

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Серия «Современные финансы и банковское дело»



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

Монография

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2021

УДК 004.77:336.71
ББК У262.5
Ю201

Серия «Современные финансы и банковское дело» основана в 2019 г.

Редакционная коллегия:

Я. П. Силин, ректор УрГЭУ, д-р экон. наук, профессор (председатель);
В. Е. Ковалев, проректор по научной работе УрГЭУ, канд. экон. наук, доцент (зам. председателя);
М. С. Марамыгин, директор Института финансов и права, д-р экон. наук, профессор;
Е. Г. Князева, проректор по дополнительному образованию
и профориентационной работе ректората, д-р экон. наук, профессор;
Л. И. Юзович, зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита, д-р экон. наук, профессор;
Н. А. Истомина, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита, д-р экон. наук, доцент;
Н. Ю. Исакова, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, канд. экон. наук;
Н. Н. Мокеева, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, канд. экон. наук;
Е. Н. Прокофьева, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, канд. экон. наук;
В. А. Татьянников, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, канд. экон. наук;
Ю. В. Куваева, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, канд. экон. наук (секретарь)

Авторы:

Н. Н. Мокеева, канд. экон. наук, доцент;
В. А. Паньков, консультант, McKinsey;
А. С. Долгов, управляющий операционным офисом РОО «Екатеринбургский», Банк ВТБ (ПАО)

Рецензенты:

кафедра финансов и кредита
ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
(заведующий кафедрой д-р экон. наук, профессор *Т. М. Ковалева*);
А. Ю. Домников, д-р экон. наук, профессор кафедры банковского и инвестиционного менеджмента
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

Онлайн-банки в России: особенности функционирования, проблемы и тенденции развития : монография / Н. Н. Мокеева, В. А. Паньков, А. С. Долгов ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 112 с. : ил. – Библиогр.: с. 102–104. – 100 экз. – ISBN 978-5-7996-3227-4. – Текст : непосредственный.
ISBN 978-5-7996-3227-4

В монографии рассматривается широкий круг вопросов банковского дела: сущность и структура банковской системы, экономические и правовые основы регулирования банков в РФ, место и роль онлайн-банков. Проводится анализ деятельности онлайн-банков на примере АО «Тинькофф Банк». Изучаются предпосылки и специфика формирования экосистем с участием банков, где отдельное внимание уделяется онлайн-банкингу.

Монография рекомендована студентам экономических направлений подготовки, магистрантам, аспирантам и практическим работникам банковской сферы.

УДК 004.77:336.71
ББК У262.5

Книга издана при финансовой поддержке ОАО «УГМК»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН-БАНКА	6
1.1. Онлайн-банки как ковенанты современной банковской системы	6
1.2. Экономические и правовые основы регулирования деятельности банков в Российской Федерации	12
1.3. Direct Bank: история формирования банков без офисов. Зарубежный и российский опыт	24
2. АНАЛИЗ МОДЕЛИ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН-БАНКА НА ПРИМЕРЕ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»	40
2.1. Характеристика, особенности и анализ финансовых показателей АО «Тинькофф Банк»	40
2.2. Анализ пассивных операций АО «Тинькофф Банк»	50
2.3. Анализ активных операций АО «Тинькофф Банк»	59
3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОНЛАЙН-БАНКОВ	69
3.1. Возможные проблемы и особенности реализации стратегии онлайн-банков на примере «Тинькофф Банка»	69
3.2. Пути развития банков и формирования экосистем на примере «Тинькофф Банка» и его конкурентов	85
Библиографический список	102
Список рекомендуемой литературы	105

ВВЕДЕНИЕ

Технический прогресс не стоит на месте и требует от компаний постоянных изменений и развития новых решений, использующих по максимуму 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 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, что прежде всего связано с консервативными взглядами владельцев банка, а также многих потребителей их услуг старой формации. Но это также лишает их возможности привлечь 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 решения своей проблемы. За последние годы положение дел значительно изменилось, что прежде всего 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. Однако многие 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 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, удовлетворяющие все потребности населения, и финансовые, и нефинансовые, работ в российской научной среде практически нет и большая часть их не формулирует основополагающих терминов, которые будут наиболее полно отражать текущее положение дел и раскрывать смысл происходящих 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 этапе 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, высокую практическую значимость подобных банков, их технологических разработок и подходов для банковского сектора.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН-БАНКА

1.1. Онлайн-банки как ковенанты современной банковской системы

В современном мире все больше своих потребностей население 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 стало 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 жилищно-коммунальные услуги и другие жизненно необходимые услуги, а в некоторых случаях даже обращаться к поддержке в чате. Но стоит признать, что малое количество банков готовы 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 позволило им снизить свои затраты на покупку или аренду площадей, способных принять потенциальных или текущих клиентов. Подобные банки в народе называют разными терминами: онлайн-банк, виртуальный банк, необанк или *direct bank*. Разница между всеми терминами будет рассмотрена в подразделе 1.3 первой главы данной работы, а для начала стоит ознакомиться 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 того, насколько 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 воз-

вратности, платности, срочности, открытия и ведения банковских счетов физических и юридических лиц [1]. 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*: Центральный Банк Российской Федерации (Банк России);

– *второй уровень*:

1) коммерческие банки:

а) с базовой лицензией;

б) с универсальной лицензией;

2) небанковские кредитные организации (НКО) [2].

Если же представить современную банковскую систему России в форме структуры, то лучше всего это изображено на рис. 1.

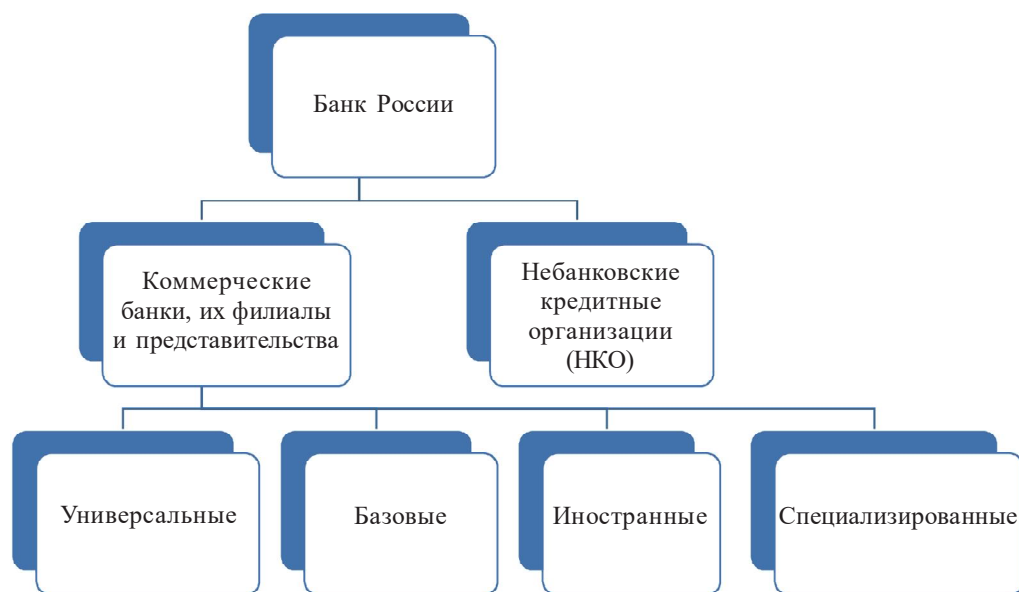


Рис. 1. Структура банковской системы в Российской Федерации¹

Согласно схеме (см. рис. 1) на первом уровне находится Банк России, который является главным регулятором банковского сектора в Российской Федерации. Целями деятельности Банка России являются:

– защита и обеспечение устойчивости рубля;

¹ Составлено авторами по [3].

- 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 [4, с. 90].

Получение прибыли не является целью деятельности Банка России. Таким образом, Банк России представляет собой некоммерческую организацию [Там же, с. 90]. В рамках экономической системы Банк России выполняет следующие функции:

1. Является *эмиссионным центром страны*. За Банком России как представителем государства законодательно закреплена монополия на выпуск в обращение и изъятие из обращения денежных знаков на территории России. В рамках данной функции Банк России утверждает графическое обозначение рубля в виде знака;

2. *Банкиром правительства*. Банк 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. *Банком банков*. Банк России аккумулирует на своих счетах ресурсы коммерческих банков, осуществляет расчеты между ними, оказывает коммерческим банкам кредитную поддержку. Выступает для них в роли кредитора последней инстанции, т. е. осуществляет те же операции, что и коммерческие банки для своих клиентов;

4. Служит *органом надзора за финансовыми рынками*. Банк России осуществляет государственную регистрацию кредитных организаций, проводит контроль за их деятельностью с целью поддержания устойчивости банковской системы, защиты кредиторов и вкладчиков. Такой контроль Банка России 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. Является *проводником официальной денежно-кредитной политики*, которая служит 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 [Там же, 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 [5].

В классическую структуру (см. рис. 1) банковской системы Российской Федерации авторами намеренно были внесены изменения, так как в 2018–2019 гг. внесены изменения в банковское законодательство и теперь имеется разделение на совокупность проводимых операций на базовые и универсальные. Это было сделано для того, чтобы небольшие (региональные) банки смогли получить доступ к недоступным для них группам клиентов, а также снизить нормативное давление. Изначально российский банковский сектор формировался наподобие американской модели, т. е. состоял из большого количества 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) [4, 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 2 500 (рис. 2).

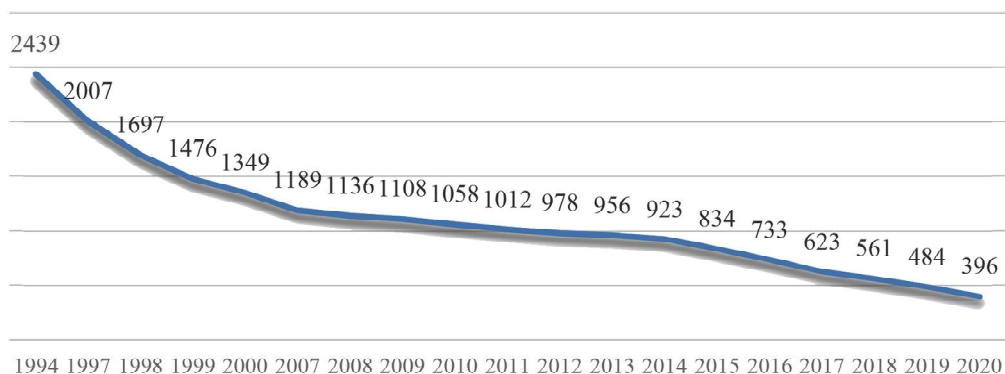


Рис. 2. Количество кредитных организаций по годам в Российской Федерации²

В связи с этим создавалось 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 1990-х гг. началось перестроение. Принципы создания банковской системы в Российской Федерации изменились, произошло ее рефор-

² Составлено авторами по [9].

мирование по типу европейской модели: с рынка были устранены слабые игроки, повысились требования к вновь создаваемым и уже функционирующим банкам [4, 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 [Там же, с. 79].

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 (РНКО);
- депозитно-кредитные небанковские кредитные организации (НДКО);
- платежные небанковские кредитные организации (ПНКО);
- небанковские кредитные организации – центральные контрагенты [Там же, с. 80].

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

Небанковская кредитная организация – центральный контрагент-участник финансового рынка, принимающий 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 функций подобная организация должна иметь лицензию на осуществление клиринговой деятельности [Там же, с. 81].

Центральный контрагент осуществляет следующие функции:

- 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, т. е. документами, содержащими условия договора об оказании клиринговых услуг и требования к участникам клиринга;
- формирует клиринговый пул, т. е. совокупность обязательств, допущенных к клирингу и подлежащих полностью прекращению зачетом и другим способом в соответствии с правилами клиринга;

Т а б л и ц а 1

Сравнение различных типов НКО по видам операций³

Показатель	РНКО	НДКО	ПНКО
Счета юридических лиц	Да	Нет	Нет
Счета физических лиц	Нет	Нет	Нет
Депозиты юридических лиц	Нет	Да	Нет
Вклады физических лиц	Нет	Нет	Нет
Переводы физических лиц без открытия счета	Да	Нет	Да
Размещение средств физических и юридических лиц	Нет	Да	Нет
Предоставление кредитов	Да	Да	Нет
Операции в иностранной валюте	Да	Да (только в безналичной форме)	Да
Инкассация и кассовое обслуживание	Нет	Нет	Да

– осуществляет неттинг, т. е. полное или частичное прекращение обязательств, допущенных к клирингу, зачетом и (или) другим способом, установленным правилами клиринга [4, с. 82].

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

- принцип рыночной свободы;
- подконтрольности и подзаконности;
- эффективной деятельности;
- 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 [Там же, с. 82].

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

³ Составлено авторами по [4].

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 к работе с клиентами, потому что последние в любые сложные экономические моменты начинают выводить денежные средства со счетов, меньше пользоваться услугами банков, доверие в целом снижается. Поэтому в текущий момент, когда все и так непросто из-за пандемии и вследствие 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 терминам 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 организаций 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 [7].

В последние годы руководители Банка России старательно пытаются очистить банковский сектор от «проблемных» банков, которые тянут, по мнению регулятора, сектор вниз. Регулярно можно найти новости, что была отозвана лицензия у того или иного банка. Одна из главных причин этого – нарушение Закона № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 г. Данный факт можно считать отголоском 1990-х гг., 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 г. мнение изменилось. Именно с этого года начались активные изменения в структуре банковского сектора.

Раньше банки делились 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 определяет, в каком векторе будет развиваться. Все сводилось к тому, что каждый банк старался получить один из пяти видов лицензий, которые позволяли ему предлагать различный набор банковских операций конечному потребителю. Согласно приложениям к Инструкции Банка России № 135-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» 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 [8]. Лицензия 3-го уровня разрешает проведение банковских операций 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 лицензия позволяет проводить все операции с рублями, валютой, инкассацию, переводы без открытия счетов, но за исключением привлечения средств физических лиц. Последний вид лицензии, она считается генеральной, позволяет проводить все операции в рублях и валюте, привлекать средства населения, работать с драгметаллами, инкассацией и переводами. Данные ограничения напрямую не связаны с капиталом, но с 2018 г. введено разделение банков именно по этому показателю. Будет существовать еще две категории банков наравне с разделением по набору разрешенных операций [8].

С 2019 г. в обязательном порядке банки, имеющие капитал менее 1 млрд руб., но более 300 млн, должны получить базовую лицензию. В свою очередь, банки с капиталом свыше 3 млрд руб. обязаны иметь универсальную лицензию. 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 лицензию. На 01.03.2021 г. в Российской Федерации действует 247 банков с универсальной лицензией и 117 с базовой [9]. Отличия между лицензиями стоит рассмотреть после ознакомления с основными нормативными требованиями к банкам.

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

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 ст. 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 ст. 25 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» кредитная организация обязана выполнять обязательные резервные требования [1].

Депонирование обязательных резервов в Банке России осуществляется в соответствии с Положением Банка России № 507-П «Об обязательных резервах кредитных организаций» от 01.12.2015 г [10].

На 01.03.2021 г. эти 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 % [10].

Нарушение данного норматива не допускается, так как несет за собой дестабилизацию и повышение рисков невыполнения требований клиентов или нарушение 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 администратцию), а в некоторых случаях даже отозвать у банка лицензию. Впрочем, иногда Банк России идет навстречу кредитной организации и в индивидуальном порядке может изменить на срок до шести месяцев нормативы для «проштрафившегося» банка.

Всего Банк России предписывает соблюдать девять 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 устанавливаются Инструкцией Банка России № 183-И «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» от 06.12.2017 г. и Инструкцией Банка России № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» от 29.11.2019 г. Н1.0, Н1.1, Н1.2 и рассчитываются по формуле [11; 12]

$$H1.i = \frac{K_i}{\begin{aligned} &SUM Kp_i(A_i - P_i)_i + \text{код } 8656.i + \text{код } 8733.i + \text{код } 8735 + \\ &+ \text{код } 8741 + \text{код } 8752 + \text{код } 8754.i + \text{код } 8769.i + \text{код } 8770 + \\ &+ \text{код } 8772 + \text{код } 8782 + \text{код } 8807 + \text{код } 8847 + \text{БК} + \text{ПК}_i + \\ &+ \text{КРВ}_i + \text{КРС} + \text{РСК} + \text{КРФ}_i + 12,5 \cdot \text{ОР} + \text{РР}_i + \text{КРП}_i \end{aligned}} \cdot 100 \%, \quad (1)$$

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

K_i – одна из следующих величин: K_1 – величина базового капитала банка; K_2 – величина основного капитала банка; K_0 – величина собственных средств (капитала) банка, определенных в соответствии с методикой, предусмотренной Положением Банка России № 395-П;

показатель $SUM Kp_i(A_i - P_i)_i$ 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 законодательства [Там же];

Kp_i – коэффициент риска i -го актива;

A_i – i -й актив банка. Показатель $(A_i - P_i)$ заменяется на показатель $A \cdot i$ 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 $A \cdot i$);

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 [11; 12].

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 законодательством, 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 законодательством (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. 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 ст. 2 Закона № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 г., 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 № 372-П «О порядке бухгалтерского учета производных финансовых инструментов» от 04.07.2011 г. Величина КРС рассчитывается в соответствии с законодательством (код 8811);

РСК – величина риска изменения стоимости кредитного требования в результате ухудшения кредитного качества контрагента (код 8866);

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

РР_і – величина рыночного риска, рассчитанная в соответствии с Положением Банка России № 511-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска» от 03.12.2015 г. [11; 12].

Показатель РР_і – 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);

КРП_і – величина кредитного риска, рассчитанная на основе ПВР для целей включения в нормативы достаточности капитала. Значения показателя КРП_і 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.і, 8758.і, 8759). Балансовые активы, участвующие в расчете показателя КРП_і, не включаются в активы I, III и V групп активов, а учитываются в IV группе активов с последующим исключением [Там же].

КРФ_і – 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 законодательством. Значения показателя КРФ_і 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) [Там же].

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 %;
- 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 [12]:

$$Н1.4 = \frac{K_2}{AP_{\text{фр}} + KPB_{\text{фр}} + KPC_{\text{фр}} + РКЦБ_{\text{фр}}} \cdot 100 \%, \quad (2)$$

где K_2 – величина основного капитала банка, определенная в соответствии с методикой;

$AP_{\text{фр}}$ – величина балансовых активов банка, отраженных на балансовых счетах бухгалтерского учета (за вычетом показателей, принимаемых в уменьшение величины источников основного капитала (в целях расчета норматива финансо-

вого 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 % (код 8773 за вычетом кодов 8774, 8775);

$KPB_{\text{фр}}$ – величина кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера в целях расчета норматива финансового рычага (Н1.4) с учетом применения коэффициентов кредитного эквивалента (код 8780);

$KPC_{\text{фр}}$ – величина кредитного риска по ПФИ в целях расчета норматива финансового рычага (Н1.4 – код 8776);

$PKCB_{\text{фр}}$ – величина кредитного риска по сделкам кредитования ценными бумагами (сумма кодов 8777, 8779 за вычетом кода 8778) [12].

Н2 (минимум 15 %) – норматив мгновенной ликвидности:

$$H2 = \frac{L_{\text{ам}}}{O_{\text{вм}} - O_{\text{вм}^*}} \cdot 100 \%, \quad (3)$$

где $L_{\text{ам}}$ – высоколиквидные активы, т. е. 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 $L_{\text{ам}}$ 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;

$O_{\text{вм}}$ – обязательства (пассивы) по счетам до востребования, по которым вкладчиком и (или) кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении;

$O_{\text{вм}^*}$ – величина минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования (код 8922) [Там же].

Н3 (минимум 50 %) – норматив текущей ликвидности банка:

$$H3 = \frac{L_{\text{ат}}}{O_{\text{вт}} - O_{\text{вт}^*}} \cdot 100 \%, \quad (4)$$

где $L_{\text{ат}}$ – ликвидные активы, т. е. 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;

$O_{вт}$ – 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;

$O_{вт*}$ – 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 [12].

Н4 (максимум 120 %) – норматив долгосрочной ликвидности банка:

$$Н4 = \frac{K_{рд}}{K_0 + ОД + O^*} \cdot 100 \%, \quad (5)$$

где $K_{рд}$ – 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;

O^* – 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 (код 8978) [Там же].

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

$$Н6 = \frac{K_{pz}}{K_0} \cdot 100 \%, \quad (6)$$

где K_{pz} – 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 [Там же].

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

$$Н7 = \frac{\sum K_{\text{скр}i}}{K_0} \cdot 100 \%, \quad (7)$$

где $K_{\text{скр}i}$ – i -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 [12].

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

$$Н12 = \frac{\sum K_{\text{ин}i}}{K_0} \cdot 100 \%, \quad (8)$$

где $K_{\text{ин}i}$ – величина i -й инвестиции банка в акции (доли) других юридических лиц за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным инвестициям [Там же].

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:

$$Н18 = \frac{\text{ИП}}{\text{Обл}} \cdot 100 \%, \quad (9)$$

где ИП (ипотечное покрытие) – размер ипотечного покрытия, определенный на основании ст. 3 Закона № 152-ФЗ «Об ипотечных ценных бумагах» от 11.11.2003 г. (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) [Там же].

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

$$Н25 = \frac{\sum K_{\text{рл}}}{K_0} \cdot 100 \%, \quad (10)$$

где $K_{\text{рл}}$ – 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 $K_{\text{пл}}$ рассчитывается на основании методики, установленной законодательно [12].

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

Т а б л и ц а 2

Сравнение нормативов банков с базовой и универсальной лицензиями⁴

Показатель	Базовая лицензия	Универсальная лицензия
Минимальный размер капитала	0,3 млрд руб.	1 млрд руб.
H1.0 – норматив достаточности капитала	Min = 8 %	Min = 8 %
H1.2 – норматив достаточности основного капитала	Min = 6 %	Min = 6 %
H3 – норматив текущей ликвидности	Min = 50 %	Min = 50 %
H6 – требования к нормативу максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных лиц	Max = 20 %	Max = 25 %
H25 – требования к нормативу максимального размера риска на группу связанных с банком лиц	Max = 20 %	Max = 20 %

Как видно из табл. 2, для банков с базовой лицензией будет действовать 5 обязательных нормативов вместо 12 для универсальной. Также введена в действие Инструкция Банка России № 183-И «Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией» от 06.12.2017 г., в которой как раз закреплены все требования к банкам с базовой лицензией, и Инструкция Банка России № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков

⁴ Составлено авторами по [11; 12].

с универсальной лицензией» от 29.11.2019 г. 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 г., с 1 июля 2018 г. 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 нормативов 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. Непредоставление информации по Н2 спровоцирует повышение рисков при оценке финансового положения контрагента и увеличит риск нанесения ущерба населению при дестабилизации банка. Непубликация 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 [11; 12]. В табл. 3 рассмотрены различия Банка России по требованиям, связанным с предоставлением документов.

Т а б л и ц а 3

**Различие требований Банка России
к банкам с базовой и универсальной лицензиями⁵**

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 банк 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

⁵ Составлено авторами по [11; 12].

Также требования к раскрытию информации о владельцах, процедурах оценки рисков и т. п. различаются. Как видно из табл. 3, банки с базовой лицензией теперь имеют право не раскрывать информацию о владельцах и конечных бенефициарах, что в перспективе может способствовать 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, насколько качественный капитал у банка, что, в свою очередь, может привести к проблемам при работе с подобными банками или при отзыве лицензии. Как видно из табл. 4, ограничения также касаются операций с нерезидентами.

Т а б л и ц а 4

**Различия в проведении операций с нерезидентами
между банком с универсальной и базовой лицензиями⁶**

Банковские операции	Базовая	Универсальная
Размещать привлеченные во вклады денежные средства нерезидентов физических и юридических лиц 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, имеется вероятность, что появится недопонимание между регулятором и банком, сделавшим оценку. Самым главным ограничением базовой лицензии будет спектр операций с нерезидентами. Свод ограничений, представленных в табл. 4, в основном направлен на операции с нерези-

⁶ Составлено авторами по [11; 12].

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

⁸ До 1 января 2019 г. банки с капиталом менее 1 млрд руб. могут создавать свои филиалы и иметь дочерние организации за границей с разрешения Банка России.

дентами, 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 небольших банков не внесет каких-либо корректировок, а значит, большого желания оставлять универсальную лицензию может не 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, имеются еще послабления со стороны регулятора по формированию обязательных резервов, в частности, по рублевым обязательствам физических лиц доля резерва составит не 5 %, а 1 %, то же самое касается и иных требований, кроме юридических лиц-нерезидентов. Это позволит банкам использовать больший объем средств для получения прибыли [10].

После рассмотрения основных типов банков и нормативных ограничений их деятельности стоит перейти к истории возникновения онлайн-банков как в России, так и за рубежом, разбору и закреплению 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 то покупка продуктов или билетов в кино, оформление ипотеки или банковской карты. Все больше проводится онлайн-покупок, и все меньше действий требует приобретение тех или иных продуктов и услуг. При этом вне зависимости от принадлежности компании или сферы ее деятельности все пытаются внедрять современные технологии, тем самым позволяя клиентам не только получить услугу удаленно, а также и сэкономить расходы. Такой же подход затрагивает и банковскую сферу, которая долгие годы в России не менялась и была далека от современных технологий и их распространения. Чего стоит правило некоторых банков, которое, кстати, 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 до него и постоять в очереди, чтобы выполнить простейшие операции. Технологическое развитие для оптимизации внутренних процессов требуется в большей степени не столько клиентам, сколько банкам. Поэтому появились такие понятия, как «необанк», «онлайн-банк», «виртуальный банк» и Direct Bank. Для того чтобы в дальнейшем продолжить

изучение данной темы, следует определить разницу между всеми терминами. Стоит отметить, что в английском языке 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 телефонный банкинг, а также может предоставить доступ через банкоматы (часто через межбанковские сетевые альянсы), почты и мобильный телефон. За счет устранения затрат, связанных с банковскими филиалами, прямые банки могут сделать значительную экономию средств, которые они обычно направляют 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 авторов, является правильным с исторической точки зрения.

Необанк – банк, имеющий малое количество офлайн-отделений, осуществляющий все взаимодействие с клиентом через дистанционные каналы, такие как приложение, смс-информирование, call-центры и т. п. [13] Для понимания того, какие банки следует относить к таким банкам, сформирован список отличительных особенностей данных банков:

- наличие приложения для целевой аудитории банка (для физических или юридических лиц) и постоянное обновление этого приложения;
- основной канал взаимодействия с клиентом – call-центр или приложение;
- 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) [13].

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 имеющий отделений. 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.

Люди, которые отдаленно связаны с банковским сектором, на вопрос про время создания банка без офисов обычно называют даты, которые находятся в промежутке между 2000-ми и 2010-ми гг. нынешнего века. Такой ответ является в корне неверным. Первый банк без офисов появился 1 октября 1989 г. Этим банком

стал First Direct, который на тот момент принадлежал Midland Bank – одному из «Большой четверки» банков Великобритании [14]. Коммерциализация Интернета в начале 1990-х гг. была крупнейшим мотивом в создании прямых банковских моделей. Когда Интернет стал более доступным, традиционные банки стали сокращать эксплуатационные расходы, предлагая через него банковские услуги, но происходило это не повсеместно. Понятие прямого банка приобрело широкую известность с появлением онлайн-банкинга технологии в начале 1990-х гг., что привело к созданию ряда прямых банков, хотя многие из них принадлежали традиционным банкам. Некоторые прямые банки на первых порах предлагали только счет-онлайн, вклады. Эти банки не имели традиционной банковской инфраструктуры, у них не было 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 позиционировал себя первым, кто отказался от филиалов. Контакт с клиентами он 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. С течением времени начали внедрять понятие «виртуальный банк», которое стало вытеснять изначальное определение «прямой банк», хотя оно несет немного другой смысл. Различия между этими понятиями будут рассмотрены во второй главе данной монографии.

Как говорилось ранее, «Direct Bank» требует постоянного технологического развития и совершенствования каналов взаимодействия с клиентами (e-banking). Соответственно основным понятием, которое характеризует такие банки, становится дистанционное банковское обслуживание (ДБО).

ДБО – комплекс технологий, которые позволяют финансово-кредитным организациям предоставлять свои услуги конечным пользователям удаленно с помощью телекоммуникации, т. е. без непосредственного посещения офиса [15]. В настоящее время можно выделить следующие наиболее распространенные виды систем дистанционного банковского обслуживания:

- PC-Banking («клиент – банк») – системы, 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 услуг и услуг 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 [16];

- обслуживание через банкоматы (ATM-banking);

– APP-banking. Этот вид ДБО выделяется 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, так как происходит установка специализированного ПО, которое позволяет напрямую связываться с банком. Но отличается это от РС-банкинга тем, что приложение устанавливается на смартфон, а не в ПК, а также тем, что изменяется объем использования данного ПО и места, в котором 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 – APP-банкинга. Большинство пользователей используют свой смартфон для взаимодействия с банком, потому что он всегда под рукой, что позволяет мгновенно решить ту или иную проблему.

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

- клиенту никуда не нужно идти, достаточно написать в чате приложения банка сообщение или позвонить в call-центр, который зачастую работает круглосуточно и имеет полный доступ к его данным по номеру телефона, а соответственно не нужно искать информацию о клиенте – она высвечивается автоматически;
- всю интересующую информацию по всем продуктам банка клиент может просмотреть в том же приложении;
- постоянное технологическое развитие позволяет внедрять новые решения, которые упрощают взаимодействие клиента с банком и собственными денежными средствами и возможностями;
- снять средства клиент может практически в любом банкомате, поэтому не нужно искать «свой» банкомат. Это связано с тем, что «Direct Bank» входит в банковские альянсы, тем самым позволяет своим клиентам использовать банкоматы конкурентов;
- клиент может полностью контролировать свой счет – и в этом кроется еще одна причина популярности таких банков [13].

Исторически у банков сложилось мнение, что они управляют деньгами и людьми, поэтому 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. Все вышеперечисленные плюсы в большей степени относятся к клиентам младшего поколения, которые умело используют гаджеты в повседневной жизни, а старшее поколение, как и часть (очень небольшая) молодежи, не доверяет «удаленным» банкам, основываясь на мнении, что подобные операции в век хакеров небезопасны. Также людьми владеет иллюзорный страх того, что они никогда не видели офисов, зданий, т. е. чего-то вещественного, что связано с данным банком, а это всегда вызывает у современного человека недоверие. Все же самым существенным минусом является то, что у банка нет банкоматов, а значит, могут возникнуть проблемы при получении или перечислении наличных средств со своего счета и, соответственно, на него.

Однозначно говорить, что для клиента подобного банка существуют только плюсы, конечно, нельзя, немало в его деятельности и минусов:

- одним из минусов для клиентов является постоянное использование мобильной связи или Интернета, соответственно при их отсутствии не получится воспользоваться нужными услугами или решить проблему;
- отсутствие чего-то вещественного также может пробудить 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 осуществляется для банка отнюдь небесплатно;
- отторжение некоторыми организациями инновационных решений, которые использует «Direct Bank».

Если же говорить о пользе 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 немало небанковских структур, которые переманивают клиентов, что частично уменьшает возможности банков (пока в небольшом объеме), но это критически сказывается на последних и является тревожным сигналом;
- требуется постоянный поиск новых решений, которые позволят привлечь еще больше клиентов, т. е. быть на шаг впереди 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 станут постоянно идти в ногу со временем или хотя бы будут пытаться догнать его и смогут стать чуть ближе к своим клиентам;

- постоянное развитие отношений между банками для взаимодействия и предоставления услуг клиентам;
- развитие и технологическое совершенствование одного банка заставляет двигаться вперед и другие банки, чтобы не отстать совсем;
- 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.

Одним из первых полностью функциональных прямых банков в Соединенных Штатах был Security First Network Bank (SFNB), который был запущен в октябре 1995 г. и стал первым прямым банком, застрахованным Федеральной корпорацией по страхованию вкладов [17]. Хотя SFNB получал не так много прибыли в первые годы существования, но он продемонстрировал, что концепция прямого банка может работать. Одним из первых прямых банков Европы с полным спектром услуг был ENBA, Дублин интернет-инкубатор – компания под лицензией французского банка Banque d'Escompte. Свою деятельность ENBA начал в Великобритании в сентябре 1999 г., хотя EggBank был запущен раньше, в октябре 1998 г., но изначально функционировал не с полным спектром услуг прямого банка [Там же].

С середины 2000-х гг. онлайн и телефонный банкинг стали 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.

Первым прямым Банком Азии был FinatiQ – подразделение Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC) из Сингапура, открытое в апреле 2000 г. Закрит он был в 2011 г., а его операции объединены с основной банковской структурой родительского OCBC. С тех пор интернет-банкинг стал основной частью OCBC и многоканальной стратегии, которая также включает в себя филиалы, банкоматы и мобильный банкинг.

В 1992 г. «First Direct» стал частью HSBC, после приобретения этим банком бизнеса Midland. «First Direct» обработал свой первый вызов в 12:01 1 октября 1989 г. Более 1 000 звонков были приняты в течение первых 24 часов работы. В мае 1991 г. банк уже имел базу из 100 000 клиентов, а к марту 1993 г. – 250 000. Он впервые достиг самоокупаемости в декабре 1994 г. В апреле 1995 г. банк имел уже 500 000 клиентов [Там же].

В мае 1999 г. он открыл SMS-банкинг – службу, через которую банк предупреждает клиентов по SMS, если остаток средств на текущем счете опускается ниже определенной суммы и если это установлено, будет посылать мини-выписки также по SMS. Банк начал ограниченные испытания интернет-банкинга в июле 1997 г., запуск службы полностью осуществил в августе 2000 г.

В январе 2004 г. банк открыл «First Directory» – службу, которая добавляла дополнительные услуги на текущие счета, такие как текстовые сообщения банку, ежегодное страхование путешествий и страхование мобильного телефона за фиксированную ежемесячную плату [Там же].

В 2006 г. банк приступил к осуществлению первого поколения мобильного банкинга в партнерстве с MONILINK после предварительного знакомства с мобильным приложением. В феврале 2007 г. «First Direct» стал первым банком Великобритании, который ввел плату за основные финансовые операции [14].

На современном этапе онлайн-банки не ограничиваются предоставлением своих услуг только по телефонному каналу. Благодаря техническому прогрессу контакт со своими клиентами банки могут осуществлять через приложение на телефоне, сайте и т. п. Таким образом, увеличилось количество каналов распространения банковских услуг, позволяя выбрать свою индивидуальную траекторию развития и взаимодействия с клиентом, выходя за рамки банковского сектора. Сегодня люди «живут» в своих смартфонах, без которых уже не могут представить своего существования. Современный человек привык решать свои проблемы при помощи гаджетов, которые упрощают взаимодействие с удаленным пользователем, будь то друг или банк. Это позволяет различным компаниям, в том числе банкам, привлекать к себе новых клиентов, которые ранее не были заинтересованы в услугах последних. А раз появился такой канал взаимодействия банка и клиента, который позволяет получить кредит, открыть вклад, проконсультироваться по поводу собственного счета, то появились и банки, которые полностью 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 зарубежных клиентов к продуктам таких банков также велик, в рамках данной работы будет предоставлена основная информация о подобных банках и их интересных предложениях.

На данный момент можно выделить семь самых значимых прямых банков:

- «Ally Bank», входит в состав «Ally Financial»;
- «Bank of Internet USA» – «BoFI Federal Bank»;
- «Smile» – «The Co-operative Bank»;
- «First Direct» – «HSBC»;
- «ING Direct» – «ING Group»;
- «Tinkoff Bank»;
- «Telenor banka» – «Telenor Group» [17].

Если внимательно прочитать приведенный 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 клиентам, что позволило им оперировать огромной базой.

В современном мире данные банки получили большую популярность. Практически в каждой экономически развитой стране есть онлайн-банк, который составляет конкуренцию банкам классического устройства. Но если обратить внимание на эту особенность, то можно утверждать, что 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 сформировалась похожая ситуация.

В нашей стране имеется всего один полноценный прямой банк, который составляет конкуренцию классическим, остальные – виртуальные банки, так называемые сервисы, такие как Рокетбанк, Touchbank, которые не могут 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 Банку». Причем последний получил огромную популярность среди потребителей российского рынка, что в дальнейшем позволит ему развиваться такими же темпами.

История развития онлайн-банков в России связана с «Тинькофф Банком», поэтому будет рассмотрена история формирования именно этого банка. Годом основания банка стоит считать 2006 г. – в этом году предприниматель Олег Тиньков зарегистрировал компанию с названием «Тинькофф Кредитные Системы». Таким образом, история компании насчитывает порядка 15 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» является и остается единственным онлайн-банком в стране [18].

На протяжении 2005–2006 гг. консалтинговая компания Boston Consulting Group изучала возможность открытия в России подобного банка, 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 г. данное 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, однако дело осложнялось тем, что нужно было войти в столь большой и консервативный сектор, который имеет огромное количество вопросов. Но каждая из проблем решалась поступательно и успешно. Первая проблема – лицензия. Ее решили при помощи того, что банк создали на основе выкупленного Олегом Тиньковым «Химмашбанка» – небольшого экзотического банка, занимающегося обслуживанием предприятий химической и фармацевтической отраслей [Там же, с. 78]. В те времена «ТКС» требовалась также 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 с получения лицензии.

В открытие «ТКС Банка» Олег Тиньков вложил порядка 70 млн долл. США. Самое первое и большое по объему вложение было сделано в IT-систему, что и должно было явиться основой для технологического банка. Оно составило 20 млн долл. Если сравнивать с другими банками на тот момент, то у них подобные вложения составляли сумму, в 6 раз меньшую. Полноценный запуск банка «Тинькофф Кредитные Системы» состоялся летом 2007 г., а осенью того же года Goldman Sachs купил 15 % акций 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 [18, с. 78].

В связи с тем, что отделений у банка не было, на старте он 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 зачастую и банков не было. Люди, проживавшие в них, раньше не брали кредитов, а кредитных карт в глаза не видели [Там же, с. 79]. Конечно, на первоначальную рассылку были потрачены огромные средства, но это было необходимо для того, чтобы собрать как можно больше информации, выработать методику оценки заемщиков, а также наладить взаимодействие с «Почтой России». Первоначальный отклик на предложение оформить кредитные карты был меньше 1 %, что нельзя назвать успешным результатом. Большую часть клиентов в скором времени составляли женщины, потому что при рассылке предложений использовалась база данных магазинов одежды, которые торгуют при помощи каталогов. Это решение было немного рискованным, 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 много рисков как для банка, так и для клиента. Перечислим некоторые из них:

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

2. Важным минусом является время, ведь пока документы дойдут до конечного потребителя, может пройти достаточный период времени, чтобы интерес клиента к продукту упал.

В дальнейшем компания частично отказалась от данного канала распространения в пользу рекламы в Интернете, распространения информации в СМИ, а также изменила схему получения карт и других своих продуктов. 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 [18, с. 80].

Взаимодействие банка и клиента перешло на сайт «Тинькофф Банка», что позволяет экономить время не только конечному пользователю, но и самому банку, ведь теперь не нужно тратить время 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. Также компания начала экономить на распространении собственных карт, ведь в дальнейшем исключалось взаимодействие 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 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 [Там же]. Идея была полностью скопирована у банка Capital One, который занимался привлечением средств с рынка, а не депозитами. Это было связано с тем, что такие деньги можно было привлечь быстрее, а значит, обеспечить банку агрессивный рост и возможность догонять конкурентов быстрее.

Первый облигационный заем «ТКС» составил 1,5 млрд руб. при ставке 18 % годовых. Но, во-первых, это был 2007 г., во-вторых, Тиньков через продажу долговых бумаг привлекал средства инвесторов в стартап, именно в стартап, что влекло за собой огромные риски. Данная идея не была удачной, она не была оценена по достоинству, что привело к тому, что в первый день было собрано 272 млн руб., 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 руб. Банк спасало то, что заем был номинирован в рублях, потому что в кризисный 2008 г. «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 долл., соответственно стоимость банка за этот срок увеличилась, по оценкам Олега Тинькова и инвесторов, в 2 раза, что можно назвать успехом. Добавив к этому продажу еврооблигаций в евро в основном скандинавским инвесторам с доходностью

18 % на сумму 100 млн долл. США, «ТКС» сформировал средства, благодаря которым смог пережить кризис 2008 г. Осенью 2008 г. 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 [18, с. 81]. Стоит вспомнить, что первый выпуск бумаг был продан друзьям, что сыграло свою роль. Кандель и Йордан не стали требовать выкупа их бумаг, а впоследствии долг первого был конвертирован в первый в истории «ТКС» валютный депозит, чтобы максимально защитить деньги от девальвации.

В ноябре 2008 г. «ТКС» пришлось остановить выдачу карт, так как у банка не было средств. Данный факт вынудил Олега Тинькова отойти от своей изначальной идеи не брать рыночных депозитов. С середины 2009 г. банк начал принимать депозиты. Порог окупаемости был преодолен в уже упомянутом 2008 г. «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 1-е полугодие 2013 г. 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» [Там же, с. 82].

Интерес к данному продукту рос не только со стороны российских пользователей, но и зарубежных. Одним из преимуществ, которое было на стороне «ТКС», являлась честность в заявлениях по поводу финансовой ситуации компании, если имелся убыток, то об этом заявлялось открыто. Данное обстоятельство добавляло востов компании при оценке ее иностранными инвесторами. Практически год компания себя презентовала инвесторам, а затем официально объявила о выходе на Лондонскую биржу. Спрос на ее акции был феноменальным, книга заявок была подписана уже в первые несколько часов, но наплыв заявок не уменьшался.

Единственное офисное здание, которым владеет компания – штаб-квартира, находящаяся в Москве в бизнес-центре «Диапазон». Это помещение больше напоминает не какое-либо банковское отделение или головной офис, который управляет банком, а штаб-квартиру технологической компании. Оформление стен в офисе необычно. На них изображены различные рисунки, выполненные в такой современной 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 подчиненным было комфортнее работать.

16 ноября 2013 г. стало поистине черной пятницей для «ТКС» и Олега Тинькова. Сначала фонд East Capital разослал информационное письмо, в котором говорилось, что часть акций банка, которая принадлежала им, продана. Фонд высказал мнение о том, что покупка акций была ошибкой, совершенной под влиянием общего ажиотажа. Усугубила ситуацию информация о том, что готовятся поправки в российском законодательстве. В законопроекте о потребительском кредито-

вании была поправка, которая уточняла, что кредитная карта должна быть «передана заемщику в месте нахождения кредитора (его структурного подразделения) способом, позволяющим однозначно установить, что она была получена заемщиком лично либо его представителем». Цены на акции упали до 8,2 долл. В итоге оказалось, что данная поправка была неверно интерпретирована, и информация в СМИ не соответствовала действительности. После компания не испытывала такого давления со стороны законодательства, а в 2015 г. компания превращается из «ТКС Банка» в «Тинькофф Банк» [18, с. 81].

Как можно заметить из вышесказанного, вся история развития онлайн-банков на российском рынке плотно связана с развитием «Тинькофф Банка», точнее, развитие «Тинькофф Банка» – это и есть развитие Direct Bank в России. Конечно, в 2013 г. начали появляться так называемые виртуальные банки, такие как InstaBank, Рокетбанк, но они не являлись полноценными прямыми банками – это сервисы.

Как показало время, в России подобные технологии и подход приживаются намного быстрее, потому что зарубежные банки с неохотой идут на использование новых технологий и подходов 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, в отличие от других стран. 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, и предприниматели, и банки не торопятся их менять на более новые, поддерживающие бесконтактную оплату. Это лишь один пример, показывающий текущее положение дел по внедрению 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 способствовали 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 позволит им не тратить этот драгоценный ресурс на поездки в офис;

- население стало использовать смартфоны для решения повседневных задач, которыми являются и 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 остаются люди, которым некомфортно 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 понять, с кем клиент общается, мошенник это или сотрудник банка, поэтому в последнее время со счетами клиентов происходит очень много мошеннических действий.

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

Данный тип банков может позволить сократить затраты по многим направлениям и перераспределить свободные денежные средства в развитие собственных технологий, продуктов, их продвижение и рекламу. Основополагающие затраты, на которых удастся экономить онлайн-банкам – содержание имущества (рис. 3).

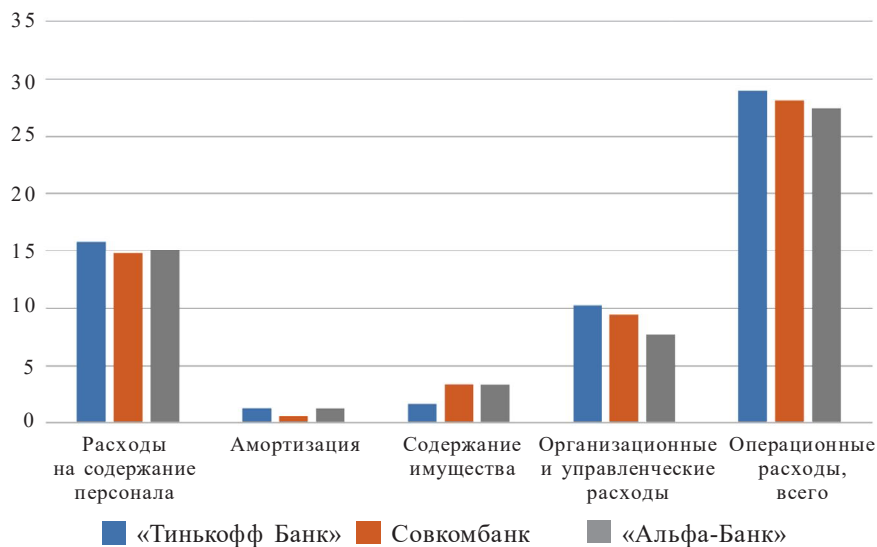


Рис. 3. Отношение операционных расходов к совокупной выручке за 2019 г., %⁹

Если проанализировать структуру банка (рис. 3), то видно, что у «Тинькофф Банка» по всем показателям доля больше, чем у конкурентов, кроме показателя «Содержание 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»,

⁹ Составлено авторами по [19; 20; 21].

а также разобрать, в чем отличие между банками по показателю «Расходы на содержание персонала». Начать стоит с последнего. Структура сотрудников у банков разительно отличается. Банки имеют разное количество отделений, а «Тинькофф Банк» в принципе их не имеет, кроме головного офиса (табл. 5).

Т а б л и ц а 5

**Основные характеристики банков по персоналу, отделениям
и городам присутствия, 2019 г.¹⁰**

Показатель	«Тинькофф Банк»	«Альфа-Банк»	Совкомбанк
Количество отделений и офисов, шт.	1	800	2 500
Количество сотрудников, человек	20 000	27 359	15 000
Городов обслуживания, шт.	1 086	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 табл. 5, «Тинькофф Банк» имеет меньше всех офисов, но при этом городов присутствия у него больше всех. Подобный результат достигнут прежде всего за счет развитой системы доставки, что обусловливается 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 имеются в основном в крупных городах, где уровень доходов выше. Содержание имущества по структуре также разительно отличается у «Тинькофф Банка» в сравнении с конкурентами (рис. 4).

По данным на рис. 4 видно, что «Тинькофф Банк» имеет наименьшую долю среди банков как по арендной плате, так и по содержанию основных средств, что подтверждает утверждение о том, что банки без офисов имеют на порядок меньший объем затрат именно по этим расходам, и это позволяет свободные денежные средства направлять в развитие и продвижение собственного продукта или в улучшение технической базы – сервера, компьютеров и т. п. Также можно отметить, что «Альфа-Банк» и Совкомбанк имеют разные подходы в затратах на отделения. «Альфа-Банк» больше имеет зданий в собственности, а Совкомбанк больше арендует.

Еще одним немаловажным аспектом является разработка и продвижение продуктов. Чтобы понять специфику каждого из банков в данном направлении,

¹⁰ Составлено авторами по [22; 23; 24].

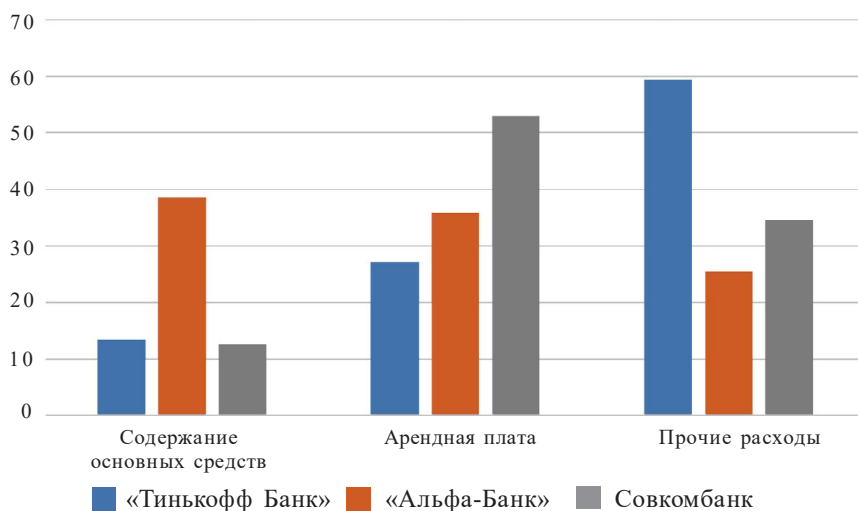


Рис. 4. Структура расходов на содержание имущества, 2019 г., %¹¹

следует также сравнить их структуру затрат на организационные и управленческие расходы. Прежде всего, что отличает небанки и онлайн-банки от классических – это большая доля расходов на рекламу, чтобы продвигать собственные продукты на всех возможных площадках от телевидения и баннеров на улице до youtube-каналов и других приложений [25]. Как видно на рис. 5, доля рекламы у «Тинькофф Банка» равна 38 %, а у конкурентов – менее 15 %.

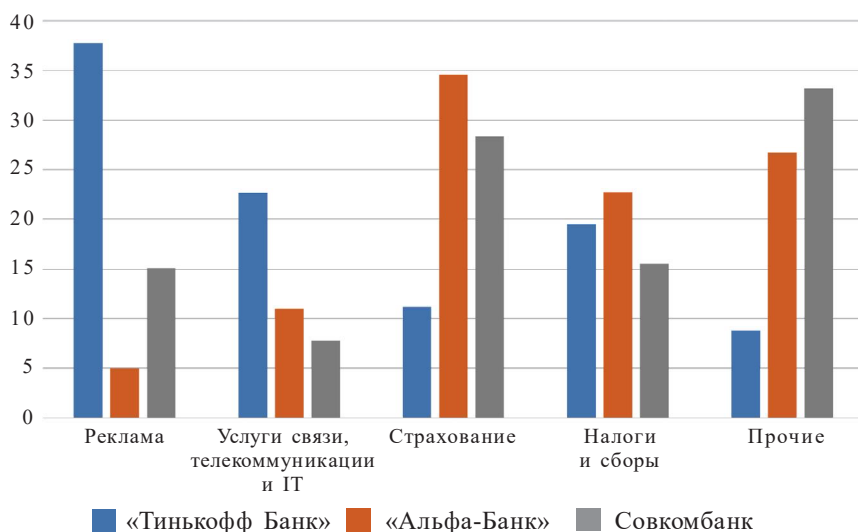


Рис. 5. Структура организационных и управленческих расходов, 2019 г., %¹²

¹¹ Составлено авторами по [19; 20; 21].

¹² Там же.

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, что неудивительно, 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 авторы приходят к выводу, что в современной российской действительности развитие онлайн-банков было неизбежно, а с учетом нашего законодательства и постоянного его реформирования оказывается все больше возможностей работать с клиентами удаленно. Если принять во внимание текущую мировую ситуацию и пандемию, то можно утверждать, что 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»

История развития онлайн-банков в России связана прежде всего с «Тинькофф Банком». На данный момент он является единственным полноценным онлайн-банком в стране. Для полного понимания того, насколько значим банк и почему многие классические банки заимствуют подход «Тинькофф Банка» и адаптируют его под свои концепции, нужно изучить не только отличительные особенности ведения деятельности, но и финансовые показатели, которых достиг этот банк за последние годы.

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

- 2006 г. – покупка «Химмашбанка» и переименование его в «Тинькофф Кредитные Системы»;
- 2007 г. – покупка 10 % акций международным инвестиционным банком Goldman Sachs;
- 2008 г. – начало работы интернет-банка «ТКС»;
- 2009 г. – прием вкладов, выпуск дебетовых карт и запуск реферальной программы;
- 2011 г. – представлен мобильный банк для основных операционных систем (iOS, Android);
- 2013 г. – IPO на Лондонской бирже, оценка банка в 3,2 млрд долл. США;
- 2015 г. – смена названия с «Тинькофф Кредитные Системы» на «Тинькофф Банк»;
- 2017 г. – запуск первого банкомата «Тинькофф Банка» [18].

Самое главное, что отличает онлайн-банк от всех остальных – отсутствие офисов. Подобное явление на старте работы банка многих шокировало, потому что российские потребители финансовых услуг не были еще готовы полностью перейти на дистанционное обслуживание, да и в конце 2000-х гг. не были повсеместно распространены смартфоны, и сайты банков были сильно ограничены по функционалу, но подход «Тинькофф Банка» изменил многое.

В первой главе мы рассказали о принципах, на которых был основан «Тинькофф Банк»: почтовая рассылка карт и договоров, онлайн-банкинг и система поддержки по телефону. Большинство клиентов настораживало отсутствие офисов у банка, потому что они не понимали, как можно решать вопросы, связанные с личными финансами, удаленно, но «Тинькофф Банк» смог 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 расходов, а также банку 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 удобный и близкий по расположению офис банка, поэтому точно рассчитать объем нагрузки и направить клиентов в другой офис будет практически невозможно. 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 привлекать работников из разных уголков страны, тем самым экономить на зарплатах персонала, потому что самые дорогостоящие работники находятся в Москве, а в других регионах зарплата более низкая.

В начале работы у «Тинькофф Банка» не было собственных банкоматов, что также не позволяло развеять 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 являлись 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 систему по переводу денежных средств, поэтому его партнерами стали Связной, QIWI и Евросеть, а также можно было перевести средства прямо с карты другого банка через специальное приложение или надстройку на сайте без комиссии. За счет таких популярных партнеров банку удалось преодолеть некоторые сомнения клиентов, связанные с отсутствием банкоматной сети.

Причем нужно отметить, что снимать средства с карт можно было с помощью сторонних банкоматов от 3 000 руб. за один раз без комиссии. Руководители «Тинькофф Банка» многократно отмечали, что они не против собственных банкоматов, но эти банкоматы должны стоять приемлемых денег, а также отвечать требованиям банка по функциональным возможностям. Такой момент настал в середине 2017 г., когда был установлен первый smart-банкомат. С помощью данного оборудования можно было снимать большие суммы в рублях, евро и долларах, а также пополнять карту в этих валютах. Все банкоматы были оснащены NFC-датчиками, что позволяло считать карту через приложение в телефоне или просто прикосновением карты. Теперь была решена проблема, когда клиент забывал карту 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 Банка» снять определенную сумму, причем данный код можно отправить другу, чтобы тот снял денежные средства самостоятельно.

«Тинькофф Банк» первым среди российских банков 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 теле-

фоне. В момент, когда подобное решение было запущено у конкурентов, клиенты «Тинькофф Банка» уже давно 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» заключается в том, что тенденцию «банк стал больше, чем просто приложение для телефона или сайт банка», сформировал именно он. Прибыль и база клиентов расширяются не только за счет банковской деятельности, а за счет развития как IT-компании. Внедрение новых решений из года в год позволяет банку находиться на первых полосах многих СМИ, а значит, получать практически бесплатную рекламу, в том числе за счет скандалов, связанных с высказываниями одиозного создателя банка. За счет инновационных внедрений в банковское приложение на сегодняшний день именно «Тинькофф Банк» является флагманом российской банковской разработки, а может быть, даже мировым лидером в данном аспекте. В среде разработчиков приложений, игр и других онлайн-сервисов важное значение имеют 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 [22]. В 2019 г. у «Тинькофф Банка» по всем приложениям совокупно данные показатели были равны 1,8 и 5,6 млн пользователей при 10,3 млн действующих клиентов, в 2018 г. показатели были 1,3 и 3,7 млн соответственно. Таким образом, 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 другие [26].

За последний год два крупных международных рейтинговых агентства повысили рейтинг «Тинькофф Банка»: Fitch – с BB– до BB со стабильным прогнозом, а Moody's – до Ba3 с B1 также со стабильным прогнозом. Подобные решения прежде всего связаны с расширением деятельности банка, а также с 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 [Там же].

В 2019 г. банк был назван лучшим онлайн-банком в мире по версии Global Finance¹³, причем не только как розничный банк, но и 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 среди россиян миф, о том, что если у банка нет отделений,

¹³ Премия The World's Best Digital Banks 2019 присуждается журналом Global Finance в 20 раз [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/938248/2019-10-31/tinkoff-priznan-luchshim-onlain-bankom-v-mire-po-versii-global-finance> (дата обращения: 15.01.2021).

то в критической ситуации им некуда будет обратиться. Также, согласно рейтингу Marksw Webb, приложение «Тинькофф Банка» занимает высокие места в следующих категориях:

- мобильный банк для ежедневных задач на Android и iPhone – 1-е место;
- лучшие цифровые офисы в мобильном банке на Android и iPhone – 3-е место;
- лучшие интернет-банки для ежедневных задач – 1-е место;
- рейтинг интернет-банков по уровню цифрового офиса – 1-е место;
- лучшие банки по удобству управления финансами ИП – 2-е место;
- лучшие банки по удобству управления финансами ТСП – 1-е место;
- лучшие банки по удобству для компаний с ВЭД – 6-е место;
- лучшие мобильные банки для ИП – 3-е место (iPhone) / 4-е место (Android);
- лучшие банки для руководителя – 5-е место [27].

Это подтверждает тот факт, что банк является лучшим даже в тех направлениях, которые начал развивать сравнительно недавно и которые не являются для него приоритетными. Высокие места в рейтингах для юридических лиц и ИП подтверждают намерение банка развивать не только розничную сферу. Банку есть над чем работать, и постоянное преследование конкурентов не позволяет ему 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, каким является для исследуемого банка работа с юридическими лицами.

В свою очередь, такое техническое развитие и проработка всех каналов не были бы доступны банку без высоких показателей прибыли, именно из-за ведения успешной деятельности можно находить дополнительные средства на разработку и внедрение новых решений. Рис. 6 подтверждает данный факт.

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

Как видно из рис. 6, за последние четыре года банк демонстрирует стабильно прибыльную деятельность, причем максимальный результат показан в 2019 г. и составил порядка 30 млрд руб., что является 10-м показателем среди всех банков Российской Федерации.

Если обратиться к показателю доходности активов, то этот показатель равен 5,63 %, что является довольно неплохим результатом, если сравнивать с банками ТОП-20 (рис. 7).

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

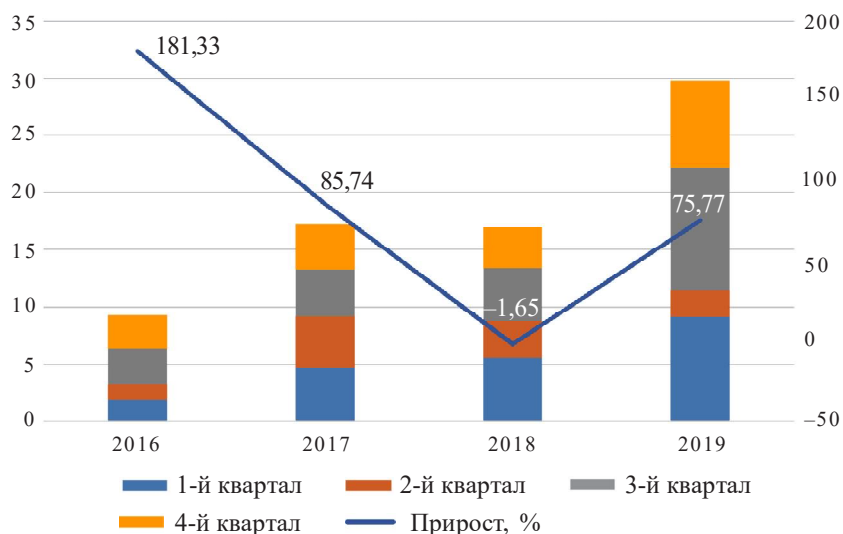


Рис. 6. Прибыль «Тинькофф Банка» за 2016–2019 гг., млрд рублей¹⁴

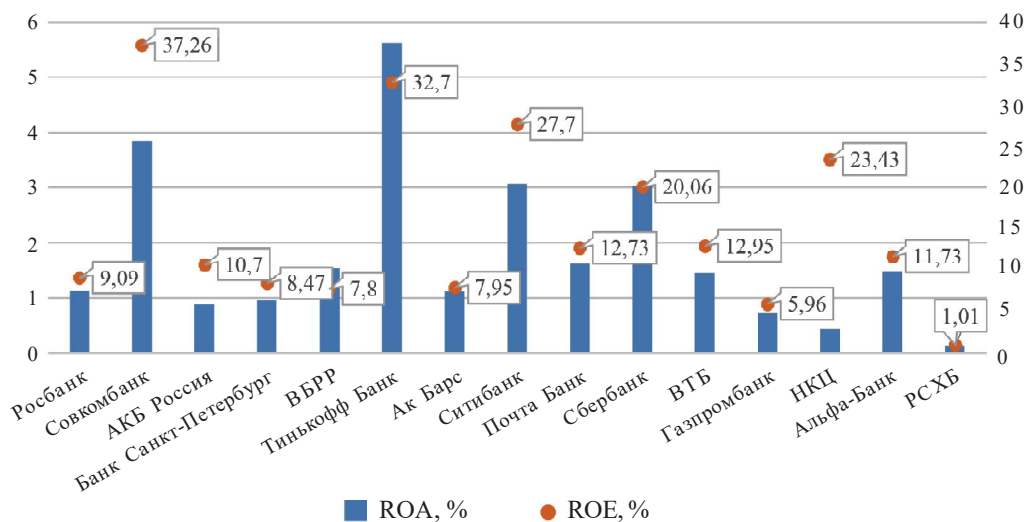


Рис. 7. Рентабельность капитала и рентабельность активов банков из ТОП-20 за 2019 г., %¹⁵

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

¹⁴ Составлено авторами по [25; 28; 29].

¹⁵ Составлено авторами по [30].

банковского сектора. Если обратить внимание на показатель рентабельности капитала, то нужно обратить внимание и на высокий показатель Совкомбанка, который имеет показатель рентабельности выше, чем у «Тинькофф Банка». Анализируя рис. 7, 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 досконально подходит к разработке продуктов, то может составить конкуренцию более универсальным банкам. Из-за отсутствия офисов и филиалов банк все взаимодействия осуществляет при помощи трех основных каналов связи:

- приложения «Тинькофф Банка»;
- сайта «Тинькофф Банка»;
- call-центров.

Возвращаясь к динамике прибыли банка, следует обратить внимание на некоторые аспекты (см. рис. 6): «Тинькофф Банк» вплоть до 2018 г. показывал прирост прибыли относительно предыдущего года, причем показатель прироста всегда был положительным. Что же произошло с банком в 2018 г.? Для получения ответа на этот вопрос стоит обратиться к 102-му отчету за 2018 г. Именно в 2018 г. на 1 % снизился процент просроченной задолженности, что позволяет говорить о пересмотре критериев по выдаче кредитов, а также возможной продаже части подобных кредитов, а значит, потере части процентных доходов. Если же обратиться к отчету о прибылях, то нужно отметить аномальный рост прочих комиссионных расходов с 0,78 млрд руб. в 2017 г. до 9,73 млрд руб. [25; 28; 29]. Скорее всего, это связано с запуском их инвестиционного приложения и привлечением новых клиентов. Именно в эти расходы входили дополнительные бонусы для новых пользователей, а также в принципе низкие тарифы для набора базы клиентов 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 г. расходы составили 18,97 млрд руб. против 6,68 млрд руб. в 2017 г. Подобные резкие изменения также связаны с ужесточением требований к банкам и переходом на отчетность по стандарту МСФО.

В 2019 г. прибыль выросла за счет увеличения прежде всего процентных доходов. Банк по итогам года заработал 104,69 млрд руб., что на 50,0 % больше аналогичного показателя 2018 г., при этом ему 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 руб., 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 работой других направлений деятельности банка, в том

числе поощрением 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, что 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 карт-бланш для экспериментов и внедрения чего-то нового. Обращаясь именно к операционным расходам, можно отметить, что они растут медленнее, чем операционные доходы (рис. 8).

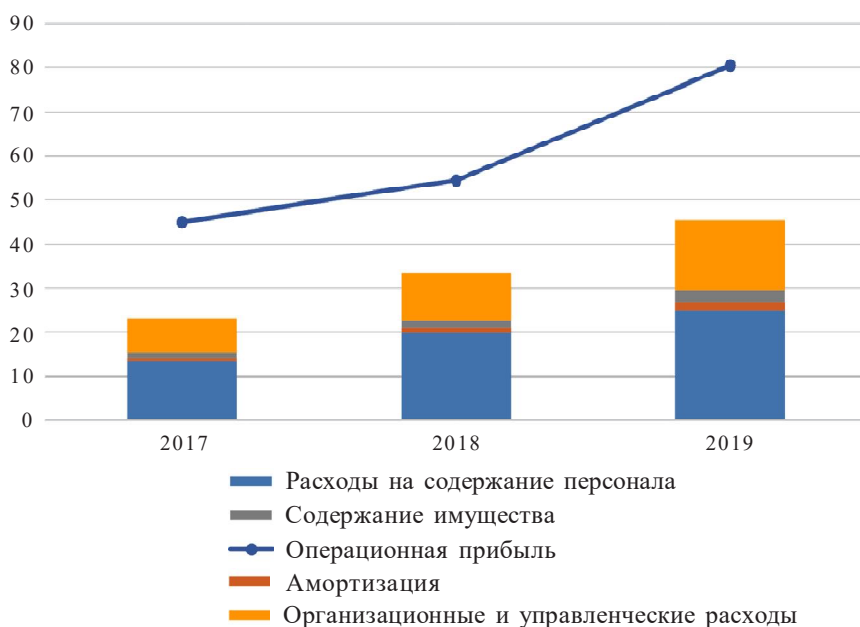


Рис. 8. Структура операционных расходов за 2017–2019 гг., млрд рублей¹⁶

Углубляясь в более подробный отчет, можно отметить, что расходы на содержание имущества за все три года не превышают 2,6 млрд руб. (см. рис. 8), а, как говорилось ранее, в сравнении с конкурентами имеют особенную структуру, отличную от структуры онлайн-банков.

Для сравнения: у Совкомбанка в 2019 г. этот показатель составил 5,0 млрд руб., а у «Альфа-Банка» – 9,8 млрд руб. 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 из-за отсутствия офисов большие

¹⁶ Составлено авторами по [25; 28; 29].

затраты идут на представителей банка, которые будут доставлять карты и заключать договоры с новыми клиентами. С развитием торговых центров банк старается использовать их в качестве точек продаж, где наибольший поток людей, чтобы 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 (рис. 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 % 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 – 18 %, что является великолепным показателем для розничного банка на российском рынке.

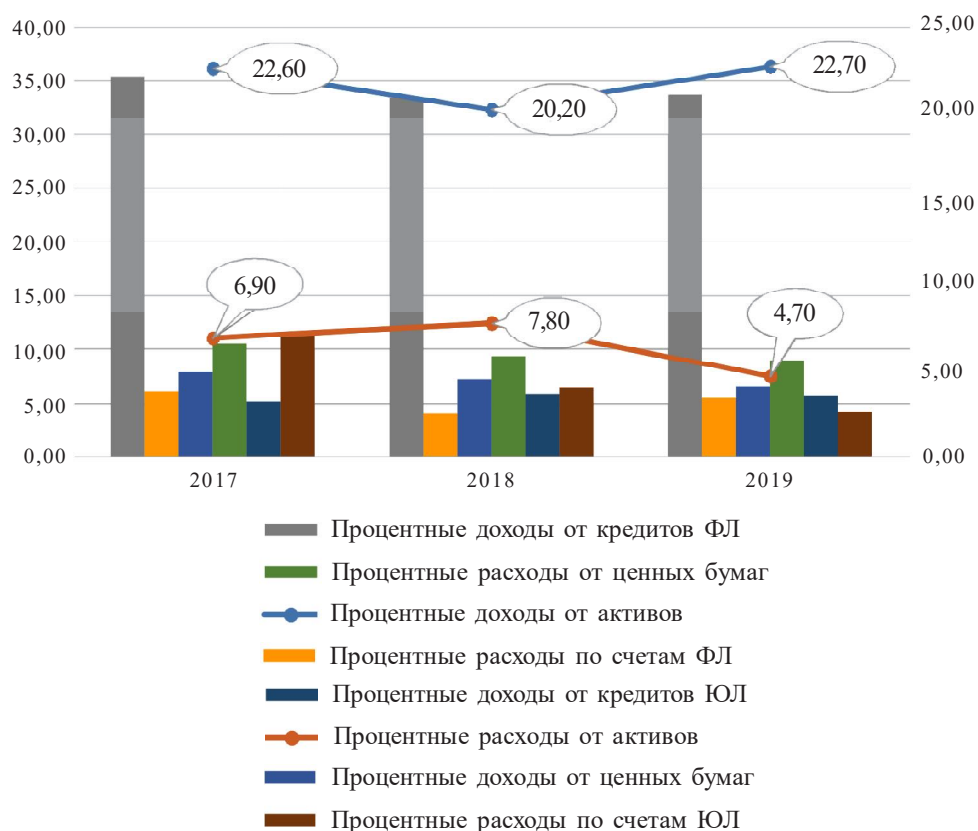


Рис. 9. Процентные доходы в разрезе видов за 2017–2019 гг., %¹⁷

¹⁷ Составлено авторами по [31].

На рис. 9 высокий процент доходов по кредитам физических лиц. Это и не удивительно, ведь банк по кредитным картам устанавливает льготный период, но при невыполнении условий по использованию лимита клиент, по сути, получает кредит по ставке от 22 до 37 % годовых, что в сравнении с целевым кредитом и кредитом наличными является очень большой переплатой, а если учесть расходы по ставкам вкладов и на остаток по счету, то раскрывается вся суть получения прибыли «Тинькофф Банком». За счет спреда по этому направлению банк и получает итоговые 120 % доходов от активов банка. Также можно заметить, что работа банка на рынке ценных бумаг является не такой прибыльной, если сравнивать именно в процентном соотношении или посмотреть в абсолютных показателях, то доходы будут выше примерно в 4 раза, но здесь нужно оценивать именно эффективность использования ресурсов, тем самым учитывая потенциал дальнейшего развития.

«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 г. ситуация изменилась, и теперь доля доходов от кредитования юридических лиц к выданным кредитам составляет 5,7 %, а расходы к средствам юридических лиц с каждым годом снижаются и составляют 4,2 %. Данный факт в очередной раз подтверждает, что «Тинькофф Банк» планомерно, шаг за шагом, развивает разные направления. Именно в 2017 г. стартовали проекты по развитию продуктов для компаний и ИП, и можно сказать, что в 2019 г. данное направление вышло на полную мощность, а значит, в ближайшей перспективе начнет приносить банку все больше прибыли и может увеличить свою долю в активах именно кредитование юридических лиц.

С точки зрения анализа успешности ведения деятельности, поскольку «Тинькофф Банк» является не просто банком, а так называемой ИТ-компанией, нужно рассматривать не только прибыль, а рыночную оценку стоимости компании, т. е. капитализацию (рис. 10). Порог окупаемости был преодолен в уже упомянутом 2008 г.

Интерес к данному продукту рос не только со стороны российских пользователей, но и зарубежных.

Из года в год стоимость расписок группы Тинькофф, в которую входит банк, росла. В октябре 2019 г. компания провела листинг GDR на Московской бирже. Во всем мире данная компания узнаваема, и ее капитализация для владельца и банка в целом важна, чтобы привлекать инвесторов со всего мира и выходить в дальнейшем на новые рынки, а также развивать выпуск облигаций, как еще один источник средств для расширения деятельности. Отрицательными же моментами в деятельности «Тинькофф Банка» является то, что подавляющее большинство клиентов уже пользуются услугами других банков, которые имеют более привлекательные предложения по «непрофильным» для «Тинькофф Банка» направлениям.

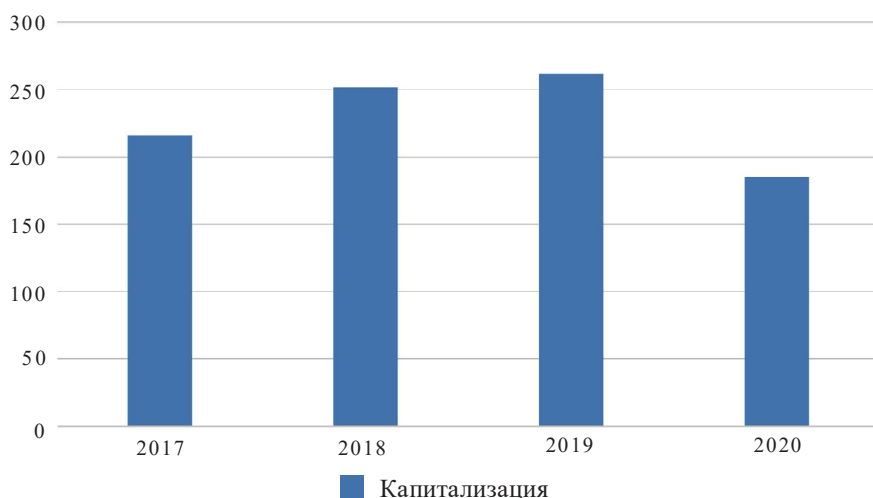


Рис. 10. Капитализация TCS Groups за 2017–2020 гг., млрд рублей¹⁸

Сравнительная молодость компании не позволяет ей учитывать абсолютно все риски, которые накапливаются с опытом. Технические сбои имеют колоссальное влияние на деятельность банка, что, со своей стороны, негативно воздействует на клиента, а невозможность прийти в отделение и выяснить все обстоятельства только ухудшает данный факт. Комплекс «младшего брата» также можно назвать негативным влиянием на развитие компании, как и положительным. Многие большие банки подходят к оценке «Тинькофф Банка» с предвзятостью и огромной недооценкой.

Перечисленные факторы сказываются на капитализации банка, который себя позиционирует как IT-компания. Также снижение капитализации в 2020 г. связано прежде всего с судебными исками в отношении Олега Тинькова и состоянием его здоровья.

В 2019 г. банк анонсировал выход собственного суперприложения, в котором можно записаться в салон красоты, на прием к врачу, забронировать столик в ресторане. Это решение будет рассмотрено более подробно в гл. 3, 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 он намного обширнее и, кроме общения, в нем можно оплачивать товары и услуги, получать помощь от государства, справки, записывать детей в детские сады и т. п. [24].

В мае 2020 г. банк предоставил клиентам возможность выпускать виртуальную карту без заключения договора и встречи с представителем банка. Это позволяет клиентам использовать две возможности:

1. Пользоваться выпущенной картой до ее получения, за счет добавления в Google Pay, Samsung Pay и Apple Pay;

¹⁸ Составлено авторами по [24].

2. Не заключать при выпуске карты договора.

Подобного предложения нет у банков-конкурентов, поэтому оно в очередной раз показывает, насколько оперативно банк может подстраиваться под текущие сложные жизненные ситуации, продиктованные пандемией и другими ограничениями.

Подводя итоги вышесказанного, можно со стопроцентной 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 небольших 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 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 контрагентами. В будущем стоит ожидать развития «Тинькофф Банка» 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 к нему со стороны потенциальных клиентов рос, соответственно потребовались дополнительные средства для того, чтобы выдавать новые кредиты. Тиньков занял принципиальную позицию, что привлечение депозитов не входит в его планы.

Стоит обратить внимание на особенности формирования капитала «Тинькофф Банка». Как видно из диаграммы на рис. 11, за 3 года капитал банка вырос с 24,35 млрд руб. до 80,39 млрд руб. соответственно. Сокращение основного капитала банка связано прежде всего с введением стандарта расчета показателей по МСФО 9. Из-за данного фактора была переоценена оценочная стоимость ценных бумаг для продажи на 2,48 млрд руб., что имело негативное влияние на капитал.

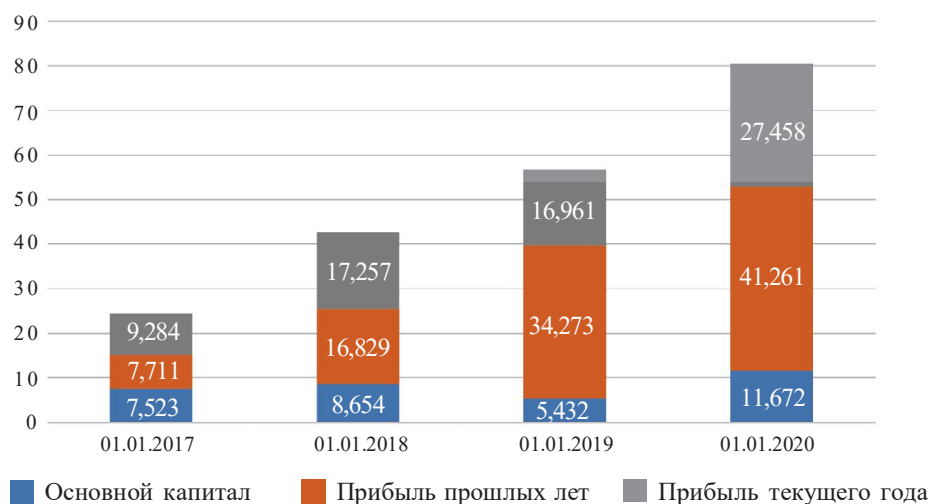


Рис. 11. Структура капитала «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг., млрд рублей¹⁹

Причем у банка растет не только прибыль прошлых лет – это является нормальным показателем для банков с прибылью, но ежегодно имеется прирост прибыли текущего периода (см. рис. 11). За последние три года данный показатель вырос на 195,7 %, что является отличным результатом для банка такой специализации и с таким объемом активов. Как указывалось 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 получать все больше возможностей 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 кредитование юридических лиц. Также из-за собственного профиля работы с физическими лицами, в частности предоставления кредитов до 3 лет и кредитных карт, банк должен иметь большой объем высоколиквидных денежных средств, чтобы иметь возможность покрыть возможный отток клиентов из банка.

Основными каналами продвижения является работа с клиентами сегментов *mass-market* и *mass-affluent*. В качестве прочих каналов дистрибуции банка также выступают менеджеры по продажам, коммерческие партнерства (включая кобрендинг), кредитные брокеры и т. д. Программы привлечения клиентов

¹⁹ Составлено авторами по [9].

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 портфелями). 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 акцента на обеспечении высокого качества обслуживания помогает привлечь и сохранить 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 подобные форумы. Другие преимущества бизнес-модели банка: конкурентоспособность, гибкость, внимание к потребностям клиентов и возможность относительно быстро увеличивать или сокращать объемы операций [25; 28; 29].

На сегодняшний день «Тинькофф Банк» популярен среди россиян за счет удобства использования приложения, дополнительных скидок и специальных карт для всех. Разбор политики по привлечению ресурсов стоит рассмотреть с общей структуры пассивов. Как показано на рис. 12, большую долю занимают средства физических лиц. Необходимо сразу вспомнить, что именно из-за большого объема денежных средств населения на счетах банку приходится иметь большой объем высоколиквидных активов, что, несомненно, влияет на доходность, но это будет рассмотрено в п. 2.3.

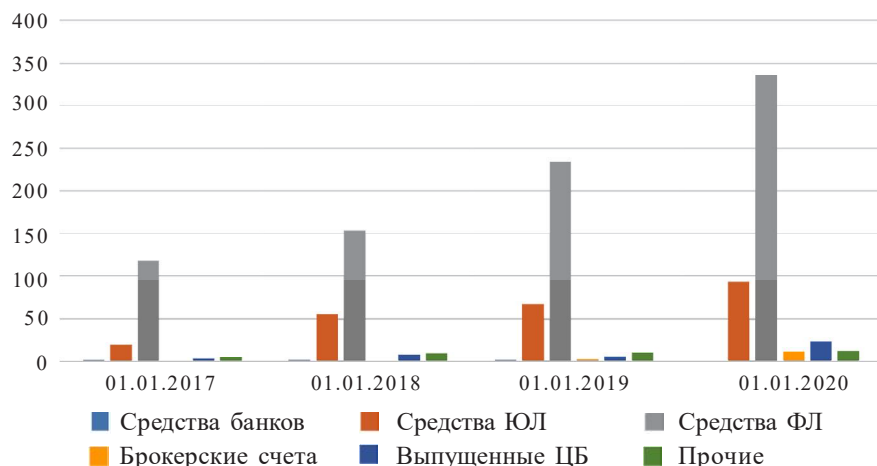


Рис. 12. Структура обязательств «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг., млрд рублей²⁰

²⁰ Составлено авторами по [9].

За исследуемый период обязательства банка выросли на 224,46 % – с 147,3 до 477,9 млрд руб. (см. рис. 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 руб. (+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 препятствовать ему в этом. Как говорилось ранее, Олег Тиньков не имел желания привлекать денежные средства физических лиц, но подобный подход в российских условиях утопичен, так как у нас нет такого большого количества инвесторов, готовых инвестировать в ценные бумаги банков. Но даже отсутствие такого желания не помешало ему сделать один из лучших продуктов в плане дебетовых карт. Как и в случае с кредитными картами, каждый сможет подобрать карту по собственным интересам. По сути, карты, которые представлены в дебетовом варианте, есть и в кредитном, они были перечислены в подразделе 2.1, 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 спецпредложения 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 менее популярна;

- Tinkoff Junior. Отличительной особенностью этой карты является то, что она выпускается с разными яркими дизайнами, чтобы дети с 14 лет могли уже приучаться к использованию пластиковых карт. Это позволяет клиентам выпустить карту, в нужный момент переводить денежные средства своим детям и не переживать, что они останутся 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, спортивные мероприятия и магазины данная карта пользуется популярностью среди молодежи, которая активно заказывает еду с доставкой, использует такси и слушает музыку по подписке. Кроме того, при тратах в месяц свыше 5 тыс. руб. возвращается стоимость подписки Яндекс.Плюс;

- интересным ходом является карта Физтех-Союза. 1 % от покупок перечисляется в счет поддержки института. Карта позволяет получать приглашения на мероприятия Физтех-Союза и дает возможность оформить пропуск в МФТИ и Физтехпарк. Подобный подход также позволяет привлечь определенную группу клиентов [24].

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

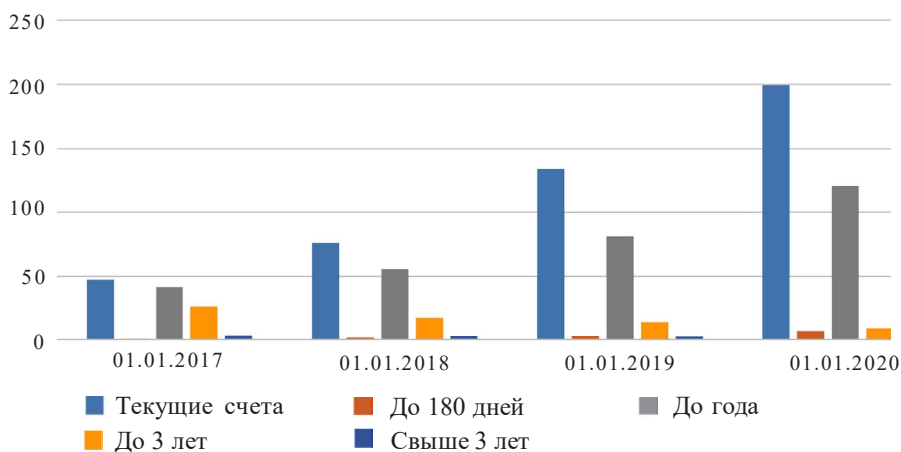


Рис. 13. Срочная структура средств физических лиц, млрд рублей²¹

Проанализировав структуру денежных средств населения, можно сделать вывод, что клиенты банка не готовы делать вклады более, чем на 1 год, причем в 2017 г. вклады до 3 лет были довольно популярны, прежде всего это было связано с высокой ставкой в предыдущие 2015 и 2016 гг., поэтому многие открывали вклады свыше 3 лет, что со временем как раз и перешло в категорию вкладов до года (см. рис. 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 экономике России и мира вряд ли что-то изменится в ближайшее время. Также банк предлагает открывать валютные карты и вклады, 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,

²¹ Составлено авторами по [9].

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 авторами ранее, «Тинькофф Банк» первым из всех банков отреагировал на ограничения, связанные с пандемией: ограничения на передвижения по городу, а также невозможность некоторых оперативно пользоваться услугами банков, и 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 заключить в данный момент договор с банком и подписать его. Система очень проста, после одобрения заявки на выпуск подобной карты или обычной Black клиент получает возможность привязать ее к платежному приложению на телефоне и сразу же после пополнения начать ею пользоваться. Такой продукт заинтересует не только обычных клиентов, но также тех, кто отмывает денежные средства и ведет незаконную деятельность. Именно поэтому банк ввел ограничения: до тех пор, пока клиент не пройдет хотя бы упрощенную идентификацию, а именно укажет паспортные данные, он сможет хранить на карте не более 15 000 руб. и месячный оборот его покупок не может превысить 40 000 руб., 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 обеспечит соблюдение Закона № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» и Закона № 161-ФЗ «О национальной платежной системе». После прохождения идентификации лимиты увеличатся до 60 000 и 200 000 руб. соответственно, а также появится возможность снимать и переводить денежные средства до 40 000 руб. в банкоматах банка [32]. После получения карты и подписания договора все условия будут увеличены до тех, которые 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 выгодных условий по бонусам и скидкам. Подобный шаг в очередной раз подчеркивает, насколько оперативно банк способен реагировать на изменения спроса на рынке.

Переходя от анализа главной составляющей обязательств к инвестиционным счетам, нужно отметить тот факт, что банк постоянно находится в поиске. Как и многие другие банки, «Тинькофф Банк» дает возможность своим клиентам открывать инвестиционные счета. 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 гг. объем средств на брокерских счетах был нулевым, а по данным на 01.01.2020 г.

уже вырос до 12,2 млрд руб., что составило 2,56 % от всех обязательств банка. Причем за год рост составил 324,65 %. Данное направление деятельности банков в ближайшем будущем будет постепенно занимать все большую долю, так как многие клиенты недовольны столь низкой ставкой по вкладам, а за счет инфляции текущие сбережения с каждым днем теряют свою ценность. Не нужно забывать и того факта, что Банк России в ближайшее время 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.

Эта 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 руб. (рис. 14). Причем банк предлагает не только расчетный счет для юридических лиц, но также готов помочь с регистрацией ИП, что в современных условиях может быть довольно полезной услугой для многих профессионалов, готовых развивать собственное дело, но при этом не желающих углубляться в различные бюрократические особенности регистрации, причем в дальнейшем можно подключить опции, связанные с ведением бухгалтерии, помощью в оформлении документации для договоров, а также проверкой уже составленных и предложенных клиенту. Как видно из рис. 14, из года в год количество новых клиентов и остатки по счетам растут.

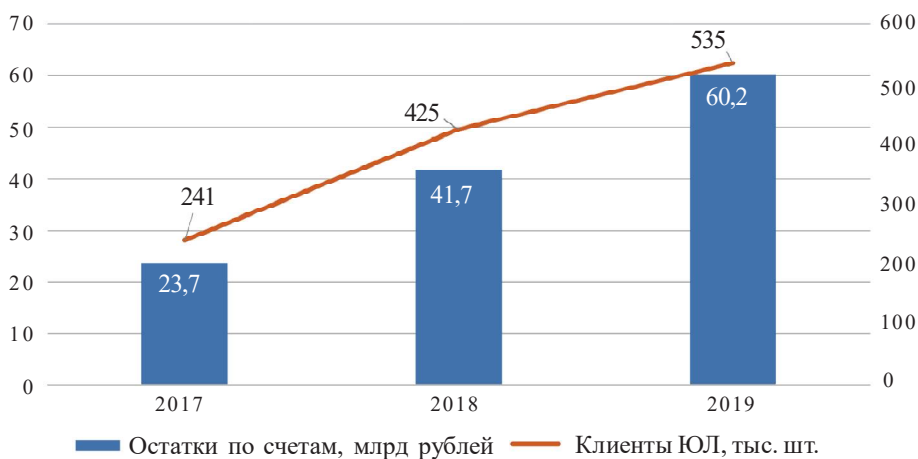


Рис. 14. Объем остатков по счетам юридических лиц и количество открытых счетов за 2017–2019 гг.²²

Среднегодовой прирост новых клиентов составляет порядка 61 %, что демонстрирует нацеленность на развитие этого направления, а прирост остатков на счетах равен 77 % (см. рис. 14). Это показывает, что банк не просто наращивает

²² Составлено авторами по [25; 28; 29].

клиентов количественно, но 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 г. банк получил доход в 1,4 млрд руб. из 1,1 млрд руб. за эквайринг и другие услуги, связанные с платежами, а 0,3 млрд руб. – за использование различных сервисов для юридических лиц, то за 2019 г. аналогичные цифры составили 2,8 млрд руб. комиссионных доходов, из них 2,2 млрд руб. – за операции, связанные с транзакциями, а 0,7 млрд руб. – 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 будет улучшать свои текущие разработки и услуги, а также предлагать что-нибудь новое.

С учетом глобализации многим может понадобиться валюта, поэтому банк предлагает валютный счет, вместе с тем он 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. За счет услуг «Тинькофф Банка» 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 банком ценных бумаг. 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 проанализировать объем средств, привлеченных с помощью ценных бумаг, то можно отметить, что в настоящий момент данный показатель находится в наивысшей точке (рис. 15).

Последние два выпуска облигаций пришлись на апрель и сентябрь 2019 г. Объем «Тинькофф2R» RU000A1008B1 составляет 10 млрд руб. с номиналом 1 000 руб., при этом бумага обладает номинальной доходностью 9,25 %. Второй выпуск («Тинькофф3R» RU000A100V79) 2019 г. составил также 10 млрд руб. с номиналом 1 000 руб., 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 руб.

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

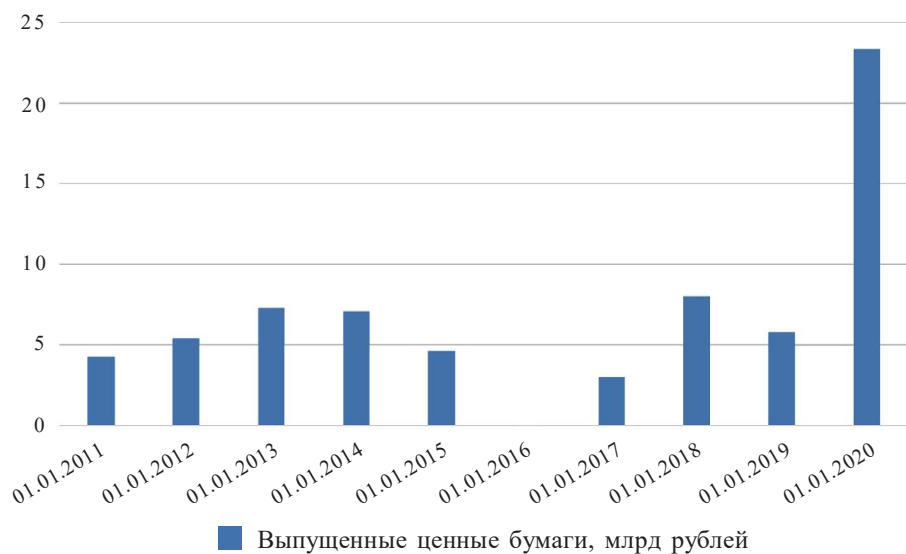


Рис. 15. Объем выпуска ценных бумаг «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг., млрд рублей²³

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, он ввел в действие политику, предусматривающую обязательное хеджирование всех заимствований в иностранных валютах. В 2018 г. 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 г. банк разместил европейские коммерческие бумаги на сумму, эквивалентную 3,754 млрд руб. 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 связан с планом развития не как банка, а как большой IT-компании, которая занимается не только банковскими услугами, но также предоставляет другие различные сервисы, которые можно предлагать 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 печальным опытом банков московского кольца, в которое входили Открытие, МКБ, Бинбанк и Росгосстрах Банк. По мнению авторов, именно резонансное дело в отношении таких крупных банков не позволяет «Тинькофф Банку» использовать данный источник привлечения денежных средств.

²³ Составлено авторами по [33].

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, т. е. позволяющим 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 24 × 7, 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 практически до идеала, а затем аккуратного развития и внедрения новых решений для другой группы потенциальных клиентов политика банка может иметь огромный успех. 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, он постоянно старается предлагать что-то новое и связывать собственные банковские продукты с другими финансовыми сферами, даже нефинансовыми.

2.3. Анализ активных операций АО «Тинькофф Банк»

Первое, с чего стоит начать изучение текущей политики банка по формированию активов, – это понимание места банка в современной банковской системе Российской Федерации. На 01.01.2020 г. размер активов банка составил 558,3 млрд руб., что позволило ему занять 18-е место среди всех российских банков. Необходимо отметить, что за последние годы данный показатель вырос, и банк все ближе подбирается к ТОП-10 банков Российской Федерации, но войти в него будет невероятно сложно, так как у банка, занимающего 10-е место, активы составляют 1 224,4 млрд руб., т. е. разница более, чем в два раза. На рис. 16 показаны изменения размера активов «Тинькофф Банка» за последние 10 лет.

Следует отметить, что объемы активов за период с 01.01.2018 г. по 01.01.2020 г. выросли более чем в два раза: с 270,2 млрд руб. до 558,3 млрд руб. (см. рис. 16). Прежде всего это связано с разработкой и выводом на рынок новых продуктов для юридических лиц. Для дальнейшего разбора основных показателей банка по активам нужно рассмотреть соблюдение нормативов банком за последние три года – в период с 01.01.2017 г. по 01.01.2020 г. (табл. 6).

При анализе данных по нормативам необходимо отметить, что не один из них не приближается к пороговым значениям (см. табл. 6). Если обратиться к нормативу капитала, то самое низкое значение за последние годы наблюдалось в начале 2017 г., но при этом нужно отметить, что разница между пороговым значением

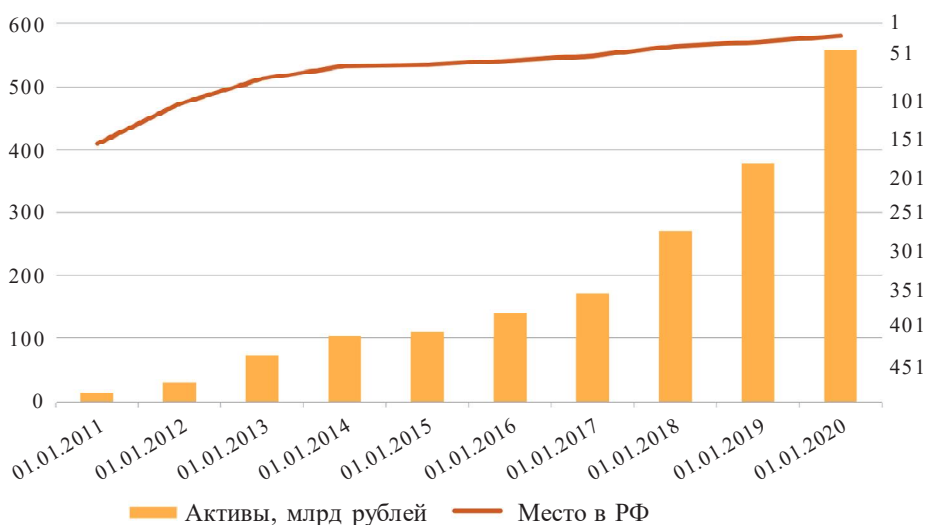


Рис. 16. Объем активов «Тинькофф Банка», млрд рублей за 2011–2020 гг.²⁴

Т а б л и ц а 6

**Соблюдение нормативов, связанных с активами и капиталом
за 2017–2020 гг., %²⁵**

Норматив	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
H1.0	11,13	16,27	13,92	12,15
H2	32,99	48,02	44,84	76,78
H3	154,05	159,18	129,74	146,38
H4	4,17	5,25	15,03	19,93

и показателем банка составляет более 3 % – это в действительности говорит о тщательном контроле соотношения капитала, резервов и рисков по активам. Также это свидетельствует о росте собственного капитала банка, в основном за счет прироста прибыли, полученной в предыдущие годы, но данный аспект будет разобран в данном подразделе. При этом банк обладает действительно высокой ликвидностью как в краткосрочном периоде, так и в среднесрочном. Норматив H2 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 – отсутствия банкоматов. На сегодняшний момент банк установил по России

²⁴ Составлено авторами по [30].

²⁵ Составлено авторами по [9].

1 215 банкоматов, у банка Открытие стоит 1 500 банкоматов. Такой рост количества 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. Данный факт прямо связан и с показателем Н2, так как с 2017 г. денежные средства и их эквиваленты выросли с 6,2 до 24,7 млрд руб. соответственно. В большей степени это связано с тем, что для банкомата требуются наличные средства. Банкоматы стали устанавливаться с 2018 г., при этом объем средств вырос колоссально и на данный момент составляет 6,67 млрд руб. (рис. 17).

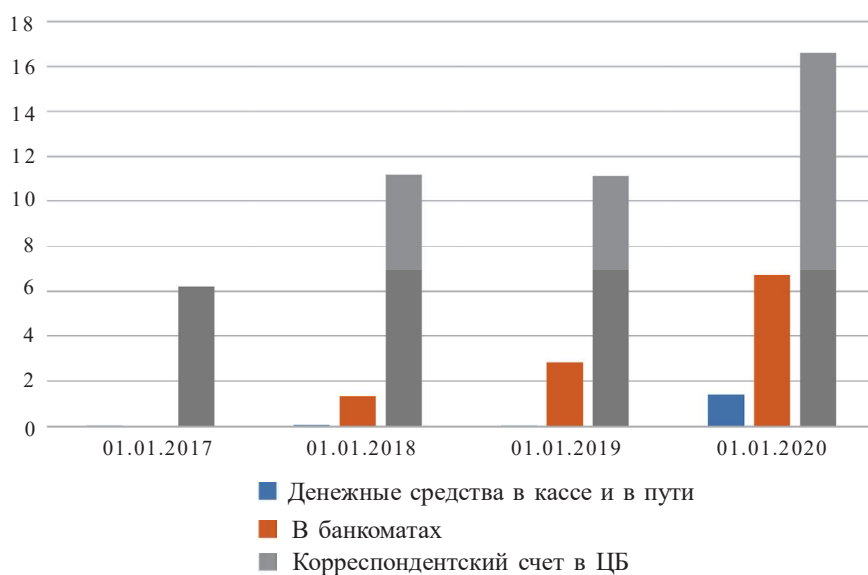


Рис. 17. Денежные средства и их эквиваленты за 2017–2020 гг., млрд рублей²⁶

Вообще рост денежных средств связан с большим объемом на корреспондентских счетах в Банке России. Но при этом следует отметить, что и средства в расчетах за указанный период выросли более чем в три раза – с 6,6 до 19,4 млрд руб. (см. рис. 17). В теории данные средства можно рассмотреть как дебиторскую задолженность, что в будущем будет иметь пагубные последствия, но на данный момент не должно негативно влиять на деятельность банка.

Норматив Н3 за рассматриваемый период изменялся не сильно, что позволяет говорить о стабильности именно в данном направлении. В теории в эту группу входят кредитные средства по картам. Причем кредитные карты являются для банка основополагающим продуктом кредитной политики. В начале своего становления, как говорилось ранее, карты выдавались практически всем, но с ми-

²⁶ Составлено авторами по [9].

нимальными 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 его продуктом являются кредитные карты «Тинькофф Платинум», различные кобрендовые карты. «Тинькофф Банк» выпускает кобрендовые кредитные и дебетовые карты в партнерстве с ретейлерами, предоставляя специальные условия для каждой аудитории.

Основные кобрендовые карты «Тинькофф Банка»:

- авиаперевозчика S7 – бонусы в виде миль за покупки;
- кредитная карта Яндекс.Плюс – дополнительный кешбэк за покупки в сервисах Яндекс, на рестораны и фастфуд, 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;
- сети супермаркетов «Перекресток» – до 6 бонусов за каждые 10 руб. покупки;
- ПФК ЦСКА – дополнительный кешбэк за покупки в магазинах ПФК ЦСКА;
- сети 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;
- магазина 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 [24].

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 др.;
- Tinkoff Drive. Карта создана специально для автолюбителей, она позволяет возвращать больше денежных средств с покупок, связанных с автомобилем;
- ALL Games. Этой картой с удовольствием будут пользоваться геймеры и возвращать часть трат с покупок игр и магазинах техники [Там же].

За счет такого выбора и чуть ли не индивидуального подхода к своим клиентам банк наращивает базу людей, использующих его продукты. Причем практически каждый сможет найти для себя 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-е место

в России (1-е – Сбербанк). Распределение по срокам кредитов физических лиц показывает, что доминирующее положение занимают именно кредитные средства по картам (рис. 18).

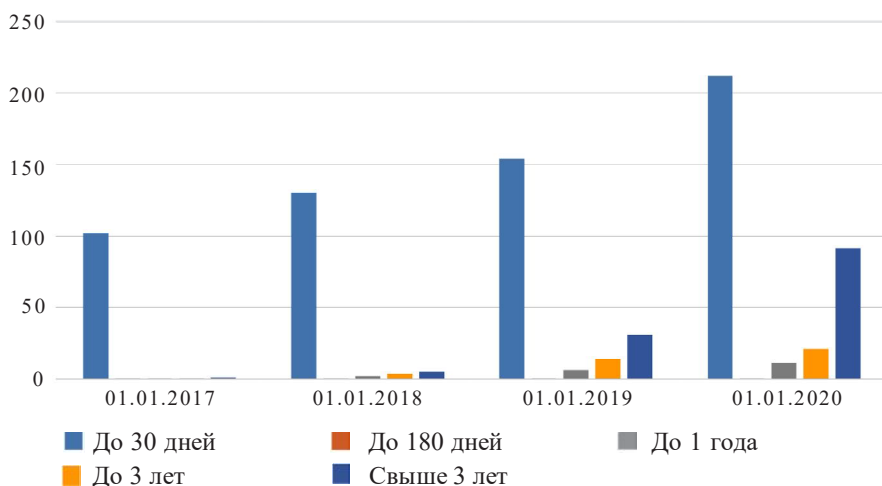


Рис. 18. Распределение по срокам кредитов физических лиц «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг., млрд рублей²⁷

Как видно из рис. 18, 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 доставит карту с уже зачисленной суммой. Также банк практикует целевое кредитование в магазинах, например, кредит на технику в магазине МВидео (см. рис. 18). Раньше «Тинькофф Банк» был агентом между клиентом и банком, выдающим ипотеку, но в 2019 г. от этой идеи банк отказался 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 руб. 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 говорить о нормативе долгосрочной ликвидности – Н4. Поскольку банк развивает долгосрочное кредитование, то за последние три года этот норматив вырос с 4,17 % до 19,9 %.

В дальнейшем стоит проанализировать показатели банка более обобщенно в разрезе видов доходных активов в банке (рис. 19). Сразу видим, что на данный

²⁷ Составлено авторами по [9].

момент у банка есть два преобладающих направления, которые составляют более 80 % активов банка – кредиты физическим лицам и вложения в ценные бумаги. Это, в свою очередь, говорит о слабой дифференциации структуры активов, но необходимо признать, что за последние годы начинает набирать вес кредитование юридических лиц и банков.

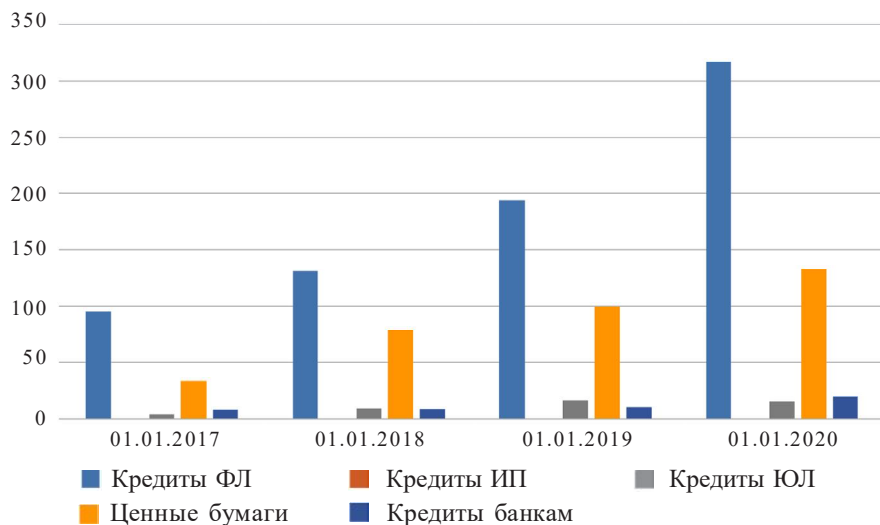


Рис. 19. Распределение доходных активов «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг., млрд рублей²⁸

Причем нужно обязательно рассмотреть структуру портфеля ценных бумаг (рис. 20). Это позволит понять, в какие инструменты вкладывает банк средства и насколько ликвидными они являются. Более 45 % составляют бумаги уровня ОФЗ и ОБР, т. е. государственные ценные бумаги, которые являются наиболее ликвидными не только банковского сектора, но и всей экономики. Вторые в структуре – корпоративные ценные бумаги. Их 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.

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

Вложения именно в эти инструменты позволяют говорить о стремлении банка иметь высоколиквидные ценные бумаги на балансе, чтобы в будущем предотвратить негативные последствия от возможного оттока денежных средств физических лиц [33]. Если же провести оценку высоколиквидных денежных средств,

²⁸ Составлено авторами по [9].

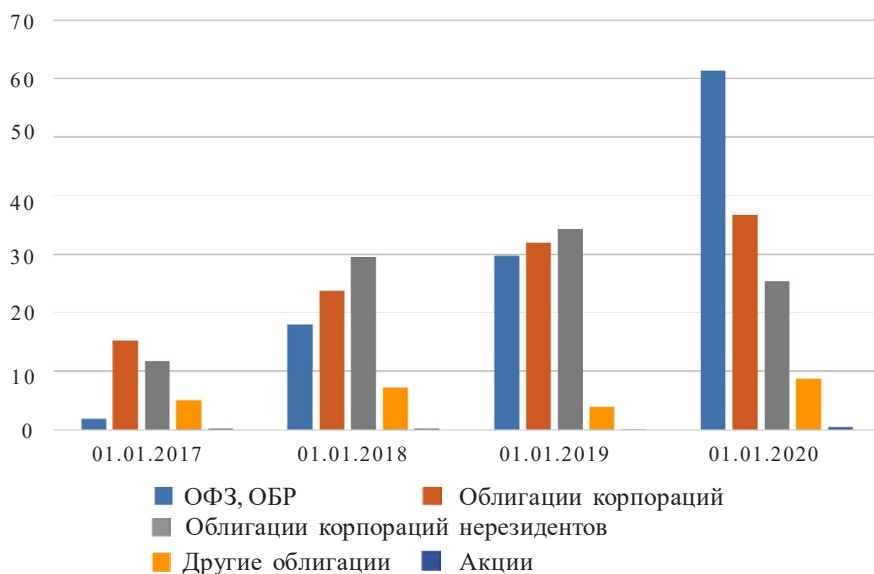


Рис. 20. Изменение структуры портфеля ценных бумаг «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг., млрд рублей²⁹

то мы получим, что у банка на 01.01.2020 г. имелось в активах 117,0 млрд руб., а это практически в два раза выше показателя за предыдущий год (63,4 млрд руб.). В свою очередь, это составляет порядка 21 % от всех активов, что является довольно большим процентом и говорит о консервативном подходе банка. Если же вернуться к вложениям в ценные бумаги, то резервы по ним составляют на 01.01.2020 г. примерно 17,1 млрд руб., что составляет 12,8 %. Данный аспект является довольно спорным, потому что средний уровень по рынку зачастую не превышает 10 %. Это говорит о том, что в портфеле есть довольно высокий процент ценных бумаг, по которым требуется делать резерв, а значит, эмитент данных бумаг является не совсем надежным или относится не к первой группе по оценке финансового состояния. Скорее всего, это вложения 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 [34; 35].

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 применения процессов верификации. При управлении кредитным риском также применяется разнородный процесс сбора задолженности, в том числе с использованием коллекшн-скоринга на базе поведенческих моделей как по использованию продуктами банка, так и публичная информация об активности клиентов

²⁹ Составлено авторами по [9].

в социальных сетях. Кроме того, банком 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.

Благодаря использованию различных каналов продвижения, банк имеет возможность доступа в различные регионы страны и диверсификации кредитного портфеля. Таким образом, он сокращает концентрацию кредитного риска [34; 35].

К основным факторам, снижающим кредитный риск, относятся следующие факторы:

- 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, поскольку речь зашла про резервы, нужно обязательно оценить просроченную задолженность банка по кредитам, в особенности по физическим лицам, так как остальные направления кредитования у банка развиты слабо (рис. 21).



Рис. 21. Просроченная задолженность по кредитам физических лиц «Тинькофф Банка» за 2017–2020 гг.³⁰

За рассматриваемый период (см. рис. 21) доля просроченной задолженности снизилась по отношению к выданным кредитам с 14 % до 11,3 %. Для полного понимания происходящего следует обязательно посмотреть темпы прироста про-

³⁰ Составлено авторами по [9].

сроченной задолженности к темпам роста выдачи кредитов. У «Тинькофф Банка» за три года просроченная задолженность выросла на 166,5 %, при этом портфель – на 230,1 %. Это говорит о том, что банк за рассматриваемые годы скорректировал собственную политику по выдаче кредитов физическим лицам и повысил требования к заемщикам, тем самым смог снизить процент невозвращаемых долгов, что также 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 портфель кредитов физических лиц (+63,2%), то можно сказать, что это является негативной тенденцией. Значит, кредиты, выданные ранее, относятся к более рискованным, и банк фиксирует в собственных отчетах ошибки анализа кредитоспособности собственных клиентов, что в долгосрочной перспективе может привести к увеличению доли просроченных кредитов и снижению финансового состояния банка.

Для полного понимания ситуации обратимся к годовым отчетам компании за последние три года и оценим изменение NPL (*non performing loans*) – доли просроченной задолженности сроком 90 дней и более в кредитном портфеле общества финансового сектора [36]. Под понятие просроченной задолженности попадают все ссуды, по которым есть не оплаченные 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 (рис. 22).

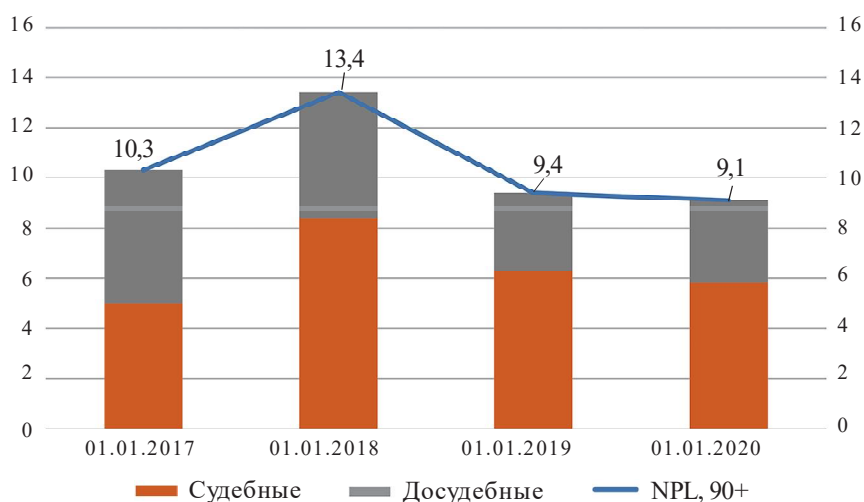


Рис. 22. NPL 90+ за 2017–2020 гг. «Тинькофф Банка», %³¹

³¹ Составлено авторами по [25; 28; 29].

Стоит отметить, что на графике рис. 22 оранжевым цветом выделены ссуды с просроченными платежами, по которым открыты судебные разбирательства, а серым – по которым процесс еще полностью реализуется только банком. По рис. 22 можно отметить, что в последние два года данный показатель снижается, в отличие от показателя по просроченной задолженности. Это показывает, что банк начал работать с устранением задолженности со сроком более 90 дней, что может характеризовать текущую политику как эффективную. Немаловажной составляющей, которую следует отметить, является 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 рис. 22, то можно сделать вывод, что просроченная задолженность менее 90 дней в банке составляет всего 1,6–2,0 %. Рост NPL 90+ в 2017 г. связан с изменениями по предоставлению отчетности, в том числе обязательному использованию и подготовке отчетов по типу МСФО-9, до этого банки при расчете NPL 90+ использовали собственные наработки с учетом рекомендаций Банка России (см. рис. 22).

С точки зрения формирования активов «Тинькофф Банк» можно назвать монопрофильным, так как большая часть его 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 клиента индивидуально. За счет рекламной стратегии (об этом будет говориться далее), постоянного развития собственных продуктов, а не только путем привлечения партнеров, создания новых методов взаимодействия с клиентом, развития собственного приложения банк в своем направлении является лидером и законодателем, поэтому многие другие банки стараются скопировать его продукты, но, в свою очередь, и «Тинькофф Банк» некоторые кредитные продукты подсматривает у других и адаптирует их под собственных клиентов. Таким продуктом можно назвать рассрочку, когда другие банки создавали отдельные карты рассрочки, «Тинькофф Банк» 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, не нарушив обязательных нормативов Банка России.

3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ 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 являются те направления, которые связаны с ИТ. Поэтому рассказ о перспективах банка должен начинаться не только с оценки рейтинговых агентств или финансового состояния, а прежде всего с того, 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 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 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, открытыми в банке;
- «Тинькофф Джуниор» – 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 по упрощенной 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 обсуждать все аспекты выполнения задач;
- «А как инвестировать» – приложение, выпущенное для обучения людей основам инвестиций, выход его приурочен к запуску «Тинькофф инвестиций» и привлечению новых клиентов [24].

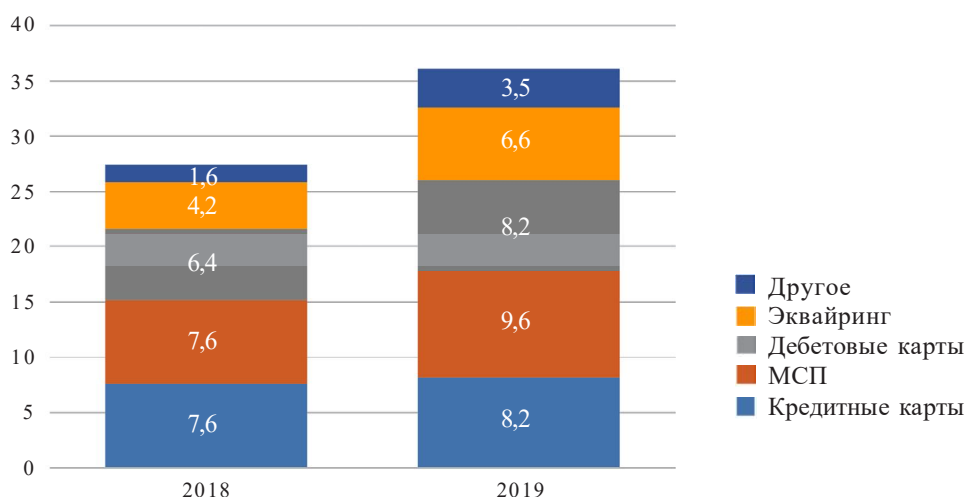
Уже по набору приложений можно сделать выводы о тех направлениях, на которых планирует сфокусироваться «Тинькофф Банк» в ближайшие годы. Первым направлением, на котором стоит остановиться, является развитие продуктов

для бизнеса. На данный момент можно отметить 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, это 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 недвусмысленно 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 обратим внимание, что за последние три года объем средств юридических лиц в «Тинькофф Банке» вырос с 19,258 млрд руб. до 93,382 млрд руб. 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 руб. до 21,964 млрд руб., т. е. 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 доходов за пользование продуктами банка (комиссия за обслуживание, эквайринг, предоставление консультационных и информационных услуг). С точки зрения кредитования юридических лиц, банк готов выдавать кредиты под залог недвижимости. Он готов принимать под залог не только недвижимость предприятия, но и активы физических лиц, связанных с руководством юридического лица. В рамках последнего годового отчета «Тинькофф Банк» получил 36 млрд руб. комиссионных доходов, что на 31 % больше, чем годом ранее (рис. 23).

Стоит обратить внимание, что как раз малое и среднее предпринимательство (МСП) приносит на сегодняшний момент банку наибольшие комиссионные доходы в сравнении с другими источниками. Причем доходы, связанные с комиссией

Рис. 23. Комиссионные доходы, млрд рублей³²

по физическим лицам, всего лишь на 0,2 млрд руб. больше, чем с юридическими лицами, хотя считается, что именно физические лица являются профильным направлением развития банка (см. рис. 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.

В продолжение рассуждений, связанных с комиссионными доходами, еще одним направлением, которое в ближайшем будущем будет развиваться, являются 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 доступа к рынку, а также на 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 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 г. «Тинькофф Банк» занимает первое место по числу активных пользователей на площадке Московской биржи. Если же обратить внимание на финансовые показатели, то можно отметить, что объем денеж-

³² Составлено авторами по [25; 28; 29].

ных средств клиентов за 2019 г. вырос с 17,2 млрд руб. до 53,1 млрд руб., т. е. в 3 раза. В совокупности с шестикратным увеличением за тот же период объема операций – с 77,3 млрд руб. в 4-м квартале 2018 г. против 519,5 млрд руб. в аналогичном квартале 2019 г.

Именно эти данные подтверждают интерес банка и перспективы развития инвестиционных продуктов для клиентов. За 4-й квартал 2019 г. банк заработал 422 млн руб. (в 2018 г. комиссии были в 4 раза меньше, порядка 90 млн руб.) комиссий с операций клиентов в собственном приложении, что составило порядка 0,08 % от всего объема совершенных операций, причем этот процент упал с 0,12 % в соответствующем квартале 2018 г. Это говорит об улучшении и смягчении условий для клиентов, а значит, в ближайшей перспективе можно ожидать развития именно этого направления. Также для привлечения новой аудитории к инвестициям было разработано приложение, позволяющее получить основные знания по данному направлению. В принципе, той информации, которая представлена в данном курсе, достаточно, чтобы получить базовые знания и начать инвестировать, при этом максимально снизив риски.

Следующим важным направлением развития следует считать страхование, которое уже давно популярно у банков. В свою очередь, «Тинькофф Банк» только в 2019 г. начал активно развивать это направление за счет добавления в линейку продуктов страхования автоответственности. За 2019 г. объем премий вырос до 16,4 млрд руб., что в два раза больше показателя по итогам 2018 г., и составил 7,3 млрд руб. 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 рассказано в подразделе 3.2.

Если рассматривать динамику развития страхования у «Тинькофф Банка», то следует отметить, что именно это направление развивается параллельно с кредитованием физических лиц. Ни для кого не секрет, что большинство банков сейчас стараются свои кредитные и депозитные продукты привязать к различным полисам страхования, в основном жизни. «Тинькофф Банк» старается 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 рис. 24, за последние три года это направление увеличивает объем собираемых страховых премий.

Из показателей, изображенных на рис. 24, можно увидеть, что рост совокупного объема собранных премий за два года составил 422 % – 2,7 млрд руб. в 2017 г. и 14,1 млрд руб. в 2019 г. В частности, если рассматривать автострахование, то оно за рассматриваемый период выросло в четыре раза – с 0,9 млрд руб. до 4,5 млрд руб. соответственно (см. рис. 24). Если сравнить объем автострахования с ростом автокредитования, 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 важно, что банк поступательно пытается внедрять

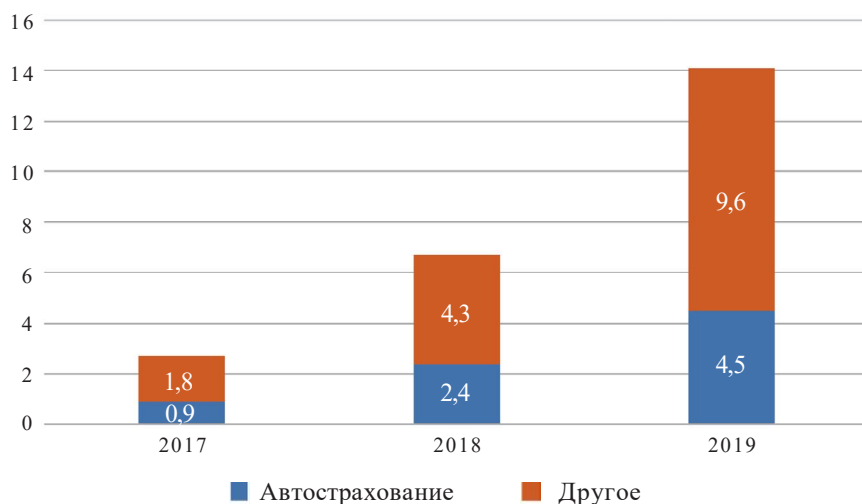


Рис. 24. Страховые премии, собранные «Тинькофф Страхованием» за 2017–2019 гг., млрд рублей³³

все свои новые решения и отрабатывать их изначально на малом круге потенциальных клиентов. Только когда у всех структур появится полное понимание перспектив развития данного направления, руководители начинают финансировать эти продукты все больше и больше. Особенно нужно понимать, что рынок автокредитования за последние годы показывал только рост, что прежде всего связано с повышением стоимости автомобилей (рис. 25).

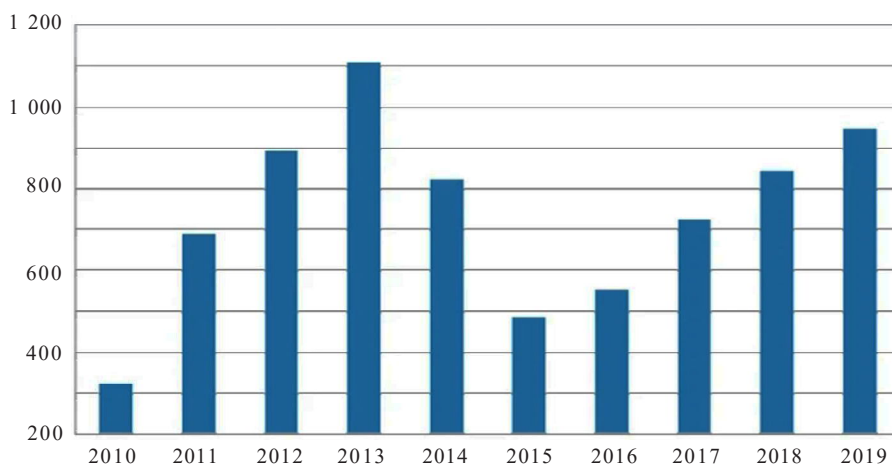


Рис. 25. Динамика выдачи автокредитов в 2010–2019 гг., тыс. шт.³⁴

³³ Составлено авторами по [25; 28; 29].

³⁴ Составлено авторами по [30]

Как видно из рис. 25, в 2019 г. количество выданных автокредитов достигло максимального показателя за последние 6 лет и составило 94,73 тыс. шт. 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 Национального бюро кредитных историй (НБКИ), в 2019 г. средний размер выданных автокредитов составил 787,2 тыс. руб. против 739,8 тыс. руб. в 2018 г., прирост составил 6,4 %. С учетом этих фактов можно говорить о целесообразности развития данного направления деятельности, вместе с тем можно признать, что финансовая политика по формированию активов является актуальной и эффективной. Как видно на рис. 26 портфель растет из года в год.

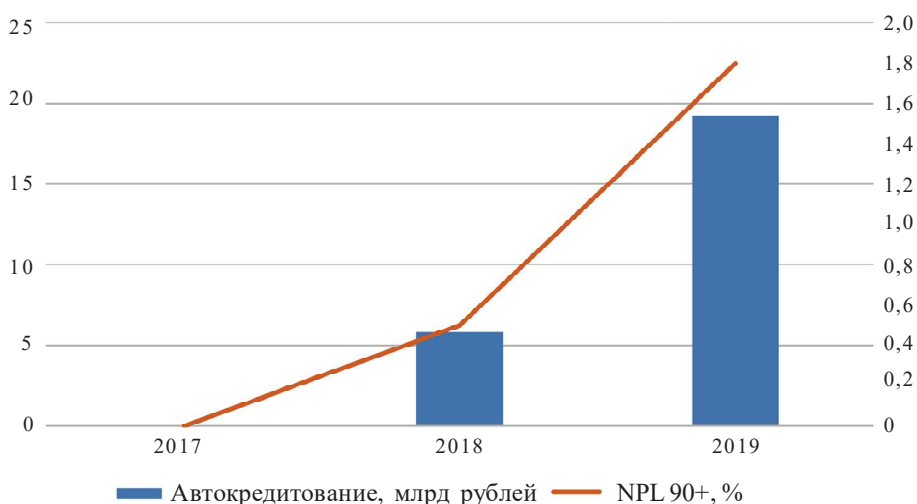


Рис. 26. Портфель автокредитования за 2017–2019 гг. «Тинькофф Банка»³⁵

Причем текущих результатов банк добился по факту за два года действия программы. За 2017–2019 гг. включительно портфель вырос с 0 до 19,2 млрд руб., что позволяет говорить об интересе к данному направлению со стороны потребителей, в частности, клиентов «Тинькофф Банка» (см. рис. 26). Также необходимо отметить низкий процент просроченной задолженности свыше 90 дней – не более 2 % за весь период оценки, но здесь стоит брать в учет текущие реалии.

2020 г. у большинства банков был связан с высокими рисками по увеличению просроченной задолженности клиентов, потому что на протяжении практически двух календарных месяцев население страны не работало и часть из его даже не получала зарплату, поэтому реальные доходы населения снизились, по подсчетам экспертов за 2020 г. снижение данного показателя составило 5 %. Это, скорее всего, способствовало росту выдачи новых кредитов, но при этом процент одоб-

³⁵ Составлено авторами по [25; 28; 29].

ренных кредитов снизился. Автокредитование будет переживать трудные времена. Как видно из рис. 27, за последние 5 месяцев спрос на автомобили в основном снижался, а с учетом пандемии и снижения доходов, население будет пытаться экономить и тратить деньги на более важные потребности.

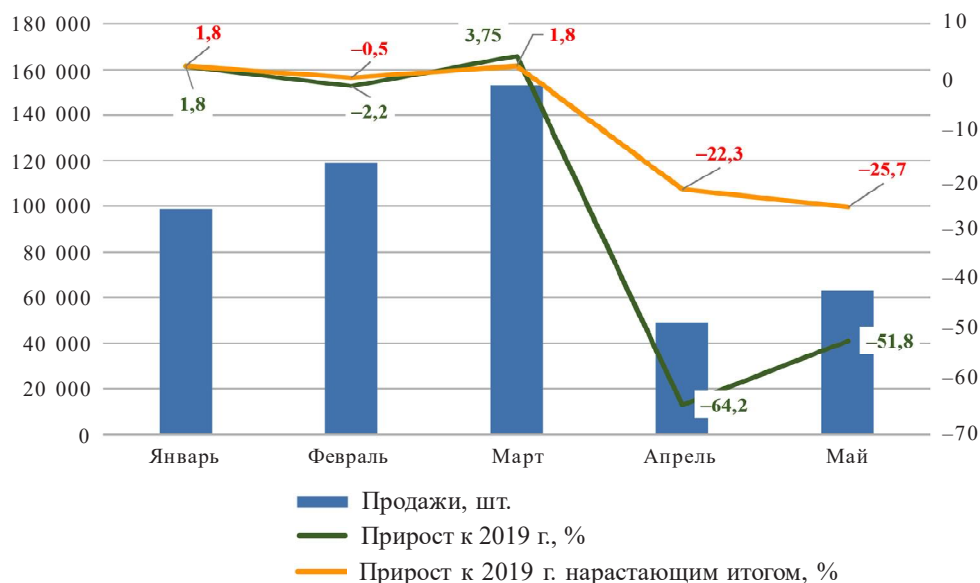


Рис. 27. Данные по продажам автомобилей в 2020 г.³⁶

Общее падение продаж автомобилей за первые пять месяцев 2020 г. составило 25,7 % относительно 2019 г., что негативно сказалось не только на автодилерах, а также на банках, которые развивают кредитование, связанное с автомобилями (см. рис. 27). Самые низкие продажи были зафиксированы в первый месяц самоизоляции, потому что большинство офисов продаж автомобилей были закрыты, а население не понимало, как все будет дальше и решило экономить. Поэтому нельзя говорить однозначно, что для «Тинькофф Банка» развитие автокредитования в ближайший год будет столь же эффективным, как в 2019 г.

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

Стоит обратить внимание сначала на оценки российских агентств «Эксперт РА» и «АКРА» (см. табл. 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.

³⁶ Составлено авторами по [30].

Т а б л и ц а 7

**Рейтинг кредитоспособности «Тинькофф Банка»
от аккредитованных рейтинговых агентств [30]**

Агентство	Долгосрочный международный	Краткосрочный	Национальный	Прогноз
Moody's	Ba3 (сравнительно небольшая уязвимость)			Стабильный (рейтинг, скорее всего, не изменится)
Fitch	BB (спекулятивный рейтинг)	B (спекулятивный уровень краткосрочной кредито- способности)		Стабильный
Эксперт РА			ruA (умеренно высокий уровень кредито- способности)	Стабильный
АКРА			A(RU) (умеренно высокий уровень кредито- способности)	Стабильный

При этом агентства также указывают на маловероятные изменения в какую-либо сторону по отношению к изменению рейтинга, а значит, банк в данный момент не способен как обойти конкурентов, так и снизить объемы своей деятельности ниже рынка.

Положительно повлияла на установление данного рейтинга умеренно высокая значимость банка для населения, так как он 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 городах, 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 банка в октябре 2019 г. с BB– до BB, что подтверждает высокие позиции банка и его стабильное развитие. Повышение рейтинга объясняется длительной историей исключительно высоких показателей, которые поддерживаются продолжающейся диверсификацией бизнес-модели банка и ростом франшизы [25; 28; 29]. Но при этом у банка имеется ряд ограничений, если в стране произойдет кризис, то и снижение будет прежде всего наблюдаться в показателях эффективности выдачи кредитов, в том числе доля просроченной задолженности может существенно вырасти, что приведет к ухудшению финансового положения, а также к 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 использования высокотехнологических решений агентства уверены, что в ближайшей перспективе позиции «Тинькофф Банка» будут только укрепляться. Как видно на графике рис. 28, банк в сегменте кредитных карт занимает второе лидирующее место, сразу после Сбербанка, и только наращивает свою долю.

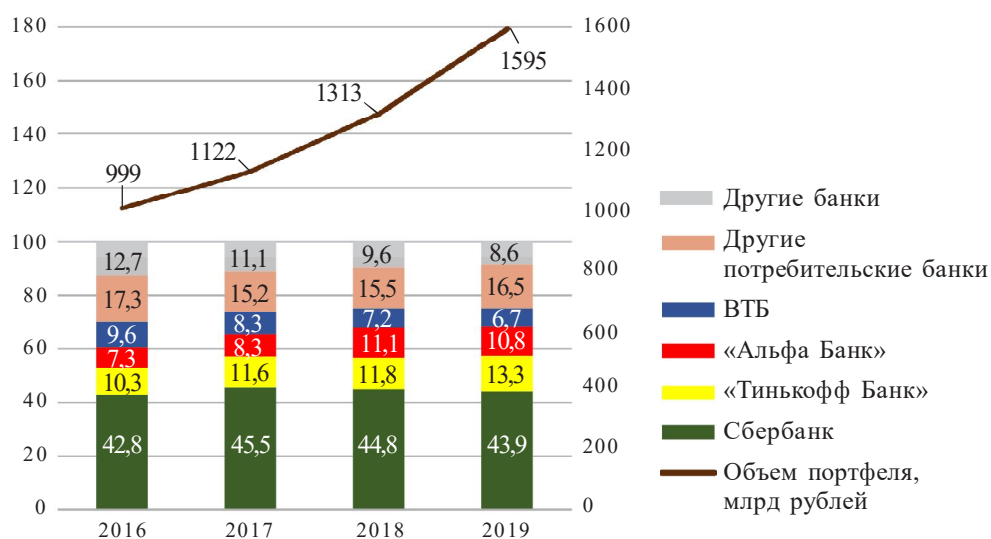


Рис. 28. Структура рынка кредитных карт за 2016–2019 гг., %³⁷

Из графика на рис. 28 можно сделать выводы, что «Тинькофф Банк» с каждым годом занимает всю большую долю на рынке кредитных карт, а, например, Сбербанк ухудшает свои позиции. Также все крупные конкуренты в последние

³⁷ Составлено авторами по [29].

годы сократили свои доли на рынке, хотя из года в год стараются запускать все больше новых продуктов с лучшими условиями, нежели «Тинькофф Банк». По мнению авторов, 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 от того, насколько успешно станут 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 Банку» и другим банкам на данном поприще будет сложно соперничать со Сбербанком, потому что у них нет такого доступа к крупным клиентам (кроме ВТБ), и они не могут позволить себе 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 большая аудитория клиентов задействована в частном бизнесе, в частности МСП. Авторы уверены, что во второй половине 2021 г. рост кредитных лимитов по картам снова станет расти.

Если обратиться к показателям по кредитам со сроком не более 3 лет, то и здесь «Тинькофф Банк» за последние годы увеличил свою долю и вырвался на второе место (рис. 29).

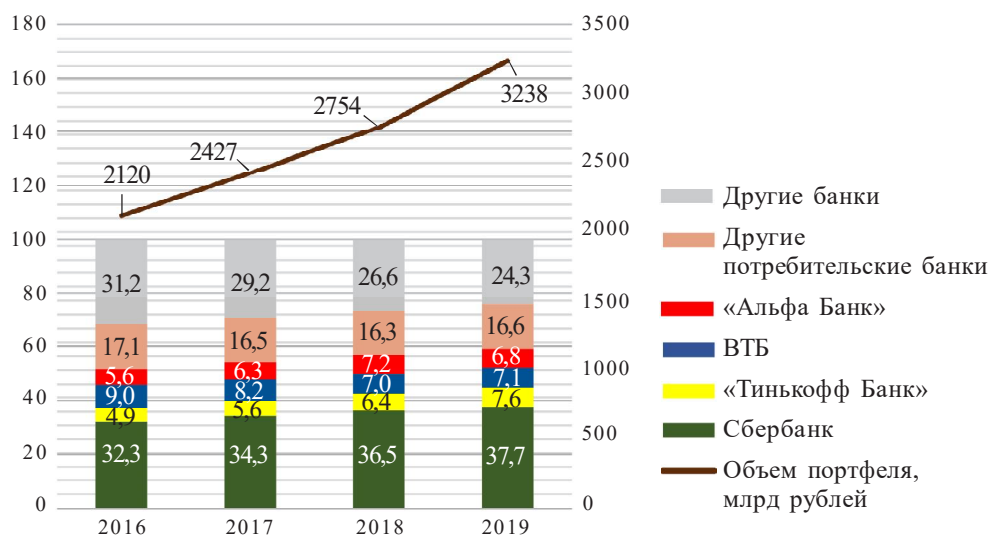


Рис. 29. Структура рынка кредитования со сроком до 3 лет за 2016–2019 гг., %³⁸

Ситуация в принципе похожа на ту, которая складывается сейчас на рынке кредитных карт – все же последние являются подвидом кредитования со сроком до трех лет (см. рис. 29). В данном случае доля Сбербанка ниже, но при этом

³⁸ Составлено авторами по [29].

не один из конкурентов не преодолел показатель в 10 %, что также говорит о безусловном лидерстве банка. «Тинькофф Банк» только в 2019 г. вышел на второе место по доле рынка, это происходит за счет большего охвата и уделения внимания POS-кредитованию. За последние два года ему удалось укрепить свои позиции в различных федеральных сетях по продаже бытовой техники и электроники, также сюда можно отнести 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 [25; 28; 29].

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. По данному виду кредитования небольшие суммы составляют от 1 до 1,5 месячных зарплат сотрудников. Причем этот лимит имеет тенденцию к росту, что в будущем может положительно повлиять на рост выданных кредитов по картам.

В 2019 г. средний лимит составлял порядка 57 128 руб., что на 9,7 % выше, чем годом ранее [25; 28; 29]. Но вместе с этим снижается доля просроченной задолженности на рынке, что также является положительным фактором в развитии «Тинькофф Банка» (рис. 30).

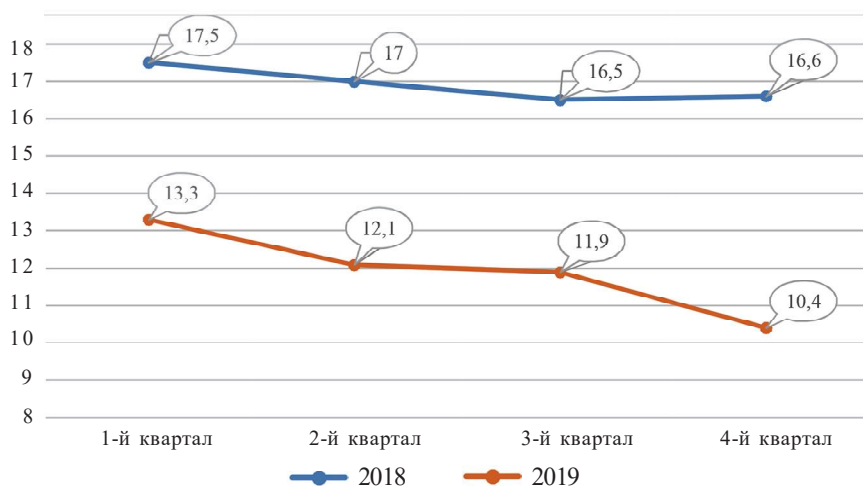


Рис. 30. Динамика просроченной задолженности по кредитным картам за 2018–2019 гг., %³⁹

Как видно из рис. 30, высказанный ранее тезис о целесообразности внедрения программы повышения финансовой грамотности населения полностью подтверждается. В текущий момент многие банки самостоятельно ведут работу

³⁹ Составлено авторами по [30].

по увеличению финансовой грамотности населения, что, по их мнению, позволит клиенту разобраться в их продукте и тем самым использовать его на все 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 рис. 30, он как никакой другой банк стремится снизить объем просроченной задолженности, сохранив при этом рост числа новых клиентов с кредитными картами.

В ближайшей перспективе «Тинькофф Банк» лишится одного из своих самых важных конкурентов, который тоже в некоторой степени является онлайн-банком, хоть и не имеет собственной лицензии, – Рокетбанка. По решению Совета директоров QIWI в дальнейшем Рокет сменит целевую аудиторию с частных лиц на зарплатные проекты и самозанятых. В связи с этим были увеличены тарифы, что негативно сказалось на привлекательности использования продуктов данной финтех-компании, главными отличительными чертами которой являлись: дружелюбное общение в чате с поддержкой, бесплатное обслуживание карты, 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 Банк» и Рокетбанк организовали акцию, в рамках которой клиенты Рокета могли перевести собственные накопленные рокетрубли в Тинькофф, что позволит банку привлечь еще больше молодой аудитории, увеличить и без того широкую базу клиентов, а значит, предложить им в будущем другие собственные продукты, в том числе кредитные, которых не было в Рокетбанке. Конечно, в долгосрочной перспективе рост клиентской базы 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. Закрытие такого конкурента во время пандемии повысило шансы на переход именно в «Тинькофф Банк», ведь у них нет офисов, а карту привозят в любое удобное для клиента место.

Если перейти к анализу текущего финансового положения по известным методикам, то методику В. С. Кромонава нужно использовать для оценки положения банка в секторе. Если интерпретировать полученные данные, то по генеральному коэффициенту надежности K1 получается, что банк может покрыть 19 % ущерба собственным капиталом в случае невозврата работающих активов, у идеального банка данный коэффициент должен находиться на уровне 100 % (табл. 8). K2 (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 %. K3 (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 идеального ($K3 = 3$), но с точки зрения понимания деятельности банка стоит отметить, что в данном случае мы бы такое соотношение назвали близким к оптимальному.

Т а б л и ц а 8
Коэффициенты, рассчитанные
по методике В. С. Кромонава, «Тинькофф Банка»⁴⁰

№ п/п	Показатель	Значение
1	K1	0,19
2	K2	0,28
3	K3	0,88
4	K4	0,10
5	K5	0,13
6	K6	14,73

Генеральный коэффициент ликвидности ($K4$) равен 0,1. Это означает, что банк сможет удовлетворить требования кредиторов в случае невозврата займов всего на 10 %. Это является довольно низким показателем, связанным прежде всего с розничной направленностью банка (см. табл. 8). $K5$ (коэффициент защищенности капитала) равен 0,13. «Тинькофф Банк» учитывает инфляционные процессы, т. е. то, какую часть активов, приходящихся на оборудование и недвижимость, он имеет право использовать примерно 13 %, что тоже является плохим показателем по системе В. С. Кромонава, но здесь это связано с тем, что банк не имеет филиалов и дополнительных офисов. Заключительный показатель $K6$ (коэффициент фондовой капитализации прибыли) равен 14,73. Он показывает, насколько прирастает собственный капитал банка за счет прибыли, а не дополнительной эмиссии акций. Итоговый коэффициент надежности «Тинькофф Банка» по методике В. С. Кромонава равен:

$$45 \cdot 0,19 + 20 \cdot 0,28 + 10 \cdot 0,88/3 + 15 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,13 + 5 \cdot 14,73/3 = 68,63.$$

Для сравнения: у других банков из ТОП-20 следующие показатели (табл. 9).

Как видно из табл. 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 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

⁴⁰ Составлено авторами по [33].

Т а б л и ц а 9

**Оценка банков из ТОП-20
по методике В. С. Кромонова⁴¹**

Банк	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Итого
Сбербанк	0,18	0,56	0,88	0,11	0,11	523,54	1 769,57
Почта Банк	0,16	34,6	0,86	0,08	0,08	113,94	1 083,47
Санкт-Петербург Россия	0,13	0,36	0,91	0,09	0,17	163,75	564,92
Совкомбанк	0,09	0,2	0,98	0,09	0,11	163,29	557,72
Ситибанк	0,13	0,46	0,92	0,1	0,05	70,54	254,50
Тинькофф Банк	0,12	0,14	0,95	0,1	0,02	60,75	214,67
ВБРР	0,19	0,28	0,88	0,1	0,13	14,73	68,63
Росбанк	0,22	0,31	0,86	0,08	0,02	12,41	61,03
МКБ	0,14	0,25	0,9	0,1	0,16	10,15	51,03
Альфа-Банк	0,11	0,56	0,95	0,06	0,02	8,95	49,75
Юникредит	0,15	0,44	0,94	0,13	0,08	8,15	47,70
Райффайзенбанк	0,19	0,36	0,83	0,09	0,08	5,42	38,23
ВТБ	0,16	0,25	0,9	0,08	0,06	5,04	33,30
Газпромбанк	0,14	0,58	0,98	0,12	0,18	2,56	33,00
РСХБ	0,13	0,4	0,96	0,11	0,09	3,95	32,12
АК Барс	0,16	0,57	0,97	0,08	0,1	1,15	27,57
Открытие	0,15	0,48	0,92	0,08	0,07	1,63	26,30
	0,13	0,36	0,79	0,1	0,23	1,37	24,20

текущее положение дел можно, только используя свои показатели и сравнивая их с оценками конкурентов. Если принять во внимание этот факт, то «Тинькофф Банк» занимает 17-е место по активам, но при этом по методике В. С. Кромонова находится на 7-м месте, то это говорит об успешном ведении им банковской деятельности. Но данный банк достаточно отстает от Сбербанка, Почта Банка и других шести лидеров и находится примерно на одном уровне с Всероссийским банком развития регионов (ВБРР). 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 здесь банк является несомненным лидером. Это объясняется тем, что в методике В. С. Кромонова не учитывается размер прибыли относительно объема активов. По мнению авторов, данный коэффициент является более объективным, нежели отношение суммы собственного капитала к уставному капиталу, потому что в первом нивелируется разница в объеме активов между банками и демонстрируется эффективность использования доступных средств.

⁴¹ Составлено авторами по [33].

Если ориентироваться на возможное дальнейшее развитие, то у «Тинькофф Банка» намечаются 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 г., когда банк позволил открывать счета в 30 разных валютах и выпускать по ним карты. Это позволяет клиентам не задумываться о дополнительной конвертации денежных средств при оплате за рубежом. Следующим логичным шагом было бы развитие собственной сети сначала в европейских странах, где инфраструктура и законодательство позволяют 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, даже предпринимал попытки купить сервис Revolut – приложение и карту, которые позволят экономить на валютных платежах, расплачиваться по всему миру без комиссий за конвертацию и совершать трансграничные переводы.

Соответственно в 2020 г. банк планировал запустить собственный подобный сервис. Предполагалось, что в его функционал будут входить некредитные финансовые продукты:

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

Отсюда можно сделать вывод, что выход на европейский рынок позволит получить доступ к новой аудитории. У Revolut ежемесячно счета открывают 600 тыс. клиентов, а их клиентская база составляет более 10 млн человек, базируется и открывает карты в основном в Великобритании, а также 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. Изначальное местоположение для нового сервиса предполагалось в Германии, стране с высоким уровнем дохода, прогрессивной с точки зрения финансовой грамотности населения и законодательства. По мнению авторов, цикл запуска и выхода на европейский рынок будет следующим (рис. 31).

Данный план составлен на основе экстраполяции развития банка на банковском рынке России с последующим учетом опыта компании Revolut и ее показателями (см. рис. 31). «Тинькофф Банк» давно планирует выйти за пределы России, потому что его подход актуален и интересен аудитории по всему миру, вместе

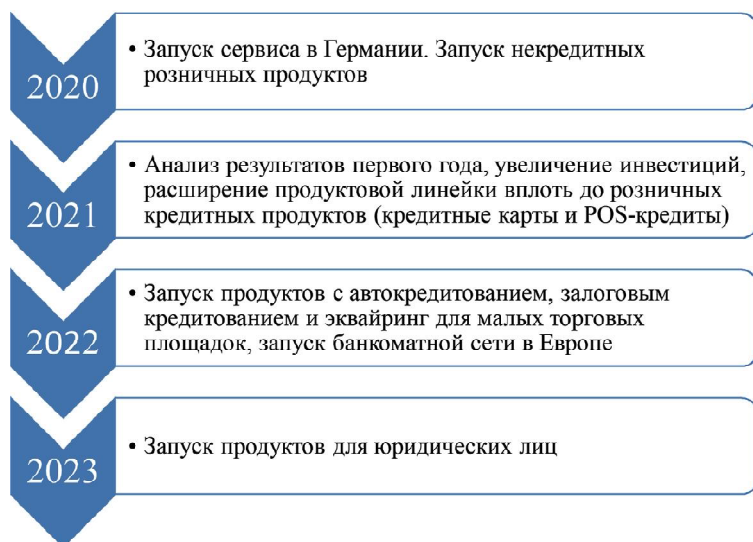


Рис. 31. План развития финтех-стартапа «Тинькофф Банка» на европейском рынке⁴²

с этим ему будет проще других стартапов реализовывать свои идеи, так как он имеет большой объем средств на реализацию и не будут зависеть от сторонних инвесторов.

Второй возможный путь развития – расширение 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 собственной службы доставки. В подразделе 3.2 будет рассмотрен возможный вариант развития экосистем.

Подводя итоги текущего финансового состояния «Тинькофф Банка» и дальнейших перспектив его развития, следует отметить, 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, все зависит прежде всего от состояния экономики и финансового положения населения. Именно эти два фактора будут влиять на банк из-за его монопрофильности и концентрирования только в одном направлении – розничного кредитования и привлечения средств населения. Физические лица являлись и являются самыми непредсказуемыми клиентами, 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 банку. С учетом всего вышесказанного «Тинькофф Банку» нужно прилагать максимальные усилия, чтобы удерживать заданную планку

⁴² Составлено авторами.

и в дальнейшем оставаться все на 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 Банка» и его конкурентов

Сейчас человечество находится на том этапе развития, когда передовыми являются именно технологические компании, которые не только создают или производят что-то физическое, а прежде всего имеют огромный портфель из различных программ, позволяющих решать поставленные перед компанией задачи. Прежде всего стоит выделить таких софтверных гигантов, как Microsoft, Google, Tesla. Ценность последней заключается не столько в самих автомобилях и их производстве, а во внутреннем наполнении, в том, насколько программное обеспечение позволяет автомобилю функционировать, в том числе помогать водителю при вождении, улучшая 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 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 появятся желание и возможность заниматься непрофильными направлениями, т. е. охватить различные сферы жизнедеятельности человека. Получается, что IT-компании пытаются создать свои финтех-сервисы, а банки выходят на финансовые рынки. Тут и рождается понятие «экосистема».

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, занимающихся нефинансовыми услугами с собственными приложениями. В авторском понимании банковская экосистема – это комплекс услуг, продуктов, предоставляемых финансовым институтом и для приобретения которых клиенту необходимы данные услуги. Еще одним немаловажным признаком экосистемы следует 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, мы сможем 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 при решении всех вопросов удаленно без посещения офисов (отделений), которых у банка в принципе нет. За счет отсутствия простаивающих офисов и отделений в период самоизоляции Тинькофф может снизить пагубный эффект от текущего экономического кризиса. Также все клиенты смогут получить доступ к своим финансам и решить проблемы удаленно, что является тоже неоспоримым преимуществом для любого банка, который осуществляет ДБО. Одним из важнейших параметров при выборе банка сейчас является не только наличие в принципе приложения для смартфона, а также его функционал и возможности. Для каждого клиента в отдельности главными могут быть разные параметры, но, по мнению авторов, 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 в работе и существуют ли текущие факты утечки данных);
- спектр предлагаемых услуг в мобильном приложении.

В принципе именно эти составляющие станут оцениваться каждым клиентом, а остальное можно отнести к дополнительным требованиям, которые не будут иметь решающего значения. Авторы не утверждают, что при выборе не важны условия банка по обслуживанию, но если они не на одном уровне, то немного позади находятся требования к приложению. Известное аналитическое агентство Marksw Webb 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 г. рейтинг приложений для физических лиц выглядел следующим образом (табл. 10).

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 (см. табл. 10). Следует 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, автоматизацию по счету и др. Данные аспекты сейчас в условиях самоизоляции являются наиболее важными. 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 начислении 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

Т а б л и ц а 10

Рейтинг мобильных банков для ежедневных задач⁴³

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

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 важным 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.

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 (табл. 11). При составле-

⁴³ Составлено авторами по [27].

нии подобного рейтинга агентство основывалось на возможностях приложений, позволяющих не посещать отделение банка. В большинстве приложений уже есть возможность пообщаться с оператором через чат, а также открыть новые банковские продукты. Если 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, электронную справку о доступном остатке, оформить страховой полис и хранить его в приложении [12].

Т а б л и ц а 11

Рейтинг мобильных банков как цифровых офисов⁴⁴

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

⁴⁴ Составлено авторами по [27].

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 г. был отмечен следующими решениями:

- более грамотной группировкой при совершении переводов. «Тинькофф Банк» реализует разграничение не на уровне принадлежности клиента к банку, а по типу известных реквизитов для переводов (по номеру телефона, номеру карты, полным реквизитам и т. п.);

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

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

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

- внедрением возможностей для инвестиций. Многие банки предлагают инвестиционные продукты и открытие ИИС прямо из приложения;

- одобрением кредита только внутри 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;

- внедрением покупок из банковского приложения. «Тинькофф Банк» позволяет своим клиентам не только купить билеты, но еще и хранить их, а также вернуть, если появится такая необходимость. Можно забронировать столик в ресторане, узнать о новинках банка, о местонахождении клиента и вызвать такси для него. Сбербанк же открыл витрину, которая позволяет оплатить подарочные сертификаты, подписки на музыку, фильмы и др. [27].

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 может понадобиться ипотека, автокредит, POS-кредитование и т. д. Новый, более глубокий уровень понимания потребностей 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 т. п.

Следующим 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 к клиенту: при работе с физическими лицами – использование специальных предложений и работа с трендовыми явлениями, а при работе с юридическими лицами – предложения по облегчению ведения бухгалтерского учета, формированию отчетной и налоговой документации и т. п. При этом важно уделить внимание каждому аспекту в реализации данных услуг.

В современной действительности финансовые услуги предлагают не только банки, 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 работы с бумажной отчетностью и ее формированием, поэтому некоторые банки предлагают еще и бухгалтерское сопровождение, иногда даже юридическое. Подобное предложение есть у «МодульБанка», «Точки», банка «Сфера» (работает по лицензии БКС Банка), также есть отдельные проекты обычных банков, которые реализуют подобный подход – «ДелоБанк» от СКБ-Банка. В работе с физическими лицами также есть тенденция добавления в приложения различных функций, позволяющих решить повседневные потребности, не связанные с банком [27].

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 реализовать нужные задумки. Одновременно с этим необходим и штат маркетологов, которые могли бы отслеживать текущие тренды и адаптировать их под особенности деятельности банка. Отсюда можно сделать вывод, что неолбанки должны использовать и современные каналы распространения продуктов. Сейчас многие используют всевозможные социальные сети для поиска целевой аудитории, которую заинтересует определенный продукт банка. Кроме социальных сетей, используются конкурсы на различных видеохостингах и реклама у блогеров. Все это позволяет охватить новую аудиторию, которая еще не использовала банковские продукты.

Одним из ключевых факторов данной трансформации является обладание банком информацией о предпочтениях каждого конкретного клиента. В данном направлении банковский сектор движется не в одиночестве. В 2018 г. были приняты поправки и уточнения в Закон № 54-ФЗ «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 был упрощен доступ к данным о предпочтениях клиентов при совершении покупок. На основе этого многие банки стали предоставлять чеки покупок прямо в приложении банка. Например, «Тинькофф Банк» дает 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 о том, 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 (табл. 12).

Т а б л и ц а 12

Профиль клиента в разрезе продуктов банка по итогам 2019 г.⁴⁵

Параметры	Platinum Credit Card	Тинькофф AllAirlines	Кредиты под залог квартир	Авто-кредиты	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, лет	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

⁴⁵ Составлено авторами по [25; 28; 29].

Как видно в табл. 12, по каждому продукту больше всего клиентов в Москве, Санкт-Петербурге и соответствующих областях. Причем доля данных территорий выше в дебетовых и премиальных продуктах, нежели в кредитных, таких как кредитные карты, кредиты под залог квартир и автокредиты (см. табл. 12). Прежде всего это подтверждает более высокий уровень жизни и доход в указанных регионах, но чем дальше от европейской части России, тем меньше у потребителей возможностей 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 находится одна из наиболее платежеспособных категорий граждан, скорее всего с семьями и уже полной определенностью в развитии, что в личностном, что в карьерном, но при всем при том готовых высказывать конструктивную критику и хвалить за удачные решения. Данная категория граждан активно использует большую часть инноваций, приложения в своем смартфоне для удовлетворения потребностей. Поэтому «Тинькофф Банк», можно сказать, является благодатной почвой для реализации концепции экосистемы на базе банка. Как видно на рис. 32, на данный момент банк за счет собственных мощностей уже закрывает большую часть потребностей клиентов.

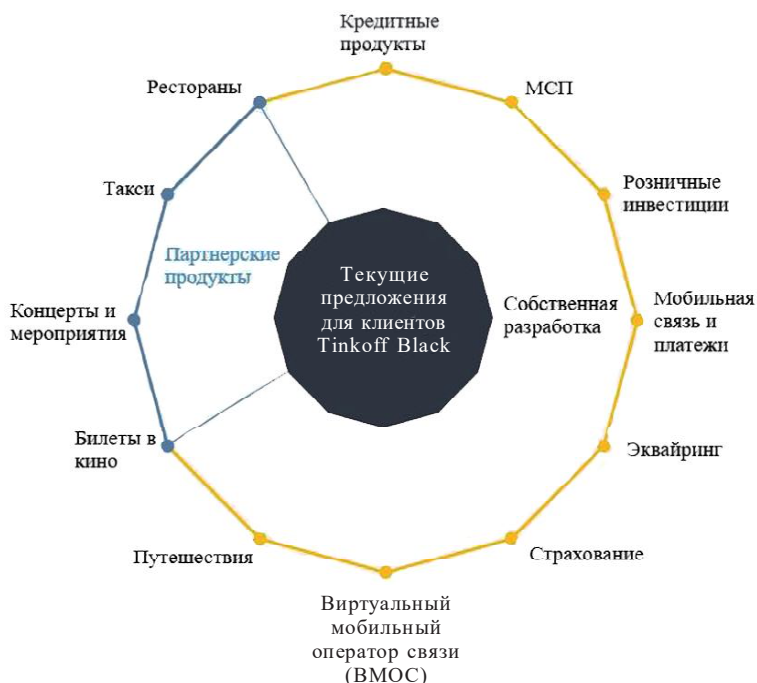


Рис. 32. Предложения «Тинькофф Банка» для клиентов карт Tinkoff Black⁴⁶

⁴⁶ Составлено авторами по [29].

На рис. 32 изображены текущие предложения для клиентов банка, которыми можно воспользоваться через приложение. Важно отметить, что 8 из 12 продуктов являются собственной разработкой «Тинькофф Банка», т. е. предоставление этих услуг зависит только от работы банка, а остальные четыре продукта реализованы через партнеров или компании, выкупленные банком, но являющиеся отдельным брендом. Если возвращаться к описанию среднестатистического клиента «Тинькофф Банка», 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 в ресторане и т. п. Далее будут рассмотрены самые интересные и популярные решения банков о том, как расширить свою зону присутствия в повседневной жизни клиентов.

Одним из популярных приемов, направленных 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 – компании Tele2, которая принадлежит Ростелекому [30]. 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 направлениям. 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 т. п. Это позволяет снова подчеркнуть, насколько 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 предлагать решение актуальных потребностей. Причем стоит отметить, что внедрение различных сервисов тесно связано с использованием профильных банковских продуктов, зачастую – банковских дебетовых и кредитных карт. 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 [13].

Причем банк стимулирует пользователей дополнительным кешбэком, 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 путе-

шествий и т. д. 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 кино-театр. Такой подход использует «Тинькофф Банк», который совместно с сервисом «Киноход» предоставляет возможность быстро забронировать билеты прямо в приложении, а также получить дополнительный кешбэк 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 [13].

Если 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 оплатить счет и оставить чаевые с помощью привязанной карты [Там же].

Сбербанк запустил также 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 т. д. Подобный сервис позволяет не только клиентам получить доступ к компаниям, которые находятся не в их регионе, доставку от продавца до клиента берет на себя маркетплейс, но и производителям (продавцам) получить доступ к новым клиентам, которые территориально были для них недоступны. Правда, заказы оформляются в отдельном приложении, но в скором времени это можно будет делать в приложении банка. Также сравнительно недавно Сбербанк запустил собственную компанию по доставке товаров клиентам или в постаматы, которая называется «СберЛогистика». Подобные решения лишний раз подтверждают, что нынешние банки нацелены охватить не только финансовые потребности, но также и желания, и нужды, связанные с едой, путешествиями, развлечениями и т. п.

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 их использования. Для решения подобной проблемы многие банки стали использовать легкий и понятный для многих людей инструмент – «сториз». Он заимствован из социальной сети

Instagram, который популярен не только у пользователей, но и рекламодателей. Суть его заключается в том, что публикуется набор картинок/видео, связанных одной тематикой, которая позволяет просто и наглядно раскрыть смысл посыла. Банки создают наборы подобных карточек, привязанных к различным внутренним сервисам или информации, которая может способствовать повышению интереса к предложениям банка. Например, 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 важен, потому что мало создать сервис, нужно постоянно мотивировать клиента его использовать, чтобы он привык и в дальнейшем, уже не задумываясь, самостоятельно использовать 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 заключение стоит вернуться к началу данного подраздела к понятию экосистемы. Это комплекс услуг, продуктов, предоставляемых финансовым институтом и для приобретения которых клиенту и необходимы данные услуги. Подобное определение полностью описывает банковские экосистемы, но в него стоит добавить, что создание данных решений невозможно без выхода за финансовую сферу. Примерами банков, наиболее близких к понятию экосистемы, являются Сбербанк и «Тинькофф Банк», 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 способствовать появлению первой такой экосистемы.

Для формирования полноценной экосистемы, по мнению авторов, 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. Точно так же, как и у конкурентов, у него имеются предложения по страхованию квартир и страхованию 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 ей будет нужно, выбрать место, после этого подобрать билет и заказать отель. Все это напрямую можно сделать в приложении Тинькофф, так как банк имеет собственный сайт, где можно купить билеты и забронировать отель.

После того, как это сделано, следует 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 станет поездка до аэропорта на такси. Заказать такси из приложения банка тоже получится, причем приложение это автоматически предложит сделать после покупки билетов. И, в принципе, данная 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 формирование экосистем будет напрямую зависеть от банков, потому что они обладают двумя важными вещами – клиентской базой и финансами клиентов. Банки за счет анализа покупок могут предлагать клиентам то, что им нужно в данный момент. Этот факт позволяет банкам и зарабатывать на этом, покупая компании или создавая новые.

На сегодняшний день ближе всего к созданию экосистем подошли именно «Тинькофф Банк» и Сбербанк. Поэтому в табл. 13 сформирован список тех сфер деятельности, которыми уже владеют банки.

Также Сбербанк владеет золотой акцией «Яндекса», которая позволяет ему 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 (см. табл. 13). Зачастую все компании, которыми сейчас владеет Сбербанк, позволяют ему за счет 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 день банк работает с 151 гипермаркетом в 75 городах России, а в ближайших планах открытие сервиса во всех крупнейших городах. В мае 2020 г. сервис доставил более 505 тыс. заказов и передавал клиентам по 22 тыс. доставок в день. Оборот «СберМаркета» в апреле 2020 г. составил больше 2 млрд руб. Данный результат в 18 раз больше, чем годом ранее в аналогичном периоде. В сравнении с апрелем 2020 г. оборот вырос на 35 %.

Подобные показатели демонстрируют актуальность и нужность данных решений в период пандемии, но после всех ограничений многие клиенты могут продолжить использовать эти сервисы, почувствовав их удобство. В ближайшем будущем банки будут формировать 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 табл. 13.

Т а б л и ц а 13

Список сфер, охватываемых «Тинькофф Банком» и Сбербанком⁴⁷

Сфера	«Тинькофф Банк»	Сбербанк
Путешествия	Собственный агрегатор бронирования отелей, покупки авиа- и ж/д 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

По мнению авторов, наиболее перспективными для «Тинькофф Банка» окажутся 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, станет создание на платформе банка краудфандинговых площадок.

⁴⁷ Составлено авторами по [24; 37].

Слово «краудфандинг» образовалось из двух самостоятельных английских слов: *crowd* – толпа и *funding* – финансирование. Считается, что термин «краудфандинг» был введен в лексикон в 2006 г. Джеффом Хауи (Jeff Howe) [38]. Банк России дает следующее определение этому понятию: *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 позволит клиентам банков предоставлять займы друг другу, а банк выступает всего лишь агрегатором предложений и контролером исполнения договоров. В 2017 г. рынок краудфандинга (объединение всех видов) составил 11,5 млрд руб., при этом 95 % составляет как раз краудлендинг (P2P, P2B, B2B). Значит, набирает обороты такое явление, как дез-интермедиация, т. е. отказ от посредничества банков на рынке ссудных капиталов в пользу «прямого» кредитования [Там же]. Но при этом банки, чувствуя данную тенденцию, стараются зарабатывать не на процентах, а на комиссии за счет контроля над процессом. Но больший потенциал роста имеет все-таки «народный» сбор средств на реализацию различных проектов от малых групп энтузиастов за счет того, что с 2020 г. вступил в силу Закон № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [39]. По прогнозам в 2020 г. объем инвестиций составит около 25 млрд руб., что на 66 % больше, чем было в 2018 г. (рис. 33).

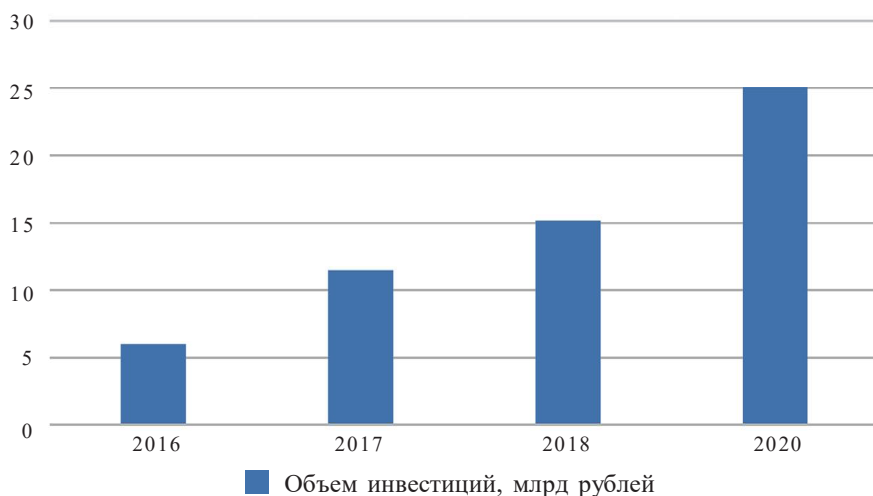


Рис. 33. Объем инвестиций через интернет-платформы, млрд рублей⁴⁸

⁴⁸ Составлено авторами по [40].

Как видно из рис. 33, рынок народного финансирования в России растет, за два года прирост составил 9,2 млрд руб., что в 2,5 раза больше показателей 2016 г., но при этом среднегодовой прирост сократился с 68 % до 34 %. По мнению авторов, принятие Закона увеличит темпы роста, так как многим станет понятен механизм и законодательные ограничения, которые способствуют 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 быть ближе к интересным проектам, а те, которые, по их мнению, позволят расширить собственное влияние как экосистемы, могут быть встроены в банковское приложение. У данного направления также 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 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 формировать денежные средства 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 авторов, подобный инструмент можно в дальнейшем доработать до полноценной краудфандинговой площадки. Кроме финансового интереса, это может стать отличной рекламой «Тинькофф Банка» как самого прогрессивного и развивающего инновационные идеи банка.

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 банкам стоит обратить внимание на прогрессивный сервис каршеринга. Каршеринг – поминутная аренда автомобилей, которые расположены по всему городу. Использование этого 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, они часто идут совокупно с бронированием отелей и покупкой билетов, а авторы же предполагают, что банку как экосистеме было бы полезно предложить аренду авто (неважно, поминутную или суточную) 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, считают, что именно данное направление будет активно расти в ближайшие годы, особенно в Москве. 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 тыс. руб., а для каршеринга – 27,6 тыс. руб., если сервис зарегистрирован в системе «Московский каршеринг» [41; 42]. Также компаниям правительство Москвы компенсирует часть затрат по уплате процентов по кредитным договорам и лизинга. Если обратиться

внимание на график рис. 34, то можно отметить, что ежегодно количество автомобилей растет стремительно так же, как и количество поездок.



Рис. 34. Данные по количеству поездок и количеству автомобилей сервисов каршеринга в Москве за 2016–2021 гг.⁴⁹

По данным рис. 34 видно, что в ближайшие три года рост количества поездок будет пиковым, рост составит с 23 млн поездок в 2018 г. до порядка 70 млн поездок в 2021 г., прежде всего это связано с тем, что правительство Москвы стимулирует использование каршеринга автомобилей, а не личного транспорта. Вместе с тем постоянное удорожание содержания и обслуживания автомобиля заставляет автолюбителей выбирать именно сервисы поминутной аренды [41; 42]. Поэтому банкам будет интересно работать вместе с каршерингами (см. рис. 34).

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

- партнерское соглашение с текущими сервисами;
- запуск собственного сервиса;
- инвестиции или покупка действующего сервиса.

С учетом текущей конкуренции на рынке Москвы можно 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

⁴⁹ Составлено авторами по [30].

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 подключает 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 это – 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. В этом случае банк предоставляет каршеринг-сервису доступ к аудитории клиентов, которая в разы превышает его собственную. Для сравнения: каршеринг-сервисы имеют аудиторию менее 1 млн людей, а «Тинькофф Банк» – более 10 млн человек. Внутри приложения встраивается возможность по бронированию таких авто, поиску ближайших к ресторану, дому, кинотеатру и т. п. За счет этого можно дополнительно привлечь клиентов использовать сервисы, которые «Тинькофф Банку» 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, а первый и по сей день является в этом деле законодателем. Стоит отметить традиционные банки, которые год за годом перенимают все больше интересных решений и внедряют в собственные приложения и процессы, им иногда даже удается опережать неолбанки 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 нет возможности дойти до офиса или позвонить оператору в банк. Главное при таком развитии – не забывать об удобстве клиента и безопасности всех совершаемых им действий. Также развитие и успехи банка в будущем, по мнению авторов, напрямую зависят от желания развиваться в направлении создания целой экосистемы, которая будет объединять в себе компании, приложения, сервисы, удовлетворяющие абсолютно все потребности клиентов.

В свою очередь, к такому званию ближе ИТ-компании, такие как Яндекс и Рамблер, которые знают, как работать на потребительском нефинансовом рынке, поэтому им будет немного проще, им осталось достаточно активно развивать свои финансовые компании или банки, хоть и кажется, что сложно в России создать банк, но таким гигантам будет не так сложно развивать именно эти направления. Данные банки имеют достаточную базу клиентов, которые при должном привлечении и стимулировании перейдут на обслуживание именно в банки ИТ-компаний.

Следующим этапом развития станут именно экосистемы, причем банки смогут создавать и расширять их более оперативно и качественно, так как им проще научиться работать с клиентами и их запросами, нежели ИТ-компаниям предложить хороший банковский или финансовый продукт.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон № 395-1-ФЗ от 02.12.1990 г. // КонсультантПлюс: сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=889E4121572AF9FC969C29A9F2A08E0F&mode=splus&base=RZR&n=372893&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1z9144t4336> (дата обращения: 15.01.2021).

2. Лаврушин О. И., Афанасьева О. Н. Банковское дело: современная система кредитования : учебное пособие. Москва : Кнорус, 2007. 264 с.

3. Кузнецова Е. И., Эриашвили Н. Д. Деньги, кредит, банки : учебное пособие. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 527 с.

4. Мокеева Н. Н., Заборовская А. Е., Фрайс В. Э. Деньги и денежно-кредитная система : учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. 148 с.

5. Конституция Российской Федерации // КонсультантПлюс: сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=8C0B092E0CE2D59C7538FCD6315E1CAD&mode=splus&base=RZR&n=2875&dst=100067&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#xcj2arvubs> (дата обращения: 15.01.2021).

6. Центральный Банк Нидерландов : офиц. сайт. URL: <http://www.dnb.nl/home/index.jsp> (дата обращения: 15.01.2021).

7. Савелко Т. Теоретические аспекты рынка банковских услуг России // Экономика. 2015. № 8. С. 27–32.

8. О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций : Инструкция Банка России № 135-И от 02.04.2010 г. // КонсультантПлюс: сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=94AC2677D953E057C8DBD223A213C36&mode=splus&base=RZR&n=352017&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1o52bajescal> (дата обращения: 15.01.2021).

9. Центральный Банк Российской Федерации : офиц. сайт. URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

10. Об обязательных резервах кредитных организаций : Положение Банка России № 507-П от 01.12.2015 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=36B9F7218C8BFF3686F500A438C6F366&mode=splus&base=RZR&n=339200&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#4tp6umaz7n> (дата обращения: 15.01.2021).

11. Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией : Инструкция Банка России № 183-И от 06.12.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=530006A3657B74EFC9A0ACE292B66939&mode=splus&base=RZR&n=354220&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1kkii2o6gvt> (дата обращения: 15.01.2021).

12. Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией : Инструкция Банка России № 199-И от 29.11.2019 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=F7425B68C22A61F00CBDA107C3BFEC64&mode=splus&base=RZR&n=362617&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#rvkepl2io5> (дата обращения: 15.01.2021).

13. *Паньков В. А., Мокеева Н. Н.* Необанки. Новые, меняющие старый устрой // Весенние дни науки ВШЭМ : сб. тр. конф. Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2019. С. 505–506.
14. Центральный Банк Великобритании : офиц. сайт. URL: <http://www.bankofengland.co.uk/Pages/home.aspx> (дата обращения: 15.01.2021).
15. *Герасимович А. М., Алексеенко М. Д., Парасий-Вергуненко И. М. и др.* Анализ банковской деятельности : учебник / под ред. А. Н. Герасимовича. Москва : Финансы и статистика, 2004. 599 с.
16. *Степаненко В.* Дистанционные банковские услуги на российском рынке // Сети и бизнес. 2015. № 5 (23). С. 98–104.
17. Аналитический ресурс «Moneysavingexpert» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.moneysavingexpert.com/> (дата обращения: 15.01.2021).
18. *Тофанюк Е., Телицына И.* Миллиард и другие приключения // Forbes. 2014. № 01(118). С. 76–83.
19. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год // АО «Альфа-Банк» : сайт. URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
20. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год // ПАО «СовкомБанк» : сайт. URL: <https://www.e-disclosure.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
21. Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год // АО «Тинькофф Банк» : сайт. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
22. «Альфа-Банк» : сайт. URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
23. «Совкомбанк» : сайт. URL: <https://sovcombank.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
24. «Тинькофф Банк» : сайт. URL: <https://www.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
25. Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'19 & FY'19» : сайт. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
26. Годовая бухгалтерская отчетность за 2017 год // АО «Тинькофф Банк» : сайт. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
27. Mobile Bank Rank 2019 by MarksWebb [Электронный ресурс]. URL: <https://markswebb.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
28. Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'18 & FY'18» : сайт. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
29. Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'17 & FY'17» : сайт. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
30. Аналитический ресурс «Банки.ру» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
31. Аналитический ресурс «КУАП.ру» [Электронный ресурс]. URL: <https://kuap.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
32. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон № 115-ФЗ от 07.08.2001 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=16590437402131268134760953&cacheid=597780F955CEDEB78792693884EF58EC&mode=splus&base=RZR&n=373143&dst=321&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#2n1s39tewwww> (дата обращения: 15.01.2021).
33. Аналитический ресурс «Анализ банков» [Электронный ресурс]. URL: <https://analizbankov.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
34. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери : Положение Банка России № 611-П от 23.10.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=>

5AF46ADF3A1D0D32C6BE2A2FE698B1A9&mode=splus&base=RZR&n=354021&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1eb5sih6xe0 (дата обращения: 15.01.2021).

35. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности : Положение Банка России № 590-П от 28.06.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=40752C39957762557C1D6086EDA343CD&mode=splus&base=RZR&n=339032&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1v4yda63kgi> (дата обращения: 15.01.2021).

36. О составе и порядке раскрытия Банком России информации, содержащейся в отчетности кредитных организаций (банковских групп) : Указание Банка России № 5386-У от 14.01.2020 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=2A0131821B6F9FFCA9AF537D1F8F185E&mode=splus&base=RZR&n=346463&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#2aujpjtvdzu> (дата обращения: 15.01.2021).

37. Сбербанк : сайт. URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 15.01.2021).

38. Дремова У. В., Чайкина Е. В., Чайкин В. Ю. Краудфандинг как альтернатива банковским кредитам // Финансовые исследования. 2019. № 1 (62). С. 79–91.

39. О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 259-ФЗ от 02.08.2019 г. // КонсультантПлюс : сайт. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=CA5DDB8468891D9E13C8EFA35CAAB9BC&mode=splus&base=RZR&n=358863&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#36ooljhigv> (дата обращения: 15.01.2021).

40. Отчет Puzzle Capital «Краудинвестинг. Обзор рынка 2019: Россия и мир» [Электронный ресурс]. URL: <https://puzzle.capital.com/> (дата обращения: 15.01.2021).

41. О городской поддержке таксомоторных перевозок и услуги каршеринг в городе Москве : Постановление Правительства Москвы № 405-ПП от 31.08.2011 г. // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/397557/> (дата обращения: 15.01.2021).

42. Об организации платных городских парковок в городе Москве : Постановление Правительства Москвы № 289-ПП от 17.05.2013 г. // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/70379266> (дата обращения: 15.01.2021).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Конституция Российской Федерации // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=8C0B092E0CE2D59C7538FCD6315E1CAD&mode=splus&base=RZR&n=2875&dst=100067&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#xcj2arvubs> (дата обращения: 15.01.2021).

О банках и банковской деятельности : Федеральный закон № 395-1-ФЗ от 02.12.1990 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=889E4121572AF9FC969C29A9F2A08E0F&mode=splus&base=RZR&n=372893&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1z9144t4336> (дата обращения: 15.01.2021).

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 : Инструкция Банка России № 175-И от 14.11.2016 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=FB42A71B2BE22F2E12C5C5BB2F0F386D&mode=splus&base=RZR&n=349726&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#4kjs3obppj> (дата обращения: 15.01.2021).

О городской поддержке таксомоторных перевозок и услуги каршеринг в городе Москве : Постановление Правительства Москвы № 405-ПП от 31.08.2011 г. // Гарант : сайт. – URL: <https://base.garant.ru/397557/> (дата обращения: 15.01.2021).

О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций : Инструкция Банка России № 135-И от 02.04.2010 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=94AC2677D953E057C8D3BD223A213C36&mode=splus&base=RZR&n=352017&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1o52bajeca1> (дата обращения: 15.01.2021).

О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери : Положение Банка России № 611-П от 23.10.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=5AF46ADF3A1D0D32C6BE2A2FE698B1A9&mode=splus&base=RZR&n=354021&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1eb5sih6xe0> (дата обращения: 15.01.2021).

О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности : Положение Банка России № 590-П от 28.06.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=40752C39957762557C1D6086EDA343CD&mode=splus&base=RZR&n=339032&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1v4yda63kgi> (дата обращения: 15.01.2021).

О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 259-ФЗ от 02.08.2019 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=CA5DDB8468891D9E13C8EFA35CAAB9BC&mode=splus&base=RZR&n=358863&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#36ooljhigv> (дата обращения: 15.01.2021).

О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма : Федеральный закон № 115-ФЗ от 07.08.2001 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=16590437>

5402131268134760953&cacheid=597780F955CEDEB78792693884EF58EC&mode=splus&base=RZR&n=373143&dst=321&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#2n1s39tewwww (дата обращения: 15.01.2021).

О составе и порядке раскрытия Банком России информации, содержащейся в отчетности кредитных организаций (банковских групп) : Указание Банка России № 5386-У от 14.01.2020 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=2A0131821B6F9FFCA9AF537D1F8F185E&mode=splus&base=RZR&n=346463&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#2aujpjtvdzu> (дата обращения: 15.01.2021).

О страховании вкладов в банках Российской Федерации : Федеральный закон № 177-ФЗ от 23.12.2003 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=EF72633D7F460E9490BFFD8D710F475E&mode=splus&base=RZR&n=353499&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#c5pi3uk7mbs> (дата обращения: 15.01.2021).

Об обязательных нормативах банков с базовой лицензией : Инструкция Банка России № 183-И от 06.12.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=530006A3657B74EFC9A0ACE292B66939&mode=splus&base=RZR&n=354220&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1kkii2o6gvt> (дата обращения: 15.01.2021).

Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией : Инструкция Банка России № 199-И от 29.11.2019 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=F7425B68C22A61F00CBDA107C3BFEC64&mode=splus&base=RZR&n=362617&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#rvkepl2io5> (дата обращения: 15.01.2021).

Об обязательных резервах кредитных организаций : Положение Банка России № 507-П от 01.12.2015 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=36B9F7218C8BFF3686F500A438C6F366&mode=splus&base=RZR&n=339200&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#4tpbumaz7n> (дата обращения: 15.01.2021).

Об организации платных городских парковок в городе Москве : Постановление Правительства Москвы № 289-ПП от 17.05.2013 г. // Гарант : сайт. – URL: <https://base.garant.ru/70379266> (дата обращения: 15.01.2021).

Об оценке экономического положения банков : Указание Банка России № 4336-У от 03.04.2017 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=B7B7BE16943168FBD711882BF38F8E&mode=splus&base=RZR&n=319155&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1dvaar4hy78> (дата обращения: 15.01.2021).

Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием : Положение Банка России № 266-П от 24.12.2004 г. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&ts=165904375402131268134760953&cacheid=8B9DF6ACED57988926BC8A75162A5BFC&mode=splus&base=RZR&n=367315&rnd=D871CF505F6E1BDE5DC3F61D335703E1#1hi8p73odgq> (дата обращения: 15.01.2021).

Абрамова М. А. Направления развития финтех в России: экспертное мнение Финансового университета» / М. А. Абрамова, В. В. Масленников, Н. А. Амосова, А. В. Варнавский, С. Е. Дубова, Е. А. Звонова, С. В. Криворучко, В. А. Лопатин, В. Я. Пищик, О. С. Рудакова,

Г. Ф. Ручкина, Б. Б. Славин, М. А. Федотова, М. А. Эскиндаров // Мир новой экономики. – 2018. – № 2. – С. 6–23.

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

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

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

Владимирова М. П. Деньги, кредит, банки : учебное пособие / М. П. Владимирова. – Москва : КНОРУС, 2006. – 285 с. – ISBN 5-85971-473-4.

Герасимович А. М. Анализ банковской деятельности : учебник / А. Н. Герасимович, М. Д. Алексеенко, И. М. Парасий-Вергуненко и др. ; под ред. А. Н. Герасимовича. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 599 с. – ISBN 966-574-567-0.

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

Жуков Е. Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции : учебник / Е. Ф. Жуков [и др.] ; под ред. Е. Ф. Жукова, Н. Д. Эриашвили. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 559 с. – ISBN 978-5-238-02239-0.

Жуков Е. Ф. Деньги. Кредит. Банки / Е. Ф. Жуков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 783 с. – ISBN 978-5-9558-0222-0.

Кинг Б. Банк 3.0 / Б. Кинг ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 474 с. – (Сер. «Библиотека Сбербанка»). – ISBN 978-5-9693-0294-5.

Климович В. П. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник / В. П. Климович. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0701-6.

Коробова Г. Г. Банковское дело : учебник / Г. Г. Коробова, А. Ф. Рябова, Ю. И. Коробова, Р. А. Карпова. – Москва : ИД Магистр Пресс, 2019. – 592 с. – ISBN 978-5-9776-0109-2.

Кравцова Г. И. Деньги, кредит, банки / Г. И. Кравцова. – Минск : БГЭУ, 2012. – 417 с.

Круглова Л. Н. Повышение лояльности покупателей на базе cashback-сервисов / Л. Н. Круглова, О. А. Алексеева // Современные вызовы и реалии экономического развития России : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. – Ставрополь : ООО «Фабула», 2018. – С. 263–264.

Крюков Р. В. Банковское дело и кредитование : учебное пособие / Р. В. Крюков. – Москва : А-Приор, 2011. – 239 с. – ISBN 978-5-384-00386-1.

Кузнецова Е. И. Деньги, кредит, банки : учебное пособие / Е. И. Кузнецова, Н. Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527 с. – ISBN 5-238-01119-9.

Курбатов А. Я. Банковское право России : учебник для вузов / А. Я. Курбатов. – Москва : Юрайт, 2019. – 394 с. – ISBN 978-5-534-09658-3.

Лаврушин О. И. Банковское дело: современная система кредитования : учебное пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева. – Москва : Кнорус, 2007. – 264 с. – ISBN 5-85971-603-6.

Лаврушин О. И. Осуществление кредитных операций : учебник / О. И. Лаврушин, Н. Э. Соколинская, Н. А. Амосова. – Москва : Кнорус, 2021. – 242 с. – ISBN 978-5-406-03291-6.

Маркова О. М. Банковские операции : учебное пособие / О. М. Маркова. – Москва : Юрайт, 2014. – 612 с. – ISBN 978-5-9916-3092-4.

Миндрова З. М. Проблемы и перспективы развития дистанционного банкинга в России // Сети и бизнес. – 2015. – № 3. – С. 22–24.

Михневич А. В. Краудфандинг как новый вид инвестирования предпринимательской деятельности / А. В. Михневич, А. П. Обьедков, Е. И. Шульга // Экономические науки. – 2017. – № 7. – С. 297–299.

Мокеева Н. Н. Деньги и денежно-кредитная система : учебное пособие / Н. Н. Мокеева, А. Е. Заборовская, В. Э. Фрайс. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 148 с. – ISBN 978-5-7996-2697-6.

Паньков В. А. Кобрендовые карты в России и их роль / В. А. Паньков, Н. Н. Мокеева // Материалы XX Всерос. науч. конф. Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2019. – С. 278–281.

Паньков В. А. Необанки. Новые, меняющие старый устрой / В. А. Паньков, Н. Н. Мокеева // Весенние дни науки ВШЭМ : сб. тр. конф. – Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2019. – С. 505–506.

Паньков В. А. Покупка техники по подписке, как конкурент POS-кредитования / В. А. Паньков // Материалы междунар. науч. практ. конф. / отв. ред. О. В. Ямова. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. – С. 118–121.

Паньков В. А. Рынок розничного кредитования в 2014–2018 годы. Динамика, тенденции и перспективы / В. А. Паньков, Н. Н. Мокеева // Финансовый бизнес. – Москва : Анкил, 2019. – С. 34–41.

Саакова Ю. В. Развитие и совершенствование потребительского кредитования при осуществлении банковской деятельности : учебник / Ю. В. Саакова. – Москва : Наука и образование, 2016. – 173 с. – ISBN 978-5-9907008-9-5.

Савелко Т. Теоретические аспекты рынка банковских услуг России / Т. Савелко // Экономика. – 2015. – № 8. – С. 27–32.

Савинова Н. Г. Финансы, денежное обращение и кредит : учебное пособие / Н. Г. Савинова, Е. В. Жегалова, М. Б. Тершукова. – Москва : Кнорус, 2020. – 168 с. – ISBN 978-5-4060-1541-4.

Свиридов О. Ю. Финансы, денежное обращение, кредит : учебное пособие / О. Ю. Свиридов. – Москва : Феникс, 2016. – 379 с. – ISBN 978-5-222-26917-6.

Степаненко В. Дистанционные банковские услуги на российском рынке / В. Степаненко // Сети и бизнес. – 2015. – № 5 (23). – С. 98–104.

Тофанюк Е. Миллиард и другие приключения / Е. Тофанюк, И. Телицына // Forbes. – 2014. – № 1 (118). – С. 76–83.

Шевченко Е. И. Мобильный сервис для населения и бизнеса в банковской сфере / Е. И. Шевченко, Е. Н. Рудская // Молодой ученый. – 2016. – № 21. – С. 503–512.

Шубин К. А. Банковские карты и платежные системы самообслуживания / К. А. Шубин // Вестник. – 2018. – № 10. – С. 133–136.

Юзвович Л. И. Совершенствование оценки эффективности деятельности коммерческого банка в условиях межбанковской конкуренции : монография / Л. И. Юзвович, Е. А. Трофимова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 120 с. – ISBN 978-5-7996-2493-4.

Haycock J. 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 p.

King B. Breaking Banks The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking / B. King. – «Wiley», 2014. – 288 p.

Krishnan S. The Power of Mobile Banking: How to Profit from the Revolution in Retail Financial Services / S. Krishnan. – «Wiley», 2014. – 192 p.

Ordanini A. Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms / A. Ordanini, L. Miceli, M. Pizzetti // J. of Service Management. – 2011. – № 22 (4). – P. 443–470.

Schatt D. Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering / D. Schatt. – «Wiley», 2014. – 240 p.

Skinner C. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank / C. Skinner. «Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd», 2014. – 300 p.

«Forbes» : сайт. – URL: <http://www.forbes.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

«Альфа-Банк» : сайт. – URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

«Совкомбанк» : сайт. – URL: <https://sovcombank.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

«Тинькофф Банк» : сайт. – URL: <https://www.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

2017 State of Regulation Crowdfunding Report / Crowdfund Capital Advisors [Electronic resource]. – URL: <http://crowdfundcapitaladvisors.com/> (дата обращения: 15.01.2021).

FinTech Accelerator Proof of Concept [Electronic resource]. – URL: <https://www.bankofengland.co.uk/> (дата обращения: 15.01.2021).

Mobile Bank Rank 2019 by MarksWebb [Electronic resource]. – URL: <https://markswebb.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Payment systems: liquidity saving mechanisms in a distributed ledger environment [Electronic resource]. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/> (дата обращения: 15.01.2021).

Аналитический ресурс «Moneysavingexpert» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.moneysavingexpert.com/> (дата обращения: 15.01.2021).

Аналитический ресурс «Анализ банков» [Электронный ресурс]. – URL: <https://analiz-bankov.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Аналитический ресурс «Банки.ру» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.banki.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Аналитический ресурс «КУАП.ру» [Электронный ресурс]. – URL: <https://kuap.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовая бухгалтерская отчетность за 2017 год // АО «Тинькофф Банк» : сайт. – URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовая бухгалтерская отчетность за 2018 год // АО «Тинькофф Банк» : сайт. – URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год // АО «Альфа-Банк» : сайт. – URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год // АО «Тинькофф Банк» : сайт. – URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год // ПАО «СовкомБанк» : сайт. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'17 & FY'17» : сайт. – URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'18 & FY'18» : сайт. – URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Годовой отчет «TCS Group Holding PLC IFRS results 4Q'19 & FY'19» : сайт. – URL: <https://acdn.tinkoff.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Министерство финансов Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: <http://minfin.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Отчет Puzzle Capital «Краудинвестинг. Обзор рынка 2019: Россия и мир» [Электронный ресурс]. – URL: <https://puzzle.capital.com/> (дата обращения: 15.01.2021).

Резервный банк Австралии : офиц. сайт. – URL: <http://www.rba.gov.au/> (дата обращения: 15.01.2021).

Сбербанк : сайт. – URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 15.01.2021).

Федеральная корпорация по страхованию депозитов США (FDIC) : офиц. сайт. – URL: <https://www.fdic.gov/> (дата обращения: 15.01.2021).

Федеральная Резервная Система США : офиц. сайт. – URL: <https://www.federalreserve.gov/> (дата обращения: 15.01.2021).

Центральный Банк Великобритании : офиц. сайт. – URL: <http://www.bankofengland.co.uk/Pages/home.aspx> (дата обращения: 15.01.2021).

Центральный Банк Нидерландов : офиц. сайт. – URL: <http://www.dnb.nl/home/index.jsp> (дата обращения: 15.01.2021).

Центральный Банк Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).

Учебное издание

Моисеева Наталья Николаевна
Паньков Валерий Алексеевич
Долгов Алексей Сергеевич

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

Монография

Ответственная за выпуск *Н. А. Юдина*
Редактор *В. И. Попова*
Корректор *В. И. Попова*
Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

Подписано в печать 02.04.21. Формат 70×100/16.
Бумага офсетная. Цифровая печать.
Уч.-изд. л. 7,9. Усл. печ. л. 9,03. Тираж 100 экз. Заказ 91.
Издательство Уральского университета
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 358-93-22
Факс +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

Серия «Современные финансы и банковское дело»

Основана в 2019 г.

Издания серии в 2020 г.:

- учебник «Налоги и налоговая система»;
- учебное пособие «Финансовая политика»;
- учебное пособие «Продвижение финансовых продуктов»;
- учебник «Финансовые и банковские риски»;
- учебник «Национальная страховая система»;
- учебник «Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования

экономики»;

- монография «Финансовые циклы и финансовая политика».

Издания серии в 2021 г.:

- учебник «Инвестиции и инвестиционная деятельность»;
- учебник «Международные валютно-кредитные отношения»;
- учебник «Банковское дело и банковские операции».

Планируется продолжение серии и расширение в части научных изданий:

- учебник «Персональные финансы»;
- учебник «Финансовое консультирование»;
- учебное пособие «Цифровые финансы»;
- монография «Развитие финансового консультирования в управлении финансами организации»;
- монография «Формирование инвестиционного портфеля горно-металлургического холдинга в системе управления денежным капиталом».

