



ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ КАРТ**



Екатеринбург  
РГППУ  
2023

Министерство просвещения Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Российский государственный  
профессионально-педагогический университет»

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ КАРТ**

Монография

*Под научной редакцией В. А. Шапошникова*

Екатеринбург  
РГППУ  
2023

УДК 336.71  
ББК У262.10  
Т33

Авторы: Л. Н. Бондарева (п. 1.1), М. М. Микушина (пп. 2.2, 2.3, 3.2),  
У. В. Пермякова (п. 2.1), А. Ю. Сергеева (пп. 4.1, 4.3),  
Т. С. Шайхулина (пп. 3.1, 3.3),  
В. А. Шапошников (введение, пп. 1.2, 1.3, 4.2, заключение)

**Теория** и практика деятельности финансово-кредитных органи-  
Т33 заций на рынке банковских карт: монография / Л. Н. Бондарева,  
М. М. Микушина, А. Ю. Сергеева [и др.]; под науч. ред. В. А. Ша-  
пошникова. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2023.  
112 с. Текст: непосредственный.  
ISBN 978-5-8050-0774-4

Отражены результаты исследования теории и практики деятельности  
финансово-кредитных организаций на рынке банковских карт. Рассмотре-  
ны теоретические аспекты функционирования банковских карт в совре-  
менных условиях. Представлены аналитические данные по динамике раз-  
вития рынка банковских карт на мировом, российском и региональном  
уровнях. Приведена практика использования банковских карт на примере  
АО «Альфа-Банк» и ПАО УБРиР.

Адресована студентам, обучающимся на экономических специальностях,  
а также преподавателям, руководителям и специалистам.

УДК 336.71  
ББК У262.10

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент К. Е. Калинки-  
на (ассоциация СРОО «Экспертный совет»); кандидат экономических  
наук, доцент С. А. Пономарева (ФГАОУ ВО «Российский государствен-  
ный профессионально-педагогический университет»)

ISBN 978-5-8050-0774-4

© ФГАОУ ВО «Российский  
государственный профессионально-  
педагогический университет», 2023

## Введение

В соответствии с аналитическими данными Банка России на 31 декабря 2021 г. в России действовали 370 кредитных организаций (в том числе 335 банков), включая 13 системно значимых кредитных организаций (СЗКО).

По результатам их деятельности в декабре 2021 г. ускорился рост корпоративного кредитования и ипотеки. Так, за 2021 г. корпоративные кредиты выросли на 11,7 %, а рост ипотечного портфеля превысил 30 %. Годовой темп роста потребительского кредитования составил 20,1 %, что значительно выше, чем в 2020 г. (8,8 %). Всего за 2021 г. банки заработали 2,4 трлн р. (доходность на капитал составила 21,1 %), что почти на 50 % больше прибыли за 2020 г. (1,6 трлн р.). Таким образом, по итогам 2021 г. доля прибыльных банков в активах сектора составила 98 %, а их количество – более 300. Свыше 85 % прибыли за 2021 г. получено СЗКО.

Представленные показатели говорят о том, что сектор банковских услуг в Российской Федерации активно развивается.

Вместе с тем, на наш взгляд, статистические данные, опубликованные Банком России (или ЦБ РФ), не в полной мере отражают тенденции развития такого сегмента, как рынок банковских карт и продуктов на их основе. Именно поэтому в рамках данной монографии мы попытались рассмотреть основные вопросы теории и практики деятельности финансово-кредитных организаций на примере рынка банковских карт, который в настоящее время динамично развивается во всем мире.

Исследование проведено в рамках реализуемой на кафедре магистерской программы «Управление капиталом хозяйствующих субъектов рынка» по направлению 38.04.02 Менеджмент, а также с учетом научно-исследовательской работы кафедры по теме «Современные проблемы экономики и управления на российских предприятиях в условиях неопределенности внешней среды» в соответствии с тематическим планом на 2019–2021 гг.

Монография предназначена для обучающихся на бакалавриате по направлениям 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, в магистратуре по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также для работников экономических специальностей, преподавателей, руководителей и ученых.

Выражаем благодарность руководству ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет» (РГППУ) за предоставленные условия работы и ресурсы.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКИХ КАРТ

## 1.1. Исторические аспекты возникновения и развития платежных банковских карт

Как известно, применение наличных денежных средств бывает не всегда удобным процессом. Производство новых купюр и монет является очень дорогостоящим, даже если не брать в расчет необходимость содержания персонала, который должен обслуживать денежные средства и все, что с ними связано (отметим, что здесь речь идет о выпуске новой, замене, утилизации старой (ветхой) наличности, и все это подразумевает затраты со стороны государства). Таким образом, один из возможных выходов из данной ситуации – это уменьшение оборота наличных средств путем создания эффективной автоматизированной системы расчета. Эксперты полагают, что такая система может существенно сократить оборот наличных средств, а, следовательно, и снизить затраты государства.

История появления первых банковских карт является весьма дискуссионным вопросом, поскольку первые карты появились в начале XX в.

В 1914 г. *один из промышленных гигантов США компания Mobil Oil*, выпустила карту, смысл которой заключался в том, что информация о каждом клиенте, коему была открыта кредитная линия, заносилась на металлическую пластину. Эта карта являлась средством идентификации, а также подтверждала право ее владельца, т. е. держателя, на получение ряда скидок, проще говоря, она была дисконтной картой. Такая карта эмитировалась в пользу персонала компании, а также ее лучших клиентов [27].

Важно отметить, что полезность таких карт оценили тысячи владельцев других магазинов, тем самым они способствовали большому притоку клиентов.

В 1928 г. *бостонская компания Farrington Manufacturing* выпустила *металлические пластинки*, на которых выдавливался (эмбоссировался) адрес, что позволило в некоторой степени автоматизировать процедуру приема карты. Такие карты выдавались кредитоспособным клиентам. Смысл этих карт заключался в том, что при оформлении

покупки продавец на специальном прессе (импринтере) делал отпечаток данных на торговом чеке-квитанции (слипе). Такая технология приема карт, несмотря на глобальные современные технические достижения в этой области, сохранилась и по сей день. К тому же название фирмы первопроходца в данной области было отражено определенным образом в международном стандарте ИСО 7811-3, который посвящен пластиковым картам: шрифт, описанный в нем, используется для тиснения карточек, и имеет название Farrington 7B [6].

Некоторые эксперты считают, что происхождение банковских кредитных карт связано с именем *Дж. С. Биггинса*, который был специалистом по потребительскому кредиту в национальном банке «Флэтбуш», расположенном в Бруклине. В 1946 г. Дж. С. Биггинс написал исследование на основании кредитной модели, которая в свою очередь получила название *Charge-it*. Данная модель предусматривала получение расписок от клиентов, которые принимались местными магазинами за мелкие разнообразные покупки. После того, как покупка была совершена, магазин сдавал расписки в банк, где данные покупки оплачивались со счетов покупателей. К тому же во «Флэтбуше» была *впервые опробована классическая цепочка расчетов*, используемая в настоящее время в банковском карточном бизнесе.

Необходимо отметить, что первые пластиковые карты, которые являлись полноценным платежным средством, были выпущены вовсе не финансово-кредитными организациями.

*Массовый выпуск кредитных карт* приходится на 1949 г., когда была предложена идея о проведении операций с картами, известными под названием *Dine and Sign* (англ. пообедав, распишись). В 1950 г. было зарегистрировано название *Diners Club* и одновременно начались операции по внедрению банковских карт в таких крупных городах, как Нью-Йорк, Бостон и Лос-Анжелес. При этом исследователи утверждают, что бурное развитие банковских услуг с использованием карт принято отсчитывать с момента появления первой банковской карты, которая была выпущена в 1951 г. небольшим нью-йоркским банком *Long Island Bank* [10].

Далее в 1958 г. к выпуску карт приступила компания *American Express*, за которой последовали и остальные.

Так, во второй половине 1950-х гг. такие крупные банки, как *Bank of America*, *Chase Manhattan* и *Marine Midland Trust* ввели в обра-

щение собственные кредитные карты. В частности, Bank of America, используя сеть своих отделений, смог обеспечить наиболее выгодные условия, при которых его карты принимались достаточно широко. Мелкие же банки не выдерживали конкуренции на рынке пластиковых карт и присоединялись к этой системе. В 1966 г. Bank of America начал выдавать лицензии на использование своей системы и за рубежом, однако формы и условия контроля не устраивали иностранные банки, предпочитавшие независимо вести свою деятельность. Кроме того, еще одной причиной недовольства этих банков был факт рекламы основного конкурента на всех выдаваемых картах. Все это привело к тому, что в 1970 г. Bank of America был вынужден передать свои полномочия в сфере операций с кредитными картами компании National Bank Americard, Inc. (NBI) и стать одним из членов данной компании. А в 1977 г. NBI изменило название на Visa USA Inc. (Visa), которое в конечном счете сократилось до Visa International.

В современных реалиях компании Visa объединяет более 25 тыс. банков, а ее карты занимают первое место по распространенности во всем мире. Те, кто создал данную карту и систему ее обеспечения, были уверены в собственном успехе и огромном спросе, однако, даже учитывая это, им сложно было представить, какое влияние окажет их изобретение на весь мир.

В 60-е гг. XX в. *металлические карты заменили карты на пластиковых носителях*, при этом сохранилось эмбоссирование карт. В 1969 г. появились карты с магнитной полосой, на которой записывалась необходимая информация.

В 1967 г. в США появилась компания под названием *Interbank Card Association*, которая в дальнейшем получила название *MasterCard International*. Этой компанией была разработана и внедрена система Master Charge. В настоящее время данная компания является одним из лидеров в этой сфере. До 1970 г. участниками системы Master Charge, в которую преобразовалась описываемая компания, являлись более 5 000 финансовых организаций, обслуживавших около 36 млн карт. А так как данная организация приобрела интернациональный характер, то в 1979 г. ее переименовали в Master Card.

В 1980 г. число карт компании Master Card выросло до 55 млн (оборот в США). А к концу 1990 г. эта цифра составляла уже 190 млн. В период с 1990 до 1991 гг. общий оборот средств по данным картам составил 99 млрд долл. США.

Дальнейшим шагом стала *интернационализация банковских карт*. Так, в 1974 г. началось сотрудничество Межбанковской карточной ассоциации с крупнейшей европейской Ассоциацией эмитентов банковских карт – «Еврокард» (Eurocard Int.), которая в последствии была переименована в «Европей» (Europay Int.). В настоящее время эти ассоциации совместно обслуживают кредитную карту MasterCard и дебетовую карту Maestro.

Первые смарт-карты начала выпускать компания *American Express* в 1999 г. Благодаря сотрудничеству с компанией *Virgin Megastores* стало возможно устанавливать специализированное оборудование для считывания информации со смарт-карт на различных терминалах в двадцати супермаркетах этой компании, помимо этого держатели карт получали тридцатипроцентную скидку.

По мнению руководства компании *Visa*, эмиссия смарт-карт на американский рынок стала показателем процесса внедрения новых технологий в повседневные финансовые операции.

При этом компании *Europay* и *Visa* настаивают на том, чтобы и банки в Латинской Америке начали переходить на использование смарт-карт. Свое предложение они объясняют тем, что смарт-карты обладают самой высокой степенью защиты, они более многофункциональны и при их помощи можно оказывать более широкий перечень услуг. Кроме того, в силу слабой развитости некоторых сегментов рынка банковских карт (есть сферы, где карты с магнитной полосой еще не приобрели популярность) легче сразу внедрять новейшие технологии.

Отметим, что компаниями *Europay* и *Visa* продажи смарт-карт планируются в объеме, превосходящем 434 млн шт., а это около двадцати процентов общего количества карт. К слову, самый большой перуанский банк *Banco de Credito* начал выпуск смарт-карт для людей, живущих в отдаленных частях страны, где из-за отсутствия коммуникаций сложно проверить подлинность карты. А после внесения специальной информации в память чипа ожидается резкое снижение количества недобросовестного пользования карт в мире в целом. В это же время в Сингапуре вообще уже решили проблему использования смарт-чипов. Была создана локальная чиповая карта под названием *NETS*, ее смог получить каждый житель Сингапура. Данная система (*NETS*) оказалась настолько привлекательной, что идея ее реализации была экспортирована в другие страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

И новые карты системы NETS принимаются практически везде. С их помощью можно покупать продукты, звонить, платить за парковку, совершать покупки в интернете, обменивать валюту в банкоматах, также карты могут служить пропуском на рабочее место, и это не весь перечень возможностей NETS.

Что касается Российской Федерации, то в СССР история пластиковых банковских карт начинается в 1969 г. [3]. Однако первые карты в нашей стране были эмитированы зарубежными компаниями и банками. В Советском союзе начала создаваться сеть предприятий, принимающих эти карты в качестве платежного средства. В 1969 г. компании Diners Club и American Express подписали с Госкоминтуристом СССР первое агентское соглашение на обслуживание в СССР карточек данных платежных систем. В 1974 г. аналогичное соглашение было заключено с компанией Visa, которая в то время носила название Bank AmeriCard.

Спустя два года в СССР было развернуто активное сотрудничество с японской компании «Джей-Си-Би Интернэшнл» (JCB Co., Ltd). В это время обслуживание карт проводилось только компанией «Интурист», с клиентами рассчитывались в валютных точках продаж «Березка» валютными карточками, а также в отелях, где проживали иностранцы. Отметим, что организация «Интурист» в свою очередь налаживала эмиссию карт, а расчетные операции доверяла Внешэкономбанку СССР. Еще через пару лет компания «Интурист» с помощью Внешэкономбанка приняла решение о запуске программы по производству собственных карт Visa и Europay. Однако действия тандема фирм были ограничены в связи с необходимостью поддержки иностранными компаниями. Такими компаниями стали «Окобанк» и Crédit Mutuel. Однако в связи с событиями, произошедшими в 1991 г., компании пришлось приостановить свою деятельность и в срочном порядке завершить начатую программу. И только почти через 7 лет компания Visa смогла возобновить свою деятельность и начать заключать партнерские отношения с появившимися банками. Тогда одним из компаньонов стал Кредобанк – одно из первых частных учреждений, добившееся права выпускать пластиковые банковские карты и продавать наличные средства. Несколько позже такой же программой воспользовались и другие финансово-кредитные учреждения, например, Инкомбанк, Мост-банк, Мосбизнесбанк. А в начале 90-х гг. XX в. ком-

пания Еигорау стала устанавливать контакты с прочими банками, которые находились в пределах страны. Первой организацией, прибегнувшей к помощи компании Еигорау, стал Мост-банк. В последующие годы сотрудничество этих организаций лишь укрепилось.

Через два десятка лет, прошедших с активизации программы по эмиссии карт, произошло преобразование множества банковских учреждений. Банки постоянно покупались и передавались в руки других владельцев. При этом в настоящее время ситуация в банковской сфере также не отличается постоянством. Максимальная доля рынка распределена между десятью крупнейшими компаниями. Именно они пользуются наибольшим доверием населения РФ.

Таким образом, в настоящее время можно наблюдать, что банковские карты распространились по всему миру и этот рынок продолжает стремительно развиваться. При этом в массовом сознании на них возложены большие надежды в смысле обогащения и комфорта. Без банковских карт в так называемых развитых странах уже немыслима жизнь. Банковская карта является не только распространенным, но и неотъемлемым элементом быта (без нее, например, человеку в ряде случаев будет затруднительно забронировать номер в гостинице или арендовать автомобиль).

Итак, в заключение данной темы можно резюмировать, что предшественники современных банковских карт – карточки, которые выпускали крупные американские отели, нефтяные компании и магазины в начале прошлого века. У этих товарных карт было два назначения: следить за счетом клиента и обеспечивать механизм записи его покупок. Также их появление было логическим продолжением оплаты в рассрочку.

И, повторимся, в середине XX в. данную идею подхватили банки, тем самым создав две конкурирующие платежные системы VISA и MasterCard, впоследствии распространившиеся по всему миру, а с 90-х гг. – и в России. За столь долгое время развития этих платежных систем популярной становилась то одна, то другая, но в настоящее время существует свое распределение рынка.

В нашей же стране еще в начале 90-х гг. XX в. о развитии именно российского рынка банковских карточек говорить и не приходилось. В то время круг резидентов – держателей карточек был очень узким, количество точек обслуживания, как мы уже упоминали, было очень неболь-

шим, к тому же эти точки были сосредоточены в столице и всего лишь в нескольких крупных городах, которые посещали иностранные туристы.

Однако на сегодняшний день ситуация с развитием банковских карт в РФ имеет положительные тенденции. Данный рынок растет как количественно, так и качественно. Относительно недавно была создана национальная платежная система (НПС), и теперь можно сказать, что Россия идет в ногу с остальными странами мира. Что касается использования банковских карт населением, то и здесь ситуация положительная: на каждого человека в возрасте от 18 до 35 лет приходится по 2–3 карты [26].

## **1.2. Определение понятия банковских карт и их классификация**

*Пластиковая карта* – это персонифицированный платежный инструмент, предоставляющий владельцу возможность безналичной оплаты товаров и услуг, а также получения наличных средств в отделениях (филиалах) банков и банковских автоматах (банкоматах) [29].

*Банковская карта* – это пластиковая карта, которая привязана к одному или нескольким расчетным счетам в банке. Она используется для платежей за услуги и товары, включая оплату через сеть Интернет, а также для снятия наличных денежных средств [2].

Существует ряд международных стандартов, определяющих практически все свойства карт, начиная от физических свойств пластика, размеров и заканчивая содержанием информации, размещаемой на карте.

*Пластиковая карта* представляет собой пластину, изготовленную из специальной устойчивой к механическим и термическим воздействиям пластмассы, которая имеет следующие геометрические параметры: ширина –  $85,595 \pm 0,125$  мм; высота –  $53,975 \pm 0,055$  мм; толщина –  $0,76 \pm 0,08$  мм; радиус окружности в углах – 3,18 мм.

На лицевую сторону платежных карт наносят логотип финансового института, торговые марки платежной системы, номер карты, имя владельца, срок действия карты. Кроме того, обычно на карточке есть голограмма с определенным символом платежной системы, может также присутствовать специальный элемент, видимый только в ультрафиолетовых лучах. На лицевой стороне чиповой карточки находится микросхема, ее расположение строго определено стандартом.

На обратной стороне карточки присутствует магнитная полоса (место которой также строго определено стандартом), панель для подписи и наносимый полиграфическим способом текст банка. В некоторых платежных системах разрешается в определенном поле (чаще на обратной стороне карточки) помещать фото держателя.

В процессе подготовки к выпуску карточка претерпевает графическую, физическую и электрическую персонализацию.

Под *графической персонализацией* иногда понимают нанесение полиграфическим способом на карточку логотипа финансового института – эмитента, чаще же – нанесение с помощью специальных принтеров персональной информации о держателе. *Физическая персонализация* подразумевает нанесение на карточку персональных данных: номера карточки, фамилии и имени владельца, срока действия карты, а также иногда некоторой дополнительной информации (например, наименование банка-агента, непосредственно выдавшего карточку своему клиенту, или организации, в которой работает держатель). А *электрическая* может включать в себя запись данных в микросхему, на магнитную полосу и т. д.

Номер платежной карточки состоит из последовательности цифр, обычно от 13 до 19, чаще всего – 16. В платежных системах банковских карточек номер карточки начинается с 6 цифр, называемых Bank Identification Number (BIN) (идентификационный номер банка). Заканчивается номер карточки контрольной цифрой, которая вычисляется исходя из предыдущих цифр с помощью несложного алгоритма.

Часто на картах используется *эмбоссирование (тиснение)* – метод физической персонализации. Эмбоссированные символы – выпуклые, подкрашенные специальной краской (обычно серебряной, черной или золотой). Эмбоссирование необходимо для визуальной идентификации кассиром или операционистом персональных данных о держателе и для переноса их с карточки на слип (счет-извещение).

Отметим, что с понятием банковской карты связаны сразу несколько определений, характеризующих статус различных экономических агентов, имеющих отношение к этим картам. Чтобы лучше раскрыть сущность банковских карт, остановимся на этих определениях более подробно.

Согласно современным концепциям финансов владельцем счета по карте считается клиент банка, который является собственником денежных средств и распоряжается ими на своих счетах, в том числе

и с использованием банковских карт. При этом необходимо подчеркнуть, что банк не имеет права каким-либо способом задержать или запретить движение средств по счету, кроме как по решению суда. *Держатель карты* – лицо, на имя которого выпущена пластиковая карта. Здесь важно отметить, что держателем карты может быть как владелец счета, так и лицо, которому он доверил это право. А вот сама карта всегда считается банковской собственностью, т. е. собственником карты выступает банк-эмитент, который выпустил ее, что утверждается определенными пунктами и статьями договора на обслуживание банковских карт. Держатель банковской карты по действующему законодательству обязан возвратить ее банку-эмитенту по его требованию в течение нескольких дней. Таким образом, *банковская карта* – это современное средство безналичного расчета, которое обслуживается согласно договору об обслуживании банковской карты. При этом очень четко разграничиваются права и обязанности разных сторон договора: владельца счета, держателя карты и банка-эмитента.

Пластиковые карты принято классифицировать по назначению, набору оказываемых с их помощью услуг, их возможностям, а также по организациям, которые занимаются их выпуском. На пластиковых картах хранится необходимая информация, которая в дальнейшем будет использоваться в разных прикладных программах. Конкретно в сфере денежного обращения пластиковые карты представляют собой прогрессивный метод организации безналичных расчетов.

Рассмотрим *общую классификацию банковских карт*.

1. *По способу записи информации на карту:*

- с графической записью – самой простой формой записи информации на карту. Она до сих пор используется во всех картах, включая самые технологически совершенные. Вначале на карту наносились только фамилия, имя держателя карты и информация об ее эмитенте. Позднее на универсальных банковских картах был предусмотрен образец подписи, а фамилия и имя стали эмбоссироваться;

- эмбоссированием – нанесением данных на карточке в виде рельефных знаков, позволяющим значительно быстрее оформлять операцию оплаты картой, делая отпечаток на ней слипа (информация, эмбоссированная на карте, моментально переносится на слип; способ переноса эмбоссированной на карте информации – механическое давление);

- штрихкодированием – записью информации на карту с помощью штрихкодирования; применялась до изобретения магнитной полосы и в платежных системах распространения не получила. Карточки со штрихкодами, подобными тем, которые наносятся на товары, довольно популярны в специальных карточных программах, где не требуются расчеты. Это связано с относительно низкой стоимостью таких карточек и считывающего оборудования. При этом для лучшей защиты штрихкоды покрываются непрозрачным для невооруженного глаза слоем и считываются в инфракрасном свете;

- кодированием на магнитной полосе. Магнитные карты имеют тот же самый вид, что и обыкновенные пластиковые карты, только на обратной стороне карты имеется магнитная полоса, а также возможны фотография держателя и образец его подписи;

- чипом – более совершенным способом записи информации на банковскую карту по сравнению с магнитной полосой, поскольку он обеспечивает более высокий уровень защиты (карточки с чипом также часто называются смарт-картами);

- с лазерной записью – способом нанесения информации на банковскую карту, при котором данные записываются на карту без возможности их изменения в будущем. В таких картах используется WORM-технология (однократная запись – многократное чтение). Запись и считывание информации с такой карты производится специальной формой с использованием лазера (откуда другое название – лазерная карта). Технология, применяемая в картах, подобна той, которая используется в лазерных дисках. Основное преимущество таких карточек – возможность хранения больших объемов информации. Такие карточки в банковских технологиях распространения пока не получили вследствие высокой стоимости как самих карточек, так и считывающего оборудования.

## *2. По виду проводимых расчетов:*

- кредитные карты, которые связаны с открытием кредитной линии в банке, что дает возможность владельцу пользоваться кредитом при покупке товаров. Держателю кредитной карты открывается специальный карточный счет и устанавливается лимит кредитования по ссудному счету на весь срок действия карты, а также разовый лимит на сумму одной покупки. В пределах разового лимита оплата покупки может производиться без авторизации;

- дебетовые (расчетные) карты, предназначенные для получения наличных в банковских автоматах или для оплаты товаров с расчетом через электронные терминалы. Деньги при этом списываются со счета владельца карты в банке. Эти карты не позволяют оплачивать покупки при отсутствии денег на счете, за исключением дебетовых карт с овердрафтом, по которым, как правило, отсутствует отсрочка платежа и их кредитный лимит ниже, в отличие от кредитной карты, но при этом ниже и процентная ставка;

- предоплаченные карты, предназначенные для совершения их держателями операций, расчеты по которым осуществляются кредитной организацией-эмитентом от своего имени. Она удостоверяет право требования держателя к кредитной организации-эмитенту по оплате товаров (работ, услуг, результатов) или выдаче наличных денежных средств;

- виртуальные карты, которые являются дебетовыми, но расплачиваться при помощи таких карт можно только через сеть Интернет. Владельцы этих карт не могут получать наличные денежные средства через банкоматы и терминалы, за исключением случая закрытия карты в банке. В этом случае владельцу возвращается остаток средств на счете за вычетом комиссий по закрытию, если таковые предусмотрены договором.

### *3. По характеру взаимодействия со считывающим устройством:*

- контактные;
- бесконтактные.

### *4. По характеру использования:*

- индивидуальные карты, выдаваемые отдельным клиентам банка;
- семейные карты, выдаваемые членам семьи лица, заключившего контракт и несущего ответственность по счету;

- корпоративные карты, которые выдаются юридическим лицам. На основе таких карт могут предоставляться индивидуальные карты избранным лицам (руководителям, главному бухгалтеру или ценным сотрудникам). Им открываются персональные счета, привязанные к корпоративному карточному счету. Ответственность перед банком по корпоративному счету имеет организация, а не индивидуальные владельцы корпоративных карт;

- зарплатные карты, которые выдаются сотрудникам фирмы, заключившей зарплатный проект с кредитной организацией. Данные карты дают возможность получать заработную плату не наличными деньгами, а путем ее перечисления на специальный карточный счет.

5. По категории клиентуры, на которую ориентируется эмитент (чем выше статус пластиковой карты, тем больше по ней лимиты на снятие наличных, а также больше привилегий, скидок и бонусов предоставляется для держателей карт):

- классические карты, предназначенные для рядовых клиентов;
- золотые карты – для клиентов со средними остатками на счетах;
- платиновые карты – для состоятельных клиентов.

6. По типу платежной системы:

- VISA;
- MasterCard;
- МИР;
- другие.

7. По территориальной принадлежности:

- международные, действующие в большинстве стран;
- национальные, действующие в пределах какого-либо государства;
- локальные, используемые на части территории государства.

Среди современных направлений банковской деятельности именно пластиковая карта занимает лидирующие позиции, перспективно и динамично развиваясь как один из ключевых продуктов банковского сектора. Российские и иностранные банки полноценно сотрудничают с международными системами расчетов, при этом не переставая вести внутреннюю конкурентную борьбу за признание в качестве лидера на рынке высоких технологий, разрабатывая собственные системы безналичных платежей, объединяя различные виды пластиковых карт в единые стандарты.

В развитии экономики известны периодические глобальные изменения в денежном обращении (появление монет, банкнот, чеков и т. д.). Использование пластиковых карт при безналичных расчетах также повлияло на состояние денежного оборота. В самом начале пути своего развития банковские карты активно использовались лишь кредитными организациями, минуя интересы остального рынка, но год от года спрос на данный продукт повышался, что привело к занятию им надежной позиции в платежной системе огромного количества стран. При этом в наше время ведущими платежными системами являются такие гиганты, как VISA и MasterCard. Как уже говорилось ранее, они являются крупнейшими международными платежными системами,

объединяющими десятки тысяч финансовых учреждений в более чем 200 странах мира (на их долю приходится более 50 % всего мирового объема движения средств по банковским картам).

Таким образом, с усложнением экономики и финансовой системы банковские карты приобрели в настоящее время еще большую актуальность. Они стали одним из самых массовых банковских продуктов с очень широким набором функциональных возможностей. Банковские карты успешно применяются практически во всех сферах торговли, где требуется безналичный расчет. Особенно это характерно для торговли в сети Интернет и смежных с ней сферах.

### **1.3. Альтернативы банковским пластиковым картам**

По данным аналитического центра НАФИ, половина населения городов-миллионников совершает ежедневные покупки по безналичному расчету, а в городах от 500 000 до 1 млн жителей эта величина составляет 41 %.

Отметим, что в начале 2018 г. 70 % населения России имели банковские карты. В настоящее время крупные компании внедряют передовые методы оплаты: с помощью мобильных сервисов или по отпечаткам пальцев, по распознаванию лиц и даже по голосу.

Полагаем, что в ближайшем будущем такие способы идентификации клиентов должны заменить или как минимум полноценно продублировать пластиковые карты, поскольку с помощью современных технологий можно легко разрешить такие затруднительные ситуации, как, например, технические неполадки в банке или потерянные пароли от карт.

Далее более подробно рассмотрим основные *современные альтернативы банковским картам*.

*Технология бесконтактной оплаты* – это быстрый, безопасный и удобный способ оплаты повседневных покупок и услуг. Карту или другое устройство (мобильный телефон, кольцо, наручные часы и т. п.) с этой технологией не требуется передавать кассиру, поскольку достаточно одного касания к бесконтактному терминалу на кассе. Думается, в будущем люди смогут полностью отказаться при расчетах от использования карт как форм-фактора [10].

Население уже привыкло, что оплату постоянных ежедневных покупок (например, продуктов питания и т. д.) удобнее осуществлять без-

наличным способом, поскольку это экономит время и лишний раз не требует необходимости носить с собой денежные средства. Чаще всего люди используют банковские карты для оплаты покупок, которые в настоящее время активно выпускаются банками по всей стране, и совершенно не знают о наиболее удобных методах бесконтактных платежей.

На рис. 1 представлены основные альтернативы банковским платежным картам и доля населения, осведомленного об их существовании [25].

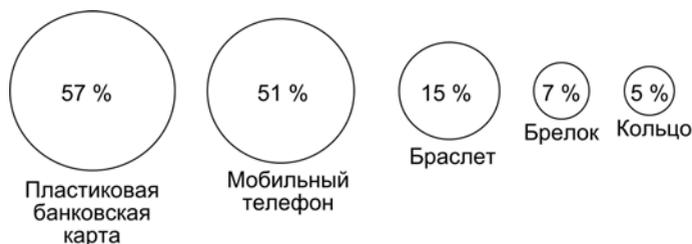


Рис. 1. Уровни осведомленности о бесконтактных способах оплаты в России

На форуме Внешнего торгового банка (ВТБ) «Россия зовет!» 29 ноября 2018 г. старший вице-президент ВТБ Д. Снесарь сообщил о том, что банковские карты являются не более чем пережитком прошлого, от которого вскоре не останется и следа. Речь идет о пластиковых карточках. Такое мнение у высокопоставленного сотрудника одного из самых крупных в стране банков сложилось в результате появления различных платежных систем, в том числе Google Pay, Apple Pay, Samsung Pay и пр.

Напомним, что с 23 мая 2017 г. в России заработал Android Pay. Сервис расширил выбор платежных бесконтактных мобильных приложений на 15 %, встав в один ряд с Apple Pay и Samsung Pay. Отметим, что в Android Pay все равно задействована традиционная банковская карта, которая привязывается к мобильному приложению.

По данным Mediascope, в 2018 г. сервисами бесконтактной оплаты Apple Pay и Samsung Pay хотя бы один раз воспользовались 8,6 % россиян.

При анализе данных с официального сайта Федеральной службы государственной статистики было выявлено, что с января 2017 г. по январь 2019 г. средняя величина онлайн-платежей с помощью систе-

мы Pay Way достигла значимых результатов. Как показано на рис. 2, самым востребованным видом платежей Pay Way по Свердловской области является Apple Pay, но население все также в приоритете совершает оплату крупных покупок с помощью банковских карт.

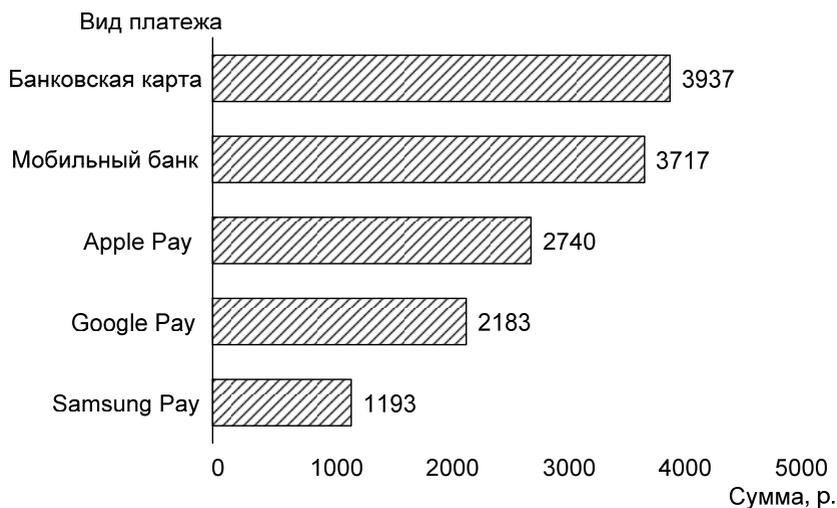


Рис. 2. Средняя величина онлайн-платежей по Свердловской области, январь 2017 г. – январь 2019 г.

Большинство аналитиков считают, что в ближайшее время пластиковые карты могут быть полностью забыты, потому что они будут заменены *виртуальными картами*. Получив одну такую карту и подключив ее к платежной системе, люди смогут использовать смартфон, оснащенный модулем Near Field Communication (NFC) (англ. коммуникация ближнего поля), для оплаты любых товаров и покупок даже в других странах мира.

Отметим, что технология NFC превращает мобильный телефон в виртуальную банковскую карту: для оплаты покупки смартфон прикладывается к терминалу и необходимая сумма списывается с банковской карты клиента. Точно так же происходит и оплата по картам с бесконтактной технологией Visa PayWave и MasterCard PayPass.

*Браслет с бесконтактной оплатой* – это тоже один из способов бесконтактной оплаты, который становится все более востребованным

у покупателей. Важно подчеркнуть, что NFC-чипом в настоящее время оснащают различные аксессуары, но самым удобным из них признан браслет. Браслет с NFC-чипом удобен и безопасен, он всегда под рукой, когда требуется сделать покупку. Данным устройством пользуется в России достаточно небольшой процент населения (всего лишь 1,3 %) и в основном это люди, проживающие в Москве и Санкт-Петербурге. Внешний вид браслета с бесконтактной оплатой представлен на рис. 3.



Рис. 3. Браслет с NFC-чипом

Низкий уровень осведомленности среди потенциальных пользователей о данной технологии и недостаточное развитие инфраструктуры являются сдерживающими факторами в развитии технологии NFC и бесконтактной методики оплаты в России. Однако председатель правления Сбербанка Г. Греф в рамках III Конвента выпускников бизнес-школы «Сколково» упоминал, что конец карты уже близок и банкам есть на что ее заменить [28]. Развитие технологий в этой сфере будет идти к идентификации клиента с помощью биометрических данных (распознавание лица, отпечатка ладони, голоса клиента и т. д.). Кроме того, сегодня широко внедряется технология сканирования ладони. При всем вышеозначенном нельзя не отметить, что в 2018 г. всего лишь 19 % клиентов банков по Свердловской области согласились сдать свои биометрические данные, а большая часть опрошенных отнеслась к данной инновации с недоверием, несмотря на ряд ее преимуществ.

Помешать развитию новых технологий, по мнению вице-президента Ассоциации региональных банков О. Иванова, могут следующие четыре аспекта: технологический, экономический, юридический и поведенческий. Говоря о технологическом аспекте, О. Иванов отмечает, что современный уровень позволяет идентифицировать гражда-

нина по биометрическим данным. Конечно, было бы удобно, чтобы все операции гражданин мог осуществлять без привлечения дополнительных средств типа банковской карты [28]. Но тут, как уточняет эксперт, в дело вступает экономический аспект: чтобы сделать технологию массовой, нужны десятки миллиардов долларов инвестиций. В настоящее время банками по всему миру десятки миллиардов долларов уже вложены в карточную индустрию. Пока не окупятся инвестиции в предыдущую технологию, вряд ли возможно развитие чего-то нового.

Третий аспект – юридический. Как известно, в настоящее время биометрическая идентификация граждан без их согласия не допускается.

И, наконец, самое сложное во всей истории развития чего бы то ни было – поведенческие привычки граждан. Несмотря на самые уникальные технологии, граждане используют то, к чему они привыкли. А привыкли они именно к банковским картам.

Однако все вышеизложенное не означает, что развития в данной сфере не будет. Так, россиянам дадут возможность оплачивать покупки картой «Мир» с помощью браслетов и брелоков. Принцип действия браслетов и брелоков будет таким же, как у бесконтактной карты. Для совершения оплаты покупок в магазине или проезда в общественном транспорте аксессуар со встроенным в него чипом нужно будет приложить к платежному устройству. Как пояснили в Национальной системе платежных карт (НСПК), такая технология будет удобна для граждан с ограниченными возможностями.

С 2018 г. пилотный проект уже запущен Россельхозбанком, но в перспективе его распространят и на другие кредитные организации. Впрочем, браслет и брелок не единственная из существующих альтернатив банковским картам. Например, Альфа-Банк и Московский кредитный банк выпускают платежные кольца.

*Кольцо с платежной технологией* оснащается специальным чипом, аналогом того, что присутствует в пластиковых картах с NFC. В украшении устанавливается специальная микросхема, адаптированная под его размеры. На чипы, размещенные в гаджете, пользователь может нанести любую информацию, которая ему нужна. Данным видом платежа на 2018 г. пользовались лишь 0,3 % клиентов банков по Москве и Санкт-Петербургу, а в других городах о кольцах были осведомлены

лишь 0,07 % населения. На рис. 4 изображено кольцо с NFC-системой, где показано, как именно встраивается чип для дальнейшей оплаты.



Рис. 4. Кольцо с NFC-системой

Данным инновациям посвящена специальная статья «Банки для продвинутых», где журналисты упомянули, что «...разработкой гаджетов с технологией NFC увлекаются не только локальные банки, но и финансовые гиганты вроде Visa. На Олимпиаде в Рио-де-Жанейро компания представила браслеты и кольца, с помощью которых можно было расплачиваться на олимпийских объектах в городе. А Microsoft Research и Массачусетский технологический институт в свою очередь объявили о разработке так называемой умной татуировки для бесконтактных платежей» [1].

Платежное NFC-кольцо действует по всему миру и завоевало большую популярность за счет удобства и набора функций. К его преимуществам можно отнести следующие:

- возможность проводить любые платежи без использования банковской карты;
- установленная защита, препятствующая несанкционированному списанию денег;
- влаго- и пыленепроницаемость (кольцо можно не снимать ни при занятиях спортом, ни при купании, они полностью защищены от проникновения влаги и пыли, а также выполнены из прочных материалов);
- работа в автономном режиме, не требующая зарядки;
- возможность программировать гаджет в домашних условиях с использованием смартфона с поддержкой технологии NFC (для привязки электронного ключа достаточно обратиться к любому ключнику);
- разнообразие в модельном ряду (представлены разные размеры и дизайны колец) и др.

В заключение темы отметим, что несмотря на то, что альтернатив банковским картам существует достаточно много (браслеты, брелоки, часы, кольца и телефоны с системой NFC), данными видами платежей пользуются не более 1,3 % населения городов-миллионников и 0,07 % населения других городов России. Такие виды оплаты товаров имеют не только свои плюсы (быстрота и удобство), но и минусы (утрача устройства и возможность его выйти из строя). Однако, аналитики имеют большие планы в отношении развития подобных видов оплаты с целью уменьшения объемов наличности в обороте, но для этого нужно убедить население пользоваться нанотехнологиями вместо старых привычных наличных денежных средств.

## **Глава 2. АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА БАНКОВСКИХ КАРТ**

### **2.1. Анализ мирового, российского и регионального рынков банковских карт**

В настоящее время более 200 стран мира используют пластиковые карточки в платежном обороте, что позволяет сделать вывод о том, что это важнейший элемент «технологической революции» в банковском деле. Банковская пластиковая карта предоставляет массу преимуществ как для владельцев карт, так и для кредитных организаций, занимающихся их выпуском и обслуживанием. Для владельцев карт это, прежде всего, удобство, надежность, практичность, экономия времени, отсутствие необходимости иметь при себе крупные суммы наличных денег. Для кредитных организаций – повышение конкурентоспособности и престижа, наличие гарантий платежа, снижение издержек на изготовление, учет и обработку бумажноденежной массы, минимальные временные затраты. Мы перечислили далеко не полный перечень качеств пластиковых карт, обусловивших их признание на мировом рынке.

На сегодняшний день пластиковые карты являются одним из наиболее динамично развивающихся направлений в банковской деятельности, поскольку объем их использования в мировой финансовой системе достигает довольно-таки значимых величин. Так, наибольшее количество карт на одного жителя в Южной Корее составляет 4,95 шт. на 1 человека. В США этот показатель достигает 3,79, в Сингапуре – 3,42. А в целом по России показатель составил 0,96, что соответствует уровню развития банковских карт в Мексике (0,90) и Италии (1,17) [9]. При этом важно подчеркнуть, что Италия в этом плане представляет собой наиболее консервативную страну в Европе. На рис. 5 можно увидеть, что Россия отстает от развитых и даже развивающихся стран по количеству карт на одного жителя.

На конец 2018 г. по количеству терминалов Point of Sale (POS-терминалов) на миллион жителей значительно лидирует Франция (18 071 терминал), Великобритания (17 384) и США (17 288), что подтверждает развитость рынка платежных карт в этих странах. В то же

время данный показатель на территории Российской Федерации составил 1 686 терминалов на миллион жителей [8].

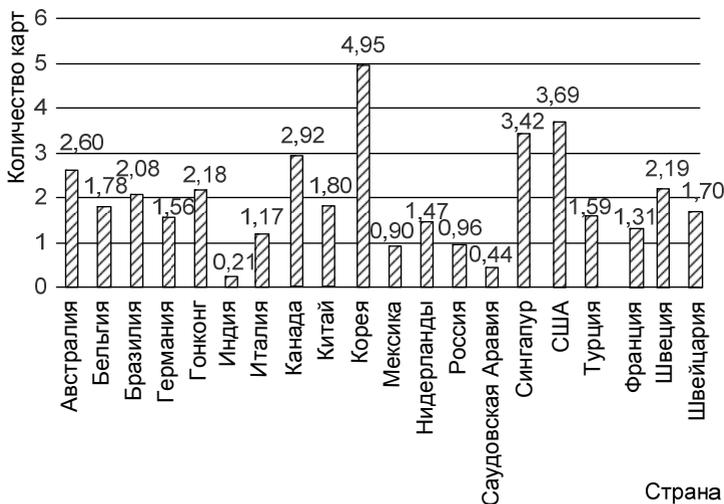


Рис. 5. Количество карт на одного жителя, шт.

Оценка показателя размера среднего платежа, совершенного с использованием платежной карты, не выявила значительных различий между странами и варьируется от 55,8 долл. (Россия) до 105,0 долл. (Великобритания) (рис. 6).

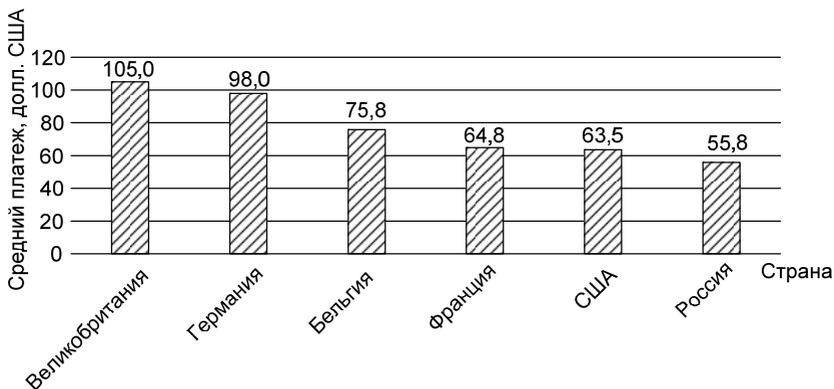


Рис. 6. Средний платеж, совершаемый с использованием карточек, выпущенных в стране

Средний объем операций по выдаче наличных через банкоматы в Российской Федерации составил 200 долл. США, в то же время во Франции, где инфраструктура для проведения платежей наиболее развита, средняя операция по получению наличных составила 105,5 долл. США. Наиболее высокий уровень снятия наличных в Италии и в Германии (в среднем около 310 долл.).

Как по количеству POS-терминалов, так и по количеству банкоматов, приходящихся на миллион жителей, ведущее место занимают США (1 659 банкоматов) и Великобритания (1 230 банкоматов). Россия значительно уступает этим странам, и на конец 2018 г. количество банкоматов в нашей стране составило 540 на миллион жителей. В прошлом году за рубежом выпуск платежных карточек достиг отметки 6,14 млрд шт., что выше на 5,2 %, чем в 2017 г. Из общего объема платежных карт на дебетовые, кредитные и предоплаченные карточки с логотипом Visa приходится 3,14 млрд шт.

Общая масса безналичных операций в европейских странах превышает уже 90 % от числа всех денежных операций, совершаемых населением. В то же время в России данный показатель на 2018 г. составляет не более 37 %. Однако его рост очевиден, поскольку по итогам 2018 г. доля безналичных операций по картам в числе общих транзакций по банковским картам выросла в 5,5 раза по сравнению с результатом 2017 г. По словам заместителя директора Департамента национальной платежной системы Центрального банка (ЦБ) РФ, за период 2013–2018 гг. доля безналичных операций с картами по количеству выросла с 43 до 75 %, а по сумме – с 35 до 60 % [8]. В 2018 г. по отношению к предыдущему году в России наблюдался существенный рост безналичных операций с картами, которые увеличились по количеству на 56 % и по сумме – на 44 %. При этом необходимо отметить, что объемы снятия наличных как по сумме, так и по количеству выросли незначительно (на 3 и 7 % соответственно).

Россияне недостаточно активно используют финансовые инструменты, связанные с безналичными платежами. По результатам опроса Национального агентства финансовых исследований, к апрелю 2017 г. пластиковые карты имели 61 % опрошенных россиян, а 22 % не имели их вовсе и заводить их не планировали [8]. Карты нужны более обеспеченным людям, считают 35 % опрошенных россиян, а также 19 % не умеют ими пользоваться, 8 % респондентов считают, что возни-

кает слишком много проблем с поиском банкоматов. Около 41 % россиян пользуются картами только для снятия наличных.

Развитие российского рынка платежных карт является одним из важнейших факторов при решении задач по сокращению расчетов наличными деньгами и развитию безналичных расчетов в области розничных платежей. Для решения указанной задачи Банком России проводится работа по созданию условий для дальнейшего совершенствования современных инструментов розничных платежей, способствующих развитию в России карточной индустрии, которое обеспечивает повышение прозрачности финансовых операций, прирост налоговых поступлений, существенно снижает издержки, связанные с обслуживанием наличного денежного оборота, ведет к увеличению объема привлеченных денежных средств в банковскую сферу и, соответственно, кредитных возможностей банков, а также во многом способствует активному развитию смежных сфер деятельности (производственной, социальной и сферы занятости).

Удельный вес безналичных операций с картами в общем объеме розничного товарооборота, общественного питания и платных услуг населению по сравнению с 2015 г. вырос в 2018 г. в 2,3 раза и составил 2,9 %, что также свидетельствует о позитивных тенденциях использования карты как инструмента безналичных расчетов.

Российские банки в 2018 г. продолжали наращивать объемы выпускаемых пластиковых карт. Ежегодно прирост составлял около 20 %. Однако, повторимся, несмотря на огромный потенциал рынка банковских карт и широкую географию, культура пользования подобными финансовыми инструментами в России пока не достигла необходимого уровня.

Одной из причин роста рынка банковских карт, по мнению экспертов, является увеличение количества граждан, получающих доход по банковской карте. В 2008 г. таких граждан было относительно немного, и они были сосредоточены в основном в крупных городах. С 2018 г. ситуация резко изменилась. По статистике первым регионом, где доля безналичных расчетов превысила 50 % в 2018 г. был Ненецкий автономный округ (АО). Аналитики Центробанка называли лидером Чукотский АО, где на долю безнала приходилось около 65 % всех расчетов (правда, здесь учитываются и P2P-транзакции (Person to Person) между физическими лицами: жители Чукотки в силу географических особенностей региона предпочитают расчеты по картам как более удобные) [8].

Из сибирских регионов в категорию, где процент безналичных расчетов выше среднероссийского, попали Томская, Иркутская области, а также Республика Бурятия; в остальных сибирских регионах данный процент средний или ниже. Омск и Новосибирск выделялись на общем фоне своей гиперцентрализованностью: более 80 % безналичных платежей проводилось в столице региона, хотя лидерами в этом неравенстве стали не они, а Санкт-Петербург на фоне Ленинградской области. В целом по стране индекс уровня разброса доли безналичных расчетов в течение последних десяти лет снижается, кроме столиц и крупных городов.

Инфраструктура безналичных расчетов в России практически сформирована. Безналичные расчеты проводятся примерно в 1,6 млн торговых точек по всей стране, и это суммарно охватывает 95 % всех расходов граждан.

Интерес к безналичным расчетам подогревает также и интерес к дальнейшим шагам развития платежных сервисов. Города, которые были лидерами по использованию системы безналичных платежей (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск), и те, которые стали ими сейчас (Сыктывкар, Петропавловск-Камчатский), уже подключили общественный транспорт к электронным платежным системам.

Так, согласно информации Банка России, в среднем по стране за одну транзакцию российский владелец пластиковой карточки получает в банкомате четыре тысячи рублей (в Москве – около 5,6 тыс. р.). При оплате картой покупок в среднем по России за одну транзакцию списывается около 1,3 тыс. р. (в Москве – около 2 тыс. р.) [8].

Около 76 % российского рынка банковских карт в 2018 г. приходилось на две международные платежные системы – VISA и MasterCard. Система VISA сегодня считается лидером (она занимает около 41 % российского рынка). При этом в России карты Visa обслуживаются более чем в 105 тыс. торговых точек и примерно в 25 тыс. банкоматов.

Система MasterCard, по данным Центробанка, занимает не менее 35 % отечественного рынка пластиковых карт. По некоторым неофициальным данным, в России этой системой уже выпущено около 20 млн карт [8].

Отметим, что региональный рынок пластиковых карт также растет. По состоянию на 1 января 2018 г. Уральским банком Сбербанка России выпущено более 6 млн банковских карт, что на 30 % превышает

аналогичный показатель предыдущего года. Банк ВТБ24 в Свердловской области выпустил свыше 70 тыс. карт, а общее число действующих карт превысило 250 тыс. По сравнению с предыдущим годом эмиссия карт увеличилась в два раза. Также в список лидеров по Уралу входит публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (ПАО УБРИР). Им выпущено более 45 тыс. пластиковых карт, что на 11 % больше, чем в 2017 г.

Также отметим, что по оценкам аналитиков 70–75 % выданных карт являются зарплатными. Это, как правило, дебетовые карты, не допускающие овердрафта. По утверждениям представителей банков, в последнее время доходы кредитных организаций от операций с одной дебетовой картой приближаются к доходам от транзакций с кредитной картой типа Visa Classic или Eurocard. Это говорит о том, что зарплатные проекты можно рассматривать как дополнительный источник прибыли для банков.

Например, у ПАО УБРИР в Свердловской области из 18 тыс. выпущенных карт около 10 тыс. являются зарплатными. Основная причина – активная работа банка в начале 2018 г. по реализации ряда значимых зарплатных проектов с бюджетными организациями, такими как университеты, заводы и больницы. При этом необходимо отметить, что продажи индивидуальных карт также достаточно велики, поскольку клиентов интересует в первую очередь уникальный набор преимуществ карт. Рынок идет к сервису, клиенты не готовы покупать просто кусок пластика, им важна функциональная сторона вопроса, т. е. тот пакет лояльности, который сопровождает покупку. Кроме того, клиенты склонны платить за удобства, поэтому приоритетным направлением работы становится повышение уровня клиентского обслуживания.

Конкуренция в сегменте пластиковых карт приводит к тому, что банки расширяют пакет услуг, прилагающийся к картам, а также выходят на тех клиентов, кто традиционно предпочитает наличные. Проводят своеобразные ликбезы для начинающих пользователей, предоставляют бонусы и скидки при оплате картой. Рост конкуренции между банками на рынке пластиковых карт обусловлен постоянным появлением новых технологичных предложений, развитостью банкоматной сети, расширением линейки кредитных продуктов и кобрендинговых программ.

В 2017 г. ПАО УБРиР была запущена программа по переводу пенсионеров на обслуживание по банковским картам национальной платежной системы МИР: им предоставлялась не только возможность получать пенсию на карту, но и скидки при расчетах по карте во многих аптеках, при этом плата за пользование картой не взималась.

Причиной повышения транзакций по картам является развитие торгового эквайринга в России. В нашем регионе эксперты отмечают активный рост количества торговых предприятий, принимающих к оплате банковские карты, и приводят статистику банков, подтверждающую развитие эквайринга на Урале. Оборот денежных средств по картам ПАО УБРиР в Свердловской области в 2018 г., по сравнению с 2017 г., увеличился на 2/3. В таком же соотношении возросло количество транзакций по пластиковым картам, а вот сумма среднего чека увеличилась лишь на 3 долл. США. Количество снятий наличных средств в банкоматах ПАО УБРиР в 2018 г., по сравнению с 2017 г., практически не изменилось, что говорит о том, что люди все больше используют безналичные средства оплаты.

По данным Сбербанка за 2018 г., клиенты Уральского банка Сбербанка России совершили по картам около 261,2 млн операций на общую сумму 1,5 трлн р. (из них 146,7 млн (56 %) – по снятию наличных, 31,3 млн (12 %) – по безналичной оплате товаров и услуг) [8]. Для сравнения в 2017 г. доля транзакций по снятию наличных составила 55 % от общего числа операций по картам, по безналичной оплате – 9,5 %. Таким образом, наблюдается позитивная динамика по переходу уральцев на безналичные формы расчетов. Растет и в целом активность использования банковских карт: общее количество транзакций в 2018 г. по сравнению с предыдущим годом выросло на 16,6 %.

В заключение отметим, банковские пластиковые карты являются важнейшим финансовым инструментом, который возник благодаря технологической революции в банковском деле. Банковские карты предоставляют массу преимуществ как для владельцев карт, так и для кредитных организаций, занимающихся их выпуском и обслуживанием. Размер среднего платежа, проведенного с помощью платежной карты среди развитых стран, варьируется от 55,8 долл. (Россия) до 105,0 долл. (Великобритания). Пластиковые карты занимают лидирующие позиции в России среди других инструментов розничных платежей. Но, несмотря

на бурное развитие рынка банковских карт в России и стабильный рост всех его показателей, карты все еще не стали полноценным платежным средством и более чем на 41 % используются для снятия наличных денег, а не для оплаты товаров и услуг.

## **2.2. Безопасность использования банковских карт**

По статистике, банковские карты постоянно становятся мишенью для злоумышленников. Проблема обеспечения безопасности проведения финансовых операций с использованием платежных банковских карт по праву считается глобальной, поскольку в процесс ее решения вовлечены как сами кредитные учреждения – эмитенты и эквайеры банковских карт, так и их клиенты – держатели карт. Ни одна кредитная организация не имеет в своем распоряжении универсального способа или технического приспособления, обеспечивающего стопроцентную защиту карт от посягательств злоумышленников.

*Наиболее распространенные махинации с банковскими картами можно классифицировать следующим образом:*

1. Попытка предъявления к оплате потерянной владельцем или украденной у него карты.

2. Кража карточных данных при совершении операций в банке путем установки считывающих устройств (скимминг).

3. Получение конфиденциальной информации, указываемой ее держателем при безналичной оплате по карте товаров и (или) услуг на сайтах интернет-магазинов.

4. Получение доступа к карт-счету путем фишинга, выведывания данных обманным путем (англ. фишинг – создание фальшивых веб-сайтов, которые имитируют популярные платежные сервисы).

5. Хищение данных карты при оплате услуг в магазинах, ресторанах и отелях для повторного проведения платежей или создания «слепок» вашей банковской карты клиента (воровством могут заниматься как сами кассиры, так и мошенники, действующие с ними в сговоре, при этом в случае, если злоумышленник подсмотрел PIN-код, доказать банку, что клиент сам не совершал эту операцию, и вернуть деньги практически невозможно).

6. Использование специальных приспособлений для блокировки пластиковой карты в банкоматах (траппинг).

7. Получение обманным путем конфиденциальной информации о карте с помощью вишинга (телефонного звонка от имени «сотрудника банка»; здесь преступник использует методы так называемой социальной инженерии. По сути, вовлеченный в разговор с «сотрудником банка» человек, сам того не желая, сообщает номер карты, одноразовый пароль и коды доступа, чтобы по его карточке можно было провести операцию).

Во многих банках проводится большая работа по обеспечению безопасности расчетов с использованием банковских карт. Например, все клиенты – держатели карт, знакомятся с правилами использования банковских карт. Правила обычно изложены в памятке держателя расчетной карты, размещенной на сайте или в самом банке.

Кроме того, существует Письмо Центробанка России от 2 октября 2009 г. № 120-Т «О памятке “О мерах безопасного использования банковских карт”» [16]. Однако подобные документы не всегда доступны обычному клиенту, а только зарегистрированным пользователям сайта. Также во многих отделениях банка ежедневно работает телефон информационного сопровождения клиентов, куда клиент может обратиться за помощью. Тем не менее, главным гарантом безопасных расчетов является непосредственно сам владелец карты. Именно его финансовая грамотность и соблюдение правил пользования банковскими картами обеспечивают безопасность расчетов с использованием банковских карт. По мнению ряда экспертов, важным сдерживающим фактором в перспективах более широкого применения банковских карт для безналичных расчетов является недостаточная финансовая грамотность населения, в том числе недостаток конкретной и доступной информации об удобстве и выгоде их использования и защите от возможной опасности их использования.

Отметим, что Банк России в настоящее время уделяет достаточное внимание этому вопросу и планирует в ближайшее время организацию программ в области финансовой грамотности, в частности в сфере розничных платежей. Развернутая и простая для понимания информация о том, как пользоваться картой в торгово-сервисной сети, преодоление негативных стереотипов, мешающих оплачивать картой товары и услуги, будут способствовать изменению отношения к платежным картам.

Перечислим *основные правила безопасного использования банковских карт*:

- 1) при расчетах банковскими картами в Интернете необходимо:
  - производить расчеты банковской картой только на сайтах с хорошей репутацией,
  - использовать специально выделенную карту с небольшим лимитом,
  - с целью расчетов за конкретную покупку рекомендуется приобретать виртуальную карту, в том числе предоплаченную, с фиксированным лимитом;
- 2) при расчетах нельзя передавать карту посторонним и следует лично присутствовать при оплате, а также не передавать данные своей карты и саму карту третьим лицам;
- 3) необходимо использовать эмбоссированную карту (с выдавленными на ней символами, а не плоскими), так как по некоторым неэмбоссированным картам невозможно обслуживание посредством POS-терминалов;
- 4) PIN-код необходимо хранить в недоступном для посторонних людей месте; деньги лучше всего снимать в кассе банка, с помощью POS-терминала с верификацией личности паспортом (если снимать деньги в банкомате, то всегда нужно распечатывать чек, он может пригодиться (не лишней будет услуга sms-оповещений для всех операций по карточке)).

Далее приведем *список мер, которые применяют банки для борьбы с мошенническими действиями*.

1. Использование технологии sms-информирования держателей банковской карты. Благодаря этому методу клиент имеет возможность отслеживать все операции с его банковской картой и отказать в совершении несанкционированной транзакции.

2. Внедрение технологии дополнительной идентификации пользователя системы дистанционного банковского обслуживания, использование надежных алгоритмов шифрования электронно-цифровой подписи для подтверждения финансовых операций.

3. Применение чиповых технологий Visa Smart Debit Credit (VSDC) в процессе выпуска международных банковских карт (самого эффективного способа защиты от скимминга (кражи персональных данных при обслуживании в банкомате, как уже говорилось)).

4. Обеспечение аппаратно-программным комплексом эквайринговой сети банка функциональной возможности проведения транзакций с использованием международных банковских карт в соответствии со стандартами Europay+MasterCard+Visa (EMV-стандартами), а также антискимминговыми устройствами.

5. Внедрение технологии безопасности 3D Secure, одобренной компаниями Visa и MasterCard (с ее помощью можно значительно снизить риски эквайреров и эмитентов при расчетах в Интернете).

6. Управление эмитентскими ограничениями (автоматический отказ в операции на стадии авторизационного запроса) по операциям, проведенным в торгово-сервисной сети и интернет-магазине, которые относятся банком к рисковому точкам.

7. Использование специальных программных систем Fraud-мониторинга (системы контроля), позволяющих посредством критических правил проводить анализ и выявлять с большей вероятностью мошеннические операции в процессе обращения банковских карт.

8. Проведение с клиентом беседы о том, как можно защититься от мошенничества с банковскими картами. Такие беседы при выдаче карты клиенту проводят специалисты некоторых банков (для кредитных организаций, например, есть рекомендации о порядке урегулирования конфликтных ситуаций, которые содержатся в Письме Банка России от 22 ноября 2010 г. № 154-Т [22]).

В связи с отсутствием приемлемого законодательства держатель карты может оказаться в безвыходной ситуации. Основным и практически единственным нормативным актом, устанавливающим правовой режим банковских карт и порядок совершения операций с их использованием, является Положение Банка России от 24 декабря 2004 г. № 266-П «Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием» [24].

Частично отношения, возникающие при расчетах банковскими картами, регулируются в РФ банковскими правилами, в частности, Указанием Банка России от 3 июля 1998 г. № 277-У «О порядке выдачи регистрационных свидетельств кредитным организациям-резидентам на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов», а также правилами платежных систем, выпускающих карты [18]. Однако, по существующему законодательству операции с использованием банковских карт формально не являются банковскими опера-

циями, так как ст. 5 ФЗ РФ «О банках и банковской деятельности», содержащая исчерпывающий перечень банковских операций, не предусматривает такого вида банковских услуг» [14].

Несмотря на довольно широкий перечень применяемых методов борьбы с мошенничеством, с юридической точки зрения держатели карт защищены не так хорошо, как клиенты банков в других странах, например, США. Законодательная база, регламентирующая такого рода конфликты и разграничивающая ответственность между банком и клиентом в случае совершения мошеннических операций, в России еще только формируется.

Пропорции злоупотреблений с пластиковыми карточками зависят от структуры банковской индустрии и поэтому сильно меняются от страны к стране. Например, по сравнению с Западной Европой, в США большие потери происходят именно за счет неправильного использования карт. Однако при этом, по оценкам экспертов, ущерб от мошенничества с применением технических средств составляет не менее 500 млн долл. в год. В табл. 1, приведена статистика потерь для компаний Visa и MasterCard.

Таблица 1

Статистика потерь для компаний Visa и MasterCard, 2018 г.

Причина	Доля в общих потерях, %
Мошенничество продавца	12,6
Украденные карты	17,2
Подделка карт	14,3
Изменение рельефа карты	8,1
Потерянные карты	7,5
Неправильное применение	7,4
Мошенничество по телефону	16,3
Мошенничество при пересылке почтой	4,5
Почтовое мошенничество	3,6
Кражи при производстве и пересылке	2,9
Сговор с владельцем карточки	2,1
Прочие причины	3,5

Отметим, что по сравнению с 2017 г. доля оффлайн-преступлений в банковской сфере выросла на 3 %, а в Сети – сократилась на 3 %.

По данным компании Zecurion (Россия), за январь–июнь 2019 г. злоумышленники похитили с помощью скимминга 900 млн р., с помощью фишинга – 140 млн р. [30]. Таким образом, оффлайн-кражи с карт набирают популярность, а мошенничество через Интернет не дает быстрого результата в чистом виде.

Еще одной легкой добычей мошенников за 2017–2019 гг. стали карты с бесконтактной оплатой, так как с карты можно списывать деньги на расстоянии и при этом не вводить PIN-код и ставить подпись. Компанией Zecurion подсчитано, что только за первый квартал 2018 г. мошенниками было украдено с бесконтактных карт более 1 млн р. [30]. В связи с этим эксперты призывают в целях безопасности каждый раз при снятии наличных средств в банкомате быть предельно внимательными.

Распознать мошеннические устройства можно по нескольким признакам: накладка на банкомате отличается от той, которая на экране; накладка на клавиатуре легко снимается.

Однако помимо держателя карты за безопасность банковских карт также несет ответственность и сам банк. Именно банковское учреждение решает, с какими параметрами защиты эмитировать карты. Среди самых *популярных средств защиты банковских карт* отечественными банками можно выделить следующее:

1. *Магнитная полоса или чип.* Магнитная полоса несет в себе информацию о владельце карты, ее лимите, сроке действия и прочее.

Чип рассматривается не только как накопитель информации, но и как способ защиты, поскольку чип в отличие от магнитной полосы генерирует для каждой транзакции специальный уникальный код, который никогда не повторяется. В случае же с магнитной полосой такого кода нет, а информация, отправляемая в банк, при снятии денег всегда одинаковая.

2. *PIN-код.* Банки часто рекомендуют не использовать легкие пароли, и тем более не писать их на карте.

3. *Код CV2 и CVV2.* Данные коды представляют собой набор из четырех цифр, которые нельзя разглашать, поскольку знание этих цифр дает возможность снять деньги с карты, минуя PIN-коды и пароли (этот способ защиты карт также сомнительный, так как при желании можно его подсмотреть или украсть карту, на которой есть вся необходимая информация).

4. *Голограмма на карте.* Ее наличие подтверждает оригинальность карты.

5. *Подпись владельца на обороте.* Однако из опыта пользователей карт можно сделать вывод, что данную подпись никто не смотрит, а некоторые ее даже и не ставят.

6. *Sms-оповещение.* Такой способ защиты эффективен от мошенников самоучек. Однако для воров-специалистов данный способ защиты не является серьезной преградой, поскольку они могут блокировать телефон на время снятия денег или перехватить сообщение, которое будет выслано в качестве подтверждения платежа.

Перечисленные способы защиты банковских карт не дают сто процентной гарантии, и поэтому для безопасности клиентов необходимы дополнительные меры.

1. Если владельцу карты не безразлична судьба его капитала, то нужно пользоваться только картой с чипом. Ранее подобные карты принимали не все банкоматы, но сегодня ситуация изменилась, и если какой-то банк откажет клиенту в снятии денег с такой карты, то данный банк будет оштрафован.

2. Если денежных средств на карте много, то обязательно нужно установить суточный лимит на их снятие. Это позволит сохранить клиенту хотя бы часть его денег. К тому же если денежные средства срочно понадобятся владельцу, то он может снять ограничения за считанные минуты в онлайн-банкинге.

3. При застревании карты в банкомате или терминале необходимо немедленно блокировать карту, и только после этого можно оставлять ее в устройстве.

4. Необходимо смотреть, какими устройствами пользуются продавцы в магазинах для снятия денег и нет ли в них ничего лишнего. Ни в коем случае нельзя оставлять свои данные сотруднику магазина для оплаты товара посредством банковского перевода.

В заключение отметим, что проблема обеспечения безопасности проведения финансовых операций с использованием платежных банковских карт по праву считается глобальной, так как мошенники ежедневно придумывают новые способы доступа к счетам клиентов банка. Выявлено, что большинство правонарушений с использованием ложных звонков и sms поступает из других стран мира, а таких мошенников намного тяжелее привлечь к ответственности. Банки

в свою очередь создают все более надежные способы защиты карт своих владельцев, но порой даже их могут обойти мошенники. Нужно помнить, что банковские карты хоть и «дань времени», но они вовсе не гарантируют сохранность денег. Поэтому к выбору пластиковых карт стоит подходить внимательно.

### **2.3. Особенности правового регулирования расчетов банковскими картами**

Правовую базу осуществления безналичных расчетов в РФ в настоящее время регулирует целый ряд законов общего и специального характера, подзаконные акты и нормативные документы.

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется федеральными законами.

Прежде всего, необходимо выделить Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (ч. 2, гл. 46 «Расчеты»), устанавливающий формы расчетов и правовые основы расчетов, регулирующий договорные основы осуществления безналичных расчетов [5]. Гражданский кодекс регулирует непосредственно гражданские правоотношения, отношения по поводу возникновения обязательств, совершения сделок и т. д.

При выдаче карты на практике заключаются самые различные договоры. Однако название «*О выдаче и обслуживании банковской карты*» для такого договора наиболее адекватным образом соответствует существу отношений сторон. Этот договор прямо не предусмотрен действующим гражданским законодательством, но и не противоречит существующему правопорядку. Так, согласно п. 2 ст. 421 ГК РФ, «Стороны могут заключить договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами» [5].

При рассмотрении структуры договора о выдаче и обслуживании банковской карты можно увидеть, что в его составе содержатся элементы двух других договоров (банковского счета и договора о совершении расчетов (расчетного договора) по операциям с использованием банковских карт).

*Договор банковского счета* необходим для проведения расчетных операций с банковскими картами. Хотя этот договор и связан с расчетными отношениями, он не может включать в себя их регули-

рование, поскольку в соответствии с законодательным определением его действие ограничивается проведением операций по счету, а порядок исполнения расчетных документов и иные вопросы, связанные с расчетами, остаются за его рамками. Это относится и к расчетам по операциям с банковскими картами, не урегулированным действующим законодательством и включающим в себя такие специфические вопросы, как, например, блокировка карты.

Следует отметить, что наличие *«расчетного» договора* предусмотрено Положением ЦБ РФ «Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием» [24]. В соответствии с ним использование карты возможно на основании договора, заключенного с ее эмитентом. Поскольку под использованием карты следует понимать в первую очередь составление расчетных документов, то договор, на основании которого она используется, включает в себя элементы договора на осуществление расчетов.

Таким образом, поскольку договор о выдаче и обслуживании банковской карты содержит в себе элементы двух вышеописанных договоров, он будет являться смешанным. В данном случае один элемент такого договора – договор банковского счета предусмотрен законом (ГК РФ), а другой – договор о совершении расчетов по операциям с использованием банковской карты – нормативным актом (Положение Банка России [24]).

Главная особенность законодательного регулирования данного договора – то, что «к отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора» (п. 3 ст. 421 ГК РФ [5]). Иными словами, это означает, что смешанный договор регулируется правилами о договорах, входящих в его состав. Но если указанные правила будут противоречить существу смешанного договора или соглашению сторон по такому договору, то они применяться не будут. Такая конструкция позволяет решить отдельные правовые проблемы, связанные с регулированием отношений по договору на выдачу и обслуживание банковской карты.

Однако при использовании так называемых классических форм безналичных расчетов, прямо предусмотренных ГК РФ (платежных поручений, требований-поручений, чеков, аккредитивов), договор на расчетно-кассовое обслуживание, заключаемый между клиентом и банком,

не является смешанным, поскольку в данном случае отношения сторон, связанные с расчетами, детально урегулированы законодательством и нормативными актами Банка России, не оставляя места договорному регулированию. К тому же отношения, возникающие при использовании классических форм безналичных расчетов, не так тесно связаны с отношениями по ведению банковских счетов, как это происходит в случае с банковскими картами. Подобная связь проявляется, в частности, и в том, что для учета операций с банковскими картами клиенту открывается специальный счет, который используется в основном только для этих целей.

Следует отметить, что Положение об эмиссии платежных карт не вводит специальный карточный счет, т. е. для соответствующих целей можно использовать любой банковский счет, если это не противоречит его режиму.

Данная проблема связана с законодательным регулированием договора банковского счета. Гражданское законодательство предусматривает, что «остаток денежных средств на счете выдается клиенту либо по его указанию перечисляется на другой счет не позднее семи дней после получения соответствующего письменного заявления клиента» (п. 3 ст. 859 ГК РФ [5]). Однако при закрытии карточного счета расчетные документы с требованиями к нему могут приходиться еще 30–45 дней. Таким образом, при буквальном выполнении законодательного предписания банк навлекает на себя риск убытков, так как истребовать денежные суммы у клиента после закрытия его счета в ряде случаев достаточно проблематично.

Предлагается следующее решение проблемы. Поскольку, как было установлено выше, договор банковского счета входит в качестве элемента в смешанный договор о выдаче и обслуживании банковской карты, то правила о первом применяются ко второму, если это не противоречит его существу или соглашению сторон. Очевидно, что правило о семи днях, предназначенных для возврата денег клиенту, противоречит существу договора о выдаче и обслуживании банковской карты и, следовательно, на основании правила ГК РФ о смешанном договоре применяться не должно [5]. В данном случае подлежит применению срок, установленный в договоре между эмитентом и держателем карты, что, как было показано, полностью соответствует требованиям действующего законодательства.

Срок возврата денежных средств клиенту при закрытии его карт-счета должен устанавливаться с учетом правил соответствующей платежной системы, а именно с учетом максимально возможного срока получения расчетных документов с требованиями к карт-счету после совершения последней операции с банковской картой. Если срок, установленный в договоре, значительно отличается от срока, определяемого правилами платежной системы, то договорный срок может быть признан недействительным на основании норм ГК РФ о договоре присоединения (ст. 428 ГК РФ [5]). В этом случае речь идет о конструкции договора, условия которого определены одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах и могли быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом.

Практически все договоры с держателями карт заключаются именно в форме *договора присоединения*. Далее ГК РФ устанавливает, что «присоединившаяся к договору сторона вправе потребовать расторжения или изменения договора, если договор присоединения хотя и не противоречит закону и иным правовым актам, но лишает эту сторону прав, обычно предоставляемых по договорам такого вида, исключает или ограничивает ответственность другой стороны за нарушение обязательств либо содержит другие явно обременительные для присоединившейся стороны условия, которые она, исходя из своих разумно понимаемых интересов, не приняла бы при наличии у нее возможности участвовать в определении условий договора» [5]. Таким образом, существуют ограничения даже для концепции смешанного договора, оставляющей значительное место усмотрению сторон.

Положение об эмиссии платежных карт и действующее гражданское законодательство допускают, что удостоверение прав распоряжения денежными суммами (кредитной линией), находящимися на счете, по операциям с банковскими картами возможно с использованием аналогов собственноручной подписи (кодов, паролей и иных средств, подтверждающих, что распоряжение дано уполномоченным на это лицом). Указанное положение не детализирует, какими конкретно аналогами собственноручной подписи могут быть удостоверены указанные права. Поэтому, согласно п. 3 ст. 847 ГК РФ [5], конкретный аналог собственноручной подписи (например, PIN-код), подлежащий применению при совершении операций с банковскими картами, должен быть определен в договоре между эмитентом и держателем.

Для обеспечения исполнения обязательства держателя карты по совершению операций в пределах остатка средств на карт-счете или предоставленной ему кредитной линии эмитент может требовать внесения определенной денежной суммы на депозит. Сразу следует отметить, что название данного депозита – страховой – несколько некорректно, поскольку со страхованием он ничего общего не имеет и, более того, в силу закона кредитным организациям запрещено заниматься этим видом деятельности. Поэтому для того, чтобы избежать возможной и ненужной путаницы предлагается называть его обеспечительным, что полностью соответствует его юридической природе.

Очевидно, что *обеспечительный депозит* является банковским вкладом, поскольку удовлетворяет условиям договора банковского вклада. Так, п. 1 ст. 834 ГК РФ гласит: «По договору банковского вклада (депозита) одна сторона (банк), принявшая поступившую от другой стороны (вкладчика) или поступившую для нее денежную сумму (вклад), обязуется возвратить сумму вклада и выплатить проценты на нее на условиях и в порядке, предусмотренных договором» [5].

Не вызывает сомнений и обеспечительная природа указанного депозита, поскольку именно он обеспечивает исполнение обязательства держателя карты проводить соответствующие операции в пределах остатка средств на карт-счете или предоставленной ему кредитной линии. Однако встает вопрос о правомерности такого средства обеспечения, поскольку оно прямо не предусмотрено действующим гражданским законодательством. В связи с этим следует подчеркнуть, что перечень видов обеспечения исполнения обязательств, предусмотренных ГК РФ, является открытым. Так, п. 1 ст. 329 ГК РФ устанавливает, что «исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом... и другими способами, предусмотренными законом или договором» [5]. Иными словами, контрагенты по договору на законных основаниях могут предусмотреть способ обеспечения взаимных обязательств, отличный от моделей, предложенных законодательством.

Подтверждение правомерности обеспечительного депозита содержится и в Положении об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием [24]. Приложение 2 к данному документу, регулирующее бухгалтерский учет операций с банковскими картами, устанавливает перечень счетов, предназначенных для учета денежных средств, депонированных в кредитной организации для

обеспечения операций физических и юридических лиц с использованием кредитных и расчетных банковских карт.

В правовом регулировании существует еще одна проблема операций с банковскими картами: Высший арбитражный суд РФ занял позицию, в соответствии с которой безналичные денежные средства не могут быть предметом залога (Постановление Президиума Высшего арбитражного суда РФ от 2 июля 1996 г. № 7965/95) [7]. Впрочем представляется, что на обеспечительный депозит данный запрет не распространяется, поскольку он является не залогом, а качественно другим способом обеспечения исполнения обязательств. Высший арбитражный суд разъяснил, что «одним из существенных признаков договора о залоге является возможность реализации предмета залога» [7]. В соответствии с договором обеспечительного депозита безналичные денежные знаки, составляющие предмет данного вида обеспечения исполнения обязательств, не подлежат реализации в случае неисполнения держателем своих обязательств, но являются объектом удовлетворения требований эмитента (кредитора).

Последний вопрос, связанный с обеспечительным депозитом, заключается в том, что, поскольку он подпадает под определение банковского вклада, к нему должно быть применимо правило о его выдаче вкладчику – физическому лицу по его первому требованию (ч. 3 п. 2 ст. 837 ГК РФ [5]), однако в этом случае будет утрачена его обеспечительная функция. Решить эту проблему можно с использованием уже упомянутой концепции смешанного договора. Соглашение об обеспечительном депозите является смешанным договором, поскольку, как было показано выше, оно содержит элементы договора банковского вклада и договора об обеспечении исполнения обязательств, предусмотренных ГК РФ.

Правила, формы, сроки и стандарты осуществления безналичных расчетов устанавливает Банк России в соответствии с Федеральным законом от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ (ред. от 28 декабря 2013 г.) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [23].

Согласно положению от 18 июля 2000 г. № 115-П «О порядке подготовки и вступления в силу официальных разъяснений Банка России» [19] ЦБ РФ издает также официальные разъяснения по вопросам применения федеральных законов и иных нормативных правовых актов. Эти разъяснения нормативными актами не являются, однако «обязательны

для применения субъектами, на которых распространяет свою силу нормативный правовой акт, по вопросам применения которого издано официальное разъяснение ЦБ РФ» [19].

В настоящее время действуют правила безналичных расчетов, утвержденные Банком России в следующих документах:

- Положение Банка России «О правилах осуществления перевода денежных средств» (утв. Банком России 19 июня 2012 г. № 383-П) (зарегистрировано в Минюсте России 22 июня 2012 г. № 24667) [20];

- Положение Банка России «О платежной системе Банка России» (утв. Банком России 29 июня 2012 г. № 384-П) (ред. от 25 октября 2013 г.) (зарегистрировано в Минюсте России 04 июля 2012 г. № 24797) [17].

Наряду с указанными актами Банка России также можно выделить Положение от 23 июня 1998 г. № 36-П «О межрегиональных электронных расчетах, осуществляемых через расчетную сеть Банка России» [15]. Указанное положение устанавливает правила обмена электронными документами и пакетами электронных документов, которые используются при осуществлении безналичных расчетов через расчетную сеть Банка России между Банком России, кредитными организациями (филиалами) и другими клиентами Банка России.

*Банковское законодательство* – это акты специального законодательства (публичного законодательства), направленные на регулирование банковской системы, банковской деятельности.

Так, Федеральный закон от 02 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 03 апреля 2014 г.) [14], регулирует правовое положение банков и иных кредитных организаций.

Также банковское законодательство направлено на регулирование особых публичных правоотношений. Так, законы «О банках и банковской деятельности» [14] и «О Центральном банке Российской Федерации (Банка России)» [23] имеют совершенно иной (в отличие от ГК РФ) предмет правового регулирования. Таким образом, банковское законодательство регулирует так называемый административный порядок совершения безналичных расчетов, тогда как гражданское устанавливает права и обязанности сторон по обязательству, порядок совершения сделки и т. д.

В связи с вышеизложенным представляется, что «банковские нормы», регулирующие совершение безналичных расчетов, не должны противоречить гражданскому законодательству.

Тем не менее, законодательная база России, регламентирующая работу с банковскими пластиковыми картами, еще формируется. Банки руководствуются федеральными законами, нормативно-правовыми актами Правительства РФ и нормативными актами Банка России, а также одновременно разрабатывают свои внутренние инструкции и правила по организации эмиссии и проведения операций с банковскими картами, при этом принимая во внимание стандарты и правила, разработанные платежными организациями. Отношения между участниками платежной системы регулируются заключенными между ними договорами.

В качестве заключения отметим, что безналичные денежные средства появились еще в 1880 г. и активно пользуются спросом по настоящее время. Вместе с тем, банковские карты претерпели большие изменения с начала своего существования, а именно модернизировались с бумажных чеков до пластиковых карт. Развитые страны уже давно сокращают сферы использования наличных денежных средств и только небольшой процент населения получают наличными средствами заработную плату (в Англии – 15 % занятых, во Франции – менее 13 %, в Германии – 7 %, в США – только 3 %). При этом, проанализировав тенденцию использования карт населением в России с 1 января 2018 г. по 1 января 2019 г., можно отметить, что доля активных карт Visa у населения за год снизилась с 45 до 39,5 %, а Mastercard – с 42 до 36 %. Снижение доли международных платежных систем происходит на фоне удвоения доли активных карт «Мир» с 12,5 до 24,5 %. В денежном выражении держатели карт Visa в 2018 г. оплатили товары и услуги на сумму 10,4 трлн р. (рост составил 26,8 %), Mastercard – на 8,3 трлн р. (рост составил 29,6 %), «Мир» – на 2,7 трлн р. (рост увеличился в 8,3 раза). В целом за 2018 г. рынок безналичных платежей в России вырос на 40 % и составил 22 трлн р. Отметим вновь: существует множество альтернатив банковским картам (браслеты, брелоки, часы), но и они не внушают доверия пользователям, и поэтому в России данными альтернативами пользуется лишь 1,3 % всего населения страны.

## **Глава 3. ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БАНКОВСКИХ КАРТ НА ПРИМЕРЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «АЛЬФА-БАНК»**

### **3.1. Экономическая характеристика кредитно-финансового учреждения**

*Акционерное общество «Альфа-Банк»* – одна из первых негосударственных кредитных организаций. Банк был основан в 1990 г. Его создателем является М. Фридман, известный российский бизнесмен.

Интересно, что изначально Альфа-Банк создавался как кэптивное финансовое учреждение, рассчитанное на обслуживание финансовых интересов одной группы. Однако в дальнейшем банк вырос, расширил сферы своей деятельности и стал полноценным и даже в чем-то лучшим классическим универсальным банком.

Альфа-Банку удалось пережить не один кризис. Тем не менее, даже в самые тяжелые времена кредитная организация выстояла. «Альфа Групп» – структура еще «первого призыва», среди которых когда-то были такие организации, как «Менатеп», «Столичный банк сбережений», «Онексимбанк» и др. Многие из этих организаций давно забыты. Другие сменили сферу деятельности. И только Альфа-Банк полностью сохранился, вырос и стал флагманом частного банковского капитала страны.

В настоящее время Альфа-Банк является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами.

*Стратегическими приоритетами банковской группы «Альфа-Банк»* на 2019 г. были поддержание статуса лидирующего частного банка в России с акцентом на надежность и качество активов, а также ориентированность на лучшие в отрасли качество обслуживания клиентов, технологии, эффективность и интеграцию бизнеса.

*Основными задачами банка* были следующие:

1. Содействие росту инвестиционной и коммерческой активности в экономике Российской Федерации.
2. Содействие формированию и развитию частного предпринимательства.
3. Получение оптимальной прибыли от использования собственных и заемных средств.

Для достижения этих целей Банк осуществляет следующие *основные виды деятельности*:

1. Привлечение средств юридических и физических лиц в рублях и иностранной валюте, мобилизация кредитных ресурсов на внутреннем и международном финансовых рынках.

2. Организация и осуществление расчетов своих клиентов, связанных с их производственной, торговой и иной деятельностью, включая расчеты с нерезидентами.

3. Предоставление кредитов на операции, связанные с производственной, торговой и другими видами деятельности клиентов Банка.

4. Предоставление всех видов банковских услуг в соответствии с лицензией, выданной Банком России.

5. Оказание консалтинговых услуг в сфере банковской и финансовой деятельности.

6. Осуществление иных видов деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Банковская группа «Альфа-Банк» выпустила в ноябре 2018 г. трехлетние еврооблигации на сумму 500 млн долл. США. Этот выпуск стал первым в 2018 г. публичным размещением еврооблигаций подобного размера на первичном рынке среди российских финансовых институтов после пересмотра международным финансовым сообществом отношения к российскому страновому риску. В октябре 2018 г. Альфа-Банк разместил рублевые облигации на общую сумму 10 млрд р. со срочностью 36 месяцев и ставкой купона 12 % годовых. Ведущие международные рейтинговые агентства присваивают Банковской группе «Альфа-Банк» одни из самых высоких рейтингов среди российских частных банков.

По итогам 2018 г. Альфа-Банк подтвердил лидирующие позиции в банковском секторе России. Так, Альфа-Банк победил сразу в трех номинациях Третьей ежегодной премии инноваций и достижений финансовой отрасли «Банковская сфера», организованной журналом «Банковское обозрение». Два года подряд банк удостоивался номинации «Самый инновационный банк» как финансовое учреждение, применяющее в своей работе наиболее современные и передовые технологии. Альфа-Банк – один из лучших банков для состоятельных клиентов по версии исследовательской компании Frank Research Group. Кроме того, по данным авторитетного исследования Euromoney FX Survey 2018, Альфа-Банк значительно улучшил свои позиции в рейтинге крупнейших мировых банков по обороту на рынке Forex, под-

нялся с 36 до 31-го места в мире. Альфа-Банк оставался единственным из российских банков в рейтинге ТОП-50. Если же говорить о платформе Интернет-банк «Альфа-Бизнес Онлайн» – это одно из самых эффективных решений для бизнеса, по версии Markswebb Rank & Report.

*Приоритетным направлением деятельности и развития банка является наиболее полное удовлетворение потребностей хозяйствующих субъектов и населения в банковских продуктах и услугах.* Альфа-Банк на основании лицензии Банка России на осуществление банковских операций предлагает юридическим лицам, частным предпринимателям и населению широкий спектр услуг, которые приведены в табл. 2.

Таблица 2

Продукты Альфа-Банка для физических лиц

Основные			Дополнительные
Расчетные	Сберегательные	Кредитные	
Текущий счет	Накопительный «Альфа-Счет»	Разрешенный овердрафт по текущему счету	Удаленные каналы доступа
Международные пластиковые карты	Депозиты	Кредитная карта	Инвестиционные программы
–	Счет «Накопилка»	Потребительский кредит	Индивидуальные банковские сейфы

*Одним из перспективных направлений развития своих продуктов Альфа-Банк считает пластиковые карты, как дебетовые, так и кредитные, а основное внимание акцентирует на развитии и разработке бонусных программ и программ лояльности для клиентов.*

В рейтинге российских банков по ключевым показателям деятельности с использованием отчетности кредитных организаций РФ, публикуемом на сайте Банка России, Альфа-Банк находится на 4-м месте (табл. 3).

Таблица 3

Финансовый рейтинг банков

Место	Название банка	Год, тыс. р.		Изменение, %
		2018	2019	
1-е	Сбербанк России	27 356 547 190	28 973 297 245	+5,91
2-е	ВТБ	13 832 231 418	14 483 875 051	+4,71
3-е	Газпромбанк	6 180 851 382	6 614 267 527	+7,01
4-е	Альфа-Банк	3 243 100 096	3 687 383 320	+13,70

В табл. 4 представлены показатели деятельности банка.

Таблица 4

Основные показатели деятельности Альфа-Банка  
за 2016–2018 гг.

Показатель	Год, млрд р.			Темп роста (снижения) по периодам, %		
	2016	2017	2018	2016– 2017 гг.	2017– 2018 гг.	2018– 2016 гг.
Активы	2246,84	2495,74	3215,95	111,08	128,86	143,13
В том числе: чистая ссудная задолженность	1491,72	1775,85	2247,74	119,05	126,57	150,68
Собственные средства	227,53	261,40	356,02	114,89	136,20	156,47
Обязательства	2019,32	2234,35	2859,93	110,65	128,00	141,63
В том числе: вклады физиче- ских лиц	867,86	1019,57	1300,07	117,48	127,51	149,80
Прибыль до на- логообложения	11,316	60,248	139,829	532,41	232,09	1235,68
Рентабельность активов (ROA), %	0,50	2,41	4,35	479,32	180,11	863,31
Рентабельность капитала (ROE), %	4,97	23,05	39,28	463,42	170,40	789,70

Согласно данным табл. 4, все показатели баланса демонстрируют положительные изменения. Так, при росте общей величины активов темп роста чистой ссудной задолженности более быстрый (банк наращивал темпы выдачи кредитов). Собственные средства увеличиваются за анализируемый период на 56,47 %, одновременно наблюдается рост зависимости от внешних кредиторов только на 41,63 % (повышается уровень самофинансирования и сокращается зависимость банка). Рост общей суммы обязательств сопровождается более быстрым темпом роста вкладов физических лиц (49,80 %), что свидетельствует о росте доверия населения к Альфа-Банку. Помимо улучшения структуры баланса также увеличилась рентабельность деятельности. Например, рентабельность капитала банка увеличивается с 4,97 до

39,28 %, т. е. доля прибыли в каждом вложенном в деятельность банка рубле увеличилась на 34,30 %. Рентабельность активов была более низкой, тем не менее также увеличилась с 0,50 до 4,35 %.

Учитывая рост доходности, можно отметить, что динамика показателей рентабельности Альфа-Банка была более быстрой, чем в среднем по банкам из рейтинга ТОП-50 банков по величине активов (рис. 7).

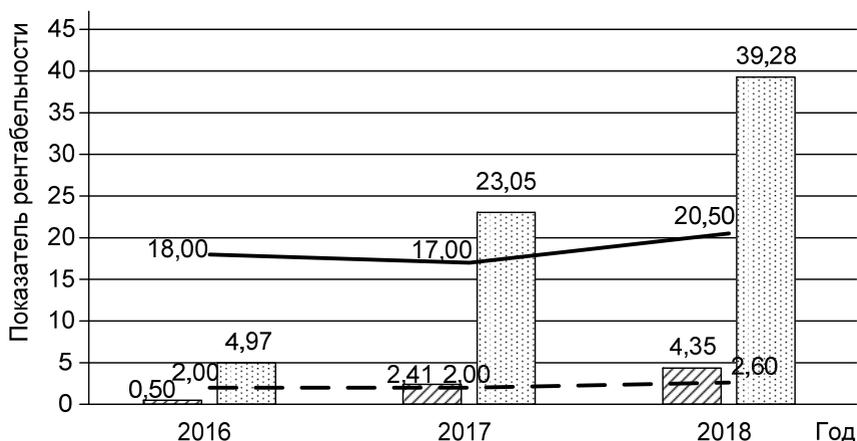


Рис. 7. Динамика показателей рентабельности Альфа-Банка и средних значений рентабельности ведущих банков по величине активов за 2016–2018 гг.:

▨ – ROA; ▨ – ROE;  
 — — — — — ROA ведущих банков; - - - - - ROE ведущих банков

Согласно данным ЦБ РФ, средняя рентабельность активов банков увеличилась на 0,6 % и составила в 2018 г. 2,6 %, рентабельность собственного капитала увеличилась на 2,5 % и в конце анализируемого периода составила 20,50 %.

При этом в Альфа-Банке в 2016 г. рентабельность была низкой. С 2017 г. деятельность банка становится более доходной, и два последних анализируемых года приносят акционерному обществу «Альфа-Банк» больше прибыли, чем в среднем по рынку. Особенно большая разница проявилась в 2018 г., когда рентабельность возрастает почти в 2 раза по сравнению с 2016 г.

Данное положение свидетельствует о том, что банк быстро восстановил свои позиции после экономической нестабильности 2014–2015 гг. Несмотря на то, что кризисные явления в экономике сохранялись, по экономическим показателям можно судить об эффективной работе Альфа-Банка в нестабильных экономических условиях.

В табл. 5 представлено изменение структуры активов банка.

Таблица 5

Состав и динамика активов Альфа-Банка  
за 2016–2018 гг.

Актив	Абсолютное значение по годам, млрд р.			Темп роста (снижения), %
	2016	2017	2018	
Денежные средства	83,834	86,174	90,877	108,400
Средства в ЦБ РФ	108,753	120,115	118,192	108,680
Средства в кредитных организациях	51,492	40,252	62,024	120,450
Финансовые активы	99,666	66,250	95,023	95,340
Чистая ссудная задолженность	1491,720	1775,851	2247,743	150,680
Чистые вложения	324,900	310,900	315,542	97,120
Отложенный налоговый актив и требования по налогу на прибыль	19,600	18,100	3,677	18,760
Основные средства, нематериальные активы и запасы	26,723	25,900	27,332	102,280
Прочие активы	40,100	52,100	255,537	637,250
<i>Всего активы</i>	2246,840	2495,743	3215,947	143,130

Как видно из табл. 5, чистая ссудная задолженность увеличилась в абсолютном выражении на 50,68 %, наблюдался рост ее удельного веса на 3,50 %. Это обусловлено снижением финансовых активов на 4,66 %, и соответственно сокращением их доли с 4,44 до 2,95 %. Кроме того, отмечено сокращение чистых вложений банка на 2,88 %, что привело к сокращению их доли с 14,46 до 9,81 %. Остальные активы не оказывают существенного влияния на структуру актива, так как занимают незначительный удельный вес.

Существенная концентрация активов Альфа-Банка в чистой ссудной задолженности (рис. 8) представляет серьезную угрозу, поскольку повышает риски потери финансовых ресурсов в результате неоплаты долга.

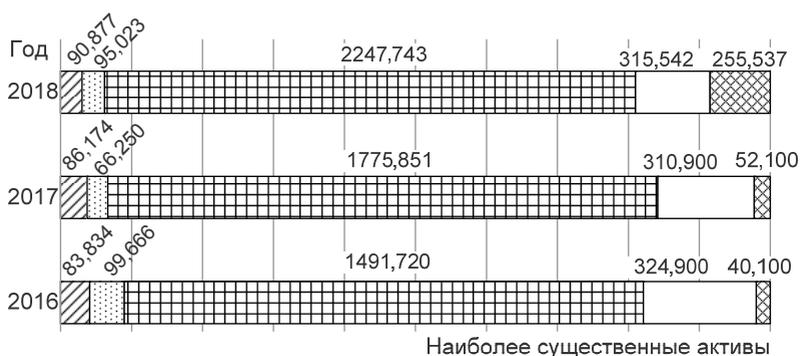


Рис. 8. Структура наиболее существенных активов баланса Альфа-Банка за 2016–2018 гг., млрд р.:

▨ – денежные средства; ▩ – финансовые активы; ▧ – чистая ссудная задолженность; □ – чистые вложения; ▩ – прочие активы

Активы Альфа-Банка финансируются посредством собственных и заемных источников (табл. 6).

Таблица 6

Состав и структура пассивов Альфа-Банка за 2016–2018 гг.

Показатель	Абсолютное значение по годам, млрд р.			Темп роста (снижения), %
	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5
<i>1. Пассивы</i>				
Средства ЦБ РФ	16,707	4,900	7,947	47,570
Средства кредитных организаций	228,711	186,463	203,575	89,010
Вклады юридических лиц	867,863	1019,565	1300,066	149,800
Выпущенные долговые обязательства	171,400	116,494	139,235	81,230
Прочие обязательства	46,900	54,306	71,313	152,050
Резервы	6,772	8,982	15,373	227,010
<i>Всего (обязательства)</i>	<i>2019,315</i>	<i>2234,345</i>	<i>2859,929</i>	<i>414,630</i>
<i>2. Источники собственных средств</i>				
Средства акционеров	59,587	59,587	59,587	100,000
Эмиссионный доход	1,810	1,810	1,810	100,000

Окончание табл. 6

1	2	3	4	5
Резервный фонд	2,900	2,979	2,979	102,720
Переоценка основных средств и ЦБ РФ	7,500	6,700	3,748	49,970
Нераспределенная прибыль прошлых лет	150,700	147,689	151,295	120,300
Неиспользованная прибыль за отчетный период	4,900	42,605	106,598	2175,470
<i>Всего (собственные средства)</i>	<i>227,525</i>	<i>261,397</i>	<i>356,019</i>	<i>156,470</i>
<i>Всего (пассивы)</i>	<i>2246,840</i>	<i>2495,742</i>	<i>3215,948</i>	<i>143,130</i>

Наглядно структура пассивов АО «Альфа-Банк» отражена на рис. 9.

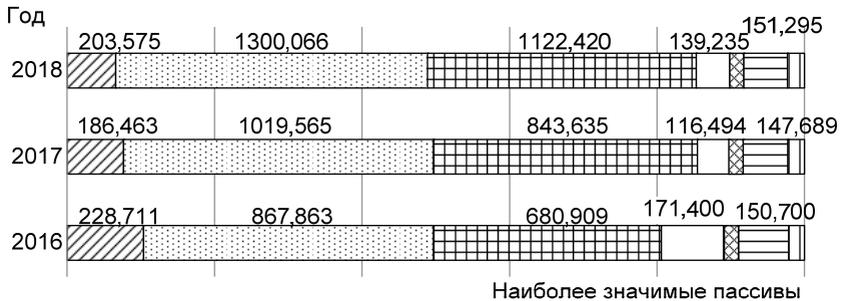


Рис. 9. Структура наиболее значимых пассивов баланса Альфа-Банка за 2016–2018 гг., млрд р.:

- ▨ – средства кредитных организаций; ▩ – вклады юридических лиц;
- ▤ – вклады физических лиц (данные в табл. 7 не приводятся);
- – выпущенные долговые обязательства; ▩ – средства акционеров (количественно не обозначены ввиду их незначительной величины);
- ▤ – нераспределенная прибыль прошлых лет; ▨ – прочие пассивы (количественно не обозначены ввиду их незначительной величины)

Отметим, что удельный вес собственных средств в финансировании активов банка увеличился с 10,13 до 11,07 %, соответственно на долю привлеченных средств в 2016 г. приходилось 89,87 %, а в 2018 г. – 88,93 %. Данная динамика обусловлена более быстрым ростом собственных средств, по сравнению с заемным капиталом банка. Вместе с тем соотношение собственного и заемного капитала являлось оптимальным и превышало установленный норматив достаточности собственных средств в 10 %.

В целом по структуре пассива можно сказать, что Альфа-Банк – активный участник банковского рынка, поскольку ежегодно привле-

кает все больше финансовых ресурсов физических и юридических лиц. Так, вклады, являясь основным элементом пассива (80,00 % всех обязательств), увеличиваются в абсолютном выражении на 56,41 % за анализируемый период. Данный факт свидетельствует о доверии клиентов к акционерному обществу «Альфа-Банк».

Отмечается рост нераспределенной прибыли в абсолютном выражении на 20,30 % за анализируемый период, что свидетельствует об устойчивом развитии Альфа-Банка, и говорит о reinvestировании получаемой чистой прибыли.

Чистая прибыль Альфа-Банка увеличивается с 2016 по 2018 гг. более чем в 20 раз (табл. 7). При этом рост чистой прибыли происходит в результате разной динамики расходов и доходов банка.

Таблица 7

Показатели отчета о финансовых результатах Альфа-Банка за 2016–2018 гг.

Показатель	Абсолютное значение по годам, млрд р.			Темп роста (снижения) по периодам, %	
	2016	2017	2018	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Чистые процентные доходы	182,32	197,22	214,85	108,17	108,94
Комиссионные доходы	62,40	73,60	94,41	117,95	128,27
Прочие доходы	4,40	17,70	78,50	402,27	443,50
<i>Всего (доходы)</i>	249,12	288,52	387,76	115,81	134,40
Процентные расходы	62,82	119,55	91,10	190,32	76,20
Комиссионные расходы	18,67	23,50	29,14	125,90	124,02
Операционные расходы	78,95	91,12	101,05	115,41	110,89
Прочие расходы	77,40	27,50	10,24	35,53	37,24
<i>Всего (расходы)</i>	237,84	261,68	231,53	110,02	88,48
Прибыль до налогообложения	11,32	60,25	139,83	532,41	232,09
Возмещение по налогам	6,33	17,64	33,23	278,70	188,36
Прибыль после налогообложения	4,99	42,61	106,50	854,49	249,97

Важно подчеркнуть, что при росте общей суммы доходов на 55,65 % совокупные расходы сократились на 2,65 %, причем основное сокращение было по прочим расходам (–86,76 %), к которым относятся расходы по операциям с финансовыми активами, с иностранной валютой и др. При этом процентные расходы увеличились на 45,02 %, что является следствием роста вкладов клиентов.

Описанная динамика свидетельствует о росте доходности акционерного общества «Альфа-Банк» за анализируемый период.

Основная доля доходов банка – это процентные доходы, их доля значительно сокращается с 2016 по 2018 гг. (рис. 10), т. е. в конце анализируемого периода Альфа-Банк получает доходы преимущественно от предоставления кредитов физическим и юридическим лицам, тем не менее данный вид дохода сокращается в результате снижения процентных ставок по кредитам.

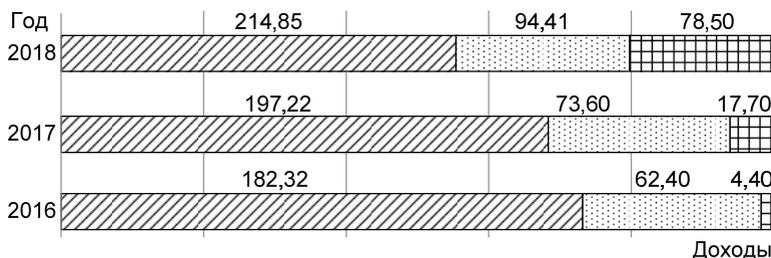


Рис. 10. Структура доходов Альфа-Банка за 2016–2018 гг., млрд р.:  
 ▨ – чистые процентные доходы; ▩ – комиссионные доходы; ▧ – прочие доходы

Отметим, что при снижении доли процентных доходов увеличивалась доля прочих доходов, т. е. доходов, не связанных с основной деятельностью кредитной организации, что говорит о снижении эффективности основной деятельности, т. е. банковской. Основная же доля расходов – это процентные расходы (рис. 11), и их доля в общей структуре расходов увеличилась с 26,41 до 39,35 %, следовательно, увеличились и выплаты банка по привлеченным средствам – депозитам.

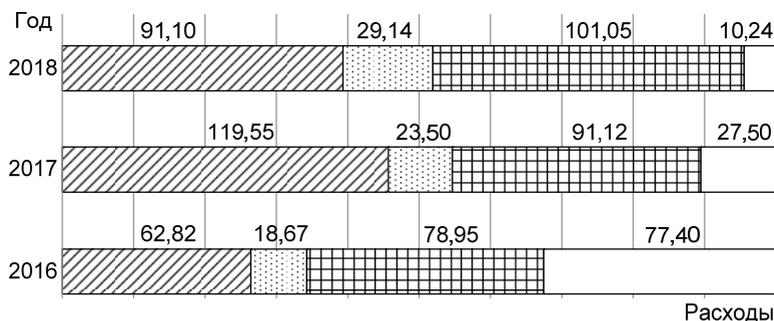


Рис. 11. Структура расходов Альфа-Банка за 2016–2018 гг., млрд р.:  
 ▨ – процентные расходы; ▩ – комиссионные расходы;  
 ▧ – операционные расходы; □ – прочие расходы

Таким образом, опираясь на вышеизложенное, можно указать, что *Альфа-Банк является универсальным банком*, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и т. д.

Данное негосударственное кредитное учреждение – один из важных участников банковской сферы России. Почти весь пакет акций, а именно 99,89 % принадлежит акционерному обществу «АБ Холдинг», которым, в свою очередь, владеет компания «Альфа-Групп».

Альфа-Банк занимает сильную бизнес-позицию на российском рынке и поддерживает высокое качество профиля рисков. На протяжении многих лет этот банк демонстрирует высокие и превышающие средние показатели сопоставимых банков, несмотря на меньшую рыночную долю, чем у других крупных банков.

Таким образом, по основным экономическим показателям банка можно сказать, что Альфа-Банк получает прибыль от осуществления деятельности, которая ежегодно увеличивается. Основные доходы и расходы Альфа-Банка – это процентные доходы и расходы, т. е. результаты основного вида деятельности – осуществления банковских операций. Отрицательно характеризует деятельность банка превышение темпа прироста расходов над доходами, что в целом приводит к снижению доходности финансово-кредитной организации.

### **3.2. Анализ операций кредитно-финансового учреждения с пластиковыми картами**

Доля операций по оплате гражданами России товаров и услуг банковскими картами в 2018 г. составила порядка 80 % от общего количества транзакций, проведенных физическими лицами по своим платежным картам. Это стало рекордным показателем за 2013–2018 гг., как свидетельствует статистика Банка России. Следует отметить, что растет количество операций покупок относительно операций по снятию наличных. При этом объем снятия наличных примерно вдвое превышает объем покупок.

Всего же объем эмиссии карт российских банков вырос за 2018 г. на 4,5 %, до 254,8 млн, или 1,7 карты на одного жителя. В течение 2018 г. на территории России и за ее пределами с использованием банковских карт было совершено 17,9 млрд транзакций на сумму 51,2 трлн р. (рост

по сравнению с 2017 г. на 36,2 и 23,4 % соответственно). В среднем за год одним жителем было совершено более 120 операций на 349,7 тыс. р. (в 2017 г. – 90 операций на 283,8 тыс. р.).

Число операций по оплате товаров и услуг стремительно растет. За 2013–2018 гг. число таких операций увеличилось более чем в 10 раз, а процент от общего числа операций возрос с 30 до 80 %, что говорит о постепенном переходе клиентов к безналичному расчету.

В совокупном объеме розничной торговли, платных услуг населению и оборота общественного питания доля оплаты картами товаров и услуг выросла с 3,5 до 30,5 %. Это прямое доказательство того, что граждане признают удобство безналичных расчетов.

Центробанк Российской Федерации также осуществляет статистику операций с банковскими картами по объему денежных средств. Здесь показатель безналичных расчетов за товары и услуги гораздо более скромный. За 2018 г. объем покупок товаров и услуг с использованием банковских карт составил 11,2 трлн р., это немногим более 30 % от общего числа операций. Снятие наличных доминирует в денежном выражении, однако доля таких операций снизилась с 91 % в 2012 г. до 69 % в 2018 г.

Можно утверждать, что держатели банковских карт в России на 2018 г. предпочитают использовать наличные деньги для оплаты товаров и услуг, а банковские карты служат в основном для хранения денежных средств. Это говорит о некоторой консервативности клиентов и слабом развитии безналичных платежей.

Так, по данным VISA, средний размер чека по премиальным картам в 2017 г. снизился на 6 % и составил 150 долл. США. В то же время россияне стали чаще использовать банковские карты для оплаты товаров и услуг за границей, где общее количество транзакций увеличилось на 12 %. Такие данные приводятся в исследовании VisaNet (статистика по трансграничным транзакциям по картам Visa Gold, Visa Platinum, Visa Signature и Visa Infinite без учета онлайн-платежей).

Наибольшее количество премиальных платежных карт находится на руках у жителей Москвы (в среднем 2,2 карты). Важно отметить, что 55 % респондентов владеют только одной премиальной картой, каждый четвертый – двумя, еще 12 % – тремя, а четыре и более карт почти у каждого десятого (9 % респондентов).

Больше всего интернет-транзакций приходится на сегмент развлечения (33,94 % от общего числа, средний чек – 3 045 р.). Затем идет оплата

различных сервисов, коммунальных услуг, налогов и пр. (23 % транзакций, средний чек – 7 038 р.). Далее следуют покупка товаров (17,35 % транзакций, средний чек – 4 339 р.) и т. д. У клиентов банков, тесно сотрудничающих с авиаоператорами (например, Альфа-Банк), также высока доля трат на покупку авиабилетов.

Для тех, кто часто путешествует, существуют карты, которые помогают экономить при покупке авиабилетов благодаря сотрудничеству с авиакомпанией «Аэрофлот». Например, бонусная карта «Альфа-трэвел» дает возможность приобретать авиа-, железнодорожные билеты и оплачивать гостиничные номера за счет милей, где 1 миля равна 1 рублю при оплате покупки. Также на эту карту возвращаются бонусы со всех покупок до 8 %.

*С апреля 2017 г. Альфа-Банк приступил к эмиссии карт национальной системы платежных карт «Мир».* Клиенты банка могут оформить карту классической категории сроком на 5 лет. Карта выпускается с чипом и обладает полным функционалом платежной карты: можно вносить и снимать деньги в банкоматах, оплачивать товары и услуги в России. Комиссия за снятие и внесение наличных с платежных карт «Мир» в банкоматах и кассах банка не взимается.

В 2019 г. появились специальные карты для водителей компании «Яндекс.Такси». Данная программа позволяет клиентам возвращать кэшбэк (от англ. cashback – возврат наличных денег) до 7 %.

Также Альфа-Банк предоставляет кредитные карты, в частности, в банке есть три вида кредитных карт: Classic, Gold и Platinum. На все кредитные карты не начисляется процент за любые покупки в течение 100 дней и существует возможность снятия наличных денежных средств до 50 тыс. р. без комиссии и начисления процентов. Отличие между картами лишь одно – это кредитный лимит, у Classic – 300 000 р., у Gold – 500 000 р., а у Platinum – 1 000 000 р.

В Альфа-Банке существует уникальная в России карта под названием «Близнецы». Это двухсторонняя банковская карта, которая включает в себя сразу две карты: дебетовую Classic и кредитную Platinum. Если на дебетовой карте закончились средства, то для того чтобы воспользоваться займом, достаточно лишь перевернуть такую банковскую карту.

За исследуемый период процессинг выпускает более 100 видов различных карт. Количество изготавливаемых в год карт достигает более шести млн шт. Реализация столь амбициозной задачи стала воз-

возможной благодаря развитию процессинга по эмиссии (выпуску карт), способного полностью покрыть потребности бизнеса банка.

Как и прежде банки ведут борьбу за лояльность розничных клиентов, и хотя за последние пять лет число банкоматов и терминалов оплаты выросло на порядок, тренды таковы, что дальнейшего роста сетей банкоматов не будет, наоборот, их число снизится.

Напомним, что механизм функционирования расчетов основан на использовании банковских карт и включает в себя операции, осуществляемые при помощи банкоматов и терминалов, системы банковского обслуживания клиентов на дому и рабочем месте, электронные системы расчетов. *Структура операций, совершенных владельцами карт Альфа-Банка*, представлена в табл. 8.

Таблица 8

Структура операций с использованием карт Альфа-Банка

Год	Доля услуг в обслуживании, %	
	Выдача наличных денег	Оплата товаров и услуг
2016	79,11	20,89
2017	70,84	29,16
2018	63,57	35,43

В рассматриваемый период наблюдается динамика сокращения наличного и увеличение безналичного оборотов в акционерном обществе «Альфа-Банк». Доля оплаты товаров и услуг с помощью банковской карты увеличилась почти на 15 %.

Подобная динамика наблюдается благодаря увеличению числа пунктов обслуживания банковских карт. Так, в период 2016–2018 гг. банком была проведена работа по установке терминалов в магазинах, кассовых терминалов, следовательно, выросло и количество транзакций (табл. 9).

Таблица 9

Общее количество транзакций с банковскими картами Альфа-Банка

Источник	Количество транзакций по годам, тыс. ед.			Отклонение, %
	2016	2017	2018	
Банкоматы	385 800	581 200	736 900	191
Торговые терминалы	33 700	54 200	67 300	200
Кассовые терминалы	120 700	144 600	255 800	212
<i>Итого</i>	540 200	780 000	1 060 000	196

Анализ активности транзакций в Альфа-Банке за исследуемый период (2016–2018 гг.) показал, что держателями карт было совершено в общей сложности более 2 380 млн транзакций. Самый значительный рост количества транзакций при проведении платежей наблюдался через кассовые терминалы с 2016 по 2018 гг. (212 %). При этом общий темп роста за отчетный период составил 196 %.

Динамика изменения транзакций представлена на рис. 12.

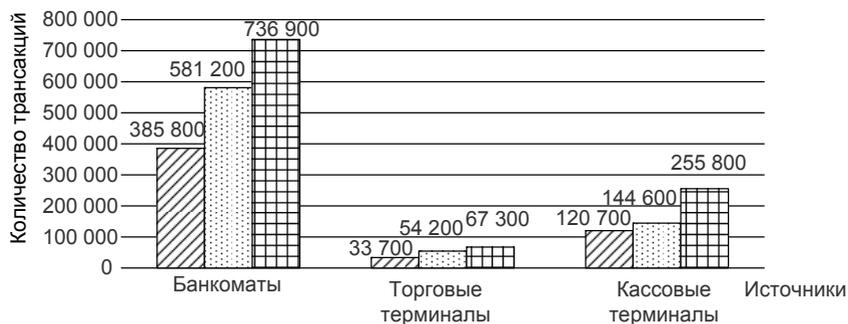


Рис. 12. Динамика изменений транзакций с картами в Альфа-Банке:  
 ▨ – 2016 г.; ▩ – 2017 г.; ▤ – 2018 г.

Что касается сумм транзакций по банковским картам Альфа-Банка за период 2016–2018 гг., то прослеживается динамика их увеличения на отчетный период (табл. 10).

Таблица 10

Динамика транзакций с использованием банковских карт  
 Альфа-Банка в сумме, млн р.

Источники	Год			Отклонение
	2016	2017	2018	
Банкоматы	540 120	745 150	855 010	314 890
Торговые терминалы	22 640	39 070	43 330	20 690
Кассовые терминалы	57 815	206 440	284 760	226 945
<i>Итого</i>	620 575	990 660	1 183 100	562 525

Анализ динамики транзакций показал, что сумма всех транзакций по банковским картам Альфа-Банка за период 2016–2018 гг. выросла на 562 525 млн р., т. е. темп роста составил 190 %. При этом самый стремительный темп роста наблюдается у показателя совершен-

ных транзакций через кассовые терминалы (объем транзакций увеличился на 226 945 млн р., а темп роста составил 492 %).

Наглядно динамика транзакций по банковским картам Альфа-Банка за период 2016–2018 гг. представлена на рис. 13.

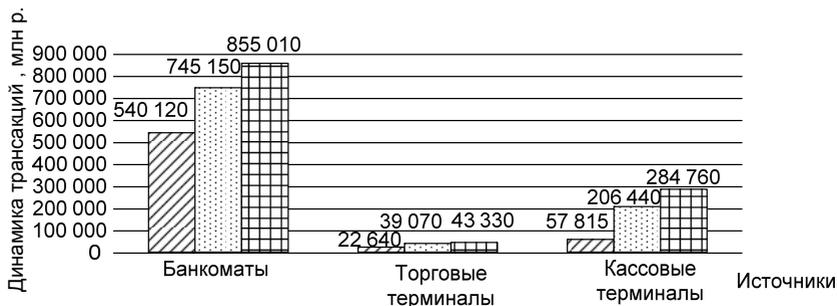


Рис. 13. Динамика транзакций по банковским картам Альфа-Банка:  
 ▨ – 2016 г.; ▩ – 2017 г.; ▧ – 2018 г.

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшую долю на протяжении всего отчетного периода в общей величине сумм транзакции составляют транзакции, осуществляемые через банкоматы.

Далее рассмотрим динамику остатков денежных средств на банковских картах Альфа-Банка за период 2016–2018 гг. (табл. 11).

Таблица 11

Динамика остатков денежных средств на счетах банковских карт Альфа-Банка

Показатель	Год			Отклонение
	2016	2017	2018	
Остатки на счетах, млн р.	728,11	1821,32	3712,65	2954,54
Остатки на счетах, млн долл.	102,32	143,65	130,44	28,12

В отчетном периоде выросла сумма остатков денежных средств на счетах в российской валюте с 728,11 млн р. в 2016 г., до 3 712,65 млн р. в 2018 г. Иными словами, рост составил 647 %.

По счетам в иностранной валюте за период 2016–2018 гг. наблюдалось минимальное увеличение остатков на счете с 102,32 млн долл. до 130,44 млн долл., что говорит о незначительном темпе роста.

Далее проведем анализ доходов от операций с банковскими картами Альфа-Банка за период 2016–2018 гг. (табл. 12).

Таблица 12

Сведения о финансовых результатах Альфа-Банка с банковскими картами, млн р.

Показатель	Год			Отклонение
	2016	2017	2018	
Комиссионные доходы от операций с банковскими картами	492,15	937,08	2 011,54	1 519,39
Административно-хозяйственные расходы от операций с банковскими картами	198,56	419,37	1 067,30	868,74
Инвестиции	38,27	789,45	2 240,68	2 202,41

Данные, представленные в табл. 12, показывают, что произошло увеличение административно-хозяйственных расходов с внедрением новых карт с 198,56 до 1067,3 млн р. Темпы роста этого показателя составили в 2016–2017 гг. 211 %, а в 2017–2018 гг. – 254 %. Также значительный рост показала сумма инвестиций – с 38,27 до 2 240,68 млн р. Темпы роста данного показателя составили в 2016–2017 гг. 2 062 %, а в 2017–2018 гг. – 284 %.

Отметим, что увеличение доходов кредитной организации прежде всего связано с расширением ее деятельности, привлечением новых клиентов.

Анализ приведенных данных демонстрирует, что за период 2016–2018 гг. произошло увеличение комиссионных доходов от операций с банковскими картами с 492,15 млн р. до 2 011,54 млн р. Темп роста составил в 2016–2017 гг. 190 %, а в 2017–2018 гг. – 214 %.

Итак, в результате анализа доходов от банковских карт Альфа-Банка были получены *следующие результаты*: механизм функционирования системы расчета в кредитной организации основан на применении банковских карт и включает в себя операции, осуществляемые при помощи терминалов и банкоматов, а также электронные системы расчетов в торговых организациях. Доля операций по оплате товаров и услуг в отчетный период (2016–2018 гг.) в Альфа-Банке увеличилась от 20,89 до 35,43 % (на 14,5 пункта). Развитию инфраструктуры обслуживания способствует увеличение числа пунктов обслуживания

банковских карт. Анализ активных транзакций за отчетный период клиентами банка показал, что держателями карт было совершено в общей сложности 2 380 млн транзакций.

Увеличение количества транзакций через кассовые терминалы свидетельствует о том, что часть операций связана с покупкой товаров и услуг. Величина суммы транзакций, совершаемых через кассовые терминалы, выросла с 57 815 млн р. в 2017 г. до 284 760 млн р. в 2018 г. Темп роста составил 492 %. Наибольшую долю на протяжении всего отчетного периода в общей величине сумм транзакций составляют транзакции, совершаемые через банкоматы. Наибольший темп роста транзакций наблюдается по операциям, совершаемым через кассовые терминалы. По счетам в иностранной валюте в отчетном периоде также наблюдалось незначительное увеличение остатков на счете. При этом анализ данных показал, что за период 2016–2017 гг. произошло увеличение комиссионных доходов от операций с банковскими картами. Темпы роста в 2016–2017 гг. составили 190 %, а в 2017–2018 гг. – 214 %. Увеличение доходов Альфа-Банка, прежде всего, связано с расширением списка предлагаемых услуг для привлечения новых клиентов. Также произошло увеличение административно-хозяйственных расходов от операций с банковскими картами с внедрением новых карт, темпы роста которых в 2016–2017 гг. составили 211 %, а в 2017–2018 гг. – 254 %.

Как уже отмечалось ранее, уровень доходности от операций с банковскими картами ежегодно растет, но существуют и определенные проблемы: владельцы карт Альфа-Банка по-прежнему используют свои банковские карты в основном для обналичивания денег и самую большую долю в сумме транзакций составляет использование банкоматов.

### **3.3. Перспективы развития платежей с использованием безналичных денежных средств**

Несмотря на значительный количественный рост показателей, характеризующих развитие безналичных расчетов с использованием банковских карт в сфере розничных платежей Альфа-Банка, следует отметить отрицательные тенденции в этой области и высокий спрос на банковские карты конкурентов, а также снижение спроса на карты Альфа-Банка и уступающий показатель рейтингов данного банка.

Перспективность развития сектора банковских карт как направления работы банков общепризнана в мировой практике. Высокотехнологические методы работы с клиентом и система бесконтактных платежей позволяют перевести деятельность на качественно новый уровень, предоставляя более разнообразный спектр услуг все более широким массам населения.

Банк, приступающий к выпуску банковских пластиковых карт, может при определенных затратах на создание сети обслуживания обеспечить приток значительных финансовых ресурсов. Пути получения Альфа-Банком прибыли также будут зависеть от его политики. В связи с этим перед банками стоят следующие *основные задачи*:

- 1) привлечение новых клиентов (как физических лиц, так и корпоративных клиентов) и реализация зарплатных проектов;
- 2) оформление и выпуск новых пластиковых карт;
- 3) разработка новых привлекательных для клиентов тарифов;
- 4) улучшение обслуживания клиентов;
- 5) внедрение новых банковских продуктов и технологий;
- 6) проведение четко сформулированной рекламы в СМИ;
- 7) создание карт с двумя платежными системами;
- 8) выпуск мультивалютных карт.

Отметим, что перед Альфа-Банком прежде всего стоит задача привлечения новых клиентов, которых можно разделить на следующие целевые группы:

1. *Клиенты, которые лично обратились в банк для обработки и получения карт.* Эта категория клиентов в основном ориентирована на международные карты. Такие клиенты выбирают банк по рыночным законам, опираясь на критерии надежности, простоты обслуживания, привлекательности тарифов. Борьба за подобного клиента может вестись только путем улучшения качества предоставляемых услуг. При продвижении международных карт основные усилия должны быть нацелены на формирование положительного имиджа банка, активное ведение рекламы в СМИ, прямую рекламу, направленную на действующего клиента банка, а также на внедрение различных программ вознаграждений для клиентов, осуществляющих операции в торговой сети.

Отличным вариантом для данной целевой группы будут мультивалютные карты (банковские карты с несколькими счетами в разных валютах). Основной валютой является, как правило, рубль Российской Федерации, а дополнительными – доллары США, евро, фунты

стерлингов и любые другие. При расчетах работает тот счет, в валюте которого осуществляется операция. Обычно такой счет подключается автоматически.

Современные тенденции в банковской деятельности демонстрируют переключение рублевых карт в мультивалютный режим. Это можно сделать как самостоятельно в личном кабинете через Интернет, так и по звонку в колл-центр кредитной организации. Мультивалютные карты позволяют защитить средства клиентов от колебаний курсов валют и избежать комиссии, взимаемой банком или платежной системой за конвертацию средств при совершении трансграничных операций (например, покупки на зарубежных сайтах и в поездках за рубеж).

*2. Предприятия, которые централизованно реализуют зарплатные проекты.* В настоящее время для предприятий выплата заработной платы с помощью банковских карт выполняет функцию не только повышения имиджа компании, но и экономически оправданную (сокращаются затраты на сбор, содержание аппарата учета, депонирование средств). Привлечение корпоративных клиентов для реализации зарплатных проектов должно сопровождаться развитием сети пунктов выдачи наличных, построенных на базе существующих филиалов банка, где это возможно, и использованием банкоматов в местах, где их установка будет оправдана потоками клиентов. Организация достаточного количества точек самообслуживания на базе банкоматов способствует повышению доверия клиентов к банку, поскольку позволяет клиенту быть независимым от филиалов и формирует новое отношение к банковским услугам.

Работу с юридическими лицами для Альфа-Банка можно рекомендовать строить следующим образом: прежде всего уделить особое внимание привлечению крупных предприятий и организаций государственного сектора для обслуживания зарплатных проектов. Это приведет к расширению клиентской базы. Подобный опыт реализуется, например, в Сбербанке, и поэтому для того, чтобы удерживать свои позиции Альфа-Банку следует принять меры по реализации подобных проектов.

Руководители многих предприятий могут быть привлечены к VIP-сервису. В табл. 13 представлены виды мер по привлечению новых юридических лиц и описаны ожидаемые результаты от принятых мер.

По привлечению клиентов – физических лиц акционерному обществу Альфа-Банк можно порекомендовать такие меры, как внедрение

ние новых карточных продуктов, разработка новых программ лояльности и бонусных программ. Также особое внимание банку необходимо уделять VIP-клиентам и клиентам со средним уровнем доходов, а для зарплатных клиентов следует разрабатывать программы кредитования и выпуска кредитных карт под сниженный процент.

Таблица 13

Стратегия работы с клиентами – юридическими лицами

Подход к реализации стратегии	Ожидаемый результат
Уделение особого внимания крупным промышленным предприятиям, в обслуживании которых будет применяться весь спектр карточных продуктов и услуг банка	Зарплатные проекты Привлечение VIP-клиентов
Проведение активной и целенаправленной работы с заемщиками банка в тесном взаимодействии с кредитным управлением и управлением корпоративными клиентами и бюджетами	Повышение объемов выдаваемых кредитов
Привлечение на обслуживание по банковским картам организаций бюджетной сферы (органы власти и управления, здравоохранения, социальной сферы и т. д.) и учебных заведений	Зарплатные проекты Расширение клиентской базы

В табл. 14 представлены виды мер по привлечению физических лиц и ожидаемые результаты от внедрения принятых мер.

Таблица 14

Стратегия работы с клиентами – физическими лицами

Подход к реализации стратегии	Ожидаемый результат
Уделение особого внимания VIP-клиентам, которым будет предоставляться возможность воспользоваться картами Visa Platinum и MasterCard Platinum на льготных условиях	Привлечение VIP-клиентов
Внедрение новых карточных продуктов и новых бонусных программ и программ лояльности	Привлечение лиц со средним и высоким уровнем доходов
Внедрение новых технологий в сфере банковских карт	Привлечение молодой аудитории, например, студентов
Разработка программ кредитования под льготный процент для зарплатных клиентов	Выпуск кредитных карт
Установка дополнительных банкоматов	Привлечение клиентов

В рамках привлечения клиентов и простоты использования банковских пластиковых карт рекомендуется выполнять следующие действия:

- 1) разработка и принятие индивидуальных условий и тарифов обслуживания;
- 2) выделение карточных счетов каждому корпоративному клиенту;
- 3) развитие и продвижение услуг sms-информирования и интернет-банкинга;
- 4) повышение качества обслуживания клиентов в отделениях банка;
- 5) разработка и реализация дисконтных программ.

Привлечение новых клиентов для продвижения карточных программ, увеличение количества услуг, предоставляемых клиентам банка, должны стать основными задачами Альфа-Банка по развитию карточного направления. Это приведет к наиболее эффективным результатам и получению высоких прибылей.

### *3. Физические лица, получающие социальные выплаты.*

Речь идет о пенсионерах, военнослужащих, госслужащих и федеральных льготниках. Лица, относящиеся к данной категории, могут получать выплаты исключительно на карты платежной системы МИР, что затрудняет использование пластиковых карт за пределами Российской Федерации, а также в интернет-пространстве, из-за чего клиенты вынуждены открывать дополнительные карты. В связи с этим целесообразно создание банковской карты путем слияния двух платежных систем (например, VISA + МИР или MasterCard + МИР), что позволит клиентам иметь всего одну карту и использовать ее в различных целях.

Данная программа может привлечь большое количество клиентов, поскольку, например, госслужащим при сдаче декларации не надо будет разыскивать счета и сдавать по ним отчет. То же самое касается льготников и пенсионеров: им не надо будет переводить денежные средства с разных карт, все будет храниться на одном счете, что обезопасит сохранность накоплений и выплат.

Кроме того, для снижения финансовых рисков Альфа-Банка рекомендуются следующие меры:

- 1) проведение проверок предприятий торговли и сервиса, обращающихся за обслуживанием банковских карт;
- 2) строгое соблюдение Федерального закона № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступ-

ным путем, и финансированию терроризма», нормативных актов Банка России и внутренних документов банка, принятых в соответствии с указанным Законом, при проверке клиентов банковских карт, открытии, ведении и закрытии карточных счетов или заказе банковских карт сотрудниками банка;

3) контроль за операциями, осуществляемыми с использованием карточек, на основании установленных внутренних документов;

4) постоянный и плановый контроль сотрудников и подразделений банка, деятельность которых связана с выпуском банковских карт.

Таким образом, обзор и анализ существующих банковских карт позволяет сделать следующие выводы:

1) банковские карты успешно продвигаются на традиционных и новых рынках финансовых услуг;

2) масштабы выпуска и оборота банковских карт Альфа-Банка свидетельствуют о глобальном характере основных международных платежных систем, использующих банковские карты;

3) темпы роста платежей с использованием банковских карт свидетельствуют о том, что в обозримом будущем безналичная форма оплаты может стать доминирующей в отрасли;

4) сужение традиционных секторов банка требует дополнительных средств от населения.

Одним из способов организации эффективной деятельности является предоставление банком дополнительных услуг, поскольку современная стратегия поведения банка предполагает предложение таких стимулов и цен, которые, с одной стороны, не обанкротят банк, а с другой стороны, не разрешат клиентам использовать банковские карты конкурирующих банков.

Развитие сети выдачи наличных средств должно увеличить число держателей, что будет оказывать давление на торговую сеть, побуждая ее принимать карты. При формировании концепции эмиссии банк имеет широкие возможности определить свою роль в системе, формах и условиях взаимодействия с держателями и точками обслуживания.

Таким образом, чтобы банк мог завоевывать доверие клиентов, ему недостаточно предоставлять им только традиционный спектр услуг. Необходимо изменить формы и методы обслуживания, расширить сервисные возможности, предоставить комплексные банковские услуги,

найти новые решения, т. е. адаптировать свою деятельность к изменяющейся технологической инфраструктуре. Именно поэтому для российских банков вопрос предоставления населению и организациям дифференцированных услуг на рынке банковских карт является весьма актуальным.

Практически каждый клиент Альфа-Банка сталкивается с тем, что стандартные банковские предложения – это не совсем то, что они хотели бы получить. А сам клиент не располагает достаточно точной информацией о формировании продуктов и предложений банка. Он не сталкивается с проблемами возможностей информационных банковских систем. Он хочет заключить договор с банком только на тех условиях, которые ему удобны и понятны. Поэтому при реализации индивидуального подхода банку необходимо создавать индивидуальные предложения. А для повышения эффективности продаж банковских продуктов Альфа-Банка важно совершенствовать не только процедуры проведения операций, но и порядок оплаты.

Обоснованность предложенных выше мероприятий необходимо рассмотреть с экономической точки зрения. Поскольку развитие рынка платежных карт во многом зависит от доверия населения, банкам необходимо работать над внедрением дополнительных услуг и улучшением программ финансового стимулирования для наиболее активных держателей карт при проведении безналичных платежей.

Как было сказано выше, сдерживающим фактором пользования картами Альфа-Банка является недостаточное количество банкоматов во многих регионах. А развитие каналов дистанционного обслуживания для погашения кредитов и оплаты коммунальных услуг неразрывно связано с развитием технической стороны – системы банкоматов Альфа-Банка. Высокая скорость работы банкоматов требует от банка обеспечения максимальной эффективности их использования. Ввиду возрастающей роли кредитной системы в условиях кризиса существует острая необходимость в дополнительной установке уличных банкоматов для оплаты кредитов с использованием и без использования банковских карт, что дает банку неоспоримое преимущество благодаря возможности круглосуточного взаимодействия клиентов с банкоматом.

Рассмотрим эффективность установки дополнительного банкомата (табл. 15). Общая стоимость обслуживания вводимого банкомата

составляла 81 тыс. р., куда входили зарплата технического специалиста, аренда места для банкомата, стоимость услуг по сбору и расходные материалы.

Таблица 15

Доход от установки дополнительного банкомата Альфа-Банка в 2020 г.

Показатель	Доход
Годовой комиссионный доход на 1 банкомат, тыс. р.	1 840,0
Стоимость оборудования, программного обеспечения и установка, тыс. р.	1 440,0
Расходы на обслуживание банкомата, тыс. р.:	
заработная плата мастеру по обслуживанию банкомата	3,0
аренда помещения	72,0
услуги инкассации	3,0
прочие затраты	3,0
<i>Итого расходы по обслуживанию</i>	81,0
Прибыль от продаж, тыс. р.	319,0
Рентабельность продаж, %	17,3
Рентабельность затрат, %	20,9

Таким образом, стоимость оборудования, установки и настройка программного обеспечения составит 1 440 тыс. р. (см. табл. 15). Полученную сумму затрат отнимаем от годового комиссионного дохода одного банкомата и получаем прибыль от продаж:

$$1\ 840 - 1\ 440 - 81 = 319 \text{ тыс. р.}$$

Для оценки эффективности установки дополнительного банкомата рассмотрим показатели рентабельности (степени доходности, рентабельности). Рентабельность продаж (оборота) рассчитывается путем деления прибыли от продажи до уплаты налогов на сумму полученной выручки. Она характеризует эффективность производственно-коммерческой деятельности: сколько прибыли организация получает от рубля продаж. Рентабельность продаж рассчитывается путем деления прибыли на сумму комиссионного дохода:

$$319 / 1\ 840 \cdot 100 \% = 17,3 \%$$

Кроме того, рассчитаем рентабельность затрат путем определения отношения прибыли от продаж к уплате налогов к сумме затрат на проданные товары. Показатель определяет, сколько у компании прибыли

с каждого рубля, потраченного на производство и реализацию продукции. Рентабельность затрат (продукции) будет рассчитываться путем деления прибыли от продаж на общую сумму затрат по данному проекту:

$$319 / (1\,440 + 81) \cdot 100 \% = 20,9 \%$$

Таким образом, по выявленному результату можно утверждать, что проект по установке дополнительного банкомата выгоден.

Вторым проектом может быть развитие эквайринговой деятельности. Напомним, что эквайринг – это хороший способ увеличить оборот предприятия за счет клиентов, оплачивающих товары банковскими картами. Держателю банковской карты легче принимать решение о незапланированных покупках, поскольку он не ограничен личными средствами и имеет возможность использовать все средства, хранящиеся на его банковском счете. Использование эквайринга привлекает дополнительных клиентов и дает компании ряд следующих преимуществ перед конкурентами:

а) повышение конкурентоспособности компании за счет различных форм оплаты;

б) увеличение оборота предприятия за счет привлечения новых клиентов – держателей банковских карт;

в) снижение затрат на инкассацию, а также снижение риска, связанного с оборотом денежных средств.

Опишем возможные условия сотрудничества банка с другими компаниями по реализации эквайринговых услуг. Филиал Альфа-Банка должен предоставить компании:

а) бесплатную установку необходимого оборудования в точках продажи товаров и (или) услуг, а также бесплатное обучение сотрудников компании методам использования банковских карт;

б) проверку платежеспособности карты во время платежной операции;

в) возмещение на расчетный счет компании суммы транзакций, осуществленных с использованием банковских карт;

г) бесплатное предоставление необходимых информационных материалов;

д) круглосуточную телефонную консультационную поддержку сотрудников предприятия, принимающего банковские карты к оплате в случае затруднений в процессах обработки.

За все вышеперечисленные услуги отделение взимает торговую уступку, удерживаемую из сумм возмещений на счет предприятия. Размер торговой уступки оговаривается в договоре (обычно в размере от 1,2 до 3 %). Предполагается, что к оплате будут приниматься все категории банковских карт международных платежных систем, а также платежной системы МИР.

Рассмотрим пример открытия нового торгового центра, который будет состоять из 200 торговых точек. Ориентировочный товарооборот составит более 240 млн р. в год. При условии, что 20 % покупателей будут использовать банковские карты Альфа-Банка, а задание на продажу по контракту составит 1,8 %, доход, полученный банком за год, составит 864 тыс. р.

Величина задания зависит от типа принимаемых карт, стоимости торговли, стоимости оборудования для обслуживания карт и определяется на договорной основе:

$$240\,000 \cdot 0,20 \cdot 0,018 = 864 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, повышение стоимости компании является хорошим способом увеличения комиссионных доходов банка от операций, а также повышения статуса предприятия за счет клиентов, оплачивающих покупки банковскими картами.

Также для совершенствования деятельности Альфа-Банка необходимо обучение персонала.

Традиционно корпоративное обучение персонала – это блок мероприятий, направленных на развитие знаний и навыков сотрудников компании для оптимального использования человеческих ресурсов в целях реализации стратегии компании.

В процессе обучения персонала в финансовых организациях обычно используются схемы наставничества, семинары, тренинги и система дистанционного обучения. Однако при этом доля специализированных внешних семинаров несколько выше, чем в других сферах деятельности, так как деятельность банковских и финансовых организаций жестко регулируется целым рядом законов, инструкций и разъяснительных писем, которые систематически издает Центральный банк РФ как мегарегулятор финансовых рынков. Поэтому блок управления персоналом в финансовых организациях, как правило, работает

в тесном взаимодействии с юридической службой, своевременно предупреждающей об изменениях в законодательстве и необходимости реагирования на эти изменения.

Также стоит сказать о необходимости ежегодного планирования и включения блока специализированного инструктажа при приеме на работу по такому направлению, как противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Это отражение требований Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [21]. В данном случае кадровые службы банка взаимодействуют со службами финансового мониторинга.

Важно отметить, что в кредитно-финансовых организациях всегда формируется особая корпоративная культура, подчеркивающая надежность и респектабельность учреждения. Поэтому особенно на этапе ввода работника в должность, да и в дальнейшем, пристальное внимание уделяется аспектам поддержания этой культуры, внешнему виду сотрудников, манерам поведения и особенностям работы с клиентами. Цена репутационной ошибки в банке крайне высока, и поэтому сотрудникам, а особенно молодым специалистам, необходимо регулярно напоминать об этом. В связи с вышеизложенным блоки обучения по взаимодействию с клиентами, разрешению конфликтных ситуаций, управлению стрессом проводятся для персонала на регулярной основе.

*Обозначим основные цели корпоративного обучения персонала.* Это, прежде всего, поддержание и развитие системных знаний и навыков у персонала компании:

- для соответствия деятельности финансовой организации требованиям закона;
- обеспечения роста экономических показателей;
- для сохранения и приумножения имиджа финансовой организации.

Из вышеперечисленных целей вытекают следующие задачи:

- выравнивание и поддержание информационного поля по законодательной и нормативной базе;
- развитие управленческих навыков у руководителей компании;

- эволюция и поддержание корпоративных стандартов;
- адаптация новых сотрудников;
- работа с кадровым резервом компании.

*Основными формами обучения в банке являются:*

1. Внутренние семинары, подразделяющиеся:

- на информационно-консультационные. Такого рода семинары направлены на передачу сотрудникам информации, необходимой для выполнения задач бизнеса и непосредственных должностных обязанностей. Например, основными темами таких семинаров могут быть «Актуальные вопросы операционной деятельности», «Кредитные операции банка», «Актуальные вопросы и практика проведения расчетов в форме аккредитивов в рублях на территории РФ», «Актуальные вопросы работы с персоналом» и др.;

- практические. Данные семинары обеспечивают отработку практических знаний и функциональных навыков (например, навыков пользования новыми операционными системами, такими как «Сервис-пакеты. Мой личный банк», «Заполнение данных клиента в программном обеспечении» и др.;

- на проблемно-проектные. Эти семинары направлены на решение конкретных бизнес-задач под руководством внутреннего или внешнего эксперта, например, по таким темам, как «Стимулирование труда сотрудников отдела», «Осуществление международных расчетов в форме импортного аккредитива» и др.

2. Внутренние стажировки, помогающие практически осваивать профессиональные технологии под руководством опытных сотрудников (например, технология проведения бизнес-тренинга по теме «Эффективные продажи» и др.).

3. Внутренние тренинги, направленные на формирование навыков деловой эффективности в работе с клиентами и управленческих навыков (например, «Управление продажами», «Управление сервисом», «Эффективные продажи» и др.).

4. Дистанционное обучение. Как правило, такая форма рассматривается в банке в качестве самостоятельного вида обучения, хотя ее использование возможно лишь как дополнительная модель обучения, в результате которой должно происходить либо закрепление пройденного материала (например, после тренинга), либо подготовка к последую-

щему обучению (изучение информации, необходимой для будущего тренинга). Дистанционное обучение в свою очередь подразделяется:

- на электронные курсы, которые обеспечивают передачу и контроль усвоения информации и используются в основном для функциональной подготовки персонала. Как правило, к ним относятся программы по адаптации сотрудников различных направлений деятельности, вводный инструктаж по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем и др.;

- на видеосеминары, которые направлены на конкретизацию и контроль усвоения информации, полученной при прохождении электронных курсов и самостоятельной подготовки, и повышают эффективность данных форм обучения за счет активного вовлечения участников в учебный процесс и получения от них обратной связи по обсуждаемым вопросам в режиме реального времени.

5. Внешние семинары (в России и за рубежом), целью которых является получение необходимой информации отдельными специалистами по направлениям их деятельности в интересах банка, для решения конкретных задач или активного представительства в определенной профессиональной сфере. В качестве примера можно назвать обучение по таким темам, как «Обучение Business Object», «Стратегическое видение бизнеса», «Управление проектами», «Управление изменениями» и др.

6. Сертификационные программы, обеспечивающие получение права ведения профессиональной деятельности в интересах банка, установленного в законодательном порядке или в соответствии с внутренними нормативными документами (к таким программам относятся, например, «Специалист финансового рынка», «Оценочная деятельность», а также специализированные курсы для кассиров и др.).

7. Самостоятельная подготовка, дающая возможность осваивать новые знания и навыки по направлениям деятельности сотрудников, обеспечивающая постоянное повышение профессиональной квалификации в целях соответствия требованиям к занимаемой должности и профессиональному развитию.

8. Наставничество, которое является основным методом обучения вновь принятого работника. После того как нового сотрудника приняли на вакантную должность, за ним закрепляется куратор. Целями кураторства являются упорядочивание процесса развития про-

фессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи по занимаемой должности; адаптация к корпоративной культуре банка, формирование лояльности к бренду и имиджу банка. В задачи куратора входят знакомство нового сотрудника с банком, историей его развития, структурой, корпоративной культурой, принятыми нормами и правилами поведения в организации; осуществление теоретической подготовки сотрудника в соответствии с планом подготовки специалистов. Куратор также осуществляет практическую подготовку сотрудника к работе в специализированном программном обеспечении.

В заключение данной темы следует отметить, что обучение персонала кредитно-финансовой организации нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для эффективной деятельности банка, поскольку определяющим условием экономического здоровья финансовой организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам, а система корпоративного обучения служит именно этим целям.

## **Глава 4. ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БАНКОВСКИХ КАРТ НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ»**

### **4.1. Анализ финансово-экономической деятельности организации**

Уральский банк реконструкции и развития основан 28 сентября 1990 г. В 1993 г. данный банк первым из коммерческих банков Свердловской области получил Генеральную лицензию ЦБ РФ и стал первым из региональных коммерческих банков Свердловской области членом Всемирного общества межбанковских финансовых телекоммуникаций SWIFT.

В 2000 г. банк стал *членом международных платежных систем MasterCardEurope*, получив статус *Affiliate*, и *VISA*. 18 ноября 2004 г. ПАО УБРИР был включен в реестр банков, состоящих на учете в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации.

В соответствии с решением общего собрания акционеров от 26 сентября 2014 г. наименование банка изменено на Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития». Также в 2014 г. УБРИР вошел в число первых 8 российских банков, принимающих участие в пилотном тестировании программы «Национальная система платежных карт».

В 2019 г. банк занял лидирующие позиции рейтинга лучших банков мира (по версии журнала *Forbes*, он занял почетное 10-е место).

*Учредительным документом банка* является Устав ПАО УБРИР, утвержденный общим собранием акционеров от 26 сентября 2014 г.

За 2018 г. величина активов – нетто банка составила 273 млрд р. За год активы уменьшились на 14,52 %.

Ликвидными активами банка являются те средства банка, которые можно достаточно быстро превратить в денежные средства, чтобы вернуть их клиентам-вкладчикам. Ликвидность можно считать одной из самых важных составляющих понятия надежности банка.

Для оценки ликвидности рассмотрим финансовые показатели банка с 2016 по 2018 гг. (табл. 16).

Таблица 16

Структура высоколиквидных активов ПАО УБРиР за 2016–2018 гг., тыс. р.

Высоколиквидные активы	Год		
	2016	2017	2018
Средства в кассе	3 913 220	3 962 679	4 319 681
Средства на счетах в ЦБ РФ	11 706 997	10 928 656	6 119 195
Корсчета НОСТРО* в банках	2 039 845	4 599 618	11 827 678
Средства на счетах в ЦБ РФ	11 706 997	10 928 656	6 119 195
Высоколиквидные ценные бумаги РФ	86 855	8 540 584	355 989
Высоколиквидные активы с учетом дисконтов и корректировок	32 885 242	56 732 305	33 438 203

*Примечание.* Nostro contro (ит.) – наш счет.

Финансовые показатели ПАО УБРиР за 2016–2018 гг. (см. табл. 16) выявили следующее:

- незначительно изменились суммы средств в кассе;
- сильно увеличились суммы корсчетов НОСТРО в банках;
- значительно уменьшились суммы средств на счетах в Центральном банке РФ;
- объем высоколиквидных активов с учетом дисконтов и корректировок уменьшился за год с 56,73 до 33,44 млрд р.

Данная структура активов может значительно сказаться на финансовом состоянии банка ПАО УБРиР. В табл. 17 представлена структура текущих обязательств банка за 2016–2018 гг.

Таблица 17

Структура текущих обязательств ПАО УБРиР за 2016–2018 гг., тыс. р.

Текущие обязательства	Год		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
Вклады физических лиц со сроком свыше года	127 537 164	111 751 699	116 829 075
Остальные вклады физических лиц	26 736 688	49 820 366	43 747 862
Депозиты и прочие средства юридических лиц (сроком до 1 года)	27 618 580	29 814 904	32 432 036
В том числе текущие средства юридических лиц (без индивидуальных предпринимателей (ИП))	9 227 516	15 974 742	15 716 592

1	2	3	4
Корсчета ЛОРО* банков	2 218 911	520 396	1 140 641
Межбанковские кредиты, полученные на срок до 30 дней	25 383 099	24 184 030	24 806 256
Собственные ценные бумаги	4 130 588	3 270 137	1 721 100
Обязательства по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность	52 901 799	50 646 531	51 664 684
Ожидаемый отток денежных средств	104 732 356	101 116 677	52 521 735
Текущие обязательства	266 526 829	270 008 63	222 341 65

*Примечание.* Лоро от loro conto (ит.) – их счет.

Исходя из данных табл. 17, можно сказать, что за рассматриваемый период с ресурсной базой кредитно-финансовой организации произошли незначительные изменения. Тем не менее, уменьшились суммы корсчетов ЛОРО банков и суммы собственных ценных бумаг, обязательств по уплате процентов, а также просрочка, кредиторская и прочая задолженность. При этом ожидаемый отток денежных средств уменьшился за год с 101,12 до 52,52 млрд р.

На рис. 14 изображены изменения показателей в динамике по депозитным счетам банка физических и юридических лиц.

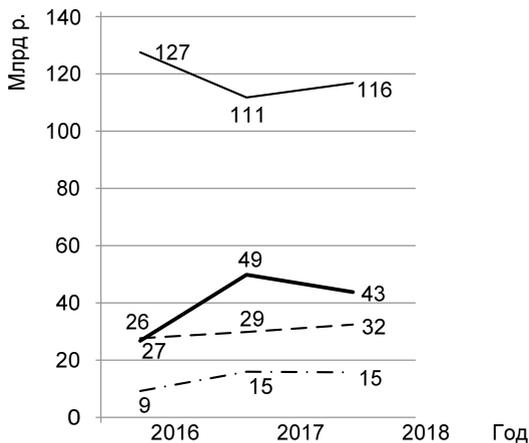


Рис. 14. Динамика изменения показателей по депозитным счетам банка 2016–2018 гг., млрд р.:  
 ———— – вклады физических лиц со сроком свыше года; ———— – остальные вклады физических лиц; - - - - депозиты и прочие средства юридических лиц (со сроком до 1 года); - . - - текущие средства юридических лиц (без ИП)

Анализируя динамику изменения структуры текущих обязательств, можно заметить, что на протяжении трех лет показатели вкладов физических лиц со сроком свыше года уменьшились на 8,4 %, а вклады сроком до года увеличились на 53 % и достигли максимального значения в 2017 г. Также положительная динамика наблюдается по депозитам юридических лиц (+15 %) и текущих средств (+41 %).

На рассматриваемый момент соотношение высоколиквидных активов (средств, которые легко доступны для банка в течение ближайшего месяца) и предполагаемого оттока текущих обязательств дает значение 63,67 %, что означает недостаточный запас прочности для преодоления возможного оттока клиентов, однако банк является крупным и такой значительный отток маловероятен.

Объем активов, приносящих доход банку, составляет 75,18 % в общем объеме активов, а объем процентных обязательств – 90,43 % в общем объеме пассивов. Однако, объем доходных активов ниже среднего показателя по крупным российским банкам (84 %).

В табл. 18 представлена структура доходных активов банка УБРИР.

Таблица 18

Структура доходных активов ПАО УБРИР  
за 2016–2018 гг., тыс. р.

Доходные активы	Год		
	2016	2017	2018
Межбанковские кредиты	42 679 055	43 020 768	65 741 941
Кредиты юридическим лицам	93 768 412	72 351 267	65 939 195
Кредиты физическим лицам	12 493 998	19 863 840	17 438 322
Векселя	4 580	4 580	0
Вложения в операции лизинга и приобретенные права требования	10 809 006	1 301 916	1 421 090
Вложения в ценные бумаги	132 200 201	45 863 913	44 808 483
Прочие доходные ссуды	4 098 850	1 818 427	1 367 058
<i>Всего</i>	299 711 102	186 767 784	205 244 108

Необходимо отметить, что показатели вложения в ценные бумаги падают. Кроме того, наблюдается увеличение суммы межбанковских кредитов, уменьшение суммы векселя, а общая сумма доходных активов увеличилась на 9,9 % с 186,77 до 205,24 млрд р.

На рис. 15 графически представлена динамика изменения показателей по кредитам банка в период с 2016 г. по 2018 г.

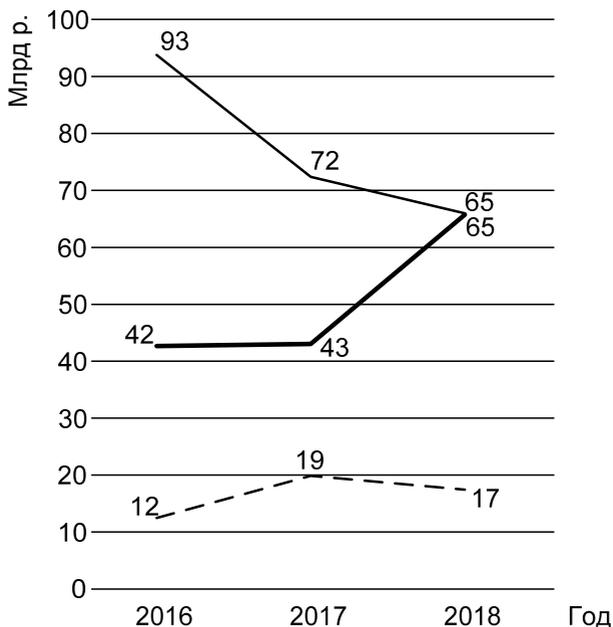


Рис. 15. Динамика изменения структуры доходов банка по кредитам в 2016–2018 гг., млрд р.:

— — — межбанковские кредиты; — — — кредиты юридическим лицам;  
 - - - - кредиты физическим лицам

Также отметим, что показатели межбанковских кредитов возросли на 35 %, как и кредиты для физических лиц увеличились на 28 %. Уменьшились выдачи кредитов юридическим лицам на протяжении трех лет на 30 %. На данное снижение также повлияло ужесточение контроля заемщиков при выдаче кредита.

В табл. 19 приведены основные показатели кредитного портфеля банка УБРИР. Таким образом, ПАО УБРИР делает упор на диверсифицированное кредитование физических и юридических лиц, а также межбанковское кредитование, формой обеспечения которого являются гарантии и поручительства. Заметим, что удельный вес

наиболее надежной формы обеспечения – имущества заемщика значительно уменьшился.

Таблица 19

Аналитика кредитного портфеля ПАО УБРИР за 2016–2018 гг., тыс. р.

Составляющий показатель кредитного контроля	Год		
	2016	2017	2018
Ценные бумаги, принятые в обеспечение по выданным кредитам	20 609 43	1 643 161	1 514 019
Имущество, принятое в обеспечение	207 625 371	103 882 866	78 218 042
Полученные гарантии и поручительства	173 263 668	202 605 495	172 493 343
Сумма кредитного портфеля, в том числе:	158 849 321	121 056 218	147 407 606
• кредиты юридическим лицам	90 265 558	66 517 218	60 913 336
• кредиты физическим лицам	12 493 998	19 863 840	17 438 322
• кредиты банкам	37 679 055	25 720 768	61 241 941

Общий уровень обеспеченности кредитов достаточно высок и возможный их невозврат, вероятно, будет возмещен объемом обеспечения.

В табл. 20 представлена структура источников собственных средств банка УБРИР за 2016–2018 гг., где показана их прибыльность.

Таблица 20

Структура собственных средств ПАО УБРИР за 2016–2018 гг., тыс. р.

Собственные средства	Год		Изменения, %	2018 г.	Изменения, %
	2016	2017			
Уставный капитал	3 004 363,00	3 004 363,00	–	3 004 363,00	–
Добавочный капитал	1 066 786,00	1 030 600,00	–3,40	834 166,00	–23,60
Нераспределенная прибыль прошлых лет (непокрытые убытки прошлых лет)	10 123 922,00	11 263 183,00	+10,10	11 829 776,00	+4,77
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	1 196 806,00	1 208 353,00	+0,96	2 153 700,00	+43,90
Резервный фонд	450 654,00	450 654,00	–	450 654,00	–
Источники собственных средств	16 447 531,00	16 562 153,00	+0,69	18 910 921,00	+12,40

Как видно из табл. 20, резервный фонд банка ПАО УБРиР за 2016–2019 гг. не изменял своих показателей. Прибыльность источников собственных средств банка увеличилась в 2018 г. за год с 16 526 153 до 18 910 921 тыс. р.

Также можно сделать выводы, что за 2018 г. произошли следующие изменения:

- рентабельность капитала ROE увеличилась с 0,37 до 3,09 %;
- чистая процентная маржа увеличилась с –0,17 до 0,82 %;
- доходность ссудных операций уменьшилась с 15,61 до 13,42 %;
- стоимость привлеченных средств уменьшилась с 7,67 до 6,24 %;
- стоимость привлеченных средств банков уменьшилась с 7,61 до 6,17 %;
- стоимость средств населения уменьшилась с 7,80 до 6,44 %.

Помимо структуры собственных средств банка УБРиР необходимо рассмотреть также и норматив достаточности капитала за 2018 г. (табл. 21).

Таблица 21

Норматив достаточности капитала банка ПАО УБРиР  
согласно утвержденной форме за 2018 г.

Показатель	Месяц в году, %											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Норматив достаточности капитала Н1.0 (минимум 8 %)	10,2	10,2	10,5	11,2	12,2	12,0	10,3	9,8	9,40	9,4	9,6	10,0
Норматив достаточности базового капитала Н1.1 (минимум 5 %)	6,6	6,6	6,9	7,1	7,7	7,6	7,3	6,8	6,7	6,7	6,7	6,9
Норматив достаточности основного капитала Н1.2 (минимум 6 %)	6,6	6,6	6,9	7,1	7,7	7,6	7,3	6,8	6,7	6,7	6,7	6,9
Капитал (по форме 123 и 134)	25,0	25,0	25,2	25,9	26,0	25,9	23,2	23,7	22,9	23,0	23,6	23,9
Источники собственных средств (по форме 101)	16,5	16,7	16,7	16,7	16,8	16,7	17,2	17,1	16,7	16,8	17,3	17,3

Как видно из табл. 21, норматив достаточности капитала, минимальное значение которого установлено как 8 %, в банке составляет всего 10,05 %, что свидетельствует о недостатке капитализации.

По медианному методу (отброс резких пиков) сумма норматива достаточности капитала Н1 (см. табл. 21) в течение года имеет тенденцию к уменьшению.

Также необходимо указать другие факторы определения надежности банка – показатели кредитного риска. В табл. 22 приведены данные по этим показателям за 2018 г.

Таблица 22

Показатели кредитного риска ПАО УБРИР  
согласно утвержденной форме за 2018 г.

Показатель	Месяц в году, %											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доля просроченных ссуд	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0
Доля резервирования потерь по ссудам	6,0	5,6	5,7	3,7	3,7	3,8	3,6	4,0	4,3	3,8	3,9	3,7
Сумма норматива размера крупных кредитных рисков Н7 (максимум 800 %)	468,8	435,6	434,4	380,6	331,7	368,6	394,4	348,0	353,9	362,4	340,6	330,2

Данные в табл. 22 показывают, что доля просроченных ссуд в течение года имеет тенденцию к значительному росту. Сумма норматива размера крупных кредитных рисков Н7 в течение года имеет тенденцию к уменьшению. При этом уровень просроченных ссуд на последнюю дату ниже среднего показателя по российским банкам (около 4–5 %), в то же время норматив достаточности капитала Н1 довольно низкий и капитала будет недостаточно при возможном увеличении доли просроченных ссуд. Также это может свидетельствовать о возможном сокрытии плохих активов.

Уровень резервирования по ссудам на последнюю дату ниже среднего показателя по российским банкам (около 13–14 %).

Таким образом, резюмируя вышеизложенное, можно выделить следующие *ключевые положительные моменты* относительно деятельности Уральского банка реконструкции и развития:

- это средний российский банк;
- банк имеет развитую сеть: 20 филиалов, 120 дополнительных офисов, 71 операционный офис, 8 кредитно-кассовых офисов и 7 операционных касс вне кассового узла;
- в банке поддерживается достаточный запас ликвидных активов, в том числе значительный объем портфеля ценных бумаг хорошего качества;
- банк выполняет требования по достаточности капитала.

*Ключевые отрицательные моменты:*

- банк не входит в число системно значимых кредитных организаций России;
- в банке присутствует высокая доля вкладов физических лиц в привлеченных средствах клиентов, формирующих потенциальную угрозу ликвидности;
- банк имеет среднее качество розничного кредитного портфеля группы согласно международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

По финансовому состоянию банка ПАО УБРИР на 2018 г. можно сделать следующие выводы:

1. Установленные ЦБ РФ экономические нормативы на протяжении 2016–2018 гг. банк выполнял в полном объеме.

2. По критерию качества активов финансовое состояние банка следует охарактеризовать как «хорошее», поэтому ПАО УБРИР можно отнести к 1-й группе финансового состояния.

3. По критерию качества капитала финансовое состояние банка следует охарактеризовать как «удовлетворительное», поэтому ПАО УБРИР можно условно отнести ко 2-й группе финансового состояния.

4. По критерию доходности можно охарактеризовать ПАО УБРИР как «достаточное» и условно отнести к 3-й группе финансового состояния.

Необходимо напомнить, что к 1-й группе финансового состояния относятся банки, в деятельности которых не выявлены текущие трудности, а в течение анализируемого периода состояние качества активов банка осталось в целом неизменным.

Ко 2-й группе финансового состояния относятся банки, не имеющие текущих трудностей, но в деятельности коих были выявлены недостатки, которые в случае их неустранения могут привести к возникновению трудностей у банка в ближайшие 12 месяцев.

К 3-й группе относятся банки, имеющие недостатки в своей деятельности, неустранение которых может в ближайшие 12 месяцев привести к возникновению ситуации, угрожающей законным интересам вкладчиков и кредиторов банка.

В заключение отметим, что ПАО УБРИР является достаточно надежной финансовой организацией в Уральском регионе.

## **4.2. Анализ эффективности использования банковских карт в организации**

Банковские карты ПАО УБРИР набирают популярность у населения и зарекомендовали себя как удобный и надежный продукт на рынке. Банк разработал банковские карты для различных социальных групп, чтобы покупатели могли сами подобрать наиболее выгодные условия их использования. Отметим, банковские карты универсальны и дают возможность не только оплачивать товары и получать денежные средства, но и осуществлять накопления и получать прибыль за счет инструментов типа кэшбек.

У банка УБРИР есть *два типа карт: дебетовые и кредитные с овердрафтом*. Данные карты различаются между собой не только по характеристикам, но и по стоимости своего обслуживания. ПАО УБРИР, как и большинство банков в Свердловской области, работает со следующими платежными системами: VISA, MasterCard и МИР.

При этом каждая карта отличается от других своим уровнем престижности и наличием определенных привилегий.

Классическими картами банка с тарифным планом (ТП) «Максимум Classic» пользуются клиенты не только с целью удобства, но и для того, чтобы получать от нее выгоду в виде кэшбека или процента на остаток. Данной картой клиенты могут расплачиваться в любой стране и в любой валюте, а вопрос конвертации возьмет на себя банк и платежная система.

Карты премиум класса по тарифному плану «Выгодный» подчеркивают статус клиента и дают ему возможность пользоваться большим списком привилегий. ПАО УБРИР совместно с компанией Aspire Lifestyles создали дополнительный сервис для держателей премиальных

карт и назвали его «Консьерж-сервис». Данный сервис является помощником для владельца карты, готовым 24 часа 7 дней в неделю в любом уголке мира выполнить любое поручение. По горячей линии Консьерж-сервиса владелец карты может получить достоверную информацию об отелях, транспорте, ресторанах, аренде автомобиля, покупке и брони билетов и др. Но зачастую обслуживание этих карт настолько велико, что заказывают данные карты лишь клиенты с высоким уровнем дохода.

Универсальными и наиболее востребованными карточными продуктами банка являются следующие категории:

1. Классические со средней стоимостью обслуживания и стандартным набором преимуществ, отличающиеся большей степенью защиты.
2. Карты моментального выпуска с низкой стоимостью годового обслуживания.

Кредитные карты с овердрафтом отличаются друг от друга кредитным лимитом денежных средств и сроком льготного периода. Кредитные карты банка подразумевают отличные от дебетовых карт функции. У клиента есть возможность пользоваться денежными средствами банка, при этом не уплачивая проценты. Главным условием использования кредитных карт является возврат потраченной суммы в прописанный в договоре льготный период. В противном случае клиент обязан будет заплатить банку проценты за весь срок использования денежных средств, включая срок льготного периода.

На рис. 16 представлена динамика структуры спроса на тарифные планы банка за период 2014–2018 гг.

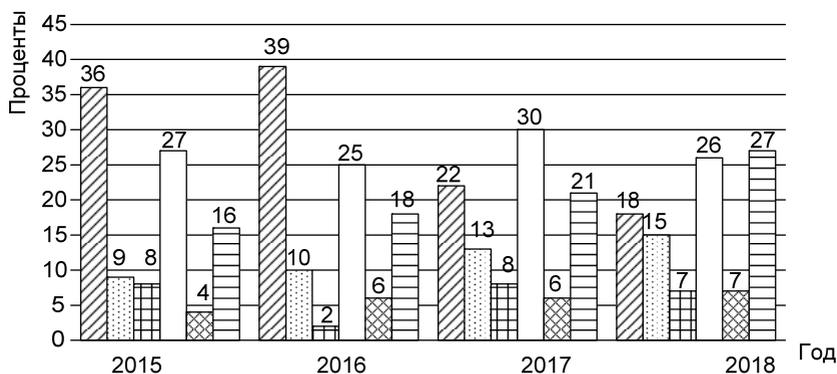


Рис. 16. Спрос на тарифные планы банка УБРиР в 2015–2018 гг., %:  
 ▨ – «Базовый»; ▩ – «Максимум Gold»; ▧ – «Базовый пенсионный»;  
 ▨ – «Максимум Classic»; ▩ – «Выгодный»; ▧ – «Убонус» для зарплатных клиентов

На протяжении четырех лет банк активно развивал карточный продукт премиум-класса, чему свидетельствует увеличение показателей тарифных планов «Максимум Classic» и «Максимум Gold». Также положительную динамику продаж можно заметить у тарифного плана «Ubonus» для зарплатных клиентов, что обусловлено активной работой банка над подписанием зарплатных проектов с крупными организациями Свердловской области. Несмотря на дорогое обслуживание тарифного плана «Выгодный», его показатели также растут на протяжении всего анализируемого промежутка времени.

Кроме того, мы видим, что самой доступной с точки зрения оформления является карта тарифного плана «Базовый», которая выдается по предъявлению паспорта в момент обращения клиента. Обслуживание данной карты составляет 450 р. за три года, но здесь присутствуют и некоторые неудобства в использовании: ограничение при оплате через Интернет, максимальная сумма для одной операции – 100 тыс. р., каждая операция должна подтверждаться PIN-кодом. Оптимальными по сочетанию цены, обслуживания и возможностей являются карты Visa Classic тарифного плана «Максимум». Несомненным достоинством этих карт является возможность предоставления скидок при покупке некоторых товаров или оплате некоторых видов услуг. Цена обслуживания карты Visa Classic составляет 1 440 р. в год с возможностью вернуть данную сумму при условии оплаты товаров на 12 тыс. р. в месяц. Выпуск дополнительных карт к карте Visa Classic (семейные карты) будет бесплатным.

Таким образом, анализ спроса на карточные продукты банка позволяет выделить необходимые ее владельцам составляющие элементы и функции. На рис. 17 изображены главные составляющие, на которые в первую очередь обращает внимание клиент при выборе тарифного плана банковской карты.

По данным, представленным на рис. 17, можно сделать вывод, что для клиентов самыми важными факторами при выборе тарифного плана являются стоимость годового обслуживания, наличие повышенного кэшбека и международная платежная система.

Что касается другого вида банковских карт – *кредитных*, то для того чтобы их оформить, необходимо прийти в любое отделение банка и предъявить паспорт и страховой номер индивидуального лицевого счета (СНИЛС). Также заказ карты можно оформить дистанционно через «Мобильный банк» и получить ее в любое удобное время. Лимит

кредитной карты определяется во время ее выдачи, совершать операции с картой можно на следующий день после ее получения.

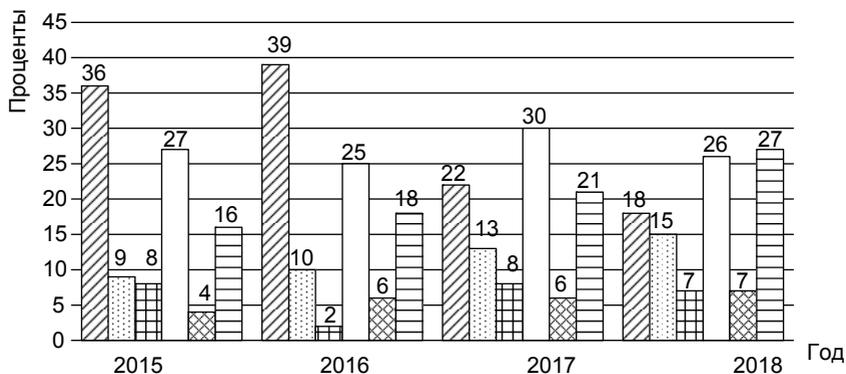


Рис. 17. Наиболее важные факторы при выборе банковской карты, по мнению клиентов в 2015–2018 гг., %:

- ▨ – стоимость годового обслуживания; ▤ – стоимость sms; ▧ – категория карты;
- – комиссии за переводы и снятие наличных; ▩ – функция кэшбек;
- ▦ – платежная система; ▥ – процент на остаток

При выборе кредитных карт в банке клиенты также очень тщательно анализируют все их составляющие. Своим клиентам ПАО УБРиР предлагает пять тарифных планов по кредитным картам, но вместе с этим он предоставляет и разный уровень дохода от их использования. Проанализировав спрос на кредитные продукты банка, можно сделать вывод, что самыми востребованными кредитными картами банка являются кредитные карты тарифного плана 18 (ТП 18) и проект «Кредитные карты для вкладчиков» (рис. 18).

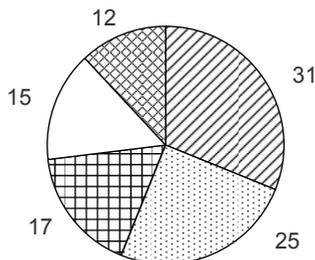


Рис. 18. Кредитные карты ПАО УБРиР в 2018 г., %:

- ▨ – кредитные карты для вкладчиков; ▤ – ТП 18;
- ▧ – ТП 19; □ – ТП 20; ▩ – ТП 21

По данным, представленным на рис. 18, видно, что большой спрос у вкладчиков имеет бесплатная кредитная карта, потому что она дает им возможность пользоваться кредитными денежными средствами, при этом не уплачивая годовое обслуживание банку и проценты на протяжении 50 дней. Также не менее востребована кредитная карта ТП 18, которая выглядит наиболее привлекательной, так как у нее ниже стоимость годового обслуживания и более лояльные условия для клиентов.

При этом международные карты Visa Classic и MasterCard Standard также присутствуют в приложениях банка УБРИР, поскольку это самые распространенные банковские карты, которые открывают доступ к целому комплексу услуг: безналичным платежам, переводам, а также дистанционному управлению счетом, которое доступно круглосуточно и позволяет экономить массу времени. Кредитные карты классических категорий в банке УБРИР предлагаются по ставке от 28 %. Их обслуживание обойдется в сумму от 1 188 р. ежегодно. Стоит отметить, что Visa Classic – это кредитные карты с широкой сетью обслуживания. При невысокой стоимости обслуживания данные карты открывают доступ к целому комплексу услуг.

В последние три года ПАО УБРИР укреплял свои рыночные позиции как банк, предоставляющий комплексные зарплатные решения для корпоративных клиентов. Число работающих физических лиц, получающих зарплатные начисления благодаря услугам ПАО УБРИР, с 2016 г. по 2018 г. увеличилось с 15,4 до 18,7 млн человек. Доля регионального рынка ПАО УБРИР в предоставлении данной услуги увеличилась с 35,6 до 37,0 %. А количество работающих договоров с корпоративными клиентами, сотрудничающими с банком по линии зарплатных проектов, превысило 159 тыс. единиц.

Кроме того, количество операций по карточным счетам увеличилось непропорционально эмиссии пластиковых карт, которая выросла значительно больше. За 2018 г. оборот по операциям с картами вырос больше, чем на треть. Доля безналичных операций в общем объеме оборотов по картам стабильно росла и увеличилась за год с 13,5 до 15,7 %. По показателю количества выпущенных карт в 2018 г. банк вышел на четвертое место в Свердловской области. Согласно данным, представленным в табл. 23, наблюдается снижение из года в год доли дебетовых карт и увеличение доли кредитных карт в общем числе эми-

тированных банком пластиковых карт. Данный факт отражает результат маркетинговой политики компании УБРИР, направленной на увеличение объема кредитного портфеля.

Таблица 23

Динамика эмитированных карт в ПАО УБРИР за 2016–2018 гг.

Вид карты	Год					
	2016		2017		2018	
	шт.	доля, %	шт.	доля, %	шт.	доля, %
Дебетовые	411 210	79	451 387	77	475 725	76
Кредитные	111 246	21	131 258	23	150 229	24
<i>Итого действующих карт</i>	522 456	100	582 645	100	625 954	100

Количество эмитированных банковских карт неуклонно растет, что говорит о том, что большинство людей предпочитают использовать банковские карты в различных целях. По данным, приведенным в табл. 23, мы видим, что количество дебетовых и кредитных карт, выпущенных ПАО «Уральский банк реконструкции и развития», в указанный промежуток времени увеличивалось. Например, выпуск дебетовых карт вырос на 64 515 шт., а кредитных – на 38 983 шт.

В табл. 24, 25 представлен подробный анализ тарифных планов ПАО УБРИР и спроса на них.

Таблица 24

Анализ тарифных планов ПАО УБРИР за 2016–2018 гг. (дебетовые карты)

Вид карты	Год					
	2016		2017		2018	
	ед.	доля, %	ед.	доля, %	ед.	доля, %
<i>Всего карт</i>	411 210	100	451 387	100	475 725	100
ТП «Базовый»	148 036	39	99 305	22	85 631	18
ТП «Максимум Classic»	102 802	25	135 416	30	123 689	26
ТП «Максимум Gold»	41 121	10	58 680	13	71 359	15
ТП «Выгодный»	24 673	6	27 083	6	33 301	7
ТП «Базовый пенсионный»	8 224	2	36 111	8	33 301	7
ТП «Ubonus для зарплатных клиентов»	86 354	18	94 792	21	128 444	27

Таблица 25

Анализ тарифных планов ПАО УБРиР за 2016–2018 гг. (кредитные карты)

Показатель	Год					
	2016		2017		2018	
	ед.	доля, %	ед.	доля, %	ед.	доля, %
<i>Всего карт</i>	111 247	100	131 258	100	150 229	100
Кредитная карта для вкладчиков	38 936	35	44 628	34	46 571	31
ТП 18	23 362	21	28 877	22	37 557	25
ТП 19	16 687	15	21 001	16	25 539	17
ТП 20	21 137	19	22 314	17	22 534	15
ТП 21	11 125	10	14 438	11	18 028	12

В соответствии с данными, представленными в табл. 24 и 25, можно сделать вывод об увеличении количества эмитированных карт в банке на протяжении 2016–2018 гг. Основными лидерами продаж в банке являются карты тарифных планов «Максимум Classic», «Базовый», «Ubonus для зарплатных клиентов», кредитная карта для вкладчиков и ТП 18. Данные тарифные планы составляют основную долю дохода в общем доходе по пластиковым картам банка.

Динамика остатков денежных средств на счетах клиентов банка за период с 2016 по 2018 гг. представлена в табл. 26.

Таблица 26

Динамика остатков денежных средств на счетах клиентов ПАО УБРиР за 2016–2018 гг.

Остатки денежных средств по карте	Год						Абсолютные изменения (период), млрд р.		Темпы роста (период), %	
	2016		2017		2018					
	млрд р.	удельный вес, %	млрд р.	удельный вес, %	млрд р.	удельный вес, %	2016–2017 г.	2017–2018 г.	2016–2017 г.	2017–2018 г.
Дебетовые карты	1,35	64	1,89	68	2,64	69	0,54	0,75	140	139,7
Кредитные карты	0,76	36	0,91	32	1,18	31	0,15	0,27	119,7	129,6
<i>Всего остатков денежных средств</i>	2,11	100	2,8	100	3,82	100	0,69	1,02	259,7	269,3

Данные, представленные в табл. 26, свидетельствуют о том, что за период 2016–2018 гг. основная доля остатков денежных средств хранится на дебетовых карточных счетах клиентов и именно оборот по ним приносит ПАО УБРиР бóльшую долю дохода. Анализируя темпы роста остатков денежных средств на счетах, можно заметить их увеличение с 119,7 до 129,6 % по кредитным картам, и небольшой спад по дебетовым картам – с 140 до 139,7 %, что также отразилось на результатах эффективности использования данным банком своих карточных продуктов.

Анализ основных показателей эффективности операций с банковскими картами ПАО УБРиР представлен в табл. 27.

Таблица 27

Эффективность операций с банковскими картами в ПАО УБРиР за 2016–2018 гг.

Показатель	Год			Отклонение	
	2016	2017	2018	2017 от 2016 гг.	2018 от 2017 гг.
Прибыль, полученная банком от операций с пластиковыми картами, млрд р.	0,076	0,114	0,279	0,038	0,165
Валовый доход, полученный от операций с пластиковыми картами, млрд р.	0,388	0,543	0,731	0,155	0,188
Доходность операций с пластиковыми картами, млрд р.	19,700	22,000	24,100	2,300	2,100
Остатки средств на счетах, млрд р.	2,110	2,800	3,820	0,690	1,020
Рентабельность операций, %	5,300	5,700	6,300	0,400	0,600
Непроцентные доходы, млрд р.	18,000	64,000	81,000	46,000	17,000
Доходы по операциям с пластиковыми картами, %	30,000	64,000	71,000	34,000	7,000

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выросла эффективность использования банковских карт. Об этом свидетельствует увеличение пока-

зателей доходности от операций с картами на 2,1 пункта, а также рентабельности – на 0,6 пунктов. Доля доходов по операциям с пластиковыми картами на 2018 г. достигла максимального результата – 0,71, что превысило показатели на 0,07 пункта по сравнению с 2017 г.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что бизнес, касающийся банковских карт, построен не на куске пластика, а выражается в четко отлаженной и эффективной работе всей системы безналичных операций по пластиковым картам.

### **4.3. Программа развития организации на рынке банковских карт**

В анализируемый период российский рынок банковских пластиковых карт находится далеко не на начальной стадии своего развития, а значит к банку предъявляются не только требования технологической готовности к эмиссии и процессингу платежных карт. Теперь успех банка напрямую зависит от продуманного продуктового предложения, ценовой политики и разумного применения коммуникационных инструментов.

При анализе деятельности ПАО УБРиР было выявлено, что одним из продуктов-локомотивов в банке являются дебетовые и кредитные карты. Именно с помощью продвижения данных продуктов банк укрепляет свои позиции на рынке.

Благодаря *разработанной программе развития карточного продукта* на рынке банк может увеличить объемы продаж карт с помощью кросс-продаж. Это позволит банку показать своим клиентам все преимущества использования карт и научит правильно ими пользоваться (рис. 19).

Таким образом, целью реализации обозначенной программы является увеличение объемов продаж карточных продуктов за счет привлечения новых держателей карт и повышения уровня удовлетворенности клиентов продуктами банка. Здесь нельзя не отметить, что для реализации этой цели необходимы стратегическая карта программы развития банка, а также четкая иерархия целей данной программы.

Стратегическая карта программы развития в банке представлена на рис. 19.



Рис. 19. Стратегическая карта программы развития банка

Далее на рис. 20 представлена иерархия целей программы развития банка.

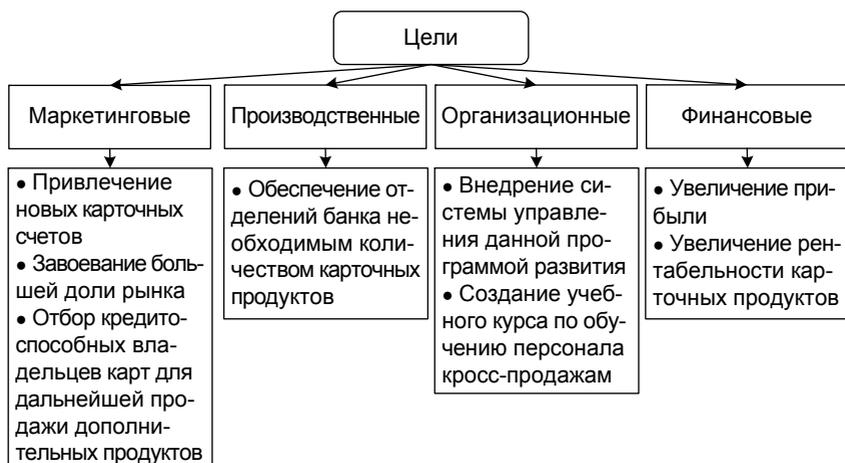


Рис. 20. Иерархия целей программы развития банка

*Основные задачи, обеспечивающие реализацию программы развития карточных продуктов банка:*

- определение ресурсного обеспечения пилотных проектов;
- подбор группы исполнителей;
- определение сроков выполнения каждого проекта для правильного составления графика их реализации;
- планирование рисков;
- обеспечение контроля за ходом выполнения проекта.

*Основными направлениями реализации программы развития карточных продуктов банка являются:*

1. Организационно-управленческое – организация взаимодействия между подразделениями проекта, а также мониторинг процесса продаж.

2. Кадровое – разработка методических рекомендаций по обучению сотрудников банка с целью последующих эффективных кросс-продаж.

3. Финансовое – организация финансовой поддержки при реализации программы, а также финансирование мотивации сотрудников.

*План мероприятий реализации пилотных проектов по развитию карточных продуктов в банке представлен в табл. 28.*

Таблица 28

План основных мероприятий по реализации пилотных проектов  
в ПАО УБРиР

№ п/п	Мероприятие	Ответственное подразделение	Срок исполнения
1	Разработка процессно-методического обеспечения: • модель бизнес-процесса реализации карточного продукта; • методики и регламенты	Подразделение стратегического планирования Подразделение методологии	1 месяц
2	Разработка системного обеспечения	Подразделение ИТ	2 недели
3	Разработка и реализация маркетингового обеспечения по инструментам: • наружная реклама; • специальное оформление отделений банка; • реклама по телевидению и в СМИ	Подразделение маркетинга	3 недели
4	Разработка организационного обеспечения и обучение персонала	Служба персонала	1 неделя
5	Запуск продукта	Подразделение развития розничного бизнеса	1 неделя

*Основной целевой группой потребителей*, на которых будет направлена реализация мероприятий, являются вкладчики и юридические лица с оборотом по карточному счету более 300 тыс. р., а также зарплатные клиенты.

Ожидаемый результат реализации указанных в табл. 28 мероприятий – увеличение выдачи карточных продуктов на 65 %.

Ресурсное обеспечение пилотных проектов банка представлено в табл. 29.

Таблица 29

Ресурсное обеспечение  
для реализации пилотных проектов ПАО УБРиР

Ресурс	Описание
Организационный	Организация работы подразделений для эффективной реализации проектов
Материально-технический	Запуск дополнительного тиража карт Обновление настроек в программах специалистов
Кадровый	Маркетологи IT-специалисты Начальники подразделений Начальники офисов Менеджеры
Информационный	Сайт банка Наружная реклама, буклеты СМИ
Методический	Разработка методических материалов по подготовке специалистов к кросс-продажам Разработка методических материалов по работе с возражениями клиентов
Финансовый	Собственные средства банка

Результаты анализа деятельности ПАО УБРиР на рынке банковских карт показали, что одной из основных проблем карточных продуктов является малая финансовая грамотность населения и боязнь клиентов держать все свои денежные средства в безналичном виде. Для того чтобы увеличить доверие клиентов к карточным продуктам банка предлагается три пилотных проекта («Больше выгоды», «2 в 1» и «Карты в руки»). Данные проекты помогут банку увеличить продажи карточных продуктов, а клиенты смогут в полной мере оценить все возможности карт.

### *Характеристика проекта 1 – «Большие выгоды».*

Цели проекта:

1. Снижение оттока клиентов из банка на 50 % в течение года за счет использования двух основных продуктов:

- кредитная карта (КК) с льготным периодом (ЛП) + ТП «Максимум»;

- вклад + ТП «Максимум».

2. Повышение транзакционной активности клиентов.

Задачи проекта:

1. Предложить карту ТП «Максимум» с бесплатным первым годом при получении кредитной карты с льготным периодом или оформлении вклада от 200 тыс. р. всем клиентам банка.

2. Оформить карты ТП «Максимум» 70 % клиентов, получившим кредитную карту с льготным периодом, и 85 % клиентов, открывшим вклад.

3. Мотивировать клиентов на активное использование карты ТП «Максимум».

Участники проекта: все офисы банка.

Срок проведения акции: 01.12.2020 – 01.02.2021 гг.

Для привлечения потенциальных клиентов запускается рекламная кампания по следующим каналам:

1. Наружная реклама.

2. Сайт банка и интернет-банк.

3. Реклама в офисах банка (плакаты, лайтбоксы), листовки в метро.

4. Sms- и e-mail-рассылка.

Описание проекта: клиент, оформивший в банке кредитную карту с льготным периодом или открывший вклад от 200 тыс. р., получает карту ТП «Максимум» без взимания комиссии за первый год обслуживания (1 440 р./год).

Целевые метрики: уровень активации карты ТП «Максимум» должен быть не ниже 56 % от количества выданных.

Для реализации данного пилотного проекта понадобится приблизительно два месяца, а его развитие начнется с этапа разработки распоряжения о внесении изменений в тарифы и закончится запуском проекта. Подробно все этапы подготовки и внедрения пилотного проекта представлены в табл. 30.

## Этапы внедрения проекта 1 – «Больше выгоды»

Этап	Задача	Начало	Окончание
Методологическое обеспечение	Разработка распоряжения о внесении изменений в тарифы	01.10.2020	05.10.2020
	Согласование распоряжения	06.10.2020	10.10.2020
	Формирование и направление информационной службой закупок в адрес задействованных подразделений	11.10.2020	17.10.2020
Технологическое обеспечение	Выполнение необходимых настроек в программном обеспечении	18.10.2020	22.10.2020
	Контроль выполненных настроек	23.10.2020	25.10.2020
	Определение планируемого количества выдачи пластиковых карт в рамках акции	26.10.2020	29.10.2020
	Корректировка плана продаж и организации процесса оснащения ТП необходимым количеством карт	30.10.2020	03.11.2020
Обучение сотрудников	Разработка технологий продаж	04.11.2020	05.11.2020
	Информирование сотрудников ТП об акции	06.11.2020	10.11.2020
Продвижение	Разработка и согласование медиаплана продвижения	11.11.2020	13.11.2020
	Разработка визуалов акции	14.11.2020	17.11.2020
	Реализация рекламной кампании	18.11.2020	21.11.2020
	Разработка концепции коммуникации с клиентом	22.11.2020	24.11.2020
	Разработка скриптов коммуникации с клиентом	25.11.2020	26.11.2020
	Обучение сотрудников кол-центра	27.11.2020	28.11.2020
	Разработка и проведение коммуникаций с клиентами через интернет-канал, СМИ и соцсети	29.11.2020	29.11.2020
Запуск проекта	Принятие решения о готовности задействованных подразделений к запуску	30.11.2020	30.11.2020
	Тестирование продукта	30.11.2020	30.11.2020
	Запуск продукта	01.12.2020	01.02.2021

В табл. 31 приведены основные показатели мероприятий проекта (метрики, цели, показатели и риски).

Таблица 31

Основные показатели проекта 1 – «Больше выгоды»

Показатель	Акция	
	Кредитная карта с льготным периодом	Вклады
Продукты, на которые распространяется акция	Основной продукт: КК с ЛП Дополнительный продукт: карта ТП «Максимум»	Основной продукт: вклад от 200 тыс. р. Дополнительный продукт: карта ТП «Максимум»
Цель банка	Снижение оттока клиентов на 50 % за счет кросс-продажи 2-го продукта	Снижение оттока клиентов на 60 % за счет кросс-продажи 2-го продукта
Метрики акции	1. Уровень продаж дебетовых карт «Максимум» в базовом тарифном плане – 50 % от объема выдач КК с ЛП (план – 2 766 шт.) 2. Уровень активации карт – 51 % от выданных карт	1. Уровень продаж 70 % (план – 6 810 шт.) 2. Уровень активации карт – 56 % от выданных карт
Показатели акции по ТП «Максимум»	1. Среднемесячный оборот в торгово-сервисной сети – 3 125 р. 2. Среднемесячный остаток – 4 714 р.	1. Среднемесячный оборот в торгово-сервисной сети – 5 647 р. 2. Среднемесячный остаток – 12 114 р.
Риски	1. Оформление ТП «Максимум» нецелевому сегменту. 2. Снижение процента активации ТП «Максимум» при оформлении «2 в 1»	

Из табл. 31 видно, что риски реализации проекта минимальны, так как клиент ничем не рискует при оформлении карты с бесплатным годовым обслуживанием. Основным риском данного проекта является неиспользование данной карты клиентами, что понесет за собой финансовые потери банка, но и они минимальны (15 %).

Смета затрат на реализацию проекта представлена в табл. 32. Затраты рассчитаны за весь срок реализации проекта. Заработная плата

и мотивация сотрудников рассчитаны как дополнительная премия за выполнение плана продаж.

Таблица 32

Смета затрат на реализацию проекта 1 – «Больше выгоды»  
в Екатеринбурге

Статья расходов	Количество, чел.	Сумма, р.	Итого, р.
Заработная плата подразделению разработки проекта	3	30 000	90 000
Мотивация персонала	60	5 000	300 000
Изготовление и обслуживание карт	1 500	40	60 000
Реклама	–	–	50 000
<i>Итого затрат</i>			500 000

Прибыль от реализации проекта зависит от количества оформленных потенциальными клиентам карт. В табл. 33 приведены прогнозные показатели выручки.

Таблица 33

Прогнозные значения выручки  
по реализации проекта 1 – «Больше выгоды» в Екатеринбурге

Показатель	Данные за 2019 г.	Прогнозные данные
Текущий процент оформленных карт за 1 мес. к продуктам, %	23	65
Количество оформленных карт, шт.	531	1 500
Прибыль от 1 карты, р.	2 141	2 141
Выручка за 3 мес., р.	1 136 871	3 211 500

Таким образом, прирост выручки после реализации проекта должен был составить 2 074 629 р. (3 211 500–1 136 871).

Ожидаемая прибыль от реализации проекта должна была составить 1 574 629 р. (2 074 629–500 000).

На рис. 21 представлен график прогноза выдачи пластиковых карт ТП «Максимум» в рамках акции «Больше выгоды» по Екатеринбургу за период с 01.12.2020 по 01.02.2021 гг.

Для того чтобы правильно презентовать данную акцию целесообразно разработать обновленную схему диалога с клиентами.

На рис. 22 представлен алгоритм работы сотрудников банка с клиентами.

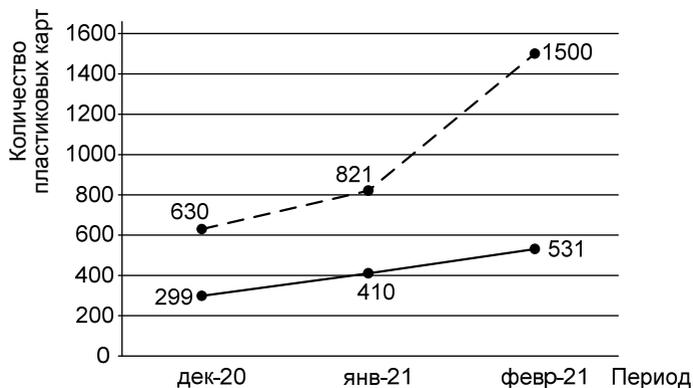


Рис. 21. Прогноз результата по проекту «Больше выгоды», шт.:  
 — — — эффект от действующей базы; — — — прогноз от проекта «Больше выгоды»

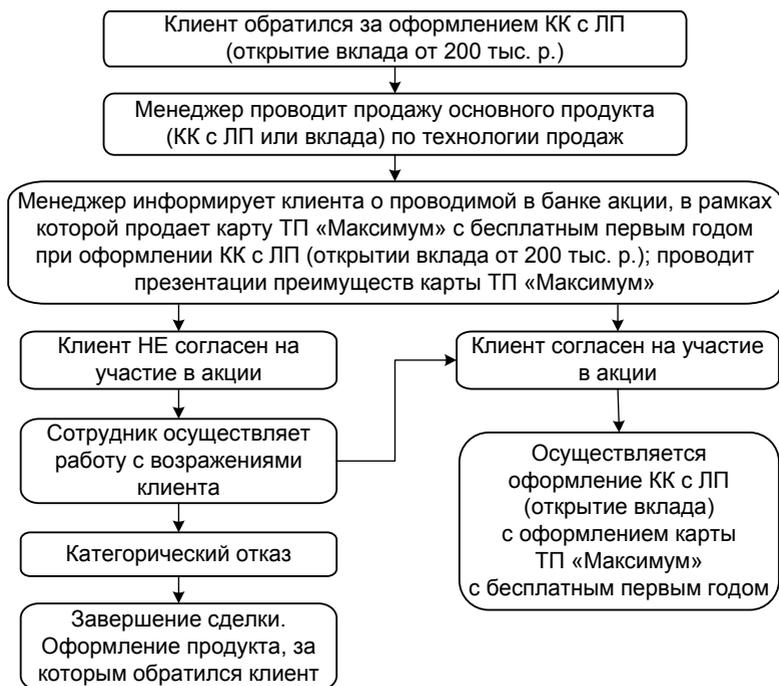


Рис. 22. Алгоритм работы в офисах банка

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод по данному пилотному проекту: по результатам реализации пилотного проекта 1 – «Больше выгоды» в Екатеринбурге планировалось увеличение количества выданных карт в 1,5 раза.

*Характеристика проекта 2 – «2 в 1».*

Для того чтобы увеличить количество выдач кредитных карт с льготным периодом, целесообразно акцентировать внимание на сегменте клиентов, которые участвуют в зарплатных проектах. Суть идеи заключается в том, что при выдаче зарплатной карты клиент получает еще и кредитную карту с льготным периодом с фиксированным лимитом. Данная карта не обязывает клиентов ею пользоваться, а выдается клиенту как некий запасной кошелек на случай непредвиденной ситуации. Клиент начинает оплачивать обслуживание карты только в случае ее использования. По желанию (а также если клиент категорически против данной карты) он может обратиться в банк для закрытия кредитной карты или отказаться от нее при получении в банке.

*Цели проекта:*

1. Увеличение кросс-продаж кредитных карт с льготным периодом за одно посещение банка клиентом при выдаче зарплатной карты.
2. Продажа максимального кредитного лимита, рассчитанного для клиента.

*Задачи проекта:*

1. Предоставить стопроцентное предложение кредитных карт с льготным периодом всем клиентам, которые получают зарплатную карту в офисе.
2. Оформить кредитные карты с льготным периодом 65 % зарплатных клиентов.
3. Мотивировать клиентов на активное использование кредитных карт с льготным периодом.

*Участники проекта:* все офисы банка.

*Срок проведения акции:* 01.12.2020 – 01.02.2021 гг.

*Рекламная кампания начинается 01.09.2020 г. по следующим каналам:*

1. Наружная реклама.
2. Полиграфия на предприятии.
3. Sms-информирование.

*Преимущества проекта:* получение двух продуктов за одно посещение банка.

Данный пилотный проект позволит банку проводить несколько сделок в один контакт и увеличить кросс-продажи в три раза. При поступлении зарплатных карт в офис сотрудник банка звонит клиенту с целью приглашения его в офис для получения карты. Важным моментом в данной сделке является то, что сделка займет не 15 мин (как при выдаче заработной карты), а примерно 60 мин. Но для минимизации негатива со стороны клиента можно сократить время выдачи кредитной карты с помощью дистанционного оформления заявки на ее выдачу через интернет-банк и ее доставки на дом для клиента в удобное время.

С помощью этого пилотного проекта планируется увеличение процента выдачи кредитных карт к зарплатной карте с 6 на 45 %. В табл. 34, 35 приведены сметы затрат и выручки от реализации данного проекта. Расходы учтены за весь срок реализации проекта, а заработанная плата подразделениям указана как дополнительная премия к основному доходу.

Таблица 34

Смета затрат на реализацию пилотного проекта 2 – «2 в 1»

Статья расходов	Количество, чел.	Сумма, р.	Итого, р.
Заработная плата подразделению разработки проекта	3	30 000	90 000
Мотивация менеджеров	60	5 000	300 000
Изготовление и обслуживание карт	1 000	210	210 000
Реклама	–	–	50 000
Риски от невозврата кредита	100	18 850	1 885 000
		<i>Итого</i>	2 535 000

Таблица 35

Смета выручки банка от реализации пилотного проекта 2 – «2 в 1»

Показатель	Стоимость, р./г.	Количество оформлений, шт.	Клиенты, которые воспользуются данной услугой, %	Сумма, р.
Комиссии за снятие и перевод	500	1 000	20	100 000
Дополнительные услуги	600	1 000	35	210 000
Эквайринг	500	1 000	65	325 000
Проценты, полученные по кредитам	18 850	1 000	30	5 655 000
Годовое обслуживание	1 900	1 000	70	1 330 000
			<i>Итого</i>	7 620 000

Прогнозные данные выручки банка от реализации проекта приведены с учетом процента не активированных кредитных карт с льготным периодом, при этом были учтены кредитные карты с льготным периодом без оформления дополнительных услуг (см. табл. 35).

Данные приведенных смет дают возможность высчитать выручку, которая составит 5 085 000 р. (7 620 000 – 2 535 000).

Таким образом, можно сделать следующий *вывод по данному пилотному проекту*: проект «2 в 1» может быть реализован в банке во время массовой выдачи зарплатных карт сотрудникам университетов, а также сотрудникам заводов и других крупных организаций. Реализация подобного проекта будет способствовать увеличению количества проданных кредитных продуктов за время одного контакта почти в 10 раз, что заметно повлияет на доход банка.

#### *Характеристика проекта 3 – «Карты в руки».*

Как известно, в настоящее время более 25 % населения пользуются дистанционными сервисами оформления банковских карт. Если раньше для заказа и оформления карты необходимо было личное присутствие клиента, поскольку требовалось заполнение всех документов, то сейчас достаточно просто заказать карту через Интернет, указав фамилию, имя, отчество и контактные данные. А далее, после того как карта будет готова, клиенту придет sms, и ему можно будет подойти в офис для получения карты.

В ПАО УБРиР клиент может дистанционно заказать карту, а оплатить стоимость выпуска карты уже при получении ее в офисе банка.

Суть пилотного проекта «Карты в руки» заключается в том, что клиент может получить заказанную карту на дом за небольшую плату. Данную услугу уже предлагают своим клиентам такие банки, как ВТБ, Альфа-банк, «Открытие», Тинькофф-банк, Райффайзенбанк.

#### *Цели проекта:*

1. Увеличение лояльности клиентов к банку.
2. Увеличение объема продаж по картам на 25–35 %.

#### *Задачи проекта:*

1. Информировать клиентов о новой услуге.
  2. Расширить функционал в интернет-банке.
- Участники проекта: предприятия Свердловской области.

В рамках данного пилотного проекта планируется доставка карт на дом только новым клиентам или клиентам, у которых закончился срок действия карты ТП «Максимум».

На начальном этапе банк может столкнуться с рядом следующих рисков:

1. Большие затраты собственной службы доставки на содержание штата специалистов (курьеров, логистов, менеджеров и др.). Данную проблему можно решить с помощью подписания дополнительного договора с аутсорсинговой курьерской службой. Договор будет оформлен на 1 год, что позволит протестировать пилотный проект и определить его эффективность.

2. Большая конкуренция по стоимости услуги. Некоторые банки доставляют своим клиентам карты за 500 р., а другие, стремясь завоевать рынок, снижают стоимость до 0 р. Стоимость данной услуги в ПАО УБРИР было запланировано сделать приемлемой для клиентов и неубыточной для самого банка (200 р.).

3. Скорость доставки. При анализе данных по курьерской доставке карт на дом было выявлено, что банки-конкуренты доставляют карты в течение 2–3 дней. Срок доставки банковской карты в ПАО УБРИР составлял два дня.

В качестве вывода по данному проекту можно сказать, что его реализация должна была позволить банку увеличить спектр своих услуг, а также привлечь новых клиентов.

В заключение рассмотрим основные методические рекомендации по организации обучения персонала, участвующего в реализации программы развития.

Результат от реализации программы развития карточных продуктов банка зависит в большей степени от умения менеджеров доступно рассказать клиентам обо всех преимуществах карт. Для этого были разработаны *методические рекомендации по обучению персонала*.

Тема методической разработки – «*Обучение кросс-продажам карточных продуктов банка*».

Целью обучения персонала является теоретическая и практическая подготовка менеджеров по работе с клиентами к новым программам продвижения карточных продуктов банка.

Задачи обучения менеджеров по работе с клиентами:

1. Приобретение навыков эффективных коммуникаций на каждом этапе продаж.

2. Приобретение знания продаж дополнительных продуктов и углубленное изучение технологии продаж.

3. Развитие навыка взаимодействия с клиентами для осуществления эффективных продаж и качественного сервисного обслуживания.

4. Формирование объективного отношения к возражениям клиентов и навыкам преодоления этих возражений.

5. Практика применения инструментов продаж в рамках новых пилотных проектов.

Методическая разработка для менеджеров по работе с клиентами банка представляет собой совокупность следующих блоков:

1. Лекционные занятия по карточным продуктам и разбор наиболее важных вопросов для проведения эффективной консультации клиента.

2. Практические занятия по теории в рамках тестирования.

3. Проведение ролевых игр для формирования необходимых навыков и умений взаимодействия в реальных условиях.

Также необходимо перечислить профессиональные компетенции персонала банка, формируемые в результате освоения курса обучения:

1. Способность правильно применять приемы создания первоначального интереса клиента к продуктам банка.

2. Владение техникой перевода свойств на «язык выгоды и пользы» для клиента.

3. Способность выявлять потребности и основные мотивы клиента.

В результате освоения данного курса обучения менеджеры по работе с клиентами должны:

1. Знать стандарты обслуживания и этапы продаж, наиболее значимые вопросы, способы выявления мотивов клиента, а также алгоритм перекрестных продаж.

2. Уметь на практике применять навыки эффективных коммуникаций с клиентом на каждом этапе и правильно формировать потребность в дополнительном продукте.

3. Владеть техникой перевода свойств на «язык выгоды и пользы» для клиента и навыками работы с возражениями.

Продолжительность описываемого курса – 15 аудиторных часов, тестирование – 1 час, ролевые игры – 4 часа.

По завершении обучения всем менеджерам выдается сертификат «Мастер продаж».

Таким образом, обучение персонала создаст необходимые условия для обеспечения эффективности и результативности в реализации пилотных проектов по развитию карточных продуктов в ПАО УБРиР.

## Заключение

Несмотря на высокий уровень неопределенности и изменчивости внешней среды, а также влияние различных факторов, развитие банковского сектора в РФ идет наравне с общемировыми тенденциями. Это означает, что именно научно-технический прогресс, а также теория и практика финансовой деятельности задают основной вектор развития рынка банковских карт.

В первой главе нашей работы были рассмотрены особенности функционирования банковских карт в современной финансовой системе. Сделан небольшой экскурс в историю возникновения и развития платежных банковских карт. Рассмотрена сущность понятия и предложена классификация банковских карт.

По результатам написания второй главы были определены основные тенденции и перспективы развития рынка банковских карт, затронуты насущные вопросы обеспечения безопасности использования банковских карт, а также специфика правового регулирования расчетов банковскими картами.

В третьей и четвертой главах мы попытались отразить результаты практической деятельности двух ведущих банков АО «Альфа-Банк» и ПАО УБРиР на рынке банковских карт. Была кратко проанализирована их финансово-экономическая деятельность, обозначены проблемные зоны, определены целевые направления развития на рынке банковских карт. Кроме того, банкам предложены конкретные мероприятия, способствующие их более эффективной работе на рынке банковских карт.

В качестве заключения необходимо отметить, что потребности людей, участвующих в процессах взаимодействия с субъектами рынка банковских услуг, также являются важнейшим условием развития данного рынка, поскольку люди зачастую быстро привыкают к хорошему, удобному, например, к пластиковой или электронной банковской карте, которые надежно завоевали свое место в их «кошельке».

## Библиографический список

1. *Банки для гиков: эксперты назвали лидеров финансовых инноваций.* Текст: электронный // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/23/08/2016/57bb7ffe9a7947340fa28c1f>.

2. *Баскакова, О. В.* Экономика предприятий (организаций): учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. Москва: Дашков и К°, 2013. 372 с. Текст: непосредственный.

3. *Васильева, А. В.* Эволюция использования банковских карт населением / А. В. Васильева. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2016. № 21. С. 326–328.

4. *Герасимова, Е. Б.* Банковские операции / Е. Б. Герасимова, И. Р. Унанян, Л. С. Тишина. Москва: Форум, 2011. 271 с. Текст: непосредственный.

5. *Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2.* Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027).

6. *Григорьева, М. С.* История возникновения и развития банковских карт / М. С. Григорьева, Л. М. Сибатулина, Г. В. Федотова. Текст: непосредственный // Управление. Бизнес. Власть. 2015. № 4 (9). С. 87–91.

7. *Денежные средства в безналичной форме не могут быть предметом залога:* постановление Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 02.07.1996 г. № 7965/95. Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ARB&n=2541#hbn9O1TYqBZY8Hqc>.

8. *Зарубежный рынок пластиковых карт.* Текст: электронный // Современная студенческая энциклопедия. URL: [https://studentopedia.ru/bankovskoe\\_delo/zarubezhnij-rinok-plastikovih-kart-rinok-plastikovih-kart-v-rossii.html](https://studentopedia.ru/bankovskoe_delo/zarubezhnij-rinok-plastikovih-kart-rinok-plastikovih-kart-v-rossii.html).

9. *Издержки торговых компаний по поддержанию систем наличных и безналичных платежей.* Текст: электронный // Аналитика ЛЭСИ. URL: <https://www.hse.ru/data/2012/11/21>.

10. *История пластиковых карт.* Текст: электронный // Кредитный советник. URL: <http://kreditbox.ru>.

11. *История пластиковых карт.* Текст: электронный // Сайт о банковских картах. URL: <https://bankcarding.ru/istoriya-plastikovyh-kart>.

12. *Карты* идентификационные. Способ записи. Часть 3: Национальный стандарт Российской Федерации от 01.07.2004 г. ГОСТ Р ИСО/МЭК 7811-3-2003. Текст: электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200034053>.

13. *Кушу, С. О.* Специфика безналичных расчетов в современном обществе / С. О. Кушу. Текст: непосредственный // Научный вестник Южного института менеджмента. 2016. № 3. С. 42–44.

14. *О банках* и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395–1. Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842).

15. *О межрегиональных* электронных расчетах, осуществляемых через расчетную сеть Банка России: положение Центрального банка Российской Федерации от 23.06.1998 г. № 36-П (ред. от 13.12.2001 г.). Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19142](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19142).

16. *О памяти* «О мерах безопасного использования банковских карт»: письмо Центрального банка Российской Федерации от 02.10.2009 г. № 120-Т. Текст: электронный // Вестник Банка России. URL: <https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/17579/120-t.pdf>.

17. *О платежной* системе Банка России: положение Центрального банка Российской Федерации от 29.06.2012 г. № 384-П (ред. от 16.07.2019 г.). Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_132534](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132534).

18. *О порядке* выдачи регистрационных свидетельств кредитным организациям-резидентам на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов: указание Центрального банка Российской Федерации от 03.07.1998 г. № 277-У (ред. от 15.11.1999 г.). Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19262](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19262).

19. *О порядке* подготовки и вступления в силу официальных разъяснений Банка России: положение Центрального банка Российской Федерации от 18.07.2000 г. № 115-П. Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_27924](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27924).

20. *О правилах* осуществления перевода денежных средств (зарегистрировано в Минюсте России 22.06.2012 г. № 24667) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.01.2019 г.): положение Центрального банка Россий-

ской Федерации от 19.06.2012 г. № 383-П (ред. от 11.10.2018 г.). Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_131829](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131829).

21. *О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ (последняя редакция).* Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32834](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834).

22. *О рекомендациях по раскрытию информации об основных условиях использования банковской карты и о порядке урегулирования конфликтных ситуаций, связанных с ее использованием: письмо Центрального банка Российской Федерации от 22.11.2010 г. № 154-Т.* Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107087](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107087).

23. *О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ.* Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570).

24. *Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием: положение Центрального банка Российской Федерации от 24.12.2004 г. № 266-П (ред. от 28.09.2020 г.).* Текст: электронный // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52513](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52513).

25. *Петров, М. А. Банковское дело: учебное пособие / М. А. Петров. Москва: Рид Групп, 2015. 240 с.* Текст: непосредственный.

26. *Пластиковые карты.* Текст: электронный // Рейтинги банков. URL: <http://www.bankchart.ru>.

27. *Тедеев, А. А. Электронные банковские услуги: учебное пособие / А. А. Тедеев. Москва: Эксмо, 2006. 272 с.* Текст: непосредственный.

28. *Фомченков, Т. Когда на смену банковским картам придут новые технологии / Т. Фомченков.* Текст: электронный // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2016/05/22/kogda-na-smenu-bankovskim-kartam-prividut-novye-tehnologii.html>.

29. *Хворов, А. С. Сущность и виды пластиковых карт / А. С. Хворов, И. С. Сорокина.* Текст: непосредственный // Экономика и социум. 2016. № 6-2 (25). С. 930–934.

30. *Zecurion.* URL: <https://zecurion.ru/>. Текст: электронный.

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты функционирования банковских карт .....	4
1.1. Исторические аспекты возникновения и развития платежных банковских карт .....	4
1.2. Определение понятия банковских карт и их классификация.....	10
1.3. Альтернативы банковским пластиковым картам .....	16
Глава 2. Анализ динамики развития рынка банковских карт .....	23
2.1. Анализ мирового, российского и регионального рынков банковских карт .....	23
2.2. Безопасность использования банковских карт .....	30
2.3. Особенности правового регулирования расчетов банковскими картами.....	37
Глава 3. Практика использования банковских карт на примере акционерного общества «Альфа-Банк».....	45
3.1. Экономическая характеристика кредитно-финансового учреждения .....	45
3.2. Анализ операций кредитно-финансового учреждения с пластиковыми картами .....	55
3.3. Перспективы развития платежей с использованием безналичных денежных средств .....	62
Глава 4. Практика использования банковских карт на примере публичного акционерного общества «Уральский банк реконструкции и развития».....	76
4.1. Анализ финансово-экономической деятельности организации .....	76
4.2. Анализ эффективности использования банковских карт в организации .....	85
4.3. Программа развития организации на рынке банковских карт .....	93
Заключение .....	107
Библиографический список.....	108

Научное издание

*Бондарева* Любовь Николаевна  
*Микушина* Марина Михайловна  
*Пермякова* Ульяна Васильевна  
*Сергеева* Алена Юрьевна  
*Шайхулина* Татьяна Сергеевна  
*Шапошников* Владислав Александрович

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ КАРТ

Монография

Редактор Е. В. Евстигнеева  
Компьютерная верстка А. В. Кебель

Печатается по постановлению  
редакционно-издательского совета университета

Подписано в печать 31.08.23. Формат 60×84/16. Бумага для множ. аппаратов.  
Печать плоская. Усл. печ. л. 6,7. Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 500 экз. Заказ № \_\_\_\_.  
Издательство Российского государственного профессионально-педагогического университета. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

---