

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.37.23.001

Особенности инновационной банковской стратегии ПАО «Сбербанк»

Бибнев Александр Евгеньевич

Аспирант,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Воронежский филиал),
394030, Российская Федерация, Воронеж, ул. Карла Маркса, 67-а,
директор по развитию клиентов малого и среднего бизнеса,
Банк «Открытие»;
115114, Российская Федерация, Москва, ул. Летниковская, 2/4;
e-mail: aebnev@yandex.ru

Бибнева Светлана Владимировна

Преподаватель,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Воронежский филиал),
394030, Российская Федерация, Воронеж, ул. Карла Маркса, 67-а;
e-mail: Bebneva.S.V@yandex.ru

Аннотация

Эффективное развитие российских банков невозможно без цифровой модификации, инновационной модернизации и, соответственно, без выработанной инновационной стратегии. Период пандемии 2020-2021 гг. только усилил актуализацию внедрения инновационных разработок и обострил конкурентную борьбу, выставив инновации в качестве приоритетного развития кредитных структур. В данной статье анализируется инновационная стратегия ПАО «Сбербанка», рассматриваются основные направления плана развития и представлены особенности дальнейшего развития. Определена важная роль IT-технологий в инновационном развитии банковского сектора. Выявлены негативные факторы, воздействующие на инновационное развитие кредитных организаций, представлены стратегические пути снижения рисков. Рассмотрена интегрированная бизнес-модель B2C2B2G. Сделан вывод об эффективности инновационной стратегии, действующей в Сбербанке.

Для цитирования в научных исследованиях

Бибнев А.Е., Бибнева С.В. Особенности инновационной банковской стратегии ПАО «Сбербанк» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 8А. С. 7-13. DOI: 10.34670/AR.2021.37.23.001

Ключевые слова

Банковские инновации, инновационная стратегия, B2B, C2C, B2C, B2G, IT-технологии, цифровизация банковских операций, экосистема, нефинансовые услуги, NTF, банковские приложения.

Введение

В силу стремительного развития отрасли IT-технологий и возрастающих потребностей клиентов банки активно разрабатывают инновационные продукты, финансовые процессы и открывают новые возможности применения современных технологий, совершенствуя их для собственной деятельности.

Эффективное развитие российских банков невозможно без цифровой модификации, инновационной модернизации и, соответственно, без выработанной инновационной стратегии [Магомаева, 2019]. Постоянный процесс обновления, замена одних банковских продуктов другими, автоматизация финансовых процессов совершенно новыми, переход системы управления к более гибкой структурной систематизации и, самое главное, активный и квалифицированный коллектив банка увеличивают его шансы занять лидирующие позиции на рынке, увеличить доходность и стать наиболее востребованным и привлекательным.

Период пандемии 20-21 годов только усилил актуализацию внедрения инновационных разработок и обострил конкурентную борьбу, выставив инновации в качестве приоритетного развития кредитных структур. Поэтому кредитные организации нуждаются не только в цифровой трансформации и совершенствовании всего финансового процесса, но и в переосмыслении существующих инновационных стратегий. Практика прошлых лет показала недостаточность привлеченных денежных ресурсов для обеспечения эффективной работы банковского сектора, и в результате жесткой конкуренции кредитные организации стали активно разрабатывать инновационные стратегии, связанные с IT-разработками и с увеличением инновационного потенциала.

Последние пять лет наибольшую заинтересованность банки проявили к прорывным технологическим инновациям, которые позволяют им лидировать в конкурентной борьбе и улучшать финансовые показатели. То есть можно сказать, что банковский сектор экономики активно вступил в фазу инновационного развития, а это требует проводить его кардинальные изменения, как в предоставляемых услугах, так и в области внедрения «взрывных инноваций» в программах, процессах и бизнес-моделях.

Основная часть

Трансформация банковской деятельности продолжается из года в год, и новые разработки активно внедряются в обыденную жизнь граждан. С особой негативностью на банковский сектор повлияли ограничения, связанные с пандемией COVID-19, и карантинные мероприятия, которые не только вынудили банки быстро реагировать на сложившиеся обстоятельства, но и ускорить внедрение сложных инновационных разработок. С одной стороны, такое развитие инновационных программ должно приносить только положительные результаты, а с другой, как оказалось, возникло множество проблем и возрос риск потери доходности. Банковский сектор за последние два года испытывал серьезные затруднения, но выдержал кризисные периоды с марта по май 2020 г., продолжил финансовую стабильную работу, создал эффективную инновационную платформу для обслуживания клиентов. Для сохранения своих позиций на рынке банковскому сектору пришлось переформатировать инновационную стратегию развития и, используя современные IT-технологии, оптимизировать работу в удаленном формате.

Сегодня в основе банковской инновационной стратегии лежат особенности дистанционного банковского обслуживания и отказ от бумажных денег в пользу электронных. Активно стали

использоваться различные инструменты удаленного доступа, включающие в себя оформление кредитных договоров, открытие счетов, оформление пакетных банковских продуктов и небанковские продукты и услуги (доставка товаров и услуг).

Особо остро ощутили проблему общения как клиенты, так и сотрудники банка в период карантина 2020 г., они были вынуждены организовывать работу посредством удаленной конференции. Именно в этот период разработчики банков смогли продвинуть информационное развитие кредитных организаций на совершенно новый информационно-технологический уровень, расширив границы своих услуг и создав инновационный (коммуникационный) рынок банковских продуктов и услуг. Осознанное понимание своих клиентов и оценка их потребностей способствовали развитию инновационных направлений деятельности на нефинансовом рынке – доставок и торговых услуг по удаленным каналам.

Сложившаяся ситуация и многочисленные проблемы потребовали эффективных действий, и в результате банки стали разрабатывать инновационные стратегии, позволяющие улучшить финансовое состояние кредитных организаций [Горлов, Мазий, www]. Исследование инновационных стратегий банков считаем актуальным в силу того, что сравнительно недавно банки стали интегрировать стратегическое и инновационное управление в высококонкурентной и быстро изменяющейся экономической среде.

Под инновационной стратегией понимается план развития банка, использующего инновационные разработки во всех сферах деятельности, как финансовой, так и не финансовой.

Данное научное направление еще не до конца исследовано, поэтому считаем важным провести оценку инновационной стратегии и выявить ее особенности на конкретном примере лидирующего банка – Сбербанка России. Научные исследования и разработки ученых являются движущей силой в развитии инновационных IT-технологий, поэтому проведем исследование инновационной стратегии развития Сбербанка, в которой центральное место отводится именно IT-разработкам, а именно [Стратегия 2023, www]:

- улучшению работы с клиентами, как с физическими, так и с юридическими лицами (IT-технологии: электронная очередь, дистанционные пакеты программ, чат-боты-консультанты, цифровая экосистема, голосовой помощник «Салют» и другие);
- увеличению объемов финансовых услуг (технологические платформы по обработке данных, цифровая облачная платформа-2021 – PlatformV);
- на основе оценки клиентских потребностей расширению сектора применения нефинансовых услуг (SberBox и SberPortal, СберАптека интегрирована в СберЗдоровье, Сбермаркет, СберТакси – Ситимобил и другие);
- сохранности технологического лидерства на рынке программных разработок, IT-платформ и в области применения искусственного интеллекта;
- совершенствованию управленческой модели, сформированной с помощью квалифицированной команды менеджеров и разработчиков (главное – не только разработать инновационные программы, но и обеспечить их продвижение на рынке);
- внедрению IT-технологий, обеспечивающих всех клиентов телефонным сервисом;
- гибкой разработке программного обеспечения, позволяющего быстро трансформироваться под новые условия работы;
- усовершенствованию процесса работы с сотрудниками на платформе HR;
- запуску в широкое использование роботов.

Оценив данные направления деятельности банка и стратегическое развитие, отметим, что

из 2,7 млн активных пользователей 47% используют банковское приложение, более 52% расплачиваются цифровыми гаджетами (системами оплаты), и в результате доля позитивных клиентов составляет около 76%. Работа внедренных инноваций в период пандемии отражается на результативности банка, а именно: несмотря на снижение рентабельности с 23% до 16%, дивиденды возросли с 361 млрд рублей до 422 млрд рублей, и прогнозные ожидания являются только положительными. Эффективность работы во время пандемии Сбербанк показал в следующих цифрах [Стратегия 2023, www]: выдача кредитов физическим лицам увеличилась на 10-12%, а оформление вкладов – на 5-7%; предоставление кредитных средств юридическим лицам возросло на 5-7%, депозитные счета увеличились на 8-10%.

Нефинансовый бизнес Сбербанка дал новый виток инновационного развития и позволил банку нарастить долю на рынке и увеличить свою доходность на 8 трлн рублей. Очень удобно, зная потребности своих клиентов, предлагать им не только банковские услуги, но и иные необходимые услуги и товары через мобильные приложения с возможностью мгновенной оплаты.

В инновационной стратегии банка особо выделена совокупность внедренных инновационных продуктов, которую называют «Экосистемой Сбербанка», основная ее цель – организовывать эффективную работу с гражданами, обеспечить экономический рост и способствовать прибыльному развитию бизнес-партнеров. Все это позволяет оптимизировать платежи в короткие сроки, повышать заинтересованность граждан к банковским продуктам и услугам, способствует развитию малого и среднего бизнеса в сложных конкурентных условиях, ускоряет цифровизацию и развитие отдельных отраслей. В качестве главного следует выделить следующее: банк заинтересован в развитии научных направлений и оказывает существенную поддержку образовательным структурам и разработчикам IT-технологий. Особой популярностью Сбербанк пользуется у крупных предпринимателей, которые играют важную роль в развитии экономики. По этой причине в инновационной стратегии выделяется задача разработки и внедрения высокотехнологичных инструментов, позволяющих быстро и качественно обрабатывать большой объем информации. Очевидно, что банковские операции с крупными бизнесменами имеют высокую степень риска, а значит, используется классическая схема обслуживания, и она не может быть заменена на цифровую. В этом случае инновационная стратегия направлена на защиту от рисков и на сокращение расходов.

Для улучшения качества обслуживания и систем управления в инновационной стратегии Сбербанка рассматривается интегрирование бизнес-модели B2C2B2G, которая обеспечивает взаимодействием физических лиц, юридических лиц и государство в сфере предоставления банковских услуг.

Доминирующую позицию занимает схема B2C, которой в инновационной стратегии Сбербанка отводится главная роль, а ее значимость для банка очевидна. Основными направлениями развития данной схемы являются обеспечение роста объемов клиентов банка (физические лица, количество которых превысило 100 млн); колоссальные вложения в операции, обеспечивающие безналичный расчет (произошло увеличение в 1,3 раза, что составило 50 трлн рублей); ипотечные программы возросли за год и продолжают отражать тенденцию роста (государственная поддержка, сниженные проценты, включение материнского капитала только расширяют возможности); активное развитие отмечено со стороны технических средств и инструментов, которые позволяют управлять активами клиентов (увеличение в 1,6 раза).

Вторым важным направлением в инновационной стратегии являются операции по схеме B2B, которая подразумевает не только поддержку бизнеса, но и развитие комплементарных

нефинансовых сервисов экосистемы. Банк заинтересован в сокращении расходов клиентов, и поэтому для большей их доходности предлагается использование таких приложений, как SberConnect (маркетплейсы), SberTarget, SberMarketing (ресурс аналитики) и многие другие. Цель банка на 2021 год – ускорить внедрение инновационных программ по транзакционным направлениям финансовых партнеров, которые имеют следующие направления: кредитование, инвестиции и платежи.

В инновационных планах указаны комплексные программы, позволяющие объединить несколько элементов в системы SberBusinessProfile (прием онлайн-платежей в системе «Бизнес-профиль»), SberBusinessID (бесшовные технологии предоставления услуг), SberBusinessApp (автоматизация бизнес-процессов в финансовой инфраструктуре) и другие. Такие системы позволили увеличить количество клиентов (свыше 150 тысяч), и за счет этого выросли транзакции по счетам юридических лиц (до 2,7 млн), а это простимулировало рост прибыли от бизнес-проектов (обороты по транзакциям превысили 150 трлн рублей), участвующих в экосистеме.

Итак, очевидная взаимосвязь физических и юридических лиц и государства в системе Сбербанка B2C2B2G (объединение потребностей), которая была внедрена через маркетплейсы (Сберфуд, Сберздоровье, Сбермаркет, СберGis и другие), является важным элементом в системе, обеспечивающей продвижение эффективного бизнеса и развитие электронного доверительного помощника. В качестве следующего направления в инновационной стратегии банка следует отметить максимальное (свыше 90%) обеспечение IT-технологиями весь финансовый банковский процесс, что позволит в 4,2 раза снизить стоимость хранения данных, задействовав для этого виртуального помощника и умные устройства. Завоевать такое доверие клиентов и достичь таких высот банк смог исключительно за счет сильной команды и путем внедрения инноваций, обеспечивающих офлайн-обслуживание по всей России.

Заключение

В заключение выделим ключевые мероприятия, которые требуется провести для устойчивого развития ПАО «Сбербанк»: за счет внедренных инноваций увеличить доходность и, соответственно, добиться роста рентабельности капитала; максимизировать выручку от нефинансовых сервисов за счет расширения внедренных приложений и сервисов на инновационных платформах; увеличить объемы инвестиций через экосистему; расширить долю рынка финансовых услуг за счет системы B2C2B2G; обеспечить высокий управленческий уровень за счет внедрения HR-стратегии Сбербанка (улучшение качества сотрудников) и цифровизации банковских процессов; за счет современных технологий минимизировать риски, в результате своевременно корректировать стратегию развития; расширить круг использования технологии NTFC, встроенной в смартфоны клиентов; внедрить в работу роботов, обеспечивающих устойчивую работу бизнес-процессов; расширить возможности и функционал чат-ботов [Магомаева, 2019].

Считаем, что разработанная Сбербанком инновационная стратегия позволяет сохранить лидирующие позиции уже долгие годы, усовершенствовать и ускорить процесс эффективной работы кредитной организации, улучшить качество обслуживания клиентов посредством банковских приложений и специализированных платформ, позволяющих сохранить финансовую стабильность и рентабельность, несмотря на кризисы и последствия пандемии, расширить многофункциональность. Также выбранное стратегическое направление развития

банка сохраняет его инвестиционные возможности и позволяет внедрять технологические инновационные платформы, образуя интегрированную бизнес-модель экосистемы.

Библиография

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 312 с.
2. Горлов Д.Н., Мазий В.В. Банковские инновации: перспективы и проблемы внедрения // Вестник Евразийской науки. 2020. № 1. Т. 12. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN120.pdf>.
3. Исаев Р.А. Качество обслуживания в коммерческом банке: построение, контроль, совершенствование // Управление в кредитной организации. 2011. № 3. С. 86-101.
4. Канаев А.В. Стратегическое управление коммерческим банком: концептуальные основы. СПб., 2006. 257 с.
5. Карлов П.А. Инновационные стратегии в российских банках // Экономика и управление. 2013. № 10(96). С. 96-98. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21057522>.
6. Королев О.Г. Анализ и управление эффективностью деятельности коммерческого банка: автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. М., 2008. 84 с.
7. Магомаева Л.Р. Новые информационные системы управления рисками в условиях цифрового банкинга // Научные вестник: финансы, банка, инвестиции. 2019. № 1. С. 86-92. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37380085>.
8. Морозова Т.Ю., Тарада А.С. Совершенствование системы управления в банках: регулирование и саморегулирование // Управление в кредитной организации. 2011. № 1. С. 15.
9. Стратегия 2023 // Официальный сайт ПАО «Сбербанк». URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf.
10. Федюнин А.С. Актуальные вопросы стратегии развития коммерческого банка // Банковские услуги. 2011. № 10. С. 2-5.

Features of the innovative banking strategy of PJSC Sberbank

Aleksandr E. Bebnev

Postgraduate,
Plekhanov Russian University of Economics (Voronezh branch),
394030, 67-a, Karla Marksa str., Voronezh, Russian Federation;
Director for customer development of small and medium business,
Otkritie Bank,
115114, 2/4, Letnikovskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: aebnev@yandex.ru

Svetlana V. Bebneva

Lecturer,
Plekhanov Russian University of Economics (Voronezh branch),
394030, 67-a, Karla Marksa str., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: Bebneva.S.V@yandex.ru

Abstract

Effective development of Russian banks is not possible without digital modification, innovative modernization and, accordingly, without a developed innovation strategy. The pandemic period of 2020-2021 only intensified the actualization of the introduction of innovative developments and intensified the competition, putting innovations as a priority development of credit structures. This

article examines the innovative strategy of PJSC Sberbank, identifies the main directions of the development plan and presents the features of further development. The important role of IT technologies in the innovative development of the banking sector is determined. The negative factors affecting the innovative development of credit institutions are identified, and strategic ways to reduce risks are presented. The results of the conducted research on the implemented innovations during the pandemic are reflected. The authors consider the integrated business model B2C2B2G and determine the effectiveness of the innovation strategy operating in Sberbank.

For citation

Bebnev A.E., Bebnova S.V. (2021) Osobennosti innovatsionnoi bankovskoi strategii PAO "Sberbank" [Features of the innovative banking strategy of PJSC Sberbank]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (8A), pp. 7-13. DOI: 10.34670/AR.2021.37.23.001

Keywords

Banking innovations, innovation strategy, B2B, C2C, B2C, B2G, IT technologies, digitalization of banking operations, ecosystem, non-financial services, NTF, banking applications.

References

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika Publ.
2. Fedyunin A.S. (2011) Aktual'nye voprosy strategii razvitiya kommercheskogo banka [Topical issues of the development strategy of a commercial bank]. *Bankovskie uslugi* [Banking services], 10, pp. 2-5.
3. Gorlov D.N., Mazii V.V. (2020) Bankovskie innovatsii: perspektivy i problemy vnedreniya [Banking innovations: prospects and problems of implementation]. *Vestnik Evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 1 (12). Available at: <https://esj.today/PDF/65ECVN120.pdf> [Accessed 12/06/2021].
4. Isaev R.A. (2011) Kachestvo obsluzhivaniya v kommercheskom banke: postroenie, kontrol', sovershenstvovanie [Quality of service in a commercial bank: construction, control, improvement]. *Upravlenie v kreditnoi organizatsii* [Management in a credit institution], 3, pp. 86-101.
5. Kanaev A.V. (2006) *Strategicheskoe upravlenie kommercheskim bankom: kontseptual'nye osnovy* [Strategic management of a commercial bank: conceptual foundations]. Saint Petersburg.
6. Karlov P.A. (2013) Innovatsionnye strategii v rossiiskikh bankakh [Innovative strategies in Russian banks]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 10(96), pp. 96-98. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21057522> [Accessed 18/06/2021].
7. Korolev O.G. (2008) *Analiz i upravlenie effektivnost'yu deyatelnosti kommercheskogo banka. Dokt. Diss. Abstract* [Analysis and management of the efficiency of a commercial bank. Dokt. Diss. Abstract]. Moscow.
8. Magomaeva L.R. (2019) Novye informatsionnye sistemy upravleniya riskami v usloviyakh tsifrovogo bankinga [New information systems for risk management in digital banking]. *Nauchnye vestnik: finansy, banka, investitsii* [Scientific bulletin: finance, bank, investment], 1, pp. 86-92. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37380085> [Accessed 09/06/2021].
9. Morozova T.Yu., Tarada A.S. (2011) Sovershenstvovanie sistemy upravleniya v bankakh: regulirovanie i samoregulirovanie [Improving the management system in banks: regulation and self-regulation]. *Upravlenie v kreditnoi organizatsii* [Management in a credit institution], 1, p. 15.
10. Strategiya 2023 [Strategy 2023]. *Ofitsial'nyi sait PAO "Sberbank"* [Sberbank official website]. Available at: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf [Accessed 12/06/2021].