

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ОНЛАЙН БАНКИ В РОССИИ: ОСОБЕННОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

2020

Реферат

1. Магистерская диссертация «Онлайн банки в России: особенности функционирования, проблемы и тенденции развития» объемом 164 страницы состоит из введения, трех глав, включающих в себя 3, 3 и 2 раздела соответственно, заключения и списка литературы. Работа содержит 34 рисунка, 13 таблиц и 95 библиографических источника.
2. Актуальность научного исследования заключается в том, что подобное направление в банковской сфере России является довольно молодым и сейчас продолжает свой активный рост, а формирование банковских экосистем находится на эта зарождения и начального формирования в самостоятельную единицу.
3. Основной целью магистерской диссертации является разработка комплексной концепции модификации и совершенствования банковского сектора, на примере Тинькофф банка в условиях развития банковских онлайн сервисов на основе изучения теоретических и практических аспектов ведения деятельности онлайн банками. Поставленная в магистерской диссертации цель потребовала решения следующих конкретных теоретических и практических задач исследования:
 - Систематизация существующих научных положений об онлайн банках в России и других странах с целью формирования авторской позиции и терминологии по данной теме;
 - Провести детальный анализ деятельности единственного онлайн банка в России;
 - Разработать практические рекомендации и прогноз по развитию онлайн банков в России и последующим формированием банковских экосистем.
4. Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений и разработке практических рекомендаций ведения деятельности банками с использованием современных технологий и разработок по дистанционному обслуживанию.
5. Практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью использования результатов исследования и разработанных рекомендаций в целях формирования банковской экосистемы.
6. Внедрение предлагаемых мер позволит увеличить банку эффективность использования собственных средств, расширит охватываемую аудиторию и в будущем принесет увеличение чистой прибыли за счет развития новых направлений и сокращения затрат.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН БАНКА	10
1.1. ОНЛАЙН БАНКИ КАК ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ. 10	
1.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	18
1.3. DIRECT BANK: ИСТОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВ БЕЗ ОФИСОВ ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ	36
2. АНАЛИЗ МОДЕЛИ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»	60
2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСОБЕННОСТИ И АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»	60
2.2. АНАЛИЗ ПАССИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»	76
2.3. АНАЛИЗ АКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»	90
3. ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОНЛАЙН БАНКОВ .	107
3.1. ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОНЛАЙН БАНКОВ НА ПРИМЕРЕ ТИНЬКОФФ БАНКА	107
3.2. ПУТИ РАЗВИТИЯ БАНКОВ И ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ НА ПРИМЕРЕ ТИНЬКОФФ БАНК И ЕГО КОНКУРЕНТОВ	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	151
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Технический прогресс не стоит на месте и требует от компаний постоянных изменений и развития новых решений, использующих по максимум актуальные наработки. Все больше внимания уделяется не физическому продукту или услуге, а программному обеспечению, за счет которого это все реализуется. Подобные требования относятся и к банкам, на сегодняшний момент нельзя представить ни один из них без собственного приложения для смартфона или онлайн-банка, позволяющего здесь и сейчас решить все финансовые потребности. Но, к сожалению, это далеко не всегда так получается, многие банки до сих пор относятся к дистанционному обслуживанию клиентов, не как к возможному пути развития, а как к вынужденной мере. Внедрение новых технологий в банковской сфере происходит немного медленней, чем в других. Это прежде всего связано с очень консервативными взглядами владельцев банка, а так же и многих потребителей их услуг старой формации. Но это так же их лишает возможности привлечь все новых клиентов и отдаляет от современного поколения, которое привыкло использовать передовые технологии, тем самым сводя к минимуму свои «путешествия» в отделения банков, постоянные ожидания стоя за очередным таким же страдальцем, который ждет решение своей проблемы. За последние годы положение дел значительно изменилось, прежде всего это связано с деятельностью Тинькофф Банка и Рокетбанка, которые показали, как нужно правильно взаимодействовать с современным поколением потребителей.

Данный этап развития банковского сектора Российской Федерации можно назвать эволюцией взаимоотношений между банком и клиентом. За счет того, что розничный бизнес в России уже давно работает с клиентом на равных и чувствует его потребности, многие же банки пренебрегают этим и находятся в отдалении от клиента, а значит не предлагают актуальных для потребителя продуктов. Поэтому неудивительно что в текущих обстоятельствах на первые

роли стали выходить банки, внедряющие все больше новых технологий, продуктов, направленных на сближении с их клиентами. Развитию и популяризации способствует и стратегия развития государства в лице проекта «Цифровая экономика». Банк России уже много лет разрабатывает различные технологии и платформы для упрощения получения финансовых услуг потребителями: Электронное ОСАГО, программа Финансовой грамотности населения, маркетплейс банковских продуктов и Система Быстрых Платежей. По данной тематике, связанной с развитием в России онлайн банков и дальнейшим их эволюционированием в целые экосистемы, удовлетворяющих все потребности населения, что финансовые, что нефинансовые, работ в российской научной среде практически нет и большая часть не формулирует основополагающих терминов, которые будут наиболее полно отражать текущее положение дела и раскрывать смысл текущих изменений.

Актуальность научного исследования заключается в том, что подобное направление в банковской сфере России является довольно молодым и сейчас продолжает свой активный рост, а формирование банковских экосистем находится на эта зарождения и начального формирования в самостоятельную единицу.

Вышесказанное определяет актуальность и дискуссионность теоретических и практических основ ведения деятельности онлайн банков на территории Российской Федерации, их последующего формирования в экосистемы, высокая практическая значимость подобных банков, их технологических разработок и подходов для банковского сектора предопределили цель и задачи, обусловили выбор объекта и предмета исследования.

Основной целью магистерской диссертации является разработка комплексной концепции модификации и совершенствования банковского сектора, на примере Тинькофф банка в условиях развития банковских онлайн сервисов на основе изучения теоретических и практических аспектов ведения деятельности онлайн банками. Данная работа в целом посвящена исследованию

текущего состояния Тинькофф Банка и перспективах его дальнейшего развития и влияния на банковский сектор.

Поставленная в магистерской диссертации цель потребовала решения следующих конкретных теоретических и практических задач исследования:

1. Систематизация существующих научных положений об онлайн банках в России и других странах с целью формирования авторской позиции и терминологии по данной теме;
2. Провести детальный анализ деятельности единственного онлайн банка в России;
3. Разработать практические рекомендации и прогноз по развитию онлайн банков в России и последующим формированием банковских экосистем.

Объектом исследования в данной работе является АО Тинькофф Банк. Предметом исследования являются экономические отношения, формируемые уникальными особенностями и чертами первого онлайн банка в России.

Так же для достижения поставленной цели автор будет использовать передовые данные с аналитических сайтов, учебной литературы, финансовую отчетность банка, а также последних научных исследований.

Теоретическую основу исследования объединили положения экономической и финансовой науки в классическом и современном понимании концептуальных позиций теории и практики межбанковской конкуренции, монографические научные публикации, раскрывающие закономерности финансовых отношений в зарубежной и национальной конкурентной среде банковских технологий; программно-методические разработки профессиональных участников банковского рынка, на основе которых разработана теоретическая база изучаемых вопросов. Методический аппарат исследования включает в себя методы системно-структурного, функционального, факторного и сравнительного анализа с построением аналитических моделей на основе синтеза современных научных методов познания экономико-социальных явлений. Методологическим инструментарием

выступают графический, статистический и экономико-математические методы обработки информации.

Эмпирической базой исследования в теоретической её части являются труды отечественных и зарубежных ученых, экономистов, посвященные вопросам и проблемам развития банковской системы и онлайн банков, такие как, Юзвович Л.И., Трофимова Е.А., Боркова Е.А., Осипова К.А., Светловидова Е.В., Фролова Е.В., Мокеева Н.Н., Заборовская А.Е., Фрайс В.Э.

Практическую часть информационной базы исследования составили федеральные законы и нормативно-законодательные акты Российской Федерации по вопросам банковской конкуренции, банковских технологий, официальные статистические материалы Федеральной службы государственной статистики; аналитические материалы научно-практических конференций; экспертные сведения периодических изданий; справочные материалы и электронные системы информации; аналитическая и финансовая отчетность исследуемого объекта. Информационная база вполне репрезентативна, в связи с этим имеется надежная основа для создания комплексного подхода к совершенствованию деятельности современных банков.

Степень научной разработанности темы. Обсуждение проблем онлайн банков на рынке банковских технологий в условиях динамично развивающегося IT- сектора должно получить адекватное отражение в научных и прикладных исследованиях, раскрывающих теоретические аспекты ведения деятельности онлайн банками.

Многообразие и значимость теоретических и практических аспектов банковских технологий требуют углубления фундаментальных и прикладных исследований формирования необходимых денежных ресурсов, обеспечивающих финансирование IT деятельности национальной экономики в целом и в частности конкретной кредитной организации. Подобный подход является достаточно актуальным, в связи с текущим положением дел в виде пандемии и экономического кризиса на ее фоне, а технологическое развитие и адаптация технологических разработок позволит снизить отрицательные

эффекты от этих внешних факторов, поэтому тема диссертационного исследования, посвященная изучению и разработки плана развития онлайн банков и экосистем на их основе является актуальной и имеет большое практическое значение не только для кредитной организации в частности, но и для всей экономики в целом.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений и разработке практических рекомендаций ведения деятельности банками с использованием современных технологий и разработок по дистанционному обслуживанию.

В работе получены и выносятся на защиту следующие основные научные результаты:

- 1) Систематизированы и обобщены научные положения теории, связанной с онлайн банками:
 - а) Определено место онлайн банков в структуре банковского сектора;
 - б) Структурированы и определены основные законодательные ограничения, влияющие на деятельность онлайн банков;
 - в) Структурирована и представлена историческая модель развития онлайн банков в России и других странах
 - г) Предложена классификация банков и закреплена основная терминология, связанная с онлайн банками.
- 2) Проведен детальный анализ коммерческого онлайн банка на примере АО «Тинькофф Банк»:
 - а) Дана характеристика объекта исследования с позиции отличительных особенностей банка на фоне конкурентов;
 - б) Представлен анализ основных направлений ведения деятельности банка.
- 3) Выявлены проблемы и определены перспективные направления развития онлайн банков:
 - а) выявлены общие и специфические проблемы онлайн банков в России;

- б) Сформулировано понятие «экосистемы», как следующего этапа развития онлайн банков;
- в) Разработаны практические рекомендации по формированию банковских экосистем.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что его результаты расширяют теоретическую базу для комплексного подхода исследования банковского рынка, онлайн банков, в частности.

Практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью использования результатов исследования и разработанных рекомендаций в целях формирования банковской экосистемы.

Апробация результатов исследования. Основные выводы и рекомендации диссертационной работы докладывались, обсуждались и были одобрены на XIV Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен», 2019 г., Екатеринбург; Международной конференции студентов и молодых ученых «Весенние дни науки ВШЭМ», 25 апреля 2020г. УрФУ.; II международной студенческой научной конференции «Финансовая экономика: актуальные вопросы развития», 15 ноября 2019 г. ХГУЭиП; XX всероссийской научной конференции «Модернизация российского общества: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров», 19-20 апреля 2019 г., ЧОУ ВО ТИУиЭ; II Международной научно-практической конференции «Современные тренды управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту», 16-17 апреля 2020 г., Екатеринбург.

Публикации. По результатам теоретических и практических исследований по теме диссертации опубликовано 8 работ общим объемом текста 3,27 п. л.

Структура работы представлена введением, первой теоретической главой с тремя разделами, вторая глава с тремя разделами и заключительная третья глава имеет два раздела, заключением и списком литературы.

В первой главе представлены параметры банковской системы в Российской Федерации, основы экономических и правовых ограничений ведения деятельности банками в России и история формирования онлайн банков.

Во второй главе подробно изучены процессы по формированию активов и пассивов, а также финансовые показатели Тинькофф Банка и отличительные особенности онлайн банков в сравнении с конкурентами.

В третьей главе оценены перспективы развития Тинькофф Банка, возможные тенденции и недостатки ведения деятельности онлайн банка и формирование на его базе целой экосистемы.

В заключении подводятся общие итоги, делаются выводы по масштабам деятельности Тинькофф Банка и развитию, формированию и значимости в российском банковском секторе экосистем в будущем.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН БАНКА

1.1. ОНЛАЙН БАНКИ КАК ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ.

В современном мире все больше своих потребностей населения удовлетворяет с помощью смартфонов или дистанционных сервисов, которые не предполагают постоянных выходов из дома и привязки к одному месту. Причем в текущих реалиях присутствие приложения или мобильного сайта стала неотъемлемым условием в списке требований к сервисам со стороны пользователей. Подобная потребность обострилась в условиях пандемии, когда ограничено свободное передвижение по городу и каждый стремится сократить количество социальных контактов и в целом выходов из одного пространства. Именно такие ограничения должны в какой-то мере поспособствовать внедрению и развитию дистанционных возможностей, в том числе в среде финансовых компаний. Практически каждый крупный банк имеет собственное приложение, которое позволяет пользователю как минимум узнавать статус баланса по собственным картам, открывать вклады, отправлять заявку на кредит, оплачивать ЖКХ и другие жизненно необходимые услуги и в некоторых даже обратиться к поддержке в чате. Но стоит признать, что малое количество банков готов предложить своему клиенту доставку карты в удобное место, оформление кредита без прихода в офис, а тем более подписание каких-либо документов. Но такие банки существуют, на первых этапах собственного развития они приняли решение отказаться от физических отделений, что им позволило снизить свои затраты на покупку или аренду площадей, способных принять потенциальных или текущих клиентов. Подобные банки в народе называют несколькими разными терминами: онлайн банк, виртуальный банк, необанк или direct bank.

Разница между всеми терминами будет рассмотрена в третьей части первой главы данной работы, а для начала стоит познакомиться с понятием банка в общем и определить какие классификации банков выделяются современными учеными и почему современные банки начинают уступать онлайн банкам и сами начинают некую трансформацию в сторону использования дистанционных каналов взаимодействия с клиентами.

Для полного понимания на сколько российская банковская система готова к изменениям требуется изучить не только основные термины и понятия, а также текущие проблемы и особенности функционирования. В рамках законодательства Российской Федерации Банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц [2]. В рамках этого же закона банковская система Российской Федерации включает в себя Банк России, кредитные организации, а также филиалы и представительства иностранных банков. Банковская система – это совокупность институтов (Банк России, банки, филиалы и представительства иностранных банков), а также функций, форм и методов, направленных на выполнение финансово-экономических задач государства. Авторы и эксперты акцентируют внимание на том, что современная банковская система Российской Федерации состоит из двух уровней:

Первый уровень: Банк России (Центральный Банк Российской Федерации – ЦБ РФ);

Второй уровень:

- 1) Коммерческие банки:
 - а) С базовой лицензией;
 - б) С универсальной лицензией.
- 2) Небанковские кредитные организации (НКО);
- 3) Банковские ассоциации [41].

Если же представить в форме структуры, то лучше всего это изображено на рисунке 1.

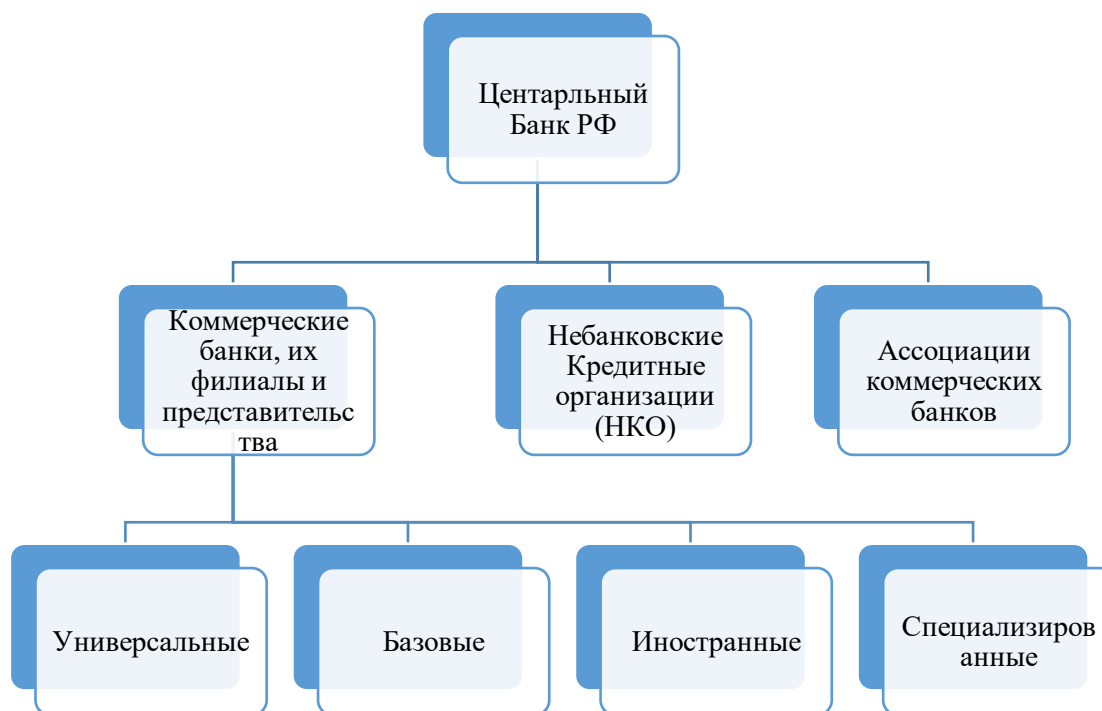


Рисунок 1 – Структура банковской системы в Российской Федерации¹

Согласно схеме (рисунок 1), на первом уровне находится Центральный Банк Российской Федерации. Главным регулятором банковского сектора в Российской Федерации является Банк России. Целями деятельности Банка России являются:

- защита и обеспечение устойчивости рубля;
- развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации;
- обеспечение стабильности и развитие национальной платежной системы;
- развитие финансового рынка Российской Федерации;
- обеспечение стабильности финансового рынка Российской Федерации [45, С.90].

Получение прибыли не является целью деятельности Банка России. Таким образом, Банка России представляет собой некоммерческую организацию [45,

¹ Составлено автором по [39]

С.90]. В рамках экономической системы Банк России выполняет следующие функции:

1) *Эмиссионный центр страны.* За ЦБ как представителем государства законодательно закреплена монополия на выпуск в обращение и изъятие из обращения денежных знаков на территории России. В рамках данной функции ЦБ утверждает графическое обозначение рубля в виде знака;

2) *Банкир правительства.* Банка России выполняет функции:

- а) депозитария (хранит на своих счетах средства федерального бюджета);
- б) фискального агента правительства России по кассовому исполнению бюджета и обслуживанию долга РФ (зачисляет на соответствующие счета суммы в доход бюджета);
- в) осуществляет операции по размещению государственных займов, их погашению, выплате процентов по ним;

3) *Банк банков.* ЦБ аккумулирует на своих счетах ресурсы коммерческих банков, осуществляет расчеты между ними, оказывает коммерческим банкам кредитную поддержку. Выступает для них в роли кредитора последней инстанции. То есть осуществляет те же операции, что и коммерческие банки для своих клиентов;

4) *Орган надзора за финансовыми рынками* — ЦБ осуществляет государственную регистрацию кредитных организаций, проводит контроль за их деятельностью с целью поддержания устойчивости банковской системы, защиты кредиторов и вкладчиков. Такой контроль Центрального банка подразделяется на предварительный (на стадии лицензирования кредитной организации) и последующий (в процессе функционирования кредитной организации). Последующий контроль может проводиться дистанционно (на основании предоставляемой кредитными организациями отчетности) и на месте (при проведении инспекционных проверок). Проводит политику развития и обеспечения стабильности функционирования финансового рынка. Осуществляет регулирование, контроль и надзор за деятельностью некредитных

финансовых организаций, принимает решения о государственной регистрации негосударственных пенсионных фондов и пр.;

5) *Проводник официальной денежно-кредитной политики.*

Денежно-кредитная политика является одним из элементов всей экономической политики государства и определяется ее приоритетами. Она воздействует на валютный курс, процентные ставки и на общий объем ликвидности банковской системы [45, С.91].

Свои функции, определенные Конституцией Российской Федерации (ст. 75) и Законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (ст. 4), банк осуществляет независимо от федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Федерации и органов местного самоуправления. Последняя группа функций является одной из важнейших в деятельности Банка России [1].

В классическую структуру (рисунок 1) банковской системы Российской Федерации автором намеренно были внесены изменения, так как в 2018-2019 годах были внесены изменения в банковское законодательство и теперь есть разделение на совокупность проводимых операций на базовые и универсальные. Это было сделано для того, чтобы более маленькие (региональные) банки смогли получить доступ к недоступным для них группам клиентов, а также снизить нормативное давление. Более подробно автором эти аспекты разобраны в следующей части первой главы. Изначально Российский банковский сектор формировался на подобию американской модели, то есть большое количество малых и средних банков. Ее называют моделью «открытого рынка», это означает, что банки и предприятия функционируют независимо друг от друга и действуют исключительно в собственных интересах, полагаясь на внутренние источники финансирования (прибыль и амортизацию) [45, С.79]. В те времена практически каждый предприниматель или крупное производство считали, что создать «карманный» банк является эффективным решением. В то время количество банков в Российской Федерации было около 2500 (рисунок 2).

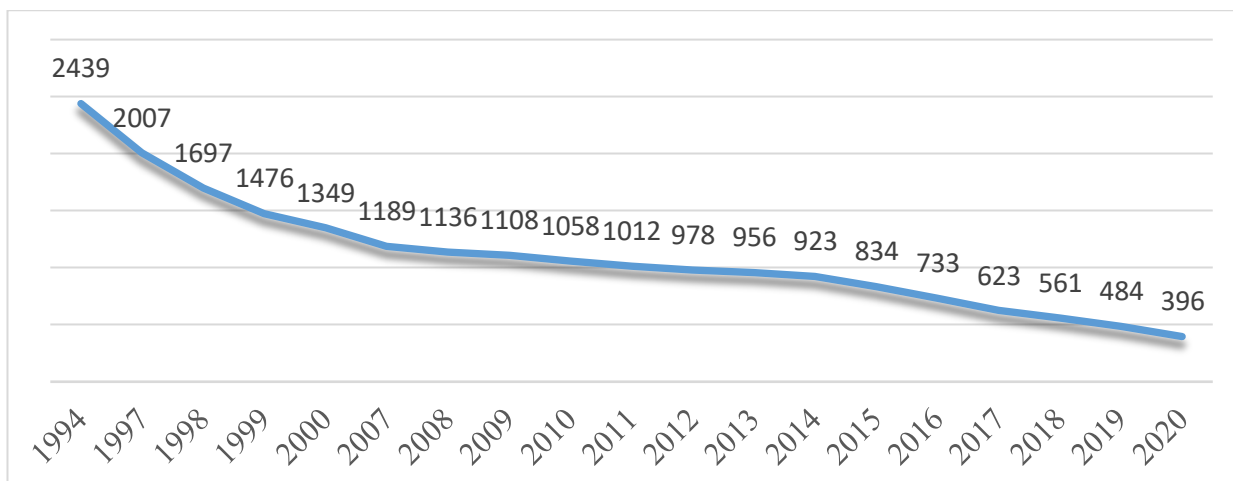


Рисунок 2 – Количество кредитных организаций по годам в Российской Федерации²

В связи с этим было создано множество банков, которые занимались обслуживанием бизнеса одного-двух предприятий. Это позволяло многим предприятиям скрывать и выводить часть доходов. Но с течением времени данная система в условиях Российской действительности раскрыла все свои отрицательные черты, поэтому после середины 90-ых началось перестроение. Принципы создания банковской системы в Российской Федерации изменились, произошло ее реформирование по типу европейской модели: с рынка были устранены слабые игроки, повысились требования к вновь создаваемым и уже функционирующим банкам [45, С.78]. Но при этом текущую банковскую систему Российской Федерации сложно отнести к какой-либо из существующих моделей. Кроме черт американской и европейской моделей, в нашей системе можно найти и отличительную особенность японской – большое количество банков, функционирующих внутри холдингов. Не исключают эксперты и развития исламского банкинга в Российской Федерации, хотя к его полноценному внедрению законодательство, регулирующее банковскую деятельность в нашей стране, пока не готово. Тем не менее, в 2016 г. в Казани был открыт первый в России Центр партнерского банкинга, созданный на базах ПАО «Татфондбанк» и ООО КБ «Татагропромбанк», полностью функционирующий по принципам исламского банкинга [45, С.79].

² Составлено автором по [82]

Одним из лидеров органичного внедрения дистанционных сервисов являются так называемые небанковские кредитные организации. Небанковские кредитные организации специализируются на отдельных направлениях банковской деятельности. Выделяют следующие типы небанковских кредитных организаций:

- расчетные небанковские кредитные организации;
- депозитно-кредитные небанковские кредитные организации;
- платежные небанковские кредитные организации
- небанковские кредитные организации — центральные контрагенты

[45, С.80].

В таблице 1 ниже приведены основные отличительные черты по совокупности проводимых операций НКО.

Таблица 1 – Сравнение различных типов НКО по видам операций³

Показатель	РНКО	НДКО	ПНКО
Счета ЮЛ	Да	Нет	Нет
Счета ФЛ	Нет	Нет	Нет
Депозиты ЮЛ	Нет	Да	Нет
Вклады ФЛ	Нет	Нет	Нет
Переводы ФЛ без открытия счета	Да	Нет	Да
Размещение средств ФЛ и ЮЛ	Нет	Да	Нет
Предоставление кредитов	Да	Да	Нет
Операции в Ин. валюте	Да	Да (только в безналичной форме)	Да
Инкассация и Кассовое обслуживание	Нет	Нет	Да

Небанковская кредитная организация — центральный контрагент-участник финансового рынка, принимающая на себя риск невыполнения обязательства поставки денежных средств или других активов, т. е. кредитный риск контрагента. Выступает посредником в сделке, являясь покупателем для продавца и продавцом для покупателя, если стороны договорились о передаче договорных обязательств центральному контрагенту. Для осуществления своих

³ Составлено автором по [45]

функций подобная организация должна иметь лицензию на осуществление клиринговой деятельности [45, С.81].

Центральный контрагент:

- выступает контрагентом по договорам для всех остальных контрагентов, которые опосредованно через него заключают сделки друг с другом (в противоположность двухсторонней торговле);
- оказывает клиринговые услуги;
- действует в соответствии с правилами клиринга, то есть документами, содержащими условия договора об оказании клиринговых услуг и требования к участникам клиринга;
- формирует клиринговый пул, то есть совокупность обязательств, допущенных к клирингу и подлежащих полностью прекращению зачетом и другим способом в соответствии с правилами клиринга;
- осуществляет неттинг, то есть полное или частичное прекращение обязательств, допущенных к клирингу, зачетом и (или) другим способом, установленным правилами клиринга [45 С.82].

Важное значение для эффективного функционирования национальной банковской системы играют принципы ее работы:

- Принцип рыночной свободы.
- Принцип подконтрольности и подзаконности.
- Принцип эффективной деятельности.
- Принцип постоянного совершенствования и саморазвития.

К современным особенностям банковской системы Российской Федерации можно отнести:

- недостаточный уровень капитализации банковской системы;
- сокращение числа банков с одновременным укрупнением оставшихся;
- непропорциональное расположение кредитных институтов относительно географического размещения населения страны [45, С.82].

При этом положительными качествами банковской системы выступают структурность ее организации, целостность построения, урегулированность связей, качественное осуществление механизмов администрирования.

За счет развития различных дистанционных и онлайн сервисов у НКО и различных финтех сервисов, многие банки решили перенять опыт и адаптировать его под собственные нужды. Вообще российская банковская сфера в последние годы довольно оперативно старается реагировать на все технологические достижения, с разной долей успеха, но зачастую получается не просто адаптировать, а внедрить что-то свое. Каждый кризис заставлял банки пересматривать собственные подходы в работе с клиентами, потому что последние в любые сложные экономические моменты начинают выводить денежные средства со счетов, меньше пользоваться услугами банков, в целом доверие снижается. Поэтому в текущий момент, когда все и так непросто из-за пандемии и в следствие нее экономического кризиса, банки пытаются ухватить любую возможность, чтобы законодательно и внутри своего банка максимально расширить возможности дистанционных сервисов. После знакомства с основными понятиями и терминами стоит рассмотреть, какие существуют экономические и правовые основы регулирования деятельности банков.

1.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Работа кредитных учреждений России является одним из главных условий развития экономики страны. Особое значение для достижения долгосрочных целей и устойчивого развития кредитных организаций имеют депозитные операции, в результате проведения которых формируется наиболее стабильная часть ресурсной базы. Стабильность депозитных источников средств определяется знанием срока привлечения и постоянством взаимоотношений

банка с вкладчиками (возобновляемым характером данных взаимоотношений). При наличии значительной части стабильных источников средств у банков есть возможности для наращивания объема средне и долгосрочных операций в сфере кредитования реального сектора экономики и удовлетворения потребностей экономики в инвестиционных ресурсах [53].

В последние годы руководители Банка России старательно пытаются очистить банковский сектор от «проблемных» банков, которые тянут сектор вниз, по мнению регулятора. На каждой неделе можно найти новости, что была отозвана лицензия у того или иного банка. Одна из главных причин – нарушение федерального закона «о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» ФЗ № 115 от 07.08.2001. Данный факт можно считать отголоском лихих 90-ых, когда банки использовались для «обеления» денежных средств. Казалось бы, что всем понятен курс, взятый Банком России, который пытается максимально оздоровить и сократить банковский сектор, но в 2017 году мнение многих немного изменилось. Именно с этого года начались активные изменения в структуре банковского сектора.

Раньше банки разделялись условно на три группы (Универсальные, Специализированные, Иностранные), для которых не было практически никаких законодательных ограничений, потому что все это зависит только от правления банка, которое изначально определяется в каком векторе будет развиваться. Все сводилось к тому, что каждый банк выбирал и старался получить один из пяти видов лицензий, которые позволяли банкам предлагать различный набор банковских операций конечному потребителю. Согласно приложениям к Инструкции Банка России «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» № 135-И от 02.04.2010 г. минимальная лицензия позволяет банку осуществлять следующее: банковские операции в рублях без возможности привлекать средства физических лиц и проводить операции по привлечению во вклады и размещению драгметаллов. Лицензия

уровнем выше добавляет возможность инкассировать денежные средства и совершать переводы без открытия банковских счетов, в том числе переводы электронных средств [7]. Лицензия 3-го уровня разрешает проводить банковские операции в рублях, но уже с привлечением средств физических лиц и открытие вкладов и размещение драгметаллов, но без инкассации и без переводов без открытия банковских счетов. Следующая позволяет проводить все операции с рублями, валютой, инкассация, переводы без открытия счетов, но за исключением привлечения средств физических лиц. Последний же вид лицензии, она же генеральная позволяет проводить все операции в рублях и валюте, привлекать средства населения, работа с драгметаллами, инкассация и переводы. Данные ограничения на прямую не связаны с капиталом. Но с 2018 года введено разделение банков именно по этому показателю. Будет существовать еще две категории банков наравне с разделением по набору разрешенных операций [7]. С 2019 года в обязательном порядке банки, имеющие капитал менее 1 млрд. рублей, но более 300 млн. должны получить базовую лицензию. В свою очередь банки с капиталом свыше 3 млрд. рублей обязаны иметь универсальную. Банки же в переходной группе вправе самостоятельно решить, какой вид лицензии им нужен. Существует одно весомое ограничение. После получения универсальным банком базовой лицензии должно пройти два года, чтобы появилась возможность вновь получить универсальную. На данный момент в Российской Федерации действует 261 банк с универсальной лицензией и 133 с базовой [82]. Отличия между лицензиями стоит рассмотреть после ознакомления с основными нормативными требованиями к банкам.

Так как данное направление является важным аспектом не только для развития самого коммерческого банка, а еще оказывает сильное влияние на развитие экономики страны, то регулирующий орган, такой как Центральный Банк России обязан регулировать деятельность. На данный момент существуют два направления регулирования, которые напрямую связаны с депозитными операциями: Нормы обязательных резервов и обязательные нормативы ЦБ.

Первый показатель определяется в соответствии с Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» обязательные резервные требования являются одним из основных инструментов денежно-кредитной политики Банка России.

В соответствии со статьей 38 Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» размер обязательных резервных требований (норматив обязательных резервов, коэффициент усреднения обязательных резервов) и порядок выполнения кредитными организациями обязательных резервных требований, включая порядок депонирования обязательных резервов в Банке России, устанавливаются Советом директоров.

В соответствии со статьей 25 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» кредитная организация обязана выполнять обязательные резервные требования [2].

Депонирование обязательных резервов в Банке России осуществляется в соответствии с Положением Банка России от 1 декабря 2015 года № 507-П «Об обязательных резервах кредитных организаций». [12]

На данный момент данные показатели установлены на следующем уровне:

- по обязательствам перед юридическими лицами – нерезидентами (за исключением долгосрочных) в валюте Российской Федерации – 4,75 %;
- по обязательствам перед юридическими лицами – нерезидентами (за исключением долгосрочных) в иностранной валюте – 8,00 %;
- по долгосрочным обязательствам перед юридическими лицами – нерезидентами в валюте Российской Федерации – 4,75 %;
- по долгосрочным обязательствам перед юридическими лицами – нерезидентами в иностранной валюте – 8,00 %;
- по обязательствам перед физическими лицами в валюте Российской Федерации – 4,75 %;
- по обязательствам перед физическими лицами в иностранной валюте – 8,00 %;

- по иным обязательствам кредитных организаций (за исключением долгосрочных) в валюте Российской Федерации – 4,75 %;
- по иным обязательствам кредитных организаций (за исключением долгосрочных) в иностранной валюте – 8,00 %;
- для банков с универсальной лицензией по долгосрочным иным обязательствам кредитных организаций в валюте Российской Федерации – 4,75%; по долгосрочным иным обязательствам кредитных организаций в иностранной валюте – 8,00 %
- для банков с базовой лицензией по долгосрочным иным обязательствам кредитных организаций в валюте Российской Федерации – 1,00%; по долгосрочным иным обязательствам кредитных организаций в иностранной валюте – 1,00 % [12].

Нарушение данного норматива не допускается, так как несет за собой дестабилизацию и повышение рисков невыполнения требований клиентов или нарушения баланса в деятельности коммерческого банка.

Следующий показатель – нормативы, которые определяют текущее финансовое состояние коммерческого банка. Банк России устанавливает нормативы, которые обязана выполнять каждая кредитная организация в нашей стране. В случае несоблюдения нормативов регулятор может взыскать с кредитной организации штраф, ввести запрет на осуществление ею некоторых банковских операций (например, на прием вкладов от населения, назначить в банке временную администрацию), а в некоторых случаях даже отозвать у банка лицензию. Впрочем, иногда Центральный Банк идет навстречу кредитной организации и в индивидуальном порядке может изменить на срок до шести месяцев нормативы для "проштрафившегося" банка.

Всего Центральный Банк предписывает соблюдать 9 нормативов. Основными из них принято считать Н1.0-Н4. Банки должны выполнять следующие нормативы:

Н1.0 (минимум 8%) – норматив достаточности капитала;

Н1.1 (минимум 4,5%) – норматив достаточности базового капитала банка;

Н1.2 (минимум 6%) – норматив достаточности основного капитала банка.

Данные нормативы и порядок их расчета устанавливается Инструкцией Банка России от 06.12.2017 № 183-И «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» и Инструкцией Банка России от 29.11.2019 № 199-И (ред. от 26.03.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» Н1.0, Н1.1, Н1.2 рассчитываются по формуле (рисунок 3):

$$N1.i = \frac{K_i}{\text{СУМ } K_{P_i}(A_i - P_i)_i + \text{код } 8656.i + \text{код } 8733.i + \text{код } 8735 + \text{код } 8741 + \text{код } 8752 + \text{код } 8754.i + \text{код } 8769.i + \text{код } 8770 + \text{код } 8772 + \text{код } 8782 + \text{код } 8807 + \text{код } 8847 + \text{БК} + \text{ПК}_i + \text{КРВ}_i + \text{КРС} + \text{РСК} + \text{КРФ}_i + 12,5 \times \text{ОР} + \text{РР}_i + \text{КРЦ}_i} \times 100\%$$

Рисунок 3 – Формула расчета нормативов Н1.0, Н1.1, Н1.2 [8, 9]

где: Н1.і – один из следующих нормативов: норматив Н1.1, норматив Н1.2, норматив Н1.0;

Кі – одна из следующих величин: К1 величина базового капитала банка, К2 величина основного капитала банка, К0 величина собственных средств (капитала) банка, определенных в соответствии с методикой, предусмотренной Положением Банка России № 395-П;

Кі – одна из следующих величин: К1 величина базового капитала банка, К2 величина основного капитала банка, К0 величина собственных средств (капитала) банка, определенных в соответствии с методикой, предусмотренной Положением Банка России № 395-П;

показатель $\text{СУМ } K_{P_i}(A_i - P_i)_i$ рассчитывается отдельно для каждого норматива достаточности капитала банка. Определение величины активов банка I III и V групп для целей расчета нормативов достаточности капитала банка осуществляется в соответствии с требованиями подпунктов 2.3.1 2.3.3 и 2.3.5 пункта 2.3 настоящей Инструкции. Расчет величины активов банка IV группы для норматива Н1.1 осуществляется в соответствии с подпунктом 2.3.4.1 пункта 2.3 настоящей Инструкции, для норматива Н1.2 подпунктом 2.3.4.2 пункта 2.3 настоящей Инструкции и для норматива Н1.0 подпунктом 2.3.4.3 пункта 2.3 настоящей Инструкции [8, 9];

K_{ri} – коэффициент риска i -го актива, определяемый в соответствии с пунктом 2.3 настоящей Инструкции;

A_i – i -й актив банка. При использовании подхода, предусмотренного пунктом 2.6 настоящей Инструкции, показатель ($A_i P_i$) заменяется на показатель A^*i стоимость i -го актива (кредитного требования и требований по получению начисленных (накопленных) процентов по i -му активу), уменьшенная на сумму (стоимость) предоставленного обеспечения;

P_i – величина сформированных резервов на возможные потери или резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности i -го актива (за исключением сформированных резервов на возможные потери, учтенных при расчете показателя A^*i);

БК – показатель, предусматривающий применение повышенных требований по покрытию капиталом соответствующего уровня отдельных активов банка (сумма кодов 8852, 8879, 8881);

ПК i – операции с повышенными коэффициентами риска (сумма кодов 8731, 8809.i, 8814.i, 8816, 8818.i, 8820, 8822, 8824.i, 8826.i, 8828.i, 8830.i, 8834.i, 8836.i, 8838 за вычетом кода 8856.i). Показатель ПК i используется при расчете нормативов достаточности капитала банка [8, 9].

Показатель ПК i используется при расчете нормативов достаточности капитала банка. Значения показателя ПК i рассчитываются отдельно для каждого норматива достаточности капитала банка: ПК1 для норматива Н1.1, ПК2 для норматива Н1.2, ПК0 для норматива Н1.0. В расчет показателя ПК i не включаются: активы, относящиеся к I III и V группам активов в соответствии с подпунктами 2.3.1 2.3.3 и 2.3.5 пункта 2.3 настоящей Инструкции, а также кредитные требования и требования по получению начисленных (накопленных) процентов, указанные в кодах 8734, 8749, 8751, 8756.i, 8765, 8766, 8767, 8806, 8846, 8851, 8861, 8861.x, 8862, 8862.x, 8863, 8863.x, 8863.2, 8878.A, 8878.H, 8880; активы, уменьшающие IV группу активов в соответствии с подпунктом 2.3.4 пункта 2.3 настоящей Инструкции (за исключением активов, удовлетворяющих требованиям кодов, предусматривающих применение повышенных

коэффициентов); кредитные требования и требования по получению начисленных (накопленных) процентов к центральным банкам и правительствам стран участников Содружества Независимых Государств независимо от страновой оценки;

КРВ_i – величина кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера, рассчитанная в порядке, установленном приложением 2 к настоящей Инструкции. Значения показателя КРВ_i рассчитываются отдельно для каждого норматива достаточности капитала банка: КРВ1 для норматива Н1.1 (код 8810.1), КРВ2 для норматива Н1.2 (код 8810.2), КРВ0 для норматива Н1.0 (код 8810.0);

КРС – величина кредитного риска по производным финансовым инструментам, определенным в соответствии со статьей 2 Федерального закона от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, № 17, ст. 1918; 2019, № 31, ст. 4418) (далее Федеральный закон «О рынке ценных бумаг»), по договорам, которые признаются производными финансовыми инструментами в соответствии с правом иностранного государства, нормами международного договора или обычаями делового оборота, и договорам купли-продажи иностранной валюты, драгоценных металлов, ценных бумаг, не являющимся производными финансовыми инструментами, предусматривающим обязанность одной стороны передать иностранную валюту, драгоценные металлы, ценные бумаги в собственность другой стороне не ранее третьего рабочего дня после даты заключения договора, обязанность другой стороны принять и оплатить указанное имущество, порядок бухгалтерского учета по которым определен Положением Банка России от 4 июля 2011 года № 372-П «О порядке бухгалтерского учета производных финансовых инструментов», зарегистрированным Министерством юстиции Российской Федерации 22 июля 2011 года № 21445, 6 декабря 2013 года № 30553, 18 декабря 2015 года № 40165, 8 декабря 2017 года № 49187 (далее Положение Банка России № 372-П) (далее

ПФИ). Величина КРС рассчитывается в соответствии с приложением 3 к настоящей Инструкции (код 8811);

РСК – величина риска изменения стоимости кредитного требования в результате ухудшения кредитного качества контрагента, рассчитанная в соответствии с приложением 7 к настоящей Инструкции (код 8866);

ОР – величина операционного риска, рассчитанная в соответствии с Положением Банка России № 652-П (код 8942);

РРi – величина рыночного риска, рассчитанная в соответствии с Положением Банка России от 3 декабря 2015 года № 511-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска», зарегистрированным Министерством юстиции Российской Федерации 28 декабря 2015 года № 40328, 7 марта 2019 года № 53986 [8, 9].

Показатель РРi – используется при расчете нормативов достаточности капитала банка. Значения показателя РР рассчитываются отдельно для каждого норматива достаточности капитала банка: РР1 для норматива Н1.1 (код 8812.1), РР2 для норматива Н1.2 (код 8812.2), РР0 для норматива Н1.0 (код 8812.0);

КРПи – величина кредитного риска, рассчитанная на основе ПВР для целей включения в нормативы достаточности капитала. Значения показателя КРПи рассчитываются отдельно для каждого норматива достаточности капитала банка: КРП1 для норматива Н1.1, КРП2 для норматива Н1.2, КРП0 для норматива Н1.0 (сумма кодов 8757.i, 8758.i, 8759). Балансовые активы, участвующие в расчете показателя КРПи, не включаются в активы I III и V групп активов, а учитываются в IV группе активов с последующим исключением [8, 9].

КРФи – величина кредитного риска по вложениям банка в акции и (или) паи акционерных инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов, негосударственных пенсионных фондов, а также фондов, расположенных за пределами территории Российской Федерации (далее вложения в фонд), в том числе переданным в доверительное управление, рассчитанная в соответствии с приложением 9 к настоящей Инструкции. Значения показателя КРФи рассчитываются отдельно для каждого норматива достаточности капитала

банка: для норматива Н1.1 (код 8761.1), для норматива Н1.2 (код 8761.2), для норматива Н1.0 (код 8761.0) [8, 9].

Норматив финансового рычага (Н1.4 должен быть не менее 3%) рассчитывается как отношение величины основного капитала банка к сумме:

- балансовых активов, взвешенных по уровню кредитного риска 100 процентов;
- кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера;
- кредитного риска по операциям с ПФИ;
- кредитного риска по сделкам купли-продажи ценных бумаг без прекращения признания с обязательством обратной продажи (покупки) ценных бумаг и по операциям займа ценных бумаг [9].

$$Н1.4 = \frac{K2}{Арфр+КРВфр+КРСфр+РКЦБфр} * 100\%, \quad (1)$$

где K2 величина основного капитала банка, определенная в соответствии с методикой;

Арфр – величина балансовых активов банка, отраженных на балансовых счетах бухгалтерского учета (за вычетом показателей, принимаемых в уменьшение величины источников основного капитала (в целях расчета норматива финансового рычага (Н1.4), а также сформированных резервов на возможные потери и (или) резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности), взвешенных по уровню риска 100 процентов (код 8773 за вычетом кодов 8774, 8775);

КРВфр – величина кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера в целях расчета норматива финансового рычага (Н1.4) с учетом применения коэффициентов кредитного эквивалента (код 8780);

КРСфр – величина кредитного риска по ПФИ в целях расчета норматива финансового рычага (Н1.4), рассчитанная в соответствии с приложением 10 к настоящей Инструкции (код 8776);

РКЦБфр – величина кредитного риска по сделкам кредитования ценными бумагами (сумма кодов 8777, 8779 за вычетом кода 8778) [9].

Н2 (минимум 15%) – норматив мгновенной ликвидности;

$$Н2 = \frac{\text{Лам}}{\text{Овм} - \text{Овм}^*}, \quad (2)$$

где Лам – высоколиквидные активы, то есть финансовые активы, которые должны быть получены в течение ближайшего календарного дня, и (или) могут быть незамедлительно востребованы банком, и (или) в случае необходимости могут быть реализованы банком в целях незамедлительного получения денежных средств, в том числе средства на корреспондентских счетах банка в Банке России, в банках-резидентах, в ВЭБ.РФ, в банках стран, имеющих страновые оценки «0», «1», или стран с высоким уровнем доходов, являющихся членами ОЭСР и (или) Еврозоны, в банках стран БРИКС, имеющих страновую оценку «2», в Международном банке реконструкции и развития, в Международной финансовой корпорации и в Европейском банке реконструкции и развития, средства в кассе банка. Показатель Лам рассчитывается как сумма остатков на счетах № 30210, 30235, 30413, 30416, 30417 и кодов 8720, 8742, 8894, 8895, 8910, 8921, 8967, 8969, 8962, 8972, уменьшенная на значение кода 8701;

Овм — обязательства (пассивы) по счетам до востребования, по которым вкладчиком и (или) кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении;

Овм* — величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования, определенная в порядке, установленном пунктом 3.6 настоящей Инструкции (код 8922) [9].

НЗ (минимум 50%) норматив текущей ликвидности банка;

$$НЗ = \frac{Лат}{Овт - Овт^*}, \quad (3)$$

где Лат — ликвидные активы, то есть финансовые активы, которые должны быть получены банком, и (или) могут быть востребованы в течение ближайших 30 календарных дней, и (или) в случае необходимости реализованы банком в течение ближайших 30 календарных дней в целях получения денежных средств в указанные сроки;

Овт — обязательства (пассивы) по счетам до востребования, по которым вкладчиком и (или) кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении, и обязательства банка перед кредиторами (вкладчиками) сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней;

Овт* — величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней [9].

Н4 (максимум 120%) норматив долгосрочной ликвидности банка:

$$Н4 = \frac{Крд}{Ко + Од + О^*}, \quad (4)$$

где Крд — кредитные требования с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, а также пролонгированные, если с учетом вновь установленных сроков погашения кредитных требований сроки, оставшиеся до их погашения, превышают 365 или 366 календарных дней, за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным кредитным требованиям в соответствии с Положением Банка России № 590-П и Положением Банка России № 611-П (код 8996 за вычетом кода 8850);

Од — обязательства (пассивы) банка по кредитам и депозитам, полученным банком, за исключением суммы полученного банком

субординированного кредита (займа, депозита) в части остаточной стоимости, включенной в расчет собственных средств (капитала) банка, а также по обращающимся на рынке долговым обязательствам банка с оставшимся сроком погашения свыше 365 или 366 календарных дней (сумма кодов 8918 и 8997 за минусом кода 8873). Обязательства, отраженные по коду 8873, принимаются в уменьшение показателя ОД на следующий рабочий день после возникновения у банка обязанности досрочного исполнения обязательств по привлеченным средствам или выпущенным ценным бумагам в ближайшие 365 или 366 календарных дней, в части средств, отраженных по коду 8872;

О* — величина минимального совокупного остатка средств по счетам со сроком исполнения обязательств до 365 календарных дней и счетам до востребования физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций), не вошедшим в расчет показателя ОД, определяемая в порядке, установленном пунктом 3.6 настоящей Инструкции (код 8978) [9].

Н6 (максимум 25%) максимальный размер риска на одного заемщика и группу связанных заемщиков:

$$Н6 = \frac{Крз}{К_0} * 100\%, \quad (5)$$

где Крз — совокупная сумма кредитных требований банка к заемщику, имеющему перед банком обязательства по кредитным требованиям, или группе связанных заемщиков за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным кредитным требованиям в соответствии с Положением Банка России № 590-П и Положением Банка России № 611-П [9].

Н7 (максимум 800%) максимальный размер крупных кредитных рисков:

$$Н7 = \frac{\sum Кскр_i}{К_0} * 100\%, \quad (6)$$

где Кскр_і — і-й крупный кредитный риск за вычетом сформированного резерва на возможные потери по соответствующим кредитным требованиям (условным обязательствам кредитного характера) в соответствии с Положением Банка России № 590-П и Положением Банка России № 611-П, определенный с учетом взвешивания на коэффициент риска, установленный в отношении

соответствующих активов в соответствии с пунктом 2.3 настоящей Инструкции (код 8998) [9].

Н12 (максимум 25%) норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц:

$$Н12 = \frac{\sum K_{инi}}{K_0} * 100\%, \quad (7)$$

где $K_{инi}$ — величина i -й инвестиции банка в акции (доли) других юридических лиц за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным инвестициям [9].

Н18 (минимум 100%) норматив минимального соотношения размера ипотечного покрытия и объема эмиссии облигаций с ипотечным покрытием регулирует (ограничивает) кредитный риск кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием, и определяет минимальное соотношение размера ипотечного покрытия и объема эмиссии облигаций с ипотечным покрытием.

$$Н18 = \frac{ИП}{Обл} * 100\%, \quad (8)$$

ИП (ипотечное покрытие) – размер ипотечного покрытия, определенный на основании статьи 3 Федерального закона от 11 ноября 2003 года № 152-ФЗ «Об ипотечных ценных бумагах» (код 8935);

Обл – объем эмиссии облигаций с ипотечным покрытием, который определяется как сумма номинальной стоимости облигаций с ипотечным покрытием и сумма процентов по этим облигациям (код 8951) [9].

Н25 (максимум 20%) Норматив максимального размера риска на связанное с банком лицо (группу связанных с банком лиц):

$$Н25 = \frac{\sum K_{рл}}{K_0} * 100\%, \quad (9)$$

$K_{рл}$ – совокупная сумма требований банка к связанному с ним лицу (группе связанных с ним лиц), возникающих по обязательствам связанного с банком лица (группы связанных с банком лиц) перед банком и вследствие наличия обязательств связанного с банком лица (группы связанных с банком лиц) перед третьими лицами, вследствие которых у банка возникают требования

в отношении указанного лица (лиц, входящих в группу лиц), за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным требованиям в соответствии с Положением Банка России № 590-П и Положением Банка России № 283-П. Показатель Крл рассчитывается на основании методики, установленной настоящей главой, с учетом требований для расчета показателя Крз, установленных главой 5 (за исключением положений абзацев первого и третьего пункта 5.6, подпункта 5.6.3 пункта 5.6 и пункта 5.12) настоящей Инструкции [9].

Если возвращаться к отличиям между банками с универсальной и базовой лицензиями, то нужно понять смысл, который заложил Банк России, при разработке подобного разграничения. ЦБ РФ мотивирует разделение банков по размеру капитала неоднородностью сектора, что не позволяет маленьким и региональным банкам сложно конкурировать с большими в привлечении ресурсов, что в последствии оказывает большую регуляторную нагрузку. Первым различием является количество нормативов, которые должны будут раскрывать банки с базовой лицензией. В таблице 2 указаны основная разница в нормативных требованиях к банкам в зависимости от типа лицензии.

Таблица 2 – Сравнение нормативов банков с базовой и универсальной лицензиями⁴

Показатель	Базовая лицензия	Универсальная лицензия
Минимальный размер капитала	0,3 млрд. рублей	1 млрд. рублей
Н1.0 – норматив достаточности капитала	Min=8%	Min=8%
Н1.2 – норматив достаточности основного капитала	Min=6%	Min=6%
Н3 – Норматив текущей ликвидности	Min=50%	Min=50%
Н6 – Требования к нормативу максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных лиц.	Max=20%	Max=25%
Н25 – Требования к нормативу максимального размера риска на группу связанных с банком лиц	Max=20%	Max=20%

⁴ Составлено автором по [8, 9]

Как видно из таблицы 2, то для банков с базовой лицензией будет действовать 5 обязательных нормативов вместо 12 для универсальной. Также введена в действие Инструкция Банка России «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» 183-И, от 6 декабря 2017 г. в которой как раз закреплены все требования к банкам с базовой лицензией и Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И (ред. от 26.03.2020) «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией». При этом изменения еще коснулись порядка расчета нормативов Н6 и Н25. В частности, операции, совершенные банком с субъектом, не являющимся физическим лицом, или субъектом малого или среднего предпринимательства, и отраженные на балансовых счетах и внебалансовых счетах после 1 января 2018 года, с 1 июля 2018 года включаются в числитель обоих нормативов за вычетом сформированного резерва на возможные потери с коэффициентом 2. Такой коэффициент не применяется в отношении остатков денежных средств на корреспондентских счетах в банках с универсальной лицензией, за исключением остатков денежных средств, определенных специальными пунктами Инструкции Банка России. Операции с НКО «Национальный Клиринговый Центр» учитываются с коэффициентом риска 100%. Прежде всего это связано с тем, чтобы мотивировать банки работать с малым и средним бизнесом и физическими лицами в первую очередь, а не проводить различные операции с кредитными организациями и не держать средства на их счетах. Также сомнительным решением выглядит отсутствие в списке норматива Н2 (норматив мгновенной ликвидности), Н9.1 (максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам)), Н12 (норматив использования собственных средств капитала банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц). Отсутствие данных нормативов является наиболее критичным. Не предоставление информации по Н2 спровоцирует повышение рисков при оценке финансового положения контрагента, и увеличит риск нанесения ущерба населению при дестабилизации банка. Не публикация данных по Н9.1 может спровоцировать сокрытие реального

положения дел по данному вопросу и возрастание числа схем по выводу средств из банка, аналогично по Н12 [8, 9]. В таблице 3 рассмотрены различия Банка России по требованиям, связанных с предоставлением документов.

Таблица 3 – Различие требований Банка России к банкам с базовой и универсальной лицензией⁵

Виды информационных данных	Базовая	Универсальная
Информация о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом.	Необязательна к раскрытию	Обязательна к раскрытию
Информация о лицах, под контролем либо значительным влиянием которых он находится.	Необязательна к раскрытию	Обязательна к раскрытию
Информация о финансовых инструментах, включаемых в расчеты собственных средств.	Необязательна к раскрытию	Обязательна к раскрытию
Руководитель службы внутреннего контроля.	Может не назначаться	Обязательно назначается

Также требования к раскрытию информации о владельцах, процедурах оценки рисков и тому подобного различаются. Как видно из таблицы 2 банки с базовой лицензией теперь имеют право не раскрывать информацию о владельцах и конечных бенефициарах, что в перспективе может поспособствовать сокрытию связей с другими компаниями, в том числе за границей. Это усложнит оценку финансового положения контрагента, а значит не позволит банку объективно оценить принимаемые риски, что в будущем может принести убытки банку и предупреждения со стороны регулятора. То же самое можно отнести к нераскрытию информации о рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом. Сокрытие информации о финансовых инструментах, включаемых в расчет собственных средств не позволит оценить на сколько качественный

⁵ Составлено автором по [8, 9]

капитал у банка, что в свою очередь может привести к проблемам при работе с подобными банками или при отзыве лицензии. Как видно в таблице 4, ограничения также касаются операций с нерезидентами.

Таблица 4 – Различия в проведении операций с нерезидентами между банком с универсальной и базовой лицензией⁶

Банковские операции	Базовая	Универсальная
Размещать привлеченные во вклады денежные средства нерезидентов ФЛ и ЮЛ от своего имени и за свой счет	Запрещается	Нет ограничений
Привлекать во вклады и размещать драгметаллы нерезидентов	Запрещается	Нет ограничений
Выдавать банковские гарантии нерезидентам	Запрещается	Нет ограничений
Открывать корреспондентские счета в иностранных банках	Запрещается ⁷	Нет ограничений
Создавать филиалы и иметь дочерние организации на территории иностранного государства	Запрещается ⁸	Нет ограничений

Хотелось бы акцентировать внимание на том, что все эти положения тесно связаны с оценкой контрагента банком, данная информация предоставляется Банку России для контроля, а значит есть вероятность, что появится недопонимание между регулятором и банком, сделавшим оценку. Самым главным же ограничением базовой лицензии будет спектр операций с нерезидентами. Свод ограничений, представленных в таблице 3, в основном направлен на операции с нерезидентами, что в теории должно повысить прозрачность и стабильность банков с малым капиталом, также это позволит ограничить вывод средств из банков за границу. Данный вид операций привлекателен и прибылен для банков, но есть вероятность, что данное ограничение для маленьких банков не внесет каких-либо корректировок, а значит большого желания оставлять универсальную лицензию может не

⁶ Составлено автором по [8, 9]

⁷ За исключением открытия счета в иностранном банке для целей участия в международной платежной системе

⁸ До 1 января 2019 года банки с капиталом менее 1 млрд. рублей могут создавать свои филиалы и иметь дочерние организации за границей с разрешения ЦБ РФ

возникнуть. В связи с этим регуляторные послабления могут взять верх при выборе вида лицензии. Также можно отметить запрет на операции и сделки с ценными бумагами, не входящими в котировальный список первого уровня либо ценными бумагами, не соответствующими требованиям Банка России. Проблем данное ограничение не должно вызвать, потому что большое количество ликвидных бумаг находится как раз в первой категории. Кроме этого, есть еще послабления со стороны регулятора по формированию обязательных резервов, в частности, по рублевым обязательствам ФЛ доля резерва составит не 5%, а 1%, то же самое касается и иных требований, кроме ЮЛ-нерезидентов. Это позволит банкам использовать больший объем средств для получения прибыли [12].

После рассмотрения основных типов банков и нормативных ограничений их деятельности, стоит перейти к истории возникновения онлайн банков, что в России, что за рубежом, разбором и закреплении единого термина, объединяющего все эти банки.

1.3.DIRECT BANK: ИСТОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВ БЕЗ ОФИСОВ ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Современные технологии год за годом меняют быт людей, внося все больше нового в повседневные дела, будь это покупка продуктов или билетов кино, будь то оформление ипотеки или банковской карты. Все больше уходит онлайн покупки, и все меньше действий требует приобретение тех или иных продуктов и услуг. При этом вне зависимости от принадлежности компании или сферы, все пытаются внедрять современные технологии тем самым не только позволяя клиентам получить услугу удаленно, а также и экономить самой компании на расходах. Такой же подход затрагивает и банковскую сферу, которая долгие годы в России не менялась и была вдали от современных технологий и их распространения. Чего стоит правило некоторых банков,

которое действует и по сей день, что нужно постоянно приходить в отделение банка, чтобы подтвердить какие-либо операции со счетом, а также забирать банковские карты приходится в офисах, а значит нужно потратить время, чтобы добраться и простоять в очереди, чтобы выполнить простейшие операции. Технологическое развитие в большей степени нужно не сколько клиентам, а сколько банкам, для оптимизации внутренних процессов. Поэтому появилось такие понятия, как необанк, онлайн банк, виртуальный банк и Direct Bank. Для того, чтобы в дальнейшем продолжить изучение данной темы нужно определить разницу между всеми терминами. Стоит отметить, что на английском банки без офисов называются «Direct Bank» прямой банк, поэтому название полностью соответствует идеологии банка и положению в истории. Прямой банк является банком без филиальной сети, которая предлагает свои услуги удаленно через интернет-банкинг и телефонного банкинга, а также может предоставить доступ через банкоматы (часто через межбанковские сетевые альянсы), почты и мобильного телефона. За счет устранения затрат, связанных с банковскими филиалами, прямые банки могут сделать значительную экономию средств, которые они могут направить к клиентам через более высокие процентные ставки или более низкие сборы за обслуживание. Соответственно термин «Direct Bank» используется только для описания иностранных банков, так как этот термин, по мнению автора, является правильным с исторической точки зрения.

Необанк – банк, имеющий малое количество оффлайн отделений, осуществляя все взаимодействие с клиентом через Дистанционные каналы, такие как приложение, смс-информирование, call-центры и т.п [50]. Для понимания кого же стоит относить к подобным банкам, автор работы сформировал список отличительных особенностей подобных банков:

- Наличие приложения для целевой аудитории банка (для физических лиц или юридических) и постоянное обновление;
- Основной канал взаимодействия с клиентом – call-центр или приложение;

- Существует своя система курьеров для доставки карточных продуктов и заключения договоров;
- Отсутствие большой филиальной сети;
- Наличие в банке большого штата разработчиков и прочих IT-специалистов;
- Специальные предложения для Юридических и физических лиц;
- Круглосуточная помощь технической поддержки;
- Наличие маркетингового отдела или ПО, анализирующего потребности клиентов и активное использование новых каналов рекламы.
- Использование мобильных платежных систем (Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay) [50].

Виртуальный банк (цифровой банк) – финтех сервис, который соответствует всем вышеперечисленным требованиям для необанков, только не имеет собственной лицензии для ведения деятельности. Примером таких банков являются – Рокетбанк, Сфера, Точка, ДелоБанк.

Онлайн банк – банк полностью соответствующий списку отличительных особенностей необанка, но при этом не имеет отделений вовсе. Примером таких банков можно назвать Тинькофф Банк. После уточнения всех вопросов, связанных с терминологией и правильным названием банков без отделений, можно обратиться к истории появления таких банков.

Людам, которые отдаленно связаны с банковским сектором, на вопрос про время создания банка без офисов чаще называют даты, которые находятся в промежутке между нулевыми и 10-ми годами нынешнего века. Такой ответ является в корне неверным. Первый банк без офисов появился 1 октября 1989 года. Этим банком стал «First Direct», которые на тот момент принадлежал «Midland Bank» один из «Большой четверки» банков в Великобритании. [80] Коммерциализация Интернета в начале 90-х годов была крупнейшим мотивом в создании прямых банковских моделей. Как Интернет стал более доступным, то традиционные банки стремились сократить эксплуатационные расходы, предлагая через интернет банковские услуги, но происходило это не

повсеместно. Понятие прямого банка приобрели широкую известность с появлением онлайн-банкинга технологии в начале 1990-х годов, что привело к созданию ряда прямых банков, хотя многие из них принадлежали традиционным банкам. Некоторые прямые банки на первых порах предлагают только счет-онлайн, вклады. Эти банки не имели традиционной банковской инфраструктуры, у них нет сети филиалов, за счет такой экономии, которая позволила многим из них предлагать сберегательные счета с более высокими процентными ставками и кредиты с более низкими процентными ставками, чем большинство традиционных банков. «Direct Bank» позиционировали себя первыми, кто отказался от филиалов. Контакт с клиентами осуществлялся при помощи call-центров, которые работали 24 часа в день, что позволяло решать проблемы здесь и сейчас, а не ждать своей очереди в офисе. Виртуальные банки могут работать практически с одного компьютера и сервера администрирования без существенной инфраструктуры. Однако первоначальный потребитель без колебаний при проведении денежных операций через Интернет, особенно с образованием, они не могли справиться с лицом к лицу. С течением времени начали внедрять понятие «Виртуальный банк», которое начало вытеснять изначальное определение «Прямой Банк». Хотя под собой несет немного другой смысл, различия между этими понятиями будут рассмотрены во второй главе данного исследования.

Как говорилось ранее для «Direct Bank» важными условиями существования и процветания важны постоянное технологическое развитие и совершенствование каналов взаимодействия с клиентами (e-banking). Соответственно основным понятием, которое характеризует такие банки становится дистанционное обслуживание.

ДБО – комплекс технологий, которые позволяют финансово-кредитным организациям предоставлять свои услуги конечным пользователям удаленно с помощью телекоммуникации, т.е. без непосредственного посещения офиса последними [23]. В настоящее время можно выделить три наиболее распространенных вида систем дистанционного банковского обслуживания:

– PC-Banking («клиент— банк»), использующие прямую связь с банком по модему и предусматривающие установку специального программного обеспечения на компьютере клиента;

– Системы «телебанк» (phone-banking), предоставляющие платежные и информационные банковские услуги по телефону / телефаксу с использованием компьютерной телефонии;

– Интернет-банкинг (internet-banking)— системы предоставления банковских и посредством Интернета, для использования которых клиенту, как правило, не нужно иметь специальное программное обеспечение и можно работать со своим банковским счетом с любого компьютера, подключенного к сети Интернет [56];

– Обслуживание через банкоматы (ATM-banking);

– APP-banking. Этот вид ДБО автор выделяет в связи с тем, что сейчас он привлекает большое количество новых клиентов, упрощает их взаимодействие с банком. Именно в эту группу нужно относить услуги по предоставлению услуг банка через мобильное приложение, т.к происходит установка специализированного ПО, которое позволяет напрямую связываться с банком. Но отличает это от PC-banking, тот факт, что приложение устанавливается на смартфон, а не ПК, так же и то, что изменяется объем использования данного ПО и места, в которых его им можно воспользоваться.

Соответственно из предыдущей классификации вытекает, что на сегодняшний момент основными каналами взаимодействия онлайн банка с клиентами являются:

- Web-сайт (Интернет-банкинг);
- Мобильное приложение (APP банкинг);
- Мобильный телефон (Мобильный банкинг);
- Call-центры (Телефонный банкинг);
- Банкоматы (АТМ-банкинг) (в качестве исключения у некоторых прямых банков есть такой канал взаимодействия за счет того, что они

принадлежат крупному банку, который в свою очередь имеет собственные банкоматы и не планирует сокращать их количество или совсем отказываться от них);

Как можно заметить здесь нет примера из РС банкинга. Это связано с выделением нового направления, которое выделил автор -APP-banking. Большинство пользователей используют свой смартфон для взаимодействия с банком, потому что он всегда под рукой, что позволяет за мгновение решить ту или иную проблему.

Если вкратце остановиться на плюсах для клиента, то стоит обратить внимание, что при взаимодействии последних с прямым банком в разы сокращается время ожидания:

- Клиенту никуда не нужно идти, а достаточно написать в чате приложения банка или позвонить в call-центр, которые зачастую работают круглосуточно и имеют полный доступ к вашим данным по номеру телефона, а соответственно им не нужно искать информацию о вас, она высвечивается автоматически при вашем обращении;

- Всю интересующую информацию по всем продуктам банка вы можете просмотреть в том же приложении;

- Постоянно технологическое развитие, что позволяет внедрять новые решения, которые упрощают взаимодействие клиента с банком и собственными денежными средствами, и возможностями;

- Снять средства клиент может практически в любых банкоматах, поэтому не нужно искать «свой» банкомат. Это связано с тем, что «Direct bank» входят в банковские альянсы, тем самым позволяют своим клиентам использовать банкоматы конкурентов;

- Оно же позволяет вам полностью контролировать свой счет, а здесь кроется еще одна причина популярности таких банков [50].

Исторически сложилось мнение у банков, что они управляют деньгами и людьми, поэтому они должны подчиняться их правилам игры, но с появлением прямых банков клиентам предоставили шанс почувствовать себя тем звеном,

которое само управляет процессами, а чувство власти даже на таком уровне греет душу многим людям. Но все вышеперечисленные плюсы в большей степени относятся к клиентам младшего поколения, ведь они очень хорошо используют гаджеты в повседневной жизни, а старшее поколение, как и часть, очень маленькая часть, молодежи не доверяют «удалённым» банкам, основываясь на мнении, что такие операции в век хакеров небезопасны. Также людьми овладевает иллюзорный страх, того что они никогда не видели офисов, зданий, то есть чего-то вещественного, что связано с этим банком, а это всегда вызывает у современного человека недоверие. Все же самым существенным минусом является то, что нет банкоматов у банка, а значит могут возникнуть проблемы при получении или перечислении наличных средств со своего счета и на него соответственно.

Совсем однозначно говорить, что для клиента такого банка только плюсы, конечно, нельзя:

– Одним из минусов для клиентов является то, что требуется постоянное использование мобильной связи или интернета, соответственно при их отсутствии не получится воспользоваться нужными услугами или решить проблему;

– Отсутствие чего-то вещественного, что может зародить в человеке сомнение по поводу подобных банков;

– Различные комиссии, которые связаны с отсутствием собственных офисов, банкоматов, ведь возможность пополнять счет или снимать средства с него при помощи сторонних организаций бесплатно для банка;

– Отторжение некоторыми организациями инновационных решений, которые используют «Direct bank».

Если же рассмотреть пользу для банковского сектора появления таких необычных участников, то здесь все еще менее однозначно. Сначала нужно рассмотреть отрицательные моменты в появлении таких банков:

– Злоумышленникам добавили еще один канал доступа к конфиденциальной информации клиента банка, что может при отсутствии

должного внимания к безопасности и шифрованию привести к огромным потерям, как информационным, так и финансовым;

– На сегодняшний момент появляется много небанковских структур, которые переманивают клиентов, что частично уменьшает возможности банков, пока что не в таком большом объеме, чтобы это критически сказывалось на последних, но это тревожный сигнал;

– Требуется постоянный поиск новых решений, которые позволят привлечь еще больше клиентов, т.е. быть на шаг вперед обычных банков.

Из плюсов стоит отметить одни из самых главных:

– Постоянное технологическое развитие прямых банков. Благодаря им появилась надежда, что и банки в классическом понимании тоже будут использовать новейшие технологии, тем самым будут постоянно идти в ногу с прогрессом или хотя бы будут пытаться догнать его, а еще и смогут стать чуть ближе к своим клиентам;

– Постоянное развитие отношений между банками для взаимодействия и предоставления услуг;

– Развитие и технологическое совершенствование одного банка заставляет двигаться вперед и других, чтобы совсем не отстать;

– Все большее взаимодействие с технологическими компаниями и структурами, которые совсем не связаны с банками. Положительным примером являются такие технологии как: Apple Pay и Samsung Pay.

Один из первых полностью функциональных прямых банков в Соединенных Штатах был Security First Network Bank (SFNB), который был запущен в октябре 1995 года, и был первым прямым банком, застрахованным Федеральной корпорацией по страхованию вкладов [91]. Хотя SFNB получали не так много прибыли в первые годы, но они продемонстрировали, что концепция прямого банка может работать. Одним из первых с полным спектром услуг прямых банков Европы был ENBA, Дублин Интернет-инкубатора компания под банковской лицензией французского банка, Banque d'Escompte. Свою деятельность первый начал в Великобритании в сентябре 1999 года, он

получил значительное внимание. Хотя EggBank, запущен был раньше, в октябре 1998 года, но они были изначально не с полным спектром услуг прямого банка [91].

С середины 2000-х годов онлайн и телефонный банкинг стал основой розничных банковских услуг и большинство банков включили их в свои основные услуги для преобразования или сокращения их филиальной сети, чтобы отразить преимущества, которые есть у прямых банков. Данные банки свои услуги изначально предоставляли при помощи телефонии.

Первый прямой Банк Азии был finatiQ, были подразделением Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC) из Сингапура, открытой в апреле 2000 года. Он был закрыт в 2011 году и его операции объединены с основной банковской структурой родительского OCBC, заявив, что Интернет-банкинг с тех пор стал основной частью OCBC и многоканальной стратегии, которая также включает в себя филиалы, банкоматы и мобильный банкинг.

Возвращаясь же прародителю, то в 1992 году «First Direct» стал частью HSBC, после приобретения этим банком бизнеса Midland. «First Direct» обработала свой первый вызов в 12:01 1 октября 1989 года. Более 1000 звонков были приняты в течение первых 24 часов. О запуске в 1989 году было объявлено в различных газетах. В мае 1991 года банк имел базу из 100 000 клиентов, и к марту 1993 года он имел уже 250 000. Он впервые достиг самоокупаемости в декабре 1994 года. В апреле 1995 года Банк получил 500 000 клиентов [91].

В мае 1999 года он открыл SMS-банкинг, служба, через которую банк предупреждает клиентов по SMS, если остаток средств на текущий счет опускается ниже определенной суммы и, если установлено, будет посылать мини-выписки также по SMS. Банк начал ограниченные испытания Интернет-банкинга в июле 1997 года, запуск службы полностью в августе 2000 года.

В январе 2004 года Банк открыл «First Directory» служба, которая добавляла дополнительные услуги на текущие счета, такие как текстовые сообщения банку, ежегодное страхование путешествий и страхование мобильного телефона за фиксированную ежемесячную плату [91].

В 2006 году банк приступил к осуществлению первого поколения мобильного банкинга в партнерстве с MONILINK, предварительного знакомства с мобильным приложением. В феврале 2007 года «First Direct» стал первым банком Великобритании, который ввел плату за основные финансовые операции [80].

На современном этапе онлайн банки не ограничиваются предоставлением своих услуг только по телефонному каналу, благодаря техническому прогрессу контакт со своими клиентами банки могут держать через приложение на телефоне, сайт и т.п. Тем самым увеличилось количество каналов распространения банковских услуг, тем самым позволяя выбрать свою индивидуальную траекторию развития и взаимодействия с клиентом, выходя за рамки банковского сектора. Сегодня люди живут в своих смартфонах, жизнь без которых уже не могут себе представить. Современный человек уже привык решать все свои задачи при помощи гаджетов, которые упрощают взаимодействия с удаленным пользователем, будь то друг, будь то банк. Это позволяет сегодня различным компаниям, в том числе банкам, привлечь к себе новых клиентов, которые ранее не были заинтересованы в услугах последних. А раз появился такой канал взаимодействия банка и клиента, который позволял бы получить кредит, открыть вклад, проконсультироваться по поводу открытия собственного счета, то и появились такие банки, которые вовсе отказались от личного взаимодействия со своими клиентами. Данный факт имеет большое количество положительных моментов, как для клиента, так и для самого банка.

Прямые банки активно появляются и развиваются на мировой арене. Интерес и зарубежных клиентов к продуктам таких банков велик, в рамках данной работы будет рассказана основная информация о подобных банках и их интересных предложениях.

На данный момент стоит выделить 7 самых значимых прямых банка:

- «Ally Bank», входит в состав Ally Financial;
- «Bank of Internet USA», входит в состав «BoFI Federal Bank»;
- «Smile», входит в состав «The Co-operative Bank»;

- «First Direct», входит в состав «HSBC»;
- «ING Direct», входит в состав «ING Group»;
- «Tinkoff Bank»;
- «Telenor banka», входит в состав «Telenor Group» [91].

Если внимательно прочитать этот список, то можно отметить, что каждый Прямой банк принадлежит другому более крупному банку или входит в его состав, на этом фоне выделяется «Тинькофф Банк», который является полностью самостоятельной единицей.

Все вышеперечисленные банки предоставляют услуги удаленно и постоянно развивают свои каналы связи, что позволяет идти в ногу с трендами, а значит и соответствовать требованиям современного общества. Главными законодателями мод по работе с клиентами являются «First Direct» и «UBank». Они смогли оригинально подойти к представлению своих продуктов потенциальным клиентом, что позволило им оперировать огромной базой.

В современном мире данные банки получили огромную популярность, практически в каждой экономически развитой стране есть онлайн банк, который составляет конкуренцию банкам классического устройства. Но если обратить на одну особенность, то прямые банки находятся под контролем крупного, даже системного для каждой из стран банка, хотя начинали свое существование отдельно. Это показывает, что банки верят в успешность удаленного взаимодействия и сервиса. В России неким образом сформировалась похожая ситуация.

В России всего один полноценный прямой банк, который составляет конкуренцию классическим, остальное – виртуальные банки, так называемые сервисы, такие как Рокетбанк, Touchbank, которые не смогут претендовать на такую же обширную аудиторию в связи со своей узкой направленностью. И ограниченностью предоставляемых услуг. Но они в свою очередь помогают развиваться и не стоять на месте «Тинькофф Банк». Причем последний получил огромную популярность среди потребителей Российского рынка, что в дальнейшем позволит развиваться с такими же темпами.

Основная история развития онлайн банков в России связана с Тинькофф банком, поэтому будет рассмотрена история формирования именно этого банка. Годом основания банка стоит считать 2006 год, именно в этом году предприниматель Олег Тиньков зарегистрировал компанию с названием «Тинькофф Кредитные Системы». То есть история компании насчитывает порядка 10 лет, что совсем немного для банка. Главной идеей Олега Тинькова при создании банка было дистанционное обслуживание клиентов, т.е. образование первого в России банка, который не имел бы ни банкоматов, ни отделений банка по всей территории страны. На сегодняшний день «Тинькофф Банк» так и является единственным онлайн-банком в стране [57].

На протяжении 2005 и 2006 годов консалтинговая компания Boston Consulting Group изучала возможность открытия в России подобного банка, при этом придя к заключению, что дистанционный банк имеет право на жизнь, но ответа как это осуществить Тиньков не получил. За советом он обратился к главе Visa Оливеру Хьюзу, которому и предложил возглавить этот банк, к лету 2007 года это предложение вступило в силу. Это был стартап, но в руках не простых людей, а опытных мастеров своего дела. Один знал все о финансовом рынке, а другой знал, как строить бизнес и сделать его успешным. Конечно, на стартовой позиции «ТКС Банк», как стартап имел все риски данной категории проектов, все усложнялось тем, что нужно было войти в столь большой и консервативный сектор, который имеет огромное количество специфик. Но каждая из проблем решалась поступательно и успешно. Первая была – лицензия. Это решили при помощи того, что банк создали на основе выкупленного Олегом Тиньковым «Химмашбанк», небольшой кэптивный банк, занимавшийся обслуживанием предприятий из химической и фармацевтической отрасли [57, С. 78]. В те времена еще «ТКС» требовалась лицензия на оказание банковских услуг, и проще было создать новый банк на основе какого-либо другого, чем начинать все с нуля, в том числе и получение лицензии.

В открытие «ТКС Банк» Олег Тиньков вложил порядка 70 млн. долларов США из своего восьмидесятимиллионного состояния. Самое первое и большое

по объему вложение из этих 70-ти миллионов было направлено на IT-систему, что и должно было являться основой для технологического банка, оно составило 20 миллионов. Если сравнивать с другими банками на тот момент, то у них подобные вложения составляли сумму в 6 раз меньшую. Полноценный запуск «Тинькофф Кредитные Системы» состоялся летом 2007 года, а осенью того же года Goldman Sachs купил 15% за 15 млн. долларов США. По этим данным можно заметить, что Тиньков уже к осени оценивал стоимость своей компании в 100 млн., вместо стартовых 70 [57, С.78].

В связи с тем, что отделений не было, то на старте банк обратился к прямой адресной рассылке предложений по оформлению кредитных карт. Письма были отправлены миллионам адресатов, основной упор был сделан на компании-партнеры страховые компании, автомобильные дилеры, операторы сотовой связи, а также на людей из маленьких городов. Привлечение последних было связано с тем, что проживавшие в данных городах люди подчас не брали ранее кредиты и вообще о кредитных картах знали очень мало. Некоторые писали в анкетах матерные слова и отправляли обратно, другие пытались засунуть бумажное изображение карты в банкомат. Банкоматы ломались, и Тинькову звонили банкиры-конкуренты и просили прекратить безобразие. Неудивительно, ведь банк сразу сделал ставку на людей из небольших городов, где подчас и банков-то не было. Эти люди раньше не брали кредитов, а кредитную карточку в глаза не видели [57, С.79]. Конечно, на первоначальную рассылку было потрачено огромные средства, но все это требовалось для того, чтобы собрать как можно было бы больше информации, выработать методику оценки заемщиков, а также наладить взаимодействие с «Почтой России». Первоначальный отклик на предложение оформить кредитную карты был меньше 1%, что нельзя назвать успешным результатом, а большую часть клиентов в скором времени составляли женщины, потому что при рассылке предложений использовалась база данных магазинов одежды, которые торгуют при помощи каталогов. Это было немного рискованным решение, потому что не

было курьеров, а на первых парах заключение договора состояло из следующих этапов:

- получение письма потенциальным клиентом;
- ознакомление с предложением;
- заполнение документов клиентом;
- отправка почтой договора компании;
- оценка потенциального клиента;
- подтверждение и отправление карты клиенту.

В данной цепочке очень много рисков, как для банка, так и для клиента:

1. Возможна потеря договора, возможно его изменение со стороны клиента, а в дальнейшем банк может не заметить внесенных коррективов и подтвердить этот договор, что приведет к плачевным последствиям, что и случилось однажды с «Тинькофф Банком».

2. Одним из важных минусов является время, ведь пока все документы дойдут до конечного потребителя может пройти достаточный период времени, чтобы интерес клиента к продукту спал.

В дальнейшем компания частично отказалась от данного канала распространения в пользу рекламы в интернете, распространения информации в СМИ, а также изменило схему получения карт и других продуктов компании. Бизнес-модель банка и сейчас работает по той же схеме, изменились лишь каналы доставки предложений — ТКС по-прежнему выдает карты с низким лимитом людям из небольших городов, но большинство клиентов приходит уже через интернет [57, С.80].

Все взаимодействия банка и клиента перешли на сайт «Тинькофф Банк», что позволяло экономить время не только конечному пользователю, но и самому банку, ведь не нужно тратить временные ресурсы на отправку, получение договора, достаточно обработать информацию в заявке через сайт, а в дальнейшем при помощи курьера отправить договор и карту, чтобы завершить процесс получения того или иного продукта банка. Так же компания начала экономить на распространении собственных карт, ведь исключалось в

дальнейшем взаимодействии с почтой и печатью дополнительной информации, которую нужно было рассылать для ознакомления с продуктом.

Банк набирал популярность и интерес со стороны потенциальных клиентов рос, соответственно и требовались дополнительные средства для того, чтобы выдавать новые кредиты. Тиньков занял принципиальную позицию, что привлечение депозитов не входит в его планы. «Изначально концепция ТКС подразумевала фондирование бизнеса за счет евробондов и рублевых облигаций», — говорит Хьюз [57, С.80]. Идея была полностью скопирована с банка Capital One, который занимался привлечением средств с рынка, а не депозиты. Это было связано с тем, что такие деньги можно было привлечь быстрее, а значит обеспечить банку агрессивный рост и нагонять конкурентов быстрее.

Первый облигационный заем «ТКС» составлял 1,5 млрд. рублей при ставке в 18% годовых. Но, во-первых, это был 2007 год, во-вторых, Тиньков через продажу долговых бумаг привлекал средства инвесторов в стартап., именно в стартап, что влекло за собой огромные риски. Но данная идея не была удачной, эта идея не была оценена по достоинству, что привело к тому, что в первый день было собрано 272 млн. рублей, а размещение организовывали Дойче Банк и «Кит Финанс». Даже с учетом данных средств для роста банку не хватало денег, менеджмент в тот момент не получал выплат по заработной плате, тогда Оливеру Хьюзу пришлось искать инвесторов на западе. Договориться удалось с Goldman Sachs, Vostok Nafta и BlueCrest. Синлицированный кредит составил 1,5 млрд. рублей. Банк спасало то, что заем был номинирован в рублях, потому что в кризисный 2008 год «ТКС» пришлось бы очень сложно покрыть данное обязательство. Затем вышеупомянутая Vostok Nafta купила те же 15%, что Goldman Sachs, но уже за сумму равную 30 млн. долларов, соответственно стоимость банка за этот срок увеличилась вдвое по оценкам Олега Тинькова и инвесторов, что можно назвать успехом. Добавив к этому продажу еврооблигаций в евро в основном скандинавским инвесторам с доходностью в 18% на сумму 100 млн. долларов США, ТКС сформировал средства, благодаря

которым смог пережить кризис 2008 года. Осенью 2008 года наступил срок оферты по первому рублевому выпуску облигаций, и инвесторы предъявили к выкупу почти весь объем. Тиньков вернул деньги всем, кто этого потребовал, и этим до сих пор гордится — немногие в кризис были готовы платить по долгам [57, С.81]. В этот момент стоит вспомнить, что первый выпуск бумаг был продан друзьям, что сыграло свою роль. Кандель и Йордан не стали требовать выкупа их бумаг, а в последствии долг первого был конвертирован в первый в истории «ТКС» валютный депозит, чтобы максимально защитить деньги от девальвации.

В ноябре 2008 года «ТКС» пришлось остановить выдачу карт, так как не было средств у банка. Данный факт вынудил Олега Тинькова отойти от своей изначальной идеи не брать рыночных депозитов. С середины 2009 года банк начал принимать депозиты. Порог окупаемости был преодолен в уже упомянутом 2008 году. «Рентабельность капитала — цифра, показывающая, какую доходность приносят владельцам вложенные в бизнес деньги, — составила сумасшедшие 71%. Хотя сейчас рентабельность капитала снижается, этот показатель продолжает держаться на очень высоком уровне — 48,5% за I полугодие 2013 года. Неудивительно, что инвесторы выстроились в очередь. Тиньков даже хотел поднять цену размещения, но фонды-миноритарии уговорили его этого не делать, а дать тем, кто купит акции, возможность заработать» [57, С.82].

Интерес к данному продукту рос не только со стороны российских пользователей, но и зарубежных. Одним из преимуществ, которое было на стороне «ТКС» была честность в заявлениях по поводу финансовой ситуации компании, если был убыток, то об этом заявлялось открыто. Это добавляло восторгов компании при оценке иностранными инвесторами. Практически год компания себя презентовала инвесторам, а затем официально объявил о выходе на Лондонскую биржу. Спрос был феноменальный, книга была подписана уже в первые несколько часов, но наплыв заявок не уменьшался. Такой успех компании объясняется тем, что это не была продажа еще одного банка, а чего-то

большого, конечно не технологическая компания, но что-то очень близкое к этому.

Единственное офисное здание, которым владеет компания – штаб-квартира, находящаяся в городе Москва в бизнес-центре «Диапазон». Это помещение больше напоминает не какое-либо банковское отделение или головной офис, который управляет банком, а на штаб-квартиру технологической компании. Оформление стен в офисе очень необычны. На них изображены различные рисунки, выполненные в такой современно стилистике, как граффити, но при этом использованы различные немного осовремененные сюжеты из русских сказок вместе с мотивационными фразами. Средний возраст сотрудников – 26 лет. Олег Тиньков установил в офисе абсолютное отсутствие дресс-кода, чтобы было комфортнее работать подчиненным.

16 ноября 2013 года стала поистине черной пятницей для «ТКС» и Олега Тинькова. Сначала фонд East Capital разослал информационное письмо, в котором говорилось то, что часть акций банка, которая принадлежала им, была продана. Фонд высказал мнение о том, что покупка акций была ошибкой и совершена под влиянием общего ажиотажа. А вдобавок к этой информации добавилось боли со стороны российского законодательства, а точнее информации о будущих поправках в нем. Согласно законопроекту о потребительском кредитовании есть поправка, которая уточняет, что кредитная карта должна быть «передана заемщику в месте нахождения кредитора (его структурного подразделения) способом, позволяющим однозначно установить, что оно было получено заемщиком лично либо его представителем». Цены на акции упали до \$8,2. В итоге оказалось, что данная поправка была неверно интерпретирована и информация в СМИ не соответствует действительности. После компания не испытывала такого давления со стороны законодательства. А в 2015 году компания превращается из «ТКС Банка» в «Тинькофф Банк» [57, С.81]

Как можно заметить из вышесказанного, но вся история развития онлайн банков на российском рынке плотно связана с развитием «Тинькофф Банка»,

точнее развитие «Тинькофф Банк» это и есть развитие Direct Bank в России. Конечно, в 2013 году начали появляться так называемые виртуальные банки такие, как InstaBank, Рокетбанк, но все они не являются полноценными прямыми банками, это сервисы. Их особенности и влияние на онлайн банк и банковский сектор в общем будет рассмотрено автором далее.

Как показывает время в России подобные технологии и подход приживаются намного быстрее, потому что зарубежные банки с неохотой стали использовать новые технологии и подходы ввиду неготовности заменять все текущее оборудование, нанимать большой штат разработчиков и переучивать собственных пользователей, привыкших к старым подходам. Все это подтверждается победами Тинькофф Банка в различных международных конкурсах и выставках банковских технологий. Также это обуславливается тем, что в России предпринимательство начало зарождаться намного позже, а использование технологий оплаты с помощью карт через терминалы пришло спустя некоторое время, нежели это появилось в других странах. Сейчас развитие розничного бизнеса, которое способствует внедрению новых технологий и решений находится на таком пути, что, например, терминалы оплаты с NFC в России в крупных городах есть практически везде, потому что все это устанавливалось и покупалось недавно, а в Европе или США терминалы используются давно, а предприниматели и банки не торопятся их менять на более новые, поддерживающие бесконтактную оплату. Это лишь один пример, показывающий текущее положение дел во внедрении банковских технологий. Поэтому в России стало появляться большое количество сервисов, новых банковских брендов, связанных с предоставлением услуг через удаленные каналы, но Тинькофф Банк до сих пор остается единственным онлайн банком, который успешно реализует свой подход в России. Этому поспособствовали различные причины, которые банк решил использовать как плюсы и привлечь к себе новых клиентов;

– Клиенты, в особенности предприниматели, дорожат своим временем, а значит удаленные сервисы и банковское обслуживание им позволит не тратить этот драгоценный ресурс на поездки в офис;

– Население стало использовать смартфоны для решения повседневных задач, коими и являются финансовые услуги, а значит банки при создании приложения и его развитии смогут постоянно находиться в контакте с клиентом;

– Постоянный контакт с клиентом через чат или телефон позволит решать проблемы максимально быстро.

– Отсюда можно выделить и несколько минусов для клиента:

– Существуют ситуации, когда нужно решить проблемы при личной встрече, до сих пор остается пласт людей, которым дискомфортно обсуждать проблемы через чат или звонок;

– Главное, что должны обеспечить банки при дистанционном обслуживании – безопасность всех действий в приложении и при осуществлении ДБО;

– Не всегда можно отличить и понять с кем клиент общается, мошенник это или сотрудник банка, поэтому в последнее время очень много мошеннических действий происходит со счетами клиентов.

Только при максимальном внимательном подходе к минусам и реализации плюсов можно будет говорить, что банк создал интересный и качественный банковский продукт, который можно отнести к необанкам, онлайн банка или виртуальным банкам.

Для банка же создание на своей базе подобного решения или собственной модификации в данный тип банков может позволить сократить затраты по многим направлениям и перераспределить свободные денежные средства в развитие собственных технологий, продуктов, их продвижение и рекламу. Основополагающими затратами, на которых удастся экономить онлайн банкам – содержание имущества (рисунок 3).

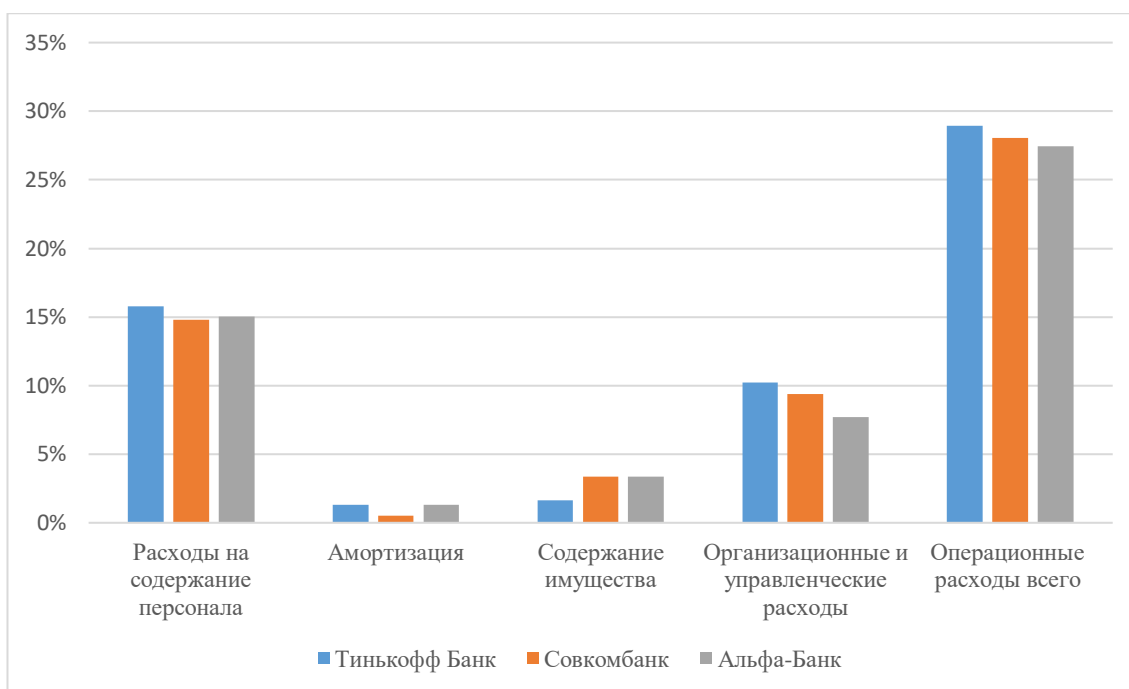


Рисунок 3 – Отношение операционных расходов к совокупной выручке за 2019 год⁹

Если взглянуть на структуру (рисунок 3), то видно, что у Тинькофф Банка по всем показателям больше доля, чем у конкурентов, кроме содержания имущества, прежде всего это связано с отсутствием помещений под розничные офисы. Для полного понимания картины нужно углубиться в два раздела содержание имущества и организационные и управленческие расходы, а также разобрать в чем отличие между банками по расходам на содержание персонала. Начать стоит с последнего. Структура сотрудников у банков разительно отличается, как видно из таблицы банки имеют разное количество отделений, а Тинькофф банк в принципе их не имеет, кроме головного офиса (таблица 5).

⁹ Составлено автором по [67, 68, 69]

Таблица 5 – Основные характеристики банков по персоналу, отделениям и городам присутствия, 2019 год¹⁰

<i>Показатель</i>	<i>Тинькофф Банк</i>	<i>Альфа-банк</i>	<i>Совкомбанк</i>
Количество отделений и офисов, шт.	1	800	2500
Количество сотрудников, человек	20000	27359	15000
Городов обслуживания, шт.	1086	250	925
Затраты на сотрудников, млрд. рублей	24,85	43,81	22,93
Затраты на одного сотрудника, млн. рублей в год	1,24	1,60	1,52

Как видно из таблицы 5 Тинькофф банк имеет меньше всех офисов, но при этом городов присутствия больше всех, подобный результат достигнут прежде всего за счет развитой системы доставки, что обуславливается стратегией развития банка без отделений. За счет того, что банк в основном использует специалистов call-центров и представителей банка (доставщиков) в разных регионах страны, получается и снизить затраты на одного сотрудника. Такой подход можно назвать эффективным, потому что у банка практически нет ограничений по территории присутствия. Самые большие затраты у Альфа-Банка, прежде всего это связано с тем, что офисы присутствуют в основном в крупных городах, где уровень доходов выше. Содержание имущества по структуре также разительно отличается у Тинькофф банка в сравнении с конкурентами (рисунок 5).

¹⁰ Составлено автором по [86, 88, 89]

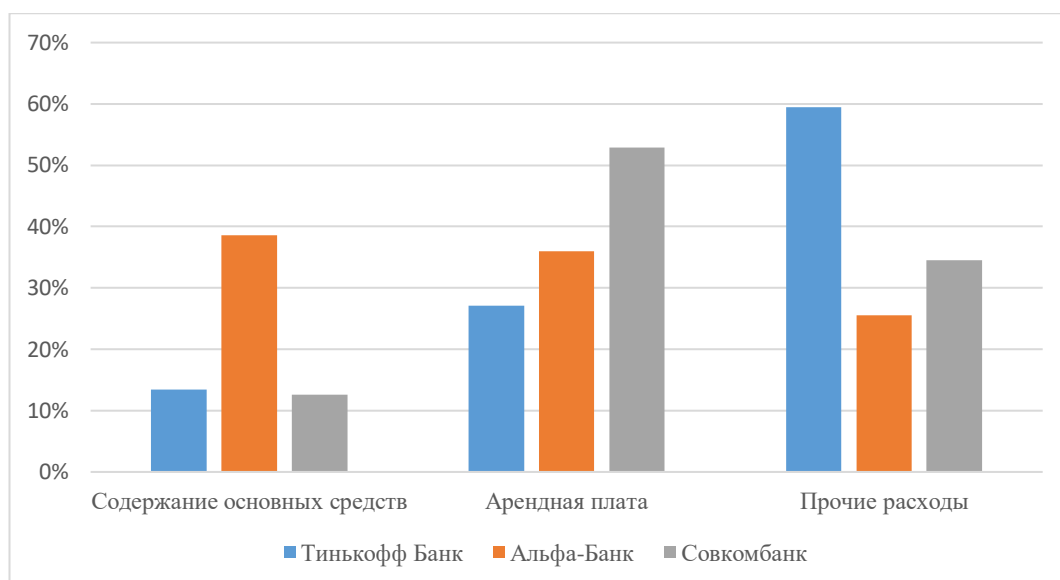


Рисунок 4 – Структура расходов на содержания имущества, 2019 год¹¹

По данным на рисунке видно, что Тинькофф Банк имеет наименьшую долю среди банков, что по арендной плате, что по содержанию основных средств, что подтверждает утверждение о том, что банки без офисов имеют на порядок меньший объем затрат именно по этим расходам, что позволяет свободные денежные средства направить в развитие и продвижение собственного продукта или в улучшение технической базы – сервера, компьютеры и тому подобное. Также можно отметить, что Альфа-Банк и Совкомбанк имеют разные подходы в затратах на отделения. Альфа-Банк больше банков имеет в собственности, а Совкомбанк арендует. Это связано с тем, что последние за несколько лет выкупили большое количество банков и присоединили к собственной сети.

Еще одним немаловажным аспектом является разработка и продвижение продуктов. Чтобы понять специфику каждого из банков в данном направлении нужно также сравнить их структуру затрат на организационные и управленческие расходы. Прежде всего, что отличает неолбанки и онлайн банки от классических – большая доля расходов на рекламу, чтобы продвигать собственные продукты на всех возможных площадках от телевидения и баннеров

¹¹ Составлено автором по [67, 68, 69]

на улице до youtube-каналов и других приложениях [72]. Как видно на рисунке доля рекламы у Тинькофф равна 38%, а у конкурентов менее 15% (рисунок).

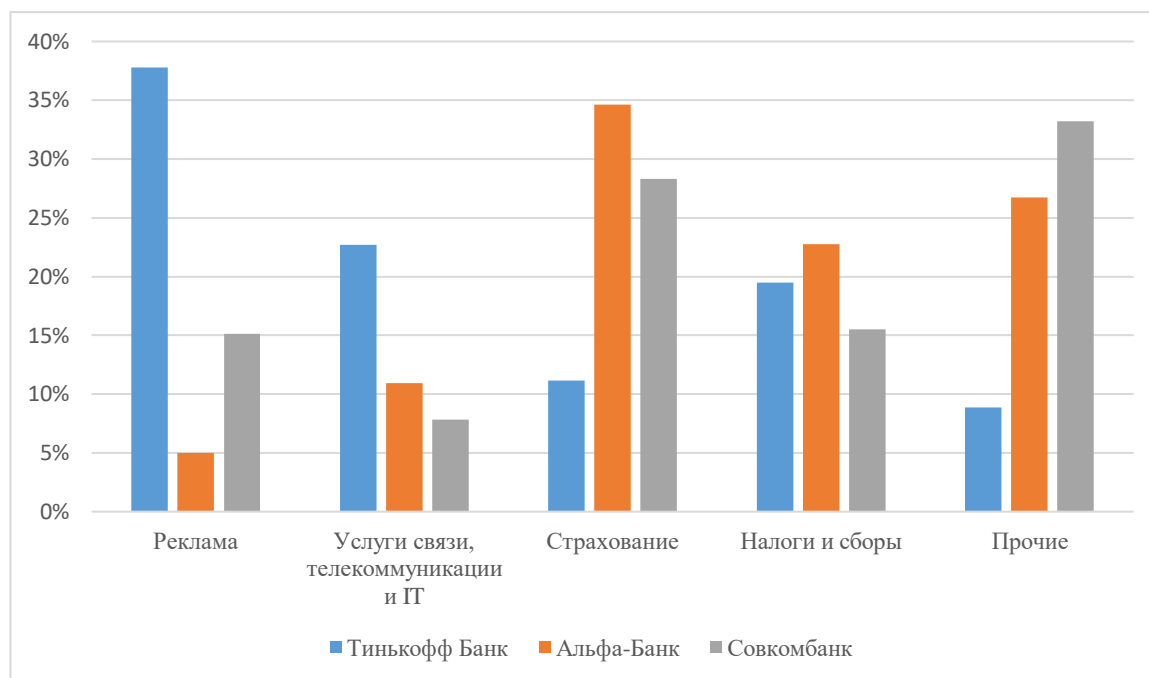


Рисунок 5 – Структура организационных и управленческих расходов, 2019 г.¹²

Подобный подход связан с тем, что нет отделений, которые будут встречаться на улице, тем самым привлекая внимание, а также большая часть потенциальных клиентов активно используют интернет пространство, а значит и рекламировать нужно именно там. Также выделяется процент затрат на услуги связи, это не удивительно, ведь нужно поддерживать все платформы и каналы дистанционного обслуживания клиентов, а также все вычислительные мощности банка. Соответственно еще свое влияние оказывают затраты на обслуживание офисов и отделений, классические банки вынуждены страховать все имущество, особенно с учетом возможных ограблений или мародерских действий, Тинькофф банку и другим аналогичным банкам этого не приходится делать.

Главной и важной отличительной чертой онлайн банков является их структура операционных расходов, они в отличие от классических банков тратят средства на другие направления и имеют больше возможностей для маневра при работе с клиентами. С учетом всего изученного теоретического материала, автор приходит к выводу, что в современной российской действительности развитие

¹² Составлено автором по [67, 68, 69]

онлайн банков было неизбежно, а также с учетом нашего законодательства и постоянного его реформирования становится все больше возможностей работать с клиентами удаленно. Если еще брать во внимание текущую мировую ситуацию и пандемию, то именно подход удаленного взаимодействия имеет наибольшие шансы на успешное развитие и минимальные потери в кризис. В дальнейших главах будут проанализированы основные показатели Тинькофф банка и на его примере рассмотрены сильные и слабые стороны подобного подхода.

2. АНАЛИЗ МОДЕЛИ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСОБЕННОСТИ И АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

Как было изучено и представлено автором в первой главе данного исследования, вся история развития онлайн банков в России связана прежде всего с Тинькофф Банком, на данный момент он является единственным полноценным онлайн банком в России. Для полного понимания на сколько значим банк и почему многие классические банки заимствуют подход Тинькофф и адаптируют его под свои концепции, нужно изучить не только отличительные особенности ведения деятельности, но и финансовые показатели, которых достиг банк за последние годы.

Для полного понимания как формировались успехи банка стоит выделить основные вехи в его становлении:

- 2006 год – покупка «Химмашбанка» и переименование его в «Тинькофф Кредитные Системы»
- 2007 год – Покупка 10 % акции международным инвестиционным банком Goldman Sachs
- 2008 год – начало работы интернет-банка «ТКС»
- 2009 год – прием вкладов, выпуск дебетовых карт и запуск реферальной программы
- 2011 год – Представлен мобильный банк для основных операционных систем (iOS, Android)
- 2013 год – IPO на Лондонской бирже, оценка банка в 3,2 млрд. долларов США

- 2015 год – Смена названия с «Тинькофф Кредитные Системы» на «Тинькофф банк»
- 2017 год – запуск первого банкомата Тинькофф Банка [57].

Самое главное, что отличает онлайн банк от всех остальных – отсутствие офисов. Подобный подход на старте работы банка многих шокировал, потому что российские потребители финансовых услуг не были еще готовы полностью перейти на дистанционное обслуживание, да и в конце нулевых не так повсеместно были распространены смартфоны и сайты банков были сильно ограничены по функционалу, но подход Тинькофф изменил многое. В первой главе были рассказаны принципы, на которых был основан Тинькофф банк – почтовая рассылка карт и договоров, онлайн банкинг и система поддержки по телефону. Большинство клиентов пугались отсутствия офисов банка, потому что не понимали, как удаленно можно решать вопросы, связанные с личными финансами, но Тинькофф смог за годы доказать, что данный подход является чуть ли не наиболее эффективным при привлечении клиентов до 45 лет, а также молодой аудитории, которая пользуется смартфонами постоянно. За счет отсутствия физических отделений Тинькофф Банк смог снизить стартовые затраты на аренду или покупку помещений, что в условиях Москвы является довольно существенным снижением расходом, а также не понадобилось нанимать персонал. Причем стоит отметить тот факт, что персонал в отделениях не всегда может быть обеспечен равномерной загрузкой. Это связано с тем, что клиент посещает зачастую наиболее удобное и близкое по расположению, поэтому точно рассчитать объем нагрузки и направить клиентов в другой офис будет практически невозможным, в свою очередь при расчете нагрузки на поддержку, которая отвечает в чате или по телефону проще. Прежде всего это связано с тем, что нет территориальной привязки, поэтому любого клиента в любой момент можно направить на линию со свободным работником службы поддержки. Также банк может позволить себе при развитии привлекать работников из разных уголков страны, тем самым экономить на зарплатах персонала, потому что самые дорогостоящие работники находятся в Москве, а в

других регионах можно быть привлекательным среди кандидатов даже с более низкой зарплатой.

При старте также у Тинькофф Банка не было собственных банкоматов, что также не позволяло развеять все сомнения у потенциальных клиентов. Многие не верили в существование банка и боялись доверять банку без отделений и банкоматов. Стоит отметить, что подобный шаг был сильно рискованным. Главным продуктом банка были кредитные карты, задолженность по которым нужно было закрывать вовремя, чтобы не заплатить штраф и комиссию, а отсутствие офисов и банкоматов не повышало уровень доверия со стороны клиентов. Поэтому Тинькофф Банку было необходимо заключить партнерство с известными банками или система по переводу денежных средств, поэтому партнерами стали Связной, QIWI и Евросеть, а также можно было перевести прямо с карты другого банка через специальное приложение или надстройку на сайте без комиссии. За счет таких популярных партнеров банку удалось преодолеть некоторые возражения, связанные с отсутствием банкоматной сети. Причем нужно отметить, что снимать средства с карт можно было с помощью сторонних банкоматов от 3000 рублей за раз без комиссии. Причем руководители Тинькофф банка многократно отмечали, что они не против собственных банкоматов, но они должны стоить приемлемых денег, а также отвечать требованиям банка по функциональным возможностям. Такой момент настал в середине 2017 года, когда был установлен первый smart-банкомат. С помощью данного оборудования можно было снимать большие суммы в рублях, евро и долларах, а также в этих валютах пополнять карту. Все банкоматы были оснащены NFC датчиками, что позволяло считать карту через приложение в телефоне или просто прикосновением карты, теперь решена проблема, когда клиент забывает пластик в банкомате. Также за счет присутствия считывателя QR-кодов банк ввел интересную разработку – снятие денежных средств по QR-коду. Данная функция позволяет через банкоматы Тинькофф банк снять определенную сумму, причем данный код можно отправить другу, чтобы тот снял денежные средства самостоятельно.

Тинькофф банк среди российских банков первым запустил оплату с помощью NFC, причем это происходило не через дополнительные и сторонние приложения (Samsung Pay, Google Pay и Apple Pay), а с помощью приложения банка на телефоне. В момент, когда подобное решение было запущено у конкурентов – клиенты Тинькофф уже всю использовали подобное решение. Это в очередной раз подчеркивает тот факт, что банк не стоит на месте и старается постоянно развиваться и внедрять, то что реально нужно клиентам.

Отличительная особенность Тинькофф банка, в том, что тенденцию – «банк стал больше, чем просто приложение для телефона или сайт банка» сформировал именно он. Прибыль и база клиентов расширяется не только за счет банковской деятельности, а за счет развития, как IT-компания. Внедрение новых решений из года в год позволяет находится банку на первых полосах многих СМИ, а значит получать практически бесплатную рекламу и в том числе за счет скандалов, связанных с высказываниями одиозного создателя банка. За счет инновационных внедрений именно в банковское приложение на сегодняшний день именно Тинькофф банк является флагманом российской банковской разработки, а может быть и даже мировым лидером в данном аспекте. В среде разработчиков приложений, игр и других онлайн сервисов имеют важное значение следующие показатели – DAU и MAU. DAU Daily Active Users (Ежедневные Активные Пользователи) — количество уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение суток. MAU Monthly Active Users (Ежемесячные Активные Пользователи) — количество уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение месяца [72]. В 2019 году у Тинькофф по всем приложениям совокупные показатели были равны 1,8 и 5,6 миллионов пользователей, при 10,3 миллионах действующих клиентов, в 2018 году показатели были 1,3 и 3,7 миллиона соответственно. То есть получается, что ежедневно в приложение хотя бы раз заходит 17,5% пользователей, а в месяц более 50%, что является довольно высокими показателями, потому что сюда относятся еще клиенты страховой компании,

инвестиционного приложения, малого и среднего бизнеса, бухгалтерии и других [71].

За последний год два крупных международных рейтинговых агентства повысили рейтинг Тинькофф банк. Fitch повысил с ВВ до ВВ со стабильным прогнозом, а также Moody's до Вa3 с В1 также со стабильным прогнозом. Подобные решения прежде всего связаны с расширением деятельности банка, а также диверсификацией портфеля. За счет прибыльной деятельности банку удастся эффективно использовать средства физических лиц и при этом оставаться в рамках допустимых значений по нормативам Банка России [71].

В 2019 году банк был назван лучшим онлайн-банком в мире по версии Global Finance.¹³ Причем не только как розничный банк, а также в сфере информационной безопасности и противодействия мошенничеству. Это в очередной раз подтверждает тезис о том, что современные банки без офисов прежде всего заботятся о сохранности денежных средств клиентов. За счет подобных наград Тинькофф банк планирует развеять миф среди россиян, что если нет отделений, то в критической ситуации некуда будет обратиться, и что значить безопасность денежных средств ставится под вопрос, отнюдь, так как нет отделений, то банку нужно в первую очередь обеспечить безопасность всех взаимодействий с клиентом на расстоянии. Также согласно рейтингу Markswebb приложение Тинькофф Банка занимает высокие места в следующих категориях:

- Мобильный банк для ежедневных задач на Android и iPhone – 1 место
- Лучшие цифровые офисы в мобильном банке на Android и iPhone – 3 место
- Лучшие Интернет-Банки для ежедневных задач – 1 место.
- Рейтинг интернет-банков по уровню цифрового офиса – 1 место
- Лучшие банки по удобству управления финансами ИП – 2 место
- Лучшие банки по удобству управления финансами ТСП – 1 место
- Лучшие банки по удобству для компаний с ВЭД – 6 место

¹³ Премия The World's Best Digital Banks 2019 присуждается журналом Global Finance в двадцатый раз. Режим доступа: <https://iz.ru/938248/2019-10-31/tinkoff-priznan-luchshim-onlain-bankom-v-mire-po-versii-global-finance>

- Лучшие мобильные банки для ИП – 3 место (iPhone) / 4 место (Android)
- Лучшие банки для Руководителя – 5 место [93].

Это подтверждает тот факт, что банк является лучшим даже в тех направлениях, которые начал развивать сравнительно недавно и которые не являются для него приоритетным. Высокие места в рейтингах для Юридических лиц и ИП подтверждает намерение банка развивать не только розничную сферу. Банку есть над чем работать и постоянное преследование конкурентов не позволяет Тинькофф Банку стоять на месте, именно высокие темпы внедрения различных решений для мобильных банков конкурентов требуют от руководителей быстро реагировать на данные события и заниматься разработкой решений для непрофильных направлений. Коим является для исследуемого банка работа с Юридическими лицами. В свою очередь такое техническое развитие и проработка всех каналов не была бы доступна банку без высоких показателей прибыли, именно из-за ведения успешной деятельности можно находить дополнительные средства на разработку и внедрение новых решений. Рисунок 6 только подтверждает данный факт.

Тинькофф банк из года в год показывает прибыль и в кулуарах называется одним из самых успешных коммерческих банков в России. Из года итоговая годовая прибыль прирастает рисунок 6. Но так было далеко не всегда, на старте создания банка практически весь свой капитал Олег Тиньков вложил именно в банк и его базу, IT-базу.

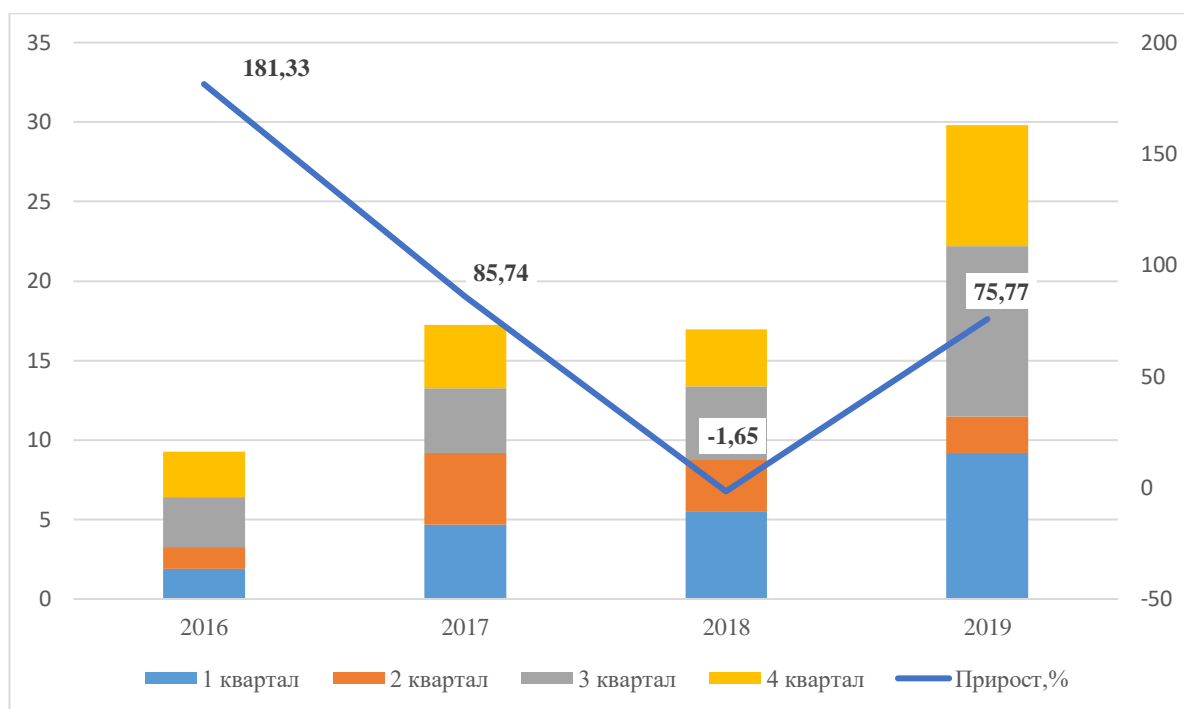


Рисунок 6 – Прибыль Тинькофф банка с 2016 по 2019 годы, млрд. рублей¹⁴

Как видно из рисунка 6 за последние 4 года банк демонстрирует стабильно прибыльную деятельность, причем максимальный результат показан в 2019 году и составил порядка 30 млрд. рублей, что является десятым показателем среди всех банков Российской Федерации. Если обратиться к показателю доходности активов, то это показатель равен 5,63%, что является довольно лучшим, если сравнивать с банками ТОП-20 (рисунок 7).

Это подтверждает тот факт, что банк эффективно использует текущие активы, что позволяет говорить об успешной политике по формированию активов, хоть и банк обладает большим объемом высоколиквидных средств, которые зачастую приносят минимальную прибыль, если вообще приносят.

¹⁴ Составлено автором по [72, 73, 74]

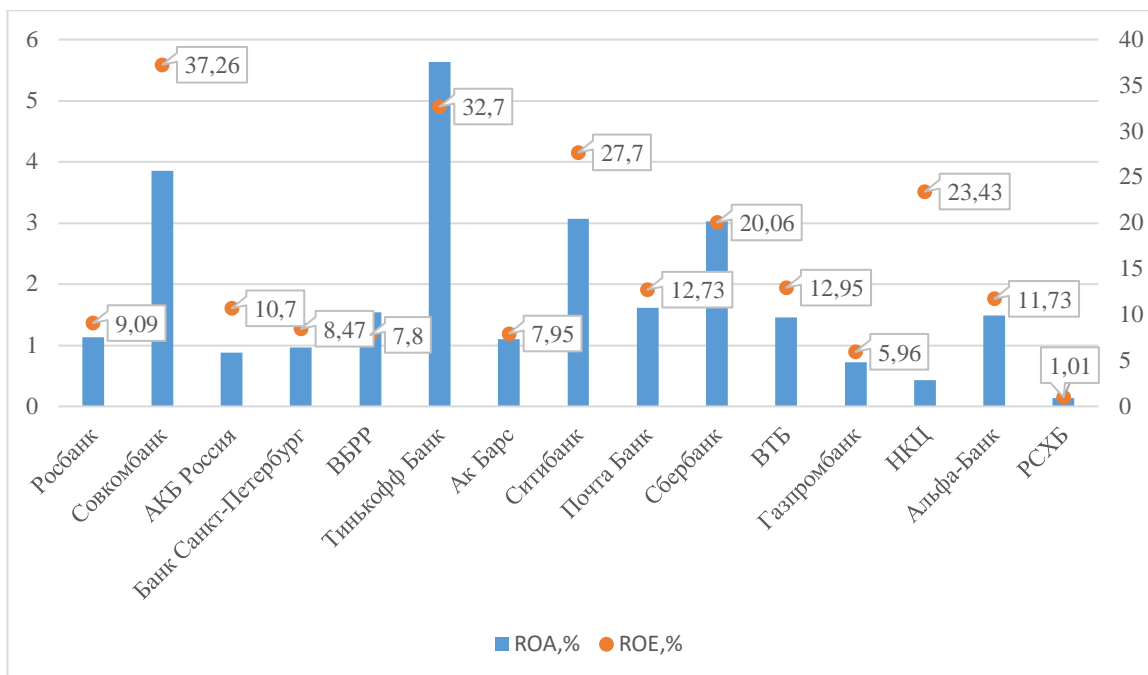


Рисунок 7 – Рентабельность Капитала и Рентабельность Активов банков из ТОП-20 за 2019 год¹⁵

Причем в лидирующей четверке находятся банки, которые за последние годы активно развивали потребительское кредитование не только за счет наращивания базы, а также разработки и внедрения новых кредитных продуктов и вездесущий Сбербанк, который занимает первое место по всем абсолютным показателям банковского сектора. Если же обратить внимание на показатель рентабельности капитала, то нужно обратить внимание на высокий показатель Совкомбанка, который с большим капиталом имеет показатель рентабельности выше, чем у Тинькофф банка. Из данного рисунка можно сделать вывод, что политика Тинькофф банка может быть использована как пример для конкурентов, а также доказывает тезис о том, что если банк занимается каким-то одним определенным направлением, но при этом максимально досконально подходит к разработке продуктов, то может составить конкуренцию более универсальным банкам. Из-за отсутствия офисов и филиалов банк все взаимодействия осуществляется при помощи трех основных каналов связи:

- приложение «Тинькофф Банк»;
- сайт «Тинькофф банк»;

¹⁵ Составлено автором по [84]

– call-центры.

Возвращаясь к динамике прибыли банка, нужно обратить внимание на некоторые аспекты (рисунок 6). Тинькофф банк вплоть до 2018 года показывал прирост прибыли относительно предыдущего года, а также показатель прироста всегда был положительным. Что же произошло в 2018 году с банком? Для получения ответа на этот вопрос, стоит обратиться к 102-му отчету за 2018 год. Именно в 2018 году на один процент снизился процент просроченной задолженности, что позволяет говорить о пересмотре критериев по выдаче кредитов, а также возможной продаже части подобных кредитов, а значит потеря части процентных доходов. Если же обратиться к отчету о прибылях, то нужно отметить аномальный рост прочих комиссионных расходов с 0,78 млрд. рублей в 2017 году до 9,73 млрд. рублей [72, 73, 74]. Скорее всего это связано с запуском их инвестиционного приложения и привлечения новых клиентов, именно в эти расходы входили дополнительные бонусы для новых пользователей, а также в принципе низкие тарифы для набора базы клиентов именно под данное направление деятельности. Вторым фактором, повлиявшим на снижение прибыли, стало увеличение резервов на возможные потери, что как раз и подтверждает факт об ухудшении качества некоторых кредитов, а также слишком рискованных действиях на рынке ценных бумаг. По итогам 2018 года они составили 18,97 млрд. рублей, против 6,68 млрд. рублей в 2017. Подобные резкие изменения также связаны с ужесточением требований к банкам и переходу на отчетность по стандарту МСФО.

В 2019 году же прибыль выросла за счет увеличения прежде всего процентных доходов, банк по итогам года заработал 104,69 млрд. рублей, что на 50,0% больше аналогичного показателя 2018 года, при этом банку удалось ограничить рост процентных расходов, которые за данный период выросли всего на 38,5%, что позволяет говорить о эффективном наращивании кредитной базы. Но если обратить внимание на комиссионные доходы и расходы, то здесь уже не удалось сохранить подобного соотношения. Доходы выросли с 42,18 до 57,42 млрд. рублей, что равняется 36,1% прироста за год, в случае же с расходами

прирост составил 62,9%. Это связано прежде всего с ростом расходов на переводы денежных средств и все тех же прочих комиссионных расходов, которые могут быть связаны с привлечением новых клиентов и работу других направлений деятельности банка, в том числе поощрение по различным акциям клиентов. Совокупный же рост прибыли банка за три года составил 221,1%, что является колоссальным показателем для коммерческого банка, особенно не имеющего физических отделений. Конечно, подобный подход имеет свои минусы, но неоспоримым плюсом является экономия на содержании и покупке офисных площадей, а значит позволяет предлагать более выгодные условия в сравнении с конкурентами.

Именно низкие постоянные издержки могут позволить получать прибыль за короткий срок, после запуска новых продуктов, тем самым банк получает практически карт-бланш для экспериментов и внедрения чего-то нового. Обращаясь именно к операционным расходам, то можно отметить, что они растут меньше, чем операционные доходы (рисунок 8).

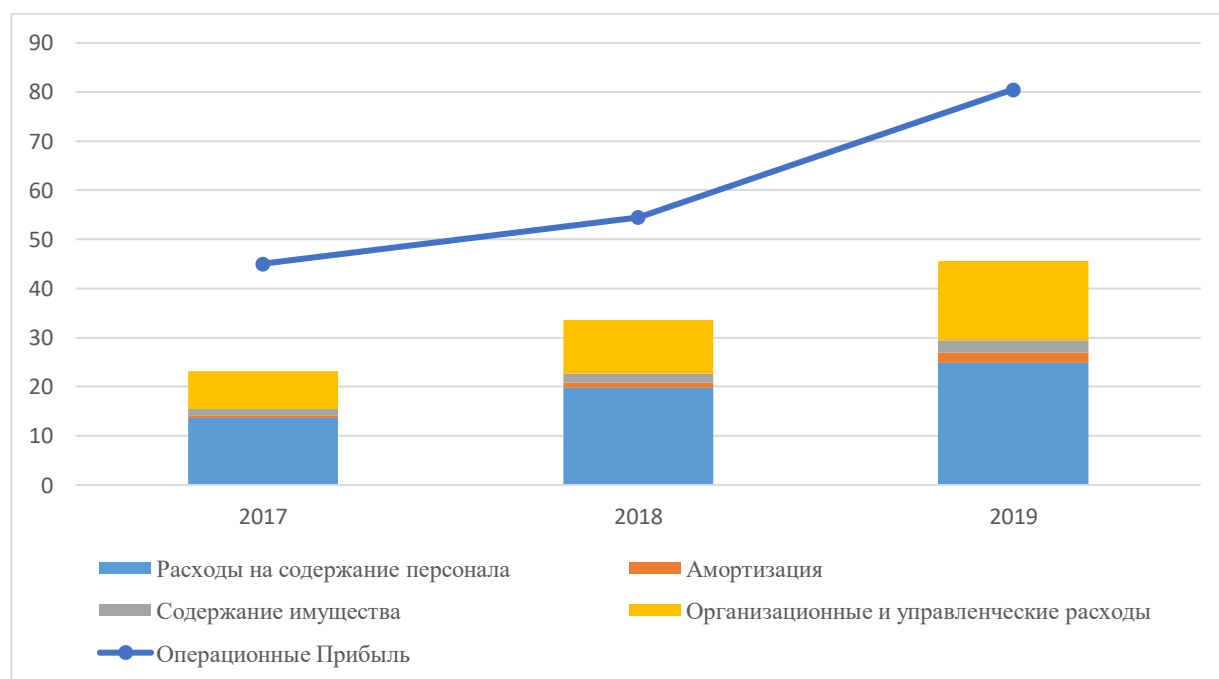


Рисунок 8 – Структура операционных расходов за 2017-2019 годы, млрд. рублей¹⁶

¹⁶ Составлено автором по [72, 73, 74]

Углубляясь в более подробный отчет, можно отметить, что расходы на содержание имущества за все три года не превышают 2,6 млрд. рублей (рисунок 8), а как говорилось ранее в сравнении с конкурентами имеют особенную структуру, отличительную для онлайн банков.

Единственное офисное здание, которым владеет компания – штаб-квартира, находящаяся в городе Москва в бизнес-центре «Диапазон». Это помещение больше напоминает не какое-либо банковское отделение или головной офис, который управляет банком, а на штаб-квартиру технологической компании. Оформление стен в офисе очень необычны. На них изображены различные рисунки, выполненные в такой современно стилистике, как граффити, но при этом использованы различные немного осовремененные сюжеты из русских сказок вместе с мотивационными фразами. Средний возраст сотрудников – 26 лет [72, 73, 74]. Олег Тиньков установил в офисе абсолютное отсутствие дресс-кода, чтобы было комфортнее работать подчиненным.

Для сравнения у Совкомбанка в 2019 году этот показатель составил 5,0 млрд. рублей, а у Альфа-Банка 9,8 млрд. рублей. Поэтому именно за счет изначально низких постоянных затрат, которые связаны с имуществом, банк может предлагать клиентам лучшие условия в сравнении с конкурентами. Неудивительно, что у банка растут расходы на персонал, потому что в отсутствие офисов большие затраты идут на представителей банка, которые будут доставлять карты и заключать договоры с новыми клиентами. Также с развитием торговых центров Тинькофф старается использовать в качестве точек продаж маленькие островки, где наибольший поток людей, что иметь доступ к большому числу потенциальных клиентов. С учетом постоянного прироста операционной прибыли банк нивелирует рост затрат на персонал. Для полного понимания прибыльности ведения деятельности банка нужно обязательно изучить процентные доходы и расходы за анализируемые периоды (рисунок 9). Стоит сразу оговориться, что расчет этой величины является соотношением процентных доходов / расходов к среднему объему активов / обязательств за исследуемый период. Для банка из ТОП-20 процентный спрэд в 4-6 процентов

является хорошим показателем, который позволяет банку оставаться успешным и прибыльным. У Тинькофф банка этот показатель составляет в худший из анализируемых периодов 12,4%, а в лучший целых 18%, что является великолепным показателем для розничного банка на российском рынке.

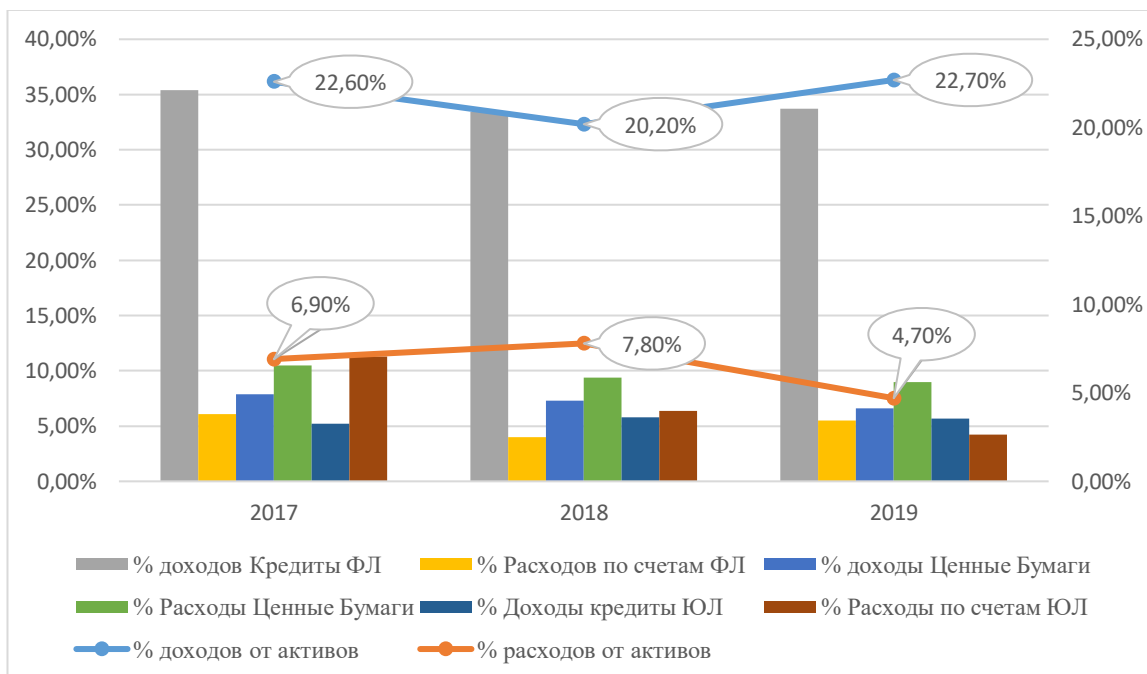


Рисунок 9 – Процентные доходы в разрезе видов с 2017 по 2019 годы¹⁷

На графике (рисунок 9) бросается в глаза высокий процент доходов по кредитам физическим лицам, это и неудивительно, ведь банк по кредитным картам устанавливает льготный период, но при невыполнении условий по его использованию лимита, клиент по сути получает кредит по ставке от 22 до 37% годовых, что в сравнении с целевым и кредитом наличными очень большой переплатой, а еще с учетом расходов по ставкам вкладов и на остаток по счету, то раскрывается вся суть получения прибыли Тинькофф банка. За счет именно спреда по этому направлению банк и получает итоговые 12+% доходов от активов банка. Также можно заметить, что работа банка на рынке ценных бумаг является не такой прибыльной, если сравнивать именно в процентном соотношении, если посмотреть в абсолютных показателях, то доходы будут выше примерно в 4 раза, но здесь нужно оценивать именно эффективность использования ресурсов, тем самым оценивая потенциал дальнейшего развития.

¹⁷ Составлено автором по [85]

Тинькофф Банк выпускает довольно доходные облигации, которые пользуются спросом при эмиссии, но при этом вложения в ценные бумаги выглядят не таким эффективным вариантом инвестирования для банка. Причем процентная разница между доходами и расходами по ценным бумагам с годами остается примерно на том же уровне. А вот что обращает на себя внимание, так это развитие работы с юридическими лицами. Процент доходов с кредитования юридических лиц всегда был ниже процента расходов, но в 2019 году ситуация изменилась и теперь доля доходов от кредитования юридических лиц к выданным кредитам составляет 5,7%, а расходы к средствам юридическим лиц с каждым годом снижаются и составляют 4,2%. Данный факт в очередной раз подтверждает, что Тинькофф Банк планомерно развивает разные направления шаг за шагом. Именно в 2017 году стартовали проекты по развитию продуктов для компаний и ИП, и в 2019 году можно сказать, что данное направление выходит на полную мощность, а значит в ближайшей перспективе начнет приносить банку все больше прибыли и в ближайшем будущем может увеличить свою долю в активах именно кредитование юридических лиц.

С точки зрения анализа успешности ведения деятельности, так как Тинькофф Банк является не просто банком, а так называемой IT-компанией, то нужно рассматривать не только прибыль, а рыночную оценку стоимости компании, то есть капитализацию (рисунок 10). Порог окупаемости был преодолен в уже упомянутом 2008 году. «Рентабельность капитала — цифра, показывающая, какую доходность приносят владельцам вложенные в бизнес деньги, — составила сумасшедшие 71%. Хотя сейчас рентабельность капитала снижается, этот показатель продолжает держаться на очень высоком уровне — 48,5% за I полугодие 2013 года. Неудивительно, что инвесторы выстроились в очередь. Тиньков даже хотел поднять цену размещения, но фонды-миноритарии уговорили его этого не делать, а дать тем, кто купит акции, возможность заработать» [57, С.82].

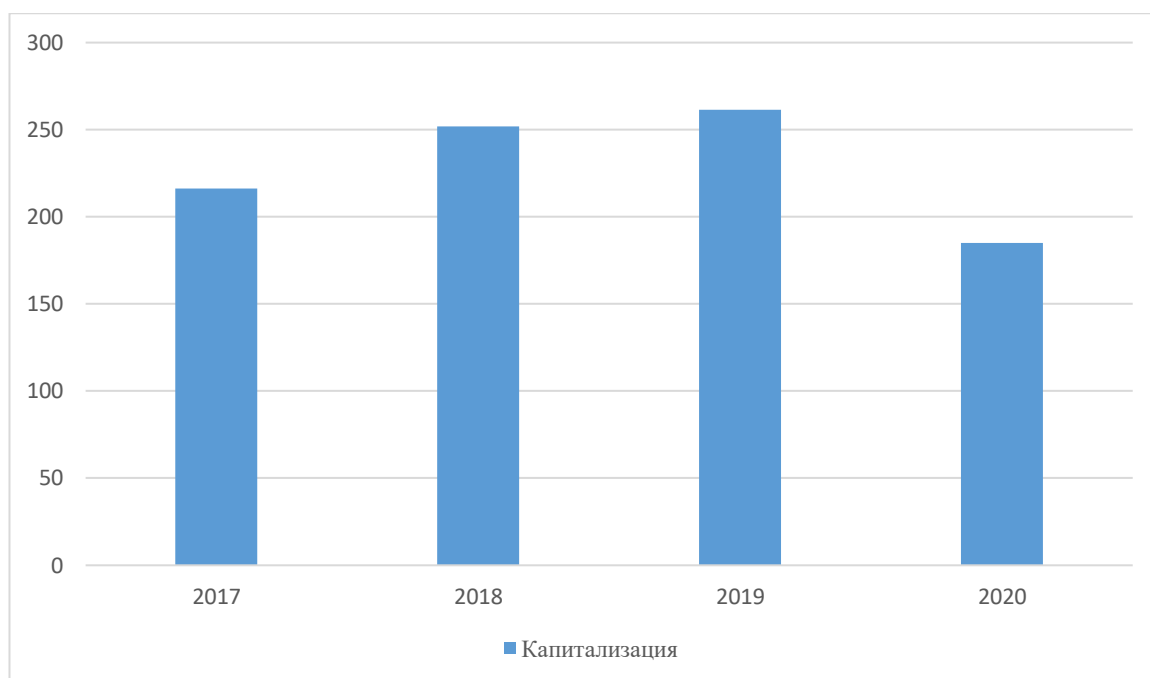


Рисунок 10 – Капитализация TCS Group 2017 по 2020 годы, млрд. рублей¹⁸

Интерес к данному продукту рос не только со стороны российских пользователей, но и зарубежных. Одним из преимуществ, которое было на стороне «ТКС» была честность в заявлениях по поводу финансовой ситуации компании, если был убыток, то об этом заявлялось открыто. Это добавляло восторгов компании при оценке иностранными инвесторами (рисунок 10). Практически год компания себя презентовала инвесторам, а затем официально объявил о выходе на Лондонскую биржу. Спрос был феноменальный, книга была подписана уже в первые несколько часов, но наплыв заявок не уменьшался. Менеджмент не успевал обговорить все нюансы со всеми желающими. Книга заявок была к тому моменту уже переподписана в 10 раз больше, чем требовалось, каждый из заявки получил хоть по чуть-чуть, но получил. Конечно же спрос не был удовлетворен полностью, что повлекло за собой повышение курса с 17,5 \$ до 19,1\$. У Тинькова в руках осталось 50,9% акций, которые в момент размещения стоили 1,5 млрд. \$. Вспоминая начальную стоимость компании – рост отличный. Такой успех компании объясняется тем, что это не была продажа еще одного банка, а чего-то большего, конечно не

¹⁸ Составлено автором по [89]

технологическая компания, но что-то очень близкое к этому. Как видно из рисунка 14 из года в год стоимость расписок группы Тинькофф, в которую входит банк, росла, даже в предыдущем году был побит знаковый рубеж в 5 млрд. долларов. В октябре 2019 года компания провела листинг GDR на московской фондовой бирже. Во всем мире данная компания узнаваема и ее капитализация для владельца и банка в целом важны, чтобы привлекать инвесторов со всего мира и выходить в дальнейшем на новые рынки, а также развивая выпуск облигаций, как еще один источник средств для расширения деятельности. Отрицательными же моментами в деятельности «Тинькофф банка» является, то что подавляющее большинство клиентов уже используют услуги других банков, которые имеют более привлекательные предложения по «непрофильным» для «Тинькофф Банка» направлениям. Сравнительная молодость компании не позволяет ей учитывать абсолютно все риски, которые накапливаются с опытом, который в свою очередь мал. Технические сбои имеют колоссальное влияние на деятельность банка, что в свою очередь негативно воздействует на клиента, а невозможность прийти в отделение и выяснить все обстоятельства только ухудшают данный факт. Комплекс «младшего брата» так же можно назвать негативным влиянием на развитие компании, как и положительным. Многие большие банки подходят к оценке «Тинькофф Банка» с предвзятостью и огромной недооценкой, что может повлиять на дальнейшие взаимодействия банков, что приведет к ущемлению более маленького и молодого брата. Эти факторы очень сильно сказываются на капитализации банка, который себя позиционирует, как IT-компания. Также снижение капитализации в 2020 году связано прежде всего с судебным расследованием в адрес владельца банка – Олега Тинькова. Главным обвинением является уклонения от уплаты выходного налога при отказе от гражданства США в 2013 году. Причем суммы скрытых активов оцениваются в 1 млрд. долларов США, что в 2019 году было 20% капитализации Тинькофф Банка. Причем, Олегу Тинькову пришлось заплатить залог в 36 млн. долларов США, чтобы остаться на свободе на срок расследования. Также ситуация отягчается раковым

заболеванием владельца, о котором он сообщил через несколько недель после выдвижения обвинения. Потенциальные инвесторы обеспокоены таким положением дел, хоть и давно известно, что Олег Тиньков не принимает непосредственного участия в операционной деятельности банка и часто признается в неведении о текущих процессах в банке, но доподлинно неизвестно, правда ли это. Причем в 2019 году банк анонсировал выход собственного суперприложения, в котором можно записать в салон красоты, забронировать столик, записаться на прием к врачу, подобное решение будет рассмотрено более подробно в третьей главе, но здесь стоит уточнить, что это было первое подобное приложение, запущенное в Европе, по сути данный функционал был подсмотрен у китайского приложения WeChat, в котором функционал намного обширнее и кроме общения там можно оплачивать товары и услуги, получать помощь от государства, получать справки, записывать детей в детские сады и тому подобное [89].

В мае 2020 года банк дал клиентам возможность выпускать виртуальную карту без заключения договора и встречи с представителем банка. Это позволяет предоставить клиентам две возможности:

1. Использование выпущенной карты до ее получения, за счет добавления в Google Pay, Samsung Pay и Apple Pay.
2. Выпустить виртуальную карту без договора.

Подобного решения нет среди конкурентов, поэтому данная новость в очередной раз показывает на сколько оперативно может банк подстраиваться под текущие сложные жизненные ситуации, продиктованные пандемией и другими ограничениями.

Подводя итоги всему вышесказанному, можно со 100-процентной уверенностью заявить, что на сегодняшний день банк является безоговорочным лидером в сегменте кредитных карт и мобильных приложений. Благодаря Тинькофф банку многие клиенты больших государственных и маленьких частных банков имеют возможность удаленно решать, если не все, то многие вопросы. Благодаря развитию именно приложения сегодня клиенту не нужно

идти в отделение, чтобы получить карту, решить проблему с блокировкой счета, переводом средств и оплате услуг. Удобство использования смартфона в качестве связующего звена между клиентом и банком доказано уже многими банками. Тинькофф банк за счет развития без офисов может позволить себе вкладывать свободные денежные средства не в поддержание площадей филиалов и офисов, которых у него нет, а в развитие новых направлений и продуктов для клиентов. С учетом текущей прибыли и темпов развития банка можно предположить, что залог успеха банка состоит именно в особенном подходе к клиенту и его опыту взаимодействия с финансовым учреждением. В будущем стоит ожидать развития Тинькофф банк, как целой IT-экосистемы, но это будет исследовано в следующей главе.

2.2. АНАЛИЗ ПАССИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

При оценке политики по формированию капитала нужно прежде рассматривать не только динамику изменения депозитов, но также природу их происхождения. Стоит сразу оговориться, что на первых порах создания банка его руководитель – Олег Тиньков не хотел использовать дебетовые карты и депозиты, а формировать пассивы за счет выпуска ценных бумаг и нахождения других источников финансирования.

Банк набирал популярность и интерес со стороны потенциальных клиентов рос, соответственно и требовались дополнительные средства для того, чтобы выдавать новые кредиты. Тиньков занял принципиальную позицию, что привлечение депозитов не входит в его планы. «Изначально концепция ТКС подразумевала фондирование бизнеса за счет евробондов и рублевых облигаций», — говорит Хьюз [57, С.80]. Идея была полностью скопирована с банка Capital One, который занимался привлечением средств с рынка, а не депозиты. Это было связано с тем, что такие деньги можно было привлечь

быстрее, а значит обеспечить банку агрессивный рост и нагонять конкурентов быстрее.

Первый облигационный заем «ТКС» составлял 1,5 млрд. рублей при ставке в 18% годовых. Но, во-первых, это был 2007 год, во-вторых, Тиньков через продажу долговых бумаг привлекал средства инвесторов в стартап., именно в стартап, что влекло за собой огромные риски. Но данная идея не была удачной, это идея не была оценена по достоинству, что привело к тому, что в первый день было собрано 272 млн. рублей, а размещение организовывали Дойче Банк и «Кит Финанс». Конечно, в дальнейшем Олегу удалось привлечь еще 1 млрд. рублей, но это были три знакомых – Александр Кандель, Антон Большаков из банка «Зенит» и Борис Йордан, купивший бумаги в портфель «Ренессанс Страхование» [57, С.81]. Даже с учетом данных средств для роста банку не хватало денег, менеджмент в тот момент не получал выплат по заработной плате, тогда Оливеру Хьюзу пришлось искать инвесторов на западе. Договориться удалось с Goldman Sachs, Vostok Nafta и BlueCrest. Синлицированный кредит составил 1,5 млрд. рублей. Банк спасало то, что заем был номинирован в рублях, потому что в кризисный 2008 год «ТКС» пришлось бы очень сложно покрыть данное обязательство. Затем вышеупомянутая Vostok Nafta купила те же 15%, что Goldman Sachs, но уже за сумму равную 30 млн. долларов, соответственно стоимость банка за этот срок увеличилась вдвое по оценкам Олега Тинькова и инвесторов, что можно назвать успехом. Добавив к этому продажу еврооблигаций в евро в основном скандинавским инвесторам с доходностью в 18% на сумму 100 млн. долларов США, ТКС сформировал средства, благодаря которым смог пережить кризис 2008 года. Осенью 2008 года наступил срок оферты по первому рублевому выпуску облигаций, и инвесторы предъявили к выкупу почти весь объем. Тиньков вернул деньги всем, кто этого потребовал, и этим до сих пор гордится — немногие в кризис были готовы платить по долгам [57, С.81]. В этот момент стоит вспомнить, что первый выпуск бумаг был продан друзьям, что сыграло свою роль. Кандель и Йордан не стали требовать выкупа их бумаг, а в последствии долг первого был конвертирован в первый в

истории «ТКС» валютный депозит, чтобы максимально защитить деньги от девальвации.

В ноябре 2008 года «ТКС» пришлось остановить выдачу карт, так как не было средств у банка. Данный факт вынудил Олега Тинькова отойти от своей изначальной идеи не брать рыночных депозитов. С середины 2009 года банк начал принимать депозиты. Именно с данного момента можно считать, что банк перешел на ту политику, которой придерживается и по сей день. Предложение инновационных премиальных продуктов с высокой ценностью для клиента. Банк применяет аналитический подход при работе с данными, в том числе при разработке, тестировании, оценке, анализе и внедрении продукта, при сохранении гибкой и легко адаптируемой модели бизнеса. Менеджмент полагает, что операции Банка по сбору, анализу и управлению данными эффективны. Преимуществами продукта Банка для клиента являются удобство и простота процесса обращения за кредитом, отсутствие избыточных обременительных требований к документации, возможность бесплатного погашения кредита через распространенную сеть точек партнеров Банка, возможность бесплатного снятия наличных в любом российском и многих зарубежных банкоматах, круглосуточный бесплатный доступ к контакт-центру и решение проблем без избыточной бумажной работы.

Для начала стоит обратить внимание на особенности формирования капитала Тинькофф банк. Как видно из диаграммы (рисунок 11) за 3 года капитал банка вырос с 24,35 млрд. рублей до 80,39 млрд. рублей соответственно. Сокращение основного капитала банка связано прежде всего с введением стандарта расчета показателей по МСФО 9. Из-за данного фактора были переоценены на 2,48 млрд. рублей оценочная стоимость ценных бумаг для продажи, что имело негативное влияние на капитал.

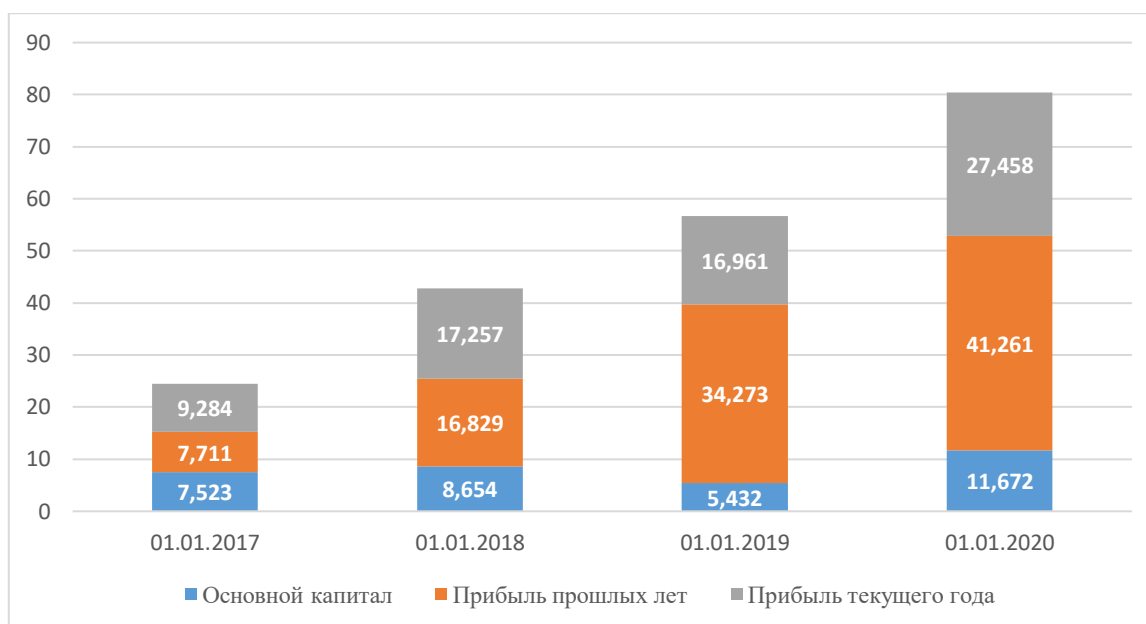


Рисунок 11 – Структура капитала Тинькофф Банк с 2017 по 2020 год, млрд. рублей¹⁹

Причем у банка растет не только прибыль прошлых лет, это является нормальным показателем для банков с прибылью, но и ежегодно есть прирост прибыли текущего периода (рисунок 11). За последние 3 года данный показатель вырос на 195,7%, что является отличным результатом для банка такой специализации и с таким объемом активов, как было указано ранее банк имеет высокие показатели по рентабельности активов и капитала, в первую очередь из-за высокой эффективности использования доступных средств. За счет формирования капитала подобных размеров банк может абсорбировать негативное влияние от переоценки ценных бумаг, а также позволяет банку получать все больше маневров при выпуске новых продуктов, так как прибыль от старых сможет сполна компенсировать возможные потери от неудачного продвижения. За счет формирования капитала в подобном объеме, банк не испытывает на себе давление нормативных показателей, связанных с капиталом, тем самым может позволить себе привлекать все больше именно физических лиц в свой банк и выдавать все больше кредитов именно им, хоть и нормативы по резервам и риски зачастую выше, чем по вложениям в ценные бумаги и

¹⁹ Составлено автором по [82]

кредитование юридических лиц. Также из-за собственной профиля работы с физическими лицами, в частности предоставление кредитов до 3-х лет и кредитных карт, банк должен иметь большой объем высоколиквидных денежных средств, чтобы иметь возможность покрыть возможный отток клиентов из банка.

Фокус на клиентах сегментов mass-market и mass-affluent в регионах России при использовании интернета и мобильных платформ как основных каналов продвижения. В качестве прочих каналов дистрибуции Банка также выступают менеджеры по продажам, коммерческие партнерства (включая кобрендинг), кредитные брокеры и т.д. Программы привлечения клиентов онлайн через мобильные платформы стали наиболее важными составляющими системы каналов дистрибуции. Кроме того, Банк использует низкозатратную бизнес-модель, предполагающую отсутствие филиальной сети и использование аутсорсинга при сохранении ключевых функций (продажи, маркетинг, риск-менеджмент, сбор и хранение данных, финансовый менеджмент и управление кредитным и депозитным портфелем). Использование аутсорсинга позволяет менеджменту сконцентрироваться на развитии своих ключевых компетенций в отношении основных операций Банка, а также сэкономить на капитальных расходах и обеспечить гибкость в отношении затрат. Сохранение основного фокуса на обеспечении высокого качества обслуживания для привлечения и сохранения клиентов. Этот подход включает в себя постоянное улучшение качества обслуживания: Банк предлагает такой уровень сервиса, который его клиенты не получали нигде ранее. Главным образом это достигается благодаря контакт-центру и другим электронным каналам обслуживания, а также за счет получения обратной связи через социальные сети (Facebook, Twitter и др.) и специализированные порталы (например, Банки.ру) и другие форумы. Другие преимущества бизнес-модели Банка: конкурентоспособность, гибкость, внимание к потребностям клиентов и возможность относительно быстро увеличивать или сокращать объемы операций [72, 73, 74].

На сегодняшний день Тинькофф банк популярен среди россиян за счет удобства использования приложения, дополнительных скидок и специальных

карт для всех. Разбор политики по привлечению пассивов стоит рассмотреть с общей структуры пассивов. Как показано на рисунке 12, большую долю занимают средства физических лиц. Стоит сразу вспомнить, что именно из-за большого объема денежных средств населения на счетах, банку приходится иметь большой высоколиквидных активов, что, несомненно, влияет на доходность, но это будет рассмотрено в следующей части второй главы.

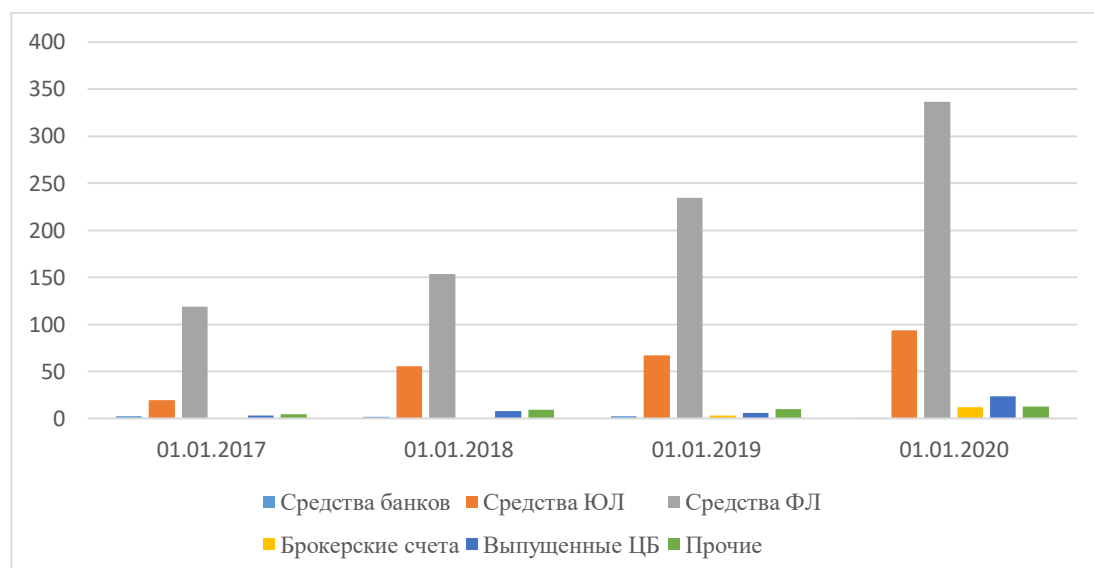


Рисунок 12 – Структура обязательств Тинькофф банка с 2017 по 2020 годы, млрд. рублей²⁰

За исследуемый период обязательства банка выросли на 224,46% с 147,3 до 477,9 млрд. рублей (рисунок 12), если сравнивать с динамикой прироста активов, то пассивы прирастают меньшими темпами, скорее всего это связано с тем, что капитал банка за тот же период вырос с 24,4 до 80,4 млрд. рублей (+230,1%), поэтому банк может позволить себе финансировать выдачу кредитов за счет части прибыли прошлых периодов, что относится к собственным средствам. Обязательства на 70-80% состоят из средств физических лиц, при этом текущие средства составляют порядка 42%, что можно назвать довольно рискованным решением со стороны банка. Вообще денежные средства населения, даже включая срочные любой потребитель может забрать в любой момент, так как законодательство будет полностью на его стороне и банк не имеет права

²⁰ Составлено автором по [82]

препятствовать им в этом. Как говорилось ранее, Олег Тиньков не имел огромного желания привлекать денежные средства физических лиц, но такой подход в российских реалиях достаточно утопичен, так как у нас нет такого большого количества инвесторов, готовых инвестировать в ценные бумаги банков. Но даже отсутствие такого желания не помешало сделать один из лучших продуктов в плане дебетовых карт. Как и в случае с кредитными, каждый сможет подобрать карту по собственным интересам. По сути карты, что представлены в дебетовом варианте, есть и в кредитном, они были перечислены в предыдущей части второй главы, поэтому ниже будут перечислены самые популярные карты среди дебетовых с их отличительными чертами. В первую очередь нужно обратить внимание на следующие карты:

– Tinkoff Black – самая популярная и рекламируемая карта среди всех в линейке. Ее отличительными чертами является кешбэк каждый месяц рублями на счет клиента, дополнительные скидки и спец предложения при использовании карты, а также при соблюдении нескольких условий обслуживание по карте может стать бесплатным. Есть такая же карта в исполнении Black Metal, она является премиальным продуктом для обеспеченных клиентов, поэтому она менее популярна.

– Tinkoff Junior. Отличительной особенностью является то, что она выпускается с разными яркими дизайнами, чтобы дети с 14 лет могли уже приучаться к использованию пластиковых карт. Это позволяет клиентам спокойно выпустить карту и в нужный момент переводить денежные средства своим детям и не переживать, что они будут без денег или потеряют Вашу карту.

– Дебетовая карта Яндекс.Плюс. Карта отлично подходит для людей, которые используют сервисы Яндекса. Также за счет повышенного кешбэка на рестораны, фастфуд, развлечения, образование и спортивные мероприятия, и магазины, именно за счет такого подхода данная карта пользуется популярностью среди молодежи, которая активно заказывает еду с доставкой, использует такси и слушает музыку по подписке. Также при тратах в месяц свыше 5 тысяч рублей возвращается стоимость подписки Яндекс.Плюс.

– Также интересным ходом является карта Физтех-Союза. 1% от покупок перечисляется в счет поддержки института. Карта позволяет получать приглашения на мероприятия Физтех-Союза и даёт возможность оформить пропуск в МФТИ и Физтехпарк. Подобный подход также позволяет привлечь определенную группу клиентов [89].

Если же углубиться в срочную структуру средств Физических лиц, то можно отметить, что большую долю занимают именно средства до востребования, а затем идут денежные средства до года, но свыше 180 дней (рисунок 13).

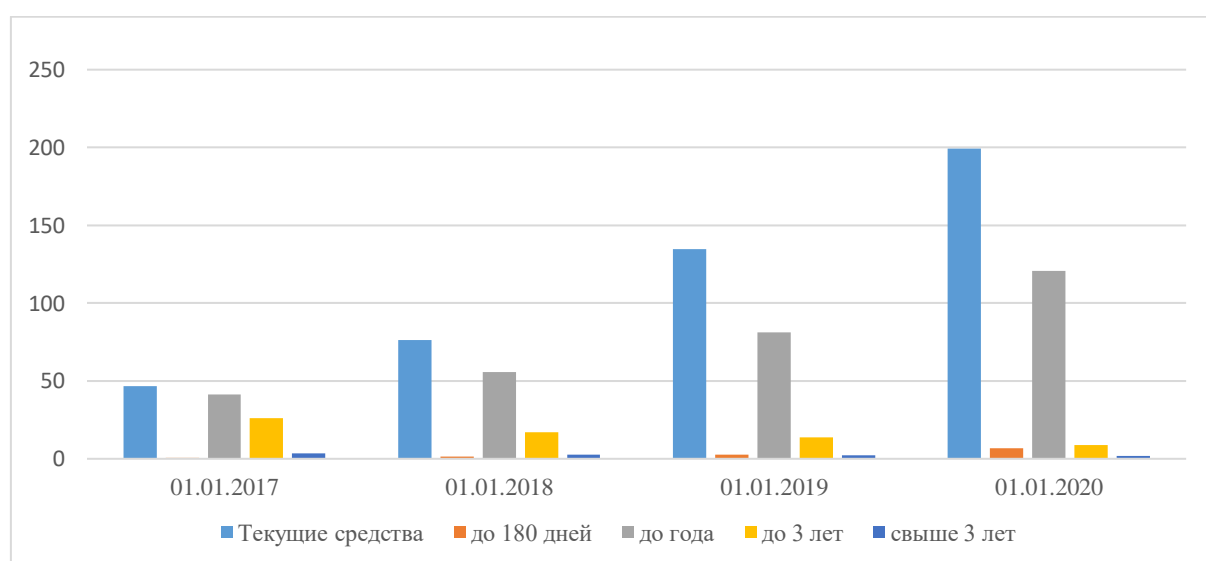


Рисунок 13 – Срочная структура средств физических лиц, млрд. рублей²¹

Вновь посмотрев на структуру денежных средств населения можно сделать вывод, что клиенты банка не готовы делать вклады более, чем на 1 год, причем в 2017 году, вклады до 3 лет были довольно популярны, прежде всего это было связано с высокой ставкой в предыдущие 2015 и 2016 годы, поэтому многие открывали вклады на более чем на 3 года, что со временем как раз и перешло в категорию до года, а большинство уже закончились (рисунок 13). В ближайшее время повышения популярности долгосрочных вкладов не предвидится, хотя банк более высокую ставку устанавливает на вклады именно на два года. Но с учетом текущих тенденций в экономики России и мира, вряд ли что-то изменится в ближайшее время. Также банк предлагает открывать валютные карты и вклады,

²¹ Составлено автором по [82]

что позволяет многим диверсифицировать валютный состав собственных сбережений. Еще одной отличительной чертой является возможность расчета по карте в рамках 50 разных валют, что позволяет не задумываться о дополнительных комиссиях и проблемах при путешествиях. Банк стремится сделать свои продукты максимально удобными для клиентов, которые могут воспользоваться преимуществами широкой сети подразделений партнеров Банка, например, предоставляющей возможности по осуществлению ежемесячных платежей в погашение кредита без взимания комиссии, а при межбанковских переводах на депозитные счета – с компенсацией комиссии за перевод средств. Банк – одна из немногих кредитных организаций в России, которые предлагают услугу по осуществлению платежей преимущественно бесплатно для клиента, что, по мнению менеджмента Банка, делает его продукты более привлекательными. В число партнеров Банка, помимо собственной сети банкоматов и платежных терминалов, входят, Элекснет, QIWI, Связной, Контакт и другие компании. Контакт-центр и интернет-банк доступны для клиентов круглосуточно.

Как оговаривалось уже ранее автором в исследовании Тинькофф Банк первым из всех отреагировал на текущие ограничения, связанные с пандемией и ограничениями на передвижения по городу, а также невозможностью некоторых оперативно воспользоваться услугами банков запустил новый продукт. Виртуальные дебетовые карты призваны помочь тем клиентам, которые хотят получить возможность использовать карту сразу, при подтверждении заявки на выпуск, а также не готовых по каким-либо причинам заключать в данный момент договор с банком и подписывать его. Система очень проста, после одобрения заявки на выпуск подобной карты или обычной Black клиент получает возможность ее привязать к платежному приложению на телефоне и сразу же после пополнения начать ею пользоваться. Такой продукт, по мнению автора, заинтересует не только обычных клиентов, но также и тех, кто заинтересован в отмывании денежных средств и ведении незаконной деятельности. Именно поэтому банк ввел ограничения, до тех пор, пока клиент не пройдет хотя бы

упрощенную идентификацию, а именно указать паспортные данные, он сможет хранить на карте не более 15000 рублей и месячный оборот покупок не более 40000 рублей, но при этом нет процента на остаток, возможности переводить денежные средства, а также снимать наличные в банкоматах. Это позволит ограничить возможности неправомерного использования карты без идентификации, что позволит соблюдать и ФЗ 115 «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», и ФЗ-161 «О национальной платежной системе». После же прохождения идентификации лимиты увеличатся до 60000 и 200000 рублей соответственно, а также появится возможность снимать и переводить денежные средства до 40000 рублей в банкоматах банка [4]. А после получения карты и подписания договора все ограничения будут увеличены до тех, что будут прописаны в договоре и тарифе по карте. Подобное решение позволит клиентам не ждать встречи с курьером, а безопасно и главное быстро начать пользоваться услугами банка. Подобный шаг копирует предложения всех операторов по переводу денежных средств, которые из года в год предлагают открывать электронные кошельки, но проблема в том, что большинство из них не являются банками и не предлагают тех условий по бонусам и скидкам. Подобный шаг очередной раз подчеркивает на сколько оперативно банк способен реагировать на изменения спроса на рынке.

Переходя от анализа главной составляющей обязательств, нужно отметить тот факт, что банк постоянно находится в поиске. Как и многие банки Тинькофф банк дает возможность своим клиентам открывать инвестиционный счет. Приложение Тинькофф Инвестиции довольно активно развивается и привлекает все больше новых клиентов, с учетом активной рекламной кампании, результаты можно отметить уже сейчас. В 2017 и 2018 году объем средств на брокерских счетах был нулевым, а по данным на 01.01.2020 уже вырос до 12,2 млрд. рублей, что составляет 2,56% от всех обязательств банка. Причем за год рост составил 324,65%. Данное направление деятельности банков в ближайшей перспективе будет постепенно занимать все большую долю, так как многие клиенты

недовольны столь низкой ставкой по вкладам, а за счет инфляции текущие сбережения теряют свою ценность с каждым днем. Не нужно забывать тот, факт, что в ближайшей перспективе Банк России не планирует повышать ставку, а значит и более доходных вкладов ожидать не стоит. Банк набирает клиентов за счет своих внедрений и постоянного поиска новых направлений развития.

Постоянная работа приводит к тому, что сейчас банк продолжает активно развивать направления, связанные с юридическими лицами. За последние годы прирост средств по данному направлению составил 389,5% с 19,2 до 93,3 млрд. рублей (рисунок 14). Причем банк предлагает не только расчетный счет для юридических лиц, но также банк готов помочь с регистрацией ИП, что в современных реалиях может быть довольно полезной услугой для многих профессионалов, которые готовы развивать собственное дело, но при этом не хотят углубляться в различные бюрократические особенности регистрации, при этом в дальнейшем можно подключить опции, связанные с ведением бухгалтерии, помощи в оформлении документации для договоров, а также проверка уже составленных и предложенных клиенту. Как видно из рисунка из года в год количество новых клиентов и остатки по счетам растут.

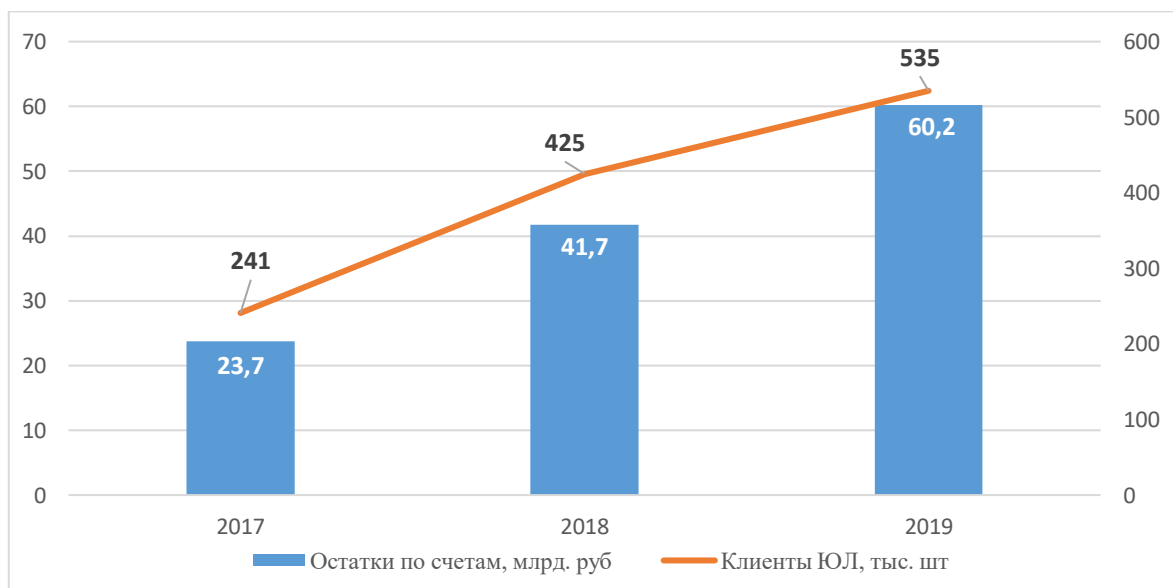


Рисунок 14 – Объем остатков по счетам юридических лиц и количество открытых счетов в период с 2017 по 2019 годы²²

²² Составлено автором по [72, 73, 74]

Среднегодовой прирост новых клиентов составляет порядка 61%, что демонстрирует нацеленность на развитие этого направления, а прирост остатков на счетах равен 77% (рисунок 14). Это показывает, что банк наращивает не просто клиентов количественно, но и начинает заинтересовывать клиентов с большим объемом бизнеса, нежели текущие предприятия на обслуживании. Причем стоит отметить, что банк приглашает на обслуживание только клиентов микро, малого и среднего бизнеса, что продукты разрабатываются именно под их особенности, да и банк скорее всего пока не готов работать с крупным бизнесом. Развитие направления юридических лиц подтверждается также данными по получаемой комиссии. Если по итогам 2017 года получил доход в 1,4 млрд. рублей из 1,1 млрд. рублей за эквайринг и другие услуги, связанные с платежами, а 0,3 млрд. рублей за использования различных сервисов для юридических лиц, то за 2019 аналогичные цифры составили 2,8 млрд. рублей комиссионных доходов, из них 2,2 млрд. рублей за операции, связанные с транзакциями, а 0,7 млрд. рублей по услугам сервисов банка. Рост по данным показателям за два года составил более 100%. Банк не планирует останавливать развитие линейки продуктов для бизнеса и в дальнейшем планирует улучшать свои текущие разработки и услуги, а также предлагать что-нибудь новое.

С учетом глобализации многим могут понадобиться валюта, поэтому банк предлагает валютный счет, вместе с ним банк всегда готов приобрести по вашему желанию валюту по определенному курсу в рамках определенного периода. Вообще если рассмотреть все предложения Тинькофф банка для юридических лиц, то можно сделать вывод, что в ближайшее время база клиентов будет расширяться все больше. Вообще за счет услуг Тинькофф банк можно получить всестороннее обслуживание от открытия до эквайринга и бухгалтерской помощи. Не зря денежные средства растут с каждым годом на счетах банка и составляют около 20% от всех обязательств.

Также стоит обратить внимание на возобновление роста объема выпущенных ценных бумаг банком. Можно сказать, что банк начинает возвращаться к своей изначальной задумке по привлечению денежных средств

за счет выпуска ценных бумаг. Но, к сожалению, в российских реалиях это было невозможно. Если посмотреть объем средств, привлеченных с помощью ценных бумаг, то можно отметить, что в данный момент этот показатель находится в наивысшей точке (рисунок 15).

Последние два выпуска облигаций пришлось на апрель и сентябрь 2019 года соответственно. Объем «Тинькофф2R» RU000A1008B1 составляет 10 млрд. рублей с номиналом 1000 рублей при этом бумага обладает номинальной доходностью 9,25%. Второй выпуск («Тинькофф3R» RU000A100V79) 2019 года составил также 10 млрд. рублей и номиналом 1000 рублей, их номинальная доходность составляет уже 8,25%. Именно поэтому объем средств, привлеченных за счет облигаций вырос практически в пять раз с 5,78 до 23,35 млрд. рублей.

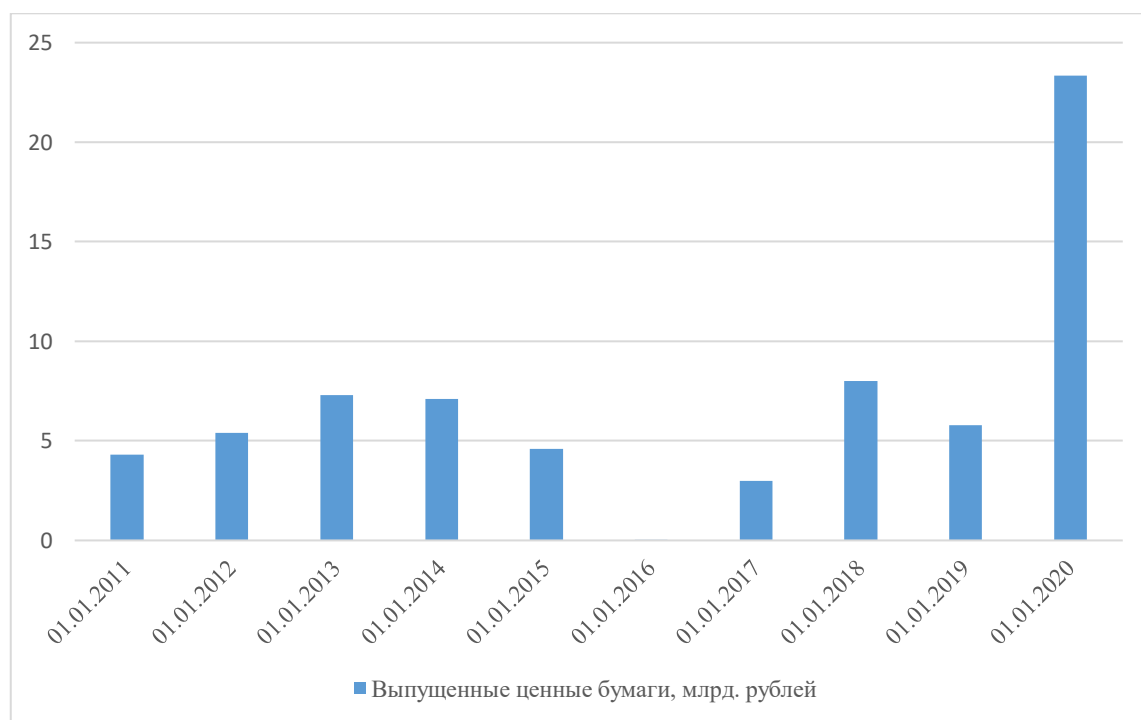


Рисунок 15 – Объем выпуска ценных бумаг Тинькофф банк с 2017 по 2020 годы, млрд. рублей²³

На данный момент бумаги торгуются ниже номинала, прежде всего это связано с судебными тяжбами в отношении Олега Тинькова и экономическими проблемами России, вызванными резким снижением стоимости нефти. Из-за

²³ Составлено автором по [83]

этого их доходность сейчас превышает 10% к оферте, которая назначена на 04.04.2022 и 26.09.2022, а дата погашения назначена на 2029 год (рисунок 15).

Политикой Банка предусмотрено привлечение средств с более длительным сроком погашения, чем средний срок жизни активов. В результате применения такого подхода Банк успешно прошел через период ограниченности внешних источников фондирования. Кроме того, Банк ввел в действие политику, предусматривающую обязательное хеджирование всех заимствований в иностранных валютах. В 2018 году темпы роста кредитного портфеля комфортно покрывались средствами физических лиц и за счет средств собственной операционной деятельности. Тем не менее, в связи с улучшением экономической ситуации в России, в 2018 году Банк разместил Европейские Коммерческие Бумаги на сумму эквивалентную 3,754 млрд рублей. Также у Банка имеются открытые кредитные линии в ряде крупнейших финансовых организаций, а также возможность привлекать фондирование за счет операций на рынке РЕПО и размещать выпуски облигаций на локальном и международных рынках. Прежде всего такой шаг может быть связано с планом развития не как банка, а как большой IT компании, которая занимается не только банковскими услугами, а также предоставляет другие различные сервисы, которые можно предоставлять через приложение удаленно.

Стоит отметить, что Тинькофф банк практически не использует кредиты других банков. Скорее всего это связано с нежеланием или боязнью банка обращаться к конкурентам и печальному опыту московского кольца, в которое входили Открытие, МКБ, Бинбанк и Росгосстрах Банк. По мнению автора, именно резонансное дело в отношении таких крупных банков не позволяет Тинькофф банку использовать данный источник привлечения денежных средств.

Основная стратегическая цель Банка – развитие по типу экосистемы с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым и иным продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров Банка, то есть позволяющие пользователю решать все свои потребности в рамках контура связанных и качественно сшитых между собой бизнесов. Фундаментальным продуктом

является беззалоговое и залоговое кредитование физических лиц на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, обслуживание клиентов в режиме 24x7, использование аналитического подхода к управлению данными.

Подводя итоги изучения текущей деятельности Тинькофф Банка можно прийти к выводу, что за счет изначальной стратегии развития одного-двух продуктов, с дальнейшим поступательным доведением их до практически идеала, а затем аккуратное развитие и внедрение новых решений для другой группы потенциальных клиентов может иметь огромный успех. Во второй главе автор наглядно продемонстрировал эффективность подобного подхода на российском рынке. Продукты Тинькофф банка узнаваемы по всей России, банк начинает завоевывать награды на международных конкурсах и форумах, все это происходит за счет постоянного развития и контроля текущей ситуации в мире. Но не только за счет эффективного подхода банк добивается таких успехов, они постоянно стараются предлагать что-то новое и связывать собственные банковские продукты с другими финансовыми сферами, а также нефинансовыми. Полной разбор перспектив развития как раз завязан на эволюции банка, что будет рассмотрено автором в третьей главе данного исследования.

2.3. АНАЛИЗ АКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

Те высоты, которых достиг банк сейчас он прежде всего обязан начальной идеи. Текущей политике и вообще отменному старту в Российской Федерации банк обязан Оливеру Хьюзу, который в когда формирования банка был главой компании VISA в России. Их союз можно было охарактеризовать, как симбиоз двух профессионалов в своей сфере. Один знал все о финансовом рынке, а другой

знал, как строить бизнес и сделать его успешным. Конечно, на стартовой позиции «ТКС Банк», как стартап имел все риски данной категории проектов, все усложнялось тем, что нужно было войти в столь большой и консервативный сектор, который имеет огромное количество специфик. Но каждая из проблем решалась поступательно и успешно. Первая была – лицензия. Это решили при помощи того, что банк создали на основе выкупленного Олегом Тиньковым «Химмашбанк» [57], небольшой кэптивный банк, занимавшийся обслуживанием предприятий из химической и фармацевтической отрасли [57, С. 78].

Изначальной целью банка было привлечение клиентов за счет удаленной работы с ними. Полноценный запуск «Тинькофф Кредитные Системы» состоялся летом 2007 года, а осенью того же года Goldman Sachs купил 15% за 15 млн. долларов США. По этим данным можно заметить, что Тиньков уже к осени оценивал стоимость своей компании в 100 млн., вместо стартовых 70 [57, С.78].

В связи с тем, что отделений не было, то на старте банк обратился к прямой адресной рассылке предложений по оформлению кредитных карт. Письма были отправлены миллионам адресатов, основной упор был сделан на компании-партнеры страховые компании, автомобильные дилеры, операторы сотовой связи, а также на людей из маленьких городов. Привлечение последних было связано с тем, что проживавшие в данных городах люди подчас не брали ранее кредиты и вообще о кредитных картах знали очень мало. Некоторые писали в анкетах матерные слова и отправляли обратно, другие пытались засунуть бумажное изображение карты в банкомат. Банкоматы ломались, и Тинькову звонили банкиры-конкуренты и просили прекратить безобразие. Неудивительно, ведь банк сразу сделал ставку на людей из небольших городов, где подчас и банков-то не было. Эти люди раньше не брали кредитов, а кредитную карточку в глаза не видели [57, С.79]. Конечно, на первоначальную рассылку было потрачено огромные средства, но все это требовалось для того, чтобы собрать как можно было бы больше информации, выработать методику оценки заемщиков, а также наладить взаимодействие с «Почтой России».

Первоначальный отклик на предложение оформить кредитную карты был меньше 1%, что нельзя назвать успешным результатом, а большую часть клиентов в скором времени составляли женщины, потому что при рассылке предложений использовалась база данных магазинов одежды, которые торгуют при помощи каталогов. Это было немного рискованным решением, потому что не было курьеров, а на первых парах заключение договора состояло из следующих этапов:

- получение письма потенциальным клиентом;
- ознакомление с предложением;
- заполнение документов клиентом;
- отправка почтой договора компании;
- оценка потенциального клиента;
- подтверждение и отправление карты клиенту.

В данной цепочке очень много рисков, как для банка, так и для клиента:

1. Возможна потеря договора, возможно его изменение со стороны клиента, а в дальнейшем банк может не заметить внесенных коррективов и подтвердить этот договор, что приведет к плачевным последствиям, что и случилось однажды с «Тинькофф Банком».

2. Одним из важных минусов является время, ведь пока все документы дойдут до конечного потребителя может пройти достаточный период времени, чтобы интерес клиента к продукту спал.

В дальнейшем компания частично отказалась от данного канала распространения в пользу рекламы в интернете, распространения информации в СМИ, а также изменило схему получения карт и других продуктов компании. Бизнес-модель банка и сейчас работает по той же схеме, изменились лишь каналы доставки предложений — ТКС по-прежнему выдает карты с низким лимитом людям из небольших городов, но большинство клиентов приходит уже через интернет [57, С.80].

Все взаимодействия банка и клиента перешли на сайт «Тинькофф Банк», что позволяло экономить время не только конечному пользователю, но и самому

банку, ведь не нужно тратить временные ресурсы на отправку, получение договора, достаточно обработать информацию в заявке через сайт, а в дальнейшем при помощи курьера отправить договор и карту, чтобы завершить процесс получения того или иного продукта банка. Так же компания начала экономить на распространении собственных карт, ведь исключалось в дальнейшем взаимодействие с почтой и печатью дополнительной информации, которую нужно было рассылать для ознакомления с продуктом. На современном этапе развития у банка отлично работает курьерская система доставки всех банковских продуктов, предоставленных на сайте. Главным способом взаимодействия все также остается фирменное приложение, в котором можно заказать карту, открыть счет, застраховаться и тому подобное. За счет отлично развитой системы взаимодействия с пользователем удалось добиться прироста не только клиентов, которые готовы передать собственные средства банку, а в первую очередь развивать свой главный продукт – кредитные карты.

С первого чего стоит начать изучение текущей политики по формированию активов это понимание места банка в современной системе Российской Федерации. На 01.01.2020 размер активов банка составляет 558,3 млрд. рублей, что позволяет занимать 18 место среди всех российских банков. Стоит отметить, что за последние годы данный показатель только растет и банк все ближе подбирается к ТОП-10 банков Российской Федерации, но войти в него будет невероятно сложно, так как у банка на 10 месте 1224,4 млрд. рублей, то есть разница более, чем в два раза. На рисунке 16 изображены изменения размера активов за последние 10 лет.

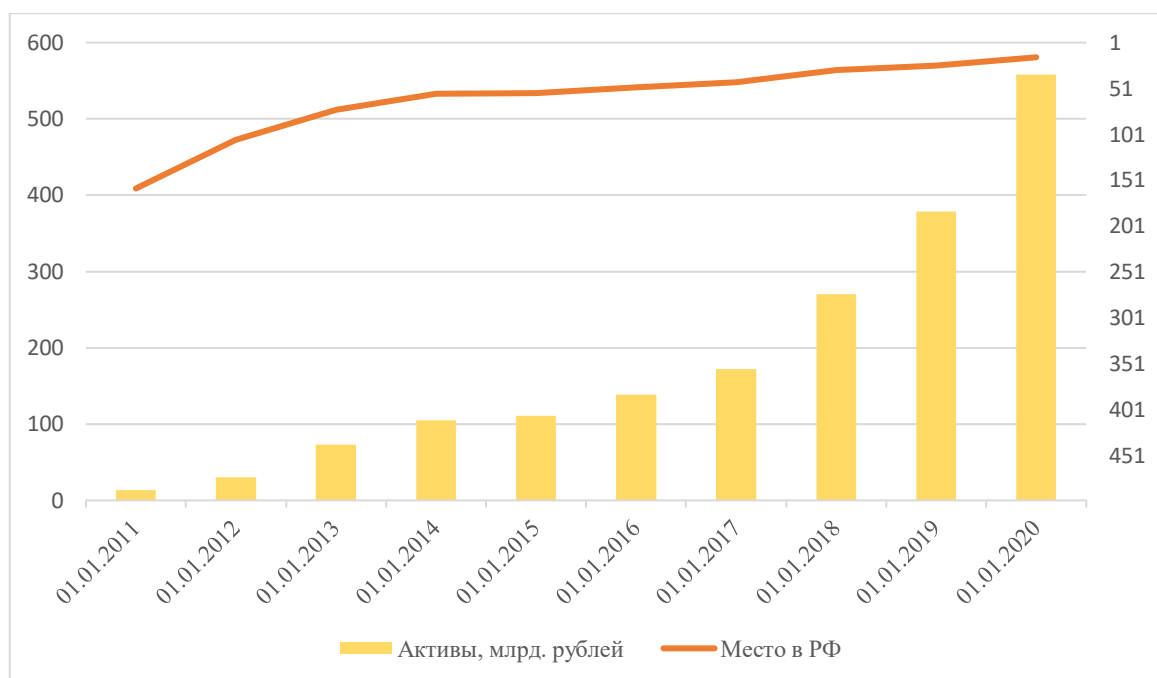


Рисунок 16 – Объем активов Тинькофф Банк, млрд. рублей в период с 2011 по 2020 годы²⁴

Стоит отметить, что объема активов в период с 01.01.2018 года по 01.01.2020 выросли более чем в два раза с 270,2 млрд. рублей до 558,3 млрд. рублей (рисунок 16). Прежде всего это связано с разработкой и выводом на рынок новых продуктов, связанных с юридическими лицами. Для дальнейшего разбора основных показателей банка по активам, стоит рассмотреть соблюдение нормативов банком за последние три года, в период с 01.01.2017 по 01.01.2020 годы (таблица 6).

Таблица 6 – Соблюдение Нормативов, связанных с активами и капиталом с 2017 по 2020 годы., %²⁵

	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
Н1.0	11,13	16,27	13,92	12,15
Н2	32,99	48,02	44,84	76,78
Н3	154,05	159,18	129,74	146,38
Н4	4,17	5,25	15,03	19,93

²⁴ Составлено автором по [84]

²⁵ Составлено автором по [82]

При анализе данных по нормативам стоит отметить, что не один из них не приближается к пороговым значениям (таблица 6). Если обратиться к нормативу капитала, то самое низкое значение за последние годы наблюдалось в начале 2017 года, но при этом стоит отметить, что разница между пороговым значением и показателем банка составляет более 3%, это в действительности говорит о тщательном контроле соотношения капитала, резервов и рискам по активам. Также это говорит о росте собственного капитала банка, в основном за счет прироста прибыли, полученной в предыдущие годы, но данный аспект будет разобран в третьем пункте второй главы. При этом банк обладает действительно очень высокой ликвидностью, что в краткосрочном периоде, так и в среднесрочном. Норматив Н2 за последний год вырос практически в два раза, при росте активов это может свидетельствовать о довольно качественном соотношении высоколиквидных активов, которыми обладает банк. Причем банк в последнее время отошел от своей отличительной особенности – отсутствие банкоматов. На сегодняшний момент банк установил по всей России 1215 банкоматов, банк Открытие стоит 1500 банкоматов. Такой рост банкоматов связан с тем, что современные многофункциональные банкоматы стали дешевле не только по изначальной стоимости, но по содержанию, что позволило установить, соответствующие философии банка аппараты, полностью удовлетворив потребности клиентов. Это прямо связано и с показателем Н2, так как с 2017 года денежные средства и их эквиваленты выросли с 6,2 до 24,7 млрд. рублей соответственно. В большей степени это связано с тем, что для банкомата требуются наличные средства. Банкоматы устанавливаться стали с 2018 года, при этом объем средств вырос колоссально и на данный момент составляет 6,67 млрд. рублей (рисунок 17).

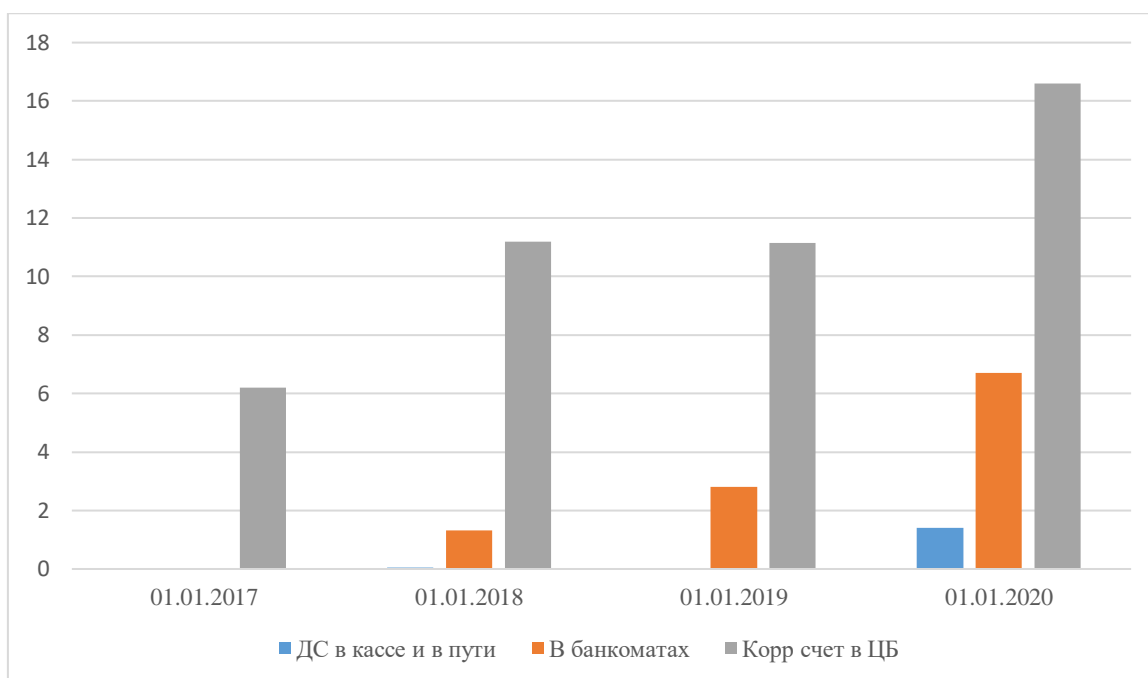


Рисунок 17 – Денежные средства и их эквиваленты с 2017 по 2020 годы, млрд. рублей²⁶

Вообще рост денежных средств связан с большим объемом на корреспондентских счетах в Центральном Банке. Но при этом стоит отметить, что и средства в расчетах за указанный период выросли более чем в три раза, с 6.6 до 19,4 млрд. рублей (рисунок 17). В теории данные средства можно рассмотреть, как дебиторскую задолженность, что в будущем иметь пагубные последствия, но на данный момент не должно негативно влиять на деятельность банка.

Норматив НЗ за рассматриваемый период не сильно изменялся, что позволяет говорить о стабильности именно в данном направлении. В теории именно в эту группу входят кредитные средства по картам. Именно кредитные карты являются для банка основополагающим продуктом кредитной политики. В начале своего становления, как говорилось ранее, карты выдавались практически всем, но с минимальными лимитами. Главным отличием от других банков является активная работа с партнерами и создание кобрендовых карт. Именно благодаря своей политике, своим уникальным продуктам, «Тинькофф банк» набирает популярность в России. Основным продуктом являются

²⁶ Составлено автором по [82]

кредитные карты «Тинькофф Платинум», к ним еще стоит отнести различные кобрендовые карты. «Тинькофф Банк» выпускает кобрендовые кредитные и дебетовые карты в партнёрстве с ретейлерами, предоставляя специальные условия для каждой аудитории.

Основные кобрендовые карты «Тинькофф Банк»:

- Авиаперевозчика S7 – бонусы в виде миль за покупки.
- Кредитная карта Яндекс.Плюс – дополнительный кешбэк за покупки в сервисах Яндекс, на рестораны и фастфуд, на развлечения, образование и траты в спортивных магазинах.
- Косметической компании AVON дополнительные бонусы за покупки на avon.ru и 0% комиссия на платежи в Avon.
- Сервиса подбора авиабилетов OneTwoTrip – бонусы за покупки накапливаются в виде миль.
- Сетью супермаркетов Перекресток – до 6 бонусов за каждые 10 рублей покупки.
- ПФК ЦСКА – дополнительный кешбэк за покупки в магазинах ПФК ЦСКА.
- Сетью супермаркетов Азбука Вкуса – до 6 бонусов за каждый рубль покупки.
- Аукциона eBay – бонусы за покупки накапливаются в виде специальных баллов, которые можно использовать для покупок на Ebay;
- Магазины Lamoda – бонусы за покупки конвертируются в баллы Lamoda, которые используются для покупок в данном магазине;
- Торговой площадки AliExpress – бонусы за покупки возвращаются в виде баллов, которые можно использовать для покупок на площадке AliExpress;
- Компании Google – повышенный cashback за покупки в Google-play и другие [89].

Также банк активно разрабатывает кредитные карты для определенных групп людей:

– All Airlines/ All Airlines Black Edition. Эта карта идеально подходит для путешественников, так как предлагает повышенный кешбэк на покупку билетов, бронирование отелей и другое

– Tinkoff Drive. Карта создана специально для автолюбителей, которая позволяет возвращать больше денежных средств с покупок, связанных с автомобилем

– ALL Games. Ей с удовольствием будут пользоваться геймеры и возвращать часть трат с покупок игр и магазинах техники [89].

За счет такого выбора и чуть ли не индивидуального подхода к своим клиентам, банк наращивает базу людей, использующих продукты банка. Причем практически каждый сможет себе найти идеальную карту, что в дальнейшем позволит практически нивелировать затраты на обслуживание карты или даже получить прибыль со всех операций. Если же обратиться к фактическим показателям по объемам кредитования, то в кредитовании до 30 дней банк занимает 2 место в России, первое – Сбербанк. Распределение по срокам кредитов физических лиц показывает, что доминирующее положение занимают именно кредитные средства по картам (рисунок 18).

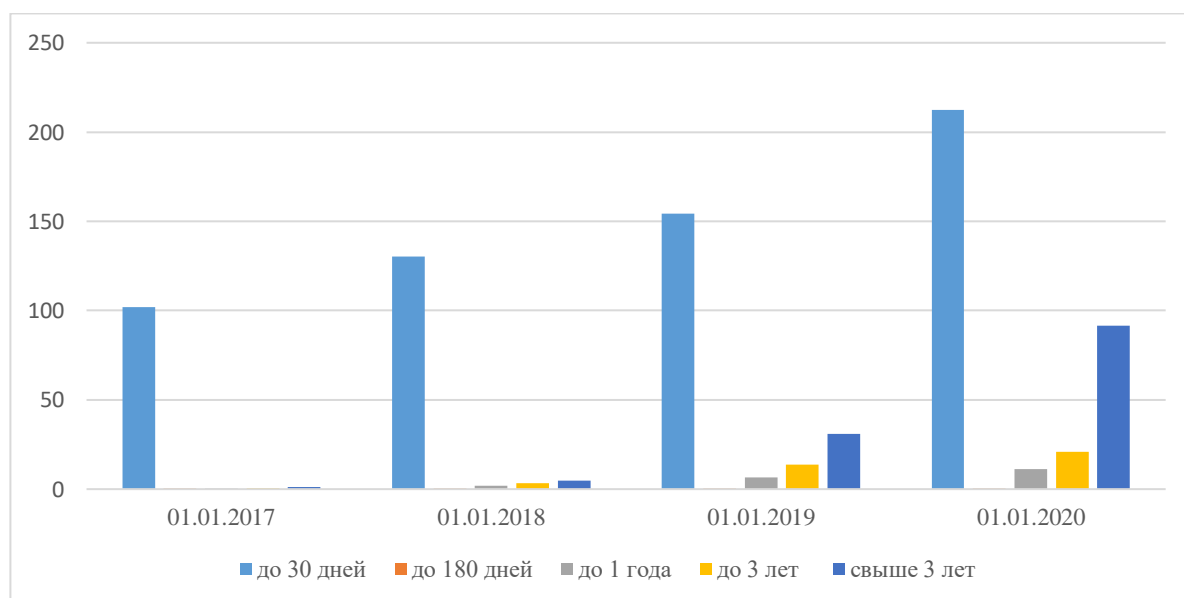


Рисунок 18 – Распределение по срокам кредитов физических лиц Тинькофф Банк в период с 2017 по 2020 годы, млрд. рублей²⁷

²⁷ Составлено автором по [82]

Как видно из рисунка банк не стоит на месте и также старается развивать помимо кредитных карт другие доходные решения. Кредитование наличными производится через перечисление денежных средств на карту Тинькофф банка, а если ее нет, то курьер ее доставит уже с зачисленной суммой. Также банк практикует целевое кредитование в магазинах, например, кредит на технику в магазине МВидео (рисунок 18). Раньше Тинькофф банк был агентом между клиентом и банком, выдающим ипотеку, но в 2019 году от этой идеи они отказались в пользу развития автокредитования и целевого кредитования в магазинах. Если при этом учесть рост за два года кредитования свыше 3 лет (+193,9%) с 4,7 до 91.3 млрд. рублей. Данный факт показывает, что банк постоянно анализирует текущую ситуацию, а значит старается развивать те ниши, где в ближайшем будущем будет спрос. В связи с нестабильным курсом и снижением реальных доходов большая часть населения старается брать в кредит автомобили, этим и объясняется такой рост показателей в данном направлении. Также это позволяет сказать, что банк пытается дифференцировать собственный портфель кредитных продуктов для физических лиц. И тут можно сказать о нормативе долгосрочной ликвидности – Н4. Раз банк развивает долгосрочное кредитование, то и за последние три года этот норматив вырос с 4,17% до 19,9%.

В дальнейшем стоит посмотреть на показатели банка более обобщенно в разрезе видов доходных активов в банке (рисунок 19). Сразу бросается в глаза, что на данный момент у банка есть два превалирующих направления, которые составляют более 80% активов банка – кредиты ФЛ и вложения в Ценные бумаги. Это в свою очередь говорит о слабой дифференциации структуры активов, но стоит признать, что за последние годы начинают набирать вес кредитование юридических лиц и банков.

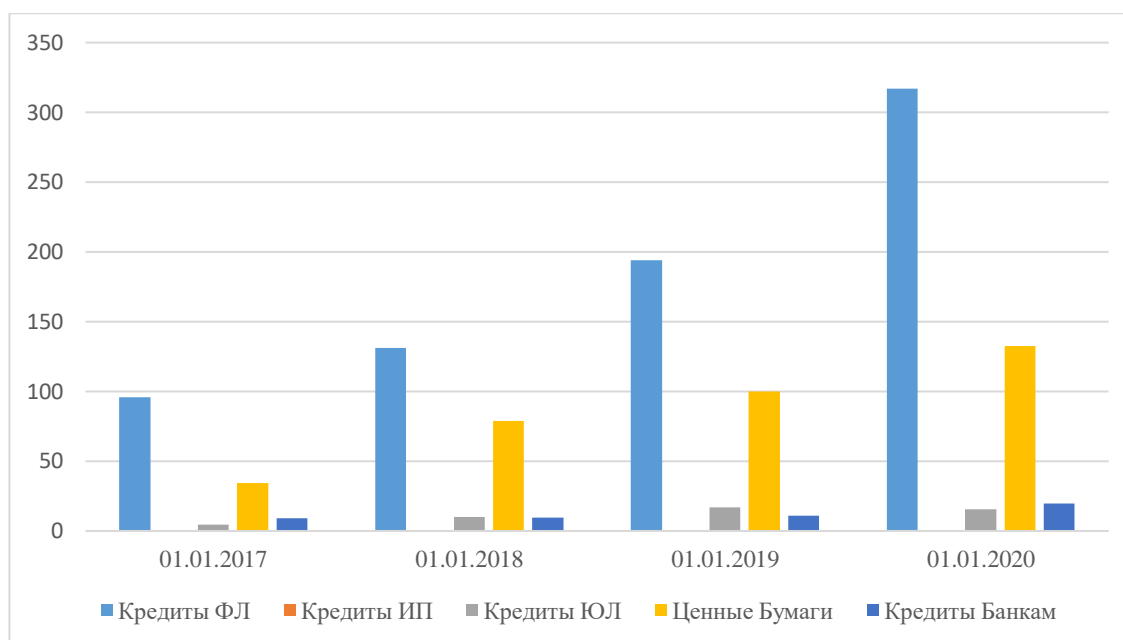


Рисунок 19 – Распределение доходных активов Тинькофф Банка с 2017 по 2020г, млрд рублей²⁸

Причем нужно обязательно рассмотреть структуру портфеля ценных бумаг (рисунок 20). Это позволит понять в какие инструменты вкладывает банка и насколько ликвидными они являются. Более 45% процентов составляют бумаги уровня ОФЗ и ОБР, то есть государственные ценные бумаги, которые являются наиболее ликвидными не только банковского сектора, но и всей экономики. Вторые в структуре – корпоративные ценные бумаги порядка 27.7%. Третьи – корпоративные бумаги нерезидентов, около 19%. Из этого можно сделать вывод, что банк старается максимально разнообразить свой портфель с целью снижения рисков по нему, скорее всего он состоит из бумаг, номинированных в разной валюте.

²⁸ Составлено автором по [82]

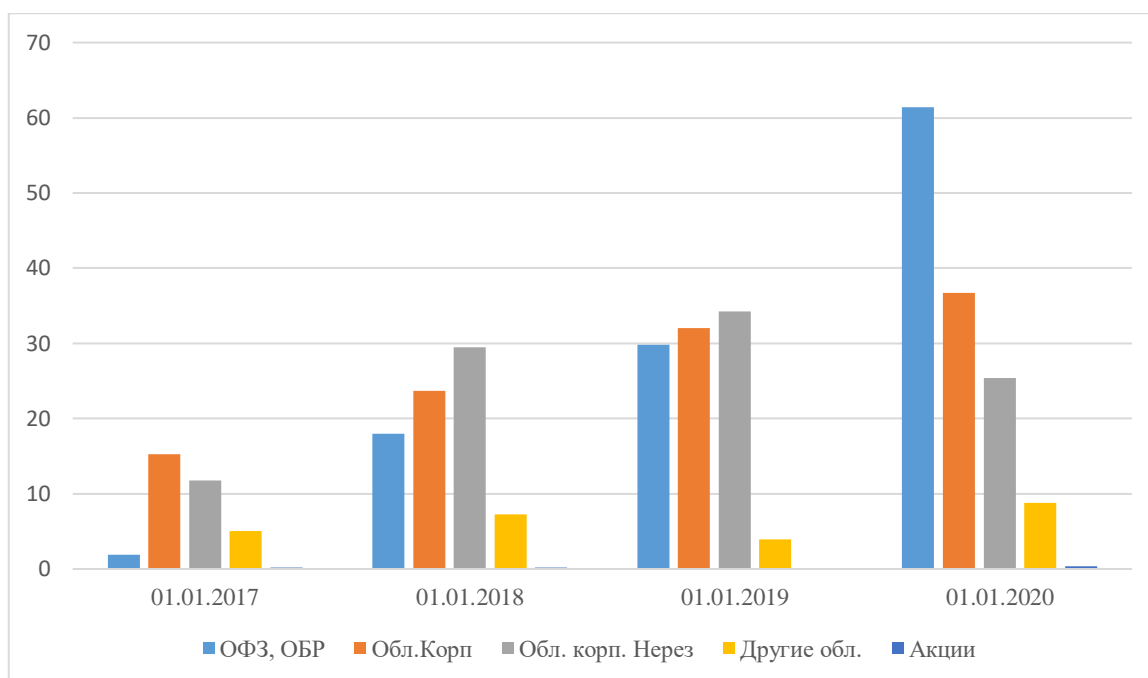


Рисунок 20 – Изменение структуры портфеля ценных бумаг Тинькофф Банк в период с 2017 по 2020 годы, млрд. рублей²⁹

Большая доля государственных ценных бумаг позволяет говорить о том, что в критической ситуации банка сможет в короткий срок продать их и получить нужную наличность. На рисунке 20 изображена динамика изменения портфеля ценных бумаг.

Вложения именно в эти инструменты позволяет говорить о стремлении банка иметь высоколиквидные ценные бумаги на балансе, чтобы в будущем предотвратить негативные последствия от возможного оттока денежных средств физических лиц [83]. Если же провести оценку высоколиквидных денежных средств, то мы получим, что у банка на 01.01.2020 год имеется в активах 117,0 млрд. рублей, что практически в два раза выше показателя за предыдущий год (63,4 млрд. рублей). В свою очередь это составляет порядка 21% от всех активов. Это является довольно большим процентом и говорит о консервативном подходе банка. Если же вернуться к вложениям в ценные бумаги, то резервы по ним составляют примерно 17,1 млрд. рублей на 01.01.2020, что составляет 12,8%. Данный аспект является довольно спорным, потому что средний уровень по рынку не превышает зачастую 10%. Это говорит о том, что в портфеле есть

²⁹ Составлено автором по [82]

довольно высокий процент ценных бумаг, по которым требуется делать резерв, а значит эмитент этих бумаг является не совсем надежным или относится не в первую группу по оценке финансового состояния. Скорее всего это относится к вложениям в корпоративные ценные бумаги нерезидентов, потому что в рамках оценки финансового состояния по 590-П и 611-П соответственно оценка иностранных компаний может отличаться от российских [10, 11]. Управление кредитным риском при использовании современных систем сбора данных, их обработки и анализа. Кредитные решения в Банке принимаются на основании изучения большого объема доступной информации, включая данные кредитных бюро, использование множества собственных скоринговых моделей (которые регулярно обновляются) и применение процессов верификации. При управлении кредитным риском также применяется разноуровневый процесс сбора задолженности, в том числе с использованием коллекшн-скоринга на базе поведенческих моделей как по пользованию продуктами Банка, так и публичная информация об активности клиентов в социальных сетях. Кроме того, в Банке используется подход, при котором новым клиентам первоначально присваиваются низкие кредитные лимиты, минимизирующие риски мошенничества, с их дальнейшим последовательным увеличением при улучшении кредитного профиля клиента с течением времени. Диверсификация риска. Благодаря использованию различных каналов продвижения Банк имеет возможность доступа в различные регионы страны и диверсификации кредитного портфеля. Таким образом, Банк сокращает концентрацию кредитного риска [10, 11]. К основным факторам, снижающим кредитный риск, относятся следующие:

- Кредитный портфель Банка рассредоточен по всей территории страны, осуществляется мониторинг необычной статистики в отношении поведения клиентов и различных аналитических метрик;
- Выход в новые регионы определяется возможностями доступа и качеством партнерских баз данных, а также наличием потенциальных клиентов с привлекательными поведенческими риск-характеристиками.

В свою очередь раз речь зашла про резервы нужно обязательно оценить просроченную задолженность банка по кредитам, в особенности по ФЛ, так как остальные направления кредитования у банка развиты очень слабо (рисунок 21).



Рисунок 21 – Просроченная задолженность по кредитам физических лиц Тинькофф Банк за период 2017-2020³⁰

За рассматриваемый период (рисунок 21) доля просроченной задолженности снижалась по отношению к выданным кредитам с 14% до 11,3%. Для полного понимания происходящего нужно обязательно посмотреть темпы прироста просроченной задолженности к темпам роста выдачи кредитов. У Тинькофф банк за три года просроченная задолженность выросла на 166,5%, а при этом портфель вырос на 230,1%. Это говорит, что банка за эти годы скорректировал собственную политику по выдаче кредитов физическим лицам и повысил требования к заемщикам, тем самым смог снизить процент невозвращаемых долгов, также это может быть связано с продажей части долгов специализированным финансовым компаниям для дальнейшего взыскания. Но если взглянуть на темпы прироста просроченной задолженности за последний год (+66,9%) и портфеля кредитов физических лиц (+63,2%), то можно сказать, что это является негативной тенденцией. Значит кредиты, выданные ранее начинают вызревать и банк начинает фиксировать в собственных отчетах ошибки анализа кредитоспособности собственных клиентов, что в долгосрочной

³⁰ Составлено автором по [82]

перспективе может привести к увеличению доли просроченных кредитов и снижению финансового состояния банка. Для полного понимания стоит обратиться к годовым отчетам компании за последние три года и оценить изменение NPL (non performing loans) — доля просроченной задолженности сроком 90 дней и более в кредитном портфеле общества финансового сектора [14]. Как видно на рисунке 7 ниже, чем просроченная задолженность, прежде всего это связано с технологией расчета. Под понятие просроченной задолженности попадают все ссуды, по которым есть неоплаченные в срок платежи, в NPL попадают кредиты со сроком свыше 90 дней. По мнению многих экспертов, в том числе международных аудиторских компаний, именно кредиты с подобным сроком просроченных платежей являются критичными для банка (рисунок 22).

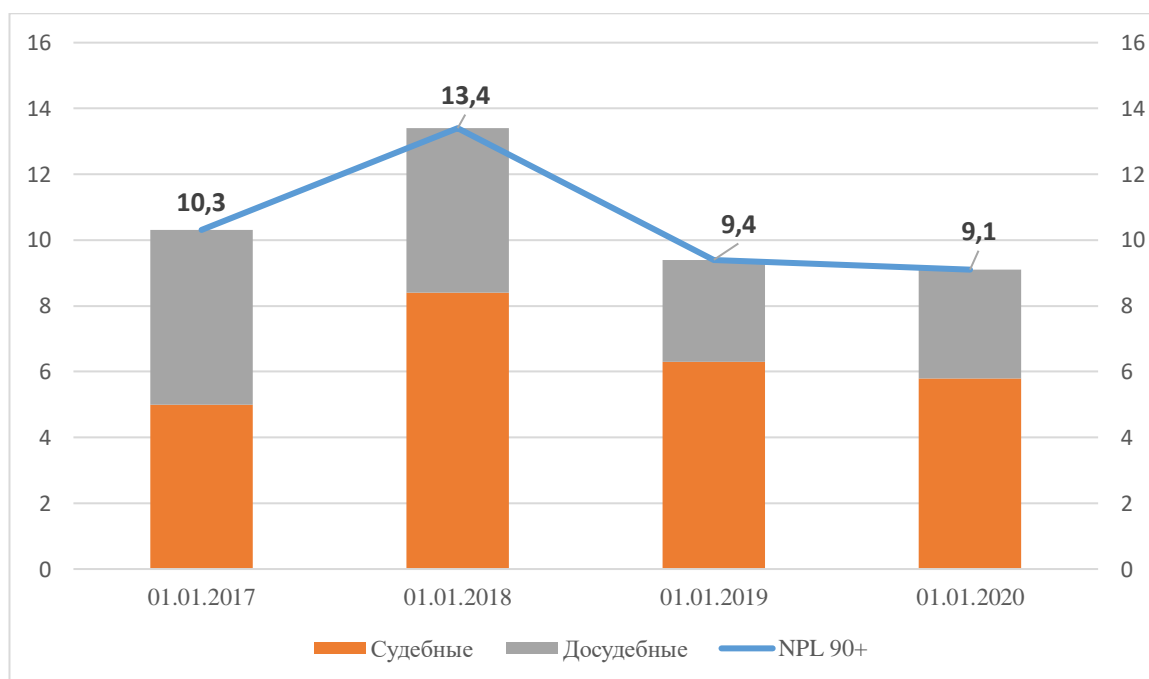


Рисунок 22 – NPL 90+ в период с 2017 по 2020 годы Тинькофф Банк, %³¹

Стоит отметить, что на графике оранжевым выделены ссуды с просроченными платежами, по которым открыты судебные разбирательства, а серым, по которым процесс еще полностью реализуется только банком. По рисунку можно отметить, что в последние два года данный показатель снижается, в отличие от показателя по просроченной задолженности. Это

³¹ Составлено автором по [72, 73, 74]

показывает, что банк начал работать с устранением задолженности со сроком более 90 дней, что может характеризовать текущую политику, как эффективную. Еще немаловажной составляющей, которую нужно отметить – сокращение доли судебного взыскания просроченной задолженности, это свидетельствует о том, что банк пытается урегулировать проблемы клиентов с платежами мирным путем. Показатель NPL 90+ на таком уровне для банков, работающих в основном с физическими лицами, является допустимым (средний по рынку показатель находится на уровне от 10 до 12%). Если посмотреть на разницу долей на рисунках, то можно сделать вывод, что просроченная задолженность менее 90 дней в банке составляет всего 1,6-2,0%. Рост NPL 90+ в 2017 году связана с изменениями по предоставлению отчетности, в том числе обязательному использованию и подготовки отчетов по типу МСФО-9, до этого банки при расчете NPL 90+ использовали собственные наработки с учетом рекомендаций ЦБ РФ (рисунок 22).

С точки зрения формирования активов Тинькофф банк можно назвать монопрофильным, так как большая часть активов сосредоточена всего в двух направлениях, при этом есть одно, которое можно назвать доминирующим – кредиты физическим лицам. Банк уже много лет не отходит от собственного кредо – удобные, полезные кредитные карты, которые подбираются для каждого индивидуально. За счет сильной рекламной стратегии, о чем будет говориться далее, постоянного развития собственных продуктов, не только путем привлечения партнеров, но создания новых методов взаимодействия с клиентом, развития собственного приложения. Банк в своем направлении является лидером и законодателем мод, поэтому многие другие банки стараются скопировать его продукты, но в свою очередь и Тинькофф банк некоторые кредитные продукты подсматривает и адаптирует под собственных клиентов. Таким продуктом можно назвать рассрочку, когда другие банки создавали отдельные карты-рассрочки, Тинькофф это сделал функцией своей кредитной и дебетовой карты, что позволило клиентам получить доступ к такому формату кредитования без лишних усилий, всего лишь за пару нажатий в приложении. Банк учитывает свою

политику по формированию пассивов, поэтому старается обезопасить себя от внезапного оттока денежных средств со счетов физических лиц, тем самым он вкладывает денежные средства в высоколиквидные ценные бумаги, которые в критической ситуации можно будет быстро продать на рынке, тем самым не нарушив обязательные нормативы Банка России. В дальнейшем после рассмотрения обязательств банка и оценке доходности, можно будет сформулировать более глубокие выводы.

3. ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОНЛАЙН БАНКОВ

3.1. ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОНЛАЙН БАНКОВ НА ПРИМЕРЕ ТИНЬКОФФ БАНКА

Сейчас в России и в мире самыми перспективными направлениями является все то, что связано с ИТ. Поэтому рассказ о перспективах банка должен начинаться не только с оценки рейтинговых агентств или финансового состояния, а прежде всего нужно разобраться, как банк работает с клиентами, разрабатывает собственное приложение, укрепляет ИТ-системы и расширяет свое присутствие в жизни человека. Одним из трендов современной деятельности является расширение спектра услуг. Многие банки разрабатывают приложения для нескольких своих направлений деятельности, не связанной с банковской. На примере Тинькофф Банка можно рассмотреть в каких направлениях развиваются банки. Помимо основного банковского приложения Тинькофф Банк имеет следующие приложения:

- Тинькофф инвестиции – приложение для будущих инвесторов и тех, кто просто хочет попробовать свои силы в инвестициях.
- Тинькофф Бизнес – приложение для юридических лиц и ИП, в котором можно контролировать все движения по счетам компании, взаимодействия с картами сотрудников, открытым в банке.
- Тинькофф jr – приложение для детей-клиентов, которые не достигли 18 лет, а родители открыли им карту.
- Тинькофф Бухгалтерия для ИП УСН доходы – приложения для ведения бухгалтерской деятельности для ИП на упрощённой системе налогообложения формата доходы.

- Тинькофф Мобайл – приложение виртуального мобильного оператора сотовой связи.
- Вкармане – приложение для хранения документов.
- Card2Card – приложение простых переводов денежных средств с карты на карту, вне зависимости от банка.
- Клиенты и проекты – приложения для создания и контроля рабочих процессов, причем есть чаты и хранилище контактов, которое позволит еще обсуждать все аспекты выполнения задач.
- А как инвестировать – приложение, выпущенное для обучения людей основам инвестиций, выход приурочен к запуску Тинькофф инвестиций и привлечению новых клиентов [89].

Уже по набору приложений можно сделать выводы о тех направлениях, на которых планирует сфокусироваться Тинькофф Банк в ближайшие годы. Первым направлением, на котором стоит остановиться – развитие продуктов для бизнеса. На данный момент можно отметить целых три продукта в линейке приложений для бизнеса – «Тинькофф Бизнес», «Тинькофф Бухгалтерия для ИП УСН доходы» и «Клиенты и проекты». Развитие и внедрение новых продуктов юридических лиц также является одним из приоритетных направлений в развитии банка. Но с учетом современных тенденций, связанных с пандемией коронавируса, может внести определенные ограничения, не позволяющие развиваться бизнесу, в том числе в Российской Федерации. Именно с учетом подобных обстоятельств внедрение, а главное продвижение всего нового может быть отодвинуто на второй план, а на первое место выйдет стабильность систем. Из-за возможного ограничения передвижения системы могут испытывать на себе повышенную нагрузку, а значит для банков с дистанционной системой обслуживания это не только возможность показать собственное преимущество на фоне других, но также и определенные обязательства и трудности по поддержанию стабильного положения систем, чтобы клиенты не лишились возможности оплачивать товары и услуги удаленно.

Разработка и развитие этих направлений не двусмысленно демонстрирует желание банка диверсифицировать собственную клиентскую базу и привлечь юридических лиц. За счет современных разработок и постоянного анализа тенденций мировых рынков Тинькофф может предложить компаниям не только качественный и удобный продукт, но и то, что он будет удовлетворять большую часть потребностей клиента. Для подтверждения вышесказанного стоит обратить внимание что за последние три года объем средств юридических лиц в Тинькофф банк вырос с 19,258 млрд. рублей до 93,382 млрд. рублей. Рост привлеченных средств более чем в 4,5 раза подтверждает и тезис о развитии и привлекательности текущих предложений для бизнеса от онлайн банка. Если же обратить внимание на рост кредитования юридических лиц, то здесь рост не такой впечатляющий, за тот же период объем выданных кредитов вырос с 9,109 млрд. рублей до 21,964 млрд. рублей, рост более чем в два раза, но при этом за последний год прирост минимален. Это прежде всего связано с неготовностью заинтересовать крупный бизнес и абсорбировать риски при кредитовании малого и среднего бизнеса, поэтому банк принял решение на данном этапе развивать дебетовые продукты для юридических лиц, получая прибыль за счет эффективного использования денежных средств предприятий и комиссионных доходах за пользованиями продуктами банка (комиссия за обслуживание, эквайринг, предоставление консультационных и информационных услуг). С точки зрения кредитования юридических лиц банк готов выдавать кредиты под залог недвижимости, причем по рекламным роликам и условиям, они готовы принимать под залог не только недвижимость предприятия, но и физических лиц, связанными с руководством юридического лица. В рамках последнего годового отчета Тинькофф Банк получил 36 млрд. рублей комиссионных доходов, что на 31% больше, чем годом ранее (рисунок 23).

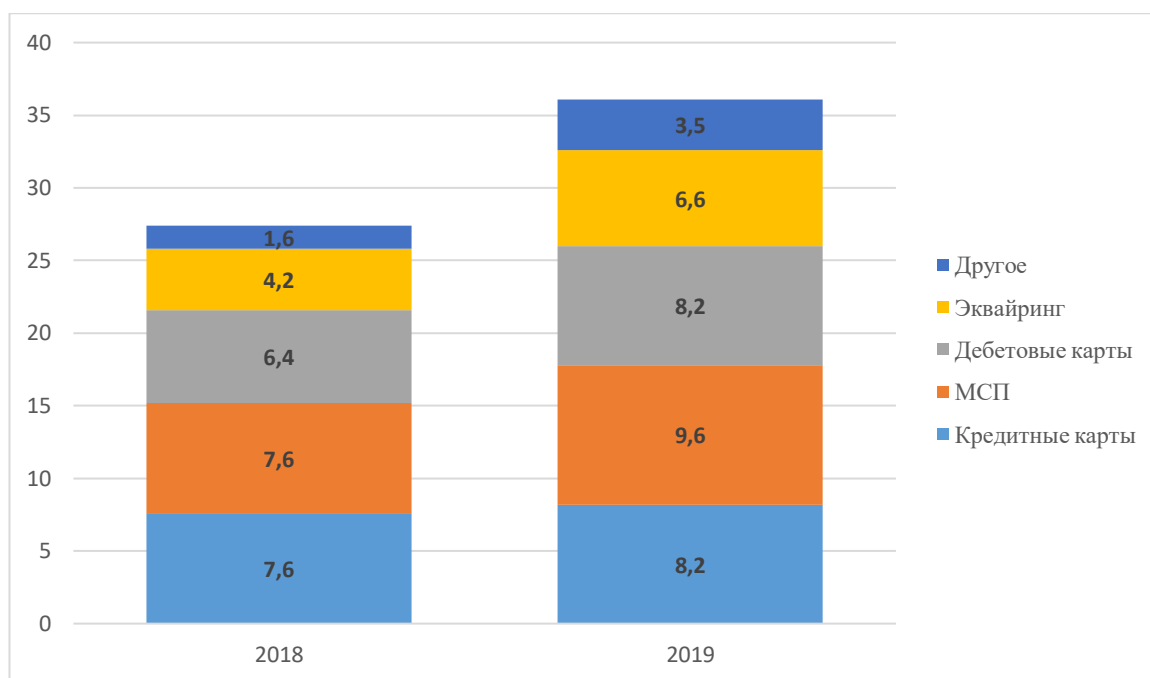


Рисунок 23 – Комиссионные доходы, млрд. рублей³²

Стоит обратить внимание, что как раз МСП приносит на сегодняшний момент банку наибольшие комиссионные доходы в сравнении с другими источниками. Причем доходы, связанные с комиссией по физическим лицам всего лишь на 0,2 млрд рублей больше, чем с юридическими лицами, хотя считается, что именно физические лица являются профильным направлением развития банка (рисунок 23). На данном этапе хотелось бы еще раз подчеркнуть, что банк старается поступательно развивать все больше направлений собственной деятельности, потому что дальнейшее развитие и завоевание новых мест в рейтингах невозможно без комплексного обслуживания практически всех сфер в экономике, коими и являются юридические лица.

В продолжении рассуждений, связанных с комиссионными доходами еще одним направлением, которое в ближайшем будущем будет развиваться – инвестиции. Сейчас многие банки решили использовать собственные мощности для предоставления услуг частным лицам по инвестированию временно свободных денежных средств в различные ценные бумаги. Такой подход позволяет показать клиенту, что он сам может рискнуть и попробовать себя в роли инвестора. В этом случае банк будет зарабатывать на предоставлении

³² Составлено автором по [72, 73, 74]

доступа к рынку, а также комиссии за каждую сделку. В дальнейшем при мониторинге успехов клиентов банк может использовать некоторые стратегии и наработки в целях улучшения собственной стратегии вложения, а также обучения нейросетей, которые бы в будущем, за отдельную плату, позволяли бы без лишних действий зарабатывать клиентам, которые не хотели бы сами полностью контролировать процесс. За год прирост числа клиентов Тинькофф Инвестиции составил более 300%, с 0,31 до 1,13 млн. человек соответственно. По данным на декабрь 2019 года Тинькофф занимает первое место по числу активных пользователей на площадке Московской биржи. Если же обратить внимание на финансовые показатели, то можно отметить, что объем денежных средств клиентов за 2019 год вырос с 17,2 млрд. рублей до 53,1 млрд. рублей, что является трехкратным увеличением. В совокупности с шестикратным увеличением за тот же период объема операций с 77,3 млрд. рублей в четвертом квартале 2018 года против 519,5 млрд. рублей в аналогичном квартале 2019 года. Именно эти данные подтверждают интерес банка и перспективы развития инвестиционных продуктов для клиентов. За 4 квартал 2019 года банк заработал 422 млн. рублей (в 2018 году комиссии были в 4 раза меньше, порядка 90 млн. рублей) комиссий с операций клиентов в собственном приложении, что составляет порядка 0,08% от всего объема совершенных операций, причем этот процент упал с 0,12% в соответствующем квартале 2018 года. Это говорит об улучшении и смягчении условий для клиентов, а значит и в ближайшей перспективе можно ожидать развитие именно этого направления. Также для привлечения новой аудитории к инвестициям было разработано приложение, позволяющее получить основные знания по данному направлению. В принципе той информации, что представлена в данном курсе достаточно, чтобы получить базовые знания и начать инвестировать, при этом максимально снизив риски.

Следующим немаловажным направлением развития нужно назвать страхование, которое уже давно популярно у банков. В свою очередь Тинькофф банк только в 2019 году начал активно развивать это направление за счет добавления в линейку продуктов страхования автоответственности. За 2019 год

объем премий вырос до 16,4 млрд. рублей, что в два раза больше показателя по итогам 2018 года в 7,3 млрд. рублей. Помимо ОСАГО и КАСКО компания предлагает продукты для путешествий, дома и квартиры, страховки от несчастных случаев и также партнерские программы с ремонтными компаниями, но подробнее о партнерах будет разобрано в следующей части 3 главы.

Если же рассматривать динамику развития страхования у Тинькофф, то можно отметить, что именно это направление развивается параллельно с кредитованием физических лиц. Ни для кого не секрет, что большинство банков сейчас старается свои кредитные и депозитные продукты привязать к различным полисам страхования, в основном жизни. Тинькофф банк старается же подобрать к каждому кредитному продукту выгодную для потребителя страховую услугу. Для автомобилистов, например, КАСКО и ОСАГО, для тех, кто берет кредит под залог квартиры – страхование жилья. Как видно на рисунке 24 за последние три года это направление увеличивает объем собираемых страховых премий.

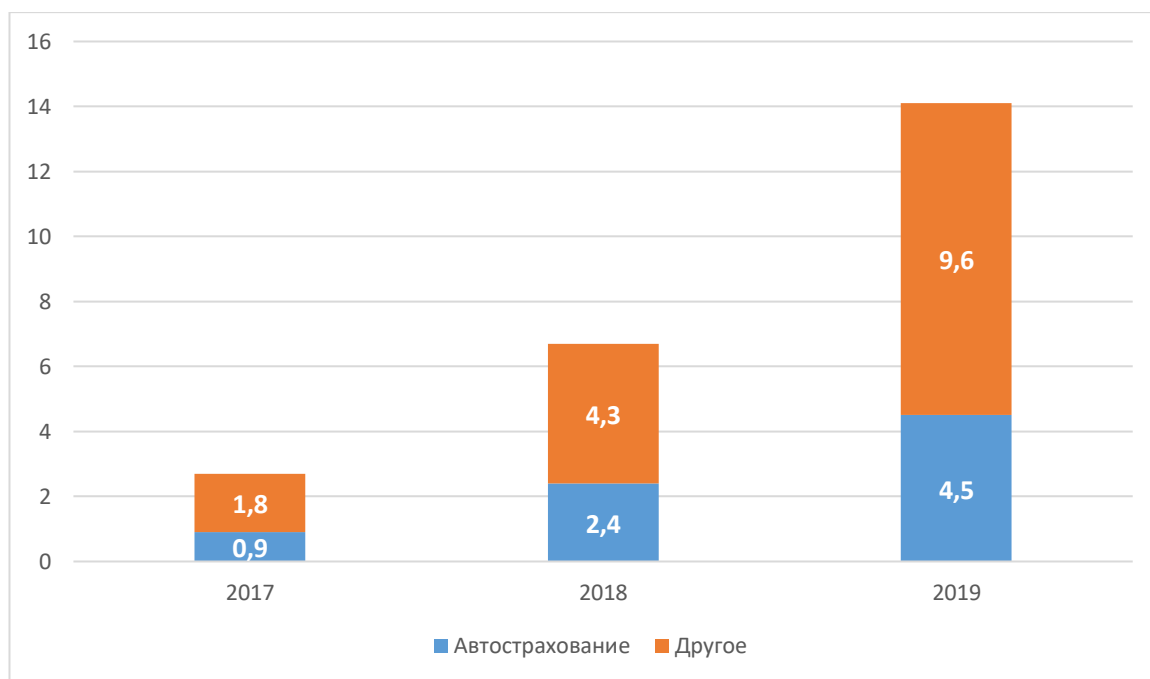


Рисунок 24 – Страховые премии, собранные Тинькофф Страхование в период 2017-2019, млрд. рублей³³

Из показателей, изображенных на рисунке, можно увидеть, что рост совокупного объема собранных премий за два года составил 422% 2,7 млрд.

³³ Составлено автором по [72, 73, 74]

рублей в 2017 году и 14,1 млрд. рублей в 2019 году. В частности, если рассматривать автострахование, то оно за рассматриваемый период выросло в четыре раза с 0,9 млрд. рублей до 4,5 млрд. рублей соответственно (рисунок 24). Если сравнить с ростом автокредитования на рисунке, то можно отметить, что есть связь между приростом выданных автокредитов и собранных премий по автострахованию.

За последний год банк начал развивать автокредитование, которое стало новым продуктом банка. Причем очень важно, что банк поступательно пытается внедрять все свои новые решения и отрабатывать изначально на малом круге потенциальных клиентов и только, когда у всех структур появится полное понимание перспектив развития данного направления в заданном ключе, руководители начинают финансировать эти продукты все больше и больше. Особенно нужно понимать, что рынок автокредитования за последние годы показывал только рост, прежде всего это связано с повышением стоимости на автомобили (рисунок 25)

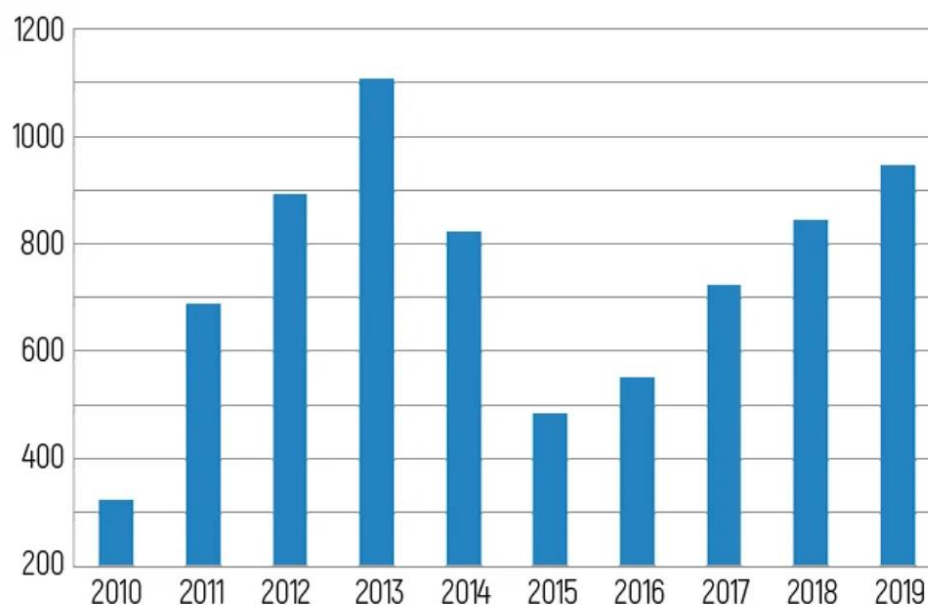


Рисунок 25 – Динамика выдачи автокредитов в 2018-2019 годы, в тыс. шт.

[84]

Как видно из рисунка 25 в 2019 году количество выданных автокредитов достигло максимального показателя за последние 6 лет и составляет 94,73 тысячи штук. За год данный показатель вырос на 11,9% (846,8 тыс. шт.). Если же

обратиться к среднему размеру одного автокредита, то динамика тоже позволяет говорить о росте в будущем этого рынка. По данным НБКИ (Национальное Бюро Кредитных Историй) в 2019 году средний размер выданных автокредитов составил 787,2 тысяч рублей против 739,8 тысяч рублей в 2018 году, прирост составил 6,4%. С учетом этих фактов можно говорить о целесообразности развития именно этого направления деятельности, вместе с этим можно признать, что финансовая политика по формированию активов является актуальной и эффективной. Как видно на рисунке 26 портфель растет из года в год.

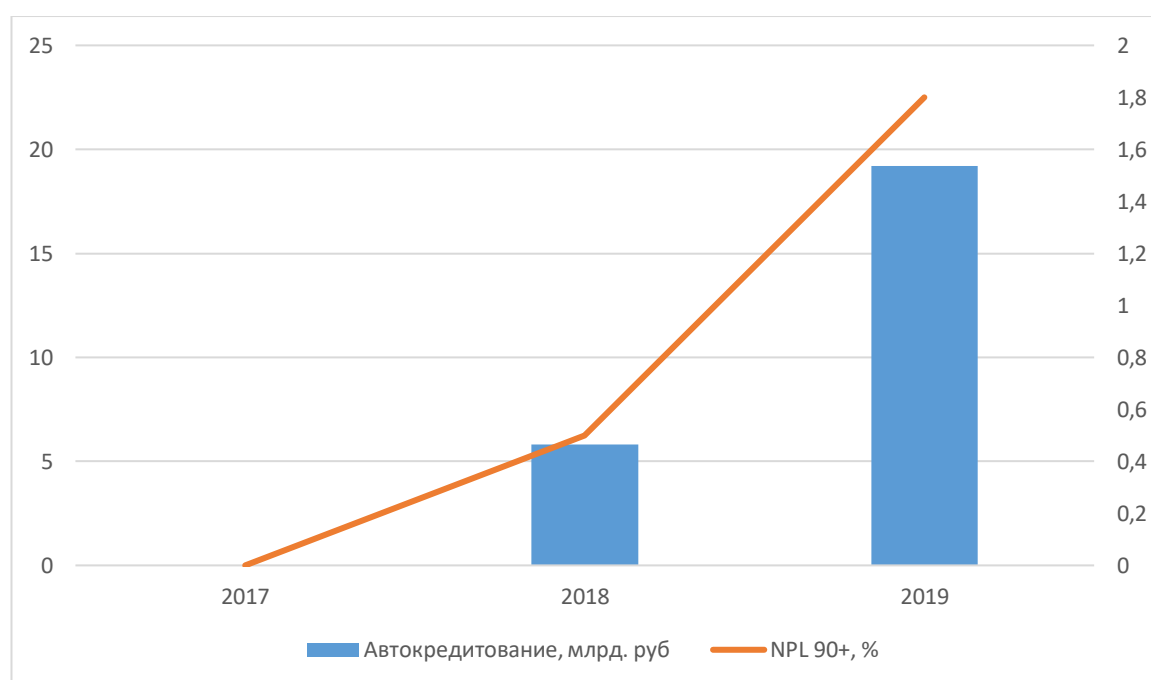


Рисунок 26 – Портфель автокредитования в период с 2017 по 2019 годы
Тинькофф Банк³⁴

Причем текущих результатов они добились по факту за два года действия программы. В период с 2017 по 2019 год включительно портфель вырос с 0 до 19,2 млрд. рублей, что позволяет говорить об интересе к данному направлению со стороны потребителей, в частности клиентов Тинькофф банка (рисунок 26). Также очень низкий процент просроченной задолженности свыше 90 дней, не более 2% за весь период оценки, но здесь стоит брать в учет текущие реалии. 2020 год у большинства банков будет связан с высокими рисками по увеличению

³⁴ Составлено автором по [72, 73, 74]

просроченной задолженности клиентов, потому что на протяжении практически двух календарных месяцев население страны не работало и часть из них даже не получали зарплату, поэтому реальные доходы населения снизятся, по подсчетам экспертов за 2020 год снижение данного показателя составит 5%. Это скорее всего поспособствует росту выдачи новых кредитов, но при этом процент одобренных снизится. Автокредитование скорее всего будет переживать трудные времена. Как видно из рисунка 27, за последние 5 месяцев спрос на них в основном снижался, а учетом пандемии и снижения доходов населения будет пытаться экономить и тратить на более важные потребности.

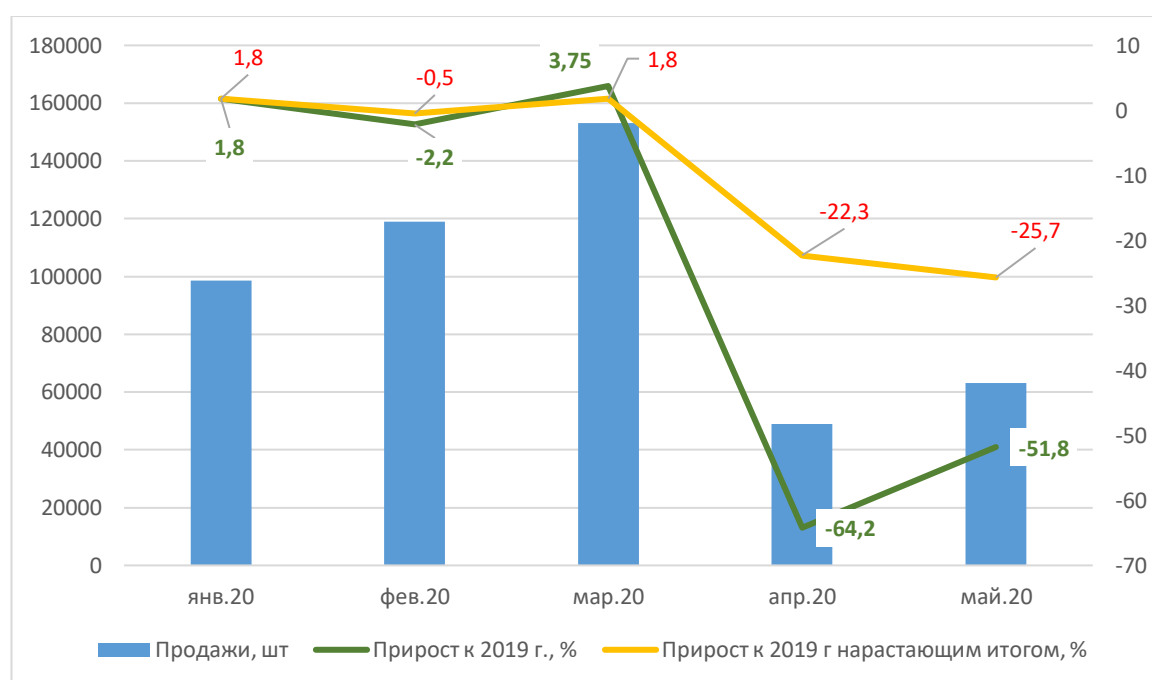


Рисунок 27 – Данные по продажам автомобилей в 2020 году³⁵

Общее падение продаж автомобилей за первые пять месяцев 2020 года составило 25,7% относительно 2019 года, что негативно сказывается не только на автодилерах, а также на банки, которые развивают кредитование, связанное с автомобилями (рисунок 27). Самые низкие продажи были зафиксированы в первый месяц самоизоляции, потому что большинство офисов продаж автомобилей были вовсе закрыты, а население не понимало, как все будет дальше и решило экономить. Поэтому нельзя говорить однозначно, что для

³⁵ Составлено автором по [84]

Тинькофф банка развитие автокредитования в ближайший год будет столь же эффективным, как в 2019 году.

Для дальнейшего определения перспектив банка, нужно оценить текущие рейтинги и мнение экспертов аналитических агентств. По состоянию на 15.01.2020 оценки от аккредитованных агентств выглядят следующим образом (таблица 7):

Таблица 7 – Рейтинг кредитоспособности Тинькофф банка от аккредитованных рейтинговых агентств [83]

Агентство	Долгосрочный международный	Краткосрочный	Национальный	Прогноз
Moody's	Вa3 (Сравнительно небольшая уязвимость)			Стабильный (Рейтинг, скорее всего не изменится)
Fitch	ВВ (спекулятивный рейтинг)	В (спекулятивный уровень краткосрочной кредитоспособности)		Стабильный
Эксперт РА			ruA (Умеренно высокий уровень кредитоспособности)	Стабильный
АКРА			A(RU) (Умеренно высокий уровень кредитоспособности)	Стабильный

Стоит обратить внимание сначала на оценки российских агентств «Эксперт РА» и «АКРА» (таблица 7). Банк оценивается в рамках российских реалий достаточно высоко, как умеренно высокий уровень кредитоспособности, это означает, что в краткосрочном периоде с банком ничего не произойдет, даже с учетом экономических спадов и вероятность отзыва лицензии крайне низкая. При этом агентства также указывают на маловероятные изменения в какую-либо сторону по отношению к изменению рейтинга, а значит банк в данный момент времени не способен, как и обойти конкурентов, так и снизить объемы своей деятельности ниже рынка. Положительно повлияло на установление данного рейтинга умеренно высокая значимость для населения, так как банк привлекает средства практически со всей территории страны, где есть постоянный доступ к интернету и курьерская сеть. Здесь стоит уточнить, что Тинькофф Банк запустил

сеть своих курьеров в 42 городах, причем карту могут получить люди и из других городов. Но получать придется только в тех, где есть курьеры. Данный факт позволяет говорить, что банк присутствует в крупных городах и привлекает в основном жителей или частых гостей именно таких населенных пунктов, в свою очередь это позволяет говорить о приемлемом уровне риска при открытии новых счетов. Также за счет постоянного развития именно предоставления удаленных услуг банк практически не подвержен фактору устаревания методов работы с клиентами в рамках российского рынка, потому что многие мастодонты, которые занимают лидирующие позиции в секторе до сих пор не могут внедрить большей части функционала Тинькофф банка.

В свою очередь международное агентство Fitch повысило рейтинг в октябре 2019 года с ВВ до ВВ, что в свою очередь подтверждает высокие позиции банка и стабильное развитие. Повышение рейтинга объясняется длительной историей исключительно высоких показателей, которые поддерживаются продолжающейся диверсификацией бизнес-модели банка и ростом франшизы [72, 73, 74]. Но при этом у банка существует ряд ограничений, если в стране произойдет кризис, то и снижение будет в первую очередь наблюдаться в показателях эффективности выдачи кредитов, в том числе доля просроченной задолженности может существенно вырасти, что приведет к ухудшению финансового положения, а также увеличению резервов на возможные потери. Дальнейшее повышение рейтингов Тинькофф банка маловероятно из-за его значительной подверженности рискам по необеспеченному потребительскому кредитованию.

За счет лидирующих позиций именно в кредитовании посредством банковских карт и использовании высокотехнологических решений агентства уверены, что в ближайшей перспективе позиции Тинькофф банка будут только укрепляться. Как видно на графике Тинькофф Банк в сегменте кредитных карт занимает второе лидирующее место, сразу после Сбербанка и только наращивает свою долю (рисунок 28).

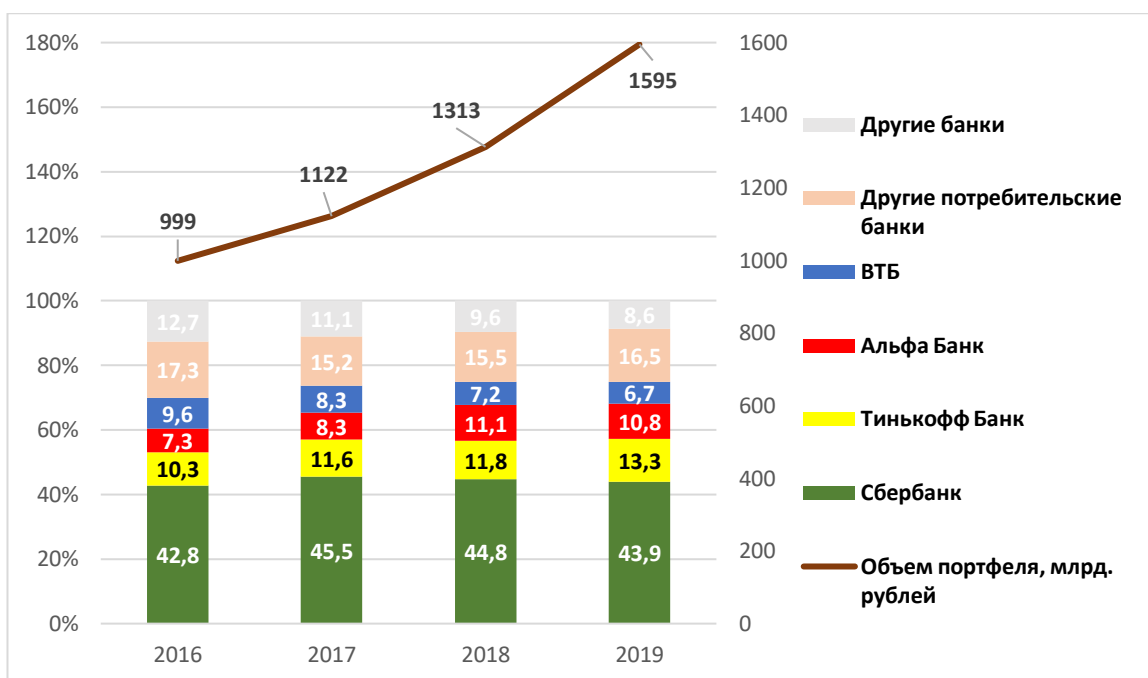


Рисунок 28 – Структура рынка кредитных карт в период с 2016 по 2019 годы, % [74]

Из данного графика (рисунок 28) можно сделать выводы, что Тинькофф банк с каждым годом занимает всю большую долю на рынке кредитных карт, причем параллельно с ним теряет на сопоставимый процент Сбербанк, что может говорить о привлекательности продукта в сравнении с таким мастодонтом, наращивавшим свою долю на рынке с 2012 года. Также все крупные конкуренты в последние годы сократили свои доли на рынке, хотя из года в год стараются запускать все больше новых продуктов с лучшими условиями, нежели Тинькофф. По мнению автора, в ближайшие год-два именно Тинькофф банку удастся занять 15% рынка по данному направлению, а затем разработать интересные кредитные предложения для зарплатных клиентов. Также рост будет зависеть на сколько успешно будут внедряться зарплатные продукты и решения для юридических лиц, ведь большая часть кредитных карт Сбербанка выданы как раз зарплатным клиентам. Здесь сразу стоит оговориться, что Тинькофф и другим банкам на данном поприще будет сложно соперничать с лидером, потому что у них нет такого доступа к крупным клиентам (кроме ВТБ) и они не могут себе позволить выпускать продукты для юридических лиц с низкой маржинальностью. Рынок кредитных карт в последние годы рос, но в связи с

кризисом могут возникнуть трудности у многих банков, в первую очередь пострадают те банки, у которых очень большая аудитория клиентов была задействована в частном бизнесе, зачастую МСП. Автор уверен, что во второй половине 2021 года рост кредитных лимитов по картам будет снова расти.

Если же обратиться к показателям по кредитам со сроком не более 3 лет, то и здесь Тинькофф банк за последние годы увеличил свою доли и вырвался на второе место (рисунок 29).

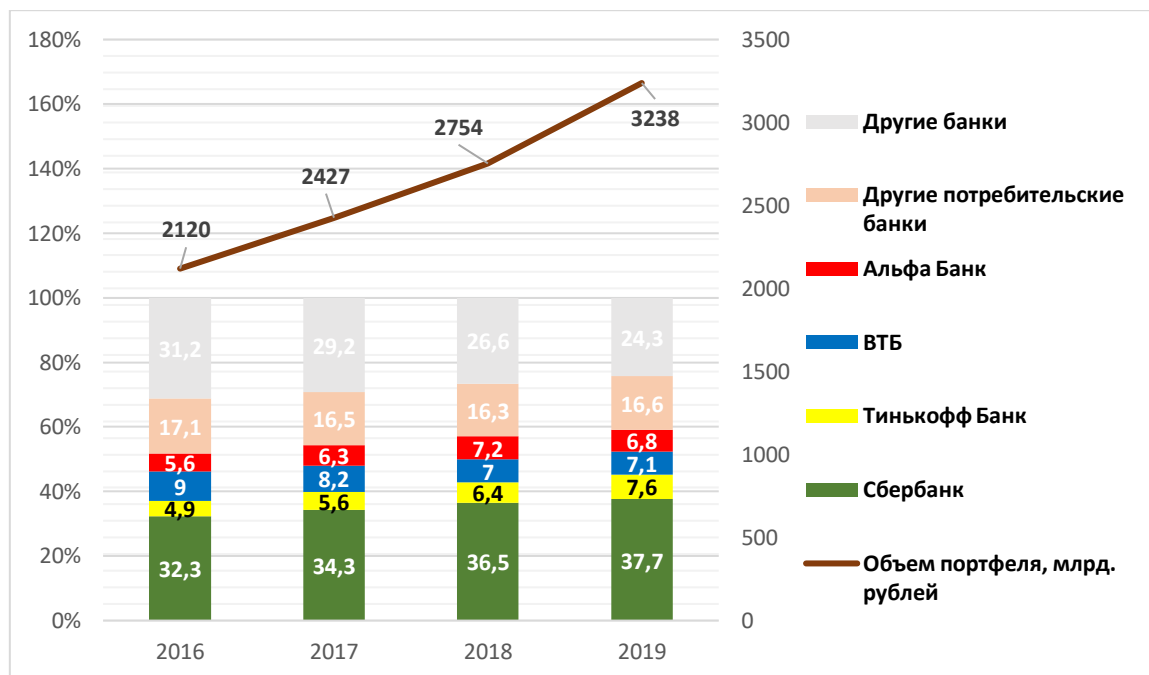


Рисунок 29 – Структура рынка кредитования со сроком до 3 лет в период с 2016 по 2019 годы, % [74]

Ситуация в принципе похожа и на ту, что сейчас складывается и на рынке кредитных карт, все же последние являются подвидом кредитования со сроком до трех лет (рисунок 29). В данном случае уже доля Сбербанка ниже, но при этом не один из конкурентов не преодолел показатель в 10%, что также говорит о безусловном лидерстве банка. Тинькофф банк только в 2019 году вышел на второе место по доли рынка, это происходит за счет большего охвата и уделения внимания POS-кредитованию, за последние два года им удалось укрепить свои позиции в различных федеральных сетях по продаже бытовой техники и электроники, также сюда относится автокредитование, о котором говорилось ранее. В список потребительских банков входят: ОТП, Бинбанк (сейчас является

частью ФК Открытие), Хоум Кредит Банк, Ориент Экспресс Банк, Кредит Европа Банк, МТС Банк, Траст (является банком непрофильных активов), Ренессанс Кредит, Совкомбанк и Русский стандарт [72, 73, 74].

Также особый эффект будет иметь проводимая программа повышения финансовой грамотности населения, потому что многие не знают всех особенностей, в том числе плюсов и минусов использования кредитных карт. За счет того, что по данному виду кредитования достаточно небольшие суммы являются около 1-1.5 месячных зарплат сотрудников. Причем этот лимит имеет тенденцию роста, что в будущем может положительно повлиять на рост выданных кредитов по картам. В 2019 году средний лимит составлял порядка 57128 рублей, что на 9,7% выше, чем годом ранее [72, 73, 74]. Но вместе с этим снижается доля просроченной задолженности на рынке, что также является положительным фактором в развитии Тинькофф банка (рисунок 30).

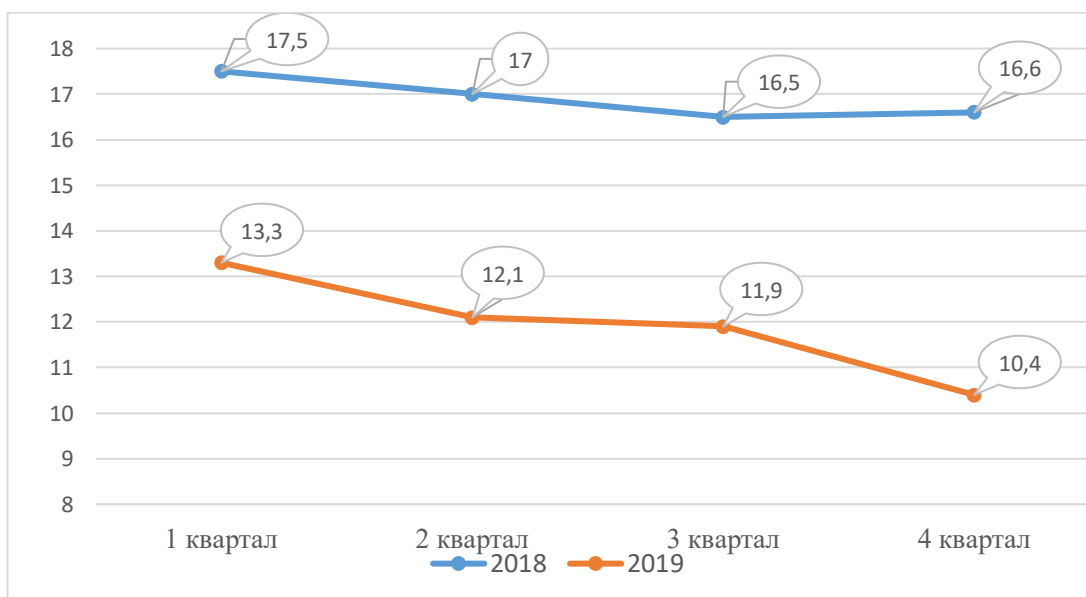


Рисунок 30 – Динамика просроченной задолженности по кредитным картам за 2018 и 2019 годы, %³⁶

Как видно из рисунка 30 высказанный ранее тезис полностью подтверждается. В текущий момент многие банки самостоятельно ведут работу по увеличению финансовой грамотности населения, что, по их мнению, позволит клиенту разобраться в их продукте и тем самым позволят использовать на все

³⁶ Составлено автором по [84]

100%. Также банки стали намного аккуратнее и консервативнее оценивать платежеспособность своих потенциальных клиентов и при выполнении требований повышают лимиты. Тинькофф банк не является исключением, как было ранее показано на рисунке 3 как никто другой стремится снизить объем просроченной задолженности при этом сохранив рост числа новых клиентов с кредитными картами. Эксперты позитивно оценивают стремление Тинькофф банк к дифференциации активов.

В ближайшей перспективе Тинькофф Банк лишится одного из самых важных конкурентов, который тоже в некоторой степени является онлайн банком, хоть и не имеет собственной лицензии – Рокетбанк. По решению совета директоров QIWI, в дальнейшем Рокет сменит целевую аудиторию с частных лиц на зарплатные проекты и самозанятых. В связи с этими в худшую сторону были изменены тарифы, что негативно сказалось на привлекательности использования продуктов данной финтех компании. Главной отличительной чертой которого являлось дружелюбное общение в чате с поддержкой, бесплатное обслуживание карты и удобное и эффективное приложение, в котором можно было решить любую проблему, связанную с оплатой услуг и личными финансами. В связи со сменой вектора развития, Тинькофф и Рокетбанк организовали акцию, в рамках которой клиенты Рокета могут перевести собственные накопленные рокетрубли в Тинькофф, это позволит банку привлечь еще больше молодой аудитории, увеличить и без того широкую базу клиентов, а значит и в будущем предложить им другие собственные продукты, в том числе кредитные, коих не было в Рокетбанке. Конечно, в долгосрочной перспективе это практически не повлияет на расклад сил в банковском секторе, ведь клиентская база Рокетбанка была не такой колоссальной, но именно благодаря ей начали совершенствовать собственные приложения все классические банки в Российской Федерации, даже Тинькофф Банк многие свои фишки заимствовал или подсматривал, а затем адаптировал под свои нужды именно у Рокета. Также закрытие такого конкурента во время

пандемии повысило шансы на переход именно в Тинькофф, ведь у них нет офисов, а карту привозят в любое удобное для клиента место.

Если же перейти к анализу текущего финансового положения по известным методикам, то Кромонава нужно использовать для оценки положения банка в секторе. Если интерпретировать полученные данные, то по генеральному коэффициенту надежности К1 получается, что банк может покрыть 19% ущербов собственным капиталом в случае невозврата работающих активов, у идеального банка данный коэффициент должен находиться на уровне 100% (таблица 8). К2 (мгновенной ликвидности) равен 0,28 и это говорит о том, что банк сможет ликвидными средствами покрыть всего 28% средств до востребования, что также далеко от показателя идеального банка в 100%. К3 (Кросс-коэффициент) – 0,88, в данном случае коэффициент показывает, что у банка работающих активов больше, чем привлеченных средств, с точки зрения методики данный показатель далек от идеально ($K3=3$), но с точки зрения понимания деятельности банка стоит отметить, что в данном случае я бы такое соотношение назвал близким к оптимальному.

Таблица 8 – Коэффициенты, рассчитанные по методике Кромонава, Тинькофф Банк³⁷

п\п	Показатель	Значение
1	К1	0,19
2	К2	0,28
3	К3	0,88
4	К4	0,10
5	К5	0,13
6	К6	14,73

Генеральный коэффициент ликвидности (К4) равен 0,1, что означает, что банк сможет удовлетворить требования кредиторов в случае невозврата займов всего на 10%, что является довольно низким показателем и связан прежде всего

³⁷ Составлено автором по [83]

с розничной направленностью банка (таблица 8). К5 (Коэффициент защищенности капитала) равен 0,13, Тинькофф банк учитывает инфляционные процессы, т.е. какую часть активов, приходящихся на оборудование и недвижимость он имеет, примерно 13%, что тоже является довольно плохим показателем по системе Кромонава, но здесь это связано с тем, что банк не имеет филиалов и дополнительных офисов. Заключительный показатель К6 (Коэффициент фондовой капитализации прибыли) равен 14,73, показывает на сколько прирастает собственный капитал банка за счет прибыли, а не дополнительной эмиссии акций. Итоговый коэффициент надежности Тинькофф Банка по методике Кромонава равен $=45*0,19+20*0,28+10*0,88/3+15*0,1+5*0,13+5*14,73/3=68,63$. Для сравнения у других банков из ТОП-20 следующие показатели (таблица 9):

Таблица 9 – Оценка банков из ТОП-20 по Методике Кромонава.³⁸

Банк	К1	К2	К3	К4	К5	К6	Итого
Сбербанк	0,18	0,56	0,88	0,11	0,11	523,54	1769,57
Почта Банк	0,16	34,6	0,86	0,08	0,08	113,94	1083,47
Санкт-Петербург	0,13	0,36	0,91	0,09	0,17	163,75	564,92
Россия	0,09	0,2	0,98	0,09	0,11	163,29	557,72
Совкомбанк	0,13	0,46	0,92	0,1	0,05	70,54	254,50
Ситибанк	0,12	0,14	0,95	0,1	0,02	60,75	214,67
Тинькофф Банк	0,19	0,28	0,88	0,1	0,13	14,73	68,63
ВБРР	0,22	0,31	0,86	0,08	0,02	12,41	61,03
Росбанк	0,14	0,25	0,9	0,1	0,16	10,15	51,03
МКБ	0,11	0,56	0,95	0,06	0,02	8,95	49,75
Альфа-банк	0,15	0,44	0,94	0,13	0,08	8,15	47,70
Юникредит	0,19	0,36	0,83	0,09	0,08	5,42	38,23
Райффайзенбанк	0,16	0,25	0,9	0,08	0,06	5,04	33,30
ВТБ	0,14	0,58	0,98	0,12	0,18	2,56	33,00
Газпромбанк	0,13	0,4	0,96	0,11	0,09	3,95	32,12
РСХБ	0,16	0,57	0,97	0,08	0,1	1,15	27,57
АК Барс	0,15	0,48	0,92	0,08	0,07	1,63	26,30
Открытие	0,13	0,36	0,79	0,1	0,23	1,37	24,20

Как видно из таблицы 9 лучший совокупный показатель у Сбербанка, Почта Банка и других крупных банков, у которых соотношение собственного капитала и уставного фонда свыше 100 пунктов. Между этими показателями есть

³⁸ Составлено автором по [83]

прямая зависимость, потому что банки довольно крупные и их прибыль постоянно в несколько раз превышает уставный капитал, главная отрицательная черта этого метода в том, что его нельзя использовать обособленно от рынка, сравнить и понять текущее положение дел можно только, используя и сравнивая с оценками конкурентов. Если взять во внимание этот факт, то Тинькофф банк занимает 17 место по активам, но при этом по методике Кромонава находится на 7 месте, что говорит об успешном ведении банковской деятельности. Но Тинькофф достаточно отстает от Сбербанка, Почты банка и других шести лидеров и примерно находится на одном уровне с ВБРР (Всероссийский банк развития регионов). Если же обратиться к каждому из показателей, то Тинькофф банк демонстрирует абсолютно средние показатели среди конкурентов. Если же сравнивать Тинькофф Банк с другими банками по ROA и ROE, показатели, тоже характеризующие успешность ведения деятельности банком, т.е. рентабельность активов и капитала, то тут Тинькофф Банк является несомненным лидером. Это объясняется тем, что в методике Кромонава не учитывает размер прибыли относительно объема активов, по мнению автора данный коэффициент является более объективным, нежели соотношение суммы собственного капитала к уставному капиталу, потому что в первом нивелируется разница в объеме активов между банками и демонстрирует эффективность использования доступных средств.

Если ориентироваться на возможное дальнейшее развитие, то у Тинькофф банка намечается два пути:

- Выход с новыми продуктами на международный рынок, прежде всего Европейский;
- Дальнейшее развитие новых направлений и выход на новые рынки:

Если говорить о первом варианте развития, то банк в принципе уже сейчас собственным клиентам в других странах позволяет использовать карты в полном объеме и без комиссий снимать денежные средства в банкоматах, не говоря об обычных операциях в любой валюте. Начало развития валютных продуктов, активно началось во второй половине 2019 года, когда банк позволил открывать

счета в 30-ти разных валютах и выпускать в них карты. Это позволяет клиентам не задумываться от дополнительной конвертации денежных средств при оплате за рубежом. Следующим логичным шагом было бы развивать собственную сеть сначала в европейских странах, где инфраструктура и законодательство позволят осуществлять деятельность подобным образом. Уже сейчас появилась информация, что банк готов инвестировать порядка 25 млн. евро в финтех-стартап, ориентированный на розничных клиентов. Банк уже давно хотел бы выйти на европейский рынок, были предприняты попытки купить сервис Revolut. Revolut — приложение и карта, которые позволяют экономить на валютных платежах, расплачиваться по всему миру без комиссий за конвертацию и совершать трансграничные переводы.

Соответственно в 2020 году банк планирует запустить собственный подобный сервис. В его функционал будет входить не кредитные финансовые продукты:

- Финансовые и банковские розничные продукты, скорее всего это будут валютная дебетовая карта;
- Транзакционные сервисы. Переводы в валюте без дополнительной привязки к местонахождению клиента.

Отсюда можно сделать вывод, то выход на европейский рынок позволит получить доступ к новой аудитории. У Revolut ежемесячно счета открывают 600 тысяч клиентов, а их клиентская база составляет более 10 млн. человек, базируется и открывает карты в основном в Великобритании + счета в некоторых Европейских банках. За предыдущий финансовый год убыток компании составил 40,3 млн. евро, но при этом выручка выросла на 354% и подобный рост доходов прогнозируют в ближайшие годы. Если Тинькофф задумал реализовывать подобный сервис, то за счет опыта в России ему будет проще запускать сервис. Изначально местоположения для нового сервиса – Германия, страна с высоким уровнем дохода, прогрессивная с точки зрения финансовой грамотности населения и законодательства. По мнению автора цикл запуска и выхода на Европейский рынок будет следующим (рисунок 31).

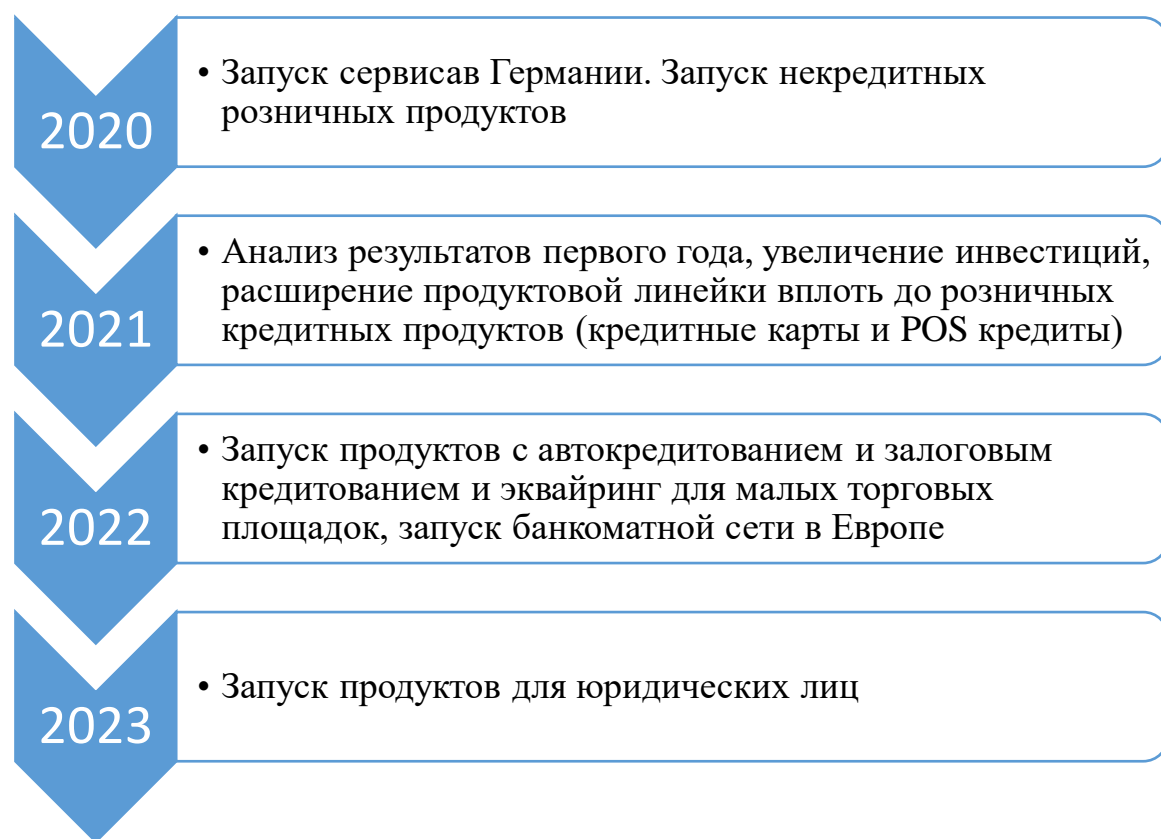


Рисунок 31 – План развития финтех-стартапа Тинькофф Банка на европейском рынке³⁹

Данный план составлен на основе экстраполяции развития банка на банковском рынке России с последующим учетом опыта компании Revolut и ее показателями (рисунок 31). Тинькофф банк давно планирует выйти за пределы России, потому что их подход актуален и интересен аудитории по всему миру, вместе с этим ему будет проще других стартапов реализовывать свои идеи, так как имеет большой объем средств на реализацию и не будут зависеть от сторонних инвесторов.

Второй же возможный путь развития – расширения спектра, предоставляемых услуг на территории России вплоть до создания банковской экосистемы. Данный аспект будет похож на развитие Сбербанка, потому что именно этот банк начал инвестировать и покупать компании, которые предоставляют потребительские услуги от доставки продуктов до маркетплейсов

³⁹ Составлено автором

собственной службы доставки. В следующей части будет рассмотрен возможный вариант развития экосистем.

Подводя итоги текущего финансового состояния Тинькофф Банка и дальнейших перспектив развития стоит сказать, что банк является одним из пионеров по эффективности использования активов, прибыльности, а также ведет за собой все развитие дистанционного обслуживания клиентов в России. С точки зрения стабильности в долгосрочной перспективе, то все зависит прежде всего от состояния экономики и финансового положения населения, именно эти два фактора будут влиять на Тинькофф банк из-за его монопрофильности и концентрирование только в одном направлении – розничное кредитование и привлечение средств населения. Физические лица являлись и являются самым непредсказуемым пластом клиентов, потому что большая часть законов на стороне клиентов – физических лиц, а также они в любой критический момент могут забрать все свои сбережения из банка, а в дальнейшем перестать выплачивать кредиты, которые будут приносить большие убытки для банка. С учетом всего вышесказанного Тинькофф банку нужно прилагать максимальные усилия, чтобы удерживать заданную планку и в дальнейшем оставаться на все том же высочайшем уровне в плане финансовых показателей и технологического развития не только себя, но и всего банковского сектора.

3.2. ПУТИ РАЗВИТИЯ БАНКОВ И ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ НА ПРИМЕРЕ ТИНЬКОФФ БАНК И ЕГО КОНКУРЕНТОВ

Сейчас мы находимся на том этапе развития человечества, что передовыми являются именно технологические компании, которые не только создают или производят что-то физическое, а прежде всего имеют огромное портфолио из различных программ, позволяющих решать поставленные перед компанией задачи. Прежде всего стоит выделить таких софтверных гигантов, как Microsoft,

Google, та же Tesla. Ценность последней заключается не столько в самих автомобилях и их производстве, а в внутреннем наполнении, то на сколько программное обеспечение позволяет функционировать автомобилю, в том числе помогать водителю при вождении, улучая весь процесс в реальном времени. Банки тоже стараются по максимуму использовать возможности современных гаджетов и технологического развития. Практически каждый пользователь ежедневно использует свой смартфон и установленные на нем приложения, с помощью которых он может решать повседневные потребности, в том числе финансовые. На сегодняшний день главным для банка так и остается получение прибыли, но сейчас для получения максимальных результатов нужно изучать своего клиента, а также все метаданные, которые связаны с клиентами и их покупками. Поэтому современный передовой банк не может существовать без собственных разработок и приложений. А где есть место разработке приложений, то в скором времени будет желание и возможность заниматься непрофильными направлениями, то есть охватить различные сферы жизнедеятельности человека. Получается, что IT-компании пытаются создать свои финтех сервисы, а банки выходят на финансовые рынки. Тут и рождается понятие экосистемы.

На данный момент практически каждый банк имеет в своей группе как минимум страховую компанию, а как максимум компании по всем финансовым сферам. Главным условием для признания банка экосистемой или IT компанией является наличие сервисов или компаний, занимающиеся нефинансовыми услугами с собственными приложениями. В авторском понимании банковская экосистема – это комплекс услуг, продуктов, предоставляемых финансовым институтом и для приобретения которых клиенту и необходимы данные услуги. Еще одним немаловажным признаком экосистемы нужно считать тот факт, что доступ к таким возможностям должен быть в самый нужный момент для потребителя. Шаги в данном направлении делаются банками уже достаточно давно. Причем российские банки являются лидерами во внедрении и использовании таких подходов, а значит рассматривая примеры экосистем и их

подобий на примере банков России автор сможет изучить самые передовые подходы. В условиях пандемии подобный подход банков является очень важным, в дальнейшем он позволит банкам снизить свои убытки от пандемии. Тинькофф банк уже давно демонстрирует пример того, как надо работать с клиентами по доставке карт и подхода при решении всех вопросов удаленно без посещения офисов (отделений), которых у Тинькофф в принципе нет. За счет отсутствия простаивающих офисов и отделений в период самоизоляции Тинькофф может снизить пагубный эффект от текущего экономического кризиса. Так же все клиенты смогут получить доступ к своим финансам и решить проблемы удаленно, что является тоже неоспоримым преимуществом для любого банка, кто осуществляет ДБО. Одним из важнейших параметров при выборе банка сейчас является не только наличие в принципе приложения для смартфона, а также его функционал и его возможности. Для каждого клиента в отдельности главными могут быть разные параметры, но по мнению автора, основных, по которым клиент оценивает приложение три:

- Интерфейс приложения (сюда стоит отнести удобство использования, а также грамотно подобранные цветовые и графические решения)
- Стабильность/безопасность приложения (то насколько часто бывают сбои и существуют ли текущие факты утечки данных)
- Спектр предлагаемых услуг в мобильном приложении.

В принципе именно эти составляющие будут оцениваться каждым клиентом, а остальное можно отнести к дополнительным требованиям, которые не будут иметь решающего значения. Автор не утверждает, что при выборе не важны условия банка по обслуживанию, но если не на одном уровне, то немного позади находятся требования к приложению. Известное аналитическое агентство markswobb ежегодно представляет рейтинги, связанные с мобильными приложениями для физических и юридических лиц. Компания по собственной методике оценивает банковские приложения, а затем публикует полученные

результаты с комментариями, так в 2019 году рейтинг приложений для физических лиц выглядел следующим образом (таблица 10).

Таблица 10 – Рейтинг мобильных банков для ежедневных задач [93].

Банк	Android		iOS	
	Рейтинг	Место	Рейтинг	Место
Тинькофф Банк	78,7	1	80,1	1
Ак Барс Банк	76,1	2	76,6	2
Альфа-Банк	71,1	3	72,5	3
Почта Банк	69,1	6	69,6	4
Банк Левобережный	69,5	5	69,1	5-6
РосБанк	69,0	7-8	69,1	5-6
БКС Банк	70,0	4	68,5	7
Банк Русский Стандарт	69,0	7-8	67,5	8
ВТБ	66,1	9	66,7	9
МКБ	63,7	14	65,7	11
Райффайзенбанк	65,0	11-12	65,5	12
Банк Зенит	64,1	13	63,0	13
Банк Казани	63,5	15	62,5	14
Банк Открытие	62,1	16	62,1	15
Сбербанк	59,5	19	60,6	18-19
РокетБанк	59,9	18	59,3	20

Данный рейтинг демонстрирует насколько полно мобильный банк соответствует модели «идеального приложения», где пользователь в ежедневном режиме может выполнять различные типичные платежи и операции, а также легко и удобно управлять собственными денежными средствами на счете в банке (таблица 10). Стоит отметить, что сюда можно отнести не только набор типичных платежей и реквизитов компаний для оплаты услуг, а также удобный и понятный поиск среди операций клиента, создание автоплатежей, шаблонов, автоматизация по счету и другое. Именно данные аспекты сейчас являются наиболее важными в условиях самоизоляции. Также для многих может стать удобным сервисом – оповещение о выставленных счетах, штрафах и налогах. Благодаря подобному решению каждый сможет оплатить данные счета своевременно и без лишних действий и выездов, что позволит не переживать о получении пени за несвоевременную уплату. Еще одним важным аспектом является привязка карт других банков, потому что многие все еще вынуждены получать заработную плату не на основную карту, поэтому им важно дважды в

месяц переводить деньги с одной карты на другую. Большая часть банковских приложений уже умеет сохранять подобную информацию, чтобы не приходилось постоянно вводить реквизиты, но, к сожалению, еще не все. Также с учетом постоянного нахождения дома и увеличения числа платежей через различные сайты немаловажным аспектом является возможность установления лимитов на карты, потому что при увеличении числа покупок в интернете растет и шанс потерять денежные средства, введя номер карты на неподходящем или ненадежном сайте. Благодаря установлению лимитов можно добиться минимизации рисков и блокировки нежелательных операций. За счет развития именно данных аспектов банки смогут предоставлять все больше полезных функций своим клиентам.

Также в условиях ограничения передвижения населения важно, насколько мобильное приложение может заменить поход в офис. Тем же аналитическим агентством был составлен рейтинг именно по данному направлению (таблица 11). При составлении данного рейтинга агентство основывалось на возможностях приложений, позволяющие не посещать отделение банка. В большинстве приложений уже есть возможность пообщаться с оператором через чат, а также открыть новые банковские продукты. Если же обратить внимание на лидеров, то можно сказать, что они расширяют возможности в сторону добавления продуктов, связанных с инвестициями и страхованием, причем не через отдельное приложение, а с помощью одного банковского приложения. Сбербанк отметил, что появилась возможность получить консультацию или оспорить операцию в чате, установить новый пин-код, заблокировать карту, заказать перевыпуск с доставкой, заказать электронную справку о доступном остатке, оформить страховой полис и хранить его в приложении [9].

Таблица 11 – Рейтинг мобильных банков, как цифровых офисов [93].

Банк	Android		iOS	
	Рейтинг	Место	Рейтинг	Место
Альфа-Банк	76,7	1	76,7	1
Тинькофф Банк	76,3	3	76,3	3
РокетБанк	73,9	4	73,9	4
Сбербанк	72,2	5	72,9	5
Ак Барс Банк	66	6	66,2	6
Райффайзенбанк	65	7	64,7	7
Банк Казани	61,5	8	62,6	9
Банк Левобережный	60,6	9	63,5	8
Почта Банк	57,8	10	55,6	10
БКС Банк	48,9	12	51,2	12
Банк Русский Стандарт	48,7	13	49,2	13
ВТБ	47,5	14	49,1	14
Банк Открытие	46,1	15	46,3	15
РосБанк	40,9	16	40,9	16
Банк Зенит	37,1	17	26,6	20
МКБ	37	18	32,9	19

Впрочем, подобные решения у лидеров рынка присутствуют уже достаточно давно. Многие банки до сих пор испытывают трудности с принятием документов через чаты, почту и т.п., хотя законодательная основа для такого ведения деятельности присутствует уже давно (Тинькофф банк и Рокетбанк).

С точки зрения новых внедрений 2019 год был отмечен следующими решениями:

– Более грамотная группировка при совершении переводов. Тинькофф Банк реализует разграничение не на уровне принадлежности клиента к банку, а по типу известных реквизитов для переводов (по номеру телефона, по номеру карты, по полным реквизитам и т.п.).

– Упрощение платежей клиента. QR-код является довольно универсальным инструментом, но каждый банк по-разному распознает данные в них, потому что каждая компания в них закладывает данные по своей логике, что не всегда совпадает с системами банка. Почта банк позволяет клиента получать полные данные через распознавание отсканированной или сфотографированной квитанции, платежки и т.п.

– Универсализация использования карт. На сегодняшний момент многие используют мобильные платежные приложения, БКС Банк позволяет импортировать карты из этих приложений, чтобы быстро совершить перевод и вручную не вводить реквизиты.

– Внедрение оплаты по QR-коду. При совершении покупки на десктопной версии сайта нужно отсканировать QR-код, после чего появляется заполненная форма перевода: не нужно вводить реквизитов или дополнительной информации, только подтвердить платеж.

– Внедрение возможностей для инвестиций. Многие банки предлагают инвестиционные продукты и открытие ИИС прямо из приложения.

– Одобрение кредита внутри только приложения, без отвлечения клиента на другие каналы связи с банком. В Банке Хоум Кредит для клиентов доступно моментальное получение кредита. Условия предложения рассчитываются сразу же после подачи заявки, и при согласии с ними можно выбрать удобный способ получения денег: как на карту Банка Хоум Кредит, так и на счет или карту другого банка.

– Внедрение покупок из банковского приложения. Тинькофф позволяет своим клиентам купить билеты, но еще и хранить их, а также вернуть, если появится такая необходимость. Можно забронировать столик в ресторане, в сторис узнать о новинках банка, узнать местонахождения места и вызвать такси до него. Сбербанк же открыл некую витрину, которая позволяет оплатить подарочные сертификаты, подписки на музыку, фильмы и другое [93].

Катализатором трансформации является понимание и принятие наиболее прогрессивными банками того факта, что сам банк как таковой его клиенту уже не так нужен, а нужно жилье, автомобиль, новый гаджет/домашняя техника или путевка в отпуск, для чего уже может понадобиться ипотека, автокредит, POS-кредитование и так далее. Новый, более глубокий уровень понимания потребностей своих клиентов, как раз приводит к созданию комфортной во всех отношениях экосистемы, в которой клиент с удовольствием задерживается благодаря геймификации, возможности общаться с другими пользователями,

полезным новостям и тому подобное. Следующим уже этапом является демонстрация данному клиенту уникального персонализированного предложения о покупке того или иного товара/услуги. И, даже если клиент не нуждается в заемных средствах для покупки, банк все равно зарабатывает комиссию от продавца. Также обязательно должен быть индивидуальный подход. При работе с физическими лицами использование специальных предложений и работа с трендовыми явлениями и при работе с юридическими лицами предложения по облегчению ведения бухгалтерского учета, формирования отчетной и налоговой документации и т.п. важно уделить внимание каждому аспекту в реализации данных услуг. В современной действительности финансовые услуги предлагают не только банковские учреждения, а еще так называемые финтех стартапы, поэтому для дальнейшего развития и конкуренции нужно предлагать нечто большее, чем просто банковское обслуживание, эквайринг и т.п. Сегодня для юридических лиц важно, чтобы они могли максимально облегчить для себя заботы с бумажной отчетности и ее формированием, поэтому некоторые банки предлагают еще и бухгалтерское сопровождение, иногда даже юридическое. Подобное предложение есть у «МодульБанка», «Точка», банк «Сфера» (работает по лицензии БКС Банк), также есть отдельные проекты обычных банков, которые реализуют подобный подход – «ДелоБанк» от СКБ-Банка, но сам головной банк нельзя причислить к группе необанков, в виду его несоответствия остальным факторам, а выделение отдельной организации – начало пути. В работе с физическими лицами также есть тенденция добавление в приложения различных функций, позволяющих решить повседневные потребности, несвязанные с банком [93].

Для того чтобы выполнять подобные потребности клиентов и постоянно понимать, что для этого нужно, банк должен иметь большой штат IT-специалистов, способных за короткий период времени реализовать нужные задумки. Одновременно с этим нужен и штат маркетологов, которые могли бы отслеживать текущие тренды и адаптировать их под особенности деятельности банка. Отсюда можно сделать вывод, что необанки должны использовать и

современные каналы распространения продуктов. Сейчас многие используют все возможные социальные сети, для поиска целевой аудитории, которую заинтересует определенный продукт банка. Кроме социальных сетей используются конкурсы на различных видеохостингов и реклама у блоггеров. Все это позволяет охватить новую аудиторию, которая еще не использовала банковские продукты.

Одним из ключевых факторов данной трансформации является обладание банком информации о предпочтениях каждого конкретного клиента. В данном направлении банковский сектор движется не в одиночестве. В 2018 году были приняты поправки и уточнения в Федеральный Закон № 54 «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации», который законодательно закреплял понятия «Онлайн-касса» и «Оператор Фискальных Данных (ОФД)» и обязывал бизнесменов использовать данные системы. Это решение также повлияло на развитие экосистем и их перспектив использования больших массивов данных (big data), демонстрирующих потребности и предпочтения потребителей. Раньше использование различными структурами подобных данных находилось на грани закона, так как не было легального доступа и операторов, имеющих право обрабатывать их. Сейчас же за счет появления ОФД можно сказать был упрощен доступ к данным о предпочтениях клиентов при совершении покупок. На основе этого многие банки стали предоставлять чеки покупок прямо приложении банка. Например, Тинькофф Банк предоставляет возможность получить чек о покупке. Данную информацию можно просмотреть практически по каждой покупке. Теперь клиентам не нужно сохранять чеки для контроля собственного бюджета. Но, с другой стороны, банк получает огромный массив данных, что, где и когда клиент покупает, а значит различные рекомендации в приложении, спецпредложения, скидки и акции будут предлагаться с еще большим учетом потребностей клиентов. Монетизация информации о направлениях и регулярности транзакций выглядит вполне логичным вектором развития финансово-кредитного института. Тинькофф банк активно использует

собственные знания о клиентах и ежемесячно формирует отчеты о том, как выглядит их клиент, причем по каждому продукту в отдельности (таблица 12).

Таблица 12 – Профиль клиента в разрезе продуктов банка по итогам 2019 года⁴⁰

	Platinum Credit Card	Тинькофф AllAirlines	Кредиты под залог квартир	Автокредиты	Тинькофф Black	Тинькофф Инвестиции	Black Edition
Пол (М/Ж)	49/51	56/44	54/46	80/20	58/42	76/24	71/29
Средний возраст	38	35	40	39	34	31	35
Месячный доход, тыс. рублей	53	108	108	80	82	97	191
Москва и область	18%	44%	24%	18%	35%	34%	41%
Санкт- Петербург и область	8%	12%	10%	8%	12%	11%	9%
Каждый другой регион	Не более 5%	Не более 3%	Не более 5%	Не более 5%	Не более 3%	Не более 3%	Не более 6%

Как видно в таблице пор каждому продукту больше всего клиентов в Москве и Санкт-Петербурге и соответствующих областях. Причем доля данных территорий выше в дебетовых и премиальных продуктах, нежели кредитных таких, как Кредитные карты, кредиты под залог квартир и автокредиты (таблица 12). Прежде всего это подтверждает более высокий уровень жизни и доход в указанных регионах, чем же дальше от европейской части России, тем меньше возможностей у потребителей совершить единовременную крупную покупку за счет собственных средств. Если обратить внимание на возраст, то в среднем категория граждан, использующих продукты Тинькофф банка, приходится на группу от 30 до 40 лет. По этим данным можно сделать вывод, что у банка сейчас

⁴⁰ Составлено автором по [72, 73, 74]

находится одна из наиболее платежеспособных категорий граждан, скорее всего с семьями и уже полной определенностью в развитии, что личностном, что карьерном, но при всем при этом готовых высказывать конструктивную критику и хвалить за удачные решения. Причем эта категория активно использует большую часть инноваций, приложения в своем смартфоне для удовлетворения потребностей. Поэтому Тинькофф банк можно назвать благодатной почвой для реализации концепции экосистемы на базе банка. Как видно на рисунке 32 на данный момент банк за счет собственных мощностей уже закрывает большую часть потребностей клиентов.



Рисунок 32 – Предложения Тинькофф банк для клиентов карт Tinkoff Black [74]⁴¹

На рисунке 32 изображены текущие предложения для клиентов Тинькофф, которыми можно воспользоваться через приложение. Важно отметить, что 8 из 12 продуктов являются собственной разработкой Тинькофф, то есть предоставление этих услуг зависит только от работы Тинькофф, а остальные четыре продукта реализованы через партнеров или компании, выкупленные

⁴¹ ВМОС – Виртуальный Мобильный Оператор Связи

Тинькофф, но являющиеся отдельным брендом. Если возвращаться к описанию среднестатистического клиента Тинькофф банк, то можно сделать вывод, что перечисленные услуги актуальны для данной категории граждан и покрывают практически все повседневные потребности. С помощью приложения банка можно записаться в парикмахерскую, на тренировку, заказать уборку квартиры, забронировать столик и тому подобное. Далее в этой главе будут рассмотрены самые интересные и популярные решения банков, как расширить свою зону присутствия в повседневной жизни клиентов.

Одним из популярнейших приемов, направленным на охват всех нефинансовых потребностей клиента, стало создание «оператора сотовой связи». Здесь стоит употреблять данное понятие в кавычках, потому что данные компании используют мощности реальных мобильных операторов, не создавая ничего своего, кроме приложения, брендирования сим-карт и системы оплаты. Зачастую банки используют технические мощности и системы одного из 4 сотовых операторов – Tele2, которая принадлежит Ростелекому [84]. Самые большие виртуальные мобильные операторы банков – «СберМобайл» и Тинькофф Мобайл. Открывая подобные направления своей деятельности банки, стараются охватить все потребности собственных клиентов, а значит получать прибыль и повышение лояльности практически по всем фронтам. Но здесь стоит понимать, что сотовые операторы являются самым большим хранилищем данных о клиентах, потому что практически у каждого есть свой телефон или смартфон, который постоянно находится рядом, а мобильные операторы охотно собирают всю проходящую через них информацию: звонки, смс, интернет-трафик и тому подобное. Это позволяет снова подчеркнуть на сколько для банков важно изучить своего клиента и предоставить ему все актуальные предложения именно здесь и сейчас.

Для того, чтобы признать какой-либо банк или компанию целой экосистемой нужно прежде всего развиваться вне финансового сектора и предлагает решение актуальных потребностей. Причем стоит отметить, что внедрение различных сервисов тесно связано с использованием профильных

банковских продуктов, зачастую – банковские дебетовые и кредитные карты. Сейчас в тренде находятся различные путешествия не только в другие страны, но и по России, поэтому многие банки создают собственные кобрендовые карты вместе с авиакомпаниями, а также внедряют в собственный онлайн-банк систему по поиску билетов на самолеты и поезда, а также подбор различных отелей [50]. Причем банк стимулирует пользователей дополнительным cashback, чтобы покупка состоялась именно через системы онлайн-банкинга. С помощью подобного подхода банк развивает не только непрофильное направление, но и основное, которое позволяет дополнительно позаботиться о страховке клиента во время путешествия, доступе к мобильному интернету, выпуску валютной карты для путешествий и так далее. Подобное расширение сфер деятельности позволяет привлекать все больше клиентов, которые в банке видят не просто финансовое учреждение, а целую экосистему, удовлетворяющую различные потребности.

Трендом последних лет является покупка различными компаниями сервисов по продаже билетов. Это неудивительно, потому что все больше людей покупают билеты через интернет, а количество концертов, представлений, выступлений растет ежегодно в огромных масштабах, а значит и генерирует большой объем выручки, что при грамотной организации процесса может приносить немалую прибыль. Банк продает не только билеты на концерты или представления в театрах, но также на более повседневное увеселительное мероприятие – поход в кинотеатр. Такой подход использует Тинькофф Банк, который совместно с сервисом «Киноход» предоставляет возможность быстро забронировать билеты прямо в приложении, а также получить дополнительный cashback по данной операции. Удобство еще заключается в том, что все билеты будут отправлены не только на почту, но и находиться в специальном разделе мобильного приложения банка [50]. Если же говорить о посещении ресторанов, то, в основном конечно для жителей Москвы, доступна возможность забронировать столик, а также сделать предзаказ ко времени, чтобы прийти в ресторан и сразу приступить к трапезе. У некоторых банков подобная

возможность встроена непосредственно в приложение, а Сбербанк запустил совместно с FoodPlex приложение под названием «SberFood». В нем можно не только забронировать столик и заказать еду, но также и оплатить счет и оставить чаевые с помощью привязанной карты [50]. Тот же сбербанк запустил собственный сервис по доставке продуктов «СберМаркет». В условиях пандемии такое решение должно принести компании достаточную популярность и неплохой доход. Причем Сбербанк довольно активен на потребительском нефинансовом рынке. Совместно с Яндекс уже два года существует маркетплейс Беру. На нем можно заказывать различные товары, в том числе продукты, технику, спортивное оборудование и так далее. Подобный сервис позволяет не только клиентам получить доступ к компаниям, которые находятся не в их регионе, доставку от продавца до клиента на себя берет маркетплейс, но и производителям (продавцам) получить доступ к новым клиентам, которые территориально были для них недоступны. Правда заказы оформляются в отдельном приложении, но думаю, что в скоро времени это можно будет делать в приложении банка. Также сравнительно недавно сбербанк запустил собственную компанию по доставке товаров клиентам или в постаматы, называется СберЛогистика. Подобные решение лишней раз подтверждают, что нынешние банки нацелены охватить не только финансовые потребности, но также и желания, и нужды, связанные с едой, путешествиями, развлечениями и тому подобное.

Но мало предоставлять данные услуги, клиентов нужно не только мотивировать использовать подобные сервисы, а также доступно, ненавязчиво и легко рассказывать о них и демонстрировать преимущества от использования. Для решения подобной проблемы многие банки стали использовать легкий и понятный для многих людей инструмент – «сториз». Он заимствован из социальной сети Instagram, который очень популярен не только у пользователей, но его также активно используют рекламодатели. Суть его заключается, что публикуется набор картинок/видео, связанных одной тематикой, которая позволяет очень просто и наглядно раскрыть смысл посыла. Банки создают

наборы подобных карточек, привязанных к различным внутренним сервисам или информации, которая может поспособствовать повышению интереса воспользоваться предложениями банка. Например, очень часто появляются подборки с рассказами о жизни или путешествии в ту или иную страну, а в конце появляется предложение приобрести билеты и забронировать отель. Подобный подход очень важно, мало создать сервис, но нужно постоянно мотивировать клиента его использовать, чтобы он привык и в дальнейшем уже не задумываясь самостоятельно использовал все предложения банка, которые для него актуальны.

Подобных примеров можно привести множество, потому что прогресс не стоит на месте, а значит вместе с ним развиваются и российские банки. В заключении стоит вернуться к началу данной работы к понятию экосистемы. Это комплекс услуг, продуктов, предоставляемых финансовым институтом и для приобретения которых клиенту и необходимы данные услуги. Данное определение полностью описывает банковские экосистемы, но в него стоит добавить, что создание подобных решений невозможно без выхода за финансовую сферу. Примерами банков, наиболее близких к понятию экосистемы являются Сбербанк и Тинькофф Банк. Банки, которые внутри приложений создают целую россыпь возможностей, позволяющих удовлетворить практически все потребности своих клиентов, но (!) до сих пор не существует ни одного банка, который можно назвать экосистемой, закрывающей не то, что все, а хотя бы большую часть потребностей клиента. Также банкам навязывают конкуренцию различные IT-системы, которые создают банки, чтобы захватить все сферы потребления, а значит все это в ближайшем будущем может поспособствовать появлению первой такой экосистемы.

Но для формирования полноценной экосистемы, по мнению автора, нужно развивать и финансовые аспекты деятельности. Об основном направлении банка в данном исследовании было сказано много, а вот про страхование и инвестиции меньше. На данный момент Тинькофф банк позволяет своим клиентам получить КАСКО и электронное ОСАГО, нужно не забывать, что как раз банк развивает

направление автокредитования. Точно также как и конкуренты имеются предложения по страхованию квартир и от несчастных случаев, но здесь влияние экосистемы не сильно ощущается, потому что это, по сути, отдельные продукты. А если дело касается путешествий, то сейчас многие клиенты банков могут получить полный спектр услуг прямо на сайте или в приложении банка. Рассмотрим пример, семья собирается полететь на отдых. Первое что им нужно будет – выбрать место, после выбора нужно подобрать билет и заказать отель, это напрямую можно сделать в приложении Тинькофф, так как они имеют собственный сайт, где можно купить билеты и забронировать отель. После того как это сделано, нужно будет оформить страховку для путешественников, при получении визы она обязательна в большинстве случаев, тут и начинает раскрываться весь потенциал экосистем. Клиент Тинькофф это делает прямо в приложении и все оплачивает со своего счета. Также в другую страну нужно будет менять валюту, это тоже не является проблемой можно открыть валютную карту и конвертировать в нужную. Следующим этапом будет поездка до аэропорта на такси. Заказать такси из приложения банка тоже получится, причем приложение это автоматически предложит сделать после покупки билетов. И в принципе эта цепочка может продолжаться и далее. В идеале практически все услуги можно будет получить в одном приложении, но, к сожалению, сейчас пока об этом приходится только мечтать, хотя Сбербанк и Тинькофф уже давно развиваются в этом направлении.

В ближайшем будущем формирования экосистем будет напрямую зависеть от банков, потому что они обладают важными двумя вещами клиентской базой и финансами клиентов. Банки за счет анализа покупок могут предлагать клиентам то, что им нужно в данный момент времени. Этот факт позволяет банкам и зарабатывать на этом, покупая компании или создавая новые.

На сегодняшний момент ближе всего к созданию экосистем именно Тинькофф банка и Сбербанк. Поэтому в таблице 13 ниже автор сформировал список тех сфер деятельности, которые уже есть во владении у банков.

Таблица 13 – Список сфер, охватываемых Тинькофф Банком и Сбербанком⁴²

Сфера	Тинькофф Банк	Сбербанк
Путешествия	Собственный агрегатор бронирования отелей, покупки авиа и жд билетов	Только для организации командировок
Страховая компания	Тинькофф Страхование	Сбербанк Страхование
Инвестиционная площадка	Тинькофф Инвестиции	Сбербанк Инвестиции / Капитал
Пенсионный фонд	Нет	НПФ Сбербанк
Маркетплейс	Нет	Беру
Медиа	Нет	Рамблер
Мобильная связь	Тинькофф Мобайл	СберМобайл
Доставка продуктов	Нет	СберМаркет
Электронные кошельки	Собственное решение	Яндекс.Деньги
Покупка билетов	Партнерский договор	Нет
Обучение	Собственное решение	Собственное решение
Строительство	Нет	Есть (множество компаний)
Логистика	Собственная сеть представителей	СберЛогистик
Аренда авто	Нет	Нет
Производство авто	Нет	Дервейс
Телемедицина	Нет	DocDoc
Рестораны	Партнерский договор	SberFood
Такси	Нет	Нет
Картографический Сервис	Нет	2Гис

Также Сбербанк владеет золотой акцией Яндекса, что позволяет им блокировать покупку 25% голосов или уставного капитала «Яндекса» любым акционером или третьей стороной. Только с помощью этого набора компаний банки могут начать формирование экосистемы, которая будет покрывать большую часть потребностей современного человека, а внедрение функционала и возможностей всех дочерних организаций позволит предоставить возможность с помощью одного приложения получить нужную услугу (таблица 13). Зачастую все компании, которыми сейчас владеет Сбербанк позволяют ему за счет

⁴² Составлено автором по [87, 89]

развития непрофильного бизнеса продвигать финансовые услуги. При строительстве многоквартирных домов банк может предоставить клиентам страховку, ипотеку и другие услуги, связанные с покупкой квартиры. По последним данным сервис банка «SberFood» во время изоляции увеличил собственные показатели. На сегодняшний момент банка работает со 151-им гипермаркетом в 75 городах России, а в ближайших планах открытие сервиса во всех крупнейших городах. В мае сервис доставил более 505 тысяч заказов и передавал клиентам по 22 тысячи доставок в день. Оборот «СберМаркета» в прошлом месяце больше 2 млрд. рублей. Данный результат в 18 раз больше, чем годом ранее в аналогичном периоде. В сравнении с апрелем 2020 года оборот вырос на 35%. Подобные показатели демонстрируют актуальность и нужность подобных решений в период пандемии, но после всех ограничений многие клиенты могут продолжить использовать подобные сервисы, почувствовав все удобство. В ближайшем будущем банки будут формировать некие экосистемы, покрывающие все сферы жизнедеятельности. На данном этапе ни один банк не может называть себя экосистемой, но очень близки к этому. Поэтому в ближайшем будущем Тинькофф Банк и Сбербанк начнут реализацию подобных проектов и за год-три полностью смогут покрыть все перечисленные сферы, указанные в таблице. По мнению автора, наиболее перспективными для Тинькофф банка могут оказаться сервисы, которые можно привязать к их сети представителей (курьеров), поэтому в ближайшей перспективе можно будет увидеть доставку товаров или продуктов от банка. Еще одним интересным направлением с точки зрения развития банковских экосистем может быть создание на платформе банка краудфандинговых площадок. Слово «краудфандинг» образовалось из двух самостоятельных английских слов: crowd – толпа и funding – финансирование. Считается, что термин Краудфандинг был введен в лексикон в 2006 году Джеффом Хауи (Jeff Howe) [24]. Банк России же дает следующее определение. Краудфандинг, или народное инвестирование форма привлечения денежных средств в проект с помощью сбора безвозмездных пожертвований у населения. Некоторые банки, такие как, Альфа-Банк уже

создали собственные решения в сфере «народных инвестиций». Банк предлагает P2P кредитование, так называемый, Краудлендинг. Подобный инструмент позволяет клиентам банков предоставлять займы друг другу, а банк выступает всего лишь агрегатором предложений и контролером исполнения договоров. В 2017 году рынок краудфандинга (объединение всех видов) составил 11,5 млрд. рублей при этом 95% составляет как раз краудлендинг (P2P, P2B, B2B). Значит набирает обороты такое явление, как дезинтермедиация, т.е. отказ от посредничества банков на рынке ссудных капиталов в пользу «прямого» кредитования [24]. Но при этом банки чувствуя данную тенденцию, стараются зарабатывать не на процентах, а на комиссии за счет контроля над процессом. Но большой потенциал роста имеет все-таки «народный» сбор средств на реализацию различных проектов от малых групп энтузиастов. За счет того, что с 2020 года вступил в силу Федеральный закон № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3]. По прогнозам в 2020 году объем инвестиций составит около 25 млрд. рублей, что на 66% больше, чем было в 2018 году (рисунок 33).



Рисунок 33 – Объем инвестиций через интернет-платформы⁴³, млрд. руб.

*Прогноз Penenza

⁴³ Составлено автором [75]

Как видно из данных на рисунке 33 рынок народного финансирования в России растет, за два года прирост составил 9,2 миллиарда рублей, что в 2,5 раза больше показателей 2016 года, но при этом среднегодовой прирост сократился с 68% до 34%. По мнению автора принятие закона увеличит темпы роста, так как многим станет понятен механизм и законодательные ограничения, которые поспособствуют повышению безопасности подобных инвестиций. Банки же в свою очередь, в частности, Тинькофф Банк не только смогут предоставить площадку для развития идеи и привлечения финансирования, но и смогут быть ближе к интересным проектам, а те, которые, по их мнению, позволят расширить собственное влияние, как экосистемы могут быть встроены в банковское приложение. Также у данного направления есть проблемы, так опасения Банка России прежде всего связаны с увеличением просроченной задолженности по краудлендингу, за год она увеличилась с 9,6% до 14,6%, что является довольно негативной тенденцией, а в дальнейшем может привести к большому количеству судебных разбирательств, связанных с возвратом средств. На данный момент Тинькофф Банк в личном кабинете клиента позволяет создавать сбор денежных средств не только среди своих друзей и знакомых, но также без адресного сбора, с формированием отдельной страницы с описанием цели сбора, суммы и срока, сейчас он ограничен шестью месяцами.

По мнению автора, что подобный инструмент можно в дальнейшем доработать до полноценной краудфандинговой площадки. Кроме финансового интереса это может быть отличной рекламой, как самого прогрессивного и развивающего инновационные идеи.

Но все же в развитии экосистем важно не отходить от принципа удобства реализации и доступа к подобным услугам для клиента. Пользовательский опыт является одним из наиболее важных факторов при формировании лояльной базы клиентов. Поэтому стоит обратить внимание банкам на прогрессивный сервис каршеринга. Каршеринг – поминутная аренда автомобилей, которые расположены по всему городу. Использование сервиса позволяет экономить на парковке, бензине и техническом обслуживании автомобиля. В дополнение

клиентам банков при путешествии было бы удобно брать автомобили в аренду через приложение банка, но подобных предложений очень много, часто идут совокупно с бронированием отелей и покупкой билетов, а автор же предполагает, что банку, как экосистеме было бы полезно предложить аренду авто (неважно поминутная или суточная) в месте нахождения пользователя карты. В случае необходимости банк для премиальных клиентов может предложить долгосрочную аренду с обслуживанием авто и его страхованием. Многие эксперты, в том числе Банк России высказывается о том, что именно данное направление будет активно расти в ближайшие годы, особенно в городе Москва. Для разгрузки центра города были введены платные парковки, но для каршеринг-сервисов были предусмотрены льготы. Например, годовой абонемент для парковки во всех зонах стоит 280 тысяч рублей, а для каршеринга 27,6 тысяч рублей, если сервис зарегистрирован в системе «Московский каршеринг» [16, 17]. Также компаниям правительство Москвы компенсирует часть затрат по уплате процентов по кредитным договорам и лизинга. Если обратить внимание на график (рисунок 34), то можно отметить, что ежегодно количество автомобилей растет стремительно, также и количество поездок.



Рисунок 34 – Данные по количеству поездок и количеству автомобилей сервисов каршеринга в Москве на 2016-2021 годы⁴⁴

*Прогнозные данные автора.

⁴⁴ Составлено автором по [84]

По данным на рисунке видно, что в ближайшие три года будет пиковый рост количества поездок, рост составит с 23 млн. поездок в 2018 году до порядка 70 млн. поездок в 2021 году, прежде всего это связано с тем, что правительство Москвы стимулирует использование каршеринг автомобилей, а не личного транспорта. Вместе с этим постоянное удорожание содержания и обслуживания автомобиля заставляет автолюбителей выбирать именно сервисы поминутной аренды [16, 17]. Поэтому банкам будет интересно работать вместе с каршерингами (рисунок 34).

Для платформы пользователей можно использовать текущие продукты банка, в том числе дебетовые карты. Единственными, кого стоит не включать в данный пул – карты автолюбителей (Tinkoff Drive), так как они уже имеют личный автомобиль. Варианта реализации проекта три:

- Партнерское соглашение с текущими сервисами;
- Запуск собственного сервиса;
- Инвестиции или покупка действующего сервиса.

С учетом текущей конкуренции на рынке Москвы, стоит сразу отбросить второй вариант, так как текущие игроки уже в целом заполнили рынок. Покупка или инвестиции в каршеринг на данный момент являются довольно рискованными, потому что за последние два года ни одна каршеринговая компания не показывала даже безубыточных результатов, а за счет колоссального роста автопарка в ближайший год или два невозможно будет получить существенную прибыль, которая бы оправдала вложенные средства. Но нельзя терять так активно растущий рынок, поэтому банк может заключить партнерское соглашение с одним из игроков рынка поминутной аренды авто. Модель может выглядеть следующим образом. Клиент банка по своей карте может подключить дополнительную услугу, такую как подписка на сервис каршеринга в месяц. Она дает клиенту в зависимости от стоимости определенное количество минут в месяц на поездки, по своей сути проездной, но при этом через подписку стоимость одной минуты будет дешевле на 15%-60% в зависимости от класса автомобиля и объема минут в месяц, чем без проездного.

Банк же будет получать определенное вознаграждение, зависящее от количества купленных проездных. Банк в этом случае предоставляет каршеринг сервису доступ к аудитории клиентов, которая в разы превышает их собственную. Для сравнения каршеринг сервисы имеют аудиторию менее 1 миллиона людей, а Тинькофф Банк – более 10 млн. человек. Внутри приложения же встраивается возможности по бронированию таких авто, поиску ближайших к ресторану, дому, кино и тому подобному. За счет этого можно дополнительно привлечь клиентов использовать сервисы, которые Тинькофф Банк дают комиссию за пользование услугами. Подобных кейсов можно рассмотреть множество, но в рамках данного исследования были рассмотрены основные и возможно популярные.

Подводя итоги, можно сказать, что Тинькофф Банк и Рокетбанк несколько лет назад задали тренд развития банков на ближайшее будущее, первый и по сей день является законодателем мод. Стоит отметить традиционные банки, которые год за годом перенимают все больше интересных решений и внедряют в собственные приложения и процессы, даже иногда им удается опережать необанки и показывать неординарные и удобные решения, упрощающие взаимодействие с банком. В ближайшем будущем ДБО будет у каждого банка, который планирует развиваться. Также подобные решения позволяют упрощать жизнь населения в ситуации, когда возможности нет дойти до офиса или позвонить оператору в банк. Главное при таком развитии не забывать об удобстве клиента и безопасности всех совершаемых действия. Также развитие и успехи банка в будущем, по мнению автора, напрямую зависят от желания развиваться в направлении создания целой экосистемы, которая будет в себе объединять компании, приложения, сервисы, удовлетворяющие абсолютно все потребности клиентов. В свою очередь к такому званию ближе IT-компании, такие как Яндекс и Рамблер, которые знают как работать на потребительском нефинансовом рынке, поэтому им немного будет проще, им осталось достаточно активно развить свои финансовые компании или банки, хоть и кажется, что сложно в России создать банк, но, по мнению автора, таким гигантам будет не

так сложно развить именно эти направления. Они имеют достаточную базу клиентов, которые при должном привлечении и стимулировании перейдут на обслуживание именно в банки IT-компаний. Следующим этапом развития будут именно экосистемы, причем банки смогут это сделать чуть более оперативнее и качественнее, так как им проще научиться работать с клиентами и их запросами, нежели IT-компаниям предложить хороший банковский или финансовый продукт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования можно с уверенностью сказать, что Тинькофф Банк является флагманом внедрения IT-технологий в Банковский сектор, что говорит о некой его уникальности в рамках российского и мирового рынка. В российской действительности «Тинькофф Банк» является уникальным на фоне конкурентов, ведь они смогли предложить потребителю то, чего не было на данном рынке. Данный банк следует всем принципам, которые были заложены в далеком 1989 году «First Direct» и другими первыми прямыми банками. И к счастью данный проект был реализован не под копирку с иностранных компаний, а опыт тех банков был органично перенесен в российские реалии, что и позволило за столь небольшой срок превратиться из маленького банка, в законодателя мод и даже лидера по некоторым из показателей, таких как выдача кредитных карт и дебетовых карт. Многие банки уже копируют его подход, а некоторые даже превосходят в определенных аспектах, но за счет более комплексного и фундаментального подхода, Тинькофф банк все равно в большем количестве случаев предлагает клиентам что-то новое.

При реализации исследования автором в теоретической части были систематизированы понятийный аппарат, связанный с банками, осуществляющими свою деятельность через дистанционные каналы, выделена классификация банков в структуре Российского банкинга. Также автор продемонстрировал отличительные особенности ведения операционной деятельности банков в сравнении с классическими. Онлайн банки расходуют больше средств на продвижение продукта и его разработку, а поддержание функционирования филиальной сети. Также в основном развивают технические решения, позволяющие отказываться от отделений и офисов. Постоянный мониторинг потребительского рынка во всех сферах позволяет онлайн банкам

быть на несколько шагов впереди и предлагать продукты, покрывающие большую часть потребностей клиентов.

При исследовании объекта автором были сформулированы и систематизированы ключевые отличительные особенности пассивных и активных операций. Банк работает в первую очередь с розничным рынком и предлагает дебетовые и кредитные карты, которые можно подобрать под собственные траты и потребности. Также все больше начинает работать и по другим направлениям, которые показывают рост, такие как автокредитование, инвестиции и страхование. Причем это все делается поступательно за счет досконального изучения рынка и конкурентов. В отличие от классических банков немаловажным при запуске продукта, а автор бы вообще выделил это как важнейший аспект, ориентир на потребности целевой аудитории. Именно за счет подобного подхода прибыль банка растет из года в год и позволяет все больше экспериментировать и пробовать внедрять все больше новых продуктов и решений. Одним из последних этапов развития на данный момент является запуск сервисов, ориентированных на юридических лиц.

При исследовании возможных проблем и перспектив развития онлайн банками автором было сформирован пул возможностей для роста Тинькофф Банка и развития собственной продуктовой линейки. Для банка в ближайшие два года перспективными направлениями могут стать автокредитование, все также развитие собственных дебетовых и кредитных карт. На фоне пандемии многие решили, что способны инвестировать, так как акции многих компаний упали, а банк предлагает сервис для инвестиций, также создал копилку для инвестора, в которой аккумулируются часть средств от покупки товаров, клиент сумму определяет сам, а банк их инвестирует автоматически в собственный портфель. Так автор смог сформировать примерный план развития Тинькофф Банка на европейском рынке финансовых услуг, сейчас банк имеет довольно хорошие перспективы развития в данном направлении. Все также на лидирующих позициях будут находиться банки, знающие собственных клиентов, их потребности, а значит могут предложить наиболее актуальные продукты и

услуги. И самым важным остается внимание клиенту и главному каналу общения с ним – приложение. Из проблем можно выделить, что после пандемии доходы клиентов еще не скоро выйдут на докризисный уровень, а значит и тратить на автомобили или другие дорогостоящие товары и услуги не смогут. Также высок риск увеличение просроченной задолженности, которая у банка всегда будет находиться на высоком уровне, в сравнении с более универсальными банками, так как специализируется он на работе с физическими лицами. Также как конечный этап развития на территории России возможно формирование банковской экосистемы. Данное понятие автор сформулировал и систематизировал, выявив его отличительные черты и особенности. За счет данного фактора автору удалось проанализировать на сколько близки текущие банки к созданию экосистем, как оказалось ближе всего к этому находится Сбербанк, за счет мощной структуры дочерних компаний и большого объема свободных средств для инвестиций в маленькие проекты.

За время исследования автором были решены все поставленные задачи, к сожалению, были использованы не все методики по оценке финансового состояния банка, так как на основе двух удалось получить полноценное понимание текущей ситуации и положении банка в современной системе координат. В соответствии с вышесказанным автор достиг поставленной цели, что позволило выявить и сформулировать возможные проблемы и перспективы функционирования банка экосистем в ближайшем будущем.

С каждым годом важность присутствия дистанционного обслуживания клиентов становится все выше и выше, поэтому если Тинькофф банк также продолжить развивать данное направление, то есть вероятность, что подавляющее число банков будет перенимать успешный опыт и развивать собственные IT-системы довольно высока. В условиях пандемии был доказана эффективность подобного подхода к ведению деятельности. По мнению автора, в ближайшие несколько лет многие банки станут или по крайней мере будут стремиться к статусу экосистемы, охватывающей практически все аспекты

жизнедеятельности населения и Тинькофф банк вместе со Сбербанком, станут флагманами данного направления развития банков.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Конституция Российской Федерации (в редакции Законов Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 21.07.2014 №11-ФКЗ).
- 2) Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» № 395-1-ФЗ от 02.12.1990 г. (редакция от 27.12.2019 г.).
- 3) Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 259-ФЗ от 02.08.2019 г. (редакция от 02.08.2019 г.).
- 4) Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» № 115-ФЗ от 07.08.2001 г. (редакция от 07.04.2020 г.).
- 5) Федеральный закон «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» № 177-ФЗ от 23.12.2003 г. (редакция от 25.05.2020 г.).
- 6) Инструкция Банка России «О банковских операциях небанковских кредитных организаций – центральных контрагентов, об обязательных нормативах небанковских кредитных организаций - центральных контрагентов и особенностях осуществления Банком России надзора за их соблюдением» № 175-И от 14.11.2016 г. (редакция от 27.02.2020 г.).
- 7) Инструкция Банка России «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» № 135-И от 02.04.2010 г. (редакция от 24.03.2020 г.).
- 8) Инструкция Банка России «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» № 183-И от 06.12.2017 г. (редакция от 22.04.2020 г.).

9) Инструкция Банка России «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» № 199-И от 29.11.2019 г. (редакция от 26.03.2020 г.).

10) Положение Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» № 611-П от 23.10.2017 г. (редакция от 22.04.2020 г.).

11) Положение Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» № 590-П от 28.06.2017 г. (редакция от 16.10.2019 г.).

12) Положение Банка России «Об обязательных резервах кредитных организаций» № 507-П от 01.12.2015 г. (редакция от 30.08.2019 г.).

13) Положение Банка России «Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием» № 266-П от 24.12.2004 г. (редакция от 14.01.2015 г.).

14) Указание Банка России «О составе и порядке раскрытия Банком России информации, содержащейся в отчетности кредитных организаций (банковских групп)» № 5386-У от 14.01.2020 (редакция от 14.01.2020 г.).

15) Указание Банка России «Об оценке экономического положения банков» № 4336-У от 03.04.2017 г. (редакция от 27.11.2018 г.).

16) Постановление Правительства Москвы «О городской поддержке таксомоторных перевозок и услуги каршеринг в городе Москве» № 405-ПП от 31.08.2011 г. (редакция от 14.06.2018 г.).

17) Постановление Правительства Москвы «Об организации платных городских парковок в городе Москве» № 289-ПП от 17.05.2013 г. (редакция от 02.07.2019 г.).

18) Абрамова М.А., Масленников В.В., Амосова Н.А., Варнавский А.В., Дубова С.Е., Звонова Е.А., Криворучко С.В., Лопатин В.А., Пищик В.Я., Рудакова О.С., Ручкина Г.Ф., Славин Б.Б., Федотова М.А., Эскиндаров М.А. «Направления развития финтеха в России: экспертное мнение Финансового

университета» / Абрамова М.А., Масленников В.В., Амосова Н.А., Варнавский А.В., Дубова С.Е., Звонова Е.А., Криворучко С.В., Лопатин В.А., Пищик В.Я., Рудакова О.С., Ручкина Г.Ф., Славин Б.Б., Федотова М.А., Эскиндаров М.А. – Мир новой экономики. – 2018. – № 2. – С. 6-23.

19) Аваков Н.С. Дистанционное банковское обслуживание как инструмент повышения эффективности / Н.С. Аваков – Молодой ученый. – 2017. - 165 С.

20) Боркова Е.А., Осипова К.А., Светловидова Е.В., Фролова Е.В. Цифровизация экономики на примере банковской системы / Боркова Е.А., Осипова К.А., Светловидова Е.В., Фролова Е.В – Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 6. – С. 1153-1162.

21) Вахнюк С.В. Перспективы дистанционного обслуживания клиентов в режиме реального времени для банков России / Вахнюк С.В. – Проблемы и перспективы развития банковской системы России: МОСКВА: ВВП «Мечта-1» ЛТД, 2014. - 188 С.

22) Владимирова. М. П. Деньги, кредит, банки: учеб. пособие / М. П. Владимирова – Москва: КНОРУС.2017. - 245 С.

23) Герасимович А. Анализ дистанционного обслуживания клиентов в банковской деятельности. / Герасимович А. – МОСКВА: Атика, 2015. - 368 С.

24) Дремова У.В., Чайкина Е.В., Чайкин В.Ю. Краудфандинг как альтернатива банковским кредитам / Дремова У.В., Чайкина Е.В., Чайкин В.Ю. – Научный журнал «Финансовые исследования» - 2019.- №1(62).- С.79-91.

25) Жуков, Е. Ф. Банки и банковские операции / Е.Ф. Жуков Санкт – Петербург. Питер, 2015. - 234 С.

26) Жуков Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки. / Е.Ф. Жуков. – Москва: Дашков и К, 2014. – 90 С.

27) Жукова Е.Ф. Общая теория денег и кредита: учебник для ВУЗов / Жукова Е.Ф. – под. Москва: ЮНИТИ, 2014– С. 84-89.

28) Каджаева М. Р. Банковские операции: учебник / М.Р. Каджаева, С.В. Дубровская. – Москва: Академия. 2016. - 464 С.

- 29) Каурова Н.Н. Тенденции и перспективы розничного бизнеса коммерческих банков в России / Н.Н. Каурова. Москва: Финансы и статистика, 2018. - 49 С.
- 30) Кинг Б. Серия «Библиотека Сбербанка»: Банк 3.0 / Б.Кинг, пер. С англ. – ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 474 С.
- 31) Кравцова Г.И. Деньги, кредит, банки. / Г.И. Кравцова. – Минск: БГЭУ, 2015. - 266 С.
- 32) Климович В. П. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник / В. П. Климович. – Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. – 456 С.
- 33) Коробова Г. Г. Банковское дело: учебник / Г. Г. Коробова, А. Ф. Рябова, Ю. И. Коробова, Р. А. Карпова. – Москва: ИД Магистр Пресс. 2016. – 751 С.
- 34) Круглова Л.Н., Алексеева О.А. Повышение лояльности покупателей на базе cashback-сервисов / Круглова Л.Н., Алексеева О.А. – Материалы V Международной научно-практической конференции «Современные вызовы и реалии экономического развития России», Ставрополь: ООО «Фабула», 2018. С. 263-264.
- 35) Крюков Р. В. Банковское дело и кредитование: учебное пособие / Р.В. Крюков. – Москва: А-Приор. 2018. - 236 С.
- 36) Курбатов А.Я. Банковское право России 2–е изд. учебник для вузов. – Москва: Юрайт, 2015. 233 С.
- 37) Кузнецова В. В. Банковское дело: практикум и учебное пособие / В.В. Кузнецова, О.И. Ларина, В.П. Бычков. – Москва: КноРус.2016. – 264 С.
- 38) Кузнецова Е. И. Деньги, кредит, банки: учебник / Е. И. Кузнецова. – Москва: Кнорус. 2018. – 306 С.
- 39) Кузнецова Е. И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление» / Е. И. Кузнецова, Н. Д. Эриашили. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 567 С.
- 40) Кузнецова Е. И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / Е. И. Кузнецова. – Москва: ЮНИТИ, 2016. - 567 С.

41) Лаврушин О. И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева. – Москва: Кнорус. 2016. – 360 С.

42) Лаврушин О. И. Осуществление кредитных операций: учебник / О. И. Лаврушин, Н. Э. Соколинская, Н. А. Амосова. – Москва: Кнорус, 2019. – 242 С.

43) Маркова О. М. Банковские операции: учебное пособие / О. М. Маркова. – Москва: Юрайт. 2017. – 544 С.

44) Миндрова З.М. Проблемы и перспективы развития дистанционного банкинга в России / Миндрова З.М. – Москва: Юрайт. 2015. – 241 С.

45) Мокеева Н.Н., Заборовская А.Е., Фрайс В.Э. Деньги и денежно-кредитная система: учебное пособие / Мокеева Н.Н., Заборовская А.Е., Фрайс В.Э. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019 – 148 С.

46) Мочалкова М.Ю. Оценка эффективности систем интернет-банкинга / М.Ю. Мочалкова – Москва: Вестник. – 2017. – 130 С.

47) Михневич А.В., Обьедков А.П., Шульга Е.И. Краудфандинг как новый вид инвестирования предпринимательской деятельности / Михневич А.В., Обьедков А.П., Шульга Е.И. – международный журнал прикладных и фундаментальных исследований «Экономические науки» - 2017.- №7.- С. 297-299.

48) Паньков В.А. Покупка техники по подписке, как конкурент POS-кредитования / Паньков В.А. – Материалы международной научно-практической конференции. Отв. ред. О.В. Ямова, Тюмень: Тюменский индустриальный университет. – 2019. С. 118-121.

49) Паньков В.А., Мокеева Н.Н. Кобрендовые карты в России и их роль / Паньков В.А., Мокеева Н.Н. – Материалы XX Всероссийской научной конференции (национальной с международным участием), Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики. – 2019. С. 278-281.

- 50) Паньков В.А., Мокеева Н.Н. Необанки. Новые, меняющие старый устрой / Паньков В.А., Мокеева Н.Н. – сборник трудов конференции «Весенние дни науки ВШЭМ» - Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ. – 2019, С. 505-506.
- 51) Паньков В.А., Мокеева Н.Н. Рынок розничного кредитования в 2014-2018 годы. Динамика, тенденции и перспективы / Паньков В.А., Мокеева Н.Н. – журнал «Финансовый Бизнес», Москва: Анкил. – 2019. – С. 34-41.
- 52) Саакова Ю. В. Развитие и совершенствование потребительского кредитования при осуществлении банковской деятельности: учебник / Ю. В. Саакова. – Москва: Наука и образование. 2016. - 173 С.
- 53) Савелко Т. Теоретические аспекты рынка банковских услуг России / Савелко Т. – Экономика. - 2015. - № 8. - С. 27-32.
- 54) Савинова Н. Г. Финансы, денежное обращение и кредит: учебное пособие / Н. Г. Савинова, Е. В. Жегалова, М. Б. Тершукова. – Москва: Кнорус. 2019 – 168 С.
- 55) Свиридов О. Ю. Финансы, денежное обращение, кредит: учебное пособие / О. Ю. Свиридов. – Москва: Феникс, 2016. - 379 С.
- 56) Степаненко В. Дистанционные банковские услуги на российском рынке / Степаненко В. – Сети и бизнес. – № 5 (23). – 2015. – С. 98–104.
- 57) Тофанюк Е., Телицына. И. Миллиард и другие приключения/ Тофанюк Е., Телицына И. – «Forbes». – 2014. – № 01(118). – С. 76-83.
- 58) Шубин К.А. Банковские карты и платежные системы самообслуживания / К.А. Шубин – Вестник. – 2018. – № 10. – С. 133-136.
- 59) Шевченко Е. И., Рудская Е. Н. Мобильный сервис для населения и бизнеса в банковской сфере / Шевченко Е. И., Рудская Е. Н. – Молодой ученый. – 2016. – № 21. – С. 503–512.
- 60) Юзвович Л.И., Трофимова Е.А. Совершенствование оценки эффективности деятельности коммерческого банка в условиях межбанковской конкуренции: монография / Юзвович Л.И., Трофимова Е.А. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 120 С.

- 61) B.King. *Breaking Banks The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking* / B.King. – «Wiley», 2014. – 288 С.
- 62) J.Haycock. *Bye Bye Banks?: How Retail Banks are Being Displaced, Diminished and Disintermediated by Tech Startups and What They Can Do to Survive* / J.Haycock, «Wunderkammer», 2015. – 130 С.
- 63) S.Krishnan. *The Power of Mobile Banking: How to Profit from the Revolution in Retail Financial Services* / S.Krishnan. - «Wiley», 2014. – 192 С.
- 64) Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. *Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms* / *Journal of Service Management*. 2011, 22 (4), С. 443–470.
- 65) D.Schatt. *Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering* / D.Schatt. – «Wiley», 2014. - 240 С.
- 66) C.Skinner. *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank* / C.Skinner. – «Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd», 2014. – 300 С.
- 67) Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год АО «Альфа-Банк» / Режим доступа: <https://alfabank.ru/> (дата обращения 06.06.2020).
- 68) Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год ПАО «СовкомБанк» / Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/> (дата обращения 06.06.2020).
- 69) Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год АО «Тинькофф Банк» / Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения 06.06.2020).
- 70) Годовая бухгалтерская отчетность за 2018 год АО «Тинькофф Банк» / Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения 06.06.2020)
- 71) Годовая бухгалтерская отчетность за 2017 год АО «Тинькофф Банк» / Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения 06.06.2020)
- 72) Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'19 & FY'19» / Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения 06.06.2020).
- 73) Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'18 & FY'18» / Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения 06.06.2020).
- 74) Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'17 & FY'17» / Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения 06.06.2020).

75) Отчет Puzzle Capital «Краудинвестинг. Обзор рынка 2019: Россия и мир» / Режим доступа: <https://puzzle.capital.com/> (дата обращения 01.04.2020).

76) Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации / Режим доступа: <http://minfin.ru/ru/> (дата обращения: 24.04.2020).

77) Официальный сайт Резервного банка Австралии / Режим доступа: <http://www.rba.gov.au/> (дата обращения: 15.04.2020).

78) Официальный сайт Федеральной корпорации по страхованию депозитов США (FDIC) / Режим доступа: <https://www.fdic.gov/> (дата обращения: 15.04.2020).

79) Официальный сайт Федеральной Резервной Системы США / Режим доступа: <https://www.federalreserve.gov/> (дата обращения: 15.04.2020).

80) Официальный сайт Центрального Банка Великобритании / Режим доступа: <http://www.bankofengland.co.uk/Pages/home.aspx> (дата обращения: 15.04.2020).

81) Официальный сайт Центрального Банка Нидерландов / Режим доступа: <http://www.dnb.nl/home/index.jsp> (дата обращения: 15.04.2020).

82) Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации / Режим доступа: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 26.05.2020).

83) Аналитический ресурс «Анализ банков» / Режим доступа: <https://analizbankov.ru/> (дата обращения: 26.05.2020).

84) Аналитический ресурс «Банки.ру» / Режим доступа: <http://www.banki.ru/> (дата обращения: 03.06.2020).

85) Аналитический ресурс «КУАП.» / Режим доступа: <https://kuap.ru/> (дата обращения: 27.05.2020).

86) Сайт банка «Альфа-Банк» / Режим доступа: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 29.05.2020).

87) Сайт банка «Сбербанк» / Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 01.06.2020).

88) Сайт банка «Совкомбанк» / Режим доступа: <https://sovcombank.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

89) Сайт банка «Тинькофф» / Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/>
(дата обращения: 05.06.2020).

90) Сайт издания «Forbes» Режим доступа: <http://www.forbes.ru/> (дата обращения: 17.04.2020).

91) Аналитический ресурс «Moneysavingexpert» / Режим доступа: <http://www.moneysavingexpert.com/> (дата обращения: 15.04.2020).

92) FinTech Accelerator Proof of Concept / Режим доступа: <https://www.bankofengland.co.uk/> (дата обращения: 09.04.2020).

93) Mobile Bank Rank 2019 by MarksWebb. – Режим доступа: <https://markswebb.ru/> (дата обращения 23.05.2020).

94) Payment systems: liquidity saving mechanisms in a distributed ledger environment. – Режим доступа: <https://www.ecb.europa.eu/> (дата обращения: 09.04.2020).

95) 2017 State of Regulation Crowdfunding Report / Crowdfund Capital Advisors – Режим доступа: <http://crowdfundcapitaladvisors.com/> (дата обращения: 01.04.2020).