

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Базовая кафедра Сбербанка России

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ И. А. Янкина
подпись
«_____» _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ПОВЫШЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ БАНКА НА ОСНОВЕ
СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

38.04.08 «Финансы и кредит»
(код и наименование направления)

38.04.08.02 «Банковское дело»
код и наименование магистерской программы

Научный
руководитель _____
подпись, дата _____
должность, ученая степень _____
инициалы, фамилия _____

Выпускник _____
подпись, дата _____
Фещенко М.С
ициалы, фамилия

Рецензент _____
подпись, дата _____
Менеджер направления
по коммуникациям _____
Леонтьева Е.П
ициалы, фамилия

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основы управления деловой репутации на основе создания банковской экосистемы	7
1.1 Деловая репутация: понятие, сущность, структура.....	7
1.2 Определение понятия «экосистема»	13
1.3 Управление деловой репутации в условиях формирования финансовой экосистемы.....	18
2 Трансформация деятельности банков в направлении формирования финансовых экосистем	25
2.1 Конкурентная среда на финансовом рынке и проблемы обеспечения деловой репутации	25
2.2 Сравнительный анализ банков, формирующих экосистему	32
2.3 Особенности факторного влияния на деловую репутацию Сбербанка России в условиях создания финансовой экосистемы	38
3 Разработка рекомендаций по повышению деловой репутации банка с учетом формируемой экосистемы.....	50
3.1 Расчет деловой репутации на основе показателя EVA для ПАО Сбербанк	50
3.2 Рекомендации по управлению деловой репутации банка	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
Приложение А	78
Приложение Б	79

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день конкуренция в банковском секторе не ограничивается лишь соперничеством между коммерческими банками. Банки, небанковские финансово-кредитные организации, небанки, платежные системы и нефинансовые организации также конкурируют между собой.

Во всем мире банки признают необходимость скорейшего внедрения инноваций и за счёт этого привлекать все больше клиентов. Банки понимают, что цифровые преобразования в настоящее время имеют решающее значение для обеспечения новых и более качественных продуктов и услуг.

Вместе с развитием технологий меняются и потребности клиентов. Портрет современного потребителя выглядит следующим образом: нетерпеливый, требовательный, ожидает персонального внимания к своим потребностям. Борьба за доверие заставляет банки уходить от традиционной модели к модели современного банка, а это изменение стратегии банка, когда перечень предоставляемых банками услуг расширяется за счет вовлеченности банков в разные сферы жизни общества и внедрение инноваций. Поэтому банки все чаще говорят о трансформации в экосистему, которая объединяет цифровую среду, банковскую и небанковскую деятельность кредитной организации.

Такая трансформация банка способна оказать положительное влияние на деловую репутацию организации.

Именно деловая репутация является драйвером роста стоимости кредитной организации. Высокая деловая репутация обеспечивает доминирующее положение банка на рынке и способствует получению сверхнормальной прибыли.

Из всех нематериальных активов деловая репутация является наиболее уязвимым. На нее могут повлиять следующие факторы: нарушение банком нормативных актов, регулирующих деятельность банка, риски

мошенничества, операционные риски и пр. Поэтому банку очень важно грамотно управлять деловой репутацией фирмы, чтобы избежать крайне негативного сценария: потеря доверия клиентов и, как следствие, банкротства.

Особое значение имеет оценка деловой репутации для выработки стратегии поведения фирмы на конкурентном рынке. Отличительной чертой деловой репутации является то, что она является неидентифицируемым нематериальным активом, который не может существовать отдельно от организаций. Однако правильная оценка ее стоимости, может сказать о многом, например, как фирма выстраивает свои отношения с внешней средой и организует свои внутренние процессы.

Степень научной разработанности.

Исследования показали, что в научной литературе по экономике вопрос о влиянии финансовой экосистемы на деловую репутацию банка изучен недостаточно подробно. Относительно терминологии, понятия «финансовая экосистема», а также «деловая репутация», определено неоднозначно и нечетко, отсутствует эффективная методика оценки деловой репутации компаний. Проведено недостаточно исследований зависимости финансовых результатов от внедрения новых технологий в деятельность коммерческого банка.

Цель диссертации.

Исследовать теоретические и методические подходы к оценке и управлению деловой репутацией на основе формирования финансовой экосистемы и разработать рекомендации по повышению деловой репутации банка.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Оценить роль деловой репутации как ключевого показателя эффективности создаваемой финансовой экосистемы
2. Выявить проблемы обеспечения деловой репутации банка в современных условиях конкурентного рынка

3. Определить факторы, влияющие на формирования деловой репутации в процессе формирования экосистемы

4. Провести сравнительный анализ банков по уровню внедрения инноваций

5. Выработка рекомендаций по повышению деловой репутации банка на основе создания экосистемы

6. Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управлением деловой репутации

Цели и задачи, представленные в магистерской диссертации, определяют объект и предмет исследования.

Объектом исследования является деятельность ПАО Сбербанка по повышению деловой репутации.

Предметом исследования является процесс управления деловой репутацией банка на основе формирования финансовой экосистемы.

Диссертационная работа написана с использованием комплексного подхода и применения общепризнанных методов научного познания, таких как синтез, метод группировки, прогнозирование, анализ, сравнение.

В качестве теоретической базы выступают, Законодательство Российской Федерации, постановления Правительства РФ, положения и инструкции Банка России, статистические данные Центрального Банка Российской Федерации, Росстата и т.д., которые характеризуют состояние банковской и финансовой системы, отечественной экономики в целом.

При изучении материалов были обобщены труды российских экономических ученых, которые проводили исследования практических и теоретических аспектов по тематике, связанной с управлением нематериальными активами и стратегическому менеджменту, А.Г. Грязновой, В.В. Ковалева, М.А. Федотова. Вопросами репутациологии занимался С.В. Горин, Ломакин Н.И. изучал подходы к обучению отдельных групп населения технологиям электронных платежей и интернет-банкинга. С. Г. Журавина, А.А. Цыганова выявляли особенности «неосозаемым»

капиталом, а также его оценки,— Козырев А. Н., Макаров В. Л., Леонтьев Б. Б., Леонтьев Ю. Б., исследовала особенности осуществления деятельности финансовых супермаркетов в России.

При подготовке исследования были изучены материалы зарубежных исследователей: Клаус Шваб, Бретт Кинг, оценкой стоимости нематериальных ресурсов организации занимались П. Страсман, А. Пулик.

Научная новизна диссертации состоит в том, что уточнены понятия «деловая репутация» и «финансовая экосистема», были разработаны рекомендации по совершенствованию управления деловой репутации в условиях формирования экосистемы, а также предложена система мер по повышению конкурентоспособности кредитной организации на банковском рынке.

Теоретическая значимость работы определяется ее вкладом, в разработку темы формирования и управления деловой репутации.

Полученные научные результаты практически значимы в плане возможности использования коммерческими банками рекомендаций в разработке стратегий формирования и управлению деловой репутации.

Структура и объем диссертационного исследования. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка источников литературы из 63 источников. Основной текст диссертации изложен на 77 страницах, содержит 17 таблиц и 24 рисунка.

1 Теоретические основы управления деловой репутации на основе создания банковской экосистемы

1.1 Деловая репутация: понятие, сущность, структура

Проблеме повышения деловой репутации организации уделяют все большее внимание, это диктуется современными условиями существования на конкурентном рынке.

Деловая репутация банка, согласно бухгалтерскому подходу, относится к неидентифицируемым активам, которые играют все большую роль в получении предприятием сверхприбыли.

Она обладает всеми 3 свойствами НМА.

- 1) отсутствие осязаемой формы;
- 2) долгосрочность использования;
- 3) способность приносить доход.[36]

Репутация согласно энциклопедическому словарю представляет собой создавшееся общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках кого-либо,

Понятие «репутация» в бизнес-среде используется как понятие «деловая репутация». Суть его состоит в том, что субъект, в отношении которого оценивают деловую репутацию, отвечает по своим обязательствам в соответствии с принятыми нормами. И чем меньше вероятность нарушений этих норм и выше качество продукта/услуги, тем выше его репутация.

В соответствии с Российским законодательством деловая репутация является объектом правовой защиты. Те есть лица, нанёсшие ущерб компании в результате распространения недостоверной информации, недобросовестной рекламы или иными методами, привлекаются к ответственности.

В статье 152 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ деловая репутация определяется как нематериальное благо, которое представляет собой оценку деятельности лица

(как физического, так и юридического) с точки зрения его деловых качеств.[9]

Центральный Банк дает следующее определение «Деловая репутация кредитной организации – качественная оценка участниками гражданского оборота деятельности кредитной организации, а так же действий ее реальных владельцев, аффилированных лиц, дочерних и зависимых организаций.[12]

Таким образом, деловая репутация характеризуется, как качественная «субъективную» оценка со стороны стэйкхолдеров.

На сегодняшний день в разных странах существуют различные определения этого понятия. Чаще всего деловую репутацию отождествляют с гудвиллом. От английского goodwill - добрая воля, доброжелательность.

И.Ф Шер описывал гудвилл как «особый вид вуалирования баланса», при этом признавал в нем дисконтированную стоимость будущих сверхприбылей. Немецкий экономист Э. Шмаленбах видел в гудвилле сверхприбыль, возникающую в результате хорошо скоординированной работы персонала.[28]

У Астрелиной, В.В. в статье «Оценка деловой репутации банка» понятие «деловая репутация» рассматривается с точки зрения различных групп пользователей.

«Деловую репутацию банка можно рассматривать как некую комплексную оценку, своеобразный «рейтинг» банка с точки зрения различных целевых групп. Деловая репутация банка формируется под воздействием ряда факторов, включая: финансовое состояние, репутацию первого лица банка, социальную позицию банка (например, наличие благотворительных программ), качество сервиса, поведение персонала, рекламную и брендовую политику, взаимоотношения с государством и регулирующими органами, географию банка, наличие авторитетных клиентов и международного признания (участие в международных проектах, рейтинги, премии и пр.).»[16]

Группа авторов Т. Соломанидина, С. Резонтов, В. Новик [42] определяют деловую репутацию как устойчивое мнение о качестве и преимущества организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

Важнейшими ее составляющими, по их мнению, являются: [42]

- 1) наличие сильной организационной культуры;
- 2) высокий авторитет первого лица и топ-менеджмента компании;
- 3) популярность организации на рынке как комбинация финансовых возможностей и длительного лидерства по качеству выпускаемой продукции;
- 4) инновационность стратегии;
- 5) присутствие не только на внутреннем, но и на международных рынках;
- 6) социальная ответственность;
- 7) порядочность;
- 8) законопослушность.

Коротков в учебнике «Корпоративная социальная ответственность» рассматривает деловую репутацию как на некоторый набор ценностей, сопоставимый с понятием «идеология» компании.[6]

Таблица 1- Свод определений понятия «деловая репутация»

Автор	Определение
Понятие деловой репутации как нематериального актива	
статья 152 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.	– это нематериальное благо, которое представляет собой оценку деятельности лица (как физического, так и юридического) с точки зрения его деловых качеств. Деловая репутация может учитываться в составе нематериальных активов наряду с авторскими правами, ноу-хау и торговыми марками, может быть как положительной, так и отрицательной.
Десмонд Г., Келли Р. Руководство по оценке бизнеса	Деловая репутация – это совокупность тех элементов бизнеса, которые стимулируют клиентов продолжать пользоваться услугами данного предприятия, включая доход на все прочие нематериальные активы, которые могут быть идентифицированы и отдельно оценены
МСФО(IFRS)3«объединение	Деловая репутация – актив, представляющий собой будущие экономические выгоды от объединения бизнеса,

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Деловая репутация рассматривается исключительно как качественная оценка	
Банк России	Деловая репутация кредитной организации – качественная оценка участниками гражданского оборота деятельности кредитной организации, а так же действий ее реальных владельцев, аффилированных лиц, дочерних и зависимых организаций.
Э.М Короткова. Корпоративная социальная ответственность	Деловая репутация – это показатель отношения к организации со стороны внешнего ее окружения , показатель доверия, готовности к сотрудничеству, приемлемости ее стратегии, понимание целей, стиля и намерений ее деятельности.
Горин С.В Теоретические основы репутациологии	Деловая репутация организации - это общее сложившееся мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в сфере делового оборота, которое определяет отношение к ней внешней среды и может приносить сверхнормативную прибыль.
Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент	<p>Репутация, в том числе и деловая, в подавляющем большинстве случаев представляет собой не-квантифицируемую категорию, т. е. она не имеет количественной оценки.</p> <p>На самом деле этот актив более объемлющ в своем смысловом наполнении, нежели категория «(деловая) репутация» в ее традиционном понимании - не случайно, по-видимому, в английском языке и придуман специальный термин <i>goodwill</i>.</p> <p>Экономический смысл гудвилла заключается в стоимостной оценке наработанной фирмой к моменту анализа нематериальной ее ценности (торговая марка, имеющиеся у компании патенты, ею разработанные и в балансе не показываемые, сложившийся коллектив и др.), т.е. гудвилл - это “разность между рыночной оценкой пассивов и рыночной оценкой активов</p> <p>Также определение не деловой репутации и гудвилу дали такие авторы:</p>
И.А.Бланк Бланк И.А. Основы финансового менеджмента	Гудвилл - один из видов нематериальных активов, стоимость которого определяется как разница между рыночной (продажной) стоимостью предприятия как целостного имущественного комплекса и его балансовой стоимостью (суммой чистых активов). Это повышение стоимости предприятия связано с возможностью получения более высокого уровня прибыли (в сравнении со среднерыночным уровнем эффективности инвестирования) за счет использования более эффективной системы управления, доминирующих позиций на товарном рынке, применения новых технологий и т.п

Итак, деловая репутация, по мнению авторов, может быть определена как:

- Нематериальный актив
- Будущие экономические выгоды
- Качественная оценка деятельности фирмы

На сегодняшний день отслеживается неоднозначность в определении терминологии, о сущности деловой репутации организации. В теории и практике менеджмента часто деловую репутацию отождествляют с имиджем, гудвиллом. Бессспорно, эти понятия «репутация», «имидж», «гудвилл» близки, но между ними присутствуют существенные различия.

Согласно Иванову А.П, «Финансовые инвестиции на рынке ценных бумаг» в процессе создания деловой репутации принято принимать во внимание внутренние и внешние факторы. К первой группе относят внеоборотные и нематериальные активы, сложившиеся в результате деятельности организации. Вторая группа факторов консолидирует в себе позитивные или негативные ожидания рынка, в случае покупки организации. Внутренние факторы могут иметь как качественную, так и количественную оценку. Внешние составляющие оцениваются количественно и образуют «гудвилл» организации. Таким образом, понятие «гудвилл» является составляющим категории «деловая репутация».[27]

Поэтому обобщая все вышесказанное, деловую репутацию можно представить как категорию, имеющую две составляющие: качественную и количественную. Качественная составляющая объединяет в себе такие категории как имидж, бренд, и доверие.

Количественная составляющая - это гудвилл, который показывает будущие экономические выгоды от вложений инвестиций в данную компанию.



Рисунок 1- Структура деловой репутации

Можно сделать вывод, что сущность деловой репутации заключается в следующем:

- 1) это «доброе имя» компании;
- 2) она может приносить сверхприбыль
- 3) не может существовать отдельно от самой компании (ее продажа невозможно отдельно от самой компании)

Поэтому проанализировав весь опыт зарубежных и отечественных экономистов, можно сформировать следующее определение: Деловая репутация – это экономическая категория, которая отражает качественную и количественную сторону эффективности работы фирмы, причем в качестве количественной категории она является нематериальным активом, способным приносить будущие экономические выгоды только в синергии с другими активами компании. Этот актив является наиболее уязвимым, среди всех НА, поэтому нуждается в грамотном управлении.

Необходимо отметить, что формирование и управление деловой репутацией приобретает особое значение в условиях перехода к цифровой экономике, когда успех внедрения новых технологий зависит от правильной комплексной оценки эффективности их внедрения.

1.2 Определение понятия «экосистема»

Понятие «экосистема» (от др.-греч. οἶκος — жилище, местопребывание и σύστημα — система) было введено в научный оборот в 1935 году британским ботаником Артуром Джорджем Тэнсли и определил он ее как любую совокупность совместно обитающих организмов и окружающей их среды. Наиболее распространенное определение «экосистемы» в экологии: «Экосистема - это любое функциональное единство (самого разного объема и ранга), включающее все организмы (т.е. биоценоз) на данном участке (биотопе) и взаимодействующее с абиотической средой таким образом, что поток энергии создает четкую трофическую структуру и круговорот веществ (т.е. обмен между биотой экосистемы и абиотической средой) внутри системы».[22]

Экосистема характеризуются определенной стабильностью и обладают таким внутренним круговоротом веществ, который по объему превосходит обмен веществ системы с внешней средой.

Использование понятий из смежных отраслей знаний часто применяются в экономических исследованиях. Так, достаточно многое заимствуется из биологии. Еще Альфред Маршалл высказывал мнение о необходимости объединения экономики и биологии, называя «мягкой экономиста... экономическую биологию»[7].

Позднее исследователи задумались о том, что применение термина «экосистема» целесообразно не только в отношении биологических сообществ, но в силу определенной схожести функций, структуры, принципов «экосистема» может использоваться и по отношению к экономической жизнедеятельности. Любая социально-экономическая система является открытой, то есть отдает и получает ресурсы (энергию), взаимодействуя с внешней средой. Связи, пронизывающие экономическую систему, не статичны по своей природе, а изменчивы, и их эффективность во многом определяет функционирование системы в целом.

Первым, кто переместил термин «экосистема» из биологии в бизнес-менеджмент (предпринимательство), Джеймс Мур в 1993 г. С этого момента термин «экосистема бизнеса» или «предпринимательская экосистема» получил широкое распространение за рубежом не только в научном, но и деловом мире.

Он определил экосистемы как «динамичные и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе их взаимодействия и конкуренции»[62]

По его мнению, экосистема включает в себя:

- Потребителей
- Рыночных посредников (в т.ч. агенты и каналы движения товаров)
- Поставщики
- Сама фирма

«Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В какой-либо мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества».[62]

В статье «Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях» В. Дорошенко, А. Г. Шеломенцев изучают теоретические разработки зарубежных и российских авторов в области экосистем: венчурная, социальная предпринимательская, мобильная, инновационная, домохозяйство как экосистема.[46]

Они пишут, что с переходом к новому технологическому укладу скорость внедрения инновационных разработок определяет конкурентоспособность продуктов и услуг на финансовом рынке. Банковские продукты в процессе развития становятся комплексом банковских услуг,

которые экономят деньги и время клиентов и предоставляются на основе высокотехнологичных платформах.

Поэтому появилось определение «Экосистемы» как системы взаимодействия компаний – провайдеров услуг, регуляторов и потребителей. Они могут, как конкурировать, так и сотрудничать для того, чтобы предоставить пользователю тот или иной сервис. [50]

Идеи создания экосистем являются продолжением концепции банка как финансового супермаркета. Разговоры о создании банка как финансового супермаркета начались еще 1980-х годов. Банки, для того чтобы расширить спектр услуг для клиентов собирали под одной крышей разные виды бизнеса (банковский, страховой, управление активами), таким образом создавая финансовые супермаркеты.

Гридасова в своей работе дает определение финансового супермаркета: «Финансовый супермаркет» – это структура, предлагающая клиентам в одном и том же месте под одним брендом максимально полный спектр финансовых услуг и продуктов. В основном, финансовые супермаркеты предлагают банковские, страховые, инвестиционные и консультационные услуги.[21]

Отличительные особенности банков, следующих стратегии финансового супермаркета:

- предоставление услуг для массового сегмента клиентов.
- доступность банковских услуг.

С 2016 года банки приступили к активному созданию финансовых экосистем.

Необходимо уточнить понятие «финансовая экосистема».

Для начала определим, что такое финансовая система. Финансовая система — это совокупность финансовых отношений, охватывающих формирование и использование первичных, производных и конечных денежных потоков.

По мнению первого заместителя председателя правления Банка «Зенит» Андрея Добрынина, создание экосистем – это некий способ получить возобновляемый бизнес. «Экосистема действительно похожа на маркетплейс, потому что, по сути, речь идет о том, что банк не просто отдельно продает свой продукт, а встроен в некую цепочку взаимоотношений других экономических контрагентов (поставщик – покупатель). При этом банк регулярно обслуживает эти товаропотоки посредством различных инструментов, допустим, банковских гарантий или платежей, или оказывает какие-то транзакционные услуги, тем самым являясь частью этой системы. Банк выступает как сервисный оператор, помогает этой системе функционировать. В чем здесь позитивный момент для банка? В том, что ему нет необходимости каждый раз искать новых клиентов, потому что это весьма затратно и в общем влияет на доходность организации. Банк, будучи встроенным в технологическую платформу, постоянно генерирует некий бизнес, клиентский поток с большим количеством операций, т.е. налицо возобновляемый цикл».[60]

Таким образом, финансовая экосистема банка – это система, которая объединяет участников создания «цепочки ценностей» и клиентов, на одной технологической платформе, где банк является основным звеном, который предоставляет регулярное обслуживание этого процесса с помощью различных платежных инструментов и сервисных услуг.

Процесс создания экосистемы сложен и основывается на следующих принципах:

- Качественные и достоверные данные
- Омниканальное взаимодействие с клиентом
- BusinessAgility
- Кибербезопасность

Фатхудинова определяет, что переход к банку, функционирующему в качестве экосистемы, осуществляется в три этапа:

1. Кросс-продажи услуг партнеров банка в его офисах;

2. Увеличение базы поставщиков услуг;
3. Предоставление клиентам открытого дистанционного доступа ко всем финансовым услугам банка [60]

Учитывая, что деятельность банков-экосистем осуществляется преимущественно в цифровой среде, банки могут придерживаться одной из двух стратегий.

1. «Специализация». Эта стратегия предполагает, что банк создает узконаправленный продукт, являющийся частью экосистемы клиента. Как следствие, банки начнут разделять уже имеющиеся сервисы на составляющие, чтобы потребитель смог приобрести только то, что ему нужно, без необходимости приобретать целый пакет сопутствующих банковских услуг.

2. «Интеграция». В этом случае банк продолжает разработку собственных продуктов, одновременно обогащая свою экосистему за счет расширения партнерских связей.

Простейшая схема экосистемы банка выглядит следующим образом:



Рисунок 2 – Схема экосистемы банка

Целью формирования экосистемы является создать конкурентное преимущество, которое позволит доминировать / выжить на рынке и соответствовать ожиданиям стейкхолдеров / клиентов на 10 из 10.

Задачи, которые стоят перед экосистемой:

- Нарастить масштаб бизнеса
- Сократить затраты
- Повысить доходность бизнеса

Поэтому банк создающий экосистему, это финансовый институт высоких технологий. Он ориентирован на предоставление не только банковских продуктов, но сопутствующих услуг, ориентированных на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

1.3 Управление деловой репутации в условиях формирования финансовой экосистемы

Управление деловой репутацией – это процесс, который осуществляется на основе принятых управленческих решений, с целью формирования, защиты, поддержки и повышению деловой репутации.[40]

Банку необходимо стратегическое управление деловой репутацией для того, чтобы получить серьезное конкурентное преимущество на рынке. На сегодняшний день будущее банков напрямую связано с развитием бизнеса своих клиентов. Выбор конкретных методов и инструментов управления репутацией зависит от стратегии банка.

Новая бизнес-модель «экосистема» банка вносит большие изменения в бизнес процессы, структуру и отношения со всеми стэйкхолдерами.

Модели экосистем банков могут быть совершенно разными. Размер экосистемы определяется лишь финансовыми возможностями самого банка.

Любые вложения в формирование экосистемы должны быть целесообразными. Формирование экосистемы будет успешным только в случае если, большие вложения в технологии сопровождаются большой базой данных клиентов, которые доверяют банку и ждут от него новаторских изменений.

Наиболее полную оценку целесообразности вложений в нематериальные активы, может дать расчет прироста деловой репутации.

Формирование экосистемы внесло в оценку деловой репутации свои особенности.

Создание экосистемы повлияло на факторы, которые формируют деловую репутацию:

- качество и быстрота обслуживания клиентов
- формирование отношений с партнерами по бизнесу
- эффективность использования активов
- инвестиционная привлекательность банка
- бизнес-процессы в кредитной организации

Существует множество методов оценки деловой репутации. Они представлены на рисунке 3.

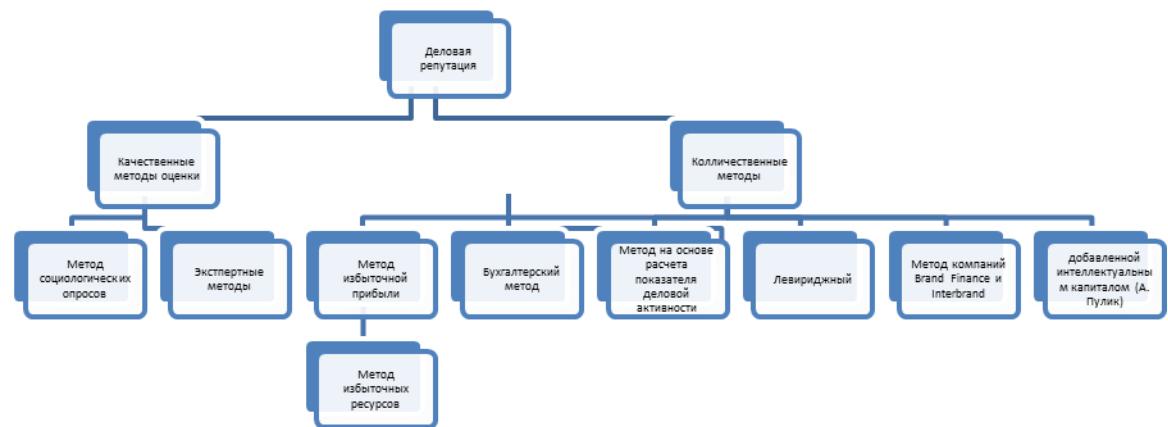


Рисунок 3- Методы оценки деловой репутации

Методы оценки деловой репутации делятся на качественные и количественные.

К качественным методам оценки относятся методы социологических опросов и экспертные методы.

Метод социологических опросов представляет собой анализ мнений заинтересованных сторон в успехе компании. Существенным недостатком метода является его субъективность, и сложность получения мнения от стэйкхолдеров.

В группу экспертных методов входит методы рейтинговых оценок и рекомендательный метод. Оба методы предполагают привлечение независимых PR или рейтинговых агентств. Главным преимуществом рейтингования является то, что с помощью него можно перевести качественную категорию «общественное мнение» о компании в реальную экономическую категорию.

Количественных методов как видно из рисунка существенно больше и это далеко не полный список всех методов.

Описание методов стоит начать с бухгалтерского метода, он прописывается в российском законодательстве - ПБУ 14/2007 и стандартах международной финансовой отчётности.

В ПБУ 14/2007 стоимость приобретенной деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения).[10]

В МСФО учет деловой репутации регулируется стандартом IFRS3«Объединения предприятий».

Стоит также отметить, что по МСФО деловая репутация не является нематериальным активом, в то время как в РСБУ она относится к НМА.

Оба документа принимают к учету только приобретённую деловую репутацию, при купле/продаже фирмы, причем созданная внутри фирмы деловая репутация никак не учитывается, что, по мнению автора, считается некорректным.

Следующий метод оценки - это оценка деловой репутации как разница рыночной стоимости фирмы и суммой ее чистых активов. Это метод

является одним из самых популярных методов. Минусом данной методики является невозможность оценить потоки доходов, планируемой к поглощению организации.

Следующий метод оценки деловой репутации - метод избыточных прибылей.

Основателем метода считается Леон Ретель. В основу метода положена концепция Налогового управления США, утвержденная Министерством финансов США в 1920 году.

Согласно этому методу, деловая репутация способна значительно увеличить размер прибыли по сравнению со среднеотраслевыми показателями доходности.

Формула расчета выглядит следующим образом:

$$GW = \frac{\text{Пр изб}}{K} \quad (1)$$

где GW – гудвилл компании

K – коэффициент капитализации нематериальных активов

Елисеев отмечает, что данный метод критикуется специалистами, которые указывают на часто встречающиеся ошибки в его применении. Например, на предприятиях малого бизнеса очень часто встречается неверное определение чистого дохода и коэффициентов капитализации (ставки дисконтирования).[25]

Этот метод расчета слишком сильно зависит от того, какой информацией располагает оценщик: это знание и учет будущей прибыли, информация о рыночной стоимости оцениваемого объекта и его аналогов и оценка коэффициентов капитализации.

Метод избыточных ресурсов это модификация предыдущего метода. Формула расчёта деловой репутации выглядит следующим образом:

$$GW = (Pr - A) * w, \quad (2)$$

где M – чистая прибыль предприятия;

R – рентабельность совокупных активов;

A – стоимость совокупных активов;

w – доля собственных средств в структуре пассива предприятия

Данный метод предполагает сравнение фактической рыночной стоимости используемых ресурсов с их нормальной стоимостью, то есть стоимостью, обоснованной при заданном уровне нормализованной прибыли с учетом среднего по отрасли значения показателя рентабельности совокупного капитала.

Данный метод относительно прост в расчете, поскольку не требует расчета сложных показателей. Однако остается непонятным, каким образом деловая репутация связана с избыточными ресурсами.

Широкую популярность также приобрел метод оценки деловой репутации с помощью показателя деловой активности.

Формула расчета деловой репутации выглядит следующим образом:

$$GW = k * CA \quad (3)$$

где CA – показатель деловой активности;

k – мультипликатор

Для расчета CA применяется достаточно часто среднее значение выручки за последние три года, предшествующие дате оценки.

$$K = \frac{\text{Рыночная цена предприятия}}{\text{Финансовая база}} \quad (4)$$

Финансовая база отражает финансовые результаты фирмы, к ним можно отнести: денежный поток, прибыль, дивидендные выплаты и пр.

Существенным плюсом метода является возможность учесть множество факторов (мультипликатор может быть представлен как функция из нескольких переменных) и простота расчета. Однако, именно расчет этого мультипликатора вызывает вопросы к объективности данного показателя.

Неправильный подсчет может изменить стоимость деловой репутации на значительную сумму.

Стоит отметить, что во Франции значение показателя мультипликатора закреплено законодательно, его значение зависит от той отрасли, к которой принадлежит предприятие.

Еще один метод расчёта деловой репутации – левириджный. В основе данного метода лежит предположение в зависимости от отклонения значения рентабельности активов от проектной (среднеотраслевой) величины зависит прирост (снижение) стоимости активов.

$$GW = \frac{\Delta NOI}{EBIT} = Apr * LVfio * Gq \quad (5)$$

где ΔNOI – прирост (снижение) величины чистого денежного потока (прибыли);

Gq – снижение (увеличение) объема продаж против проектной величины (расчет данного показателя не конкретизируется и не обосновывается); $EBIT$ – проектный (среднеотраслевой) доход до выплаты процентов и налогов (операционная прибыль);

Apr – первоначальная (проектная) стоимость активов предприятия;

$LVfio$ – интегральный леверидж.

Формула расчета гудвилла левериджным методом:

$$GW = \frac{\Delta NOI}{EBIT} = Apr * LVfio * Gq \quad (6)$$

Показатель интегральный леверидж введен В.М. Елисеевым в связи с тем, что, по его мнению, при рассмотрении действия финансового и операционного рычага упускается тот факт, что на величину чистого денежного потока, помимо операционной и финансовой деятельности в значительной степени влияет инвестиционная деятельность [25].

Для преодоления недостатков, присутствующих в рассмотренных выше методиках оценки гудвилла, необходим совершенно другой способ определения величины гудвилла. Таким показателем может стать расчет экономически добавленной стоимости, поскольку источником получения EVA можно рассматривать гудвилл.

Сущность EVA проявляется в том, что этот показатель сможет отразить стоимость деловой репутации как с внутренней стороны, т.е деловую репутацию, созданную внутри фирмы , так и с внешней, как эта организация оценивается рынком.

Показатель EVA будет рассчитан позднее для банка ПАО «Сбербанк».

Выбор данного банка был обусловлен его степенью инновационности и лидирующим положением на конкурентном рынке.

2 Трансформация деятельности банков в направлении формирования финансовых экосистем

2.1 Конкурентная среда на финансовом рынке и проблемы обеспечения деловой репутации

По мнению многих экспертов, от конкуренции в банковской сфере зависит качество банковских услуг и продуктов, их эффективность, а также степень инноваций в банковском секторе. От степени конкуренции в банковском секторе зависят темпы экономического роста, потому что она определяет доступность финансовых услуг для фирм и домашних хозяйств.

Конкуренция банковского сектора имеет свои особенности:

- она зависит от внутренней и внешней экономической политики
- высокая доля государственного участия в российском банковском секторе
- банки могут предложить лишь ограниченное кол-во услуг и продуктов
- объем привлечённых средств у банков превышает собственный капитал в 15-20 раз, поэтому на них оказывает огромное влияние регуляторные требования со стороны Центрального банка

Конкуренцию в банковском секторе можно оценить с помощью показателей концентрации активов в банковском секторе и индекса Херфиндаля-Хирршмана) по основным показателям, таким как активы, вклады и кредиты, предоставленные нефинансовым организациям.

На сегодняшний день конкуренция в банковском секторе выглядит таким образом:

Таблица 2 - Концентрация активов по банковскому сектору России, %

	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.10.2018
Доля в активах топ-5 банков	50,3	52,7	53,6	54,1	55,3	59,9
Доля в активах топ-20 банков	69,8	71,7	75,1	75,7	78,1	80,8
Доля в активах топ-50 банков	81,4	82,8	85,7	87,0	88,7	90,8
Индекс ННІ (по активам)	1104	1153	1156	1162	1221	1250



Рисунок 4- Концентрация активов российских кредитных организаций[51]

Индекс Херфиндаля–Хиршмана- менее 1000 соответствует низкому уровню концентрации, от 1000 до 1800 – среднему уровню концентрации, выше 1800 - высокому уровню концентрации. Судя по этому индексу, концентрация в российском банковском секторе в целом находится на «среднем» уровне.

Доля чистых активов пяти крупнейших банков за 2018 год выросла с 55,8% до 60,4%, доля топ-50 — с 90,1% до 91,4%, а доля 200 крупнейших кредитных организаций — с 98,5% до 99,0% от общей суммы активов российских банков.

К 1 января 2019 года на балансах пяти крупнейших банков находилось 67,4% от общей суммы выданных кредитов, на топ-100 кредитных портфелей приходилось уже 97,3% (годом ранее — 63,4% и 96,9% соответственно).[51]

Удельный вес розничных кредитов в совокупном кредитном портфеле банковского сектора РФ увеличился за год с 25,3% до 26,8%, выросла и доля прочих кредитов. При этом доля корпоративных кредитов, соответственно, сократилась — с 70,2% до 68,3%. [51]



Рисунок 5 – Структура портфеля российских кредитных организаций[51]

Все показатели свидетельствуют о росте концентрации банковского сектора. Причиной этому явились сокращение количества кредитных организаций за последние годы. Так в 2018 году число действующих кредитных организаций (кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций) сократилось с 561 (на 01.01.2018) до 484 (на 01.01.2019). Также отмечается возрастание роли крупных банков,

обладающих значительной клиентской базой, таких как Сбербанк, Газпромбанк, ВТБ, Альфа-банк.

Без учета банков, не раскрывавших отчетность, за прошедший год объем корпоративного кредитного портфеля российских банков увеличился на 4,2 трлн. рублей, или на 12,4%. Наибольший рост показатель продемонстрировал в III квартале — плюс 4,8%. Объем портфеля пяти крупнейших корпоративных кредиторов вырос за 2018 год на 3,89 трлн, или на 17,3%. [51]

Совокупный розничный кредитный портфель банков за 12 месяцев увеличился на 2,7 трлн рублей, или на 22,4%, по данным рейтинга Банки.ру. Наиболее активно он рос в II и III кварталах — на 5,8% и 6,6% соответственно. Объем кредитов, выданных физическим лицам пятью крупнейшими розничными кредиторами, увеличился за год на 25,9%, или на 2,08 млрд рублей, если учитывать объединение ВТБ и ВТБ 24. [51]

На этом фоне все больше акционеров теряют интерес к банковскому бизнесу: по итогам 2018 года лицензии были отозваны у 57 банков, ключевые причины — нарушение 115-ФЗ и высокорискованная кредитная политика. Еще 7 банков добровольно отказались от лицензии на осуществление банковской деятельности.



Источник: Банк России.

Рисунок 6 - Доля банков с отозванными лицензиями, проводивших незаконные операции [51]

Этот спад коррелирует с тем, что в позапрошлом году резко выросла доля банков, лишенных лицензий по «экономическим» статьям: из-за утраты активов и неплатежеспособности. Так, если в 2015 году эта доля составляла чуть менее 30%, то годом позже она возросла почти в три раза и достигла 85,6%.



Источник: Банк России.

Рисунок 7 - Количество отзыва лицензий и доля «экономических» оснований[51]

Одновременно выросла и доля кредитных организаций, в которых Банк России зафиксировал вывод активов со стороны собственников и/или руководителей, — с 50% в 2015 году до 73,2% в 2016-м. Что касается 2017 года, то доля таких банков уменьшилась до 47,5%, то есть фактически вернулась на уровень двухлетней давности.



Источник: Банк России, расчёты Института «Центр развития» НИУ ВШЭ.

Рисунок 8- Доля банков с отозванными лицензиями, где был зафиксирован вывод активов, и процент обязательств, обеспеченных активами[51]

Таким образом, собранная нами статистика показывает, что 2016 год стал пиковым за исследуемый период. Как видно из графиков, одной из главных причин отзыва лицензий является дефицит ликвидности. Чаще всего дефицит ликвидности возникает, когда идет массовый отток средств из банка.

Причиной массового изъятия средств является подорванная деловая репутация, клиенты перестают верить в то, что кредитная организация финансово устойчива, способна выполнить свои обязательства перед ними.

Стоит отметить, что массовый отзыв лицензий в России сильно сказался на доверии к кредитным организациям за период 2014-2018 год.

Все эти показатели свидетельствуют о снижении конкуренции на банковском рынке.

Однако данное утверждение не является однозначным, несмотря на то, что многие банки уходят с рынка, конкуренция между крупными игроками банковского бизнеса остается сильной. Также усиление конкуренции наблюдается со стороны финтехов.

Новые конкуренты нацелены на различные сферы банковского дела, что негативно сказывается на банковских доходах.

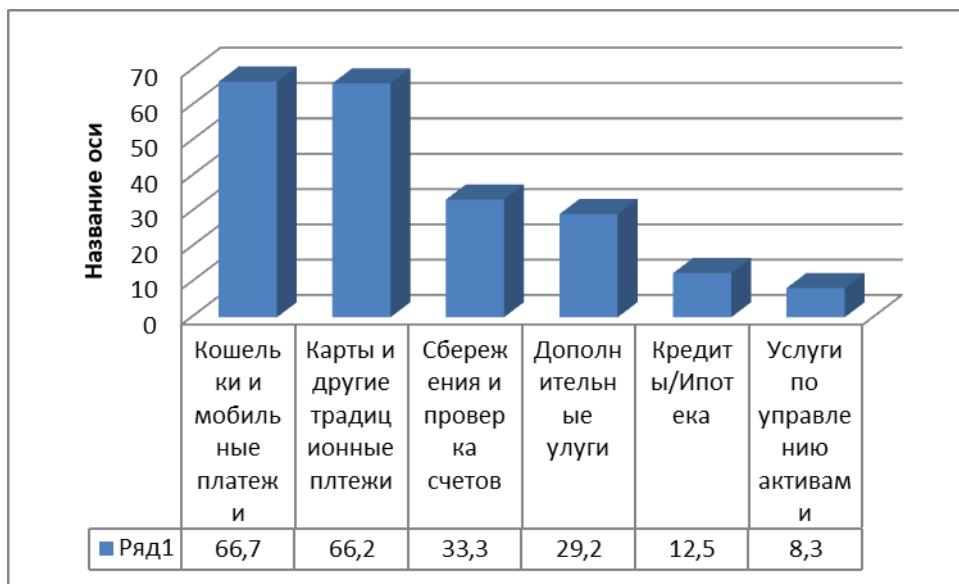


Рисунок 9 - Влияние финтехов на банковские продукты и услуги (%),
2018 год

Банкам необходимо бороться за доверие клиентов, чтобы сохранить свои позиции на рынке и расширить степень своего влияния, увеличить или сохранить уровень своей прибыли. В этом им поможет создание конкурентных преимуществ, основанных на вложениях в нематериальные активы.

Популярность и привлекательность банка являются важными факторами, которые определяют мотивацию пользования его услугами. Доверие к банку и удовлетворенность обслуживанием снижают вероятность перехода клиента в другой банк и повышают привлекательность банка в глазах его потенциальных клиентов. Точная оценка восприятия банка потенциальными и реальными клиентами становится сегодня основой формирования маркетинговой и рекламной стратегии финансово-кредитного учреждения на рынке. Внедрение информационных и коммуникационных технологий оказывают значительное влияние на конкурентоспособность банка.

Изменения в поведении потребителей банковских услуг, ведут к разрушению традиционной банковской системы, и появлению новых моделей банков.

2.2 Сравнительный анализ банков, формирующих экосистему

В основе деловой репутации лежит доверие к кредитной организации со стороны всех стейкхолдеров. Оно является причиной выбора того или банка. Поэтому на рисунке доверие является фундаментом пирамиды структуры деловой репутации. На следующем уровне расположились имидж и бренд. Э. Бернейз применил понятие имиджа для обозначения процесса создания репутации. По его мнению, цель и задача имиджа – привлечение внимания и идентификация субъекта. Как отмечает Смирнова под брендом можно понимать компанию, доверие к которой существует со стороны целевых аудиторий на протяжении длительного времени (зачастую на протяжении нескольких поколений). И субъект, принадлежащий к той или иной целевой аудитории, твердо убежден в ее преимуществах, имеет твердое желание использовать товары/услуги только данной компании, а также желание рекомендовать ее своим друзьям и знакомым. [43]



Рисунок 10 – Структура деловой репутации

На доверие огромное влияние оказывают такие факторы как:

- Надежность банка

- Государственное участие в капитале банка
- Открытость и доступность информации о деятельности банка
- Качество и доступность банковских продуктов и услуг
- Стоимость услуг

В рамках исследования влияния экосистемы на банк рассматриваются следующие банки: Сбербанк, Тинькофф и Россельхозбанк. Сбербанк и Тинькофф считаются одними из самых инновационных банков в России. Сбербанк - это банк с государственным участием, что в свою очередь имеет огромное влияние на деловую репутацию банка. Россельхозбанк был взят в качестве примера традиционного банка с государственным участием.

Косвенно оценить доверие к банкам можно, исследуя динамику депозитов в банке.

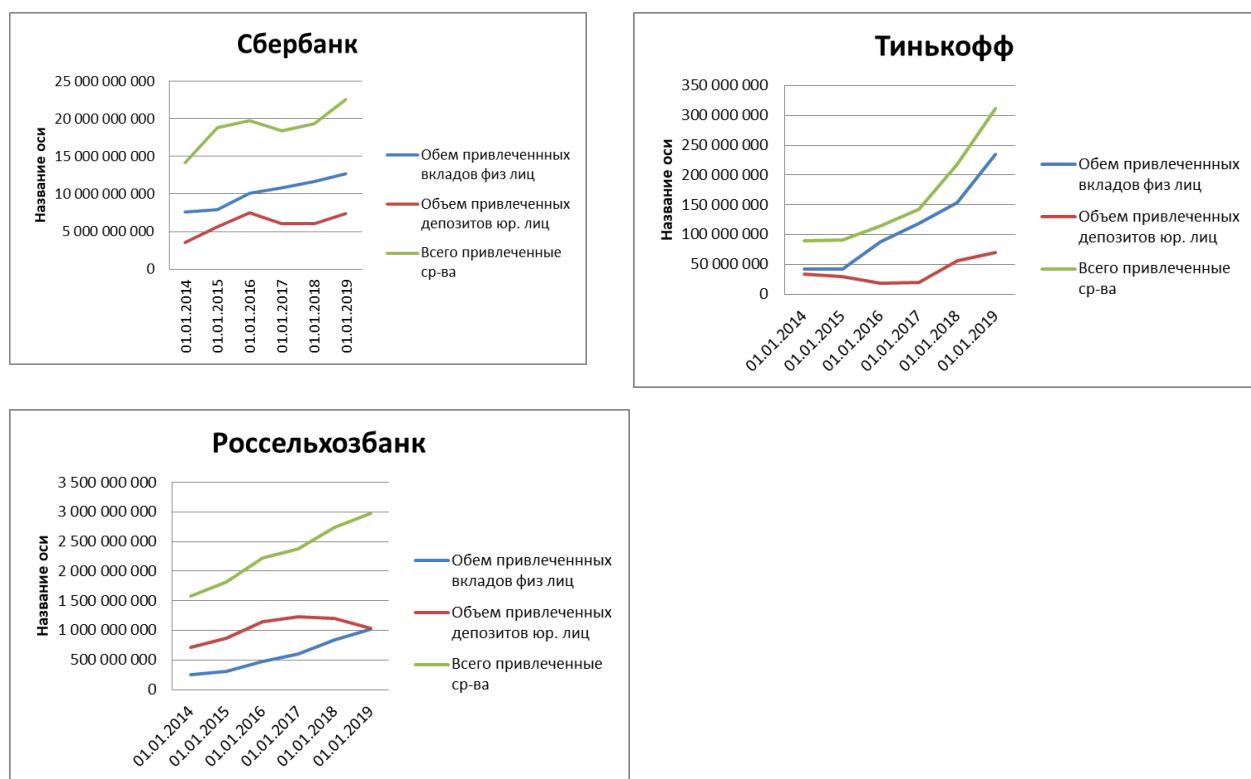


Рисунок 11 – Динамика депозитов по банкам

Из графиков видно, что у Сбербанка за период 2014-2018 год наблюдается прирост привлеченных средств юридических и физических лиц. Тинькофф демонстрирует значительные прирост депозитов в основном

за счет привлечения средств от физических лиц. Россельхоз банк тоже имеет динамику прироста привлеченных средств, на фоне снижения объема депозитов от юридических лиц. В основном прирост привлеченных средств обеспечен физическими лицами и государственными средствами.

Надежность банков по оценкам рейтинговых агентств

Таблица 3 – Рейтинги банков

Банк	Moody's	АКРА
Сбербанк	Ba2	AAA (Наивысший уровень кредитоспособности)
Тинькофф	B1	A(RU) (Умеренно высокий уровень кредитоспособности)
Россельхозбанк	Ba2	AA(RU) «стабильный» (апрель 2019)

Va2-сравнительно небольшая уязвимость, вне опасности в краткосрочной перспективе, существенный кредитный риск.

B1 - (Более высокая уязвимость) Более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий, однако имеется возможность исполнения долговых обязательств в срок и в полном объеме, высокий кредитный риск.

Таким образом, Тинькофф имеет наиболее низкий рейтинг надёжности по сравнению со Сбербанком и Россельхозбанком из-за того, что он ведет рисковую кредитную политику.

Таблица 4 - Народный рейтинг банков на основе отзывов на портале Banki.ru

Банк	Рейтинг	Средняя оценка
Тинькофф Банк	67,5	3,24
Россельхозбанк	44,3	1,68
Сбербанк России	27,7	1,53

Противоположная ситуация при оценке народного рейтинга на портале Banki.ru, где Тинькофф является лидером.

Таким образом, можно сделать вывод, что клиенты доверяют банку Тинькофф, несмотря на то, что рейтинги у него ниже, чем у Сбербанка.

Таблица 5 – Уровень инновационности банков.

Показатель	Сбербанк	Тинькофф	Россельхозбанк
Телеком	+	+	-
Интеграция с соцсетями	+	+	+
Голосовой помощник	-	+	-
Торговые платформы (B2B)	+ (sberb2b)	+	-
P2P/P2B кредитование	-	-	-
Big Data	+	+	-
Услуги бухгалтерского учета	+	+	-
Эквайринг(Интернет/мобильный эквайринг/торговый)	+	+	+
Юридический и налоговый консалтинг	+	+	-
Кошелек	+	+	-
Биометрическая идентификация	+	+	-
Количество филиалов	89	Нет	68
Страхование	+	+	+
Путешествия/ лайфстайл	+	+	-

Как видно из таблицы «Сбербанк» не уступает «Тинькофф», по уровню инновационности, существенно отстает Россельхозбанк.

Теперь сравним эти банки по показателю эффективности деятельности.

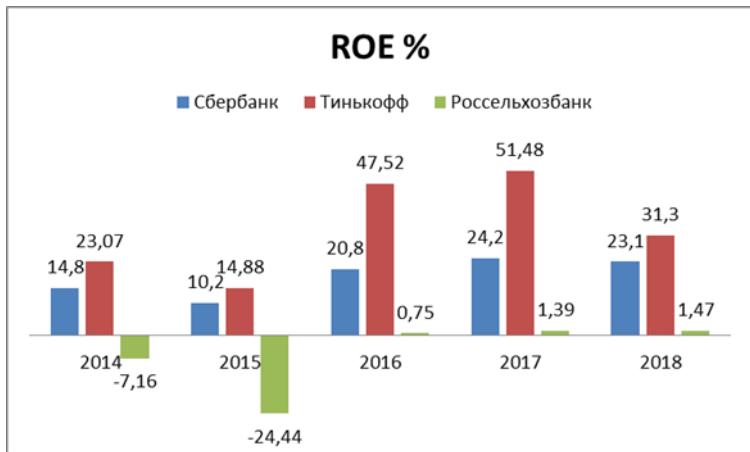


Рисунок 12 - Сравнение показателя ROE% по банкам

Как и следовало ожидать, наибольшую рентабельность капитала показывает Тинькофф банк. Сбербанк имеет более низкие показатели, но с учетом масштабов его деятельности, это один из лучших результатов. Низкие и отрицательные значения ROE наблюдаются у Россельхозбанка.

Банки, которые быстро отреагировали на требования времени, демонстрируют существенные рост и обеспечивают себе доминирующее положение на рынке.

Для дальнейшего эконометрического анализа факторов, влияющих на деловую репутацию, был выбран ПАО Сбербанк.

ПАО Сбербанк является крупнейшим универсальным банком Российской Федерации и СНГ.

По объемам вложений в реальный сектор экономики Сбербанк занимает лидирующее положение в банковской системе страны. Доля Банка в активах банковской системы и в банковском капитале находится на уровне 30%.

По состоянию на 1 января 2019 года доля Сбербанка составила: [58]

- в капитале банковской системы – 41,6%3 (+2,2 п.п. к 01.01.2018);
- в активах банковской системы – 30,4% (+1,5 п.п.);
- на рынке кредитования физических лиц – 41,4% (+1,0 п.п.);
- на рынке кредитования юр. лиц доля – 32,7% (+0,3 п.п.);

- на рынке вкладов населения – 45,1% (-1,0 п.п.);
- на рынке привлечения средств юридических лиц (включая индивидуальных предпринимателей) – 23,1% (+2,2 п.п.).

В декабре 2017 года Сбербанк опубликовал стратегию 2020 и объявил о создании финансовой экосистемы к концу 2020 года.

Трансформация Сбербанка в современный банк осуществляется по 5 основным направлениям:[58]

- 1) Создание новой платформы для банка и экосистемы.
- 2) Обеспечение надежности и эффективности.
- 3) Обеспечение безопасности данных и систем.
- 4) Развитие организации на основе данных и алгоритмов.
- 5) Усиление инфраструктуры инноваций.



Рисунок 13 – Новая технологическая платформа развития ПАО Сбербанк[58]

В рамках построения новой платформы Сбербанком реализуется более 500 проектов. Основными программами, которые выделены как стратегические, являются: «Единая фронтальная система», «Платформа поддержки развития бизнеса», «Фабрика данных».[58] Общие затраты Сбербанка на эти цели в 2018 году составили 108,2 млрд. рублей, в 1 квартале 2019 г. – 12,5 млрд. рублей.

2.3 Особенности факторного влияния на деловую репутацию Сбербанка России в условиях создания финансовой экосистемы

Чтобы оценить факторное влияния на деловую репутацию Сбербанка России в условиях создания финансовой экосистемы необходимо провести эконометрическое исследование.

Для этого анализа были выбраны следующие факторы:

1 Количество счетов с дистанционным доступом, открытых в кредитных организациях физическим лицам в том числе: с доступом через сеть Интернет и с доступом посредством сообщений с использованием абонентских устройств мобильной связи (тыс. ед.).

Как было сказано ранее, клиенты отдают все большее предпочтение дистанционным каналам обслуживания в банке. Согласно данным опроса НАФИ каждый пятый пользователь финансовых услуг (19%) указал, что никогда не посещает офис финансовых компаний, решая все вопросы удаленно (онлайн). Только 3% пользователей финансовых услуг регулярно посещают офисы финансовых компаний (раз в неделю и чаще), 4% – один раз в две недели. Каждый третий (35%) посещает офис раз в месяц, а равные доли пользователей (10-12%) – по одному разу в три месяца, полгода или год соответственно.

2 Нематериальные активы ПАО «Сбербанк» млрд. руб.

Вложения в нематериальные активы - это финансирование объектов способных повысить научно-технический потенциал банка.

К НА можно отнести:

- патенты
- авторские права
- продукты интеллектуальной собственности (программное обеспечение, базы данных и т.п.)
- научные исследования и разработки

- конструкторские работы, промышленные образцы, селекционные изделия
- средства, расходуемые на повышение качества организации труда
- права собственности на товарные знаки.

Вложения в НМА позволяют кредитной организации осуществлять трансформацию в финансовую экосистему.

Динамика нематериальных активов ПАО Сбербанка выглядит следующим образом:

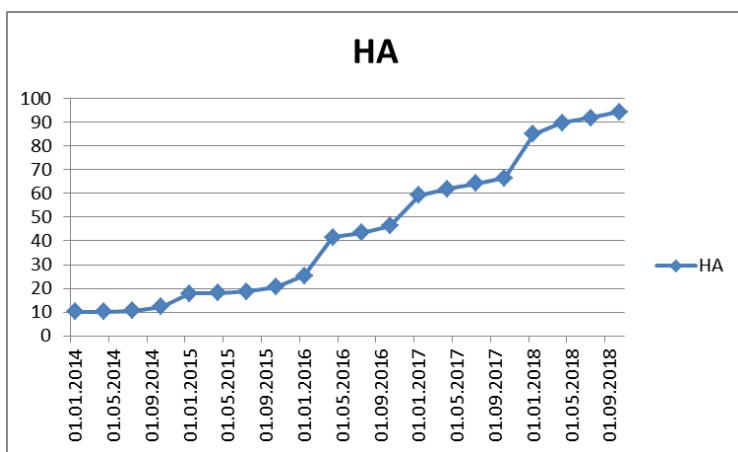


Рисунок 14 – Динамика нематериальных активов ПАО «Сбербанк»
(млрд. руб.)

3 Платежи клиентов кредитных организаций с использованием платежных поручений, поступившие в кредитные организации посредством сообщений с использованием устройств мобильной связи (млрд. руб)

4 Расходы банка на рекламу (млрд. руб.)

За счет вложений в рекламу и PR банк может добиться увеличения прибыли компании и улучшения ее имиджа и как следствие, рост деловой репутации.

5 Количество персонала

Фактором отражающим влияние экосистемы на банк может быть количество сотрудников, поскольку в связи с автоматизацией и внедрением цифровых технологий кол-во сотрудников будет сокращаться .

Так в 2018 году внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в Сбербанке привело к сокращению сотрудников, занимавшихся простыми

решениями. В результате банк сократил около 70% менеджеров среднего звена, сообщил глава крупнейшего российского банка Герман Греф.



Рисунок 15 – Динамика количества сотрудников ПАО «Сбербанк»
(тыс. сотрудников)

6 Общие затраты Сбербанка на автоматизацию банковских работ млрд. руб.

Общие затраты Сбербанка на создание экосистемы в 2018 году составили 108,2 млрд. рублей, в 1 квартале 2019 г. – 12,5 млрд. рублей.



Рисунок 16 - Динамика общих затрат Сбербанка на автоматизацию банковских работ (млрд. руб.)

7 Доходы от оказания консультационных и информационных услуг(тыс. руб.)

Оказание информационных и консультационных услуг для банка стало обязательной частью создания финансовой экосистемы.

Банк за счет этого способен привлекать новых клиентов и увеличивать объем реализации основных услуг, что, в конечном счете, ведет к получению большей прибыли.

Консультируя клиента по интересующему его вопросу о банковской деятельности или не связанному с ней, банк способствует созданию положительного образа в глазах клиентов, показывает свой профессиональный уровень и готовность к сотрудничеству с клиентами.

8 Доходы от осуществления переводов денежных средств (тыс. руб.)

9 Расходы на услуги связи, телекоммуникационных и информационных систем (млрд. руб.)

10 Доля по активам ПАО «Сбербанк» в банковской системе

11 Доля ПАО «Сбербанк» на рынке вкладов населения

В свою очередь, определение посредством эконометрического анализа наиболее важных факторов влияния на деловую репутацию позволит сформировать представление о влиянии на нее экосистемы и сформулировать рекомендации к ее управлению



Рисунок 17 – Динамика деловой репутации банка «Сбербанк» по кварталам с 1.01.2014 по 01.08.2018.(млрд. руб.)

Как видно из графика деловая репутация банка имеет отрицательную динамику до 01.11.2014 , и вплоть до 01.01.2016 деловая репутация имеет отрицательное значение.

1. Вычисляем линейные коэффициенты парной корреляции для всех пар (x,y) двумя способами.

Проводим вычисления при помощи пакета анализа данных MS Excel на основе расчета матрицы линейных корреляций Пирсона. Для этого, в главном меню выбираем: Сервис-Анализ данных - Корреляция. В качестве входного интервала указываем весь диапазон данных исходной таблицы. В полученной матрице корреляций рассматриваем последнюю строку, где указываются искомые значения корреляций между у и всеми независимыми переменными.

Таблица 6 - Корреляция между независимыми факторами X_i и зависимой переменной Y

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}
Корреляция между X и Y	0,762 511	0,887 766	0,714 651	- 0,181 18	- 0,612 35	0,502 158	- 0,305 26	0,553 644	0,233 907	0,197 509	0,206 756

Из полученного набора значений наибольшая корреляция с Y наблюдается у $X_1, X_2, X_3, X_5, X_6, X_8$. Менее всего с Y коррелированы переменные $X_4, X_7, X_9, X_{10}, X_{11}$.

Проверим переменные на наличие мультиколлинеарности.

Таблица 7- Корреляционная матрица

	$X1$	$X2$	$X3$	$X5$	$X6$	$X8$	Y
$X1$	1						
$X2$	0,893028	1					
$X3$	0,972003	0,882166	1				
$X5$	-0,315	-0,56544	-0,20007	1			
$X6$	0,723716	0,515393	0,687999	-0,03599	1		
$X8$	0,721428	0,58691	0,621793	-0,23198	0,681464	1	
Y	0,762511	0,887766	0,714651	-0,61235	0,502158	0,553644	1

Как видно из таблицы наблюдается мультиколлинеарность между переменными X_1 , X_2 и X_3 , поэтому исключаем из модели фактор X_1 поскольку он меньше коррелирован с Y . Также корреляция наблюдается между переменными X_2 и X_3 , фактор X_3 менее коррелирован с зависимой переменной, поэтому исключаем из его модели.

Строим графики корреляционных полей на основе точечной диаграммы, где в качестве оси абсцисс выбираем значения соответствующей переменной x , в качестве оси ординат – диапазон значений y .

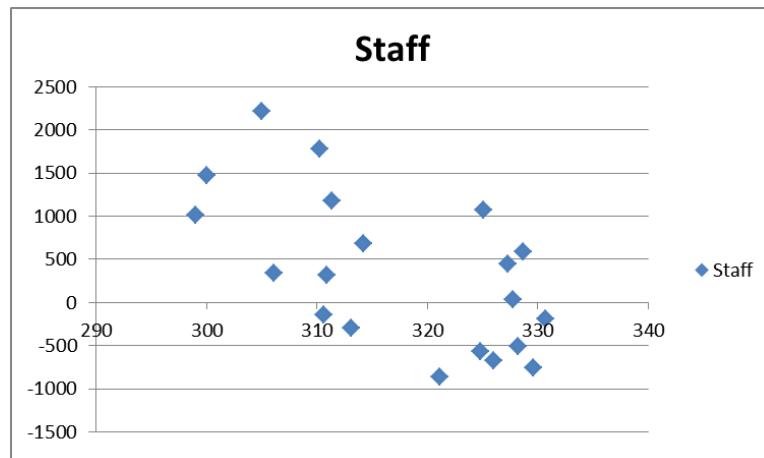


Рисунок 18 - Корреляционное поле фактора «Количество персонала»

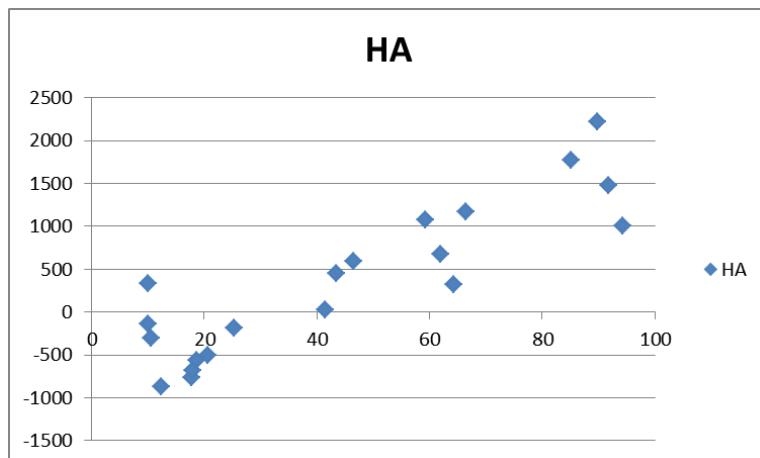


Рисунок 19- Корреляционное поле фактора «Нематериальные активы»

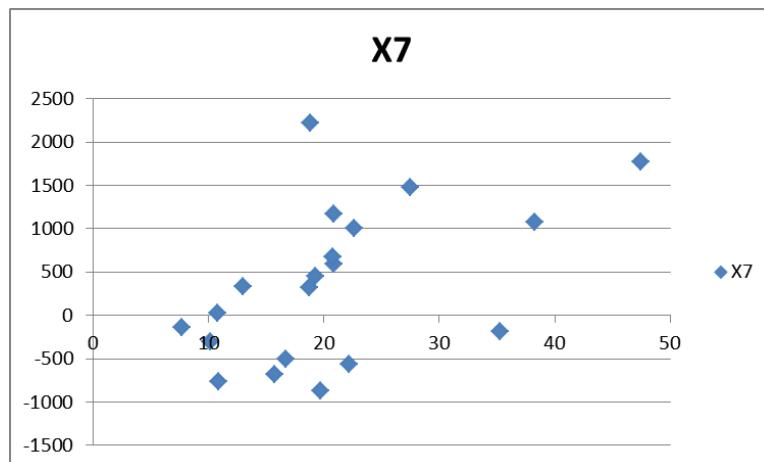


Рисунок 20- Корреляционное поле фактора «Общие затраты Сбербанка на автоматизацию банковских работ млрд. руб.»



Рисунок 21- Корреляционное поле фактора «Доходы от осуществления переводов денежных средств (млрд.руб.)»

Используя Сервис - Анализ данных - Корреляция табличного процессора MSExcel, заполняется диалоговое окно "Регрессия" с выделением диапазонов значения для входного интервала Y и X. При этом в входной интервал X входят все значения переменных, включенных в регрессию.

Таблица 8 – Рабочий лист вывода итогов, содержащий регрессионные коэффициенты для переменных, включенных в регрессию

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение
Y-пересечение	4889,229049	3905,551	1,251867	0,229788
X2	0,002045	0,000509	4,016763	0,00112
X5	-17,9462	12,12891	-1,47962	0,159669
X6	0,001176	0,001459	0,806053	0,432806
X8	1,88E-05	0,000503	0,037319	0,970723

Из приведенной таблицы, получается следующее множественное регрессионное уравнение, содержащие пять независимых переменных:

$$Y = 4889,23 + 0,002X2 - 17,95X5 + 0,001X6 + 1,88E - 05X8$$

Проверяем значимость выбранных коэффициентов парной корреляции на основе t-критерия Стьюдента. Для этого рассчитываем:

$$t_{pacu} = \frac{r_{xy}}{m_r}, \quad (7)$$

где r_{xy} – коэффициент парной корреляции,

m_r – его среднеквадратическая ошибка, рассчитываемая по формуле:

$$m_{r_{xy}} = \sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{n - 2}}. \quad (8)$$

Получаем следующие значения:

Таблица 9 – Значение t-статистики

	X2	X5	X6	X8
$t_{\text{расч}}$	8,182736	-3,28617	2,463619	2,820656
r_{xy}	0,108493	0,186343	0,20383	0,196282

Для получения критического значения $t_{\text{крит}}$ используем таблицу значений Стьюдента при выбранном уровне значимости (0,05 или 0,01) и $k=n-2$ ($n-2=20-2=18$) степенях свободы.

$$t_{0,05;18} = 2,1009$$

$$t_{0,01;18} = 2,8784$$

Таким образом, на уровне 0,05 коэффициент корреляции значим для пар (x_2, y) , (x_5, y) , (x_6, y) , (x_8, y) , так как $t_{\text{табл}} < t_{\text{факт}}$; на уровне 0,01 коэффициент корреляции так же значим для (x_2, y) , (x_5, y) ,

Коэффициент множественной корреляции R , наряду с коэффициентом детерминации R^2 и скорректированным коэффициентом детерминации приведен в таблице 4.

Таблица 10 – Результаты R, R² и скорректированного R²

Наименование	Значение
Множественный R	0,904241
R-квадрат	0,817652
Нормированный R-квадрат	0,769026
Стандартная ошибка	427,065
Наблюдения	20

Проверка значимости уравнения регрессии основана на использовании F-критерии Фишера. Фактическое значение Фишера F-факт берется из таблицы "Дисперсионный анализ" листа вывода итогов.

Таблица 11 – Результаты дисперсионного анализа

	Df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	4	12267244	3066811	16,81509	2,04E-05
Остаток	15	2735767	182384,5		
Итого	19	15003011			

Из таблицы 11 получается, что F-факт = 16,815

Для определения критического значения $F_{\text{крит}}$ используется встроенная функция MS Excel «ФРАСПОБР», задавая следующие параметры: вероятность ($\alpha = 0,05$), степени_свободы1 равно количеству независимых переменных в уравнении и степени_свободы2 равно количеству наблюдений минус количество коэффициентов уравнения регрессии (рисунок 2).

Критическое значение $F_{\text{крит}}=3,055568276$

Так как расчетное значение $F_{\text{факт}} = 14,399$ больше $F_{\text{крит}} = 3,055568276$, то с вероятностью $p=0,95$ (где $p=1-\alpha$) можно утверждать, что полученное регрессионное уравнение является адекватным.

Построим частные регрессионные уравнения, предварительно определив средние значения зависимой и независимых переменных, входящих в регрессионное уравнение.

Таблица 12 – Средние значения зависимой и независимых переменных, входящих в регрессионное уравнение

	X2	X5	X6	X8	Y
1	100888,5	306,1	130000	475547,3	335,7888
2	101442,3	310,6	77000	119585,3	-138,956
3	106697,9	313,1	102000	248884,8	-300,43
4	123199,3	321,1	197000	381949,9	-865,78
5	178387,4	329,6	109000	575840,9	-763,161
6	180135,9	326	157000	113451	-679,786
7	187131,5	324,8	222000	221262,6	-569,487
8	205938,9	328,2	167000	372343,2	-510,806
9	253008,2	330,7	353000	533427,5	-191,999
10	415465	327,8	108000	196893,5	28,0465
11	434233,2	327,3	193000	419750,3	444,2233
12	464255,8	328,7	209000	637537,1	588,6256
13	592214,2	325,1	383000	882620,8	1070,321
14	618904,7	314,2	208000	882620,8	676,1905
15	642466,1	310,9	187000	232700,6	317,8466
16	664823,3	311,4	209000	759249,7	1170,582
17	850829,4	310,3	475000	1057780	1775,083
18	898534,4	305	188000	285543,7	2218,953
19	918073,8	300	275000	601212,4	1472,007
20	942832,7	299	226000	930094,8	1006,683
Ср. значение	443973,1	317,495	208750	496414,8	354,1973

Частное уравнение регрессии характеризует взаимосвязь зависимой переменной y от независимой x_i при неизменном уровне всех остальных (значения всех остальных переменных считаются равным их среднему).

Частные уравнения зависимости y от независимых x_2, x_5, x_6, x_8 будут иметь следующий вид:

$$\begin{aligned}
 y_{x2} &= 0,002x_2 - 591,72 \\
 y_{x5} &= 5995,26 - 17,95x_5 \\
 y_{x6} &= 0,001x_6 + 87,47 \\
 y_{x8} &= 1,88E - 05x_8 + 99,02
 \end{aligned}$$

Вычислим средние частные коэффициенты эластичности по формуле

$$\bar{\varepsilon}_i = b_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}} \quad (9)$$

Средний коэффициент эластичности $\bar{\varepsilon}$ показывает, на сколько процентов в среднем по совокупности изменится результат y от своей средней величины при изменении фактора на 1% от своего среднего значения:

Вычисляем для каждой независимой переменной:

$$\bar{\varepsilon}_2 = b_2 \frac{\bar{x}_2}{\bar{y}} = 2,563491944$$

$$\bar{\varepsilon}_5 = b_5 \frac{\bar{x}_5}{\bar{y}} = -16,08657941$$

$$\bar{\varepsilon}_6 = b_6 \frac{\bar{x}_6}{\bar{y}} = 0,69309316$$

$$\bar{\varepsilon}_8 = b_8 \frac{\bar{x}_8}{\bar{y}} = 0,026306685$$

Из приведенных расчетов следует, что с ростом среднего значения фактора «нематериальные активы» на 1% приведет к росту стоимости деловой репутации в среднем на 2,56%. Увеличение среднего значения показателя «доходы от осуществления переводов денежных средств» на 1% приведет к увеличению среднего значения деловой репутации 0,026%.

Таким образом, вложения в нематериальные активы являются одним из основных факторов, влияющих на деловую репутацию банка.

3 Разработка рекомендаций по повышению деловой репутации банка с учетом формируемой экосистемы

3.1 Расчёт деловой репутации на основе показателя EVA для ПАО Сбербанк

Мы пришли к выводу о необходимости подобрать наиболее эффективный метод, который бы смог бы не только оценить деловую репутацию фирмы, но эффективность от вложений в построение инновационной стратегии банка.

Мониторинг показателя EVA позволит осуществлять контроль за изменением стоимости деловой репутации фирмы, а также позволит выстраивать эффективную политику ее управления.

Суть данного метода заключается в том, что мы можем оценить, какие будущие экономические выгоды приносят вложения в нематериальные активы в синергии с деловой репутацией фирмы.

Для апробации выбранной методики был выбран банк ПАО Сбербанк.

Формула расчета EVA выглядит следующим образом:

$$EVA = NOPAT - WACC * E \quad (10)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала;

Е – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала.

Для начала рассчитаем значение чистой операционной прибыли после уплаты налогов, NOPAT.

$$NOPAT = EBIT \times (1 - T) \quad (11)$$

EBIT = прибыль до вычета налогов и процентов

В 2018 году EBIT составил 1002271153 тыс. руб.

Ставка налога на прибыль равна 20%.

NOPAT = 801816922,4 тыс. руб.

$$EVA = NOPAT - Capital = NOPAT - WACC * CE \quad (12)$$

Чистые активы СЕ на начало года составили 3359197732 тыс. руб.

Для расчёта WACC (средневзвешенной стоимости капитала) используем формулу:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T) \quad (13)$$

где K_s - стоимость собственного капитала (%);

W_s - доля собственного капитала (в %) (по балансу);

K_d - стоимость заемного капитала (%);

W_d - доля заемного капитала (в %) (по балансу);

T - ставка налога на прибыль (в %).

Стоимость собственного капитала возьмем равную ключевой ставке центрального банка- 7,75%

Рассмотрев структуру кредитного портфеля ПАО Сбербанк, мы видим, что наибольшую долю занимают кредиты, выданные на срок более года, средневзвешенная ставка для таких кредитов составляет 9,33%. Поэтому возьмем данное значение в качестве стоимости СК.

$$\text{Доля СК} = CK/A = 3800296069/26899929935 = 0,141275315$$

При расчете WACC важно правильно рассчитать стоимость заемного капитала.

Обязательства банка состоят из кредитов и депозитов ЦБ РФ, средств кредитных организаций, средств клиентов, не являющихся кредитными организациями (к ним относятся вклады физических лиц, средства на расчетных и текущих счетах юридических лиц и тд.) и прочие.

Таблица 13 – Чистаяссудная заложенность ПАО Сбербанк за 2018 год (млн. руб.)

	За 2018г. (на 1 января 2019)	Уд.вес,%	За 2017г. (на 1 января 2018)	Уд.вес,%
Судная и приравненная к ней задолженность юр. лиц	13571113	63,5	11769505	63,4
Судная и приравненная к ней задолженность физ. лиц	6170770	28,8	4925822	26,5
Межбанковские кредиты и прочаяссудная задолженность банков	1635896	7,7	1864970	10,1
Ссудная задолженность до вычета резервов на возможные потери	21377779	100,0	18560297	100,0
Резервы на возможные потери	(1234926)	5,7	(1094186)	5,9

Для того, чтобы рассчитать стоимостьзаёмного капитала, изучим структуру обязательств ПАО Сбербанк.

Согласно данным ЦБ в среднем разрыв между ставкой по однодневным МБК и ключевой ставкой ЦБ оставался небольшим, отрицательным.

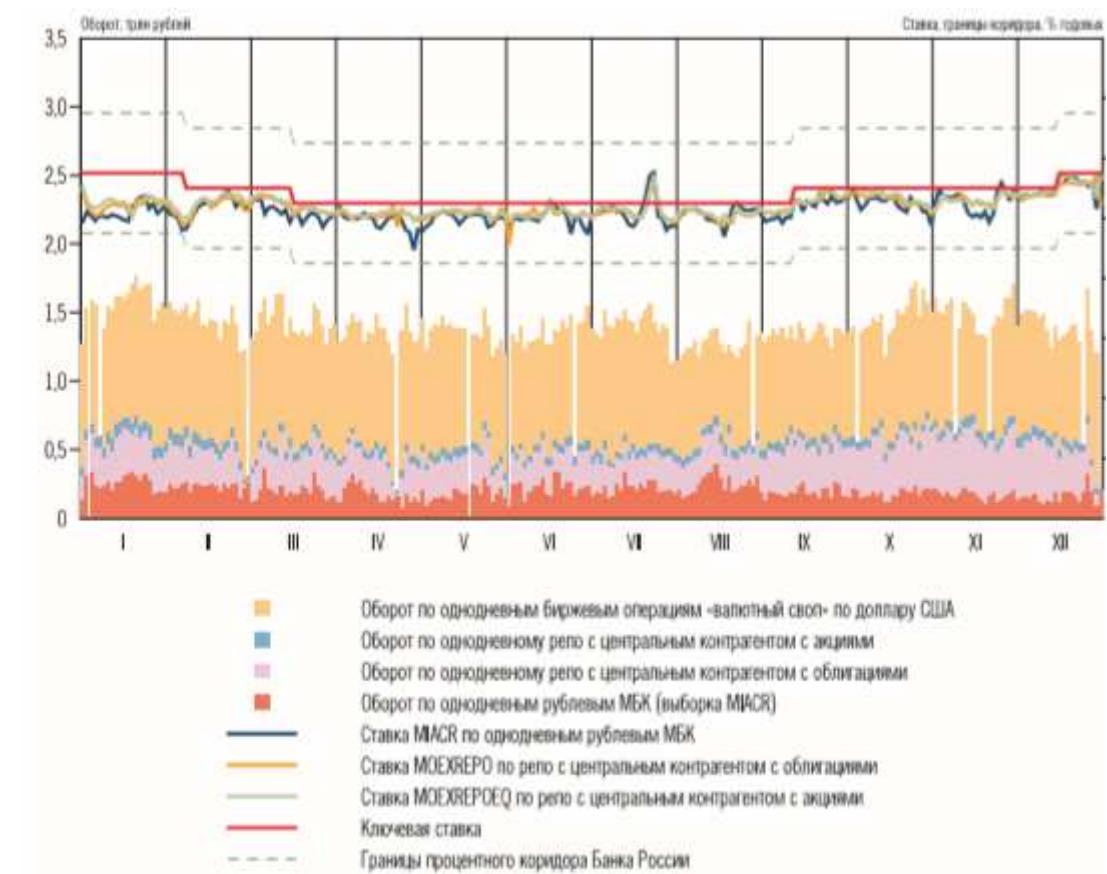


Рисунок 22 – Спред процентных ставок к ключевой ставке Банка России и обороты на отдельных сегментах денежного рынка в 2018 году.

Поэтому стоимость средств кредитных организаций определим равным - 7,75%

Средства, привлечённые от некредитных организаций, делятся на средства физических лиц и нефинансовых организаций.

Таблица 14 – Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями (млн.руб.)

Название	За 2018 год(на 1 января 2019г.)	За 2017 год (на 1 января 2018г.)
Физические лица и ИП	12 911 176	11777377
В т.ч срочные вклады	9 815 459	9161756
Текущие счета/счета до востребования	3095717	2615621
Корпоративные клиенты	7465470	2615621

Продолжение таблицы 14

В т.ч. срочные депозиты	4153428	5858554
текущие счета/счета до востребования	2636890	2772160
Международные займы	674956	2513911
Обязательства по возврату кредитору заимствованных ценных бумаг		572483
Средства в драгоценных металлах и прочие средства	113432	106689
Средства физических лиц	105769	97766
Средства юридических лиц	7664	8923
Средства клиентов, не являющихся КО	20490078	17742620

Наибольшую долю составляют срочные депозиты, как правило, на срок до года.

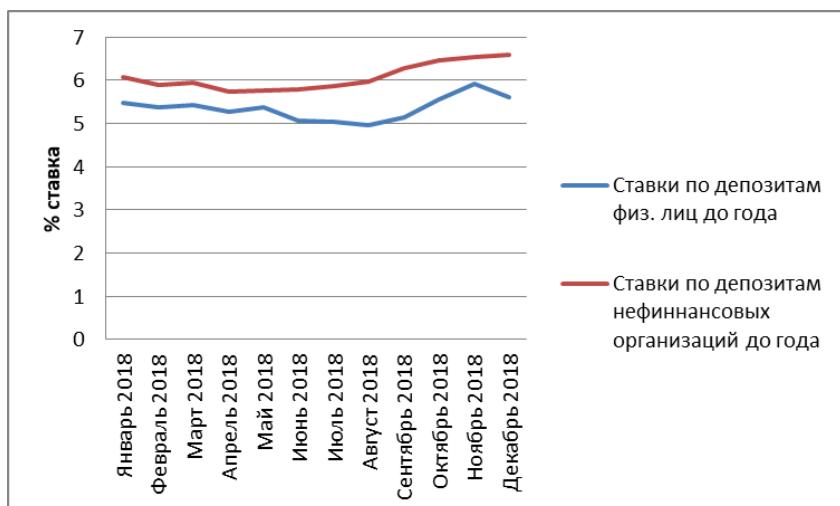


Рисунок 23 - Средневзвешенные процентные ставки по привлеченным кредитными организациями вкладам (депозитам) физических лиц и нефинансовых организаций до года в рублях в 2018 году

Из графика видно, что ставки по депозитам нефинансовых организаций до года выше, чем ставки по вкладам физических лиц до года в среднем на 0,725% .

Стоимость средств физических лиц возьмем как среднее значение ставки в году - 5,351%

Стоимость средств нефинансовых организаций возьмем как среднее значение ставки -6,076%

Таблица 14 – Данные необходимые для расчета средневзвешенной стоимости заемных средств

Наименование	Всего (тыс. руб.)	Доля
Обязательства всего	23099633866	86%
Средства кредитных организаций	989893489	4%
Средства не кредитных организаций	989893489	4%
В т.ч Вклады физических лиц	12911175956	48%
Средства нефинансовых организаций	7578902120	28%
Пассивы всего	3800296069	100%

$$K_D = R * (1 - T) \quad (14)$$

где r - годовая процентная ставка за пользование заемным капиталом,
T - ставка налога на прибыль.

Доля заемного капитала (W_d) = $23099633866 / 26899929935 = 0,858724685$

$$\begin{aligned} K_s &= 7,75\% \\ W_s &= 14,13\% \\ K_{dко} &= 7,75\% \\ K_{dфиз} &= 5,35\% \\ .лица & \\ K_{dюр} &= 6,08\% \\ W_d &= 85,87 \\ WACC &= 0,0534 \end{aligned}$$

Рассчитаем EVA = $801816922,4 - 0,0534 * 3359197732 = 622435763,5$
тыс. рублей

Таким образом, экономически добавленная стоимость составит 622435763,5 тыс. руб.

Рассчитаем прогноз на 3 года (2019,2020,2021 гг)

Согласно Стратегии 2020 Сбербанк России планирует заработать чистую прибыль в размере 1 трлн. руб. и увеличить собственный капитал в 1,5 раза. Следовательно, СК должен увеличиваться на 16,7% к базе (сумме собственного капитала на начало 2018 года), а чистая прибыль должна увеличиться на более чем 20% каждый год по отношению к базе.

Предполагаем, что WACC = 0,0534.

Таблица 15 – Расчет значения показателя EVA для ПАО Сбербанк

	2018	2019	2020	2021
NOPAT	801816922,4	962180307	1122543691	1282907076
WACC	0,0534			
CE	3359197732	3920183753	4481169774	5042155796
EVA	622435763,5	752842494	883249225,4	1013655956
Совокупная экономическая добавленная стоимость (EVA) (3 года)	2411757206	-	-	-

Показатель отвечает на вопросы, какой дополнительный доход создает компания на вложенный капитал, получат ли собственники прибыль.

Рассчитанный показатель для ПАО Сбербанк EVA >0, это означает, что за взятый период наблюдается рост стоимости организации. Организация эффективно использовала имеющийся в ее распоряжении капитал. В данном случае капитал компании обеспечил норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником организации, и принес дополнительный доход (добавленную стоимость).

Рассчитаем показатель задействованного капитала ROCE.

$$ROCE = \frac{EBIT}{CapitalEmployed} \quad (15)$$

ROCE₂₀₁₈= 0,29836623

ROCE₂₀₁₉= 0,30680332

> WACC

ROCE₂₀₂₀= 0,313127974

ROCE₂₀₂₁= 0,318045279

Значения ROCE > WACC, следовательно, ПАО Сбербанк удалось заработать добавочную стоимость компании за анализируемый период. Компания заработала доходность, превышающую доходность, требуемую инвестором (имеет место положительный спред доходности).

В финансовых отчётах, как правило, организаций не отражают стоимость деловой репутации, потому что оценка ее согласно стандартам финансовой отчетности РСБУ и МСФО, происходит только в момент слияния или поглощения компаний.

Важность этого показателя недооценена. Деловую репутацию необходимо отслеживать регулярно. Это необходимо для выработки правильной стратегии банка.

При грамотной оценке она может стать интегральным показателем, который отражает влияние множества факторов, не учитываемых при оценке прибыли или показателей рентабельности (ROE, ROA. и тд)

Преимущества оценки деловой репутации, используя показатель EVA, очевидны.

- позволяет грамотно управлять капиталом банка, инвестированного в бизнес
- оценивает стоимость, добавленную капиталом в денежном выражении
- отражает синергетический эффект от вложений в развитие фирмы (например создание экосистемы) и самой деловой репутации, которой уже обладает фирма
- позволяют оценить взаимосвязь будущих денежных потоков и стоимости компании

- простота расчета

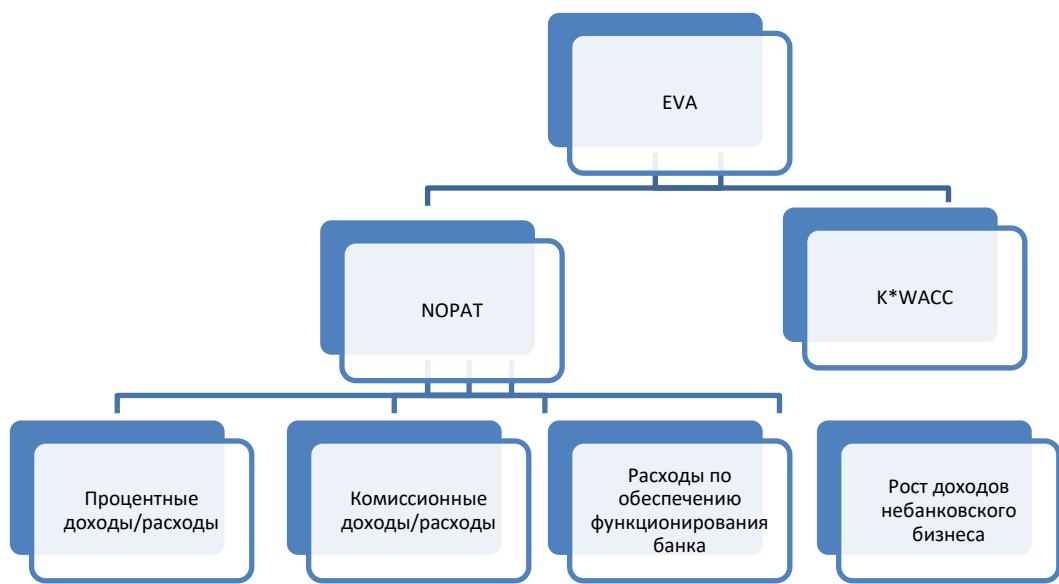


Рисунок 24 – Составляющие EVA

Как видно из рисунка, влияя на ту или иную составляющую EVA, можно изменить ее результирующее значение.

То есть, используя механизм влияния на EVA можно управлять деловой репутацией.

Инвестиции в новые технологии и изменение бизнес модели банка (трансформации в экосистему) способны существенно повлиять на NOPAT.

Увеличить стоимость компании можно:

1. за счет увеличения дохода от реализации, от привлечения новых клиентов и диверсификации услуг/ продуктов
2. уменьшения величины затрат, экономия и оптимизация текущих издержек, за счет внедрения технологий «больших данных», искусственного интеллекта, блокчейн и тд., также сокращение нерентабельных производств, филиалов

Показатель деловой репутации должен присутствовать во внешних отчетах, это поможет составить верное мнение о компании всем заинтересованным сторонам.

3.2 Рекомендации по управлению деловой репутации банка

Для управления деловой репутацией необходимо:

I Внедрение новых технологий в деятельность банка. Внедрение мобильного банка, блокчейн, технологий искусственного интеллекта, технологий больших данных, agile- технологии, облачные технологии и тд.

II Создание интерфейса на сайте или мобильного приложения банка.

Он должен обязательно соединить в себе функционал, удобный доступ ко всем услугам, понятный на интуитивном уровне, а также креативность оформления, которая привлекает внимание.

III Вовлечение клиента в мир финансов.

Между клиентом и банком отсутствуют информационные барьеры. Когда банк знает цели клиента, его доходы, расходы, он готов предложить ему наиболее эффективное решение, а не то, которое принесет банку наибольшую выгоду. На основе этого формируются совершенно другие взаимоотношения между банком и клиентом, на основе доверия.

IV Обратная связь

Любая устойчивая система имеет обратную связь. Поэтому банк должен привлекать к диалогу своих клиентов, внимательно реагируя на любой отклик «лайк», «дизлайк», рекомендации, жалобы и предложения. Для этого банки должны создавать в соцсетях «жалобную книгу».

V Информационная прозрачность

На сайте банка обязательно должна присутствовать актуальная и доступная информация о деятельности организации, поскольку именно она влияет на выбор клиента.

Особенностью финансовой экосистемы является то, что ее масштаб ограничивается лишь возможностями самого банка. Предложений по ее дальнейшему развитию величайшее множество. Одной из самых обсуждаемых тем в области применения инноваций в банковском деле стал «искусственный интеллект».

«Искусственный интеллект — это область информатики, которая занимается разработкой интеллектуальных компьютерных систем, то есть систем, обладающих возможностями, которые мы традиционно связываем с человеческим разумом, — понимание языка, обучение, способность рассуждать, решать проблемы и т. д.» Определение было дано учеными, Барр и Файнбаум, в начале 1980гг.[54]

Согласно данным опроса Эксперт-РА наиболее перспективные области применения ИИ: кредитный анализ, выявление мошеннических транзакций, маркетинг, взыскание задолженности.

Широкое распространение ИИ получило в сфере анализа кредитного риска.

Анализ кредитного риска - это процесс, который идентифицирует должника, подбирает ему наиболее подходящие условия кредита, чтобы он имел возможность заблаговременно погасить свой долг.

На основе анализа данных о клиентах ИИ может сегодня определить стратегию управления кредитным риском, и выявить риски, которые могут представлять угрозу для банка.

ИИ способен оценивать кредитные риски, как по отдельным кредитным портфелям, так и прогнозировать общий системный риск.

Используя данные клиентов, такие как непогашенный остаток, какой был предыдущий платеж, на сколько дней позже вы совершили платеж, и сопоставляя их с данными из стандартных кредитных бюро, банки могут создавать выборки данных для каждого отдельного лица, чтобы оценить свой кредитный риск.

Стоит отметить, что такие платформы для оценки кредитного риска нельзя передавать из банка в банк, поскольку существуют определенные факторы, которые могут повлиять на оптимальный портфель для каждого отдельного банка.

Эффективное внедрение ИИ возможно в сочетании с технологией BigData.

Big Data – это общее название для структурированных и неструктурированных данных огромных объемов, которые эффективно обрабатываются с помощью масштабируемых программных инструментов.[59]

В экосистеме Сбербанка уже присутствуют такие инновации: биометрическая платформа, облачные вычисления, искусственный интеллект и тд.

Любая новая технология позволяет либо увеличить скорость какого-либо процесса, либо уменьшить затраты. И то и другое влияет на доходы КО, что в результате приводит к повышению деловой репутации банка.

Пока Сбербанк сложно назвать полноценной экосистемой, потому что процесс трансформации еще не завершен.

Некоторые элементы пока сложно внедрить в банковскую экосистему, это объясняется следующим:

- несовершенством или отсутствием законодательства
- несовершенством самой технологической платформы банка
- долгой разработкой и внедрением необходимого программного обеспечения
- рисками, спутывающими внедрения технологий

Например, внедрение технологии блокчейн в Сбербанке пока находится на стадии разработки.

Сбербанк работает над совершенствованием своей экосистемы, которая еще не использует свой потенциал полностью. Они анализируют причины сбоев в работе платформы, и признают, что они еще недостаточно клиентаориентированы.

Поэтому Сбербанку можно предложить ряд мер, которые бы способствовали совершенствованию экосистемы и повышению к ней доверия клиентов.

Банку необходимо:

- совершенствовать взаимосвязь между элементами экосистемы.

Экосистема – это, прежде всего взаимодействие всех элементов системы, и всех ее участников. Насколько четко и правильно выстроена это взаимодействие, зависит эффективность работы экосистемы. Клиенты проводят все больше времени в приложении, оставляют свои данные, которые позволяют всем участникам экосистемы адаптировать продукты и услуги под конкретного клиента. Поэтому необходимо совершенствовать систему анализа и сбора данных (например, на основе технологии Big Data). Это позволит создавать для клиента персонализированные предложения. На основании анализа данных о клиенте определяется оптимальное продуктовое предложение, а также канал и формат коммуникации, максимально учитывающие клиентские предпочтения.

Все это позволит увеличить продажи, повысить лояльность клиентов, обеспечить рост клиентской базы.

- вырабатывать «привычку» у клиента. Для этого необходима разработка доступного, простого, узнаваемого интерфейса. Это позволит клиентам получить доступ ко всем продуктам, предложенных в рамках экосистемы, а также минимизировать их время, затрачиваемое на поиск и получение нужного продукта, услуги.
- привлекать больше участников на платформу, которые будут не только дополнять друг друга, но и конкурировать между собой, чтобы обеспечить клиенту больший выбор

Предложенные рекомендации позволяют ПАО Сбербанк повысить клиентоориентированность ,

На макроуровне необходимо разрабатывать и совершенствовать законодательство в сфере применения технологий блокчейн: это регулирование применяемых в блокчейн подходов защиты информации и повышение ответственности за киберпреступления.

Несмотря на то, что экосистема еще находится в стадии формирования, все внедренные элементы экосистемы оказали положительное влияние на

деловую репутацию банка. И все вложенные инвестиции в нематериальные активы показали свою эффективность. (см. гл. 3.1).

Положительный опыт формирования экосистемы в ПАО Сбербанк может быть использован другими банками, нуждающимися в повышении своей деловой репутации.

В гл. 2.2 был проведен сравнительный анализ банков. Самым не инновационным из рассмотренных банков оказался Россельхозбанк. У него обозначился ряд проблем, которые требуют незамедлительного решения:

- неэффективное управление кредитным риском
- убытки за предыдущие периоды
- проблемы с качеством обслуживания клиентов

Из графика динамики депозитов по банкам была выявлена противоречивая ситуация. В целом, общая динамика депозитов положительная, растет объем привлеченных средств от физических лиц, однако среди юридических наблюдается отток депозитов. Данная ситуация связана с тем, что общий рост был вызван не только ростом вкладов, но и увеличением средств, поступающих от Минфина.

Отток привлечённых средств юридических лиц был связан с новостями в СМИ, о недостаточной финансовой устойчивости банка. Банк недостаточно конкурентоспособен и не может в достаточной степени удовлетворить потребности современного клиента.

Рост вкладов был обеспечен тем, что процентная ставка по привлеченным средствам выше, чем у других банков. Плюс ко всему, физические лица могут получить возмещение от АСВ в размере до 1,4 млн. руб. по вкладам, в случае банкротства банка.

Для того чтобы Россельхозбанк мог успешно справиться со всеми проблемами необходимо кардинально изменить свою политику:

Маркетинговая политика:

- выстраивать политику, ориентированную на персонификацию взаимоотношений с клиентами

- использовать новые технологии в сфере PR, рекламы
- мониторинг оценки деловой репутации

Рисковая политика

- использование искусственного интеллекта в сфере оценки риска
- использование технологий Big Data

Таблица 16 – Инвестиционные затраты на внедрение технологий по анализу кредитного риска (тыс. руб.)

Наименование расходов	Стоимость
Технологии искусственного интеллекта	620750
Технологии Bid Data	
Затраты на обучение персонала	

Для оценки эффективности внедрения технологий используем формулу расчёта:

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{Z} \quad (16)$$

где \mathcal{D} - доход от внедрения системы

\mathcal{Z} - затраты банка на внедрения системы

Предположительно, что внедрение данных технологий сокращают риск на 30%. Суммарная величина просроченных ссуд на 01.01.2019 составляет - 225 799 537 тыс. рублей. (10,47% от общего объема кредитного портфеля физических и юридических лиц). Предположим, что сумма просроченный кредитных ссуд останется на том же уровне.

С внедрением новой системы анализа кредитного риска величина просроченных ссуд сократится на 67739861,1 тыс. руб.

Сумма на которую сократится просроченная задолженность банка 225 799 537 * 30% = 67739861,1 тыс. руб

Эффективность внедрения системы анализа кредитного риска

$$67739861,1 - 620\ 750 = 67\ 119\ 111,1 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, внедрение систем BigData и ИИ для анализа кредитного риска позволит банку увеличить объем продаж кредитных продуктов путем сокращения времени между заявкой клиента и его выдачи. Анализ кредитной заявки, оценка заёмщика и подбор параметров кредита будет происходить за считанные минуты.

Система сможет дать объективную оценку уровня риска и предложит оптимальный вариант, предложенный нейронной сетью, на основе анализа сценариев кредитного риска. Для этого ИИ использует более гибкие и сложные модели нелинейных функций, такие как линейный дискриминантный анализ и логистическая регрессия.

Усилить клиентоориентированность и качество предоставляемых услуг, поможет оказание банком консультационных и информационных услуг, а также бухгалтерские услуги для малого бизнеса.

Все предложенные рекомендации должны оказать положительное влияние на деятельность банка, деловую репутацию, а также на его конкурентоспособность.

Следует учитывать, что на реализацию предложенных мер могут повлиять:

- обслуживание данных технологий требует высокой квалификации персонала.
- низкое качество данных
- низкая валидация модели регулятором как основы IRB-подхода и сложности в интерпретации результатов нелинейных моделей

Для того, чтобы подтвердить положительное влияние внедрения элементов финансовой экосистемы в банк с традиционной моделью, на деловую репутацию банка, произведем расчёт EVA.

Таблица 17 – Расчет EVA для Россельхозбанка

	2018	2019	2020	2021
NOPAT2018	6 318 045,60	8 845 263,84	11 498 842,99	17248264,49
WACC	0,051781268	0,051781268	0,051781268	0,051781268
CE	313055173,00	314045124,00	314045124,00	314045124,00
EVA	-9 892 348,27	-7 689 337,91	-4 762 811,79	986 609,70

К концу 2021 года Россельхозбанк будет иметь положительную добавленную стоимость. Таким образом, внедрение элементов экосистемы оказало положительное влияние, как на стоимость компании, так и на ее деловую репутацию. Благодаря этим изменениям банк сможет привлечь новых клиентов, улучшить качество обслуживания, повысить доверие и как следствие, получит сильное конкурентное преимущество.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование посвящено анализу формирования деловой репутации на основе создания финансовой экосистемы, разработке и апробации метода расчета EVA для оценки деловой репутации банка, а также разработке рекомендаций для повышения деловой репутации.

Основные результаты проведенного исследования:

- Исследование понятийного аппарата выявило множество интерпретаций терминов и подходов к пониманию категорий, связанных с управлением деловой репутацией и финансовой экосистемой.

В экономической науке до сих пор не сложилось единого подхода к определению понятия «деловой репутации». Был проведен анализ отечественной и зарубежной литературы, относящейся к данной области.

На основании исследования было сформулировано определение «деловой репутации»: Деловая репутация – это экономическая категория, которая отражает качественную и количественную сторону эффективности работы фирмы, причем в качестве количественной категории она является нематериальным активом, способным приносить будущие экономические выгоды только в синергии с другими активами компании. Этот актив является наиболее уязвимым, среди всех НА, поэтому нуждается в грамотном управлении.

Теоретический анализ понятия «финансовая экосистема» выявил отсутствие общепринятого понятия, при этом существующие определения не достаточно полно отражают его сущность.

- Управление деловой репутации при формировании экосистемы имеет свои особенности. В основе формирования деловой репутации лежит доверие клиента. Для удовлетворения возросших потребностей клиентов банки меняют свою стратегию традиционного банка на «современный банк». В этих условиях особую важность приобретает правильная и регулярная оценка деловой репутации

- Проведенный анализ методов оценки стоимости деловой репутации, выявил отсутствие эффективных методов способных оценить ее стоимость в условиях формирования банковской экосистемы, поэтому автором был предложен метод EVA.

- Метод EVA отражает синергетический эффект от вложений в развитие фирмы (например создание экосистемы) и самой деловой репутации, которой уже обладает фирма

- В работе проведен эконометрический анализ влияния факторов на деловую репутацию на основе формирования экосистемы, который выявил, что наибольшее влияние на деловую репутацию оказывают нематериальные активы, которыми владеет КО и количество персонала.

- Анализ конкурентного рынка показал, что наиболее конкурентоспособными организациями оказались те, кто изменил свою бизнес-модель, с ориентацией на гибкость, скорость обслуживания и максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

- На основе проделанного анализа были разработаны рекомендации по совершенствованию экосистемы банка Сбербанк. Используя положительный опыт Сбербанка, по повышению деловой репутации на основе формирования экосистемы, сделаны рекомендации для Россельхозбанка. Произведен расчет эффективности внедрения инноваций, на основе оценки показателя добавленной стоимости EVA.

Подводя итоги, можно сказать, что внедрение элементов экосистемы в банк оказывает положительное влияние на его деловую репутацию. Оценка и мониторинг деловой репутации должны производиться на регулярной основе и публиковаться вместе с внешними отчетами, это позволит всем заинтересованным правильно оценить позицию компании на рынке, а также самой компании принимать грамотные управленческие решения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Большой Российский энциклопедический словарь. - Репр. изд. -
Москва : Большая Российская энцикл., 2009. - 1887 с.
- 2 Грязнова, А.Г. Оценка Стоимости предприятия: учебник /
Грязнова А.Г. [и др.].- М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. — 544 с.
- 3 Журавин С. Г. Современные особенности осуществления
деятельности финансовых супермаркетов в России : монография /Журавин
С.Г. [и др.]; под ред. Журавин С. Г., Цыганова А.А. - .М. : МАКСС Групп,
2013. – 208 с.
- 4 Кинг, Б. Банк 3.0:Почему сегодня банк-это не то куда вы ходите,
а то, что выделаете / БреттКинг;Пер.с англ.- М.:ЗАО «Олимп-Бизнес»,2014.-
474 с.
- 5 Ковалев, В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой
отчетности (основы балансоведения) : Учеб.пособие / В. В. Ковалев, Вит. В.
Ковалев. - Москва : Проспект, 2004. - 430 с.
- 6 Коротков Э. М. Корпоративная социальная ответственность :
учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов
[и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 445
с.
- 7 Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. —
Изд. «Прогресс» Универс, 1993. т. 1. — 415 с.
- 8 Шваб К. Шваб А. Четвертая промышленная революция /Клаус
Шваб : [превод с английского]- Москва : Эскимо, 2016- 208с. – (Библиотека
Сбербанка Т.63)
- 9 Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4ч. Ч1
[Электронный ресурс] :федер. закон от 30.10.1994 №51-ФЗ ред. от03.08.2018.
//Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа:
<http://www.consultant.ru/>

10 Приказ Минфина России от 27.12.2007 N 153н (ред. от 16.05.2016) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" (ПБУ 14/2007)" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2019).

11 Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н (ред. от 11.04.2018) "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте России 27.08.1998 N 1598) [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2019).

12 Письмо Банка России от 30.06.2005 N 92-Т "Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2019).

13 Письмо Банка России от 21.07.2011 N 110-Т "О Методических рекомендациях "О признании, оценке, представлении и раскрытии информации о деловой репутации при составлении кредитными организациями финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности" [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2019).

14 Амирова, Г.Р. Управление деловой репутацией коммерческих банков [Электронный ресурс] / Амирова Г.Р., Чилимбетова Ю.Е. // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. II междунар. студ. науч.-практ. конф.-2013. - №2.- Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/2\(2\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/2(2).pdf) (дата обращения: 23.06.2019

15 Андрианова Е.П. Особенности управления деловой репутацией коммерческого банка [Электронный ресурс] / Андрианова Е.П., Баранников А.А./Научный журнал КубГАУ - 2013. - №87(03) — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-delovoy-reputatsiey-kommercheskogo-banka>

16 Астрелина, В. В. Оценка деловой репутации банка [Электронный ресурс] / Астрелина В. В. , Бондарчук П. К. // Деньги и кредит.- 2012. - №12.- С.16-23- Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18245006>

17 Вострухина, Т.Ю. Факторы и условия, влияющие на развитие банковских услуг в регионах [Электронный ресурс] /Вострухина Т.Ю // Российское предпринимательство. – 2011. - Т 12, № 9. - С. 130-135. - Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=17914039>

18 Всяких, Ю.В. Деловая репутация как фактор конкурентоспособности коммерческого банка [Электронный ресурс] / Всяких, Ю.В., Твердохлебова О.Н. // Проблемы экономики и менеджмента.- 2016. -№1(53). - С. 116-124 - Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-reputatsiya-kak-faktor-konkurentosposobnosti-kommercheskogo-banka>

19 Габуева, Л.Г. Управление деловой репутацией в менеджменте компаний сферы коммуникационных услуг [Электронный ресурс] / Габуева Л.Г. // Креативная экономика. – 2013. - Т7, № 9. - С. 130-135. -Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=21034665>

20 Григорян Е.С. Деловая репутация как фактор устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] / Григорян Е.С // xxI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс - 2015.- №1(23). - С. 251-256 - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23278349>

21 Гридасова И. С. Необходимость адаптации зарубежного опыта развития финансовых супермаркетов в российской практике [Электронный ресурс]/Гридасова И. С // Сборник научных трудов. - 2012. - Режим доступа: <http://www.project.fa.ru> (дата обращения 16.11.2015)

22 Данилов-Данильян, В.И. Экосистема – одно из важнейших фундаментальных понятий современной науки [Электронный ресурс]/Данилов-Данильян В.И. // Экосистемы: экология и динамика. – 2017.- Т1, № 1- С.5-9 - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-odno-iz-vazhneyshih-fundamentalnyh-ponyatiy-sovremennoy-nauki>

23 Ермолов, М.Г. Теоретические аспекты понятия «конкуренция» [Электронный ресурс] /Ермолов М.Г., Набиев Р.А. // Вестник удмуртского университета. - 2014.- №4 - С.37-41- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekte-ponyatiya-konkurentsiya>

24 Ельникова, Г.А. Проблемы доверия населения в системе современных экономических отношений в российском банковском секторе [Электронный ресурс] /Ельникова Г.А, Молчанова Л.А. // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.- 2016. - №3.- С.156-158 – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Elnikova.pdf> (дата обращения: 25.05.2019)

25 Елисеев, В.М Гудвилл: проблема оценки и отражение в отчетности [Электронный ресурс] / В.М. Елисеев // Вопросы экономики. – 2004. - №1 – С31-37 - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17272872>

26 Задорожко, Д. С. Современные подходы к оценке деловой репутации и репутационного риска [Электронный ресурс] /Задорожко, Д. С. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал.- 2013.- №8(56) - С.1-12 - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20685079>

27 Иванов, А. П. Финансовые инвестиции на рынке ценных бумаг: Учебное пособие. [Электронный ресурс] / А. П. Иванов. - М.: Издательский-торговая компания "Дашков и Ко", 2012.- 480с. - Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/777647/>

28 Иванов, А.П. Содержание и оценка категории «деловая репутация кредитной организации» [Электронный ресурс] /Иванова. П., Михалёв А. С. // Финансы и кредит. - 2014.- №33(609). - С.2-7 - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-otsenka-kategorii-delovaya-reputatsiya-kreditnoy-organizatsii>

29 Измайлова М.А. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности компаний [Электронный ресурс] // Социально-экономическое управление: теория и практика /Измайлова М.А// Социально-

экономическое управление: теория и практика. - 2018. - №3. - С.42-45 -

Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35691021>

30 Калинский О. И. Анализ основных методик экономической оценки стоимости гудвилла [Электронный ресурс] /Калинский О. И. // Вестник Ставропольского государственного университета. - 2011.- №75. - С. 196-205 - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-metodik-ekonomiceskoy-otsenki-stoimosti-gudvilla>

31 Квочкин, О.В. Современные тенденции создания и развития финансовых супермаркетов [Электронный ресурс] /Квочкин О.В. // Финансы и кредит. – 2009.- №10(347).- С73-76 - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-sozdaniya-i-razvitiya-finansovyh-supermarketov>

32 Климак, М. С. Діловарепутація як один з найважливіших стратегічних активів підприємства [Электронный ресурс] /Климак М. С., Войтко С. В. // Сучасні проблеми економіки та підприємництво.- 2012. - №9. - С.210-215 - Режим доступа: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/4002/1/35_krasnoshapka_vv_dilova_reputasiya.pdf

33 Коровкина, Е. В., Создание цифровой экосистемы коммерческого банка: основные пути и прогнозируемые результаты [Электронный ресурс] /Коровкина, Е. В., // Научные записки молодых исследователей. - 2017.-№3.- С. 68-71. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29761281>

34 Латынин, Д. В. Оценка эффективности внедрения стратегии финансового супермаркета, как модели инновационного финансового поведения банка [Электронный ресурс] /Латынин Д. В. // Политехнический сетевой электронный научный журнал кубанского государственного аграрного университета. - 2014. - №97.- С.1129- 1146 - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-vnedreniya-strategii-finansovogo-supermarketa-kak-modeli-innovatsionnogo-finansovogo-povedeniya-banka>

35 Мазур, Л.В. Трансформация банковских услуг как фактор адаптации к меняющимся условиям [Электронный ресурс] /Мазур Л.В., Никерова И.А. // СИНЕРГИЯ. - 2017. - №3. - С.63-71 - Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=30745305>

36 Несмачных О.В. К вопросу определения оптимального объема нма на предприятии [Электронный ресурс] /Несмачных О.В. // XXXIV неделя науки СПбГПУ: материалы Всероссийской межвузовской научно-технической конференции студентов и аспирантов: 28 ноября - 3 декабря 2005 г. - 2006. - Режим доступа:<http://elib.spbstu.ru/dl/007616.pdf/download/007616.pdf>

37 Пыченкова О. С. Содержание и оценка категории «Деловая репутация банка» [Электронный ресурс] /Пыченкова О. С. // «Молодой учёный». -2015. - № 11.1 (91.1) . - С.106-109 - Режим доступа:
<https://moluch.ru/archive/91/19377/>

38 Радковская, Н. П. Финансовая экосистема - основной тренд цифровой трансформации модели банковского бизнеса [Электронный ресурс] /Радковская, Н. П., Фомичева О. Е. // Журнал правовых и экономических исследований. 2018.№4. С.186- 189 - Режим доступа:
http://giefjournal.ru/sites/default/files/029_10.pdf

39 Ратнер, С.В. Анализ возможностей реализации концепции открытых инноваций на базе существующих институциональных систем [Электронный ресурс] /Ратнер С.В., Ушнов В.В. // Инновации и инвестиции. - 2009.- № 2(35). С. 80-84 - Режим доступа:
[https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vozmozhnostey-realizatsii-kontseptsii-otkrytyh-innovatsiy-na-baze-sushestvuyuschih-institutsionalnyh-sistem](https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vozmozhnostey-realizatsii-kontseptsii-otkrytyh-innovatsiy-na-baze-suschestvuyuschih-institutsionalnyh-sistem)

40 Савина Т.С. Управление деловой репутацией компаний: контроль риска снижения (потери) [Электронный ресурс] / Савина Т.С.// Вестник новгородского государственного университета. – 2013. - Т.1, №74 — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-delovoy-reputatsiey-kompanii-kontrol-riska-snizheniya-poteri>

- 41 Свидерский, В.П. Оценка и управление риском при внедрении новых технологий [Электронный ресурс] / Свидерский В.П., Доровской А.Ф. // Вісник НТУ «ХПІ». - 2017. - № 43 (1265). - C.50-53 - Режим доступа: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36014/1/vestnik_KhPI_2017_43_Sviderskiy_Otsenka.pdf
- 42 Соломанидина Т. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании [Электронный ресурс] /Соломанидина Т. //Управление персоналом".- 2005. - №3. — Режим доступа : www.top-personal.ru/issue.html. (дата обращения: 20.03.2016)
- 43 Смирнова Ю.А Анализ подходов к определению понятий имидж и репутация [Электронный ресурс] /Смирнова Ю.А // Маркетинг. - 2009. №3. С. 40–57. — Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=16885461>
- 44 Смирнова-Крелль О. Экосистема - кто выигрывает: банк или клиент? [Электронный ресурс] // RetailFinance: информационный портал. - 2017. — Режим доступа : <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (дата обращения: 15.06.2018)
- 45 Федотова,М.А. Новые методы оценки стоимости бизнеса и возможность их применения в отношении банков/Федотова, М.А. Будицкий А.Е// Вестник. - 2007. - №3 - C.5-12 — Режим доступа :<https://cyberleninka.ru/article/n/novye-metody-otsenki-stoimosti-biznesa-i-vozmozhnost-ih-primeneniya-v-otnoshenii-bankov>
- 46 Шеломенцев, А.Г. Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях [Электронный ресурс] /Шеломенцев А.Г., В. Дорошенко // Журнал экономической теории.-2017.-№4.- C.212-220 — Режим доступа : <http://www.uiec.ru/content/zhurnal2017/JET417/19iDoroshenko.pdf>
- 47 Шерстюкова А.В. Финансовые супермаркеты в современной России [Электронный ресурс] /Шерстюкова А.В. // Новая наука: от идеи к результату. - 2016. - №11-. с.208-2010 — Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=27329195>

48 Шхалахова С.Ю. Финтех-зависимость как императив конкурентной трансформации традиционного банкинга: особенности стратегической конвергенции финтех-компаний и банков [Электронный ресурс] /Шхалахова С.Ю. // Финансовые исследования. - 2018. - №1(58). - С.60-70 — Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=35539517>

49 Файзерахманова, И.И. Ожидаемые процессы трансформации российских банков [Электронный ресурс] /Файзерахманова И.И. // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. - 2011. - №2 . - С.44-51 — Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=17304536>

50 Фатхутдинова, Т.Ф. Современный банк как экосистема [Электронный ресурс] /Фатхутдинова Т.Ф., Курманова Л.Р. // Актуальные вопросы современной науки. - 2018. - С.1-6 — Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=35570317>

51 Хасанова С, Тихонов В. Обзор: банковский сектор в 2018 году [Электронный ресурс].— Режим доступа :
<https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092> (дата обращения: 23.06.2019)

52 Хрусь, Е. А. Финансовый супермаркет в формировании бизнес-модели розничного банка [Электронный ресурс] /Хрусь Е. А., Синкевич А. И. // Банковская система: устойчивость и перспективы развития. 2018. - С.157-161 — Режим доступа : <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/14124/1/Khrus%27%20E.A.%2C%20Sinkevich%20A.I..pdf>

53 Ячменева В.М. Деловая репутация как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] /Ячменева В.М., Барановская А.В. // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. - 2016. -С.168-172 — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27181559>

54 Искусственный интеллект (ИИ) , Artificialintelligence (AI) [Электронный ресурс] — Режим доступа:[http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Искусственный_интеллект_\(ИИ,_Artificial_intelligence,_AI\)#.D0.A7.D1.82.D0.BE_.D1.82.D0.B0.D0.BA.D0.BE.D0.B5_.D0.B8.D1.81.D0.BA.D1.83.D1.81.D1.81.D1.82.D0.B2.D0.B5.D0.BD.D0.BD.D1.8B.D0.B9_.D0.B8.D0.BD.D1.82.D0.B5.D0.BB.D0.BB.D0.B5.D0.BA.D1.82](http://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Искусственный_интеллект_(ИИ,_Artificial_intelligence,_AI)#.D0.A7.D1.82.D0.BE_.D1.82.D0.B0.D0.BA.D0.BE.D0.B5_.D0.B8.D1.81.D0.BA.D1.83.D1.81.D1.81.D1.82.D0.B2.D0.B5.D0.BD.D0.BD.D1.8B.D0.B9_.D0.B8.D0.BD.D1.82.D0.B5.D0.BB.D0.BB.D0.B5.D0.BA.D1.82)

55 Доверие россиян к банкам растет [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/doverie-rossiyan-k-bankam-rastet/>

56 Искусственный интеллект в банковском секторе https://raex-a.ru/researches/bank/bank_ai_2018

57 Народный рейтинг банков [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.banki.ru/services/responses/>

58 Стратегия развития Сбербанка 2020 [Электронный доступ] — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020

59 Технологии BigData: как использовать большие данные в маркетинге [Электронный доступ] — Режим доступа: <https://www.uplab.ru/blog/big-data-technologies/>

60 Финансовая экосистема: все в одном [Электронный доступ] — Режим доступа: <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsija-i-razvitiye/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html>

61 Moore J. F. “The Rise of a New Corporate Form”// Washington Quarterly. 1998. Vol. 21. No. 1. P. 167–181.

62 Moore J. F. «Business ecosystems and the view from the firm» (PDF) // The Antitrust Bulletin. 2006. Vol. 51(1). P. 31–75.

63 World Retail Banking Report 2018. Capgemini. 2019 – 60р. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://worldretailbankingreport.com/resources/world-retail-banking-report/>

Приложение А

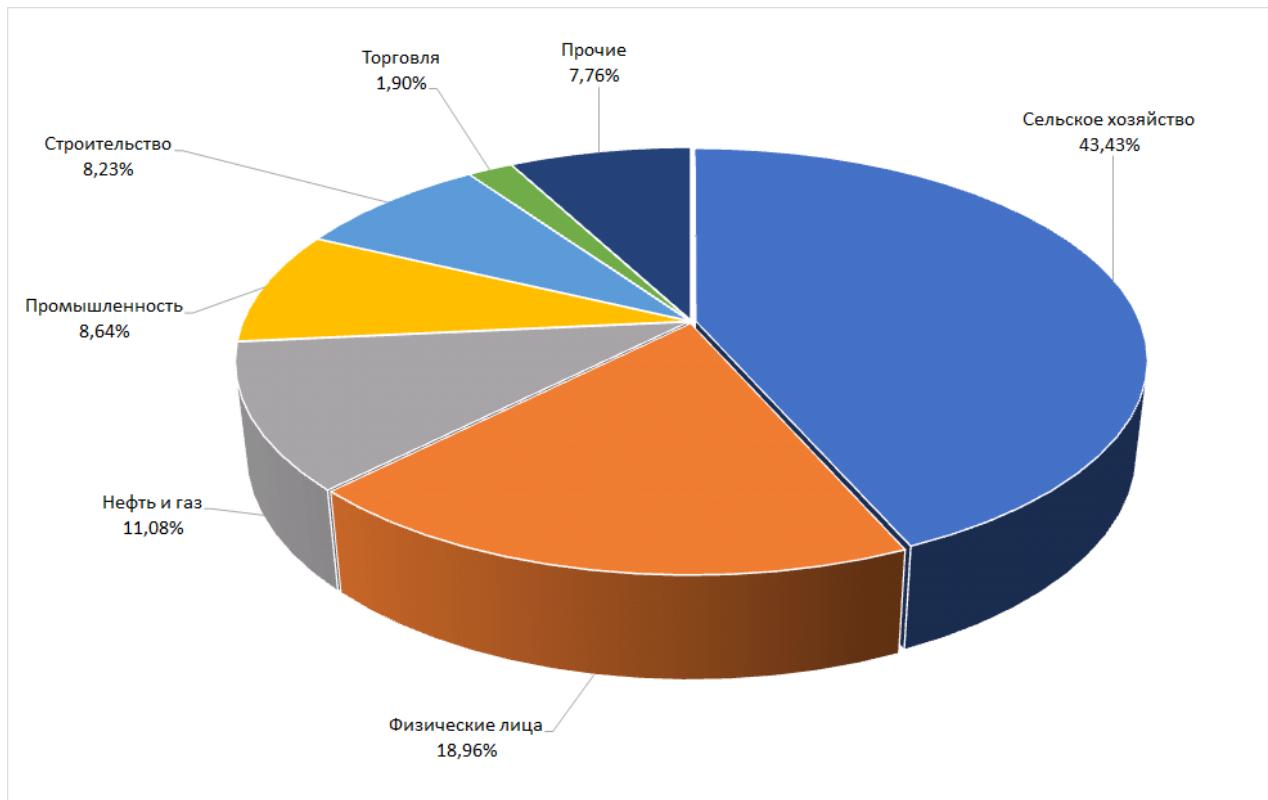


Рисунок А.1 - Отраслевая структура кредитного портфеля и концентрация средств клиентов Россельхозбанка

Источник:<https://moneyzz.ru/banki/rosselhobank/trust/>

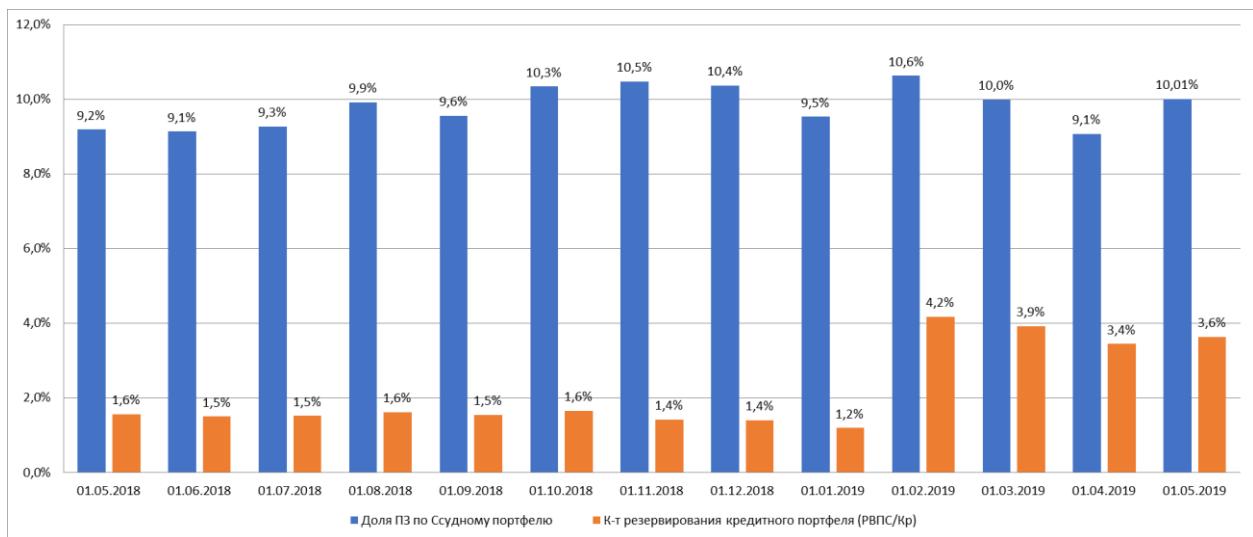


Рисунок А.2 - Качество кредитного портфеля Россельхозбанка (РСБУ и МСФО). (просроченная задолженность и резервы, %).

Приложение Б

Показатели, используемые в эконометрическом исследовании:

X1 - Количество счетов с дистанционным доступом, открытых в кредитных организациях физическим лицам в том числе: с доступом через сеть Интернет и с доступом посредством сообщений с использованием абонентских устройств мобильной связи (тыс. ед.).

X2 - Нематериальные активы ПАО «Сбербанк» млрд. руб.

X3 - Платежи клиентов кредитных организаций с использованием платежных поручений, поступившие в кредитные организации посредством сообщений с использованием устройств мобильной связи (млрд. руб)

X4 – Расходы банка на рекламу (млрд. руб.)

X5 – Количество персонала (тыс. чел.)

X6 - Общие затраты Сбербанка на автоматизацию банковских работ млрд. руб.

X7 – Доходы от оказания консультационных и информационных услуг(тыс. руб.)

X8 - Доходы от осуществления переводов денежных средств (тыс. руб.)

X9 - Расходы на услуги связи, телекоммуникационных и информационных систем (млрд. руб.)

X10 - Доля по активам ПАО «Сбербанк» в банковской системе

X11 - Доля ПАО «Сбербанк» на рынке вкладов населения

Y – Деловая репутация ПАО «Сбербанк» млрд. руб.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Базовая кафедра Сбербанка России

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой


подпись
«27 » 06 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ПОВЫШЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ БАНКА НА ОСНОВЕ
СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

38.04.08 «Финансы и кредит»
(код и наименование направления)

38.04.08.02 «Банковское дело»
код и наименование магистерской программы

Научный

руководитель


подпись, дата

доктор эк.наук, профессор

Янкина И.А.

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

Фещенко М.С.

инициалы, фамилия

Рецензент


подпись, дата

Менеджер направления
по коммуникациям

Леонтьева Е.П.
инициалы, фамилия

Красноярск 2019