконтактной оплаты и повышения безопасности, выступает выпуск продуктов и решений для представителей подрастающего поколения. Закономерности развития современной экономики таковы, что безналичные расчеты стали одной из характерных особенностей обыденной жизни, в связи с чем появилась необходимость и обеспечения потребностей детей и юношества, и повышения уровня их финансовой грамотности. Кроме того, в рамках государственных программ, реализуемых проектов по профессиональной ориентации и обеспечению занятости несовершеннолетних граждан в свободное время, многие из них трудоустраиваются. Все перечисленное в совокупности способствовало

созданию ряда банковских продуктов для детей, и являясь одним из наиболее крупных банков страны, ПАО Сбербанк не остался в стороне от соответствующих процессов. ПАО Сбербанк предлагает продукты для детей, включая детскую банковскую карту и специальное мобильное приложение «СберKids». Эти продукты помогают ребёнку управлять деньгами и учиться финансовой грамотности, а родителям – контролировать траты ребёнка.

Детская СберКарта – дебетовая карта, которая привязана к счёту родителя. Она позволяет ребёнку совершать покупки в магазинах и интернете, дает возможность родителям контролировать траты ребенка, ограничивать определенные виды покупок, даёт кэшбек и бонусы по программе «СберСпасибо», позволяет снимать наличные в банкоматах банка без комиссии. Обслуживание такой карты бесплатно, при наличии технических возможностей и согласовании работы сервисов она может быть использована как школьная карта для прохода в школу, оплаты питания в школьной столовой. Оформить карту может законный представитель: родитель, усыновитель, приёмный родитель или опекун. Подать заявку можно в офисе банка или через мобильное приложение «Сбербанк Онлайн». Детям старше 14 лет может быть оформлена личная СберКарта (молодежная), не привязанная к счету родителей. Она также является бесплатной, участвует в бонусной программе, доступна для пользования с приложением Сбербанк Онлайн.

Осенью 2025 г. ПАО Сбербанк запустил продажи детских платёжных браслетов для бесконтактной оплаты. Соответствующее устройство рассчитано на детей в возрасте от 6 до 13 лет и оснащено встроенным чипом NFC, совместимым с платёжными терминалами. Планируется осуществлять оплату через сканирование QR-кода в приложении «СберKids» при сохранении возможности родителей контролировать расходы ребенка, устанавливать лимиты и ограничения через мобильное приложение.

Для оценки влияния используемых в практике ПАО Сбербанк инноваций на эффективность деятельности на основании ранее проанализированных в теоретической части работы показателей

эффективности и методики их оценки, а также с учетом отчетности банка за 2022-2024 гг. составляется таблица 4.

Таблица 4 – Расчет влияния банковских инноваций на эффективность деятельности ПАО Сбербанк, 2022 -2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение	
				Абс.	Отн., %
Количество клиентов, физических лиц, млн. чел.	107,4	108,5	109,9	2,5	102,33%
Число корпоративных клиентов, млн. субъектов	3,1	3,2	3,3	0,2	106,45%
Пользователи системы лояльности, млн. чел.	79,6	84,7	94,2	14,6	118,34%
Активные пользователи Сбербанк Онлайн	73,8	79,4	85,5	11,7	115,85%
Корпоративные кредиты, трлн. руб.	18,87	23,3	27,7	8,83	146,79%
Розничные кредиты, трлн. руб.	12,039	15,6	18,1	6,061	150,34%
Средства корпоративных клиентов на счетах, трлн. руб.	8,733	10,9	16,8	8,067	192,37%
Средства физических лиц на счетах, трлн. руб.	18,336	22,6	27,8	9,464	151,61%
Стоимость активов, млрд. руб.	48,8	50,3	58,1	9,3	119,06%
Стоимость собственного капитала, млрд. руб.	6,112	6,482	6,974	0,862	114,10%
Доля собственного капитала в структуре источников финансирования, %	12,52	12,89	12,00	-0,01	95,84%
Чистая прибыль, трлн. руб.	300,2	1251,135	1318,229	1018,029	439,12%
Доля чистой прибыли в структуре собственного капитала, %	49,12	193,02	189,02	139,90	384,84%
Рентабельность активов, %	6,15	24,87	22,69	16,54	368,83%
Рентабельность собственного капитала, %	49,12	193,02	189,02	139,90	384,84%

Данные таблицы позволяют говорить о том, что внедряемые ПАО Сбербанк банковские инновации оказывают явное положительное влияние на показатели эффективности работы банка. Несмотря на то, что в основном количестве случаев, как ранее было отмечено, эффективность банковской деятельности определяется комплексным подходом, сразу всеми направлениями повышения качества обслуживания, инновационные банковские продукты и технологии играют в этом не последнюю роль. В частности, согласно данным таблицы 4, за последние три года количество

розничных клиентов банка увеличилось на 2,5 млн. чел. (+2,33% в относительном выражении), число корпоративных клиентов выросло на 0,2 млн. субъектов (+6,45%). Эффективность системы лояльности, которая как в частном, так и в корпоративном сегменте строится и совершенствуется именно с привлечением банковских технологий, подтверждается ростом числа пользователей системы лояльности (+18,34%) и пользователей онлайн-банка (рост в розничном сегменте составил 15,85% за три года, относительно корпоративного сегмента данных в годовом отчете банка не представлено).

Одним из аргументов в пользу эффективности банковской деятельности выступает положительная динамика кредитного портфеля. Инновационные банковские продукты и технологии, делающие кредитное обслуживание более эффективным и привлекательным положительно сказывается на репутации, конкурентоспособности и финансовой эффективности банка, так как процентные доходы играют важную роль в формировании чистой прибыли банка. Рост корпоративного кредитного портфеля ПАО Сбербанк за три года составил, несмотря на непростые экономические условия и высокие процентные ставки, 46,79%, в розничном сегменте – 50,34%. О доверии клиентов свидетельствует прирост средств клиентов: объем средств корпоративных клиентов вырос за три года на 92,37%, розничных клиентов – на 51,61%. Это также положительно влияет на конкурентоспособность банка, оборот средств, эффективность их использования и конечный финансовый результат. Это подтверждается данными отчетности: сумма активов банка, которая выступает в качестве одного из критериев конкурентоспособности и лидерства в банковском секторе, за три года увеличивается на 9,3 млрд. руб., что в относительном выражении составляет 19,06%. Стоимость собственного капитала банка, который традиционно рассматривается как основа финансовой устойчивости и надежности банка – растет на 0,862 млрд. руб., или 14,1%. Несмотря на то, что в относительном выражении доля собственного капитала в структуре источников финансирования немного снижается, показатель демонстрирует относительно устойчивую динамику.

Положительную динамику демонстрирует также чистая прибыль ПАО Сбербанк. Данный показатель выступает в качестве одного из основных показателей эффективности банковской деятельности. И тот факт, что по сравнению с уровнем 2022 г. удалось не просто добиться значительного повышения чистой прибыли в 2023 г., но и удержать положительную динамику в 2024 г., подтверждает качество работы банка, которое растет, в том числе, в результате использования инновационных продуктов и технологий. В связи с тем, что показатели рентабельности рассчитываются на основе чистой прибыли, они также растут.

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что данной части работы не только представлена характеристика ПАО Сбербанк как одного из лидеров российского банковского сектора, но и рассмотрены банковские инновации, используемые банком на практике для повышения качества обслуживания, скорости и надежности осуществления банковских операций, уровня удовлетворенности клиентов. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что инновационным технологиям уделяется значительное внимание, что, судя по динамике количества клиентов, числа активных пользователей мобильного приложения, чистой прибыли банка, положительно влияет на уровень прибыли, способствует росту конкурентоспособности и дальнейшему развитию банка.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию использования инноваций в ПАО Сбербанк**

#### **3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию практики использования инноваций как инструмента повышения эффективности деятельности ПАО Сбербанк**

Несмотря на опыт разработки и внедрения, многочисленные преимущества и дополнительные возможности повышения конкурентоспособности, которые связаны с применением банковских инноваций в деятельности ПАО Сбербанк, важно отметить и тот факт, что применение этих инноваций влечет за собой дополнительные риски и сложности. Возникающие проблемы, риски и дополнительные сложности можно охарактеризовать следующим образом.

Несмотря на использование дополнительных инструментов обеспечения безопасности клиентов, в полной мере использование современных способов оплаты, хранения денежных средств и управления ими не гарантируют сохранности и полной устойчивости к внешним посягательствам. В результате кибератак могут стать доступными персональные данные клиентов банка, случаются сбои в работе банкоматов, терминалов и мобильных приложений, что может стать причиной паники, невозможности или задержки транзакций. Также риски связаны с ростом количества случаев финансового мошенничества, число которых увеличилось, в том числе, и в связи с отсутствием достаточного уровня финансовой грамотности у граждан, и по причине сохранения геополитической напряженности. Это требует разработки современных решений, направленных как на обеспечение безопасности серверов, сайта самого банка, так и информационно-разъяснительной работы с клиентами.

В то же время регионы страны обладают различным уровнем инновационного развития, в том числе, развития цифровых технологий, что не

позволяет в равной мере развивать новые продукты и внедрять инновационные технологии в практике работы ПАО Сбербанк в регионах.

Также стоит отметить и то обстоятельство, что в течение длительного промежутка времени сфере информационных технологий не уделялось достаточное внимание, в связи с чем уровень как производства компьютерной техники и сопряженных с ней устройств, так и развития программного обеспечения оставался достаточно низким. Только с объявлением курса на развитие высокотехнологичных отраслей промышленности, поддержку ИТ-сектора и обеспечение технологического суверенитета страны инновационному производству и решениям, в том числе, на уровне государственной поддержки стало оказываться должное внимание. Это не позволяет оперативно решить проблемы как с качественным современным оборудованием для банковского сектора, так и с программным обеспечением, которое способствовало бы, в том числе, обеспечению необходимого уровня безопасности.

Остаются не решенными окончательно и вопросы кадрового обеспечения банковского сектора: сохраняется дефицит сотрудников в целом и сотрудников с высоким уровнем цифровой грамотности, в частности. Это препятствует полноценному использованию современных банковских технологий и может привести к снижению конкурентоспособности, качества обслуживания.

Одной из проблем, получивших в 2024-2025 гг. распространение на территории практически всех субъектов Российской Федерации, стали массовые отключения и сбои в работе мобильного интернета, в результате чего банкоматы и терминалы ПАО Сбербанк, как и других банков, работают с перебоями, а покупатели магазинов, в особенности, небольших торговых предприятий, лишены ставшей привычной для них возможности бесконтактной оплаты. Все перечисленные сложности требуют совершенствования инновационного потенциала ПАО Сбербанк и более активного развития банковских технологий последнего поколения.

В качестве перспективных направлений могут быть предложены следующие направления работы:

а) В сотрудничестве с правоохранительными органами, образовательными организациями и органами государственной власти постоянно совершенствовать работу по повышению безопасности платежей и повышению уровня финансовой грамотности граждан. Для этого рекомендуется:

- регулярно с использованием технологий искусственного интеллекта оценить основные виды угроз, виды мошеннических действий, алгоритмы кибератак и повышать устойчивость программного обеспечения ПАО Сбербанк ко всем видам угроз;
- разработать алгоритмы замедления или блокировки подозрительных операций со счетов клиента, используя несколько критериев для выявления таких операций, интеграцию с другими банковскими учреждениями, оценку мобильных звонков и сообщений;
- разработать в сотрудничестве с образовательными учреждениями информационно-просветительские программы по предупреждению мошеннических действий, снижению киберугроз и повышению уровня финансовой грамотности для школьников и студентов;
- регулярно презентовать в мобильных приложениях, на сайте, в аккаунтах в социальных сетях имеющиеся в настоящее время способы защиты и сервисы обеспечения безопасности от ПАО Сбербанк: так, например, сервис «Близкие рядом» позволяет клиенту назначить одного из своих близких в качестве помощника, который будет одобрять или отклонять его операции; сервис «Антивирус от Сбербанка», будучи встроенным в приложение, после активации проверяет все подозрительные приложения и сервисы. Клиенты ПАО Сбербанк должны четко знать алгоритм действий в случае кражи или потери карты. Соответствующие разъяснения должны даваться при оформлении карты, а также

иметься в личном кабинете. Периодически соответствующая информация должна обновляться. Повышение финансовой дисциплины и формирование осознанного финансового поведения клиентов во многом определяется грамотными действиями сотрудников банка, в связи с чем необходимо четко предоставлять все возможности сервисов обеспечения безопасности, периодически направлять уведомления в мобильном приложении об обновлениях, вновь появившихся возможностях, способах защиты;

- разработать по аналогии с сервисом «Госуслуги» системы многофакторной аутентификации для предотвращения несанкционированного доступа к счетам;
- внедрять в практику работу банка системы мониторинга транзакций в реальном времени на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, которые выявляют подозрительные операции и автоматически блокируют их;
- использовать для повышения безопасности клиентов инструменты токенизации данных: они представляют собой технологию замены конфиденциальных данных (например, номера банковской карты) на уникальный, нечувствительный идентификатор – токен. В результате при использовании, например, сервисов бесконтактной оплаты (например, SberPay) номер карты не передаётся продавцу или в сеть, вместо него используется токен, который бесполезен для злоумышленников.

б) Для своевременного внедрения банковских продуктовых инноваций регулярно проводить маркетинговые исследования рынка для оценки перспективных инноваций, стратегии поведения конкурентов, потребностей и уровня удовлетворенности клиентов. С учетом активного использования личных кабинетов клиентами, являющимися как физическими, так и юридическими лицами, провести сегментацию клиентов и установить регулярность проведения опросов относительно возникающих сложностей,

существующих потребностей, возможных неудобств можно посредством проведения опросов в личных кабинетах, оценки клиентами качества обслуживания, возможностей личного кабинета, ассортимента имеющихся банковских продуктов и услуг.

в) Повышать качество технического обеспечения отделений ПАО Сбербанк и партнеров в регионах, что возможно, в частности, в рамках реализации национальных проектов, региональных проектов по цифровизации и повышению финансовой грамотности участников платежного оборота, посредством реализации проектов государственно-частного партнерства.

г) Обеспечивать регулярное повышение уровня цифровой грамотности сотрудников ПАО Сбербанк. Для этого рекомендуется:

- включить цифровые навыки в состав обязательно оцениваемых критериев как при оценке кандидатов на вакантные должности, так и в рамках периодически проводимой оценки персонала;
- разработать критерии и определить периодичность проведения оценки уровня развития цифровых навыков сотрудников, занимающих различные должности;
- разработать образовательные программы для повышения уровня цифровой грамотности, цифровые модули и программы, которые обеспечивали бы возможность дистанционного обучения, а также стандарты оценки качества обучения;
- включить уровень цифровой грамотности в состав критериев для стимулирования сотрудников.

д) Продолжать работу по совершенствованию использования современных банковских инноваций для повышения качества обслуживания и удобства клиентов, улучшения работы отделений ПАО Сбербанк:

- использовать технологии искусственного интеллекта для совершенствования качества работы самих отделений: например, для определения населенных пунктов и мест открытия новых

- отделений, составления расписания сотрудников определенных отделов, осуществления предварительной записи клиентов, для решения проблем которых требуется посещение определенных специалистов (например, проведение сделки с использованием ипотечного кредитования);
- использовать технологии обработки больших данных и искусственного интеллекта для совершенствования существующей скоринг-системы оценки платежеспособности потенциального заемщика. В качестве перспективных направлений выступает, в частности, развивающаяся в последние годы технология психографического профилирования, которая предполагает учет личных особенностей клиента и его потребительского поведения для прогнозирования рисков индивидуального дефолта, а также привлечение данных обработки активности в социальных сетях, сведений о социальном окружении, запросах, истории покупок на различных ресурсах для формирования обобщенного портрета, учета неподтвержденных данных о доходах и расходах и построения комплексного профиля потенциального заемщика;
  - разработать виртуальных советников, которые будут представлять собой более совершенную версию виртуальных помощников. Для этого необходимо научить их оценивать доходы и расходы клиента, давать советы относительно выгодных условий кредитных продуктов, инвестиций, сроков внесения платежей. Несмотря на то, что в целом ряде банковских приложений, в том числе, приложениях ПАО Сбербанк, такие помощники уже имеются, важно довести их работу до совершенства, обеспечить возможность полноценного голосового помощника, синтезирующего и распознающего речь и сложные запросы, которые пока еще остаются за пределами понимания используемых механизмов;
  - для совершенствования технологии и повышения безопасности

используемых биометрических сервисов разработать решения, основанные на интеграции нескольких биометрических факторов: вовлечение нескольких типов биометрических данных, таких как голос, радужка глаза и геометрия лица, позволит повысить уровень безопасности.

е) Использовать инновационные технологии для привлечения средств клиентов и сохранения объемов средств корпоративных и розничных клиентов на счетах банка, что позволит получить пассивный доход и повысить величину собственных средств, важный для обеспечения устойчивости и надежности банка. Одним из перспективных инструментов в этой связи выступает не только качество обслуживания банка, но и использование искусственного интеллекта для оценки доходности банковских продуктов. Не менее перспективным инструментом выступает активно развивающаяся платформа «СберИнвестиции» – приложение, созданное СберБанком, в котором можно покупать и продавать ценные бумаги на Московской бирже и внебиржевом рынке. Для ее дальнейшего развития и продвижения рекомендуется:

- использовать современные технологии, связанные с блокчейном, искусственным интеллектом (ИИ), Big Data и биометрией для формирования рекомендуемого портфеля ценных бумаг, оценки рисков, организации работы с цифровыми финансовыми активами (ЦФА), анализа данных и аутентификации клиентов;
- привлекать алгоритмы машинного обучения для анализа данных о клиентах и их поведении. Это позволит банку лучше понять потребности и предпочтения клиентов, а также предлагать персонализированные продукты и услуги;
- использовать аналитические инструменты и возможности Big Data для анализа тенденций финансовых рынков, поведения клиентов, обнаружения мошенничества, управления рисками. Например, в 2024 году ПАО Сбербанк разработал трекер на Индекс Циклов Денежно-Кредитной Политики SBERMPCI, созданный на основе искусственного интеллекта модель анализирует пресс-релизы Банка России и

определяет эффективный тип инвестиционных инструментов долгового рынка.

ж) Развивать технологии бесконтактной оплаты и обеспечивать стабильность расчетных операций и платежей в условиях ограничений мобильного интернета. Для реализации необходимо:

- обеспечить в отделениях ПАО Сбербанк стабильный доступ клиентов в Интернет за счет установки современных модулей Wi-Fi;
- при ограничениях мобильного интернета для бесконтактной оплаты использовать альтернативные технологии, связанные с NFC или QR-кодом. Эти способы работают без подключения смартфона к интернету, но имеют разные особенности. В этой связи необходимо рассказать клиентам об особенностях использования данных технологий, способах повышения эффективности такого использования и совершенствовать их техническое обеспечение. В частности, презентованный недавно сервис «Вжух» для оплаты айфоном, позволяет проводить оплату даже в отсутствии доступа к мобильному интернету. В соответствии с этим в настоящее время необходимо уделить внимание развитию и совершенствованию именно таких альтернативных способов оплаты, а также информированию клиентов о соответствующих возможностях. Так, например, для оплаты с использованием модуля NFC клиенту банка не требуется мобильный интернет, однако, для подтверждения платежа терминалу нужно связаться с банком, и для этого ему требуется доступ к интернету: в этом случае продавец для сохранения клиентов и обеспечения стабильного оборота должен обеспечить или проводной интернет, или работу терминалом через подключение к Wi-Fi. Без использования мобильного интернета на основании технологии NFC работают также и ранее рассмотренные платежные стикеры.

Следовательно, разработанные направления дальнейшего

совершенствования практики использования инноваций для совершенствования работы и повышения эффективности банковской деятельности ПАО Сбербанк положительно скажутся на его работе, позволят привлечь и сохранить большее количество клиентов, благоприятно влияя на уровень их лояльности, количестве осуществляемых операций и показателях прибыли.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций**

Разработанные рекомендации, направленные как на совершенствование практики обслуживания клиентов с использованием банковских инноваций, так и дальнейшего развития, совершенствования самих инновационных продуктов, улучшения безопасности клиентов. В соответствии с этим можно сделать вывод о том, что разработанные рекомендации обладают социально-экономической эффективностью. Основные параметры их значимости представлены на рисунке 7.



**Рисунок 7 – Параметры социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций**

Представленные на рисунке 7 социально-экономические последствия разработанных мероприятий характеризуют их в комплексе. Одновременно каждая из них, в зависимости от того, на какое именно направление развития

банковской деятельности они направлены, будет влиять на тот или иной показатель развития банка, приводя тем самым к совершенствованию деятельности, росту конкурентоспособности, привлечению дополнительного количества клиентов, а значит, повышению прибыли за счет процентных, операционных доходов, увеличения суммы средств клиентов на счетах банка и прочее.

В частности, одной из рекомендаций, предложенных выше, является использование цифровых технологий для совершенствования предлагаемых клиентам банковских продуктов, маркетингового анализа рынка. Современные цифровые технологии, в том числе, основанные на использовании искусственного интеллекта и технологии обработки больших данных позволяют провести выявление и обобщение значительных объектов данных в кратчайшие сроки, провести соответствующий анализ по ключевым словам, используя, в том числе, те или иные критерии для оценки уровня удовлетворенности клиентов. Дополнительный материал может быть собран посредством оценки интересов, запросов клиентов, наиболее часто встречающихся в поиске в личных кабинетах. В том числе, соответствующие опросы можно провести относительно востребованных направлений кредитования с дополнительной сегментацией клиентов, оценкой наиболее распространенных банковских продуктов и программ в сфере кредитования, что позволит разработать индивидуальные предложения для клиентов. Такого рода использование банковских инноваций станет основой увеличения кредитного портфеля в рамках кредитования как физических, так и юридических лиц, привлечет дополнительное количество клиентов в различных категориях, положительно повлияет на величину процентных доходов, которые выступают в качестве основного направления формирования чистой прибыли. Согласно ранее представленным статистическим данным, корпоративный кредитный портфель ПАО Сбербанк по результатам банковской деятельности в 2024 г. составил 18,1 трлн. р., общая величина розничных кредитов, в свою очередь, достигла 27,7 трлн. р.

со средним размером кредита в корпоративном секторе в 1,56 млн. р. С учетом широкого разброса суммы кредитования розничных клиентов (небольшие суммы по потребительским кредитам, с более высокой суммой автокредита или ипотечного кредита), средний размер кредита, выданного ПАО Сбербанк в 2024 г. в розничном секторе, составил, согласно данным годового отчета, 619,75 т. р. Количество выданных кредитов в корпоративном секторе составило, соответственно, в 2024 г. 11602 субъекта кредитования, в розничном сегменте – 44 695 кредитов. Несмотря на то, что прогнозировать количество привлеченных клиентов на основании исключительно разработанных рекомендаций достаточно сложно, так как на число выданных кредитов в 2025 г. будут по-прежнему оказывать влияние макроэкономические факторы (инфляция, уровень безработицы, динамика рынка труда и общего уровня благосостояния, геополитические риски и дополнительные угрозы, связанные с повышением налогового бремени в связи с предполагаемым ростом ставки НДС. Однако, предположив рост числа привлеченных клиентов и выданных розничных и корпоративных кредитов на 10%, получаем повышение по каждому параметру. При сохранении средних размеров кредитов, что является логичным предположением с учетом сохранения непростой экономической ситуации и повышенного внимания субъектов кредитования к расходам и уровню кредитной нагрузки, а банка – к оценке кредитоспособности и одобрению заявок, можем рассчитать предполагаемое увеличение кредитного портфеля.

Согласно ранее проанализированным данным, представленным в таблице 2, увеличение совокупного кредитного портфеля банка на каждый процент влечет за собой увеличение процентных доходов в среднем на 2%. Это связано с особенностями начисления процентов, в том числе, в результате сохранения высокой ключевой ставки ЦБ РФ. Несмотря на то, что по результатам двух последних заседаний Совета директоров Банка России ключевая ставка начала плавно снижаться и по прогнозам сократится до конца года до 15%, делать однозначные прогнозы и оценивать влияние динамики

процентной ставки на величину выдаваемых кредитов, платежей по ним и процентных доходов – довольно сложно. С учетом сказанного определяется динамика процентных доходов.

При сохранении средних размеров кредитов, что является логичным предположением с учетом сохранения непростой экономической ситуации и повышенного внимания субъектов кредитования к расходам и уровню кредитной нагрузки, а банка – к оценке кредитоспособности и одобрению заявок, можем рассчитать предполагаемое увеличение кредитного портфеля (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет эффективности использования банковских инноваций для розничного и корпоративного кредитования в ПАО Сбербанк

Показатель	2024 г., факт	2025 г., прогноз
Количество выданных розничных кредитов, ед.	44 695	$44\ 695 * 110\% = 49\ 164$
Количество выданных корпоративных кредитов, ед.	11 602	$11\ 602 * 110\% = 12\ 762$
Кредитный портфель в розничном сегменте, трлн. руб.	27,7	$49164 \times 619,75 = 30,47$
Кредитный портфель в корпоративном сегменте, трлн. руб.	18,1	$12\ 762 \times 1,56 = 19,9$
Общая величина кредитного портфеля ПАО Сбербанк, трлн. руб.	45,8	$30,47 + 19,9 = 50,37$
Прирост кредитного портфеля, %	-	$(30,47+19,9)/(27,7+18,1) = 9,97$
Прирост чистых процентных доходов, млрд. руб.	-	$\frac{2758,7 \times 19,94}{100} = 550,08$

В соответствии с тем, что именно процентные доходы выступают основным источником формирования чистой прибыли, на соответствующую сумму, как минимум, увеличится ее размер в предстоящем году.

Также в соответствии с результатами проведенного анализа и на основании предложенных рекомендаций можно сделать выводы о том, что благодаря разработке инновационных банковских продуктов, направленных на привлечение средств клиентов и совершенствование условий обслуживания корпоративных клиентов за счет современных технологий, внедрения облачных технологий и продуктов, связанных с использованием

искусственного интеллекта для более рационального размещения привлеченных средств, ПАО Сбербанк, вопреки снижению процентных ставок по вкладам удастся сохранить средние темпы прироста средств клиентов как в розничном, так и в корпоративном сегменте. Для их расчета составляется таблица 6. С учетом средних значений в этой же таблице определяется прогноз средств клиентов ПАО Сбербанк на счетах по результатам организации банковской деятельности в 2025 г.

Таблица 6 – Расчет средних темпов прироста привлеченных средств клиентов на счетах ПАО Сбербанк, 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	Темп прироста, 2023 г./2022 г., %	2024 г.	Темп прироста, 2024 г./2023 г., %	Средний темп прироста, %
Средства корпоративных клиентов, трлн. руб.	8,733	10,9	24,81	16,8	54,13	39,47
Средства физических лиц на счетах, трлн. руб.	18,336	22,6	23,25	27,8	23,01	23,13
Средства корпоративных клиентов на счетах в 2025 году, прогноз,				$16,8 + 16,8 \times 39,47\% = 23,43$ трлн. р.		
Средства физических лиц на счетах в 2025 году, прогноз				$27,8 + 27,8 \times 23,13\% = 34,23$ трлн. Р.		

Соответствующая динамика и дальнейшее применение современных продуктов и технологий для привлечения средств клиентов положительно скажется не только на количестве клиентов и средств на счетах банка, но и позволит увеличить прибыль от использования данных средств, будет способствовать росту конкурентоспособности банка. За счет совокупности рекомендуемых рекомендаций удастся, как предполагается, сохранить темп прироста числа новых клиентов и среди граждан, и среди юридических лиц.

Обобщая экономическую эффективность разработанных рекомендаций, необходимо оценить ее с учетом ранее использованных критериев, для чего

составляется таблица 7. Дополнительно предполагается, что за счет представленных мероприятий удастся сохранить аналогичный динамике кредитного портфеля темп роста новых клиентов в корпоративном и розничном секторе. Темпы роста активных пользователей системы лояльности рассчитываются на основе среднегодовой динамики за последние три года.

Таблица 7 – Расчет влияния рекомендаций по внедрению банковских инноваций на эффективность деятельности ПАО Сбербанк, (прогноз)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025г., прогноз	Изменение	
					Абс.	Отн., %
Количество клиентов, физических лиц, млн. чел.	107,4	108,5	109,9	111,33	3,93	103,66
Число корпоративных клиентов, млн. субъектов	3,1	3,2	3,3	3,40	0,30	109,78
Пользователи системы лояльности, млн. чел.	79,6	84,7	94,2	104,75	25,15	131,60
Активные пользователи Сбербанк Онлайн	73,8	79,4	85,5	92,07	18,27	124,75
Корпоративные кредиты, трлн. руб.	18,87	23,3	27,7	30,47	11,60	161,47
Розничные кредиты, трлн. руб.	12,039	15,6	18,1	19,9	7,86	165,30
Средства корпоративных клиентов на счетах, трлн. руб.	8,733	10,9	16,8	23,43	14,70	268,29
Средства физических лиц на счетах, трлн. руб.	18,336	22,6	27,8	34,23	15,89	186,68
Стоимость активов, млрд. руб.	48,8	50,3	58,1	67,11	18,31	137,52
Стоимость собственного капитала, млрд. руб.	6,112	6,482	6,974	7,50	1,39	122,76
Доля СК в структуре источников финансирования, %	12,52	12,89	12,00	11,18	-1,34	89,30
Чистая прибыль, трлн. руб.	300,2	1251,135	1318,229	1868,309	1568,11	622,35
Доля чистой прибыли в структуре собственного капитала, %	49,12	193,02	189,02	167,11	117,99	340,21
Рентабельность активов, %	6,15	24,87	22,69	27,83	21,68	452,52
Рентабельность собственного капитала, %	49,12	193,02	189,02	167,11	117,99	340,21

Экономическая эффективность предложений, таким образом, доказана.

## **Заключение**

Термин «эффективность банковской деятельности» представляет собой комплексное определение, которое характеризует финансовый результат, достигнутый в процессе оказания банковских и сопутствующих услуг, а также степень достижения заранее поставленных, согласно миссии банка и стратегическому видению деятельности, целей и ориентиров, призванных обеспечить постоянное развитие и повышение уровня конкурентоспособности. При определении эффективности банковской деятельности в научной и учебной литературе предлагается ориентироваться как на качественные, так и на количественные критерии, а для оценки использовать, по мнению различных авторов, те или иные методы оценки. Так, в составе качественных критериев оценки проводится анализ географического распределения деятельности, оценивается структура кредитного портфеля и структура средств клиентов, количество, уровень доступности дополнительных операций, качество развития онлайн-банкинга, эффективность менеджмента. В числе количественных показателей чаще всего оцениваются: структура и динамика, соотношение различных видов доходов и расходов, а также чистая прибыль; структура и динамика активов банка и обязательств; показатели рентабельности; соответствие уровня финансовой устойчивости установленным пруденциальным требованиям и изменение соответствующих показателей.

В составе факторов, влияющих на эффективность банковской деятельности, выделяются внешние и внутренние. Внешние факторы находятся за пределами влияния банка, в связи с чем не могут им контролироваться: это, например, политическая стабильность, качество государственного регулирования банковской деятельности, особенности макроэкономической ситуации в стране. В отличие от этого внутренние факторы поддаются регулированию и в большей степени зависят от руководства, собственников, сотрудников банка: это его размеры и

местоположение, структура филиальной сети; качество управления, особенности организационной структуры; кадровый потенциал; социальная политика банка; структура, ассортимент и динамика количества банковских продуктов; качество обслуживания; техническая оснащенность банковского обслуживания.

В условиях цифровой экономики все большее значение приобретает уровень технологического обеспечения, в связи с чем непосредственное влияние на привлекательность банка, качество его работы, конкурентоспособность начинают оказывать инновации.

В свою очередь, банковские инновации могут быть определены как новые продукты, технологии или услуги, внедрение которых положительно скажется на темпах и динамике развития банковского сектора, положительно влияет на качество обслуживания и привлечение клиентов, обеспечивая дополнительный доход. Такие инновации могут быть связаны как с новыми операциями, так и с традиционными в период их развития и трансформации. Примерами банковских инноваций являются: онлайн-банкинг и мобильные приложения для дистанционного совершения платежей, перемещения средств между счетами и картами клиента, применение искусственного интеллекта (AI) для автоматизации клиентского обслуживания (чат-боты, виртуальные ассистенты), использование технологий блокчейна для повышения безопасности платежей, упрощения и ускорения межбанковских платежей и прочие.

Проведенный в аналитической части исследования анализ свидетельствует о том, что в качестве одного из крупнейших банков в банковском секторе Российской Федерации выступает ПАО Сбербанк. Его конкурентными преимуществами являются: широкий ассортимент банковских продуктов, выгодные условия сотрудничества для физических и юридических лиц, значительное количество офисов и отделений обслуживаний, разветвленная сеть банкоматов, качественная кадровая политика, собственная система лояльности, сотрудничество с крупнейшими

предприятиями в рамках зарплатных и инвестиционных проектов, социальная политика. Динамика базовых финансовых показателей подтверждает эффективность работы банка, а одним из инструментов развития и повышения конкурентоспособности, привлечения клиентов и обеспечения высокого уровня лояльности является привлечение инновационных технологий.

Банк демонстрирует широкую практику использования как продуктовых, так и технологических (операционных) инноваций, был признан самым инновационным банком России по итогам функционирования банковского сектора в 2024 г. стал именно ПАО Сбербанк. В числе банковских инноваций, активно и продуктивно продвигаемых и используемых в ПАО Сбербанк, по результатам анализа, могут быть названы: современные кредитные продукты, вклады, инвестиционная платформа, мобильное приложение и личные кабинеты для физических и юридических лиц, специальный сервис для самозанятых, которые предлагают множество возможностей по управлению личными или корпоративными финансами, использованию специально разработанных сервисов для частных лиц и компаний: финансовое консультирование, логистика, хранение данных, обеспечение конфиденциальности информации и прочие.

Благодаря использованию искусственного интеллекта, технологий обработки больших данных, современных биометрических технологий ПАО Сбербанк предлагает клиентам воспользоваться услугами голосовых помощников, оперативно решить возникающие вопросы в чат-ботах и с помощью виртуальных консультантов, реализует разнообразные способы бесконтактной оплаты, формирует собственную экосистему с бесшовной интеграцией между различными сервисами, предлагая как финансовые, так и нефинансовые услуги, а также возможность оплаты и входа на различные ресурсы по Сбер ID, что повышает и качество, и оперативность оплаты, и безопасность платежей. Благодаря использованию искусственного интеллекта банк может формировать индивидуальные предложения: такого рода персонализация благоприятно сказывается на качестве обслуживания

клиентов, а наличие собственной системы лояльности обеспечивает дополнительные преимущества.

В мобильное приложение ПАО Сбербанк интегрирован искусственный интеллект в виде нейросети GigaChat, которая обладает массой возможностей. При разработке и внедрении инновационных продуктов Сбербанк стремится учитывать интересы и потребности представителей различных сегментов своей аудитории как среди частных лиц, так и в корпоративном секторе, обеспечивая функционирование современных способов расчетов и оплаты, развитие бизнеса и непосредственно банковской сферы. Соответственно, инновационным технологиям в ПАО Сбербанк уделяется значительное внимание, что, судя по динамике количества клиентов, числа активных пользователей мобильного приложения, чистой прибыли банка, положительно влияет на уровень прибыли, способствует росту конкурентоспособности и дальнейшему развитию банка.

Несмотря на опыт разработки и внедрения, многочисленные преимущества и дополнительные возможности повышения конкурентоспособности, которые связаны с применением банковских инноваций в деятельности ПАО Сбербанк, важно отметить и тот факт, что применение этих инноваций влечет за собой дополнительные риски и сложности. Они связаны с ростом количества случаев финансового мошенничества, число которых увеличилось, в том числе, и в связи с отсутствием достаточного уровня финансовой грамотности у граждан, и в связи с сохранением геополитической напряженности.

В то же время, регионы страны обладают различным уровнем инновационного развития, в том числе, развития цифровых технологий, что не позволяет в равной мере развивать новые продукты и внедрять инновационные технологии в практике работы ПАО Сбербанк во всех российских регионах. Также стоит отметить и то обстоятельство, что в течение длительного промежутка времени сфере информационных технологий не уделялось достаточное внимание, в связи с чем уровень как производства

компьютерной техники и сопряженных с ней устройств, так и развития программного обеспечения оставался достаточно низким. Только с объявлением курса на развитие высокотехнологичных отраслей промышленности, поддержку ИТ-сектора и обеспечение технологического суверенитета страны инновационному производству и решениям, в том числе, на уровне государственной поддержки стало оказываться должное внимание. Это не позволяет оперативно решить проблемы как с качественным современным оборудованием для банковского сектора, так и с программным обеспечением, которое способствовало бы, в том числе, обеспечению необходимого уровня безопасности.

Остаются не решенными окончательно и вопросы кадрового обеспечения банковского сектора: сохраняется дефицит сотрудников в целом и сотрудников с высоким уровнем цифровой грамотности, в частности.

В соответствии с этим для решения перечисленных проблем в содержании работы предложены рекомендации, имеющие практическое значение, а оценка их предполагаемой социально-экономической эффективности свидетельствует о целесообразности их внедрения в работу ПАО Сбербанк.

## **Список используемых источников**

- . Андрюшин С.А. Банковская система РФ: курс лекций / С.А. Андрюшин. М.: Слово, 2023. 568с.
- Антиофеев А.Г., Табачный Е.М. Некоторые вопросы влияния инноваций на эффективность деятельности банков // Наука и образование сегодня. 2022. № 5 (40). С. 40-41.
- Бабенко К.М., Шеверева Е.А. Финансовые инновации банковского сектора // Российский экономический интернет-журнал. 2024. №1. [Электронный ресурс] URL: <https://www.e->
- . Банки и банковские операции: учебник и практикум для вузов / В.В. Иванов; под редакцией Б.И. Соколова. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 189с.
- Банковские операции / под ред. О.М. Марковой. М.: Юрайт, 2017. 544с.
6. Безгачева О.Л. и др. Состояние и перспективы внедрения инновационных банковских услуг в современный банковских сектор России // Инновации и инвестиции. 2022. № 10. С. 115–121.
7. Болонин А. И., Асрян А. С. Риски внедрения искусственного интеллекта в банковский сектор // Инновации и инвестиции. 2024. № 2. С. 288-291.
8. Болонина С. Е., Орлова А. А. Трансформация платежной сферы России в условиях цифровизации экономики и санкционных ограничений // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2023. № 5(260). С. 18-25.
9. Валенцева Н.И. Банковское дело: Учебник. М.: КноРус, 2019. 800с.
10. Воеводин Н. Покупки с улыбкой: Как инновации «Сбера» позволяют совершенствовать способы бесконтактной оплаты. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6579023?erid=4CQwVsH9pWwK5P8K1r> (дата обращения 20.08.2025).

11. Герасимова Е.Б. Банковские операции: Учебное пособие. М.: Форум, 2019. 272 с.

12. Гребенникова Ю.Г., Шукюров Т.М., Харламова Е.Е. Роль банковских инноваций в повышении эффективности деятельности банка // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2024. № 1 (4). С. 165-169.

. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» URL: <https://shareholder-st-psi.sberbank.ru/AR23/> (дата обращения 12.07.2024).

14. Горловой Д.Н., Мазий В.В. Банковские инновации: перспективы и проблемы внедрения // Вестник Евразийской науки. 2020. № 1. С. 35-38.

15. Груздева К.Н., Заборовская А.Е. Трансформация российского банковского сектора в условиях активного внедрения финтех-инноваций / К.Н. Груздева, А.Е. Заборовская // Материалы XI Евразийского экономического форума молодежи «Россия и регионы мира: воплощение идей и экономика возможностей». Екатеринбург: УГЭУ, 2021. С. 196-198.

16. Гуань Ц.С., Ихсанова Л.Р., Дувалова Э.П. Сущность и роль банковских инноваций в развитии современного банковского бизнеса // Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики. Материалы XI Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. Санкт-Петербург, 2023. – С. 140-143.

17. Дардик В.Б. Банковское дело. М.: КолосС, 2019. 247 с.

18. Еремина В.В. Банковские инновации и направления их развития в РФ // Финансы и кредит, 2023. № 5. С. 54-60.

19. Зиновьева Н.М., Юрина Е.В. Банковские инновации в России на современном этапе развития // Территория науки, 2023. № 3. С. 140-144.

. Золотова Л.В. Современное состояние, тенденции и перспективы развития банковского сектора и рынка банковских услуг / Л.В. Золотова, М.М. Павлова, Л.В. Портнова. – Волгоград: Изд-во «Сфера», 2022. – 96 с.

21. Зуева О.Б. Банковские инновации с помощью технологий //

Актуальные исследования. 2024. №49. С. 45 – 49.

22. Иванов Л.Р. К вопросу о банковских инновациях // Финансы и кредит, 2023. № 4. С. 70-75.

23. Ишков М.А. Банковская система России в условиях санкций / М.А. Ишков, А.А. Ивашкова // Актуальные исследования. – 2023. – №12. – С. 34 – 39.

24. Кабушкин Н.И. Банковское дело. Экспресс-курс. М.: КноРус, 2019. 352 с.

25. Коновалова М. Е. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий (на примере ПАО Сбербанк) / М. Е. Коновалова, О. Ю. Кузьмина // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 1. С. 361-380.

26. Королева М. Определены самые инновационные банки России. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11014406> (дата обращения 23.08.2025)

27. Исмаилов К. М. Финансовые инновации в банковском секторе // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 6. –С. 1411-1428.

28. Курманова Л.Р., Курбанаева Л.Х., Хадыев Т.И. Применение искусственного интеллекта в скоринговых системах российских банков // Инновационное развитие экономики. 2023. № 6 (54). С. 41-46.

29. Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования. М.: КноРус, 2020. 360 с.

Леонов М.В. Современные подходы к оценке эффективности банковской деятельности: обзор литературы // Журнал прикладных экономических исследований. 2021. Том 20. № 2. С. 294-326.

Леонов М.В. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика. Москва: Первое экономическое издательство, 2021. 166с.

Лукашевич А.Б. Сравнительная характеристика способов оценки банковской

Э

Ф

Ф Основные направления единой государственной денежно-кредитной

Е

К

С

политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ondkp/on\\_2024\\_2026/](https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/) (дата обращения 12.08.2025).

35. Рохваргер Л.А. Современные теоретические подходы к оценке эффективности деятельности коммерческого банка // Известия Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева. 2022. №8. URL: <https://repo.ssau.ru/bitstream/78221/1/Рохваргер%20Л.А..pdf> (дата обращения 17.08.2025).

36. Саломатина М.Н. Оценка эффективности деятельности коммерческого банка на примере ООО «Живаго банк» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 10А. С. 349-359.

37. Сбер стал самым инновационным банком России. URL: <https://plusworld.ru/articles/60682> (дата обращения 22.08.2025).

38. Сбербанк – самый инновационный цифровой банк Центральной и Восточной Европы. URL: <https://sber.pro/publication/sberbank-samyi-innovatsionnyi-tsifrovoi-bank-tsentralnoi-i-vostochnoi-evropy> (дата обращения 22.08.2025).

39. Середина А.В. Роль финтех-инноваций в сфере банковских услуг // Современные научные исследования и инновации. 2023. № 3. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/03/100224> (дата обращения: 25.07.2025).

40. Технологии. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/tekhnologii> (дата обращения 19.08.2025).

41. Трошин В. А. Оценка эффективности деятельности коммерческого банка // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2024 г.). Казань: Бук, 2024. С. 69-72.

42. Усова Н.В. Виды банковских инноваций и их роль в повышении конкурентоспособности банков // Теоретико-методологические и практические проблемы инновационных способов повышения энергоэффективности региональных промышленных комплексов. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2022. С. 236-241.

43. Щербаков С.С. Банковские инновации в цифровой экономике и оценка инновационного потенциала российских банков // Развитие науки и высоких технологий как основной источник экономического роста: сборник научных 11 трудов по материалам Международной научно-практической конференции 12 августа 2020г. Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С.30–34.

44. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 (в ред. от 1 апреля 2025 г. № 41-ФЗ) // Ведомости съезда народных депутатов РСФСР. – 6 декабря 1990 г. – №27. – Ст. 357.

45. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (в ред. от 1 апреля 2025 г. № 41-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 15 июля 2002 г. – № 28. – Ст. 2790.

**Приложение А**  
**Действующие количественные значения обязательных нормативов**

Таблица А.1 – Действующие количественные значения

Норматив	Допустимое значение
Н1.0 - Нормативы достаточности собственных средств (капитала)	
Достаточность капитала (Н1.0)	От 8 % и выше (10,5% для банков с базовой лицензией)
Достаточность базового капитала (Н1.1)	От 4,5% и выше
Достаточность основного капитала (Н1.2)	От 6% и выше
Финансовый рычаг (Н1.4)	От 3% и выше
Н2 - Норматив мгновенной ликвидности банка	От 15% и выше
Н3 - Норматив текущей ликвидности банка	От 50% и выше
Н4 - Норматив долгосрочной ликвидности банка	$\leq 120\%$
Н-6 – Норматив максимального размера риска	$\leq 25\%$
Н7 - Норматив максимального размера крупных кредитных рисков	$\leq 800\%$
Н12 - Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц	$\leq 25\%$
Н-18 – Норматив минимального соотношения ипотечного покрытия и объема эмиссий облигаций ипотечного покрытия	100%

**Приложение Б**  
**Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк» за 2024 г.**

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Кварталы (Годов)	
			Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный год, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	X	660 479 380	789 682 717
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	X	1 412 490 747	1 794 674 225
2.1	обязательные резервы	X	150 899 442	75 969 119
3	Средства в кредитных организациях	X	92 824 918	44 089 196
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	4 230 357 514	2 417 420 119
4a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
5	Чистая будущая задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	X	41 848 301 823	36 201 701 377
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	5 882 179 247	5 614 599 682
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме будущей задолженности)	X	702 689 440	748 462 687
8	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	X	X	X
9	Требование по текущему налогу на прибыль	X	0	0
10	Отложенный налоговый актив	X	275 100 215	221 688 368
11	Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	X	870 528 319	790 124 704
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	X	728 996	2 186 623
13	Прочие активы	X	X	X
14	Всего активов	X	58 073 010 907	50 308 142 066
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	X	1 446 926 686	1 975 119 872
16	Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	X	46 786 515 733	38 964 873 747
16.1	средства кредитных организаций	X		
16.2	средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	X		
16.2.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	28 017 145 754	23 065 674 414
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 197 783 737	1 063 187 152
17.1	вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	X	330 858 455	239 982 957
17a	Производные финансовые инструменты для целей хеджирования	X	X	X
18	Выпущенные долговые ценные бумаги	X	527 194 936	715 897 034
18.1	оцененные по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X		
18.2	оцененные по амортизированной стоимости	X		
19	Придолженные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве обязательств	X	413 876 182	531 057 457
20	Обязательства по текущему налогу на прибыль	X	17 333 854	45 048 621
21	Отложенные налоговые обязательства	X	0	0
22	Прочие обязательства	X	X	X
23	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	X	X	X
24	Всего обязательств	X	51 099 158 722	43 826 386 587
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
25	Средства акционеров (участников)	X	67 760 844	67 760 844
26	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	X	X	X
27	Эмиссионный доход	X	228 054 226	228 054 226
28	Резервный фонд	X	3 527 429	3 527 429
29	Переоценка финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличена на отложенный налоговый актив)	X	-574 416 688	-272 858 263
30	Переоценка основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	X	21 128 748	25 324 492
31	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	X	2 658 479	1 422 119
32	Переоценка инструментов хеджирования	X	X	X
33	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	X	0	0
34	Изменение справедливой стоимости финансового обязательства, обусловленное изменением кредитного риска	X	0	0
35	Придолженные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве долговых инструментов	X	140 248 905	140 250 000
36	Оценочные резервы под ожидаемые кредитные убытки	X	9 848 541	9 124 077
37	Ненаправленная прибыль (убыток)	X	7 074 841 701	6 279 150 555
38	Всего источников собственных средств	X	6 973 652 185	6 481 755 479
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
39	Безотзывные обязательства кредитной организации	X	22 681 117 659	20 389 898 794
40	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	X	2 600 543 390	2 092 136 095
41	Условные обязательства некредитного характера	X	0	0

Рисунок Б.1 - Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк» за 2024 г.

**Приложение В**  
**Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» за 2024 г.**

**Раздел 1. Прибыли и убытки**

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	X	7 170 733 204	4 292 971 080
1.1	от размещенных средств в кредитных организациях	X	252 769 536	105 659 569
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	X	6 104 765 209	3 645 697 557
1.3	от вложений в ценные бумаги	X	813 198 459	541 613 954
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	X	4 412 032 690	1 854 637 775
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	X	770 624 918	400 754 806
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	X	3 587 402 645	1 389 750 709
2.3	по выпущенным ценным бумагам	X	54 005 127	64 132 260
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	X	2 758 700 514	2 438 333 305
4	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	X	-447 528 174	-326 114 473
4.1	изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	X	-18 240 524	-1 080 338
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	X	2 311 172 340	2 112 218 832
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	-40 542 758	-97 202 580
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	1 650 270	-781 947
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	2 415 044	5 656 040
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости	X	172 437	-242 080
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	X	X	X
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	X	X	X
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	X	-11 862 547	-33 424 737
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	X	X	X
14	Комиссионные доходы	X	1 140 962 303	1 056 713 434
15	Комиссионные расходы	X	341 355 331	282 715 935
16	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	-724 466	-1 190 242
17	Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	X	19 686 862	9 219 945
18	Изменение резерва по прочим потерям	X	-245 187 237	-228 826 416
19	Прочие операционные доходы	X	31 658 032	42 254 897
20	Чистые доходы (расходы)	X	3 104 199 221	2 947 157 226
21	Операционные расходы	X	1 245 819 822	1 081 647 100
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	X	1 858 379 399	1 865 510 126
23	Возмещение (расход) по налогу на прибыль	X	303 450 502	384 691 574
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	X	1 554 782 877	1 480 668 511
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	X	146 020	150 041
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 554 928 897	1 480 818 552

Рисунок В.1 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» за 2024 г.

## Продолжение приложения В

### Раздел 2. Прочий совокупный доход

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб
1	2	3	4	5
1	1 Прибыль (убыток) за отчетный период	X	1 554 928 897	1 480 818 552
2	2 Прочий совокупный доход (убыток)	X	X	X
3	3 Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-754 703	9 111 977
3.1	изменение фонда переоценки основных средств и нематериальных активов	X	-1 991 063	8 331 004
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами	X	1 236 360	780 973
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	2 204 681	1 365 463
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-2 959 384	7 746 514
6	Статьи, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:	X	-423 089 795	-212 919 967
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	X	X	X
6.2	изменение фонда переоценки финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	X	X	X
6.3	изменение фонда хеджирования денежных потоков	X	X	X
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	X	-122 255 835	-42 583 994
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль	X	-300 833 960	-170 335 973
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль	X	-303 793 344	-162 589 459
10	Финансовый результат за отчетный период	X	1 251 135 553	1 318 229 093

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер, директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

"11" марта 2025 года

Г.О. Греф

М.С. Ратинский



Рисунок В.2 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» за 2024 г.

**Приложение Г**  
**Сервисы «Кредитная история» и «Кредитный потенциал» ПАО Сбербанк**

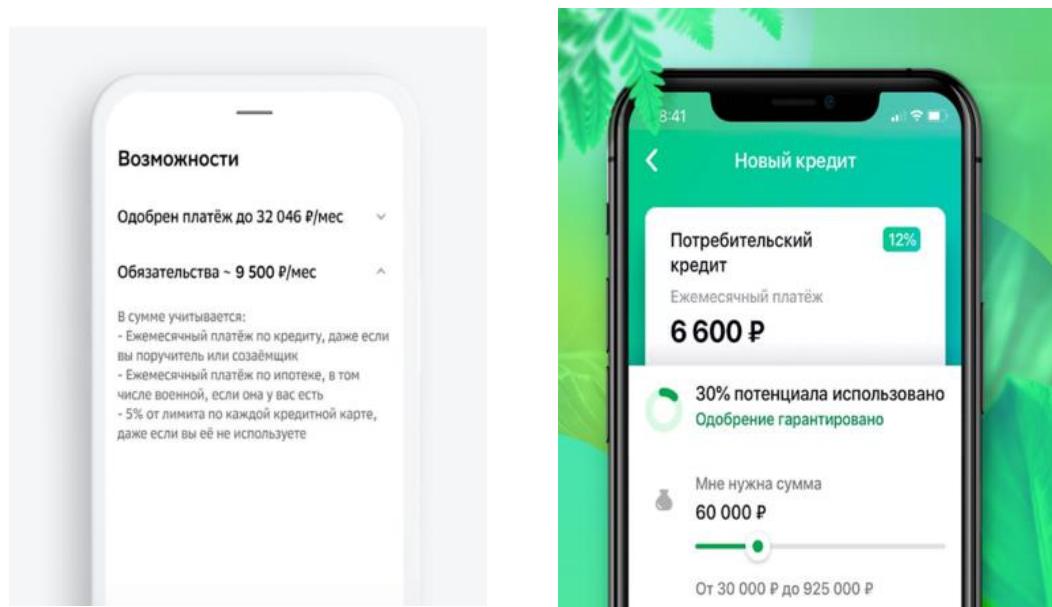


Рисунок Г.1 - Сервисы «Кредитная история» и «Кредитный потенциал» ПАО Сбербанк

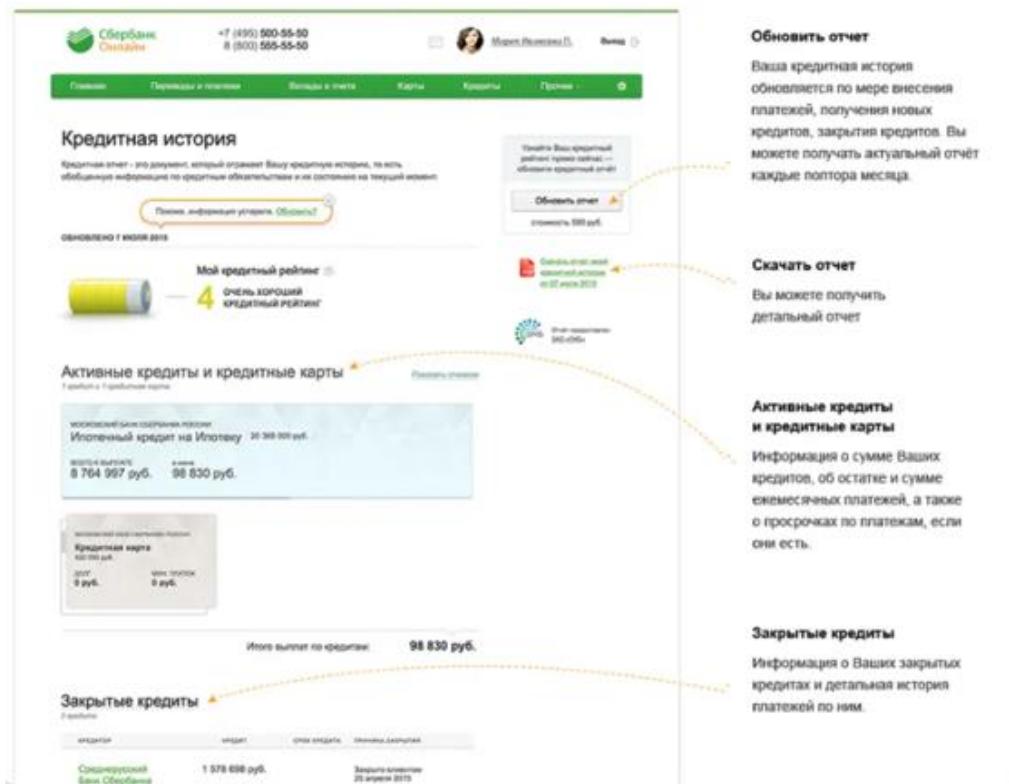


Рисунок Г.2 - Сервисы «Кредитная история» и «Кредитный потенциал» ПАО Сбербанк

Приложение Д  
Внешний вид и интерфейс мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»

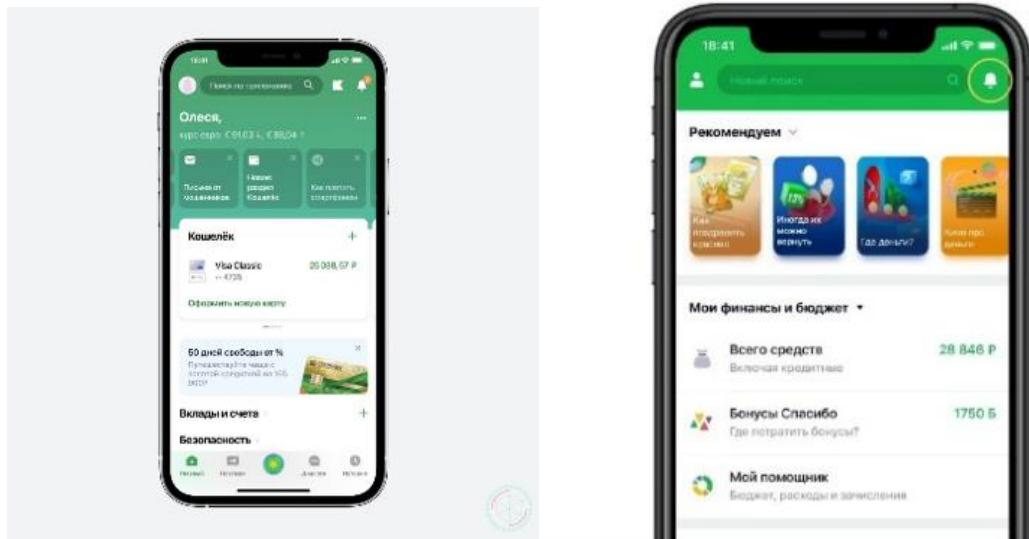


Рисунок Д.1 - Внешний вид и интерфейс мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»

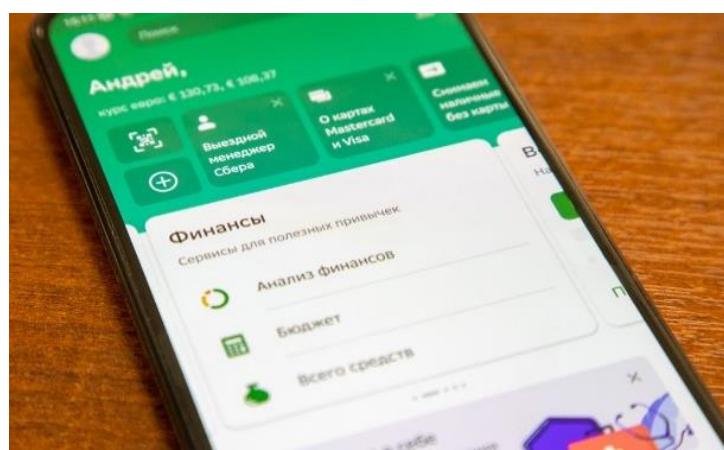


Рисунок Д.2 - Внешний вид и интерфейс мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»

## Приложение Е

### Внешний вид и некоторые возможности платформы «СберБизнес»

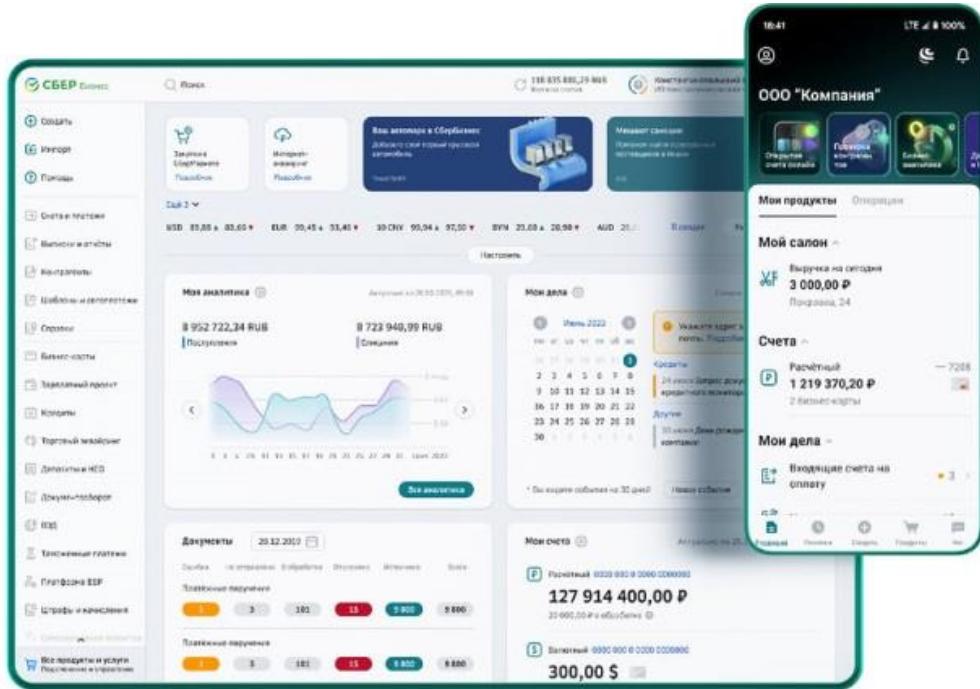


Рисунок Е.1 - Внешний вид и некоторые возможности платформы «СберБизнес»

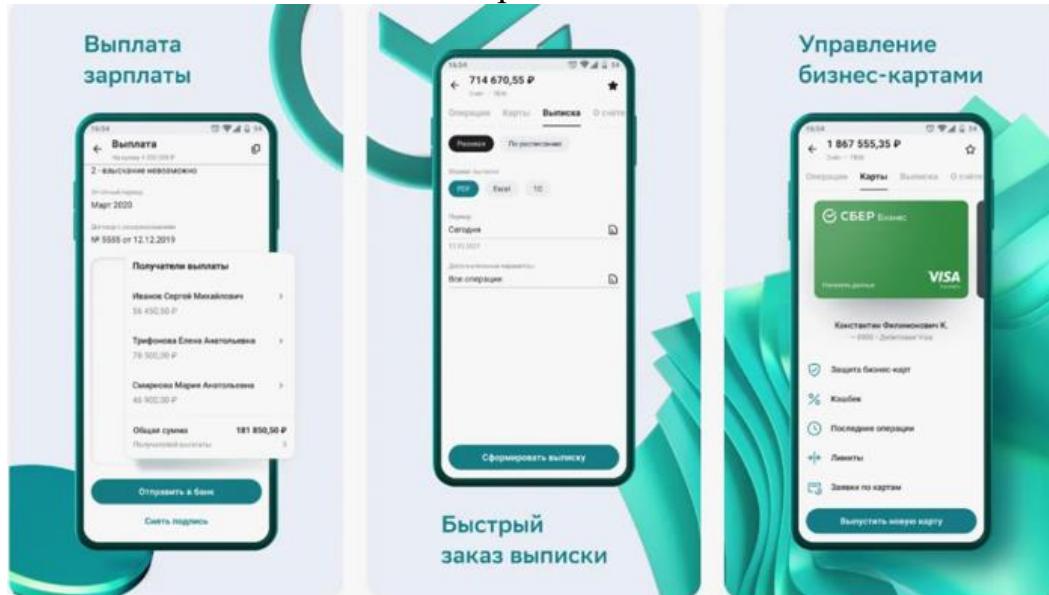


Рисунок Е.2 - Внешний вид и некоторые возможности платформы «СберБизнес»