

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического  
комплекса

УТВЕРЖДАЮ

И.о.заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Р.Р. Бурменко

подпись

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.01.05 Международный менеджмент (горно-металлургического  
комплекса)

Совершенствование стратегии развития транзакционного бизнеса с  
учетом зарубежного опыта (на примере ПАО «Сбербанк России»)

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд.экон. наук Р.Р. Бурменко  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ П.А. Шведенко  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.Е.Горячева  
подпись, дата

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра Экономика и международный бизнес горно-металлургического  
комплекса

УТВЕРЖДАЮ

И.о.заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Р.Р. Бурменко

подпись

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
в форме бакалаврской работы

Студентке Шведенко Полине Александровне  
группа ПЭ13-04, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль  
38.03.02.01.05 Международный менеджмент (горно-металлургического  
комплекса)

Тема выпускной квалификационной работы "Совершенствование стратегии  
развития транзакционного бизнеса с учетом зарубежного опыта"

Утверждена приказом по университету №7369/с от 05.06.2017 г.

Руководитель ВКР Р.Р. Бурменко, канд. экон. наук, и. о. зав. кафедрой  
«Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса»

Исходные данные для ВКР: практический материал, собранный в процессе  
прохождения производственно-профессиональной и преддипломной практики;  
форма №1 «Бухгалтерский баланс»; форма №2 «Отчет о прибылях и убытках»;  
статистические данные, предоставленные ПАО «Сбербанк России»; техника  
безопасности организации; справочная и учебная литература.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Теоретические основы транзакционного бизнеса
- 2 Анализ финансовой деятельности ПАО Сбербанк
- 3 Разработка мероприятий по стратегии развития транзакционного бизнеса

Перечень графического или иллюстративного материала - презентация,  
разработанная в Microsoft Office Power Point. 17 слайдов

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Р.Р. Бурменко  
(подпись)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ П.А. Шведенко  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование стратегии развития транзакционного бизнеса с учетом зарубежного опыта (на примере ПАО «Сбербанк России»)» содержит 72 страниц текстового документа, 60 использованных источников, графический материал 17 слайдов

**ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС, ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ, СЕРВИС ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА, E-INVOICING, КЛИЕНТСКАЯ БАЗА, СЕРВИС ПРОВЕРКИ КОНТРАГЕНТОВ, ЧАТ-БОТ, КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ.**

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк России»

Цель выпускной квалификационной работы: разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития транзакционного бизнеса на примере ПАО «Сбербанк России»

Задачи работы:

- изучение теоретических основ транзакционного бизнеса;
- рассмотрение характеристики услуг транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк»;
- проведение анализа финансовых показателей и результата работы с корпоративными клиентами ПАО «Сбербанк»;
- разработка мероприятия по совершенствованию транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк»
- оценка эффективности внедрения мероприятий для ПАО «Сбербанк» и его клиентов.

Актуальность выбранной темы связана с активной переориентацией мировой банковской системы в сторону транзакционного бизнеса, который стремится в сторону оказания банковских услуг через сеть Интернет. Непростая финансово-экономическая ситуация в стране сужает банковский сектор, вымывая из него неэффективные организации, в том числе и по части невысокого уровня развития интернет-банкинга.

В результате исследования изучены теоретические основы транзакционного бизнеса, проанализирована характеристика услуг транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк России», проведен анализ финансовых показателей и результат работы с корпоративными клиентами, разработаны мероприятия по совершенствованию транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк». Были предложены следующие направления развития дистанционного банковского обслуживания: внедрение сервиса проверки контрагентов и внедрение чат-бота для корпоративных клиентов. Также сформулированы мероприятия для развития клиентской базы банка:

- расчет эффективности использования сервиса электронного документооборота и преобразование данных в интерактивный вид;
- способы привлечения клиентов посредством материала, доказывающего эффективность электронного документооборота, что позволит в конечном итоге повысить эффективность дистанционного банковского обслуживания.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1. Теоретические основы транзакционного бизнеса .....	8
1.1 Понятие транзакционного бизнеса и его особенности .....	8
1.2 Характеристика услуг транзакционного бизнеса в ПАО Сбербанк .....	15
1.3 Сравнительный анализ услуг транзакционного бизнеса в коммерческих банках .....	22
1.4 Зарубежный опыт транзакционного бизнеса .....	26
2. Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк России» .....	31
2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России» .....	31
2.2 Анализ отчета о прибылях и убытках .....	34
2.3 Анализ структуры активов и пассивов ПАО «Сбербанк России» .....	36
2.3 Анализ ликвидности ПАО «Сбербанк» .....	41
2.4 Анализ работы с корпоративными клиентами .....	45
3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития транзакционного бизнеса .....	48
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию дистанционного банковского обслуживания как одного из направлений транзакционного бизнеса .....	48
3.2 Эффективность мероприятий для расширения базы клиентов, привлечения новых клиентов и удержания существующих. ....	53
3.3 Эффективность использования и распространения сервиса электронного документооборота среди клиентов для ПАО «Сбербанк России» .....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Кризисы 2008 и 2014 годов наглядно показали, что банкам важно иметь стабильный источник дохода отличный от дохода по кредитным операциям. В кризисный период происходит сокращение объемов кредитования, так как повышается процентная ставка, и все меньшее количество клиентов могут позволить себе занимать средства. Вследствие этого снижаются доходы банков, ведь ни для кого не секрет, что подавляющую часть доходов российских банков составляют доходы от выдачи кредитов организациям и физическим лицам.

В связи с этим банки стремятся развивать новые виды банковской деятельности, среди которых транзакционный бизнес. Раньше российские банки рассматривали этот бизнес как дополнение к основным услугам, но в современных условиях транзакционный бизнес становится приоритетным и актуальным. Услуги данного направления актуальны всегда и не имеют большой тенденции к сокращению в период кризиса, в отличие от кредитования. Доходы от транзакционных продуктов имеют меньший уровень риска и позволяют получать вознаграждение без операций по размещению ресурсов. Развитие транзакционных услуг даст возможность банкам привлекать средства клиентов на счета, что позволит увеличивать денежные ресурсы банка.

Актуальность выбранной темы связана с активной переориентацией мировой банковской системы в сторону транзакционного бизнеса, который стремится в сторону оказания банковских услуг через сеть Интернет. Непростая финансово-экономическая ситуация в стране сужает банковский сектор, вымывая из него неэффективные организации, в том числе и по части невысокого уровня развития интернет-банкинга.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития транзакционного бизнеса на примере ПАО «Сбербанк России»

Для достижения цели следует поставлены следующие задачи:

- изучение теоретических основ транзакционного бизнеса;
- рассмотрение характеристики услуг транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк»;
- проведение анализа финансовых показателей и результата работы с корпоративными клиентами ПАО «Сбербанк»;
- разработка мероприятия по совершенствованию транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк»
- оценка эффективности внедрения мероприятий для ПАО «Сбербанк» и его клиентов.

Предмет исследования – транзакционные продукты, их наполнение, качество, стоимость.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России»

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы для расширения клиентской базы, и увеличения эффективности работы ПАО «Сбербанк России» посредством улучшения сервиса E-invoicing- электронный документооборот.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической части, аналитической части, проектной части, а также заключения и списка используемых источников.

## **1. Теоретические основы транзакционного бизнеса**

### **1.1 Понятие транзакционного бизнеса и его особенности**

Банком является финансово-кредитная организация, производящая разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающая финансовые услуги правительству, юридическим и физическим лицам. Банк — это коммерческое юридическое лицо, которое: создано в целях извлечения прибыли, имеет право осуществлять банковские операции, имеет исключительное право на привлечение денежных средств юридических и физических лиц с целью их последующего размещения от своего имени; а также на открытие и ведение банковских счетов юридических и физических лиц, действует на основании специального разрешения (лицензии) полномочных государственных органов (в России — Банка России).

Экономическая ситуация привела и к пересмотру банками своих бизнес-моделей. Отчасти благодаря кризису и банки, и клиенты в последние годы пришли к пониманию, что их взаимный интерес не исчерпывается одним только кредитованием. Начиная с 2014 года классический рынок банковских услуг, сложившийся в России с 1990-х годов, стал трансформироваться. Произошло смещение акцента с кредитования на безрисковый транзакционный бизнес, усиление финансового и нефинансового сотрудничества, связанного с сопровождением бизнеса клиентов, активное развитие digital banking — переход на дистанционные технологии при разработке продуктов, сервисов и каналов продаж банковских услуг [1].

В банковской деятельности выделяют два основных направления: привлечение и размещение денежных средств (вклады и кредиты) и банковское обслуживание (транзакционный бизнес).

Всемерное развитие продуктов и услуг транзакционного бизнеса призвано существенно увеличить процент доходов некредитного характера в общей структуре банковских доходов. Для этого в транзакционный бизнес



направлены как технологические, так и маркетинговые программы развития банков. При этом достижения в сфере современных технологий дают основу для результативной политики привлечения клиентов, что в свою очередь влечет рост беспроцентных доходов российских кредитных организаций.

Виды услуг, включаемы в транзакционный бизнес могут изменяться от банка к банку. Одни трактуют это понятие очень широко, другие, наоборот, достаточно сильно сужают это понятие.

Можно выделить следующие основные услуги транзакционного бизнеса.

Расчетно-кассовое обслуживание (РКО) комплекс услуг по хранению, перемещению и регистрации финансовых средств компании.

В комплекс услуг, предоставляемых банком по расчетно-кассовому обслуживанию, могут входить следующие: открытие и ведение расчетных счетов клиента, межбанковские расчеты по поручению клиента, кассовое обслуживание клиентов, операции с банковскими картами, услуги инкассации[2].

Говоря о расчетных операциях, необходимо упомянуть о таком продукте как Cash-management (кэш-менеджмент), который приобретает в России все большую популярность.

Cash-management– совокупность банковско-бухгалтерских услуг, оказываемых отдельными банками (или их объединениями) корпоративной клиентуре по управлению ее наличностью с целью оптимизации внутренних финансовых потоков и осуществления фирменного планирования в целях достижения максимизации дохода [3].

Кэш-менеджмент – это инновационный комплексный продуктовый пакет банка для корпоративных клиентов, который содержит кэш-пулинг, договорное списание кредитной задолженности, долгосрочное поручение и позволяет: дистанционно управлять счетами и банковскими операциями в режиме on-line, значительно снизить расходы на кредитование через оптимальное использование собственных внутренних ресурсов, оптимизировать доходы от

собственных внутренних ресурсов, повысить контроль над финансовыми потоками филиалов, дочерних компаний, автоматизировать погашение кредитов и регулярные платежи, снизить затраты и риски на проведение банковских операций.

Кэш-пулинг (cash-pooling) – продукт, позволяющий осуществлять консолидацию всех или части денежных средств группы компаний на главном счете и их дальнейшее перераспределение между участвующими счетами.

Договорное списание кредитной задолженности – поручение клиента банку, что позволяет автоматическое и регулярное списание с текущего счета клиента его кредитной задолженности.

Долгосрочное поручение – распоряжение клиента об автоматическом и регулярном перечислении средств с его текущего счета на заранее указанные реквизиты счетов получателей.

Одной из ключевых проблем торговли (особенно если речь идет о международной торговле) является своевременное исполнение всеми сторонами своих обязательств. Но когда речь идет о крупных партиях, больших расстояниях и значительных суммах, возникают различные разрывы во времени, а также риски, которые необходимо покрывать. Проще говоря, покупателю иногда требуется отсрочка платежа за приобретаемый товар. Современный рынок финансовых услуг предлагает широкий инструментарий для решения этой задачи, в русской практике получивший название торговое финансирование.

Торговое финансирование–финансирование внешнеторговой деятельности клиентов за счет средств зарубежных банков является необходимым элементом финансирования любой компании, занимающейся экспортно-импортной деятельностью [4].

Инструментами торгового финансирования являются: аккредитивы, банковские гарантии, предэкспортное финансирование, финансирование импортных контрактов.

Банковские гарантии– обязательство банка заплатить другому банку, компании или кому-либо по договору, кредиту или долговой ценной бумаге за третью сторону в случае, если эта сторона не выполнит свои обязательства.

Предэкспортное финансирование – это финансирование, предоставленное банком клиенту для подготовки продукции на экспорт (для закупки, обработки, переработки, транспортировки и хранения на складе продукции, а также для покрытия затрат, связанных с реализацией конечного продукта) под будущую экспортную выручку.

Финансирование импортных контрактов – финансирование клиентов в форме открытия аккредитива и/или выставления банковских гарантий (при необходимости подтвержденных первоклассными международными банками), организация расчетов и финансирование импортных сделок с привлечением банков и международных финансовых организаций, агентств экспортного страхования.

Торговое финансирование позволяет клиенту, с одной стороны, вовлечь в оборот значительные денежные ресурсы, а с другой – минимизировать свои риски и уменьшить кредитные ставки по сравнению с традиционным наличным финансированием.

В транзакционном бизнесе выделяют ряд предпочтений среди клиентов банка, где несомненное лидерство принадлежит ДБО: наблюдается тенденция перехода клиентов на ДБО, а также использование альтернативных сервисов.

Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) — это технология предоставления банковских услуг удаленным способом, без визита клиента в отделение банка. Каналами связи при ДБО служат компьютерные сети, телефонная связь, сети сотовых операторов.

Услуги дистанционного банковского обслуживания предоставляются юридическим лицам: клиентам среднего и крупного бизнеса, а также физическим лицам.

Существуют следующие виды дистанционного банковского обслуживания: интернет-банкинг (оказание услуг ДБО на основе банковской системы платежей через интернет), мобильный банкинг (оказание услуг ДБО на основе мобильных технологий), внешние сервисы (киоски, банкоматы), телефонный банкинг (оказание услуг ДБО на основе банковской системы голосовых сообщений), классический «Банк-Клиент» (система, доступ к которой осуществляется через персональный компьютер).

Наиболее востребованный и распространенный на сегодняшний день вид ДБО в мире – интернет-банкинг.

Дистанционное банковское обслуживание является выгодной и удобной формой взаимодействия, как для банка, так и для его клиента. Именно благодаря своим главным преимуществам различные системы ДБО нашли воплощение в современной жизни и постоянно развиваются [5].

Основными преимуществами дистанционного банковского обслуживания для клиента являются:

- возможность пользоваться услугами из любой точки земного шара;
- оперативность, т.е. оплата услуг при помощи систем дистанционного обслуживания происходит с большой скоростью, иногда мгновенно;
- возможность выполнения удаленных банковских операций по более выгодным тарифам, чем при обслуживании клиента в офисе.

Использование услуг дистанционного обслуживания клиенту обеспечивает удобство и экономию времени, так как для совершения операций не нужно ехать в офис банка, терять время на дорогу и очереди. Клиент получает необходимый набор банковских услуг в удобном для него формате и месте, без дополнительных финансовых и временных затрат. Как правило, клиенты обращаются к услугам ДБО тогда, когда обычные каналы оплаты перестают их удовлетворять [6].

Выделяют следующие преимущества дистанционного банковского обслуживания для банка:

- экономическая выгода за счет сокращения стоимости обслуживания клиента;

- затраты на оказание услуг клиенту в отделениях банка и точках продаж значительно выше, чем при удаленном взаимодействии. Конечно, банк несет немалые затраты на внедрение системы ДБО, но они окупаются через некоторый период времени и, чем больше клиентов банк подключает к удаленным сервисам, тем короче период окупаемости затрат;

- удаленное обслуживание, к которому относится и обслуживание клиентов с помощью терминалов и устройств самообслуживания, гораздо эффективнее, по сравнению с традиционным обслуживанием в офисе банка, т. к. ни один банк не в состоянии обслужить в своих офисах десятки тысяч клиентов. Вследствие сокращения времени на взаимодействие с клиентом пропускная способность обслуживания увеличивается. И чем активнее банк работает с частными клиентами, тем больший эффект дает дистанционное обслуживание;

- увеличивается скорость и повышается качество обслуживания клиентов;

- увеличивается точность совершаемых банковских операций, уменьшается количество возможных ошибок, снижаются операционные риски банка;

- повышается конкурентоспособность банка благодаря возможности создания принципиально новых банковских продуктов и быстрого масштабирования, и интегрирования банковских услуг с другими финансовыми услугами, использующими удаленный доступ к денежным счетам [7].

Для анализа актуальности и востребованности транзакционных услуг банка различные аналитические агентства проводят исследования в этой области. Так, в 2014 году был проведен исследовательский проект «ТРАСТ Индекс МСБ» – индикатор настроений малого и среднего бизнеса по России в целом и в отдельных федеральных округах, включая отдельную репрезентативную выборку по Москве и Санкт-Петербургу. Объем выборки

составил 1963 предприятия (юридические лица), организованный Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ), рейтинговым агентством «Эксперт РА» и банком «ТРАСТ».

Респондентам был задан вопрос: «Какими банковскими услугами вашему предприятию приходилось пользоваться в течение последних 12 месяцев?». Распределение ответом представлено в таблице 1.

Таблица 1. Распределение ответов на вопрос «Какими банковскими услугами вашему предприятию приходилось пользоваться в течение последних 12 месяцев?» (2013 г.), % от, малых и средних предприятий [8]

Банковские услуги	Малые предприятия	Средние предприятия
Зарплатный проект	58	76
ДБО (Банк-Клиент, Интернет-банк)	53	58
Эквайринг	16	19
Срочные депозиты (вклады)	9	19
Овердрафт	15	26
Другие кредитные продукты (кроме овердрафта)	15	28
Валютный контроль	7	14
Инкассация	14	15
Векселя	2	7
Продукты документарного бизнеса	1	4

Анализируя данную таблицу можно сделать вывод, что дистанционное обслуживание (интернет-банкинг) и зарплатные проекты – наиболее востребованные банковские услуги среди предприятий малого и среднего бизнеса. Дистанционными сервисами пользуются свыше 50 % российских предприятий, среди которых особенно активное использование демонстрирует малый и средний бизнес. Тенденции рынка демонстрируют как количественный рост использования дистанционных услуг, так и повышение требований предпринимателей к качеству интернет-банкинга. Развитие онлайн-сервисов, рост электронной коммерции стимулируют потребность компаний в

быстрых и эффективных решениях со стороны банков. Малый бизнес все чаще ориентируется на интернет-банкинг, предлагающий интеграцию с учетными системами компаний и опции, позволяющие формировать необходимую аналитическую отчетность».

## **1.2 Характеристика услуг транзакционного бизнеса в ПАО Сбербанк**

ПАО «Сбербанк России» - современный универсальный банк с большой долей участия частного капитала, в том числе иностранных инвесторов. Структура акционерного капитала свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности.

На сегодняшний день ПАО «Сбербанк» является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в число крупнейших по капитализации банков мира.

Транзакционный бизнес ПАО «Сбербанк» трансформировался от кредитной организации к цифровому банкингу. Разработка новых продуктов и развитие действующих сделали привычные операции корпоративных клиентов быстрыми и простыми, дали им большую свободу при взаимодействии с банком. Корпоративные клиенты могут осуществлять операции не только в рабочие, но в выходные и праздничные дни. ПАО «Сбербанк» продолжает развивать дистанционное обслуживание, чтобы платежные сервисы стали ещё доступнее для клиентов.

ПАО «Сбербанк» предоставляет полный список услуг банковского обслуживания.

Основой является комплекс услуг расчетно-кассового обслуживания - услуги по хранению, перемещению и регистрации финансовых средств компании. К ним относятся расчетные счета в валюте РФ и иностранной валюте, в том числе: неотложные платежи после окончания операционного

времени, конверсионные операции, аккредитивы на территории РФ, международные аккредитивы, прием наличных денежных средств через устройства самообслуживания (только в валюте РФ), корпоративные карты, выпущенные к расчетному счету (только в валюте РФ);

Бизнес может существенно пострадать от несвоевременно проведенных платежей или вовремя не полученной информации о состоянии счетов. Поэтому в данном вопросе нужно доверять только проверенным банкам.

Преимуществами использования РКО в Сбербанке в сравнении с другими банками являются: надежность проведения операций (в том числе за счет собственной расчетной системы); крупнейшая в России сеть банкоматов и офисов, высокоуровневое обслуживание и консалтинг внешнеэкономической деятельности, валютного контроля; круглосуточная консультация и поддержка по широкому спектру продуктов и сервисов по выделенному номеру для корпоративных клиентов; доступ к современным дистанционным сервисам, позволяющий получить банковское обслуживание без посещения отделения.[9]

В спектр услуг РКО также входит самоинкассация и инкассация.

Инкассация- перевозка ценностей службой инкассации.

ПАО «Сбербанк» предоставляет следующие услуги юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям:

- инкассация денежной наличности службой инкассации Банка/сторонним перевозчиком из кассы клиента и доставка в кассовое подразделение Банка/другой кредитной организации;

- доставка денежной наличности или ценностей из Банка/другой кредитной организации в кассу предприятия;

- перевозка иностранной валюты и ценностей, изделий из драгоценных металлов, драгоценных камней между структурными подразделениями организации;

- прием, пересчет и зачисление (перечисление) на счет клиента денежной наличности;



- обслуживание устройств самообслуживания/информационно-платежных терминалов [10].

Банки и офисы работают согласно графику, а в некоторых случаях владельцу бизнеса удобнее сдать выручку после закрытия своего заведения, что может быть много позже. Тогда удобнее подключить программу самоинкассации, которая позволяет упростить процедуру передачи выручки. К 2017 году к ней подключились свыше 15 тыс. корпоративных клиентов.

Суть программы самоинкассации состоит в сдаче наличности (выручки) в любое удобное для клиента время. Предпринимателю нет необходимости посещать банк или офис оплаты и передавать наличность сотруднику финансового учреждения.

Преимущества использования программы для клиента: широкая сеть банкоматов, наделенных функцией приема денег; возможность сдавать деньги круглосуточно; средства поступают на счет онлайн в ту же минуту; нет необходимости заполнять документы (препроводительная ведомость, накладная); возможность перечислить средства на свой счет или распределить на несколько [11].

Следующей услугой банковского обслуживания является эквайринг.

Эквайринг подразумевает под собой создание условий для оплаты товаров, работ или услуг с помощью банковской пластиковой карты. Это способ получения оплаты, который освобождает клиента от обналичивания средств в банкомате, а продавца от затрат на инкассацию и других вопросов, связанных с получением наличной выручки. Услуга банковского эквайринга реализуется путём установки специальных отдельных устройств – POS-терминалов или интегрированных модулей в кассовое оборудование клиента.

Преимуществами использования продуктов эквайринга чаще всего становится:

- повышение количества клиентов и оборотов предприятия за счет: повышения среднего размера покупки, владельцы карт легче решаются на незапланированные покупки, покупок в кредит по кредитным карточкам;
- безопасность и удобство платежей за счет меньшего количества наличных средств в кассе, сокращения расходов на инкассацию;
- выгодные условия обслуживания и возмещение средств в кратчайшие сроки, а также совместные партнерские программы для держателей банковских карт [12].

Для дистанционного приема платежей через интернет существует интернет-эквайринг. Специальный интерфейс, размещенный на сайте продавца позволяет держателю банковской карты дать поручение банку на оплату товара (услуги), выбранного в интернет-магазине.

ПАО «Сбербанк» имеет собственный процессинговый центр, и команду специалистов, что позволяет обеспечить высокий уровень предоставления услуг эквайринга при минимальной стоимости, а также исключить возможность утечки конфиденциальной информации.

Для холдинговых структур, состоящих из филиалов и дочерних компаний, существует возможность управления финансовыми потоками (cash-management) с использованием автоматизированной системы «Сбербанк Корпорация».

Счета холдинга, подключаемые к услугам управления финансовыми потоками, могут быть открыты, в любых отделениях ПАО Сбербанк по всей территории России.

Система «Сбербанк Корпорация» позволяет работать с информацией по счетам, открытым в Сбербанке, и с информацией об операциях и оборотах по счетам, открытым в других банках. При помощи системы «Сбербанк Корпорация» казначей холдинга с единого рабочего места может осуществлять: оперативное получение детализированной информации о состоянии счетов дочерних компаний и филиалов холдинга; акцепт платежных поручений

дочерних компаний и филиалов клиента; создание платежных поручений по счетам подразделений холдинга; постатейный мониторинг и многоуровневый контроль исполнения бюджета в режиме автоматического контроля или прямого акцепта; распределение лимитов дебетовых остатков по счетам подразделений Холдинга при использовании овердрафта с общим лимитом; консолидацию данных по движению денежных средств в различных аналитических срезах [13].

Так как одним из основных направлений развития транзакционного бизнеса является дистанционное банковское обслуживание, Сбербанк не остается в стороне и активно развивает электронные банковские услуги для обеспечения качества сервиса для клиентов юридических лиц. К данным услугам относятся «АС Сбербанк Бизнес», «Сбербанк Бизнес Онлайн», «Мобильное приложение Сбербанк Бизнес Онлайн» и универсальная система электронного документооборота E-invoicing [14].

«АС Сбербанк Бизнес» – это система дистанционного банковского обслуживания на основе приложения, устанавливаемого на стороне клиента, и позволяет: получать информацию о состоянии счета и операциях по счету в любой момент, передавать в банк рублевые и валютные платежные поручения, документы валютного контроля, получать отчеты об их исполнении, обмен сообщениями свободного формата в виде электронных документов с возможностью приложения файлов и обозначения типа сообщения, давать поручения банку о перечислении денежных средств во вклады и на счета банковских карт физических лиц в рамках зарплатных проектов, вести архив платежных документов и передаваемых сообщений, импортировать платежные документы из программы бухгалтерского учета компании и экспортировать в нее данные из выписок и платежных документов.

«Сбербанк Бизнес Онлайн» — это система дистанционного банковского обслуживания, предоставляющая возможность посредством стандартного интернет-браузера подготавливать и отправлять платежные документы,

получать информацию о движении денежных средств по счетам, взаимодействовать с сотрудниками ПАО «Сбербанк» путем обмена сообщениями сводного формата, а также направлять заявки на рассмотрение банком возможности предоставления клиенту тех или иных услуг и банковских продуктов. Данная система мобильна и позволяет использовать любой подключенный к интернету компьютер для работы в системе 24 часа в сутки 365 дней в году. Безопасность обеспечивает механизм аутентификации пользователей и подтверждения документов одноразовыми паролями, передаваемыми посредством SMS-сообщений, что обеспечивает достаточный уровень защиты при минимальных затратах. Также предусмотрена отдельная роль для представителей клиента, наделенных полномочиями по подготовке документов [15].

Для еще большей мобильности управления бизнесом было создано «Мобильное приложение Сбербанк Бизнес Онлайн». Приложение позволяет осуществлять платежи, вести расчеты с контрагентами, партнерами, налоговыми и бюджетными организациями в удобном интерфейсе. Предусмотрены упрощенная форма для оплаты счета от другого юридического лица — всего три поля для заполнения, шаблоны для мгновенного проведения платежей, быстрый повтор платежей.

Существует возможность работы со счетами: получение информации о распределении средств по счетам, осуществление переводов между собственными счетами, просмотр выписки и информации об остатках.

Приложение позволяет постоянно получать актуальную информацию по остатку по каждому счету, обновлению баланса, истории операций, статусу платежей. Разработчики предусмотрели поддержку пользователей в виде онлайн-чата с техподдержкой и безопасность, которая проявляется в работе с доверенными контрагентами, управлении и контроле с устройств, привязанных к мобильному приложению из веб-версии системы «Сбербанк Бизнес Онлайн»,

существующем персональном коде для входа в приложение, лимите на банковские операции.

Одной из самых актуальных и востребованных систем Сбербанка является E-invoicing. Она позволяет упростить комплексное решение бизнес задач вне зависимости от вида деятельности, масштабов компании, а также расстояния, которое разъединяет предприятие и его контрагентов, что повысит эффективность взаимодействия предприятий между собой, а также с налоговой инспекцией и другими государственными структурами.

E-invoicing - комплексная услуга электронного документооборота, включающая в себя обмен юридически значимыми документами с контрагентами, сдачу обязательной отчетности в госорганы в электронном виде с использованием квалифицированной электронной подписи и сервис проверки контрагентов.

Электронный документооборот позволяет: обмениваться любыми типами электронных документов со своими контрагентами и со Сбербанком, а также выпустить квалифицированную электронную подпись бесплатно и не отходя от рабочего места. Электронная подпись может быть выпущена на нескольких носителях. Изначально она выпускалась на USB-токен - квалифицированная электронная подпись на токене или Bluetooth- устройстве для работы на компьютере или планшете. Но совсем недавно появилась «Облачная» подпись — это электронная подпись с подтверждением в виде SMS-сообщения, которое приходит на мобильный телефон.

Сервис позволяет отправлять данные в следующие государственные органы: ФНС, ПФР, ФСС, Росстат. Доступен неформализованный обмен сообщениями с представителями государственных органов. Реализован функционал оповещения о поступлении запросов от государственных органов [16].

### **1.3 Сравнительный анализ услуг транзакционного бизнеса в коммерческих банках**

Доля клиентов, пользующихся услугами транзакционного бизнеса, составляет на рынке 40-50%, поэтому данное направление бизнеса за последние два года стало основополагающей деятельностью большинства коммерческих банков.

На фоне периодического падения доходов от кредитования неизбежно и стабильно растет интерес банков к развитию транзакционного бизнеса. Это связано с тем, что банковский сектор наиболее подвержен инновационным изменениям, следовательно, сейчас усиливается конкурентная борьба в этом направлении и повышается необходимость его ускоренного развития. Так, по оценкам RAEX («Эксперт РА»), чистые комиссионные доходы российского банковского сектора выросли на 13 % в первом полугодии 2016 г. К примеру, доходы от транзакционного бизнеса Россельхозбанка составили 163 млн р. (увеличились на 23 %) за 9 месяцев 2016 г.; на 10,7 % выросла доля данных доходов в филиале банка ВТБ в Новосибирске за аналогичный период; в зависимости от сегмента бизнеса и сезонных колебаний доля транзакционных доходов в корпоративном бизнесе Райффайзенбанка в Сибири и на Дальнем Востоке в общем объеме составляет от 25 до 50 %. Годовой прирост доходов АО «Альфа-Банк» от транзакционного бизнеса составил порядка 21 %: объем комиссионных доходов за 2016 г. достиг 17 576 млн р. по сравнению с 14 509 млн р. в 2015 г. Таким образом, АО «Альфа-Банк» признан лидером по темпам роста на российском рынке транзакционного бизнеса [17]. ПАО «Промсвязьбанк» прилагает большие усилия в развитие новых продуктов и технологий, в центре которых находится система дистанционного обслуживания PSB On-Line. На сегодняшний день банк располагает большим набором услуг, куда входят счета и платежи, дистанционное обслуживание, банковские карты и эквайринг, услуги инкассации, cash-management, комплексное обслуживание, а также факторинг и торговое финансирование.

Более 70% клиентов «Промсвязьбанка» приходят в банк за расчетно-кассовыми операциями [18].

В нестабильное время и в непростой экономической ситуации «Сбербанк» сохраняет лидирующие позиции и по-прежнему предлагает корпоративным клиентам высокий уровень обслуживания и качественные продукты для бизнеса. На данный момент банк предоставляет полный спектр услуг транзакционного бизнеса.

Для сравнительного анализа услуг дистанционного банковского обслуживания различных банков важно исследовать эффективность интернет-банка. Под эффективностью интернет-банка понимается полнота возможностей управления расчетными счетами и иными банковскими продуктами через интернет-банк, а также удобство интерфейсов интернет-банка при совершении операций [19].

В 2016 году аналитическое агентство «Markswebb Rank & Report», которое специализируется на исследованиях, аудите и консалтинге в области развития эффективных интернет-продуктов, провело исследование «Business Internet Banking Rank 2016» эффективности онлайн-обслуживания малого бизнеса в российских банках. Аналитики провели кабинетное и полевое обследование интерфейсов интернет-банков 20 российских банков. Источники данных для исследования: интервью со специалистами банков, отвечающими за ДБО малого бизнеса, с презентацией возможностей интернет-банков; рекрутинг существующих клиентов банков, интервью с ними, получение скриншотов интерфейсов используемых интернет-банков; открытие расчетных счетов, получение прямого доступа к интерфейсам интернет-банка; сбор публично доступной информации (руководства пользователя, инструкции и презентации интернет-банков, демо-версии интернет-банков, тарифные справочники по операциям) [20]. Результаты были выведены в таблицы 2 и 3.

Таблица 2 - Рейтинг эффективности интернет-банков для начинающего малого бизнеса

Место	Банк	Оценка
1	Точка Банк	91,3
2	Тинькофф Банк	78,9
3	Альфа-Банк	74,4
4	ВТБ24	70,5
5	УБРиР	66,3
6	Запсибкомбанк	58,3
7	Райффайзенбанк	57,4
8	Азиатско-Тихоокеанский Банк	57,1
9	Промсвязьбанк	56,9
10	Авангард	56,6
11	Абсолют	54,6
12	БИНБАНК	50,6
13	Сбербанк	47,9
14	МИнБанк	46,3
15	Росбанк	45,9
16	ВТБ Банк Москвы	45,7
17	МДМ Банк	43,6
18	Открытие	34,3
19-20	АК Барс	32,8
	Россельхозбанк	32,8

Таблица 3 - Рейтинг эффективности интернет-банков для профессионального малого бизнеса

Место	Банк	Оценка
1	Точка Банк	79,1
2	Промсвязьбанк	60,6
3	ВТБ24	59,7
4	Альфа-Банк	55,6
5	Тинькофф Банк	53,8
6	Авангард	53,2
7	УБРиР	50,3
8	Азиатско-Тихоокеанский Банк	49,3
9	Сбербанк	47,9
10	Райффайзенбанк	43,6
11	Абсолют	38,9
12	МИнБанк	37,5
13	Запсибкомбанк	37,3
14	МДМ Банк	34,8
15	БИНБАНК	34,6
16	ВТБ Банк Москвы	31,2
17	Росбанк	30,1
18	Открытие	28,9
19-20	АК Барс	27,6
	Россельхозбанк	27,6



Лучшие интернет-банки для малого бизнеса сделали Точка Банк, Тинькофф Банк, Альфа-Банк, Промсвязьбанк и ВТБ24. Причем, если первые два специализируются на дистанционном обслуживании, то Альфа-Банк, Промсвязьбанк и ВТБ24 — примеры того, как хорошо банк, который специализируется на обслуживании крупного бизнеса, может соответствовать ожиданиям малого бизнеса.

Первое место в рейтинге эффективности интернет-банков для малого бизнеса (начинающего и профессионального) занял Точка Банк. После редизайна он стал еще удобнее и функциональнее: как и раньше, на главной странице интернет-банка выводится остаток по счету, есть поиск по операциям и возможность написать в чат, однако теперь основные пользовательские задачи выполнять еще проще и удобнее.

Еще один редизайн — интернет-банк Сбербанка для малого бизнеса. Однако в нем, в отличие от Точка Банка, изменения интерфейса не повлекли за собой значимых функциональных изменений.

Что касается технических решений, лучшие интернет-банки (Точка Банк, Тинькофф Банк, Альфа-Банк, Промсвязьбанк) — это собственные разработки банков, сделанные с прицелом на потребности банка и его клиентов. Среди платформенных решений стоит отметить BSS Corrects (УБРиР и Райффайзенбанк вошли в топ-10), Faktura (Азиатско-Тихоокеанский Банк — 8 место) и VIFIT iBank2 (Абсолют, ВТБ Банк Москвы, БИНБАНК — 11-16 места). Банки, занявшие последние 3 места в обоих рейтингах — Россельхозбанк, АК Барс и Открытие — построены на устаревшей версии BSS BS Client.

Упрощаются формы платежных поручений. Например, поля для бюджетных платежей скрываются во вкладки, появляются подсказки по заполнению форм и возможность настроить уведомления для получателя платежа (на почту и телефон). Также интернет-банки учатся распознавать

квитанции и платежные поручения, переводя изображение в текст, и сами подставляют полученные данные в поля форм.

В интернет-банках появляются инструменты аналитики для малого бизнеса: диаграммы, графики по движению средств (поступления, списания), контрагентам, статистика по эквайрингу вплоть до диаграмм по конверсии. При этом можно выделить 3 уровня аналитики: макроуровень – все движения по счету, средний уровень — доли контрагентов в общем объеме операций и микроуровень – динамика операций по конкретному контрагенту.

В некоторых интернет-банках появляется функционал для ведения бухгалтерской отчетности. Например, налоговый календарь в Точка Банке, где отображается расписание необходимых платежей и отчислений в бюджет, причем платежное поручение формируется автоматически при выборе конкретного платежа.

Интернет-банки для малого бизнеса интегрируются с партнерскими сервисами, в частности, с сервисами проверки благонадежности контрагента, онлайн-бухгалтериями, 1С.

В целом все идет к тому, что для конечного клиента будет проще мигрировать из одного банка в другой — например, из неудобного в тот, где управлять счетами можно будет полностью дистанционно. Банки будут предлагать упрощенные пути перехода: в Точка Банке уже есть возможность сформировать список шаблонов платежей по выписке из старого банка.

В отличие от ДБО частных лиц, для малого бизнеса выделяется устойчивая группа банков, которые на хорошем уровне обслуживают своих клиентов полностью онлайн. Соответственно, для клиентов выбор банка для обслуживания малого бизнеса будет очевидным.

#### **1.4 Зарубежный опыт транзакционного бизнеса**

На сегодняшний день нет однозначного определения понятия «транзакционный бизнес», нет некой «продуктовой корзины» транзакционного

бизнеса. Это касается представителей как российских, так и зарубежных банков.

Danske Bank - один из ведущих поставщиков транзакционных услуг в Северной Европе, имеет аналогичное представление и включает в транзакционный бизнес: деривативы и операции с ценными бумагами, кеш-менеджмент, международные расчеты, ДБО, DynamicPay, торговое и экспортное финансирование, расчетное обслуживание.

Государственный банк Объединенных Арабских Эмиратов (ADCB) понимает транзакционный бизнес как управление движением денежных потоков клиентов и включает в него: кеш-менеджмент, управление ликвидностью, платежные услуги, инкассацию, систему безакцептного списания (direct debit system), управление каналом продаж, ведение счетов эскроу (escrow account management), торговое финансирование (trade services and finance + ProTrade).

Группа Societe Generale включает в транзакционный бизнес: кеш-менеджмент, корреспондентский банкинг (Correspondent Banking), финансирование международной торговли, факторинг, международную абонентскую службу (associated foreign exchange services).

Представляет интерес транзакционный бизнес ПАО «Юникредит Банк», здесь более уточнены направления обслуживания: услуги транзакционного бизнеса предлагают отдельно финансовым институтам и отдельно субъектам малого и среднего бизнеса. Так, транзакционный бизнес для финансовых институтов включает:

а) корреспондентские отношения (открытие и ведение счетов, переводы в рублях и иностранной валюте);

б) расчетный бизнес для небанковских финансовых институтов:

1) РКО (услуги валютного контроля, инкассация, выписки и отчеты, автоматическая идентификация входящих платежей, ведение счетов, расчеты в рублях и иностранной валюте);

2) ДБО (платежи в рублях и иностранной валюте (в том числе налоговые и таможенные), валютный контроль, корпоративные карты, зарплатный проект, отчеты и информация по всем транзакционным продуктам и др.);

3) управление ликвидностью (кеш-пулинг между компаниями-резидентами, кеш-пулинг с участием компаний-нерезидентов, постоянные поручения);

4) карточные решения (корпоративные карты, эквайринг, таможенные карты);

в) торговое и экспортное финансирование (аккредитивы, банковские гарантии);

г) депозитарные услуги (депозитарий, услуги, электронный документооборот) [21].

Очень популярной становится технология чат-бот. Технология чат-ботов позволяет оптимизировать бизнес-процессы и найти разумный компромисс в решении сразу нескольких разноплановых задач: упростить взаимодействие пользователя с банком, повысить уровень сервиса и сократить финансовые затраты на работу call-центра и услуги SMS-оповещения. Имитация диалога происходит в привычной и комфортной для клиента среде чата, при этом он получает широкий выбор услуг, ранее доступных только на сайте или через систему ДБО — все это позволяет сохранить и повысить лояльность клиентов.

На конференции Money2020, проходящей в Лас-Вегасе, «Bank of America» представил виртуального помощника, дающего советы клиентам банка по управлению финансами. Бот, усиленный искусственным интеллектом и предиктивными возможностями, управляется голосом или текстом через специальное приложение. Чат-бот получил имя Erica. По словам главы управления цифрового банкинга «Bank of America» Мишель Мур, Эрика больше чем просто собеседник. Она может взять на себя функции личного советника, который хорошо знает ваши финансовые привычки, понимает, когда

вы потратили больше, чем обычно, как можно сократить задолженность или сэкономить деньги и как выглядит ваша кредитная история. Для пояснения экономических терминов и явлений Эрика прибегает к ссылкам и видео [22].

Среди мессенджеров, изящно совместивших общение и денежные переводы, пальма первенства принадлежит китайскому сервису WeChat, в 2016 году только за период Китайского Нового Года превзошедшему показатели объема мобильных транзакций PayPal за весь 2015 год [23].

Чат-бот от сингапурского OCBC Bank под названием «Emma» провел более чем 20 тыс. разговоров с момента его запуска в январе. Разработанный в сотрудничестве с CogniCo, Emma интерпретирует вопросы, заданные клиентами, и отвечает на них простым языком. Используя человеческие разговорные навыки, Emma имитирует действия советника по кредитам, задавая наводящие вопросы, чтобы лучше понять тему, в то же время выполняя вычисления для утверждения кредита. По данным банка, более 10% сеансов чата получили развитие в качестве ипотечных кредитов. Если потребители хотят поговорить напрямую со специалистами по ипотечному кредитованию, Emma запрашивает контактные данные собеседника, и передает их человеку, вместе с записями ее бесед с клиентом [24].

Клиенты банка Capital One могут общаться с умным чат-ботом Eno, который способен выдать данные по счетам и позволяет пользователю оплатить кредит прямо в чате. Чат-бот Eno разрабатывался с использованием технологий искусственного интеллекта, поэтому он отлично понимает пользователей, довольно естественно общается с ними на их языке и даже реагирует на эмодзи. В частности, если чат-боту отправить изображение с мешком денег, он выдаст текущий баланс на счету. А чтобы подтвердить транзакцию, можно просто отправить эмодзи с большим пальцем вверх. Таким образом, Eno позволяет максимально быстро и удобно получить любую информацию или произвести оплату [25].

Наряду с экономической целесообразностью и снижением нагрузки на call-центр представители банков выделили еще несколько причин интереса к чат-ботам. Это удобно для клиентов финансовой организации и поддерживает существующий тренд по переводу привычных услуг в электронное пространство; это новый канал взаимодействия с клиентами и дополнительная возможность привлечения молодежной аудитории — основных пользователей мобильных приложений и мессенджеров [26].

## **2. Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк России»**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»**

Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации создан в форме акционерного общества в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» от 2 декабря 1990 года. Учредителем являлся Центральный банк Российской Федерации. Устав Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации зарегистрирован в Центральном банке Российской Федерации 20 июня 1991 года.

11 августа 2015 года Сбербанк получил новое полное фирменное наименование Банка на русском языке: публичное акционерное общество «Сбербанк России» [27].

Новое сокращенное фирменное наименование Банка на русском языке: ПАО Сбербанк.

На долю ПАО «Сбербанк» по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 января 2016 года).

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам.

В настоящее время сеть ПАО «Сбербанка» состоит из 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. В России у ПАО «Сбербанк» более 110 миллионов клиентов — больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек.

ПАО «Сбербанк» с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов, чтобы сделать обслуживание более удобным и технологичным. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 30 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 18 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 30 млн активных пользователей);
- сеть банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств).

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный с BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Среди клиентов Сбербанка — более 1 млн предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 35% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть — это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Основных группы конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк»:

- значительная клиентская база. Ведется работа с клиентами во всех сегментах (от розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до крупнейших холдингов и транснациональных компаний) по всем регионам страны;
- большой масштаб операций (как с точки зрения масштаба бизнеса (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры);



- широкий спектр финансовых продуктов и услуг. За счет наличия в продуктовой линейке группы полного спектра операций для всех групп клиентов во всех странах присутствия, есть возможность обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как в России, так и за рубежом;

- промышленные технологии. Удалось создать прочный фундамент для дальнейшего инновационного развития — создана промышленная система управления рисками, консолидирована операционная функция;

- международное присутствие. В последние годы существенно расширено международное. Присутствие в 22 странах мира дает возможность тиражировать внутри компании лучшие технологии и практики, диверсифицировать риски, укреплять бренд на международных рынках, развивать интернациональную команду сотрудников.

В то же время в работе присутствует ряд проблемных областей, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциала развития. К ним относятся:

необходимость повышения эффективности использования клиентской базы и знаний о клиентах. Это связано, в первую очередь, с системами сбора и хранения информации о клиентах, которые требуют совершенствования, необходимостью внедрения современных инструментов анализа клиентских данных и развитием компетенций использования имеющейся информации для формирования адресного предложения каждому клиенту;

недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем. Сложная, неоднородная, в недостаточной степени масштабируемая и надежная ИТ-архитектура может стать причиной повторяющихся сбоев в обслуживании клиентов. Это влечет за собой репутационные риски, снижает уровень доверия клиентов к безналичным расчетам вообще и к банку в частности;

недостаточная зрелость управленческих систем и процессов. Управление банковской группой нашего масштаба и сложности требует зрелой системы управления и управленческих процессов, а также механизмов максимально

эффективного получения синергического эффекта от совместной работы всех наших направлений бизнеса [28].

## 2.2 Анализ отчета о прибылях и убытках

Чистая прибыль ПАО «Сбербанк» по МСФО в 2015 году снизилась до 222,9 млрд рублей, что на 23,2 % ниже показателя 2014 года. Чистые операционные доходы до вычета резервов в 2015 году увеличились на 9,9 % – до 1 429,8 млрд рублей – в основном за счет чистого комиссионного дохода от банковского бизнеса и доходов от операций на финансовых рынках.

Операционные расходы в 2015 году замедлили темп роста относительно прошлого года и увеличились на 10,3 % – до 623,4 млрд рублей, тогда как уровень инфляции за тот же период составил 12,9 %. В 2015 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов увеличились до 475,2 млрд рублей против 361,4 млрд рублей в 2014 году. Основными причинами существенного роста расходов на резервирование кредитного портфеля явились увеличение суммы резервов в рублевом выражении по валютным кредитам даже при отсутствии признаков ухудшения кредитного качества, формирование резервов по кредитам украинским заемщикам вследствие ухудшения состояния экономики Украины и некоторое ухудшение качества кредитного портфеля вследствие рецессии в российской экономике.

Таблица 4 – Анализ прибылей и убытков в 2014-2015 годы [29]

Показатели	2014 год	2015 год	Изменение, %
Чистая прибыль, млрд рублей	290,3	222,9	-23,2
Чистые операционные доходы до резервов, млрд рублей	1300,7	1429,8	9,9
Операционные расходы, млрд рублей	(565,1)	(623,4)	10,3
Расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов, млрд рублей	(361,4)	(475,2)	31,5

## Окончание таблицы 4

Показатели	2014 год	2015 год	Изменение, %
Расходы от создания резервов под обесценение кредитного портфеля, млрд рублей	(357,0)	(473,1)	32,5

Процентные расходы увеличились за 2015 год на 57,9 % по сравнению с 2014 годом и составили 1 291,6 млрд рублей. Основным компонентом процентных расходов остаются процентные расходы по средствам физических лиц, которые являются ключевым источником финансирования Группы. Доля данных расходов составила 44,4 % в общей сумме процентных расходов.

Основными драйверами роста процентных расходов в 2015 году стали средства частных и корпоративных клиентов. Прирост средств частных и корпоративных клиентов и увеличение их стоимости обеспечили 44,9 % и 32,6 % прироста процентных расходов Группы за 2015 год соответственно.

Таблица 5 – Факторный анализ изменения процентных расходов ПАО «Сбербанк» в 2014-2015 годы [30]

Показатели	2014			2015		
	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные расходы, млрд рублей	Средняя стоимость привлечения, %	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные расходы, млрд рублей	Средняя стоимость привлечения, %
Средства физических лиц	8558,20	(360,70)	-4,2	10268,70	(573,30)	-5,6
Средства корпоративных клиентов	4489,50	(189,20)	-4,2	6639,60	(343,30)	-5,2
Субординированный долг	614,50	(35,90)	-5,8	791,50	(47,00)	-5,9
Прочие заемные средства	552,50	(12,80)	-2,3	431,80	(12,80)	-3,0
Собственные ценные бумаги	993,40	(52,70)	-5,3	1330,00	(91,50)	-6,9
Средства банков	2390,90	(166,90)	-7,0	2098,70	(223,70)	-10,7
Итого	17599,00	(818,20)	-4,6	21560,30	(1291,60)	-6,0

### Окончание таблицы 5

Показатели	2014			2015		
	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные расходы, млрд рублей	Средняя стоимость привлечения, %	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные расходы, млрд рублей	Средняя стоимость привлечения, %
Обязательства не генерирующие процентные расходы	660,6			1291,1		
Итого обязательств	18259,6			22851,4		

Существенный прирост процентных расходов по средствам физических лиц объясняется значительным ростом стоимости привлечения данных ресурсов в 2015 году: фактор роста процентной ставки составляет 66,1 % в общем объеме прироста процентных расходов по средствам физических лиц.

### 2.3 Анализ структуры активов и пассивов ПАО «Сбербанк России»

В 2015 году активы ПАО «Сбербанк» увеличились на 8,5 % – до 27,3 трлн рублей. Кредиты и авансы клиентам остаются крупнейшей категорией активов: на их долю по состоянию на конец 2015 года приходилось 68,5 % совокупных активов. Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства, средства в банках и портфель ценных бумаг, составила 21,9 %. В 2015 году портфель ценных бумаг увеличился на 30,2 % и достиг 2,9 трлн рублей. Портфель практически полностью состоит из облигаций и используется главным образом для управления ликвидностью.

Совокупный кредитный портфель ПАО «Сбербанк» до вычета резервов под обесценение увеличился за год на 7,0 % – до 19,9 трлн рублей. Основным драйвером роста кредитного портфеля являлись кредиты юридическим лицам.

В 2015 году портфель данных кредитов увеличился на 8,6 % против роста в 2,4 % в розничном кредитовании. Основным фактором роста корпоративного портфеля стала переоценка валютного портфеля. Доля корпоративных кредитов в общем кредитном портфеле в 2015 году по сравнению с 2014 годом несколько увеличилась и составила 75,1 % (в 2014 году – 74,0 %).

Таблица 6 – Структура кредитного портфеля ПАО «Сбербанк» в 2014-2015 годы[31]

Показатели	31.12.2014		31.12.2015	
	Размер, млрд рублей	Доля, %	Размер, млрд рублей	Доля, %
Коммерческое кредитование юридических лиц	9026,5	48,5	10368,0	52,1
Специализированное кредитование юридических лиц	4752,3	25,5	4590,7	23,0
Жилищное кредитование физических лиц	2269,8	12,2	2554,6	12,9
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	1868,3	10,0	1681,8	8,4
Кредитные карты и овердрафты	538,8	2,9	587,2	2,9
Автокредитование физических лиц	170,4	0,9	142,0	0,7
Итого кредитов и авансов клиентам до вычета резерва под обесценение кредитного портфеля	18626,1	100,0	19924,3	100,0

Портфель ценных бумаг Группы на 97,9 % представлен долговыми инструментами и в основном используется для управления ликвидностью. За 2015 год доля акций в портфеле ценных бумаг почти не изменилась по сравнению с 2014 годом и составила 1,9 %. Доля корпоративных облигаций в структуре портфеля к концу 2015 года составила 39,9 %, увеличившись за год на 8,0 п. п.

Таблица 7 – Структура портфеля ценных бумаг ПАО Сбербанк в 2014-2015 годы [32]

Показатели	31.12.2014		31.12.2015	
	Млрд рублей	Доля, %	Млрд рублей	Доля, %
Облигации федерального займа	807,9	36,3	872,2	30,0
Корпоративные облигации	712,7	31,9	1156,9	39,9
Облигации правительств и муниципальные облигации иностранных государств	355,5	15,9	413,0	14,2
Еврооблигации Российской Федерации	217,3	9,7	325,7	11,2
Муниципальные и субфедеральные облигации	93,3	4,2	76,4	2,6
Векселя	0,4	0,0	0,4	0,0
Итого долговых ценных бумаг	2187,1	98,0	2844,6	97,9
Корпоративные акции	40,2	1,8	56,2	1,9
Паи инвестиционных фондов	4,6	0,2	5,2	0,2
Итого ценных бумаг	2231,9	100,0	2906,0	100

В структуре обязательств ПАО «Сбербанк» преобладают средства физических лиц и корпоративных клиентов, общая сумма которых в конце 2015 года составила 19,8 трлн. рублей, или 79,3 % обязательств. В 2015 году на 71,3 % сократились заимствования в банковских организациях. Основным фактором данного снижения является снижение объемов фондирования от Банка России.

Объем средств клиентов в 2015 году увеличился на 27,2 % – до 19,8 трлн рублей. Средства физических лиц остаются основным источником финансирования ПАО Сбербанк. В 2015 году в общей структуре обязательств

Группы доля средств физических лиц составила 48,3 %. Объем депозитов физических лиц увеличился на 29,1 % до 12,0 трлн рублей, объем средств юридических лиц – на 24,4 % до 7,8 трлн рублей, в итоге доля депозитов физических лиц в совокупной структуре пассивов, привлеченных от клиентов, составила 60,8 %.

Таблица 8- Структура средств клиентов ПАО Сбербанк в 2014-2015 годы

Показатели	31.12.2014		31.12.2015	
	Млрд рублей	Доля, %	Млрд рублей	Доля, %
Средства физических лиц				
Текущие счета/счета до востребования	1886,2	12,1	2415,4	12,2
Срочные вклады	7442,2	47,8	9628,3	48,6
Итого средств физических лиц	9328,4	59,9	12043,7	60,8
Средства корпоративных клиентов				
Текущие/расчетные счета	1819,7	11,7	2361,2	11,9
Срочные депозиты	4414,8	28,4	5393,4	27,3
Итого средств корпоративных клиентов	6234,5	40,1	7754,6	39,2
Итого	15562,9	100	19798,3	100,0

Объем выпущенных долговых обязательств в 2015 году увеличился на 5,8 %. Значительный рост, на 26,5 %, продемонстрировали только сберегательные сертификаты, которые увеличились в 2015 году на 120,9 млрд рублей. Также рост на 10,1 % показали векселя. При этом сократились остатки выпущенных нот участия в кредитах в рамках MTN-программы Сбербанка (– 22,9 млрд рублей) вследствие погашения ряда выпусков. Однако незначительное уменьшение остатка по данным нотам, несмотря на погашения, объясняется существенным ослаблением российского рубля в отношении

основных мировых валют. Также в 2015 году полностью погашены ноты, выпущенные в рамках ЕСР-программы Сбербанка.

Таблица 9 – Долговые ценные бумаги, выпущенные ПАО «Сбербанк» в 2014-2015 годы

Показатели	31.12.2014, млрд рублей	31.12.2015, млрд рублей	Изменение	
			Млрд рублей	%
Ноты участия в кредитах, выпущенные в рамках MTN-программы Сбербанка	629,9	607,0	(22,9)	-3,6
Сберегательные сертификаты	456,8	577,7	120,9	26,5
Облигации, выпущенные				
- на внутреннем рынке	80,2	70,1	(10,1)	-12,6
- на международных рынках капитала	33,0	34,5	1,5	4,5
Векселя	73,3	80,7	7,4	10,1
Облигации, выпущенные в рамках программы секьюритизации ипотечных кредитов Сбербанка	9,7	7,2	(2,5)	-25,8
Депозитные сертификаты	2,7	1,3	(1,4)	-51,9
Ноты, выпущенные в рамках ЕСР-программы Сбербанка	15,9	0	(15,9)	-100,0
Ноты участия в долевых инструментах и долговых инструментах	1,1	0	(1,1)	-100,0
Итого выпущенных долговых ценных бумаг	1302,6	1378,5	75,9	5,8

Собственные средства увеличились за 2015 год на 17,6 % – до 2,4 трлн рублей.



Таблица 10 – Собственные средства ПАО «Сбербанк» в 2014-2015 годы [33]

Показатели	31.12.2014, млрд рублей	31.12.2015, млрд рублей	Изменение	
			Млрд рублей	%
Уставный капитал	87,7	87,7	-	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(7,6)	(6,7)	0,9	-11,8
Эмиссионный доход	232,6	232,6	-	-
Фонд переоценки офисной недвижимости	72,3	69,3	(3,0)	-4,1
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	(171,4)	(45,7)	125,7	-73,3
Фонд накопленных курсовых разниц	83,2	101,1	17,9	21,5
Изменение в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	-	(0,7)	(0,7)	-
Нераспределенная прибыль	1718,8	1935,2	216,4	12,6
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка	2015,6	2372,8	357,2	17,7
Неконтрольная доля участия	4,5	2,2	(2,3)	-51,1
Итого собственных средств	2020,1	2375,0	354,9	17,6

Прирост обусловлен прибылью по результатам деятельности, а также доходами от переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, отраженными в прочем совокупном доходе.

### 2.3 Анализ ликвидности ПАО «Сбербанк»

Ликвидность банка – способность кредитной организации выполнить взятые на себя финансовые обязательства в полном объеме и в срок.

Понятию ликвидности банка противостоит понятие доходности. Избыточно высокая ликвидность снижает прибыльность операций. Если резервы велики, то меньше денежных средств используется для вложений. Крайний случай: в момент создания кредитной организации все ее средства находятся на корсчете в Центральном банке. Ликвидность достигает 100%, а доходность равна нулю, так как инвестиции еще не производились [34].

По мере того как банк развивает свою деятельность, он привлекает деньги вкладчиков и выдает кредиты. При этом растет доходность и снижается ликвидность.

В то же время в любой момент текущие вкладчики могут потребовать вернуть свои средства. Таким образом, чрезмерно низкая ликвидность связана с риском краха финансового учреждения. Чтобы этого не произошло, регулирующие органы вводят нормативы ликвидности.

Таблица 11 - Экономические нормативы достаточности капитала и ликвидности ПАО «Сбербанк России» за 2012 - 2014 года, % [35]

Показатели	Нормативное значение	2012 год	2013 год	2014 год
Достаточности капитала, % Н1	min 10%	15	12,6	12,9
Мгновенной ликвидности, % Н2	min 15%	50,8	61,4	53,6
Текущей ликвидности, % Н3	min 50%	72,9	74,3	58,5
Долгосрочной ликвидности, % Н4	max 120%	87,3	99,8	102,5
Максимальный размер риска на одного заемщика, % Н6	max 25,0	17,3	16,7	17,3
Максимальный размер крупных кредитных рисков, % Н7	max 800%	125,3	141,1	128,8
Совокупная величина кредитов, выданных акционерам, % Н9,1	max 50%	0,00	0,00	0,00
Совокупная величина кредитов, выданных инсайдерам, % Н10,1	max 3%	0,9	1,0	1,1

Окончание таблицы 11

Показатели	Нормативное значение	2012 год	2013 год	2014 год
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц, % Н12	max 25%	0,7	0,8	0,9

При условии роста объемов собственного капитала возрастает значение коэффициента достаточности капитала (Н1), и снижается при росте риска активов. Нормативное значение равно 10%. Показатели ПАО «Сбербанк России» выше минимального значения, и составляют на 2012 г. – 15%, на 2013 г. – 12,6%, 2014 г. – 12,9%. Следовательно, банк обладает хорошим запасом капитала.

Уровень значения показателя Н2 зависит от суммы обязательств по счетам до востребования, также и на срок 30 дней и от объёма общей суммы ликвидных активов (денежные средства и активы до 30 дней). Критический уровень показателя – 15% [36] показатели ПАО «Сбербанк России» 2012 г. – 50,8%, 2013 г. – 61,4%, 2014 г. – 53,6%, данные показатели свидетельствуют о высоком уровне ликвидности банка.

Показатель Н3, характеризующийся степенью, покрытия ликвидными активами обязательств банка до востребования и на срок до 30 дней. В данном случае Н3 также выше минимально допустимого значения (50%), что говорит об оптимальности соотношения между активами и пассивами, что укрепляет ликвидность банка.

Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) представляет собой отношение всей задолженности банку со сроком свыше года к собственным средствам и капиталу банка, а также обязательствам банка по депозитным счетам, полученным кредитам и другим долговым обязательствам со сроком погашения свыше года. В анализируемых периодах значение Н4 меньше максимально

допустимого (120%). Сумма долгосрочных кредитов (с оставшимся сроком погашения свыше года) не превышает сумму собственных средств-брутто и долгосрочных кредитов, что является положительным результатом [37].

Характеризующим коэффициентом максимального размера риска на одного заемщика является Н6, а также групп экономических или юридических связанных между собой заемщиков. Увеличение максимального размера кредита, выдачи одному заемщику или группе взаимосвязанных заемщиков, возможно при условии, что банк имеет наиболее крупную сумму собственного капитала. Максимально допустимое значение 25%, показатели ПАО «Сбербанк России» 2012 г. – 17,3%, 2013 г. – 16,7%, 2014 г. – 17,3%.

Коэффициент Н7 ограничивает максимальный риск всех крупных кредитов. При этом крупным считается совокупная ссудная задолженность одного заемщика или группы взаимосвязанных заемщиков с учетом 50 % сумм забалансовых обязательств, превышающая 5 % собственного капитала кредитной организации. Критический уровень составляет 800%. Показатели ПАО «Сбербанк России» составили 2012 г. – 125,3%, 2013 г. – 141,1%, 2014 г. – 128,8%. Данные показатели свидетельствуют о том, что банк тщательно отслеживает риски связанные с процессом кредитования.

Ограничивающими максимальный размер кредита, гарантии и поручительства, которые предоставляет банк своим акционерам – являются коэффициенты Н9.1 и Н10.1. Показатель Н9.1 отражает максимальный риск на одного акционера (пайщика) банка, показатель Н10.1 - максимальный риск на своих инсайдеров, т.е. физических лиц, являющихся или акционерами (имеют более 5 % акций), или директорами и членами совета, членами кредитного комитета [38].

Показатель Н9.1 не может превышать: 50%. Показатели Сбербанка за весь анализируемый период составляют 00.00%.

Показатель Н10.1 не может превысить: 3%. По состоянию 2012 г. – 0.9%, 2013 г. – 1,0%, 2014 г. – 1,1%.

Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц Н12 ПАО «Сбербанк России», также не превышает максимально допустимого значения равного 25% на протяжении всего исследуемого периода.

Исходя из нормативных предельных значений, можно сделать вывод о положительной динамике работы ПАО «Сбербанк России». По всем основным нормативам ликвидности показатели банка превышают минимальные показатели и не походят до предельного уровня

#### **2.4 Анализ работы с корпоративными клиентами.**

В 2015 году в области работы с корпоративными клиентами ПАО «Сбербанк» привлек рекордную сумму средств от корпоративных клиентов. Прирост составил 1,5 трлн руб., и остаток достиг величины 7,4 трлн руб. Работа по привлечению средств корпоративных клиентов имела важное значение, так как в течение года банк заместил дорогие средства Банка России средствами клиентов.

Сбербанк внедрил инновационные онлайн-сервисы, облегчающие ведение бизнеса клиентов: регистрацию бизнеса, сдачу отчетности в Федеральную налоговую службу и другие органы в электронном виде через системы Сбербанка, резервирование расчетного счета.

Подавляющее большинство операций клиенты проводят в удаленных каналах: 97% операций проводятся через сервис «Сбербанк Бизнес Онлайн», 90% клиентов пользуются услугой самоинкассации в устройствах самообслуживания (сумма до 100 тыс. руб.), 98% депозитов корпоративных клиентов открывается дистанционно.

ПАО «Сбербанк» стремится сделать взаимодействие с клиентом удобным и простым, начиная с момента открытия бизнеса. Предоставляется возможность зарегистрировать бизнес без визита в ФНС России и зарезервировать счет

клиенту за 3 минуты. При резервировании счета предприниматель получает номер, который можно использовать для заключения контрактов, и в течение 5 дней он должен посетить банк для предоставления документов. В разработке – процесс, требующий изменения законодательства, когда счет не только резервируется, но и открывается без визита клиента в банк. В целях усиления конкурентных позиций расширен функционал сервиса: резервировать счета можно в рамках исполнения Федерального закона от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе». ПАО «Сбербанк» ведет системную работу по развитию удаленного обслуживания клиентов, поставив себе задачу сделать основные сервисы мобильными и дистанционными. К услуге «Сбербанк Бизнес Онлайн» подключено около 1,3 млн клиентов, мобильную версию скачали более 427 тыс. пользователей. К концу 2015 года 98% платежей совершались через «Сбербанк Бизнес Онлайн» или его мобильное приложение. Через ПАО «Сбербанк» проходит 31% всех платежей Российской Федерации. В 2015 году банк приступил к реализации расчетного сервиса для клиентов в режиме 24x7. К концу года клиенты, осуществляющие расчеты в электронном виде, имели возможность рассчитываться с контрагентами в режиме 17x7, т.е. текущим днем с 6.00 до 23.00, включая выходные и праздничные дни. В планах – массовое подключение клиентов к этой услуге и увеличение времени доступности сервиса до 20x7 [39].

В начале 2015 года запущен процесс электронного документооборота E-invoicing между банком и клиентами по предоставлению счетов-фактур за услуги банка. К концу года доля счетов-фактур за услуги банка, направляемых клиентам в электронном виде с использованием данного сервиса, достигла 85% от общего количества счетов-фактур, выставляемых банком. Начался проект по безбумажному проведению операций корпоративных клиентов в отделениях ПАО «Сбербанк».

С 1 июля 2015 года все территориальные банки предлагают компаниям услугу самоинкассации. Сервис позволяет клиентам вносить деньги на счет

через устройства самообслуживания. В IV квартале 2015 года более 300 тыс. клиентов воспользовались такой возможностью. В результате в 2 раза сократилось количество приходных операций в филиалах банка с суммами до 100 тыс. руб. [40].

Реализована возможность заполнения клиентами документов валютного контроля в интерактивном режиме, получения клиентами ведомостей банковского контроля, информирования клиентов о статусах обработки документов валютного контроля, о возможных нарушениях валютного законодательства и др. В целях повышения эффективности управления бюджетными средствами достигнута договоренность с Управлением Федерального казначейства о начале использования услуги Cash- Management. Подключено 52 региональных управления Федерального казначейства и более 31 тыс. счетов по обслуживанию бюджетополучателей. В территориальных банках внедрен сервис банковского сопровождения инвестиционных контрактов. Банк осуществляет для своих клиентов контроль расходования средств в соответствии с исполнением инвестиционных проектов. Банк предоставляет клиентам мобильное приложение АС «Сбербанк Корпорация». Используя данное приложение, руководители групп компаний всегда имеют оперативный доступ к информации по всем счетам своей группы в банке. В этой системе в рамках услуги «Контроль и акцепт» запущен сервис контроля электронных реестров зарплатных ведомостей по договорам о зачислении денежных средств на счета физических лиц. Внедрен сервис «Платежный календарь», позволяющий клиентам запланировать предстоящие расходы и прогнозируемые поступления, в том числе в рамках договоров с контрагентами. Сервис позволяет сформировать платежный календарь будущих периодов.

### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития транзакционного бизнеса**

#### **3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию дистанционного банковского обслуживания как одного из направлений транзакционного бизнеса**

Совершенствование стратегии развития чего-либо всегда преследует одну главную цель: «Получение максимальной прибыли и сокращение издержек». Чтобы прибыль увеличивалась, нужно расширять клиентскую базу. То есть, основной задачей и проблемой данной работы ставится расширение клиентской базы: привлечение новых клиентов и удержание старых.

На фоне периодического падения доходов от кредитования неизбежно и стабильно растет интерес банков к развитию транзакционного бизнеса. Это связано с тем, что банковский сектор наиболее подвержен инновационным изменениям, следовательно, сейчас усиливается конкурентная борьба в этом направлении и повышается необходимость его ускоренного развития. Банки, которые инвестируют в транзакционный бизнес, имеют больше конкурентных преимуществ. Исходя из исследований, спрос со стороны клиентов банков к различным формам электронного обслуживания продолжает расти, и предпосылок к снижению интереса к ДБО на сегодняшний день нет. ДБО является одним из самых популярных направлений транзакционного бизнеса. От этого во многом зависит дальнейшее развитие банка и количество его клиентов.

Дистанционное банковское обслуживание имеет ряд преимуществ как для банка, так и для клиента.

Преимущества транзакционного бизнеса для клиентов: эффективное использование временно свободных денежных средств; возможность согласовать условия размещения и разместить депозиты, используя электронные средства связи, сокращение издержек и времени.



Преимущества транзакционного бизнеса для банков: комиссионные вознаграждения, позволяющие банку диверсифицировать свои доходы и повышать устойчивость в периоды кризиса; большие возможности для кросс-продаж продуктов, в частности страховых; увеличение клиентской базы банка, что приводит к прямому росту остатков средств на клиентских счетах и, соответственно, к росту ресурсной базы банка [41].

Именно поэтому банки будут постоянно улучшать и дополнять услуги ДБО. Одной из самых популярных услуг ПАО «Сбербанк» считается E-invoicing – комплексная услуга электронного документооборота. Улучшая эту услугу и добавляя в нее новые возможности, можно привлечь новых клиентов и удержать старых.

Основной функцией сервиса электронного документооборота является осуществление обмена юридически значимыми электронными документами между организациями. Сервис предоставляет возможность создавать, загружать и обрабатывать документы перед отправкой.

Сервис e-invoicing позволяет обмениваться следующими юридически значимыми документами с контрагентами: структурированные (файлы xml по формату ФНС): счет-фактура, корректировочная счет-фактура, счет на оплату, товарная накладная (Торг-12), акт сдачи-приемки оказанных услуг и неструктурированные: накладная на передачу ТМЦ, комиссию, акт передачи ТМЦ на хранение (МХ1), возврата хранения (МХ3), приемки (Торг1), договор, отчет, акт сверки, прайс-лист и др. документы различных форматов (excel, word, xml и пр.)

Также можно отправлять отчетность в следующие госорганы: Федеральная налоговая служба (ФНС), Фонд социального страхования (ФСС), Пенсионный фонд России (ПФР), РОССТАТ [42].

Для дальнейшего совершенствования услуг дистанционного банковского обслуживания были предложены следующие направления развития:

- внедрение сервиса проверки контрагентов в сервис электронного документооборота E-invoicing;

- внедрение чат-бота в мобильное приложение для корпоративных клиентов.

*Сервис проверки контрагентов* аккумулирует данные из открытых источников в едином информационном окне и позволяет пользователю проверить актуальность и достоверность сведений о его контрагентах оценить их финансовое состояние и благонадежность

Основной функцией сервиса проверки контрагентов является предоставление клиентам возможности просмотра информации о деятельности контрагента из открытых официальных источников для комплексной оценки рисков при взаимодействии. Сервис проверки контрагентов предоставляет: данные выписки из ЕГРЮЛ/ЕГРИП; сведения о выигранных и размещенных государственных контрактах (44-ФЗ, 94-ФЗ, 223-ФЗ); основные финансовые показатели компании за отчетный период (бухгалтерская отчетность); данные об арбитражных делах; сообщения о банкротстве; данные о лицензиях. Поиск производится по ИНН, ОГРН или наименованию организации [43].

Оценка благонадежности контрагента производится только для юридических лиц по следующим группам критериев: деловые риски, финансы, госконтракты, компания. В зависимости от количества набранных баллов каждый раздел окрашивается в соответствующий цвет: красный – зона риска; оранжевый – зона повышенного внимания; зеленый – зона уверенности.

Организационно-правовые риски оцениваются по следующим факторам: статус организации в ЕГР (Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей), наличие адресов организации в особых реестрах ФНС, срок существования компании, количество внесенных изменений в ЕГРЮЛ за последний год, наличие руководителя в особых реестрах ФНС.

Финансовые риски оцениваются по следующим факторам: непокрытые убытки, основные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, рост выручки, убыток более 2 лет, уставный капитал. Примечание: финансовые риски не оцениваются для кредитных, страховых и бюджетных организаций.

Для оценки рисков в части заключения госконтрактов рассматривается наличие у контрагента выигранных госконтрактов за последние 5 лет. Если контрагент не участвует в закупках или только размещает контракты (нет выигранных контрактов за все время), раздел не оценивается.

Деловые риски оцениваются по следующим факторам: наличие сообщений о банкротстве за последний год, наличие арбитражных дел, в которых контрагент выступает в качестве ответчика, наличие контрагента в реестре недобросовестных поставщиков [44].

Таким образом, если компания использует e-invoicing и получает предложения от различных контрагентов (поставщиков, покупателей, арендодателей и т.д.) примерно по одной и той же цене, то с помощью сервиса проверки контрагентов, она может просчитать различные риски и выбрать наиболее привлекательный вариант. Для оценки рисков составляется таблица и сравниваются контрагенты.

Таблица 12 – Сравнение возможных рисков при работе с контрагентами

Наименование	Цена контракта, руб	Деловые риски	Финансы	Госконтракты	Организационно-правовые риски
Поставщик 1	1000000	Оранжевый	Оранжевый	Красный	Зеленый
Поставщик 2	1000000	Зеленый	Зеленый	Оранжевый	Оранжевый
Поставщик 3	1000000	Красный	Зеленый	Красный	Оранжевый

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что при одинаковой цене контракта поставщик № 2 самый благонадежный и несет для компании меньше

рисков, чем остальные поставщики. Соответственно выбор поставщика, благодаря сервису, займет меньше времени и будет более продуктивным.

Вторым направлением для улучшения является **внедрение чат-бота в мобильное приложение для корпоративных клиентов.**

С его помощью можно искать на карте ближайшие банкоматы для самоинкассации на основе местоположения пользователя, отправлять заявки на торговый и интернет-эквайринг и проверять контрагента по ИНН/ОГРН(ИП), запросить актуальные курсы валют. Если клиент обратится за консультацией на странице «Сбербанк для бизнеса» впервые, он должен получить приветственное сообщение с предложением совершить одно из этих действий. Клиент может выбрать вариант «Задать вопрос», тогда диалог должен продолжиться с администратором группы. Благодаря чат-боту поиск нужной информации будет сокращаться до нескольких секунд. Сравнение традиционного способа поиска информации с использованием чат-бота представлено в таблице 13.

Таблица 13 - Сравнение традиционного способа поиска информации с использованием чат-бота

Информация	Традиционный поиск (через браузер, сайт Сбербанка)	Использование чат-бота.
Поиск банкомата для самоинкассации	5-7 минут	30 секунд
Запрос актуальных курсов валют	3-5 минут	10 секунд
Заявка на торговый эквайринг	15-20 минут	5-10 минут
Проверка контрагента	20 минут	10 минут
Итого	43-52 минуты	20 минут 40 сек

Соответственно, если руководитель в день выполняет все запросы он экономит 30 минут своего времени. Если руководитель выполняет некоторые

запросы к примеру «поиск банкомата» и «запрос актуальных курсов валют» несколько раз в день, то экономия времени увеличивается.

Экономическая выгода от *внедрения чат-бота* в мобильное приложение состоит в переводе сэкономленного времени руководителя в деньги. Произведем расчет снижения издержек за счет внедрения чат-бота на примере ООО «Командор-Холдинг». Если руководитель получает в месяц 50000 рублей, работает 8 часов в день по графику 5/2, то один час времени будет стоить 312 рублей. В день руководитель на поиск нужной информации тратит около 50 минут (260 рублей), в месяц  $260 * 20 = 5200$ . В сети «Командор» 178 руководителей. За месяц на поиск нужной информации они потратят 925600 рублей. При использовании чат-бота время на поиск нужной информации в день сокращается на 30 минут и если провести аналогичный расчет, то с использованием нового сервиса на поиск информации у всех руководителей уйдет 370240 рублей. Экономия составит 555360 рублей.

ПАО «Сбербанк» создаёт модель обслуживания корпоративных клиентов, которая позволит оказывать им всестороннюю онлайн-поддержку в круглосуточном режиме. Новый проект поможет автоматизировать процесс консультаций и в разы увеличить скорость оказания услуг, что улучшит имидж Сбербанка.

### **3.2 Эффективность мероприятий для расширения базы клиентов, привлечения новых клиентов и удержания существующих.**

Чтобы привлечь новых клиентов и улучшить отношения с существующими можно использовать E-invoicing – комплексную услугу электронного документооборота. Услуга повышает оперативность доставки и надёжность хранения документов, оптимизирует сроки согласования и принятия решений в работе с контрагентами и приводит к сокращению расходов на документооборот. Чтобы эффективность этой услуги стала понятна клиентам нужно провести ряд мероприятий:

а) посчитать эффективность использования услуги E-invoicing в сравнении с традиционным бумажным документооборотом;

б) данные об эффективности преобразовать в презентации, видео, таблицы для наглядности и быстрой усваиваемости;

в) распространять данную информацию через следующие каналы:

1) для существующих клиентов:

1.1) информацию распространяет клиентский менеджер, проводит презентацию, объясняет условия, показывает эффективность

1.2) внедрение рекламы в приложение Сбербанк Бизнес Онлайн.

2) для привлечения новых клиентов:

2.1) разместить пример эффективного использования E-invoicing на сайте ПАО «Сбербанк»;

2.2) разместить новость о снижении цены за расширенное использование сервиса в течении первых 2 месяцев в печатных изданиях на экономические темы;

2.3) разослать предложение со сниженной ценой и показателями эффективности на электронную почту предприятиям;

2.4) назначить деловые встречи руководителям предприятий, и клиентский менеджер проведет презентацию продукта.

***Эффективность использования услуги E-invoicing в сравнении с традиционным бумажным документооборотом для предприятия.***

Для оценки эффективности следует взять для рассмотрения реально существующую компанию. К примеру, ООО «Командор-Холдинг».

Группа компаний «Командор» - один из крупнейших торговых холдингов России. Торговая сеть «Командор» – динамично развивающаяся розничная компания, занимающая лидирующее положение по количеству магазинов, товарообороту в Красноярском крае и республике Хакасия, и одна из крупнейших торговых сетей на территории Сибири и Дальнего Востока.

Магазины сети открыты в 33 городах трех регионов Российской Федерации.

Сеть развивает 4 формата розничной торговли: гипермаркет, супермаркет, магазин у дома, дискаунтер.

Супермаркеты и магазины у дома работают под брендом «Командор», гипермаркеты – под брендом «Аллея», дискаунтеры - под брендом "Хороший". На данный момент в составе сети более 178 магазинов в 4 форматах [45]. Обслуживает компанию ПАО Сбербанк.

Для оценки эффективности внедрения электронного документооборота, нужно сравнить затраты различных ресурсов (финансовых и временных) при использовании электронного и бумажного документооборота.

Экономия финансовых ресурсов происходит за счет:

- снижения издержек за счет *сокращения трудозатрат руководства (директор, бухгалтер, менеджеры)* на оформление, согласование, отправку документов, исправления при ошибке разбора данных контрагентами. Согласно различным источникам экономия рабочего времени при электронном документообороте составляет от 15 до 45 % [46]. Для расчета можно использовать среднее значение. Если руководство экономит 30 % времени на формирование документации, то можно эффективность использования электронного документооборота посчитать как 30 % от заработной платы, так как производительность труда растет, а оплата остается прежней. Расчет экономии в месяц представлен в таблице -14.

Таблица 14 – Сокращение денежных расходов за счет увеличения производительности труда

Должность сотрудника	Количество сотрудников	Заработная плата [47], руб	Затраты при бумажном документообороте, руб	Затраты при электронном документообороте (E-invoicing), руб	Экономия, руб
Директор Супермаркета	178	50000	8900000	6230000	2670000

## Окончание таблицы 14

Должность сотрудника	Количество сотрудников	Заработная плата [47], руб	Затраты при бумажном документообороте, руб	Затраты при электронном документообороте (E-invoicing), руб	Экономия, руб
Бухгалтер по расчетам с поставщиками	2	25000	50000	35000	15000
Менеджер по закупке	2	30000	60000	42000	18000
Главный бухгалтер	1	70000	70000	49000	21000
Итого	183		9080000	6356000	2724000

- следующим направлением экономии финансовых ресурсов можно считать *сокращение затрат на транспортировку документов*. Так в составе сети 178 магазинов в городах Красноярского края и республики Хакасия (Абакан, Сосновоборск, Черногорск, Саяногорск, Минусинск, Ачинск, Канск, Дивногорск, Железногорск и др.), а также у компании два центральных офиса в городе Красноярск и в городе Ангарск Иркутской области, то транспортировка документов осуществляется различными способами. По Красноярскому краю срочную документацию развозит курьер, в Ангарск осуществляется отправка документации почтовой службой. Транспортные расходы включают в себя как зарплату курьера и затраты на бензин, так и стоимость почтовой посылки. Курьер работает по графику 5/2, в месяц 20 смен, за один день тратит ~ 800 рублей на бензин. Документы из Красноярска в Ангарск и обратно отправляются 4 раза в месяц, b2b-услуга курьерской службы Почты России доставляет 1 кг документов за 437 р. [48]. Расчет сокращения расходов на транспортировку документации представлен в таблице –15.



Таблица 15 – Сокращение расходов на транспортировку документов

Способы транспортировки	Стоимость при бумажном документообороте	Стоимость при электронном документообороте
Курьерская служба включает:	36000	-
Зарплата курьера	20000	-
Расходы на ГСМ	800*20= 16000	-
Почтовая отправка (Курьерская служба Почты России)	(4+4) * 437 = 3496	-
Итого затрат:	39496	-

- При использовании системы электронного документооборота можно сократить или полностью избежать некоторых рисков. К примеру, *риски потери документов при транспортировке*. Если документы потеряются, а времени на повторную отставку нет, компании придется платить штрафы. E-invoicing позволяет не только сократить время на отставку до нескольких минут, но и исправить документ в случае ошибки и избежать штрафов за просрочку [49]. Штрафы за несвоевременную подачу документов ведут не только к экономическим потерям, но и к снижению рейтинга в различных системах проверки контрагентов, что ухудшает имидж компании.

Пример возможной экономии на снижении риска потери документов при транспортировке представлен в таблице 16

Таблица 16 – Сравнение возможности риска потери документов при транспортировке

Виды штрафов за несвоевременную подачу документов	При бумажном документообороте	При электронном документообороте
Декларация по НДС [50]	5 процентов от предназначенного к уплате налога за каждый просроченный месяц – полный или неполный	
Росстат [51]	От 20000 до 70000	

Окончание таблицы 16

Виды штрафов за несвоевременную подачу документов	При бумажном документообороте	При электронном документообороте
Справка 2-НДФЛ (Налог на прибыль)	200 руб. за каждую представленную с опозданием справку	
Расчет 6-НДФЛ	1 000 руб. за каждый полный или неполный месяц просрочки	
Расчет по страховым взносам [52]	5% не уплаченных в срок взносов, подлежащих уплате по расчету за последние три месяца, за каждый полный или неполный месяц просрочки.	
		295 рублей в месяц за возможность отправлять отчетность в государственные органы.

- Согласно исследованиям ПАО «Сбербанк России», стоимость процессинга одного бумажного документа с учётом всех прямых и косвенных затрат составляет порядка 50-110 рублей, а цена одной транзакции через E-invoicing – будет составлять не более 9 рублей [53]. При этом один магазин в месяц оформляет и отправляет примерно 1500 документов, а 178 магазинов – 267000. Для расчета расходов используется среднее значение затрат на процессинг при бумажном документообороте (80 рублей). Сравнение затрат на процессинг документов представлен в таблице 17

Таблица 17 – Экономия финансовых ресурсов при использовании сервиса электронного документооборота E-invoicing

Затраты	Бумажный документооборот	Электронный документооборот E-invoicing	Экономическая эффективность
Финансовые издержки:			
Зарботная плата (повышение производительности)	9080000 рублей	6356000 рублей	2724000 рублей

## Окончание таблицы 17

Затраты	Бумажный документооборот	Электронный документооборот E-invoicing	Экономическая эффективность
Транспортировка документов	39496 рублей	-	39496 рублей
Сокращение стоимости процессинга документов	$267000 * 80 = 21360000$ рублей	$267000 * 9 = 2403000$ рублей	18957000 рублей
Архивное хранение	2000 рублей	400 рублей	1600 рублей
Тариф «дополнительный» для отправки документов в госорганы			295 рублей
Финансовые риски:			
Потеря документов, ведущая к штрафам от госорганов	До 100000 рублей	-	
Риски взаимодействия с контрагентами		Сокращение, за счет возможности проверить рейтинг контрагента	

Помимо экономии ресурсов, электронный документооборот позволяет экономить время.

Ускорение процессов оформления документов позволит оперативно анализировать объемы продаж в каждой торговой точке и перебрасывать товар туда, где он активнее продается. При бумажном документообороте с этим возникают проблемы [54].

Хранение и поиск документов. Поиск документов осуществляется при помощи строки поиска в электронном архиве, и вместо долгих часов сокращается до минуты. Кроме того, обеспечивается их сохранность, так как бумажные копии нередко теряются или портятся. Наконец, ведение документации в электронном виде позволяет проще ее анализировать — соответствующие инструменты включены в функционал E-invoicing [55].

Также можно добиться значительной экономии средств и ускорении оплаты счетов, которые несет внедрение электронных счетов-фактур. Опыт

торговых партнеров, уже внедривших ЭСФ говорит о примерно 15% ускорении получения оплаты по выставленным ЭСФ в сравнении с бумажными счетами-фактурами» [56].

Таким образом можно отметить, что электронный документооборот позволяет предприятию значительно сократить издержки, оптимизировать работу, увеличить объемы продаж, сократить дебиторскую задолженность. А также использование дополнительных сервисов и самого документооборота позволяет руководителям заниматься развитием бизнеса, а не тратить время на рутинную работу.

### **3.3 Эффективность использования и распространения сервиса электронного документооборота среди клиентов для ПАО «Сбербанк России»**

Совершенствование транзакционного бизнеса, дистанционного банковского обслуживания и в частности системы электронного документооборота приносит эффективность не только предприятию, но и ПАО «Сбербанк».

Проанализируем три основных направления улучшения позиций банка.

#### ***Экономическая эффективность.***

Электронный документооборот для банка не просто позволяет увеличить производительность труда, но и полностью сократить сотрудников. в 2014 году количество сотрудников ПАО «Сбербанк» составляло 275723 человека, к 2016 году осталось 260000. За два года количество сотрудников сократилось на 5,7 %. Согласно электронному ресурсу РБК, ПАО «Сбербанк» планирует сократить на 8% численность персонала в 2017 году. Ускорение темпов сокращения связано с ростом числа пользователей дистанционных каналов. То есть к концу 2017 года сократят 20800 сотрудников, а с 2014 года сокращение коснулось 36523 человек. Так как сокращения происходят за счет развития ДБО, то

сокращают операторов call-центров и клиентских менеджеров в отделениях банка. Средняя зарплата в ПАО «Сбербанк» на эти вакансии 25000 рублей.

Соответственно можно посчитать насколько сократились издержки на оплату труда.  $36523 * 25000 = 913075000$  рублей.

Не стоит забывать, что трудозатраты клиентских менеджеров также сокращаются на 30 % за счет сокращения времени на поиск, анализ, обработку и перевод документации с бумажной версии в электронную (сканирование). Сбербанк имеет 14 территориальных банков в каждом примерно 25 клиентских менеджеров по работе с клиентами крупного и среднего бизнеса и 8 ассистентов клиентских менеджеров. Соответственно всего в ПАО Сбербанк около 350 клиентских менеджеров и 112 ассистентов клиентских менеджеров [57]. Средняя зарплата от 60 до 80 тысяч рублей. Сокращая трудоемкость банк сможет сократить издержки на оплату труда  $(350+112) * 60000 * 0,7 = 8316000$  рублей в месяц [58].

Так как главный затратный материал для банка при бумажном документообороте – это бумага, то стоит посчитать и возможное сокращение издержек при переводе клиентов на электронный документооборот. Затраты на расходные материалы (бумага) определены по формуле  $Z_{б.} = (K * C * C1) * Ч * Д$ , где K - среднее количество листов бумаги формата А4 в день на одного человека; C - стоимость одного листа бумаги формата А4; C1 - стоимость печати одного листа бумаги формата А4; Ч - общая численность рабочих мест СЭД; Д - среднее число рабочих дней в году;  $Z_{б.}$  - показатель эффективности, определяющий сумму снижения затрат на расходные материалы (бумага) в рублях [59].

$K=20$  листов\*,  $C=0,5$  руб.,  $C1=0,7$  руб.,  $Ч=200000$  чел.,  $Д=245$  дней.

Экономия материальных затрат рассчитана в ценах 2017 г.

$Z_{б.} = 20 * 0,5 * 0,7 * 200000 * 245 = 7539036$  (руб.), т.е. экономия составит примерно 343 млн. руб. в год

Показатели экономии финансовых ресурсов представлены в таблице 18.

Таблица 18 – экономическая эффективность внедрения электронного документооборота для ПАО Сбербанк.

Виды расходов	Экономия затрат за 1 год
Оплата труда (сокращение сотрудников)	913075000* 12 = 10956900000
Заработная плата (повышение производительности труда)	8316000*12= 99792000
Расходные материалы (бумага)	343000000
Итого:	11399692000

Благодаря дистанционному банковскому обслуживанию и системе электронного документооборота E-invoicing, ПАО «Сбербанк» каждый год может экономить на издержках около 11, 4 млрд рублей. И если сокращение сотрудников будет увеличиваться, то и издержки будут уменьшаться.

***Снижение рисков при работе с клиентами и улучшение имиджа банка, несомненно, можно признать направлением улучшения позиций ПАО Сбербанк.***

При электронном документообороте клиенты будут отправлять отчетность в банк и контрагентам в электронном виде, что позволит быстрее анализировать отчетность, пополнять базы данных данными о возможных финансовых, деловых, организационно-правовых рисках, связанных с компаниями [60].

Сервис проверки контрагентов будет служить не только инструментом для привлечения в банк новых клиентов, но и позволит банку корректировать свои деловые отношения с различными компаниями, анализируя риски. Чем больше банк будет знать об организации с которой ведет деловые отношения, тем эффективнее получается это делать. Снизятся риски в предоставлении невозвратных кредитов, появится возможность предложить компании именно те услуги, которые ей нужны.

***Дистанционное банковское обслуживание, включая сервис электронного документооборота E-invoicing приносит доход.***

Внедрение дополнительного сервиса «проверки контрагентов» позволит в будущем получить дополнительный доход.

Сервис имеет два тарифа: «Основной» включает в себя документооборот со Сбербанком, дистанционный выпуск электронной подписи, получение входящих электронных документов от любых контрагентов, сервис проверки контрагентов. Оплата осуществляется в рамках ежемесячной стоимости обслуживания расчетного счета.

Для дополнительной возможности получать и отправлять электронные документы любому контрагенту, отправлять отчетность в государственные органы: ФНС, Росстат, ПФР, ФСС нужно подключить «Дополнительный» тариф, стоимость которого равна 295 рублей за один месяц.

На конец 2015 года пользователями сервиса E-invoicing являлись 56000 клиентов [49], что означает возможное получение дохода для банка равного  $56000 * 295 * 12 = 198240000$  рублей. Но стоит отметить, что вероятность отказа какой-то части клиентов от «Дополнительного» тарифа будет означать снижение дохода. Несмотря на это, даже если клиент отказался использовать «дополнительный тариф» и пользуется сервисом бесплатно в рамках «Основного» тарифа, плата за сервис включена в ежемесячную плату за обслуживание расчетного счета и составляет порядка 10-15 % от стоимости.

В будущем дополнительным источником дохода может стать сервис проверки контрагентов. Сбербанк сделает сервис платным, когда спрос на него вырастет, что позволит получить больший доход. Даже если сервис будет стоить также как и расширенная версия 295 рублей в месяц, то доход за один год составит 198240000 рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выбранной темы была связана с активной переориентацией мировой банковской системы в сторону транзакционного бизнеса, который стремится в сторону оказания банковских услуг через сеть Интернет. Непростая финансово-экономическая ситуация в стране сужает банковский сектор, вымывая из него неэффективные организации, в том числе и по части невысокого уровня развития интернет-банкинга.

Целью выпускной квалификационной работы было разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития транзакционного бизнеса на примере ПАО «Сбербанк России». В ходе работы был выполнен ряд задач:

- изучены теоретические основы транзакционного бизнеса. Транзакционный бизнес представляет собой в широком смысле банковское обслуживание и не связан с получением прибыли в виде процентов за размещение ресурсов (вклады, кредиты). Самыми актуальными услугами являются расчетно-кассовое обслуживание, кэш-менеджмент, дистанционное банковское обслуживание;

- проанализирована характеристика услуг транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк России». ПАО «Сбербанк» предоставляет наиболее полный спектр услуг транзакционного бизнеса. Благодаря многолетнему опыту и масштабу может обеспечить высокий уровень предоставления услуг а также исключить возможность утечки информации;

- проведен анализ финансовых показателей и результат работы с корпоративными клиентами. Чистая прибыль ПАО «Сбербанк» в 2015 году снизилась на 23,2 % в сравнении с 2014 годом. Активы увеличились на 8,5%, крупнейшей категорией остались кредиты и авансы клиентам. Собственные средства увеличились на 17,6%, прирост обусловлен прибылью по результатам деятельности. В области работы с корпоративными клиентами прирост средств составил 1,5 трлн руб., что является рекордной суммой;



- разработаны мероприятия по совершенствованию транзакционного бизнеса в ПАО «Сбербанк». Были предложены следующие направления развития дистанционного банковского обслуживания: внедрение сервиса проверки контрагентов и внедрение чат-бота для корпоративных клиентов. Также сформулированы мероприятия для развития клиентской базы банка: а) расчет эффективности использования сервиса электронного документооборота и преобразование данных в интерактивный вид; б) способы привлечения клиентов посредством материала доказывающего эффективность электронного документооборота.

- была произведена оценка эффективности внедрения мероприятий: а) сервис проверки контрагентов снижает возможные риски при заключении контрактов с поставщиками и покупателями, а внедрение чат-бота способствует экономии времени в работе руководства (бухгалтер, менеджеры среднего звена, директор); б) при проведении предложенных мероприятий экономия финансов для предприятия ООО «Командор- Холдинг» составила 21720500 рублей, для ПАО «Сбербанк» - 11399692000 рублей.

Перечисленные направления совершенствования дистанционного банковского обслуживания позволят добиться роста удовлетворенности пользователей систем и привлечения новых пользователей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Континент Сибирь онлайн: Финансовый рынок: как «банковать» в кризис? 23.05.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ksonline.ru/227376/finansovyy-rynok-kak-bankovat-v-krizis/>
- 2) Кибанки: Расчетно-кассовое обслуживание (РКО). [Электронный ресурс]– Режим доступа: [http://kibanki.com/products/raschetno\\_kassovoe\\_obsluzhivanie\\_rko/](http://kibanki.com/products/raschetno_kassovoe_obsluzhivanie_rko/)
- 3) Ассоциация российских банков: Кэш-менеджмент. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://arb.ru/b2c/dictionary/kesh-menedzhment-422762/>
- 4) Академик: Торговое финансирование. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/>
- 5) Юденков Ю. Н. Интернет-технологии в банковском бизнесе: перспективы и риски: учеб. -прак. пособие. М., 2010
- 6) Чернышова О. Н. Основные подходы к совершенствованию налогообложения в России // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2011. № 1-2. С. 235-239
- 7) КиберЛенинка: Недостатки и преимущества систем дистанционного банковского обслуживания. 2013 [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nedostatki-i-preimuschestva-sistem-distantsionnogo-bankovskogo-obsluzhivaniya>
- 8) Рейтинговое агентство РАЕХ: Малый бизнес выбирает дистанционные сервисы в банковском обслуживании. 2013 [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://raexpert.ru/releases/2013/Jan30a/>
- 9) СБанками: Тарифы на РКО в Сбербанке. 1.07.2016 [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://sbankami.ru/uslugi/tarify-na-rko-v-sberbanke.html>

- 10) Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» / Раздел «Инкассация» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/legal/bankingservice/collection>
- 11) Куликов, А. Г. Деньги, кредит, банки. – М.: ИД «Кнорус», 2011.с. – 245
- 12) Лаврушин, О. И. Банковское дело. – М.: Кнорус, 2011.с. – 198
- 13) Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»/ Раздел «Управление финансовыми потоками» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/legal/bankingservice/corporative>
- 14) Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»/ Раздел «Дистанционное банковское обслуживание» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/legal/bankingservice/remote>
- 15) СБанкин: Интернет-клиент Сбербанк Бизнес ОнЛайн 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sbankin.com/sberbank-biznes-onlajn>
- 16) РИА Новости: Сбербанк предлагает специальные условия подключения услуги E-invoicing. 2014 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20141001/1026288996.html>
- 17) КиберЛенинка: Транзакционный бизнес как новая услуга. 2017. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tranzaktsionnyu-biznes-kak-novaya-bankovskaya-usluga>
- 18) Бизнес онлайн: Промсвязьбанк объявляет финансовые результаты за 2013 год по МСФО. 2014 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.business-gazeta.ru/article/105394/>
- 19) Гамидов, Г. Н. Банковское и кредитное дело. – М. Юнити, 2011. С.– 245
- 20) Агентство Markswebb Rank & Report: Исследование эффективности интернет-банков для малого бизнеса.2016 [Электронный ресурс] –

Режим доступа: <http://markswebb.ru/e-finance/business-internet-banking-rank-2016/>

- 21) Официальный сайт «Юни-кредит Банк» / Раздел «Бизнесу» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://www.unicreditbank.ru/ru/corporate-banking.html#home>
- 22) Хайтек: Чатбот Erica поможет клиентам Bank of America управлять деньгами. 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hightech.fm/2016/10/25/bank-of-america-bot>
- 23) Хабрахабр: Как чат-боты постепенно исключают человеческий фактор в российском банковском секторе. 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/payonline/blog/305642/>
- 24) Economy Today: Ипотечный чат-бот от ОСВС Bank провел 20 тыс. консультаций. 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://etoday.kz/finances/27564-ipotechnyy-chat-bot-ot-ocbc-bank-provel-20-tys-konsultaciy.html#>
- 25) ChatBot Conference: Банк Capital One запустил чат-бота с искусственным интеллектом. 2017. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://chatbotconf.ru/ru/article/bank-capital-one-zapustil-chat-bota-s-iskusstvennim-intellektom-65963>
- 26) CNews: В R-Style Softlab выяснили, что думают о чат-ботах в крупнейших российских банках. 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.cnews.ru/news/line/2017-04-18\\_v\\_rstyle\\_softlab\\_vuyasnilichto\\_dumayut\\_o\\_chatbotah](http://www.cnews.ru/news/line/2017-04-18_v_rstyle_softlab_vuyasnilichto_dumayut_o_chatbotah)
- 27) Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» / Раздел «История банка» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/about>
- 28) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с.246-247 [Электронный ресурс] – Режим доступа:

[http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)

- 29) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с.249 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)
- 30) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с. 248 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)
- 31) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с.256 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)
- 32) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с.257 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)
- 33) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с.261 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)
- 34) Банки.ру информационный портал: Ликвидность банка. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.banki.ru/wikibank/likvidnost\\_bank/](http://www.banki.ru/wikibank/likvidnost_bank/)
- 35) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2014 год, с 83 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Annual\\_report\\_rus\\_y2014.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Annual_report_rus_y2014.pdf)

- 36) Интерфакс: Карточка компании ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=3043&type=8>
- 37) Бабичева, Ю. А. Банковское дело. Справочное пособие. – М.: ИД «Академия», 2015.с. – 267
- 38) Гатауллина, А.А. Проблемы ликвидности и платежеспособности коммерческого банка на современном этапе / А.А. Гатауллина // Молодой ученый. — 2014. — №6. С.— 324
- 39) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2015 год, с 54 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf)
- 40) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2016 год, с 92 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy\\_otchet\\_Banka\\_za\\_2016\\_god.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy_otchet_Banka_za_2016_god.pdf)
- 41) Головин, Ю.В. Банки и банковские услуги в России: Учебно-практическое пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2014. С.– 416
- 42) Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» / Раздел «E-invoicing» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/legal/bankingservice/remote/e-invoicing>
- 43) Руководство пользователя Сервис проверки контрагентов с. 3 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/e-invoicing/RP\\_SBBOL\\_Servis\\_proverki\\_kontragentov.pdf](http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/e-invoicing/RP_SBBOL_Servis_proverki_kontragentov.pdf)
- 44) О рекомендациях по организации управления рисками, возникающими при осуществлении кредитными организациями

операций с применением систем интернет-банкинга: Письмо Банка России от 31.03.2008 № 36-Т // СПС «КонсультантПлюс».

- 45) Официальный сайт ООО «Командор-Холдинг» / Раздел «Командор сегодня» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sm-komandor.ru/company/now>
- 46) Interface.ru: Экономическая эффективность внедрения системы электронного документооборота. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=637>
- 47) Официальный сайт ООО «Командор-Холдинг» / Раздел «Вакансии» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sm-komandor.ru/job/vakansii-tsentralnogo-ofisa/krasnoyarskii-krai>
- 48) Официальный сайт ФГУП Почта России/ Раздел «Для бизнеса (тарифы)» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pochta.ru/support/dostavka/courier-b2b>
- 49) Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 04.06.2014).
- 50) Штрафы в России: Какой штраф за не сдачу НДС в срок в 2017 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://shtrafyinfo.ru/biznes/kakoj-shtraf-za-nesdachu-nds-v-srok-v-2017-godu.html>
- 51) Штрафы в России: Какой штраф за не сдачу МП (микро) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://shtrafyinfo.ru/biznes/kakoj-shtraf-za-nesdachu-mp-mikro.html>
- 52) Каковы штрафы за несвоевременную сдачу отчетности? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://glavkniga.ru/situations/213442>
- 53) Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» / Раздел «Пресс-релизы банка» [Электронный ресурс] – Режим доступа:

[http://www.sberbank.ru/ru/press\\_center/all/article?newsID=11031601-1-1&blockID=&regionID=&lang=ru](http://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=11031601-1-1&blockID=&regionID=&lang=ru)

- 54) ЭОС: Внедрение СЭД. Преимущества. 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.eos.ru/eos\\_products/eos\\_delo/effect.php](https://www.eos.ru/eos_products/eos_delo/effect.php)
- 55) Docflow: Сбербанк развивает электронный документооборот для взаимодействия с клиентами. 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://www.docflow.ru/news/news/detail.php?ID=31055&spphrase\\_id=11365769](http://www.docflow.ru/news/news/detail.php?ID=31055&spphrase_id=11365769)
- 56) «КОРУС Консалтинг СНГ»: Торговая сеть «Лента» переходит на электронные счета-фактуры 2015 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.esphere.ru/press/lenta-perehodit-na-ecf>
- 57) Годовой отчет ПАО «Сбербанк» 2016 год, с 112 [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy\\_otchet\\_Banka\\_za\\_2016\\_god.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy_otchet_Banka_za_2016_god.pdf)
- 58) Данилов А. Российский банковский сектор стабилен, но отдельные риски растут // Итоги. - 2012. - N 48. - С.22-23
- 59) КиберЛенинка: Оценка эффективности организационно-управленческих инноваций как результата внедрения системы электронного документооборота 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-organizatsionno-upravlencheskih-innovatsiy-kak-rezultata-vnedreniya-sistemy-elektronnogo-dokumentoooborota>
- 60) E-invoicing – реальный путь к «безбумажной жизни». Послесловие к "Дню без бумаги" [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<https://www.itweek.ru/gover/blog/ecm/1891.php>