МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и высшего ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 г.

Руководитель ООП

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ В СИСТЕМЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Р.А. Терещенко

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) Финансовая экономика

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.Н. Дробышевская

(подпись)

Нормоконтролер

преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Хубутия

(подпись)

Краснодар

2023

# СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_TOC_250013)

1. [Теоретические основы дистанционного банковского обслуживания 9](#_TOC_250012)
   1. [Понятие дистанционного банковского обслуживания и его роль в развитии банковского сектора РФ 9](#_TOC_250011)
   2. [Виды банковских продуктов и услуг 17](#_TOC_250010)
   3. [Нормативно-правовое регулирование дистанционного банковского обслуживания 26](#_TOC_250009)
2. [Анализ эффективности электронных банковских продуктов в системе дистанционного банковского обслуживания 34](#_TOC_250008)
   1. [Анализ современной ситуации развития дистанционного банковского обслуживания в коммерческих банках РФ 34](#_TOC_250007)
   2. Анализ финансово-экономических показателей деятельности АО

«Тинькофф Банк» 46

* 1. [Анализ эффективности внедрения системы дистанционного банковского обслуживания в АО «Тинькофф Банк» 53](#_TOC_250006)

1. [Мероприятия по совершенствованию банковских продуктов с использованием технологий дистанционного банковского обслуживания 60](#_TOC_250005)
   1. [Минимизация рисков при реализации банковских продуктов в системе дистанционного банковского обслуживания и методы их нейтрализации в цифровой среде 60](#_TOC_250004)
   2. [Пути модернизации бизнес-архитектуры экосистемы АО «Тинькофф Банк» 79](#_TOC_250002)

[Заключение 89](#_TOC_250001)

[Список используемых источников 91](#_TOC_250000)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современном мире четко закрепилась тенденция стремительного изменения экономической системы путем активного внедрения инновационных цифровых технологий в различные сферы жизни и производства. Эти процессы кратко обозначают термином

«цифровизация». Современная финансовая экономика также адаптируется к данным процессам путем активной компьютеризации и информатизации финансовой и экономической деятельности, что дает мощный стимул для трансформации существующих бизнес-моделей, а также повышению эффективности деятельности финансовых институтов и экономики в целом.

Необходимо отметить, что данные процессы особенно наглядно прослеживаются в сфере оказания банковских услуг. В последние годы во многих странах мира цифровое банковское обслуживание стало лидирующим сегментом инновационной экономической среды. Кроме того, стремительное развитие технологий способствовало значительному притоку клиентов, потребляющих продукты и услуги кредитных организаций в режиме реального времени. Это, в свою очередь, вызывает необходимость постоянного совершенствования и расширения продуктовой линейки, а также включения в нее нефинансовых продуктов и услуг, например таких, как курьерский сервис; операции с недвижимостью; арт-банкинг (коллекционирование); частная авиация и яхтинг; филантропия; контроль штрафов ГИБДД; компьютерный мастер; организация путешествия и досуг; подбор автомобилей и другое.

Данная тенденция способствует тому, что формируются целостные банковские экосистемы, удовлетворяющие как финансовые, так и нефинансовые запросы потребителей. Однако в России процессы цифровизации банковской деятельности происходят пока еще недостаточными темпами, например, ввиду наличия некоего консерватизма потребителей банковских продуктов и услуг, недостаточности

квалифицированных специалистов в IT сфере, способных разрабатывать ненавязчивые и не агрессивные предложения, адаптированные к сознанию и возможностям потенциальных клиентов.

Тем не менее, в последние годы сложившееся положение динамично меняется, а некоторые коммерческие банки, такие как АО «Тинькофф Банк», наглядно демонстрируют существенные успехи в реализации банковских продуктов и услуг с использованием прогрессивных цифровых технологий.

Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) в России пока можно отнести к довольно молодым направлениям в банковской сфере, однако цифровизация банковской среды активными темпами развивается, что стимулирует процесс формирования целых банковских экосистем и является локомотивом для всей экономики.

Вместе с тем, необходимо выделить и ряд существующих проблем, связанных с обеспечением безопасного, надежного, качественного и эффективного продвижения на рынки предлагаемых инновационных банковских продуктов и услуг. Это обусловило выбор цели, задач, логики проведения и методологии исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы обеспечения модернизации и внедрения инноваций в банковскую систему страны на государственном, региональном уровне и на уровне хозяйствующих субъектов достаточно широко исследуются учеными. Значительный вклад в изучение, разработку и продвижение передовых цифровых технологий в банковской сфере внесли такие отечественные ученые, как Н.И. Быканова, Н. Е. Бровкина, Н.П. Белотелова, О.И. Лаврушина, Д.В. Степаненко, А.А. Салкуцан, О.Е Никонец, Н.В Цхададзе, В.В. Жданович и другие. Из зарубежных ученых и исследователей необходимо отметить Р. Апостолик, Дж. Хилл и других.

Цель работы. исследование концептуальных основ и разработка мероприятий по совершенствованию банковских продуктов и технологий их продвижения в системе дистанционного банковского обслуживания.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* + 1. исследовать современные теоретические основы дистанционного банковского обслуживания как важного сегмента электронной коммерции;
    2. определить сущностные характеристики ключевых понятий и видов банковских продуктов и услуг в системе дистанционного банковского обслуживания;
    3. проанализировать и оценить перспективы развития отечественного дистанционного банковского обслуживания;
    4. осуществить анализ эффективности внедрения системы дистанционного банковского обслуживания;
    5. предложить мероприятия по совершенствованию банковских продуктов и услуг, реализуемых с помощью электронных технологий дистанционного банковского обслуживания.

Объектом исследования магистерской диссертации являются электронные банковские продукты и услуги в системе дистанционного банковского обслуживания.

Предметом исследования магистерской диссертации выступает система экономических отношений, возникающих в процессе применения технологий дистанционного банковского обслуживания.

Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что развитие цифровых технологий дистанционного банковского обслуживания будет способствовать расширению клиентской базы, созданию нового цифрового имиджа банка, расширению линейки за счет цифровых продуктов, повышению конкурентной позиции на банковском рынке.

Научная новизна исследования заключается в формировании научных представлений об электронных банковских продуктах на основе анализа эффективности их внедрения, выявлении процессов, тенденций и аспектов развития современной системы дистанционного банковского обслуживания, что позволило предложить пути совершенствования банковских продуктов и

технологий их продвижения в цифровой среде. К отдельным элементам приращения научного знания следует отнести:

1. выявлены проблемы продвижения банковских продуктов на рынок цифровых технологий, к которым относятся: наличие высоких расходов Банка на создание резервов, учитываемых в показателе Cost of Risk (CoR или

«cтоимость риска») и закладываемых в цену банковских продуктов, что делает их менее конкурентоспособными и доступными для клиентов; недостаточная эффективность применяемых моделей верификации в системе дистанционной оценки кредитоспособности контрагентов, что увеличивает объемы неработающих кредитов; низкая финансовая грамотность участников ДБО и их осведомленность о современных дистанционных цифровых банковских продуктах.

1. предложены подходы к устранению существующих проблем, основанные на: применении стратегии снижения издержек в АО «Тинькофф Банк» путем диверсификации кредитного риска с широким географическим покрытием Банком территории страны, что в сочетании с диверсифицированным кредитным предложением снизит концентрацию риска в специфических географических сегментах, а также в «моногородах», расширит пользовательскую базу, в том числе в результате прямых продаж агентов и партнеров Банка, развития кобрендовых программ и Интернет- продаж; совершенствовании моделей оценки кредитоспособности клиентов путем использования разноуровневого процесса сбора информации о задолженности клиента, применяя при этом метод коллекшнскоринга, основанный на базе поведенческих моделей потенциального контрагента, включающих в себя как кредитную историю с самим Банком, так и открытую информацию о нем в социальных сетях; совершенствовании профессиональных компетенций участников цифровых операций путем разработки и внедрения «Профессионального стандарта для специалистов по информационной безопасности в финансовой сфере»**,** что одновременно с повышением финансовой грамотности субъектов цифровых операций, также

повысит цифровую компетентность всех сторон ДБО и позволит минимизировать финансовые риски в профессиональной деятельности.

1. разработаны мероприятия по совершенствованию и модернизации цифровой платформенной бизнес-архитектуры экосистемы АО «Тинькофф Банк», включающие: модернизацию и совершенствование мобильного банкинга путем повышения функциональности и популяризации его мобильных сервисов среди пользователей; усиление интеграции сервисов ДБО со справочниками и электронными базами данных бигтехов; создание простого для восприятия и удобного для пользования интерфейса системы дистанционного банковского обслуживания; построение современных каналов коммуникаций между клиентами и банком, удаленно предоставляющим свои услуги; совершенствование персонального подхода к каждому потребителю банковских продуктов и услуг на основе анализа поведенческих характеристик и потребительских предпочтений клиента, а также проведение качественных рекламных кампаний; обеспечение эффективного противодействия новым схемам мошенничества и угрозам информационной безопасности при реализации банковских продуктов и услуг в системе ДБО; своевременное информирование потребителей о появившихся новых схемах и способах правонарушений со стороны злоумышленников и методах защиты от них.

Теоретической и методологической основой диссертации послужили труды российских и зарубежных ученых в области дистанционного банковского обслуживания, обобщение которых позволило разработать и обосновать авторский подход к решению проблемы внедрения новых элементов цифровой экономики в розничный бизнес российских коммерческих банков. В ходе исследования использовались общие и специальные методы научного познания: системный подход, логико- структурный анализ и синтез, детализация и обобщение, группировка и сопоставление, индукция и дедукция, методы экономического анализа статистической информации и экспертных оценок.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения полученных результатов в практической деятельности коммерческого банка при решении задач по расширению клиентской базы, созданию нового цифрового имиджа, повышению эффективности и качества реализуемых продуктов и услуг.

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты и законы Российской Федерации, справочно-статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, публикации в периодической печати и научных изданиях, материалы международных, всероссийских научно-практических конференций, информационно- аналитические обзоры Центрального Банка России, интернет-ресурсы.

Апробация результатов работы. Результаты исследования докладывались на V Международной научно-практической конференции

«Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации» (Москва, 2023).

Публикации. Основные положения и результаты исследования опубликованы в двух печатных работах общим объемом 0,9 п. л.: в Сборнике материалов V Международной научно-практической конференции «Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации» (Москва, 2023); научно-практическом журнале

«Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования», выпуск № 2 (68) (Курск, 2023).

Структура магистерской диссертации определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Диссертация состоит из введения, в котором обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цели и задачи исследования; трех логически взаимосвязанных глав, раскрывающих обусловленные аспекты исследуемой темы; заключения, где представлены обобщающие выводы по итогам проведенного исследования; списка литературы. Работа изложена на

93 страницах, содержит 14 таблиц, 7 рисунков, при подготовке работы была использована информация из 62 источников.

# Теоретические основы дистанционного банковского обслуживания

# Понятие дистанционного банковского обслуживания и его роль в развитии банковского сектора РФ

Дистанционное банковское обслуживание представляет собой удаленное предоставление клиентам различных банковских продуктов и услуг посредством систем телекоммуникации, без посещения офиса банка. Сегодня данный вид деятельности относится к самым динамично развивающимся сегментам банковского бизнеса.

Традиционно в зарубежных и отечественных научных источниках зачастую используется термин «home hanking», под которым понимают предоставление банковских услуг и проведение финансовых операций по месту жительства клиента с использованием электронной техники. Однако само понятие «дистанционное банковское обслуживание» является более широким и подразумевает под собой предоставление возможности физическим и юридическим юридических лицам проводить банковские операции и другие транзакции на удаленном расстоянии, в любое время и независимо от места нахождения, как банковского офиса, так и самого потребителя банковских продуктов и услуг. Главным при этом является наличие действующего канала электронной связи.

Механизм дистанционного банковского обслуживания основан на принципе обмена информацией между банком и клиентом, обеспечивающем надлежащий уровень безопасности и конфиденциальности. Клиентам предоставляется возможность получать информацию о состоянии своих счетов и управлять ими, не прибегая к специальным банковским терминалам, а используя доступные им средства телекоммуникаций: компьютер с модемом, планшет или смартфон пользователя.

Разработка и внедрение систем ДБО начинает свою историю в развитых западных странах в начале 80-х годов прошлого века, чему способствовало бурное развитие телекоммуникаций и промышленных компьютерных технологий, прежде всего в военно-промышленном производстве, что вскоре стало внедряться в гражданскую финансовую и промышленную сферу. Первые системы удаленного предоставления банковских услуг основывались на использовании телефонных линий связи и простейших модемных устройств. Подобный механизм функционирует и сегодня, хотя и гораздо модернизирован, благодаря внедрению современных каналов обмена информацией через сеть Интернет [40].

В настоящее время столь активная цифровизация банковской деятельности уже невозможна без современных высокоскоростных, в том числе оптоволоконных каналов связи. На практике наиболее распространены следующие формы дистанционного банковского обслуживания:

1. традиционные системы «клиент – банк», использующие прямую связь с банком по модему и предусматривающие установку специального программного обеспечения на компьютере клиента.
2. системы «теле банк» (телефонного банкинга), предоставляющие платежные и информационные банковские услуги по телефону/телефаксу с использованием компьютерной телефонии.
3. интернет-банкинг – системы предоставления банковских услуг посредством Интернета, для использования которых клиенту, как правило, не нужно иметь специальное программное обеспечение и можно работать со своим банковским счетом с любого компьютера, смартфона, подключенного к сети Интернет и имеющих соответствующие приложения [27].

Статистические данные по Российской Федерации за 2021 год свидетельствуют о том, что более половины (63%) активных пользователей сети интернет (т.е. людей возрастной категории 18-64 года, жителей городов с населением более 100 тыс. чел.) используют интернет-банкинг. Это составляет 15,4 млн. человек (при аудитории интернета в РФ 28,3 млн. чел. в сутки)[24].

Банки могут предоставлять клиентам все три вида дистанционного обслуживания как в отдельности, так и одновременно в любых комбинациях. Различные виды ДБО могут быть ориентированы на различные группы клиентов. В зависимости от принципа работы систем ДБО различают системы онлайн и системы оффлайн.

Онлайновые системы ДБО работают в режиме реального времени, и транзакция, совершаемая клиентом с использованием средств телекоммуникации, в тот же момент исполняется банком и отражается на его балансе. Обычно такие системы полностью автоматизированы и не предусматривают участие людей в обслуживании клиентов.

Оффлайновые системы ДБО предусматривают наличие временного разрыва между приемом поручения или запроса клиента и его исполнением. Такие системы могут быть автоматизированы как частично, так и полностью. В последнем случае задержка исполнения трансакции связана с тем, что система дистанционного обслуживания клиентов не интегрирована во внутреннюю автоматизированную банковскую систему.

Таким образом, системы ДБО, функционирующие в режиме реального времени, наиболее востребованы клиентами вследствие того, что они способствуют значительной экономии затрат времени при пользовании банковскими сервисами и совершении различных банковских транзакций. Об этом свидетельствует возросший спрос на мобильный банкинг, основанный на эксплуатации мобильного устройства в виде современного телефона или планшета с помощью которых производится обмен информацией между банком и клиентом через SMS-сообщения по мобильным каналам интернет- сети. Данная функция реализуется путем установки в телефон или планшетный компьютер специального мобильного приложения, позволяющего в режиме «онлайн», с минимальными затратами времени осуществлять платежные операции и другие транзакции.

С понятием «дистанционное банковское обслуживание» тесно связаны также термины «е-bank» (электронный банк) или «виртуальный банк». Под электронным или виртуальным, банком обычно понимают банк, не имеющий традиционного офиса, а обслуживающий клиентов посредством телефона, Интернета и, при необходимости, электронной почты. В России такой формат деятельности впервые был предложен ЗАО «Тинькофф Кредитные Системы» (с 2015 года АО «Тинькофф Банк»).

Устройства самообслуживания

Телефонная связь

Интернет

Канал предоставления

услуг

Юридические лица

Физические лица

Тип пользователя

Дистанционное банковское обслуживание

Канал предоставления услуг

Информационная система

Тип пользователя

Интернет

Телефонная связь

Устройства самообслуживания

Физические лица

Юридические лица

Телефонный банкинг

Интернет-банкинг

РС-банкинг

Мобильный банкинг

Обслуживание при помощи банковских устройств

Рисунок 1 – Структура дистанционного банковского обслуживания

(составлено автором)

Система ДБО основана на принципе обмена информацией между банком и клиентом, обеспечивающем надлежащий уровень безопасности и конфиденциальности (Рисунок 1). Клиентам предоставляется возможность получать информацию о состоянии своих счетов и управлять ими, не прибегая к специальным банковским терминалам, а используя доступные им под рукой средства телекоммуникаций: телефон, компьютер и т.д. В зависимости от этого и строится типовая структура дистанционного банковского обслуживания.

Для обслуживания юридических лиц используется система «банк- клиент» или система PC - банкинг, предполагающая установку специалистами кредитной организации на персональном компьютере клиента достаточно объемного, специализированного программно-информационного обеспечения, включающего, в том числе, различные справочники и средства шифрования. Это обуславливается тем, для крупных фирм и организаций, имеющих стационарные офисы и мощные ЭВМ, не предполагалась необходимость в постоянной мобильности, но одновременно имелась организационная и техническая возможность применять PC-банкинг, то есть использовать дополнительное программное обеспечение, а также задействовать другие банковские устройства и сети. Такой тип реализации удаленного доступа, применяемый для юридических лиц, получил название

«толстый клиент».

Тип пользователя ДБО





Юридическое лицо («толстый клиент»)

Телефонный

банкинг

Мобильный

банкинг

Интернет-

банкинг

РС-банкинг

Рисунок 2 – Типы пользователей ДБО и системы их обслуживания (составлено автором)

Физическое лицо («тонкий клиент»)

Обслуживание при помощи банковских устройств

В отличие от первого типа, система обслуживания физических лиц, предполагающая их высокую мобильность, получила название «тонкий клиент». [5] Эта система основывается на применении мобильного и интернет банкинга (WAP-банкинг и WEB-банкинг соответственно).

Таким образом, система ДБО как сегмент цифровой экономики включает в себя целый ряд механизмов и систем взаимодействия, предоставляя ряд преимуществ банкам и их клиентам в сравнении участниками других сегментов экономики.

Идеальным результатом внедрения ДБО можно считать однократное посещение клиентом офиса банка с целью первоначальной идентификации и подписания стартового договора, после чего пользование услугами и приобретение новых банковских продуктов осуществляются только в удаленном режиме без присутствия клиента. Использование систем ДБО осуществляется как физическими, так и юридическими лицами, но поскольку удобство является решающим фактором именно для физических лиц, они проводят большее количество операций [21].

Развитие информационных технологий, глобализация рынков и постоянное стремление потребителей к большему комфорту, побуждает банки создавать и предоставлять потребителям все более усовершенствованные продукты, что становится непременным условием сохранения конкурентных позиций на рынке банковских услуг. И наоборот, продвижение банками на рынки инновационных продуктов и услуг вызывает интерес у потенциальных клиентов и их последующее стремление получать более дешевые и качественные услуги. Здесь стоит отметить, что на столь быстрое развитие цифровых технологий в банковской сфере повлиял ряд факторов, среди которых выделяются следующие:[14]

* усиление конкуренции на рынке финансовых и нефинансовых услуг;
* миграция населения, интернационализация экономических процессов;
* ускорение глобальных процессов в мировой экономике;
* стремление потребителей к экономии времени и комфорту;
* развитие информационных технологий;
* развитие телекоммуникаций и создание новых каналов связи для предоставления банковских продуктов и услуг (спутниковая связь, сотовая телефония, интернет и другие);
* достижения в области криптографии – усовершенствование способов кодирования и декодирования информации при ее использовании.

К модификациям ДБО также можно отнести предоставление банковских услуг с использованием телефаксов, сотовых телефонов и видеотелефонов. За рубежом уже имеются системы банковского обслуживания с использованием интерактивного телевидения. Так, корпорацией «Citi Corp» разработан домашний банковский терминал, оказывающий широкий спектр банковских услуг, в том числе выдачу кредитов. Он представляет собой большой телефонный аппарат с экраном и клавиатурой и способен заменить персональный компьютер.

Необходимо подчеркнуть, что различные виды услуг, оказываемые в дистанционном формате с целью совершения разных банковских операций может предоставлять любой банк наряду с традиционным обслуживанием клиентов в своих офисах, а виртуальный банк концентрирует свое внимание на реализации своей деятельности только в удаленном формате, не затрачивая дополнительные ресурсы на создание и поддержание помещений для обслуживания клиентов[42]. При этом банк, специализирующийся исключительно на дистанционном формате, способен предоставлять практически такой же перечень классических банковских услуг, что и универсальные банки. Единственная банковская операция, которая не может осуществляться виртуальными банками самостоятельно – это кассовое обслуживание клиентов.

Для выдачи наличных денег своим клиентам виртуальные банки используют сеть банкоматов и терминалов, которые могут принадлежать другим банкам или, например, банковскому консорциуму, в который входит данный виртуальный банк. В услугах по сдаче наличных денег клиенты виртуальных банков как правило не нуждаются, а при необходимости используют для зачисления наличных денег на свои банковские счета другие банки, имеющие широкую сеть отделений. В США в настоящее время зарегистрировано около ста Интернет-банков, предоставляющих услуги дистанционного банковского обслуживания.

Расширение сферы применения безналичных расчетов, вытеснение ими расчетов наличными деньгами сокращают трансакционные издержки (расходы на осуществление меновых операций), создают условия для более точного прогнозирования налично-денежного оборота, а также определения эмиссии и изъятия наличных денег из обращения [9].

Большинство виртуальных банков уступают крупным банкам по масштабам как обычного, так и электронного банковского бизнеса. Основной движущей силой развития виртуальных банков является значительное снижение себестоимости банковских услуг. В России всецело виртуальных банков пока нет, хотя такие проекты начинаю реализовываться.

Дистанционное банковское обслуживание позволяет не только существенно сэкономить расходы банка на онлайн-обслуживание, но и способствует повышению лояльности и привлечению новых клиентов. Поэтому этот сегмент цифровой экономики очень привлекателен и востребован современными банками и их клиентами.

# Виды банковских продуктов и услуг

Банковские продукты и услуги являются главным инструментом достижения стратегических целей коммерческого банка – получение максимального пборисоволожительного финансового результата от осуществления своей деятельности посредством привлечения наибольшего числа клиентов и расширения рыночной доли. Рассматривая определения понятий «банковский продукт» и «банковская услуга» зачастую сложно определить критерии, позволяющие отнести какой-либо овеществленный объект или действие к банковскому продукту или услуге.

Например, валютные операции или хранение ценностей в одних источниках относят к банковским продуктам, а в других – к банковским услугам. На наш взгляд единое понимание данного вопроса, четкие и однозначные определения понятий указанных выше терминов еще не выработаны. Так, в Большом экономическом словаре под редакцией А.Б. Борисова «Экономический продукт» определяется как «результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный П.), в духовной, информационной форме (интеллектуальный П.) либо в виде выполненных работ и услуг»[14].

Одновременно в большинстве словарей понятие «услуга» трактуется

как:

* деятельность, результаты которой не имеют материального

выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности;

* работа, результат которой выражается в нематериальных благах, то есть без какой-либо физической формы. Например, выбирая услуги риэлтора или адвоката, человек получает не товар, но такие неизмеримые вещи, как подбор квартиры и защиту в суде и т.д.

Общую сущность банковских услуг можно определить как совокупность операций и действий, направленную на полное удовлетворение запросов клиента. Сама же банковская услуга обладает такими характеристиками как абстрактность, неосязаемость, несохраняемость.

Таким образом, под банковским продуктом будем понимать банковский документ (свидетельство), который выпускается банком для обслуживания клиента и подтверждения проведенных банковских операций, а под банковской услугой – банковскую операцию или действие по обслуживанию клиента.

Операции с валютой представляют собой действия по передаче права собственности на валюту, использование иностранных денежных единиц для осуществления денежных переводов. Операции с валютой подразделяются на операции движения капитала и текущие. Операции с капиталом подразумевают кредитование, инвестирование, привлечение средств.

Сходство банковского продукта и банковской услуги определяется тем, что они необходимы для удовлетворения запросов и потребностей клиента, а также способствуют получению прибыли.

Классификация банковских продуктов и услуг, с учетом приведенных выше определений этих понятий, приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация традиционных банковских продуктов и услуг

(cоставлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Банковские продукты** | **Банковские услуги** |
| Сберегательные депозиты | Консультации |
| Валюта | Организация и управление потоками  денежных средств |
| Коммерческие векселя и кредиты для  бизнеса | Инкассация |
| Чеки, чековые счета | Хеджирование рисков |
| Сертификаты | Хранение ценностей |
| Кредитные займы правительству | Брокерская деятельность |
| Депозиты до востребования (чековые  счета) | Депозитарная деятельность |
| Потребительские кредиты | Инвестиционные услуги, андеррайтинг |
| Страховые полисы | Финансовые услуги (факторинг, лизинг,  трасты) |

Текущие операции непосредственно связаны с оборотом самой валюты, товаров, услуг, переводом средств по стране и за ее пределами.

Важной особенностью является то, что, например, хранение в банковских ячейках ценных бумаг, драгоценных металлов относят к группе банковских услуг, а хранение свидетельств, сертификатов, расписок и других документов, подтверждающих принятие на хранение ценностей, относят к банковским продуктам. Банковские услуги включают в себя различные финансовые операции, связанные с движением банковских активов и пассивов.

Современные экономические отношения представляют собой весьма сложную систему, где каждый ее сегмент имеет взаимосвязь с другими аналогичными частями. Услуги, оказываемые кредитными организациями, играют значимую роль в функционировании огромного количества участников экономических отношений. Сервис, предоставляемый банковской системой, регулирует инфляционные процессы и является составляющей платежного баланса.

Несмотря на то, что каждое кредитно-финансовое учреждения имеет свой комплекс оказываемых услуг, сложились три основных группы банковского сервиса:

* расчетные и кассовые операции;
* депозитные операции;
* кредитные операции.

Основной деятельностью банков является рассчетно-кассовое обслуживание физических и юридических лиц. Оно представляет собой кейс услуг по учету, хранению и движению денег. Расчетные и кассовые операции могут осуществляться как независимо друг от друга, так и в комплексе.

К расчетным операциям относят переводы и списание средств, обслуживание различных систем удаленного доступа. Кассовое обслуживание представляет собой операции по приему и выдаче наличных денег, осуществлению наличных платежей, размену денежных знаков, обмену ветхих банкнот. Также рассчетно-кассовое обслуживание включает в себя подготовку и рассылку выписок, выдачу справок и предоставление различных форм отчетности в соответствующие инстанции.

Депозит (от лат. *depositum* – вещь на хранении) – это общее понятие, включающее в себя как банковские вклады физических лиц, так и передачу других видов ценностей от юридических лиц в банк или депозитарий. При размещении депозита клиент может получать прибыль от процентов или от курсовой разницы. Депозиты делятся на виды в зависимости от сроков размещения (срочные, до востребования), условий размещения (с пополнением, без пополнения, целевые) и форм хранения (металлические счета и слитки, сертификаты, ячейки).

Любой вклад – это депозит, но не любой депозит это вклад. Депозитом могут выступать как деньги, так и другие ценности, например, драгоценные металлы. Вклад – это определенная денежная сумма, которую клиент передает банку на хранение и получает от этого доход в виде начисленных простых или сложных (эффективных) процентов. Вклады могут открываться только физическим лицам и только в банках, а депозиты – физическим и юридическим лицам как в банках, так и в не кредитных организациях, занимающихся хранением ценных бумаг. При размещении вклада существует возможность пользоваться частью размещенных денежных средств, при депозите это возможно не всегда.

Кредитные операции представляют собой определенные отношения между заемщиком и кредитором. Кредитные банковские операции подразделяются на две группы:[12]

1. активные – когда банк является кредитором и выдает ссуды и займы.
2. пассивные – когда банк является заемщиком и привлекает денежные средства физических и юридических лиц на различных условиях, определяющих срочность, платность и возвратность.

К кредитным операциям с клиентами относятся все виды кредитных отношений, возникающие при привлечении ресурсов и их размещении, с небанковскими финансовыми, коммерческими, некоммерческими организациями, индивидуальными предпринимателями, органами государственной власти и населением.

Пассивные и активные операции проводятся в виде депозитов и ссуд. Доля кредитных операций в активах банков прямо пропорциональна стабильности экономики в государстве. То есть, чем здоровее экономика, тем больше доля кредитных операций.

Разница между процентной ставкой привлечения денежных капиталов и их вложения представляет собой банковскую маржу. Банковская маржа (bank margin, от фр. Marge – разница) – это один из ключевых показателей прибыльности банка и эффективности его деятельности, который измеряется в рублях или коэффициентах.

Одной из важных банковских услуг является транспортировка денежной наличности, ценных бумаг, драгоценных металлов, важной документации занимается инкассаторская служба, имеющая государственную лицензию ЦБ РФ на проведение банковских операций. Инкассация позволяет минимизировать риск утери перевозимого груза.

За выполнение различных кредитно-финансовых действий и оказание банковских услуг взимается оплата согласно установленным тарифам. Оплата такого сервиса необходима для эффективного функционирования всей банковской системы.

Современные экономические отношения характеризуются активно происходящими процессами диджитализации (аналог понятия

«цифровизация», от англ. «didgit» («цифра») – процесс трансформации традиционного бизнеса посредством внедрения новейших цифровых технологий) во всех сферах жизнедеятельности общества. В банковском секторе это проявляется в виде активного внедрения технологий дистанционного обслуживания, увеличении количества электронных банков (онлайн банков) и, как следствие, появлении маркетплейсов (виртуальных торговых площадок или платформ) банковских продуктов и услуг.

В связи с этим, многие исследователи в своих работах ставят «знак равенства» между банковским продуктом и банковской услугой, связывая это с активной цифровизацией банковской среды и ее уходом в «виртуальную реальность». По их мнению, банковский продукт, пройдя испытание рынком, становится доступным для потребителя и трансформируется в банковскую услугу [43].

Большинство авторов понимает под электронными банковскими услугамисовокупность технологических процедур и договорных условий, обеспечивающих совершение электронным способом банковских сделок по поводу передачи стоимости. Некоторые авторы, сущность электронной банковской услугираскрывают через призму технологии создания и реализации (доставки) банковской услуги.

Учитывая, что научным сообществом однозначная трактовка рассматриваемого понятия не сформулирована, под электронными банковскими услугами мы будем понимать процесс применения современных цифровых технологий и технических устройств, позволяющих заместить наличные деньги и традиционные платежные инструменты путем автоматизации учета и обработки проводимых банковских операций.

Таблица 1.2 – Классификация электронных банковских услуг [43]

|  |  |
| --- | --- |
| **Розничные банковские услуги** | **Оптовые банковские услуги** |
| Выпуск пластиковых карт | Денежные переводы между счетами, оплата транзакций |
| Обслуживание через банкоматы | Управление операциями и их контроль |
| Самообслуживание клиентов на дому, в офисе, подписки на сервисы лайфстайл | Автоматизированные расчетные палаты\* |
| Системы расчетов в торговых точках | Системы расчетов «Банк – Клиент» |
| Обработкой и хранение денежных  документов | Системы расчетов «Интернет – Банк –  Клиент» |
| Предоставление выписок, загрузка информации о транзакциях, предоставление и оплата счетов,  удовлетворения заявки на кредит и др. | Запрос и предоставление выписок, загрузка информации о транзакциях, предоставление и оплата счетов,  удовлетворения заявки на кредит и др. |
| Брокерские и депозитарные услуги | Депозитарные услуги |

\*Автоматизированные расчетные палаты – это специальные организации, создаваемые коммерческими банками для помощи в проведении сделок между клиентами с использованием электронных средств (система «Свифт», расчетный центр ММВББ и т.д.).

Одни электронные банковские услуги могут предоставляться только в розничном формате, другие только в оптовом. В основном оптовые электронные банковские услуги потребляются корпоративными клиентами, а розничные – индивидуальными потребителями. Однако существуют услуги, которые могут предоставляться посредством электронного банка, как в розничном, так и в оптовом формате [61].

Электронный банк – это вид технологий дистанционного банковского обслуживания, с помощью которого клиенты могут проводить банковские операции, а также потреблять банковские продукты и услуги без посещения офиса в режиме онлайн-банкинга.

Для пользования онлайн-банкингом клиентам необходимо пройти идентификацию в установленном законом порядке и дать согласие на удаленное банковское обслуживание путем подписания специального договора. При этом для подтверждения проведения операций в электронном банке необходимо пройти верификацию с помощью смс-подтверждения или введения кода из пуш-уведомления банка. Электронный банк включает в себя две основные формы:

1. интернет-банкинг. Доступ клиентам к удаленному обслуживанию предоставляется через интернет-браузер компьютера, мобильного телефона посредством сети интернет.
2. мобильный банк. Доступ к удаленному банковскому обслуживанию с помощью мобильных приложений банков.

Интернет-банкинг и мобильнй интерфейс позволяют клиентам потреблять следующие электронные услуги:

* просматривать информацию о своих счетах, картах, вкладах, кредитах и истории операций с ними;
* осуществлять переводы на счета и карты физических и юридических лиц, в том числе с использованием СБП;
* открывать и закрывать банковские продукты;
* оплачивать различные услуги, в том числе посредством настройки автоплатежей и через QR-коды;
* блокировать и заказывать карту;
* осуществлять куплю-продажу валюты;
* приобретать дополнительные продукты в рамках экосистем;
* получать консультации у специалистов банка через специальные

чаты;

* ознакомиться с адресами отделений и банкоматов банка и режимом их

работы.

Для некоторых банковских услуг необходимым условием их получения в дистанционном формате является наличие у клиента электронной цифровой подписи, которая выступает аналогом собственноручной подписи человека в документах банка. Она изготавливается в специализированных центрах, которые имеют аккредитацию на этот вид деятельности. Например, ЭЦП используется при электронной регистрации сделок по ипотеке или при подтверждении банковских операций корпоративными клиентами[14].

Новым важным направлением в развитии банковской розницы являются подписки, когда за фиксированную плату клиент получает сервисы лайфстайл (мобильная связь, заказ ресторанов, билетов на транспорт, онлайн- кинотеатры, билеты на спектакли и т. д.), а также пользуется особыми условиями на получение различных финансовых услуг.

Таким образом, современная экономика является своеобразной и весьма сложной системой. Каждая ее часть имеет взаимосвязь с другими аналогичными составляющими. Банковская система занимает особое место в общей экономической структуре. Услуги, которые оказывают банки и другие кредитные организации, играют важную роль в обеспечении функционирования огромного количества государственных и коммерческих организаций, промышленных предприятий и других субъектов отечественной экономики.

# Нормативно-правовое регулирование дистанционного банковского обслуживания

Совершенствование законодательства в области дистанционного банковского обслуживания является важным аспектом правового регулирования данной деятельности, призванное определить и конкретизировать основы организации и функционирования цифровых платежных систем. Однако комплексная нормативно - правовая база в данной сфере окончательно не сформирована.

Для развития национальной платежной системы важное значение имеет правовое обеспечение платежных инноваций, появление которых вызвано технологическим развитием (электронные деньги, интернет-платежи, мобильные платежи), а также общих условий для всестороннего применения электронных средств платежа и электронной обработки платежной информации.

В ведущих странах мира дистанционное банковское обслуживание развивается быстрее и внедряется перспективнее, так как:

* нормативно-правовое обеспечение развитых зарубежных стран, таких как США, Дания, Швейцария и другие развивается прямо пропорционально информационным технологиям банка;
* финансовая грамотность населения показывает очень высокие результаты;
* обеспечена стабильность и развитие экономики;
* уменьшаются операционные расходы банков и конечная стоимость банковских продуктов для потребителей.

Нормативные документы, регламентирующие меры отечественных банков по идентификации клиентов и изучению их операций, не учитывают многих аспектов дистанционного банковского обслуживания и требуют доработки, в частности, для обеспечения возможностей осуществления мероприятий в соответствии с предложенной усовершенствованной моделью дистанционного банковского обслуживания. Стоит отметить, что основными путями развития дистанционного банковского обслуживания являются:[17]

* улучшение системы обеспечения безопасности платежей, как для покупателей, так и для продавцов банковских продуктов;
* улучшение гражданско-правового регулирования интернет-банкинга;
* создание условий для массового внедрения системы цифровых подписей, которые позволят безошибочно идентифицировать личность;
* разработка и внедрение новых нетрадиционных банковских услуг, более адаптированных к электронному способу предоставления;
* использование новых подходов к подготовке высококвалифицированного персонала банков.

В настоящее время правовую основу ДБО регламентируют множество нормативных правовых актов разного функционального предназначения, которые затрагивают в основном осуществление безналичных банковских расчетов.

ДБО продолжает активно развиваться, однако единого документа, который бы в целом был направлен на регулирование ДБО, до настоящего времени не разработано.

Таблица 1.3 – Правовое регулирование ДБО (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование документа** | **Предмет регулирования** |
| Гражданский Кодекс Российской Федерации | Правовое положение участников  гражданского оборота |
| Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» | Общественные отношения по привлечению  к административной ответственности |
| Уголовный Кодекс Российской Федерации | Общественные отношения по привлечению  к уголовной ответственности |
| Федеральный закон «О Центральном банке  Российской Федерации» | Деятельность, функции и полномочия  ЦБ РФ |
| Федеральный закон «О банках и банковской  деятельности» | Деятельность кредитных организаций |
| Федеральный закон «О национальной платежной  системе» | Порядок организации и  функционирования платежных систем |
| Федеральный закон «О персональных данных» | Обработка персональных данных с  использованием средств автоматизации |
| Федеральный закон «Об информации,  информационных технологиях и о защите информации» | Поиск, получение, передача,  производство и распространение информации |
| Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма» | Предупреждение, выявление и пресечение деяний, связанных с легализацией (отмыванием) доходов,  полученных преступным путем |
| Положение Банка России от 29.06.2021 № 762-П «О правилах осуществления перевода денежных средств» | Правила перевода электронных денежных средств |
| Положение Банка России от 17 апреля 2019 г. № 683- П «Об установлении обязательных для кредитных организаций требований к обеспечению защиты информации при осуществлении банковской деятельности…» | Противодействие осуществлению переводов денежных средств без согласия клиента |
| Положение Банка России от 29.01.2018 № 630-П «О порядке ведения кассовых операций» | Организация работы с наличными в банкоматах и кассовых терминалах |

Продолжает оставаться востребованной разработка концептуальной системы регулирования дистанционного банковского обслуживания, так как к отношениям, возникающим при реализации ДБО, Гражданский кодекс Российской Федерации применим в ограниченной степени.

Положения Гражданского Кодекса РФ (Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ) [6], регулирующие виды договоров, заключаемых банками и другими кредитными организациями в процессе ведения своей деятельности, а также банковских счетов, расчетов содержатся в части второй, а именно:

* глава 44 – Банковский вклад (ст. 834 – 844);
* глава 45 – Банковский счет (ст. 845 – 860);
* глава 46 – Расчеты (ст. 861 – 885).

Согласно пункту 4 ст. 847 ГК РФ договор предусматривает подтверждение прав распоряжения денежными средствами, размещенными на счете, электронными эквивалентами средств платежей и другими способами с использованием при этом аналогов личной подписи, паролей, кодировок и других способов, подтверждающих, что распоряжение на совершение определенных действий дано имеющим на это право лицом.

Одновременно Федеральным законом от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» [8] регламентируется использование электронных средств платежа на основании договора об использовании электронного средства платежа, заключенного оператором по переводу денежных средств с клиентом, а также договоров, заключенных между операторами по переводу денежных средств. При этом Гражданский кодекс (п. 2 ст. 434 ГК РФ) [1] предоставляет возможность заключения договора в письменной форме путем составления одного документа (в том числе электронного), подписанного сторонами, или обмена письмами, телеграммами, электронными документами либо иными данными.

Таким образом, имея возможность заключения электронного договора неотъемлемым инструментом при предоставлении услуг ДБО является аутентификация и идентификация клиента, что регулируется уже Федеральный законом от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи», который регулирует отношения в области использования электронных подписей при совершении гражданско-правовых сделок. С введением данного нормативно-правового акта электронные документы, подписанные с помощью электронной подписи, имеют такую же юридическую силу, как и обычные документы, оформленные на бумажном носителе.

Методологию реализации законодательных актов, касающихся регулирования ДБО, осуществляет Центральный банк Российской Федерации путем издания специальных положений, писем и рекомендаций. Так, например, Положением Банка России от 29.06.2021 № 762-П «О правилах осуществления перевода денежных средств»[4] установлены общие процедуры работы с электронными поручениями по переводам денежных средств с использованием платежных карт. Центральный банк является проводником денежно-кредитной политики в целом и регулятором проведения банковских операций, одновременно осуществляя надзор за деятельностью кредитных организаций и банковских групп [26].

Ответственность за изготовление или сбыт поддельных кредитных либо расчетных карт и иных платежных документов регламентируется уже Уголовным Кодексом РФ в статьях 159.3 «Мошенничество с использованием электронных средств платежа», 187 «Неправомерный оборот средств платежей». [5] Также Уголовный Кодекс РФ содержит нормы ответственности за преступления, связанные с денежным обращением, а также оказанием профессиональных услуг на финансовом рынке.

Отношения граждан Российской Федерации и организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом в целях предупреждения, выявления и пресечения деяний, связанных с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, финансированием терроризма и финансированием распространения оружия массового уничтожения, а также отношения юридических лиц и федеральных органов исполнительной власти, связанные с установлением бенефициарных владельцев юридических лиц регулируются Федеральным законом «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ [7].

Применительно к ДБО данный закон декларирует защиту прав и законных интересов граждан, общества и государства путем создания правового механизма противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения, устанавливает права и обязанности организаций и физических лиц при осуществлении денежных операций, подлежащих обязательному контролю.

С 1 января 2023 года полностью вступило в силу положение Банка Рос- сии № 683-П «Об установлении обязательных для кредитных организаций требований к обеспечению защиты информации при осуществлении банковской деятельности в целях противодействия осуществлению переводов денежных средств без согласия клиента».[3] Это ключевой нормативно-правовой акт (НПА), регулирующий информационную безопасность и защиту информации в кредитных организациях, которым устранен ряд нестыковок с законодательством и прочими НПА, касающимися защиты объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ).

Нововведения призваны не допускать переводы средств без согласия клиента, а также устанавливают новый порядок работы с инцидентами ин- формационной безопасности и внешний аудит на соответствие ГОСТ Р 57580. Соответствие ГОСТ Р 57580 теперь может подтверждать только внешний аудитор, который должен иметь лицензию от ФСТЭК. Раньше было достаточно самопроверки. Наибольшие сложности вызывает сертификация программного обеспечения автоматизированных систем в системе ФСТЭК России, так как это достаточно длительный по времени процесс, к тому же требующий привлечения высококвалифицированных специалистов от разработки и ИБ.

Указанным документом устраняется противоречие с другими документами и теперь банки однозначно должны проверять не только саму систему дистанционного банковского обслуживания (ДБО) на уязвимости, но и оценивать процесс разработки. Еще одним важным новшеством является то, что при уведомлении об инциденте необходимо уведомлять регулятора не только о самом факте, но и о мерах реагирования. Также Центральный банк необходимо уведомлять о мерах по раскрытию информации через СМИ и интернет.

Положение предписывает защищать любую информацию, необходимую для переводов денежных средств. При этом требуется идентификация не только номера телефона и устройства клиента, но и его адреса электронной почты. Также вводится требование использования усиленной электронной подписи или средств криптографической защиты для обеспечения целостности электронных сообщений.

Однако эксперты предупреждают, что данные требования могут оказаться трудновыполнимыми или вообще невыполнимыми, так как

«требование по использованию криптографии ставит «вне закона» SMS и

push-уведомления, требуя гостовского шифрования и идентификации устройства клиентов, что труднореализуемо - а на iPhone нереализуемо вовсе. Это ставит банки в парадоксальную ситуацию - требование есть, а возможности его выполнить нет».

Таким образом, наибольшие трудности, как показывает опыт, вызывает ужесточение требований по обеспечению целостности электронных сообщений, так как целый ряд упрощенных технологических решений, которые банки использовали в массовом сегменте (например, SMS-подпись в решениях для физических лиц), оказываются не соответствующим новым регуляциям [47].

# Анализ эффективности электронных банковских продуктов в системе дистанционного банковского обслуживания

# Анализ современной ситуации развития дистанционного банковского обслуживания в коммерческих банках РФ

В настоящее время в Российской Федерации совершается около половины банковских операций с использованием дистанционного банковского обслуживания. Данный факт объясняется тем, что согласно статистики, на начало 2022 года в России насчитывалось более 129 миллионов интернет пользователей, то есть около 89% от общей численности ее населения.

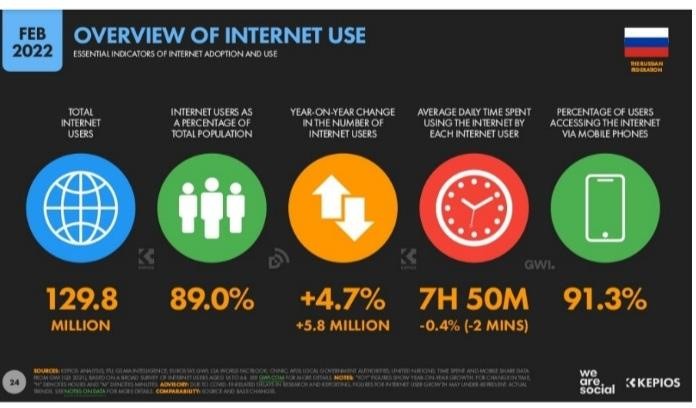


Рисунок 3 – Данные Kepios за 2021 год по количеству интернет пользователей в РФ [52]

Одним из наиболее востребованных в России направлений в сфере дистанционного банковского обслуживания выступает развитие услуг, позволяющих быстро совершать различные платежи (коммунальные платежи, оплата штрафов, оплата питания в школах и прочее), используя технологии дистанционного банковского обслуживания. Кроме того, сервисы дистанционного банковского обслуживания активно используются для оплаты услуг мобильной связи (из которых 79% операций совершается без визита в банк) и перевода денежных средств другим клиентам банка (18% операций). Следует отметить, что еще в недавнем времени всего 4% платежей в бюджет совершалось с применением технологий дистанционного банковского обслуживания [35].

Более того, в последнее время зафиксирован уровень роста взаимодействий удаленного банковского клиента чат-ботом – специальной программой, которая заменяет функции оператора банка. В настоящее время уже более 18% банков уже успешно внедрили данную программу в свою деятельность [35].

Также отметим, что стремительная цифровизация всей банковской сферы приводит к тому, что с помощью специальных технологий, появилась возможность не только собирать информацию о клиенте, но и анализировать ее, а затем автоматически предлагать ему индивидуальный пакет услуг или специальных предложений [48].

По данным аналитических исследований на протяжении ряда последних лет мобильный банкинг опережает интернет-системы по популярности среди российских граждан. Так, например, мобильными приложениями банков пользуются 51% россиян; доля пользователей существенно выросла (в 2018 г. – 26% в аналогичном исследовании). При

этом интернет-банки среди граждан менее востребованы (ими пользуется 37% опрошенных). Среди наиболее востребованных функций дистанционного обслуживания в банках остаются: оплата мобильной связи (73% и 78% пользователей интернет-банков и мобильных банков соответственно) и контроль за операциями по карте и счету (61% и 73%) [31].

Также мобильные банки активно используются для переводов денежных средств (51% опрошенных), а для оплаты интернет-покупок пользователи чаще выбирают системы интернет-банка (53%). Все большую популярность набирают дистанционные инвестиционные продукты, реализуемые посредством работы в специальных мобильных приложениях банков, таких как Тинькофф Инвестиции.

По данным KPMG1, около 86% коммерческих банков, входящих в топ-

20 в России, имеют собственные программы развития цифровых технологий.[53].

Для подтверждения высокого уровня эффективности выбранной бизнес-модели банка, а также для подтверждения тезиса о высокой эффективности ДБО в современном розничном финансовом секторе рассмотрим следующие данные.

Так в 2022 году деятельность АО «Тинькофф Банк» характеризуется следующими показателями деятельности:[59]

* банк занимает 14-е место по размеру активов;
* рентабельность активов составила 7,05 % (ТОП-30 банков России – 1,76 %, для сравнения в ПАО Сбербанк – 3,76 %, а в самом крупном частном

банке АО «Альфа-Банк» – 1,98 %. АО «Тинькофф Банк» занимает 10-е место по размеру чистой прибыли по банковскому сектору России;

* прибыльность капитала – 41,57 % (ТОП- 30 банков России – 13,55 %, ПАО Сбербанк – 25,10 %, АО «Тинькофф Банк» – 15,87 %);
* доходность ссудных операций – 27,86 % (ТОП-30 банков России – 9,89

%, ПАО Сбербанк – 10,53 %, АО «Тинькофф Банк – 9,96 %);

* прибыльность основных операций – 15,64 % (ТОП-30 банков России

– 3,3 %, ПАО Сбербанк – 4,84 %, АО «Альфа-Банк» – 3,98 %);

* чистая процентная маржа – 15,8 % (ТОП-30 банков России – 2,89 %, ПАО Сбербанк – 4,77 %, АО «Альфа-Банк» – 3,99 %)[56].

Запущенное в эксплуатацию в 2018 году мобильное приложение

«Тинькофф Инвестиции» для осуществления брокерской деятельности компании позволило к концу 2022 года привлечь более 13 миллионов розничных инвесторов. По данным Московской биржи в 2018 году сервис позволил дополнительно привлечь к сотрудничеству 285 000 инвесторов, что составило около 40% от общего числа розничных клиентов Московской биржи.

В феврале 2019 года при поддержке Центрального Банка России АО

«Тинькофф Банк» стал одним из первых в России, предоставивших возможность клиентам производить переводы через систему быстрых платежей (СБП) по номеру мобильного телефона, что значительно удешевило услугу из-за снижения взимаемых комиссий, одновременно увеличило скорость расчетов и, соответственно, количество клиентов.

В результате успешной реализации организационного, технического, финансового и кадрового потенциала компании, инновационные банковские продукты «Тинькофф» получают множество престижных российских и международных премий и наград, высоко оцениваются зарубежными специалистами и экспертами [41].

В августе 2018 года международный журнал о банках и финансах Global Finance признал Банк лучшим розничным онлайн-банком в России. Банк также стал победителем в следующих номинациях по Центральной и Восточной Европе: Best Investment Service («Лучший инвестиционный бизнес»), Best Digital Mortgage Service («Лучший ипотечный онлайн-сервис»), Best Bill Payment&Presentment («Лучший банк в обслуживании счетов»), Best Information Security and Fraud Management («Лучший банк в обеспечении безопасности и противодействии мошенничеству»), Best in Mobile Banking («Лучший мобильный банк») и Best Mobile Banking App («Лучшее приложение для мобильного банка»).

Также в феврале 2019 года «Тинькофф Банк» был признан лучшим в четырех номинациях премии «Банк года» по версии крупнейшего российского финансового портала Banki.ru, став победителем 2018 году в категориях «Инвестиционная компания года», «Онлайн-заявка года на ипотеку», «Народный рейтинг» банков и «Народный рейтинг» операторов связи (мобильное приложение Тинькофф).

В анализируемом периоде Банк определил основную стратегическую цель – развитие в виде нового типа финансовой организации «финансовый супермаркет» с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров Банка. Фундаментальным продуктом является кредитование физических лиц посредством кредитных карт на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, обслуживание клиентов в режиме 24х7, использование аналитического подхода к управлению данными.

Стратегия Банка включила аспект фокусирования на клиентах сегментов mass-market и mass-affluent в регионах России при использовании интернета и мобильных платформ как основных каналов продвижения. В качестве прочих каналов дистрибуции Банка также выступили менеджеры по продажам, коммерческие партнерства (включая кобрендинг), кредитные брокеры и так далее.

Программы привлечения клиентов онлайн через мобильные платформы стали наиболее важными составляющими системы каналов дистрибуции. Кроме того, Банк разработал низкозатратную бизнес-модель, предполагающую отсутствие филиальной сети, и использование аутсорсинга при сохранении ключевых функций (продажи, маркетинг, риск-менеджмент, сбор и хранение данных, финансовый менеджмент и управление кредитным и депозитным портфелем). Использование аутсорсинга позволяет менеджменту сконцентрироваться на развитии своих ключевых компетенций в отношении основных операций Банка, а также сэкономить на капитальных расходах и обеспечить гибкость в отношении оптимизации затрат.

Кроме того, Банк использует аналитический метод работы с данными, в том числе при проектировании, разработке, испытании, оценивании, анализе и запуске продукта в пользование, при сохранении подвижной и быстро адаптируемой модели бизнеса. Управленческий персонал считает, что действия Банка по сбору, обобщению, анализу, интерпретации и управлению данными результативны. При этом достоинствами продукта Банка для потребителя выступают удобство и простота алгоритма подачи заявки на кредит, отсутствие излишних требований к документации, возможность погашения кредита через действующую сеть подразделений партнеров Банка без взимания дополнительной платы, снятие наличных в большинстве российских и зарубежных банкоматах без комиссии, круглосуточный доступ к контакт-центру также без взимания дополнительной платы за эти услуги.

Избранный Банком подход сохранения особого внимания на обеспечении качественного обслуживания для привлечения новых и сохранения имеющихся клиентов заключается в постоянном совершенствовании такого качества предоставления услуг и сервиса, который его клиенты не могут получить в других кредитных организациях.

Такой результат достигается с помощью контакт-центра и других цифровых каналов связи, а также за счет наличия обратной связи через социальные сети, специализированные порталы и форумы.

К ряду других преимуществ бизнес-модели Банка можно так же отнести:

* конкурентоспособность;
* гибкость;
* внимание к потребностям клиентов и возможность относительно быстро увеличивать или сокращать объемы операций;
* профессиональное управление кредитным риском при использовании современных систем сбора данных, их обработки и анализа.

Для более успешной реализации предлагаемых услуг, Банк регулярно разрабатывает специальные тесты для измерения показателей уровня эффективности внедряемых инноваций и общей заинтересованности клиентов, а также модернизирует только те продукты и услуги, которые смогли успешно пройти данные тесты, например, депозитные программы, обновленные платформы по интернет-привлечению потенциальных потребителей. Чтобы дать оценку проведенному тестированию и изучить полученную информацию, необходимую для создания и последующего успешного внедрения новых продуктов или изменения уже имеющихся, Банк может использовать собственные системы поиска, анализа и хранения информации, которые, являются наиболее успешными среди отечественных финансовых организаций. Банк на регулярной основе стремиться повышать качество реализуемых продуктов и уровня обслуживания при помощи следующих средств:

1. простота процесса для клиента. Сотрудники Банка доставляют заявки на оформление банковских карт по месту жительства клиента.
2. после оформления клиентом заявки на официальном сайте Банка, например, на получение кредитной карты, его представители доставляют выбранный продукт по месту жительства. Банк внедряет аутсорсинговые возможности по прямым продажам (агенты по продажам), или через личное получение клиентом путем проведения регулярных промоакций, например,

«Приведи друга», при которых пользователи получают от Банка различные выгодные бонусы, если смогут предложить своим друзьям ознакомиться с линейкой продуктов и услуг Банка.

Сам формат заполнения заявки на приобретение той или иной продукции специально упрощен и интуитивно понятен, а сам пользователь может следить за статусом отправленной заявки путем получения SMS- сообщений и/или используя официальный сайт Банка. Более того, интернет- пользователь сможет получить консультацию по всем имеющимся у него вопросов касательно предложений или тарифов благодаря круглосуточной работе Контакт-центра.

1. в течение 24 часов с момента регистрации заявки потенциальному клиенту согласно розничной депозитной программе в удобное для него место доставляются представителями Банка необходимые документы для подписания Договора банковского вклада, Договора об открытии, ведении, закрытии, специальных карточных счетов, а также вручается дебетовая карта Master Card Platinum. При этом заказчик самостоятельно выбирает наиболее удобный для него формат встречи с представителем Банка через контакт- центр или официальный веб-сайт Банка.

Для доставки продуктов заказчикам Банк создал сеть представителей, насчитывающую более 2000 сотрудников, и покрывающую практически полностью территорию страны. При этом Банк может предоставлять собственные и партнерские финансовые продукты и услуги на базе цифровой платформы Tinkoff.ru.

Банк стремиться сделать свои продукты максимально удобными для клиентов, которые могут воспользоваться преимуществами широкой сети

подразделений партнеров Банка, например, предоставляющей возможности по осуществлению ежемесячных платежей в погашение кредита без взимания комиссии, а при межбанковских переводах на депозитные счета – с компенсацией комиссии за перевод средств.

Все вопросы с клиентами Банк решает при помощи современных каналов связи, без обращения в офис. Банк стремиться к достижению качества предоставляемого обслуживания на высоком уровне, что, по мнению менеджмента Банка, является важным конкурентным преимуществом. Для отслеживания качества обслуживания клиентов, Банк систематически проводит анализ степени их удовлетворенности уровнем сервиса.

Кредитные карты Банка предусматривают наличие льготного периода с момента начала использования денежных средств, приемлемые рыночные процентные ставки и выплаты без уплаты комиссии через партнерские каналы расчетов. Клиентам, положительно зарекомендовавших себя в кредитных взаимоотношениях с Банком регулярно предлагается увеличение лимита расходования денежных средств по имеющейся кредитной карте.

Депозитная программа Банка предлагает конкурентные процентные ставки. Банк продолжает развивать брокерские услуги на рынке ценных бумаг и активно расширяет клиентскую базу.

Самым распространенным вариантом сегодня продолжает оставаться оформление кредитной карты – «Тинькофф платинум» без процента годовых. Она подходит для совершения повседневных затрат или каких-либо покупок в рассрочку. В таблице 2.1 приведены усовершенствованные банковские продукты АО «Тинькофф Банк».

Таблица 2.1 – Инновационные предложения по оформлению кредитных карт АО «Тинькофф Банк» [57]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Кредитная Карта** | **Кредитный Лимит** | **Ставка** | **Стоимость обслуживан**  **ия** | **Характеристика карты** |
| ALL airlines | до 700 000 руб. | от 15% | 1890 руб. в год | Эта карта предназначена для путешествий в любой авиакомпании. Можно копить мили и оплачивать им 100 % цены авиабилета на любой рейс и на любое  направление. |
| Tinkoff Drive | до 700 000 руб. | от 15% | 990 руб. в год | Карта предназначена для тех, кто за рулем. Баллы начисляется за любые покупки. |
| All Games | до 700 000 руб. | от 15% | 990 руб. в год | Карта предназначена для геймеров, и она первая вРоссии карта для игр.  Игровой никнейм на карте, бонусы за покупки. Игры, софт и техника –  бесплатно. |
| S7-Tinkoff | от 1 500 000  руб. | от 15% | 1890 руб. в год | Карта предназначена для путешествий совместно с компанией S7 Airlines и с альянсом oneworld. Карта дает мили за покупки и полеты, закрытые  распродажи, доступ в бизнес  – залы. |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Яндекс.Плюс | 5% кэшбэка | 5 %  кэшбэка | 0 руб. | Карта предназначено для тех, кто пользуется  Яндексом. Раз в три месяца предлагаем один из сервисов Яндекса с кэшбэком 10%.  Подписка на Я+ еще выгоднее |
| WWF | до 700 000 руб. | от 15% | 990 руб. в год | Карта предназначена для помощи фонду о дикой природе. Процент с покупок начисляется в фонд WWF. |

Таким образом, АО «Тинькофф Банк» создал достаточно эффективную модель дистанционного банковского обслуживания, прежде всего делая акцент на IT-сферу, так как именно она является ключевым компонентом для разработки и внедрения инновационных продуктов и услуг, а также способствует успешному развитию всего банка в целом.

Если изначально такая концепция развития вызывала удивление, то в настоящий момент времени ключевые фигуры банковского сектора России пытаются скопировать данную модель построения банковской системы, прежде всего стараясь поднять уровень технологичности продуктов и качества обслуживания клиентов. Более того, события, связанные с появлением и распространением коронавирусной инфекцией COVID -19 в 2020 году повысили уровень заимствования ключевых аспектов бизнес- модели АО «Тинькофф Банк» другими коммерческими банками страны, так

как уже более детально видна перспектива дальнейшего развития банковского сектора именно в цифровых каналах.

Также Банк предлагает и классические варианты кредита, условия которых представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Кредитные продукты АО «Тинькофф Банк» (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Без залога** | **Под залог квартиры** | **Под залог авто** |
| * Кредит до 2 000 000 руб. * Ставка от 12% * Срок до 3 лет * Без поручителей и справок о доходах | * Кредит до 15 000 000 руб. * Ставка от 9% * Срок до 15 лет * Квартира остается у собственника | * Кредит до 3 000 000 руб. * Ставка от 11% * Срок до 5 лет * Автомобиль остается у владельца |

Учитывая изложенное выше, можно сделать следующие выводы:

1. в основе бизнес-модели АО «Тинькофф Банк» находится реализация различных банковских продуктов услуг в дистанционном формате, благодаря тому, что фундаментом всех ресурсов компании являются IT-специалисты, которые разрабатывают новые цифровые продукты на собственной платформе. АО «Тинькофф Банк» позиционирует себя как инновационный онлайн-провайдер банковских продуктов и услуг. Практически все внутренние IT-системы и продукты Банка разработаны специалистами компании.
2. отсутствие сети филиалов способствует достаточно низкому уровню затрат, а также облегчает адаптацию к новым реалиям розничного финансового сектора.
3. успешные мобильные приложения, и специальные программы, встроенные в них, помогают анализировать все операции, которые совершает клиент Банка, что позволяет не только предлагать ему наиболее актуальные программы, продукты и услуги, но и оценивать его кредитоспособность.
4. кредитная система АО «Тинькофф Банк» представляет собой четко систематизированную модель, которая тесно коррелирует с ключевыми аспектами цифровой экономики и дистанционным банковским обслуживанием, в частности.

# Анализ финансово-экономических показателей деятельности АО «Тинькофф Банк»

Коммерческий банк «Тинькофф Банк» образован в форме непубличного акционерного общества. Официальное название на русском языке: Акционерное общество «Тинькофф Банк». На английском языке – «Tinkoff Bank». Учреждение первоначально называлось «Химмашбанк» и было зарегистрировано в 1994 году. С 2005 года все вклады банка были застрахованы в соответствии с действующим законодательством. В 2006 году, в связи со сменой собственника, кредитная организация переименована в ЗАО «Тинькофф Кредитные Системы», а впоследствии, в 2015 году, в АО

«Тинькофф Банк».

Миссией Банка является построение одной из лучших в России финансовых компаний, успех которой основан на операционной эффективности, ориентировании на клиенте, прозрачности деятельности, а также на гармоничном профессиональном развитии ее сотрудников. Миссия устанавливала и цель банка – быть одним из крупнейших игроков на рынке кредитных карт (по портфелю, без учета просрочки) и иметь лидирующие позиции среди технологических и современных банков, предоставляя лучший в своем классе уровень обслуживания клиентов, формируя и ускоряя развитие российской банковской отрасли, улучшая финансовую образованность населения.

Корпоративная структура управления Банка способствует созданию устойчивого баланса между органами управления, делегирует полномочия и разграничивает функции руководства, осуществляемого акционерами и его исполнительными органами. Органами управления Банка в соответствии с его Уставом являются: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления.

Коммерческий банк «Тинькофф Банк» – это один из самых крупных частных банков в России, который входит в тройку по популярности у населения. Самым массовым продуктом банка являются карты, как дебетовые, так и кредитные. Флагманом является кредитная карта Платинум, с которой в целом и началось становление «империи».

Несмотря на то, что «Тинькофф Банк» создан с привлечением иностранного капитала, он является российской компанией, работает в соответствии с российскими законами и контролируется Центральным Банком России. Это самый инновационный, современный и единственный для физических лиц банк в России, который вообще не имеет офисов обслуживания. Даже открытие вкладов и оформление кредитов граждане проводят онлайн. Несмотря на то, что Банк работает на рынке с 2006 года, никто пока не смог успешно повторить созданную им модель работы.

Изначально Банк создавался для физических лиц, его продуктом были только кредитные карты, но сейчас продуктовая линейка значительно расширилась. Кроме полного ассортимента для физических лиц появились продукты для организаций: кредиты, вклады, РКО, эквайринг и другое [16].

Таблица 2.3 – Основные этапы развития АО «Тинькофф Банк» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Год** | **События** |
| **2006** | Регистрация банка Тинькофф Кредитные Системы, позже он был переименован в более лаконичное название – «Тинькофф Банк» |
| Организация кампании по массовому распространению кредитных карт. Она продолжалась с 2008 по 2010 год. За счет агрессивного маркетинга клиентская база быстро разрасталась |
| **2008** | Начало функционирования онлайн-банка |
| **2009** | К кредитным картам присоединились дебетовые карты и вклады |
| **2012** | Капитал «Тинькофф – Банк» оценен в 625 млн. долларов |
| Включен в линейку новый продукт – кредитная карта ALL Airlines |
| Открыта площадка по привлечению ипотечных заемщиков в партнерские банки |
| **2017** | Появление первых банкоматов, а до этого клиенты обслуживались только в банкоматах партнёрских банков |
| **2018** | Получена лицензия на предоставление брокерских и депозитарных услуг |
| **2020** | Тинькофф стал крупнейшим оператором Системы быстрых платежей (СБП) Банка России |
| **2022** | Процесс смены собственника. Одним из основных акционеров становится компания Интеррос |

Если рассмотреть структуру банка, то 100% пакета его акций владеет компания TCS Group Holding PLC – инвестиционный холдинг или группа компаний, основным активом которой является «Тинькофф Банк». Также в эту компанию входят: Тинькофф Страхование; Тинькофф Мобайл; микрофинансовая компания ТК-Финанс; ООО Компания по разработке программного обеспечения Тинькофф.

Структура акционеров TCS Group Holding PLC:

* + 58,4% – акции в свободном обращении;
  + 35,1% – компания Интеррос;
  + 6,5% – менеджмент банка.

Уникальность Банка состоит в том, что в отличие от других представителей так называемого «необанкинга» («Точка или «Сфера»), которые ориентированы, прежде всего, на предпринимателей или представителей бизнеса, «Тинькофф» первоначально сделал акцент на виртуальное обслуживание физических лиц, хотя постепенно были внедрены и предложения для бизнеса и даже ипотека. Приведенные в таблице 2.4 данные свидетельствуют о значительном приросте количества клиентов в анализируемом периоде, который составил за три года 57%. Прирост активных клиентов за данный период составил 59%.

Росту количества клиентов Банка способствует то, что для физических лиц АО «Тинькофф Банк» внедрил собственную разработку сервиса

«Личный кабинет» на собственной цифровой платформе. Благодаря предлагаемым возможностям АО «Тинькофф Банк», пользователи банка смогут дистанционно оплачивать счета, открывать депозиты, осуществлять платежи, и выполнять другие банковские операции. Кроме интернет- версии, Банк разработал и выпустил мобильное приложение «Тинькофф» для Android и iOS, увеличив возможность получения доступа к счетам в любое время.

В мобильном приложении «Тинькофф» предусмотрен голосовой помощник, который проконсультирует клиента, как можно приумножить его средства через вклады, даст советы по накоплениям и ведению финансов, напомнит о неоплаченных счетах, налогах и штрафах и т.д. Мобильное приложение «Тинькофф» неоднократно получало российские и международные награды. С помощью телефона клиент банка может сделать все, что и в отделении оффлайн-банка [41].

Таблица 2.4 – Ключевые показатели деятельности компании «Тинькофф» [56]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Год** | | | **Прирост за период,**  **%** |
| 2020 | 2021 | 2022 |
| Клиенты, всего млн. | 16,7 | 18,5 | 26,3 | 57 |
| Активные клиенты,  млн. | 11,5 | 12,8 | 18,3 | 59 |
| Количество активных пользователей приложений в месяц,  млн. | 12,5 | 13,7 | 20,6 | 64,8 |
| Количество активных пользователей приложений в день,  млн. | 4,2 | 4,8 | 8,7 | 107 |
| Объем кредитного  портфеля, млрд. руб. | 376,5 | 606 | 606 | 61 |
| Средства клиентов,  млрд. руб. | 411,6 | 626,8 | 946 | 130 |

Активное использование современных электронных технологий в продвижении на рынок как традиционных, так и инновационных банковских продуктов и услуг, позволяет существенно расширять рыночную нишу компании и увеличить размеры ее бизнеса. Рассмотрим показатели деятельности АО «Тинькофф Банк» в таблице 2.5.

Анализ показателей компании за 2018-2022 год показывает значительное увеличение ее размера. Так, капитализация увеличилась более чем в 5,5 раз, величина чистых активов выросла в четыре раза, объем кредитного портфеля увеличился более чем в 2,5 раза (таблица 2.5)

Таблица 2.5 – Динамика показателей размера бизнеса АО «Тинькофф Банк»(составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Годы** | | | | | **Прирост за период,**  **%** |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022\* |
| Капитализация,  млрд. | 215,1 | 261,3 | 470,4 | 1209 | 1209 | 462 |
| Выручка, млрд. | 86,1 | 125,57 | 158,82 | 213,41 | 213,41 | 147 |
| Наличность,  млрд. | 41,62 | 72,21 | 159,09 | 316 | 340,78 | 718 |
| Активы, млрд. | 375,5 | 579,46 | 859,29 | 1317,75 | 1317,75 | 251 |
| Чистые активы,  млрд. | 42,01 | 95,98 | 126,93 | 175,77 | 175,77 | 318 |
| Число акций,  млн. | 199,3 | 199,3 | 199,3 | 199,3 | 199,3 | 0 |
| Расх. на персонал млрд. | 15,6 | 19,2 | 24,3 | 45,3 | 45,3 | 190 |
| Персонал, чел. | 24500 | 24700 | 25970 | 25970 | 25970 | 6 |
| Расходы/чел/год,  тыс. руб. | 636,8 | 777,.5 | 935,7 | 975,7 | 975,7 | 53 |
| Кредитный  портфель, млрд. руб. | 234,7 | 329,2 | 376,5 | 606 | 606 | 158 |
| Депозиты, млрд. | 179,1 | 280,9 | 411,6 | 626,8 | 946 | 428 |

\*В 2022 году ЦБ РФ введено ограничение на раскрытие отдельных показателей и элементов финансовой отчетности, в связи с чем некоторые приведенные показатели являются прогнозными.

Этому способствовало то, что в 2018 году в пилотном режиме была запущена программа кредитования под залог жилой недвижимости. Кроме того, в июле 2018 года совместно с ПАО «Сбербанк» компания «Тинькофф» разработала банковский продукт, позволяющий осуществлять платежи с привязкой к номеру мобильного средства телефонной связи. В сентябре 2018 года лайфстайл-услуги, пополнившие продуктовую линейку Банка, позволили клиентам приобретать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и делать многое другое непосредственно через мобильное приложение в смартфоне.

Таким образом, вся бизнес-структура данного Банка строиться преимущественно на использовании современных информационных технологий, при этом полностью отказываясь от филиалов и, соответственно, большего количества рабочего персонала. Это позволяет

АО «Тинькофф Банк» более динамично приспосабливаться к быстроменяющимся реалиям розничного финансового рынка РФ.

Стоит отметить, что отсутствие физических отделений банка никак не влияет на осуществление операций, так как все операции, связанные с наличными, выполняется с помощью банковской сети партнеров. Более того, еще в 2018 году начат запуск в эксплуатацию собственных банкоматов АО «Тинькофф Банк».

Особое значение в деятельности Банка имеет контакт-центр, функционирующий в круглосуточном режиме. Удаленное банковское обслуживание позволяет в режиме реального времени активировать дебетовые или кредитные карты, формирование заявок на вклады, оповещение пользователей о состоянии счетов, консультирование по различным банковским продуктам, подключение и отключение дополнительных сервисов и др.

Ежемесячно контакт-центр АО «Тинькофф Банк» осуществляет более 18 миллионов звонков, отвечает больше чем на 3,5 млн. входящих звонков, а также дает ответы по электронной почте (более 2,5 млн.) и общается с клиентами в социальных сетях и на форумах [41].

Удаленное управление финансовыми средствами организаций возможно через специальное приложение «Тинькофф Бизнес», которое было создано на собственной технологической платформе и доступное на разные виды мобильного программного обеспечения. Для юридических лиц АО «Тинькофф Банк» разработал несколько тарифов с расчетно-кассовым обслуживанием. Открытие счета происходит достаточно быстро, а реквизиты становятся доступны почти сразу после оформления заявки.

Одно из главных направлений, в котором работает АО «Тинькофф Банк», это кредитование физических лиц. Банк занимает 7-е место в Россиипо кредитованию физических лиц [56]. Его доля на рынке кредитных карт по состоянию на 1 января 2020 г. составляла 14 %.

Несмотря на изменения структуры собственников, АО «Тинькофф Банк» остаётся надёжной организацией. С октября 2021 года он входит в список системно значимых банков. Средства клиентов банка застрахованы Агентством по страхованию вкладов. Банк продолжает входить в топ-15 крупнейших банков по размеру активов с уставным капиталом 6 772 млн. рублей. В 2022 году АО «Тинькофф Банк» занимал в этом рейтинге 14 место, расположившись между Росбанком (13 место) и ЮниКредит Банком (15 место).

# Анализ эффективности внедрения системы дистанционного банковского обслуживания в АО «Тинькофф Банк»

Анализ эффективности деятельности Банка показывает, что в 2022 году ряд показателей имеют тенденцию к снижению (таблица 2.6). Снижение рентабельности компании в анализируемом периоде на 12 % отразилось и на объеме дивидендных выплат, который снизился к концу периода на 35 % [55].

Одновременно по ряду показателей, например, таких как объем чистой прибыли, производительность труда, чистый операционный доход, чистые процентные доходы отмечается их рост более чем в два раза по сравнению с началом анализируемого периода. Абсолютный рост данных показателей и одновременное снижение рентабельности банка может свидетельствовать о том, что происходило увеличение общих затрат на привлечение клиентов и операционных расходов. Так, в 2022 году операционные расходы банка увеличились на 182% по сравнению с 2018 годом и на 86 % по сравнению с 2021 годом.

При этом комиссионные доходы банка увеличились с 15, 5 млрд. руб. в 2018 году, до 84,1 млрд. руб. в 2022 году, то есть прирост данного вида доходов составил 443 % или увеличился более чем в пять раз. Однако к концу исследуемого периода отмечается снижение доли доходов от процентов в объеме выданных кредитов с 32 % в 2018 году до 24 % в 2022 году.

Таблица 2.6 – Показатели эффективности финансово-экономической деятельности АО «Тинькофф Банк» (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Годы** | | | | | **Прирос т за период,**  **%** |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022  \* |
| Чистая прибыль млрд. | 27,  09 | 36,12 | 44,21 | 63,4 | 63,47 | 134 |
| Набъедличность, млрд. | 41,  62 | 72,21 | 159,0  9 | 316 | 340,7  8 | 719 |
| Чистая рентаб, % | 31,  46 | 28,77 | 27,84 | 29,7  4 | 29,74 | -2 |
| Чистая процентная  маржа, % | 23,  6 | 21,6 | 18,2 | 15,1 | 15,1 | -9 |
| Рентабельность банка, % | 35,  5 | 32,8 | 22,6 | 23,1 | 23,1 | -12 |
| Див. выплата, млрд. | 5,6 | 11,85 | 3,63 | 3,63 | 3,63 | -35 |
| Дивиденды / прибыль, % | 44,  1 | 15,51 | 26,81 | 5,72 | 5,72 | -38 |
| Производительность тру- да, млн. руб./чел. | 3,1  1 | 4,45 | 7,54 | 7.,5  4 | 7,54 | 142 |
| Чистый операц. доход,  млрд. руб. | 76,  3 | 110 | 195,8 | 273,  9 | 273,9 | 258 |
| Чист. проц. доходы,  млрд. | 74,  7 | 110,0  9 | 128,1  7 | 132,  6 | 157,5 | 110 |
| Коэффициент Бета | 1,9  2 | 1,92 | 1,92 | 1,47 | 0.54 | -1 |
| Операционные расходы,  млрд. | 39,  27 | 52,79 | 63,77 | 59,4 | 110,6 | 182 |

**\***В 2022 году ЦБ РФ введено ограничение на раскрытие отдельных показателей и элементов финансовой отчетности, в связи с чем некоторые  приведенные показатели являются прогнозными

«Тинькофф Банк» является профессиональным участником рынка ценных бумаг и имеет соответствующие лицензии на осуществление брокерской и депозитарной деятельности. Коэффициент «бета» характеризует изменчивость стоимости ценной бумаги в инвестиционном портфеле по отношению к индексу рыночных цен. Коэффициент «бета» измеряет чувствительность доходности акции (портфеля акций) к изменению доходности портфеля акций, составляющих индекс рынка. Это мера неустойчивости (изменчивости) цены акций компании по отношению к рынку в целом.

Коэффициент «бета» рассчитывается по формуле:

βi = (ri – ro) / (rp – ro); βi = кi,p\*σi / σр, βi = Кi,p / σ2 (1)

р,

где

βi – коэффициент бета конкретного актива.

ro – доходность безрискового актива (вложения).

ri – средняя доходность конкретного актива.

rp – средняя доходность по рынку за тот же период.

кi,p – корреляция между доходностью конкретного актива и доходностью на рыночный индекс.

Кi,p – ковариация доходности актива и доходности на рыночный индекс.

σi – стандартное отклонение доходности конкретного актива.

σр – стандартное отклонение доходности по рынку за тот же период.

Коэффициент бета портфеля определяется как средневзвешенная бета активов, входящих в портфель.

β = ∑ сi \* βi (2)

где

сi – доля i-го актива;

βi - бета i-го актива.

Анализ динамики коэффициента «бета» показывает его снижение к концу наблюдаемого периода. В 2018-2021 годах коэффициент «бета» больше единицы показывает, что премия за риск по инвестиционному портфелю или активу выше, чем рыночная премия за риск, то есть портфель или имеющиеся активы более рисковые, чем рынок, на котором они сформированы. Коэффициент «бета» менее единицы означает, что портфель или активы являются менее рисковыми, чем рынок в целом, так как риск премии по нему меньше, чем среднерыночная премия.

Банки с наиболее доходными кредитными продуктами соответственно имеют и более высокую стоимость риска. У «Тинькофф Банка» большую долю кредитного портфеля занимают кредитные карты. Реализация кредитных карт в системе дистанционного банковского обслуживания приносит высокие процентные доходы (порядка 30% в 2018-2022 году), стоимость риска при этом составляет порядка 8 %. Для сравнения стоимость

кредитного риска ПАО Сбербанк в 2022 году составила порядка 3,7 % [58], стоимость кредитного риска Банка ВТБ (ПАО) – 2,5 %.[49].

Процентные доходы являются одним из основных источников прибыли банков.

Таблица 2.7 – Удельный вес чистых процентных доходов в общем объеме кредитного портфеля и объеме чистых операционных доходов АО «Тинькофф Банк» (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Годы** | | | | | **Прирост за период,**  **%** |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022\* |
| Кредитный портфель,  млрд. руб. | 234,7 | 329,2 | 376,5 | 606 | 606,5 | 158 |
| Чистый операцион.  доход, млрд. руб. | 76,3 | 110 | 195,8 | 273,9 | 366,2 | 380 |
| Чист. проц. Доходы  млрд. руб. | 74,7 | 110 | 128,17 | 132,6 | 143,9 | 93 |
| Чист. проц. доходы к  кредит. портфелю, % | 32 | 33 | 34 | 22 | 24 | -8 |
| Чист. проц. доходы, к  чистым операцион. доходам, % | 98 | 100 | 65 | 48 | 39 | -59 |

\*В 2022 году ЦБ РФ введено ограничение на раскрытие отдельных показателей и элементов финансовой отчетности, в связи с чем некоторые приведенные показатели являются прогнозными.

Анализ приведенных данных (таблица 2.7) показывает, что удельный вес процентных доходов в общем объеме кредитного портфеля АО

Процентные доходы приходят с риском, который связан с тем, что контрагент может не рассчитаться по кредиту. При повышении риска банк обязан создавать резервы под дополнительные риски, которые закладываются в конечную цену банковского продукта.

«Тинькофф Банк» в среднем за исследуемый период составляет 30 %, а наибольшего значения этот показатель достигал в 2019 и 2020 годах (33 и 34 процента соответственно). Одновременно мы наблюдаем, что удельный вес чистых процентных доходов в общей сумме чистых операционных доходов Банка составлял в начале исследуемого периода порядка 100%. То есть основная деятельность Банка заключалась в привлечении денежных средств физических и юридических лиц с помощью распространения кредитных карт, открытия и ведения банковских счетов физических и юридических лиц.

Таблица 2.8 – Кредитный портфель и стоимость риска АО «Тинькофф Банк» (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Годы** | | | | | **Прирост за период, %** |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022\* |
| Кредитный портфель, млрд. руб. | 234,7 | 329,2 | 376,5 | 606 | 606,5 | 158 |
| Просроченные кредиты, NPL, % | 9,4 | 9,1 | 10,4 | 8,6 | 12,1 | 29 |
| Неработающие кредиты, млрд. руб. | 36,2 | 54,7 | 54,7 | 54,7 | 54,7 | 59 |
| Списание кредитов, млрд. руб. | 17,8 | 12,9 | 16,9 | 17,0 | 17,1 | -4 |
| Создание резервов, млрд. руб. | 11,8 | 26.6 | 35 | 21,7 | 65,4 | 454 |
| Стоимость риска, % | 6 | 8,1 | 10 | 4,5 | 9.9 | 3,9 |

\*В 2022 году ЦБ РФ введено ограничение на раскрытие отдельных показателей и элементов финансовой отчетности, в связи с чем некоторые приведенные показатели являются прогнозными.

Эта тенденция связана с тем, что в 2018 году АО «Тинькофф Банк» получил в установленном порядке лицензию профессионального участника рынка ценных бумаг на оказание брокерских и депозитарные услуг. Наличие лицензии позволило банку разработать мобильное приложение «Тинькофф инвестиции», расширить линейку инвестиционных банковских продуктов, реализуемых в системе дистанционного банковского обслуживания и привлечь в оборот к концу 2022 года значительную часть финансовых средств посредством открытия брокерских счетов клиентам.

Расходы на создание резервов учитываются в показателе Cost of Risk (CoR или «cтоимость риска»). Это показатель, который характеризует степень риска банка. Он определяется как отношение расходов на создание резервов по кредитному портфелю к размеру кредитного портфеля [45].

Анализ показателей компании за 2018-2022 год показывает значительное увеличение размера кредитного портфеля банка. Так, в 2022 году кредитный портфель составил 606, 5 млрд. руб., то есть увеличился в 2,5 раза по сравнению с 2018 годом. Одновременно в этом периоде также отмечается тенденция роста просроченных и неработающих кредитов банка. Созданные резервы для покрытия рисков за анализируемый период увеличились в 5,5 раза и составили 65,4 млрд. руб. Стоимость кредитного риска в исследуемом периоде увеличилась в 1,7 раза и составила 9,9 процента (таблица 2.8)[54].

Для снижения финансовых издержек в АО «Тинькофф Банк» реализуется комплекс мер по **д**иверсификации кредитного риска путем широкого географического покрытия Банком территории страны, что в сочетании с диверсифицированным кредитным предложением снижает концентрацию риска в специфических географических сегментах или, например, в «моногородах». Применяемая Банком модель, направленная на привлечение новых клиентов, значительно расширила клиентскую базу, в том числе в результате прямых продаж агентов и партнеров Банка, развития кобрендовых программ, а также и Интернет-продаж.

Удаленное управление финансовыми средствами компаний осуществляется через специальное приложение «Тинькофф Бизнес», которое было создано на собственной технологической платформе и адаптировано к различным видам мобильного программного обеспечения. Открытие счета происходит достаточно быстро, а реквизиты становятся доступны пользователю почти мгновенно после оформления заявки.

Программы привлечения клиентов онлайн через мобильные платформы стали наиболее важными составляющими системы каналов дистрибуции. Кроме того, Банк разработал и использует низкозатратную бизнес-модель, предполагающую отсутствие филиальной сети и использование аутсорсинга при сохранении ключевых функций (продажи, маркетинг, риск-менеджмент, сбор и хранение данных, финансовый менеджмент и управление кредитным и депозитным портфелем) [39].

Депозитная программа Банка предлагает конкурентные процентные ставки, а совершенствование предоставляемых брокерских услуг на рынке ценных бумаг активно расширяет клиентскую базу.

Таким образом, АО «Тинькофф Банк» создал достаточно эффективную модель дистанционного банковского обслуживания, прежде всего делая акцент на IT-сферу, поскольку именно она является ключевым компонентом для разработки и внедрения инновационных банковских продуктов и услуг.

«Тинькофф Банк» – единственный банк в России, работающий через высокотехнологичную платформу без розничных отделений. Развитие дистанционных каналов обслуживания является приоритетом для банка, поэтому особое внимание уделяется безопасности данных клиентов, в том числе их аутентификационной информации для пользования системой онлайн-банкинга. Наряду с поэтапным совершенствованием цифровых моделей интернет-банкинга с удобным интерфейсом, на сегодняшний день большое количество времени уделяется вопросам безопасности, затрагивая как технические, так и организационные стороны ее развития.

# Мероприятия по совершенствованию банковских продуктов с использованием технологий дистанционного банковского обслуживания

# Минимизация рисков при реализации банковских продуктов в системе дистанционного банковского обслуживания и методы их нейтрализации в цифровой среде

В экономической науке и практике существует достаточно много определений понятия «риск». Рассматривая предлагаемые определения данного понятия, мы видим, что все они имеют единый смысловой базис и соответствуют тому явлению экономической деятельности, которую характеризуют.

Кредитная организация – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество[6].

Таким образом, понятие «риск» в деятельности Банка понимается авторами как возможность возникновения финансовых потерь кредитной организацией вследствие наступления вероятного события и его последствий, связанных как с внутренними, так и с внешними факторами.

В настоящее время существует также и множество способов классификации банковских рисков, то есть их распределения на различные группы по определенным признакам. На сегодня учеными обоснованы десятки классификационных признаков и видов рисков, присущих банковской сфере. Конечно, выбор того или иного подхода зависит выбранных кредитной организацией целей.

Однако, по нашему мнению, для разработки первоочередных

превентивных мер реагирования является целесообразным оперировать теми

видами банковских рисков, негативные последствия которых в наибольшей

степени могут отразиться на финансовом состоянии организации. Поэтому, с

учетом специфики деятельности конкретного банка, приоритетным является

выявление потенциальных рисков, которые наиболее явно представляют

угрозы его финансовой стабильности. Важно выстроить иерархию рисков по

уровню вероятности их возникновения и тяжести последствий при

наступлении того или иного события.

На наш взгляд к таковым, в первую очередь, можно отнести операционные риски, обусловленные внутренними факторами, кредитные и рыночные риски, обусловленные внешними факторами (Рисунок 4).

Риски потери деловой репутации

Рыночные

Кредитные

Малая

Нулевая

По вероятности возникновения

По факторам возникновения

По времени

Основные банковские риски

Правовые

Высокая

Ликвидности

Средняя

Стратегические

Прогнозные

Операционные

Актуальные

Внешние

Внутренние

Ретроспективные

Страновые

Рисунок 4 – Классификация банковских рисков

(составлено автором)

Риски, вызываемые внутренними факторами, обусловлены качеством проведения кадровой политики, квалификацией персонала, организацией технологического процесса, уровнем технической оснащенности. Операционный риск – это риск возникновения потерь, вызванных сбоями в организации и осуществлении технологических процедур внутри Банка, непрофессиональными действиями исполнителей, а также руководителей на различных уровнях управления.

К рискам, обусловленным внешними факторами, относятся те риски, которые возникают, например, при невозможности контрагентов своевременно и в полном объеме рассчитываться с Банком по кредитам, при обострении внутренней и внешней политической обстановки в стране, обращении в собственность государства кредитных организаций, введении санкций и других экономических мероприятий запретительного свойства.

Кредитный риск – это риск возникновения у Банка убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед Банком в соответствии с условиями договора [11].

Решения по выдаче кредитных карт клиентам принимаются в Банке на основе анализа имеющейся объемной информации, поступающей, в том числе из кредитных бюро, а также применения регулярно обновляемых процедур верификации контрагентов.

Однако, выстраивая работу по управлению кредитным риском, более целесообразным будет являться использование разноуровневого процесса сбора информации о задолженности клиента, применяя при этом метод коллекшнскоринга, основанный на базе поведенческих моделей потенциального контрагента, включающих в себя как кредитную историю с самим Банком, так и открытую информацию о нем в социальных сетях. Для обеспечения эффективной деятельности Банка немаловажное значение имеет управление основными рисками с учетом характера их проявления.

Применение разноуровневого процесса сбора задолженности при управлении кредитным риском, в том числе с использованием системы

«Collection-scoring», позволяет на базе поведенческих моделей предсказать уровень платежной дисциплины клиентов и оценить активность потенциальных контрагентов в социальных сетях.

Таблица 2.9 – Виды и характеристика банковских рисков (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | | **Вид риска** | | **Характеристика риска** | |
| 1 | | Кредитный риск | | Риск возникновения у Банка убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств  перед Банком в соответствии с условиями договора | |
| 2 | | Страновой риск | | Риск возникновения у Банка убытков в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) обязательств из-за экономических, политических, социальных  изменений | |
| 3 | | Рыночный риск, включающий в себя: | | Риск возникновения у Банка финансовых потерь (убытков) вследствие изменения справедливой стоимости финансовых инструментов, а также  курсов иностранных валют, процентных ставок и (или) учетных цен на драгоценные металлы | |
| Процентный риск | | Величина рыночного риска по ценным бумагам и производным финансовым инструментам,  чувствительным к изменениям процентных ставок | |
| Фондовый риск | | Величина рыночного риска по ценным бумагам и производным финансовым инструментам, чувствительным к изменению справедливой  стоимости на долевые ценные бумаги | |
| Валютный риск | | Величина рыночного риска по открытым кредитной  организацией позициям в иностранных валютах и золоте | |
| Товарный риск | | Величина рыночного риска по товарам, включая драгоценные металлы (кроме золота), и  производным финансовым инструментам, чувствительным к изменению цен товаров | |
| 4 | | Риск ликвидности | | Риск неспособности Банка финансировать свою деятельность, то есть обеспечивать рост активов и исполнение обязательств по мере наступления  сроков их исполнения | |
| 5 | | Операционный риск | | Риск возникновения убытков в результате ненадежности и недостатков внутренних процедур управления Банка, отказа информационных и иных систем либо вследствие влияния на деятельность  Банка внешних событий. | |
| 6 | | Правовой риск | | Риск возникновения у Банка убытков вследствие нарушения Банком и (или) его контрагентом  условий заключенных договоров, | |
| 7 | | Риск потери деловой репутации | | Риск возникновения у Банка убытков в результате негативного восприятия Банка со стороны его участников, контрагентов, надзорных органов и  иных заинтересованных сторон | |
| 8 | | Стратегический риск | | Риск неблагоприятного изменения результатов  деятельности Банка вследствие принятия ошибочных решений в процессе управления Банком | |

Продолжение таблицы 2.9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7 | Риск потери деловой репутации | Риск возникновения у Банка убытков в результате негативного восприятия Банка со стороны его участников, контрагентов, надзорных органов и  иных заинтересованных сторон |
| 8 | Стратегический риск | Риск неблагоприятного изменения результатов  деятельности Банка вследствие принятия ошибочных решений в процессе управления Банком |

Используя метод первоначального присваивания новым клиентам низких кредитных лимитов, удается значительно уменьшить риски мошенничества. При совершенствовании кредитного профиля клиента, со временем кредитные лимиты последовательно увеличиваются.

Модернизированная система анализа информации и централизация Банком обработки заявок клиентов, полученных по интернет и мобильным каналам связи, позволили создать специализированную и сфокусированную цифровую платформу, которая в других розничных банках находилась только в стадии разработки.

Деятельность Банка сконцентрирована на управлении огромными блоками данных, что является главным фактором успеха в инновационной финансовой среде. Наличие мощного и целенаправленного инвестиционного потока для внедрения современнейших систем повысило барьеры для конкурентов, стремящихся войти в новый сегмент финансового рынка.

Совершенствование бизнес – модели Банка в целом осуществляется с помощью постоянной модернизации операционных систем и цифровых информационных технологий. Внутренняя текущая деятельность Банка осуществляется с помощью интегрированной платформы, отвечающей отраслевым мировым требованиям и правилам, включающей в себя Avaya (контакт-центр), TSYS (процессинг), Siebel (CRM), а также управление проводимыми акциями, скоринг и хранилище данных на базе SAS (MA, DWH, ABM и др.), процесс-менеджмента IBM iLog и Lombardi BPM, системы бизнес аналитики SAP BO и множества других [50]. Однако на сегодняшний день многие кредитные организации находятся под санкциями западных стран и испытывают нехватку средств для финансирования проектов по защите объектов КИИ [51].

Благодаря применению принципа диверсификации каналов продвижения своей продукции, АО «Тинькофф Банк» имеет возможность реализации своей продукции в различных регионах страны. Таким образом, Банк существенно уменьшает уровень кредитного риска.

Повышение результативности деятельности Банка невозможно без совершенствования методов управления основными банковскими рисками. Диверсификация портфелей кредитных карт и постоянный поиск новых путей их продвижения к потребителю дает Банку возможность охвата дополнительных регионов страны и эффективно контролировать кредитные риски.

С учетом имеющейся практики реализации различных подходов по продвижению банковских продуктов, к основным факторам, минимизирующим кредитные риски, можем отнести:

1. кредитный портфель Банка рассредоточен практически по всем регионам страны, а оперативный мониторинг статистических данных дает возможность в режиме реального времени анализировать поведение клиентов, а также оценивать разнообразные аналитические показатели качества работы операторов и обслуживания клиентов.
2. формирование предложений банковских продуктов для территорий страны, которые предстоит освоить, проводится на основе изучения возможностей доступа и качества баз данных банков-партнеров, а также наличия потенциальных клиентов с интересными поведенческими риск- характеристиками.

Для выполнения данной стратегии Банк активно развивает инновационные продукты, поскольку поддержание высокого качества предлагаемых банковских продуктов и качественное управление рисками является ключевым фактором эффективной деятельности и усиления собственных конкурентных позиций на рынке финансовых услуг.

Современные мобильные приложения банков способны предоставить клиенту возможность выполнять не только основные операции с денежными средствами, но также позволяют совершать открытие вкладов, оформление кредитов или взаимодействовать с различными инвестиционными операциями. С точки зрения кредитных организаций все достаточно безопасно, так как на этом держится репутация банка, сохранность его активов. Поэтому очень важным является присутствие повышенной бдительности самих клиентов, так как мошенники редко посягают на активы банков и проводят противоправные действия в отношении обычных пользователей, придумывая все новые способы обмана.

По имеющимся данным, за 2020 год объем хищений в результате совершенных киберпреступлений в финансовой сфере сократился более чем на 80%. Главными способами или методами совершения киберпреступлений в финансовом секторе являются целевые атаки на банки, применение вредоносного программного обеспечения, а также т.н. web-фишинг (англ. Web-phishing) [60].

Однако, применение эффективных мер по обеспечению безопасности процесса совершения финансовых операций, используемых банками и государственными службами, которые привели к существенному сокращению количества киберпреступлений в банковской сфере, мотивировали мошенников к разработке новых технологий и методов хищений.

Так, в 2019 году в России резко увеличилось количество преступлений против клиентов банков с использованием социальной инженерии и телефонного мошенничества, которое получило название вишинг (анг. vishing — от voice phishing).

Чаще всего мошенники стремятся получить логины-пароли от личного кабинета, одноразовые пароли и коды авторизации. Для этого они прибегают к следующим приемам:

1. телефонный фишинг. Это самый распространенный способ мошенничества. Мошенники стараются действовать быстро, «играть» на эмоциях, заставить человека принимать решения в стрессовых ситуациях. Так, например, они зачастую представляются банковскими сотрудниками, службой безопасности или даже представителями правоохранительных органов. Они называют номер карты жертвы, ФИО владельца, приводят данные, которые заставляют верить, что перед человеком настоящий сотрудник. Могут также заговаривать и запугивать жертву, выманивают у нее код для перевода или полные данные карты.

Также мошенники часто используют схему «защиты средств», предлагая совершить переводы на безопасный счет, пребывая на связи с

«жертвой» долгое время. Зачастую правонарушители манипулируют и подделывают телефонные номера, то есть клиент, желая уточнить и проверить номер в интернете, наткнется на подтверждение, что он действительно принадлежит правоохранительным органам. Но в некоторых случаях номер может высветиться как мошеннический.

Еще один прием недоброжелателей – предложение установить ПО для защиты средств, отправить выдуманную выплату пенсионерам или компенсации переболевшим коронавирусом. Цель всего этого – вывести средства или узнать данные под любым предлогом, вплоть до запугивания.

1. почтовый фишинг. Фишинг – это подмена сайтов, почтовых рассылок и так далее. Пользователю подкидывают приманку, похожую на настоящую, а дальше он переходит по липовым ссылкам и отправляет деньги не туда или выдает мошенникам свои данные. Если потерять бдительность, можно перейти на поддельный сайт финансовой организации и совершить платеж мошенникам.
2. мошенничество с банкоматами. Этот вид понемногу уходит в прошлое, так как техническое оснащение постоянно совершенствуется. Ранее на банкоматы часто устанавливали считывающие устройства или специальные накладки, которые затем воспроизводили для мошенников ПИН-код и данные карты. Сейчас чаще используются методы с шантажом и обманом. Например, кто-то может попросить другого гражданина достать из банкомата карту. А после получения помощи обвинить оказавшего помощь гражданина в краже средств с карты[39].

Информационная безопасность Банка ставит своей целью обеспечение противодействия возникающим угрозам информационным активам, исходящим от противозаконных атак правонарушителей, нейтрализацию рисков и минимизацию вероятного ущерба от выхода из строя оборудования, непрофессиональных действий персонала, сбоев в работе специальных технических средств, невыверенных технических и управленческих решений в ходе получения, обработки, передачи и хранения различных видов информации.

Наибольшими возможностями для нанесения ущерба Банку обладает его собственный персонал. Действия персонала могут быть мотивированы злым умыслом (при этом злоумышленник может иметь сообщников как внутри, так и вне Банка) либо иметь непреднамеренный ошибочный характер. Стратегия обеспечения информационной безопасности Банка заключается в использовании заранее разработанных мер противодействия атакам злоумышленников, а также программно-технических и организационных решений, позволяющих свести к минимуму возможные потери от технических аварий и ошибочных действий персонала Банка и других пользователей автоматизированных систем обработки информации и информационных систем.

Несмотря на предпринимаемые дорогостоящие методы, функционирование компьютерных информационных систем выявило наличие слабых мест в защите информации. Неизбежным следствием стали постоянно увеличивающиеся расходы и усилия на защиту информации.

Однако для того, чтобы принятые меры оказались эффективными,

выявить возможные каналы утечки информации и пути несанкционированного доступа к защищаемым данным. Само понятие

«угроза» в разных ситуациях зачастую трактуется по-разному. Например, для подчеркнуто открытой организации угроз конфиденциальности может просто не существовать – вся информация считается общедоступной (СМИ); однако в большинстве случаев нелегальный доступ представляется серьезной опасностью. Иными словами, угрозы, как и все в ИБ, зависят от интересов субъектов информационных отношений (и от того, какой ущерб является для них неприемлемым).

Естественные факторы

Человеческие факторы

Неумышленные (случайные) угрозы

Активные угрозы

Умышленные (преднамеренные) угрозы

Информационные угрозы по факторам возникновения

Пассивные угрозы

Внутренние угрозы

Внешние угрозы

Рисунок 5 – Классификация информационных угроз кредитной организации

(составлено автором)

Реализация угроз информационной безопасности заключается в нарушении конфиденциальности, целостности и доступности информации. Злоумышленник может ознакомиться с конфиденциальной информацией, модифицировать ее, или даже уничтожить, а также ограничить или блокировать доступ легального пользователя к информации. При этом злоумышленником может быть как сотрудник организации, так и постороннее лицо. Но, кроме этого, ценность информации может уменьшиться ввиду случайных, неумышленных ошибок персонала, а также сюрпризов, иногда преподносимых самой природой[36].

Внутренние угрозы чаще всего определяются социальной напряженностью и тяжелым моральным климатом. Внешние угрозы могут определяться злонамеренными действиями конкурентов, экономическими условиями и другими причинами (например, стихийными бедствиями). Сегодня получил широкое распространение промышленный шпионаж – это наносящие ущерб владельцу коммерческой тайны, незаконный сбор, присвоение и передача сведений, составляющих коммерческую тайну, лицом, не уполномоченным на это ее владельцем. К основным угрозам безопасности относят:

- раскрытие конфиденциальной информации;

* компрометация информации;
* несанкционированное использование информационных ресурсов;
* ошибочное использование ресурсов; несанкционированный обмен информацией;
* отказ от информации;
* отказ от обслуживания.

Средствами реализации угрозы раскрытия конфиденциальной информации могут быть несанкционированный доступ к базам данных, прослушивание каналов и так далее. В любом случае получение информации, являющейся достоянием некоторого лица (группы лиц), что приводит к уменьшению и даже потере ценности информации. Реализация угроз является следствием одного из следующих действий и событий: разглашения конфиденциальной информации, утечки конфиденциальной информации и несанкционированный доступ к защищаемой информации. При разглашении или утечке происходит нарушение конфиденциальности информации с ограниченным доступом.

Типичные угрозы информационной безопасности Банка и способы их решения:

1. не верифицированный домен*.* Самая распространенная киберугроза для кредитной организации – отсутствие верификации домена, то есть адреса сайта. Она встречается у каждой третьей компании (34%). Эта угроза означает, что при покупке адреса компания или предприниматель не подтвердили, что сайт будет принадлежать именно им.

Если у сайта нет верификации, злоумышленник может заявить, что именно он является его владельцем, получить на него права, а компания больше не сможет использовать собственный адрес.

Чтобы сохранить домен, нужно обратиться к регистратору с письмом и подтвердить свои права на домен.

1. незащищённая база данных*.* Более чем у четверти компаний (27%) база данных не защищена. Мошенник может беспрепятственно скачать данные о клиентах, сотрудниках, компании. Например, имена, адреса, номера телефонов, сумму сделки. Чтобы украсть данные, злоумышленнику достаточно обнаружить ошибки, сообщающие, что база данных открыта, и просто подобрать к ней пароль и логин.

Осложнить жизнь мошенникам в этой ситуации можно разными способами: закрыть порт базы данных, усложнить к ней пароль или включить фильтрацию IP-адресов, чтобы открыть данные могли только владельцы бизнеса и доверенные лица.

1. ошибка сертификата безопасности. SSL сертификат необходим для того, чтобы работать по протоколу безопасного соединения HTTPS. Сертификат подтверждает, что сайт принадлежит конкретной организации, позволяет узнать сервер и подтвердить безопасность сайта. У 15% компаний сертификат не соответствует действующему домену, и сайт оказывается уязвимым к атакам с перехватом данных. При заходе на страницу пользователи видят, что подключение не защищено.
2. слабая защита от шифровальщиков. Если мошенник получит доступ к информационным ресурсам организации, он может зашифровать данные и заблокировать их использование для компании и ее сотрудников. В дальнейшем преступники могут вымогать деньги за возврат данных.

Порты для шифровальщиков закрыты по умолчанию, открывающих в основном по недосмотру. Решение у проблемы простое – закрыть порт. Ни для чего, кроме работы мошенников он не нужен.

1. просроченный SSL-сертификат. SSL сертификат гарантирует сайту безопасность, а пользователю – конфиденциальность. При истечении срока действия сертификата браузер сообщает всем посетителям, что соединение не защищено. Это снижает доверие пользователей, и компания теряет потенциальных клиентов.

Специфика угроз для дистанционного банковского обслуживания заключаются в том, что наиболее частый сценарий совершения преступления состоит из трех основных этапов:

1. получение информации для доступа в систему ДБО.

Кража данных для авторизации (логин/пароль и ключи ЭЦП) производится с помощью вредоносного программного обеспечения. Современное вредоносное программное обеспечение (трояны) имеет широкий функционал и способно работать одновременно с несколькими системами ДБО, обеспечивать возможность удаленного доступа злоумышленника и сокрытие следов преступления. Как только троян собирает необходимую информацию, он передает ее для обработки злоумышленникам.

1. проведение мошеннической операции.

При получении данных от трояна, мошенники проверяют полученные сведения и их достаточность для совершения преступления. Как только мошенническая операция проведена, и платежное поручение отправлено, главная задача злоумышленников – ограничить доступ легитимного пользователя к системе ДБО. Для этой цели могут использоваться различные методы: смена пароля от системы ДБО, вывод из строя компьютера клиента банка, DDoS-атака на ДБО-сервер банка.

1. обналичивание денег.

Этот этап чаще всего отдается на аутсорсинг специализированным группам лиц, имеющим тесные связи с организованными преступными группировками. Для вывода денег могут использоваться счета подставных фирм или дебетовые карты физических лиц. Схема «обналички» разрабатывается еще во время подготовки к краже денег, так как она зависит от суммы денежных средств, которую нужно вывести. В случае небольших сумм (до 2 млн. рублей) чаще всего используются пластиковые карты физических лиц. В случае крупных сумм используется цепочка счетов подставных компаний и физических лиц: в ходе переводов сумма дробится для облегчения снятия наличных денег.

Для противодействия мошенничеству клиенту стоит разобраться, какие средства защиты системы ДБО, из предлагаемых обслуживающим Банком, он будет использовать. Кроме того, часто клиент не желает платить за дополнительные средства обеспечения безопасности, так как у него нет понимания степени критичности риска мошенничества.

Наличие средств защиты на стороне банка не гарантирует абсолютной безопасности. Статистика показывает, что в 80% случаев причиной инцидента является несоблюдение требований безопасности на стороне клиента Банка[23].

Идеальным вариантом при организации рабочего места для работы с системой «Банк-Клиент» или «Интернет-банк» является то, что выделенная рабочая станция, предназначается исключительно для работы с банком. На ней необходимо ограничить сетевые взаимодействия необходимыми узлами, такими как сервер ДБО банка, корпоративный сервер 1С, сайт Центрального банка, сервер налоговой инспекции. Данная машина должна иметь обновленный антивирус и установленные обновления безопасности программного обеспечения.

Для эффективного противодействия мошенникам, в первую очередь важны организационные меры, которые в большинстве случаев являются намного эффективнее технических мер (регулярная смена паролей, наделение минимально достаточными правами для работы пользователей, и т.п.).

Наиболее яркими признаками готовящегося мошенничества является нестабильное функционирование ПК, на котором работают с системой ДБО (медленная работа, произвольная перезагрузка, другие неполадки). Более подробную информацию по признакам, а также по своим действиям при совершенном мошенничестве клиент может получить в обслуживающем его Банке[51].

Согласно данных Генпрокуратуры РФ в 2022 году правоохранительные органы России установили порядка 10 тыс. лиц, совершавших мошенничества в интернете либо по мобильной связи. За 11 месяцев 2022 года выявлено 9 983 лица, совершивших мошенничество (по наиболее тяжкому составу преступления). По сравнению с аналогичным периодом 2021 года число выявленных кибермошенников выросло на 45%.[23].

В общем объеме киберпреступлений, стремительно растущих последние годы, почти половину составляют мошенничества (за 11 месяцев 2022 года - 224 тыс. из 470 тыс. всех киберпреступлений или 48%). Причем, если число краж с банковских карт сократилось на 28%, количество мошенничеств с электронными денежными средствами выросло на 4,4%.

Злоупотребления в цифровой среде обусловлены возросшей активностью населения по использованию интернет-ресурсов и дистанционных услуг, в том числе банковских, развитием новых форм платных услуг и сервисов, а равно использованием при расчетах электронных средств платежей, цифровых валют. Кроме того, в большинстве случаев указанные противоправные деяния совершаются с использованием персональных данных и реквизитов электронных средств платежа, которые попадают в руки злоумышленников либо после утечек из банковских и смежных организаций, либо сами граждане

сообщают их под влиянием обмана или злоупотребления доверием.

В целях снижения финансовых рисков при работе с финансовыми активами важным является развитие и совершенствование профессиональных компетенций участников цифровых операций путем разработки

«Профессионального стандарта для специалистов по информационной безопасности в финансовой сфере»**.**

Одновременно с повышением финансовой грамотности субъектов цифровых операций, применение профессионального стандарта повысит цифровую компетентность всех сторон ДБО и позволит минимизировать финансовые риски в профессиональной деятельности. Совершенствование гибридных моделей банковских экосистем и повышение их эффективности

Современная экосистема – это оболочка, в которой содержатся самые разнообразные услуги и товары. Провайдеру экосистем доступна не только информация о действиях клиентов в приложении, но и данные об их локациях, поисковых запросах, установленных приложениях, с помощью этой информации формируется «цифровой» портрет клиента.59

Суть экосистемы банка - в нужное время предложить человеку то, что закроет его потребности. Например, есть продукт, который предлагает ведение бухгалтерии и пользование банковскими услугами в рамках одной платформы, что чрезвычайно удобно.

Помимо финансовых услуг (банковских, страховых, инвестиционных) банки начинают внедрять нефинансовые: доставка еды, ремонт квартир, продажа билетов на зрелищные мероприятия, предоставление услуг связи и др. 61

Первопроходцами в области формирования экосистем можно назвать Тинькофф Банк и Сбербанк. Именно они первыми приобрели доли в сервисных и IT-компаниях, создали собственные платформы дифференцированных небанковских сервисов. В текущих реалиях наличие у банка обширного инструментария непрофильных услуг ведет к росту потребительской лояльности и расширению клиентской базы [19].

Все мировые рынки активно продолжают переход к цифровой платформенной бизнес-модели экономики, основывающейся на формировании высокотехнологичных экосистем. Это является естественным

cледствием практически одновременно сформировавшейся комбинации следующих факторов:

* накопленные инновационные технологические изменения;
* переход от финансирования разработок к практическому их внедрению и потреблению;
* устранение трансграничных препятствий для спроса и предложения;
* снижение удовлетворенности доходностью от традиционных подходов к ведению бизнеса.

Современная бизнес-экосистема представляет собой сотрудничество независимых друг от друга производителей продуктов или услуг, использующихся, впоследствии, потребителями для выработки взаимосвязанного решения по созданию и потреблению конечного результата. Это позволяет использовать возможности партнера, не создавая аналогичный и затратный продукт, и одновременно предоставить возможность партнеру использовать какой-либо свой авторский продукт. Данное взаимодействие приводит к быстрому масштабированию, мобильности, гибкости и устойчивости бизнеса.

Финансовые услуги

Электронная коммерция

**Экосистема**

Информационные технологии

Жизненный уклад (спрос)

Рисунок 6. Основные платформы цифровой экосистемы (составлено автором)

Необходимо отметить, что экосистемы могут не содержать в себе обязательно цифровую бизнес-модель, однако титулованные современные экосистемы сегодня бурно продолжают развиваться именно благодаря цифровизации.

Классическая структура экосистемы состоит из взаимосвязанных платформ, предоставляющих клиенту различные виды продуктов и услуг (Рисунок 6). Наличие в экосистеме офлайн-сервисов может предполагать оказание клиентам услуг и через сеть офисов. Крупные экосистемы предлагают потребителям насыщенную линейку сервисов, таких как финансовые продукты, приобретение жилья и его аренда, здравоохранение, образование, билеты для пассажиров основных видов транспорта, мобильная связь, путешествия, социальные сети, приобретение и продажа товаров и услуг.

Один из вариантов реализации экосистемами своих функций – это выстраивание своей деятельности в радиусе одной или нескольких потребностей клиентов, которыми могут являться, например, финансовые услуги и недвижимость. При предоставлении финансовых продуктов и услуг клиенту открывают не только просто индивидуальный, персональный счет, но и одновременно предлагают управление расчетами, формированием портфеля инвестиций и так далее.

При этом экосистемы предлагают свои сервисные услуги как физическим, так и юридическим лицам. Отличительной чертой экосистемы выступает формирование единого «портфолио клиента», где систематизируется сбор сведений о его расходах для обеспечения своей повседневной жизнедеятельности, с их последующим использованием для предложения ему персонального, точечного предложения товаров и услуг, соответствующих его основным предпочтениям.

В 1993 году в журнале Harvard Business Rewiew была опубликована статья Джеймса Мура «Хищники и жертва»: новая эволюция конкуренции, в которой он ввел понятие «бизнес-экосистема». Новым термином Мур назвал экономическое сообщество участников рынка, производящих товары и слуги, который выстраивают свою деятельность в соответствии с общими стратегическими направлениями.

Большинство впервые созданных платформенных бизнес-моделей в начале своей деятельности имели отрицательный финансовый результат, что было как объективным фактором ввиду отсутствия достаточных маркетинговых решений и отсутствия информации у потенциальных потребителей о функционале предлагаемых факторов, так и осознанным выбором компания. Далее, в результате появляющихся мультипликационных эффектов, объем инвестиционного спроса начинает уступать объемам спроса на предложенные продукты и услуги.

При этом зачастую локомотивом этих процессов выступают сами работники инвестиционных компаний, приближенные к источнику испытаний прогрессивных технологий и доверяющих наглядно демонстрируемым примерам превосходства новых продуктов над их предшественниками. Постепенно начинают включаться механизмы монетизации, последовательно увеличивающиеся в виде арифметической, затем геометрической прогрессии. Это позволяет в дальнейшем переводить убыточный бизнес в прибыльный [13].

Кроме того, когда платформа в расчеты за услуги не включает комиссионные сборы, у клиентов формируется представление о том, что она безвозмездна, что в большей степени проявляется при взаимодействии с платформой физических лиц. Но при этом фактически формой компенсации затрат платформы является стоимость внимания потребителя к предлагаемым сервисам и распространение информации о них других потенциальных пользователей. И другим вариантов компенсации указанных расходов и монетизации услуг платформы является их включение в общий прейскурант цен на реализуемые продукты и услуги. Данный подход разгоняет «сетевые эффекты» способствует ускоренному наполнению клиентской базы, расширяет присутствие конкретных сервисов на рынке, тесня конкурентов, использующих традиционные модели окупаемости затрат.

В свою очередь, располагая широкой клиентской базой, современная компания, деятельность которой основана на применении платформенной бизнес-модели, получает ощутимые конкурентные преимущества, стимулирующее дальнейшее ее процветание как экосистемы и прочно закрепляет ее на выбранных и освоенных рынках авторских продуктов и услуг. Одновременно роль платформ и экосистем в трансформации и перераспределении трудовых, материальных, финансовых ресурсов в национальной экономике, подтверждает ее «цифровизацию» и

«платформизацию».

Крупная платформа образуется путем привлечения значительного ряда участников и ее влияние на экономические процессы будет определяться в зависимости от одного из двух методов допуска участников. Так, если платформа не объявляет публичных условий допуска участников и сама является поставщиком производимой продукции, то такая платформа считается закрытой. Но при увеличении размеров бизнеса и появления необходимости в наличии более разнообразных продуктов и услуг возникнет заинтересованность преобразования своей деятельности уже в экосистему, но без наличия разных поставщиков одной услуги. Такая модель будет исключать конкуренцию участников внутри платформы [20].

Второй метод допуска участников платформы заключается в наиболее публичной трансляции своих требований к ним и подразумевает наличие конкурирующих поставщиков одинаковых или идентичных услуг, обеспечивая при этом равные права и возможности потенциальных участников, исключение лоббирования чьих-либо интересов. Такая модель платформы будет считаться открытой, где все ее участники, в том числе и владелец, будут функционировать по общим и обязательным для всех без исключения участников принятым правилам. В этом случае сама платформа будет являться нейтральным инфраструктурным механизмом, гарантирующий независимые потоки реализации услуг представленными поставщиками.

Анализ функционирования большинства представленных на рынках крупных экосистем показывает, что все они осуществляют свою деятельность, сочетая в себе как открытые, так и закрытые сегменты, то есть представляют собой уже гибридную модель платформ. Так, например, в составе экосистемы – электронной коммерции, открытую модель имеют маркетплейсы, а поставщиком мобильной связи является сама экосистема.

Таким образом, индивидуальное взаимодействие платформ с клиентом может быть подобрано путем оптимизации баланса интересов потребителей и поставщиков услуг, а задачей взаимодействия регуляторов рынка и самой платформой остается сохранение функционирования механизма здоровой рыночной конкуренции.

Экосистема, включающая в себя сеть платформ, в комбинации с их офлайновыми сервисами формирует у клиентов инновационный клиентский опыт и поведение. Преимущество заключается в том, что устраняется необходимость регистрации клиента персонально на каждой отдельной платформе, разрабатывать для ввода дополнительные логины и пароли, так как экосистема в этом случае сформирует единый ключ идентификации клиента. Это позволяет все разработанные онлайн-сервисы цифровой экосистемы размещать в одном многофункциональном мобильном приложении (супераппе) и обеспечивать доступ к ним.

Также, получаемые экосистемой данные о покупках и запросах информации клиентами в поисковиках позволяет формировать комбинированные индивидуальные предложения для конкретного клиента. Например, потребитель запрашивает и изучает информацию по наличию спортивных секций для ребенка в определенном радиусе от места жительства, одновременно ему будет предложено приобрести спортивную амуницию в режиме онлайн, соответствующую интересующему виду спорта.

Однако функционирование отлаженной экосистемы не представляется возможным без наличия в ее структуре финансовых услуг. При этом финансовые услуги в экосистемы встраиваются с помощью бигтехов – крупнейших технологических компаний.

Выход технологических гигантов на рынки финансовых услуг приводит к ряду улучшений: например, как кредиторы, бигтехи могут использовать накопленные объемы данных и механизмы машинного обучения для того, чтобы более эффективно, чем банки, распределять и устанавливать ставки по кредитам [37].

Всего четыре технологические компании предоставляют почти две трети глобальных облачных сервисов, которые становятся критически значимыми для финансового сектора: Amazon, Microsoft, Google и IBM. Управление данными и их защита лежат в основе бизнеса бигтехов, и они заинтересованы в том, чтобы проводить сбор как можно большего объема информации о пользователях. С помощью механизмов обработки данных, таких как искусственный интеллект (AI), эти компании могут предсказывать действия пользователей настолько хорошо, что даже сами пользователи не всегда в состоянии это осознать. В случае с платформами возникает эффект

«обратного отбора», когда платформа может знать о клиенте даже больше, чем он сам.[22]

Основными финансовыми сервисами бигтехов выступают расчеты за покупки товаров и услуг, переводы, кредиты, управление счетами клиентов, страхование и инвестиции. Обладая собственными финансовыми сервисами бигтехи снижают стоимость и делают их более доступными для

потребителей, увеличивая тем самым дополнительную очищенную маржу как самой экосистемы, так и провайдеров таких продуктов и услуг.

Владение информацией о транзакциях клиента, ее наполнение для формирования системы оценки клиента (скоринга) и таргетированных предложений со стороны экосистемы, еще больше укрепит положение платформ в рекламном продвижении продуктов и услуг. Поэтому сейчас крупнейшие технологические компании делают выбор или в пользу партнерства с традиционными представителями финансового рынка, или формирования финансового института внутри самой экосистемы.

Результаты такого партнерства сегодня наглядно демонстрируют представители российской финансовой сферы – ПАО Сбербанки и Банк ВТБ (ПАО), успешно использующие экосистемный подход в совершенствовании своих бизнес-моделей.

Таблица 3.1 – Совершенствования гибридных моделей банковских экосистем (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Банк** | **Направления деятельности** |
| Сбер | * Единство элементов всех сервисов экосистемы * Экосистемы нефинансовых услуг * Высокопроизводительная обработка данных * Телемедицина * Лаборатории экосистемного развития * Новые стартапы * Киберзащита от сетевых атак и защита репутации бизнеса интернете * Создание совместных предприятий с другими компаниями (Mail.ru Group, «Центр речевых технологий», «Союзмультфильм») * Развлекательные услуги, доставка продуктов и готовой еды |
| ВТБ | * выстраивание открытой экосистемы на основе цифровых партнерств * технологические компании * сервисы объявлений * электронная коммерция и ретейл * телеком, индустрия развлечений и транспорт * жилищная экосистема «Метр квадратный» (предоставление   сервисов поиска, проверки, оценки и приобретения недвижимости, планирование и проведения ремонта) |

На российском рынке с момента начала активной цифровизации финансовых услуг сложилась тенденция, когда успешные и развитые

банковские структуры организуются в технологические компании, создавая в сфере своей деятельности экосистемы, включающие в себя платформы поставщиков финансовых и нефинансовых услуг, создавая инновационные проекты с интернет-компаниями.

Важно подчеркнуть, что методы выхода кредитных организаций, в первую очередь банков, на рынок экосистем зависят от степени жесткости регулирования банковской деятельности в той или иной юрисдикции. Российским мегарегулятором финансового рынка продолжает аккумулироваться опыт в области регулирования и защиты конкуренции, а также прав потребителей финансовых услуг в традиционных секторах национальной экономики. Эти наработки в настоящее время переносятся и в цифровую экономику для контроля и регулирования экосистем. Здесь важным является обеспечение выверенной и качественной адаптации ранее выработанных подходов к реагированию антимонопольных органов и других структур по защите прав потребителей на факты нарушений антимонопольного законодательства и недобросовестного поведения экосистем и платформ.

# Пути модернизации бизнес-архитектуры экосистемы АО «Тинькофф Банк»

С момента образования деятельность «Тинькофф Банк» строилась на основании модели только дистанционного банковского обслуживания клиентов. Главным отличием от традиционно сложившихся подходов, является отсутствие региональных представительств и филиалов на всей территории страны, а только головной офис в городе Москве. Полученный Банком опыт (в том числе по оказанию и различных нефинансовых услуг), подтвердил теорию о возможности функционирования банковской бизнес- модели с опорой только на электронные интернет-системы и позволил создать динамично развивающуюся прогрессивную бизнес – архитектуру экосистемы

Тинькофф. Бизнес-архитектура экосистемы банка представляет собой управленческую надстройку, основная задача которой заключается в организации деятельности и едином управлении всеми сервисами и их интеграция (Рисунок 7).

Разработка бизнес-архитектуры экосистемы банка требует наличия определенного инструментария. При решении данной задачи самым используемым программным продуктом в России является система Business Studio.

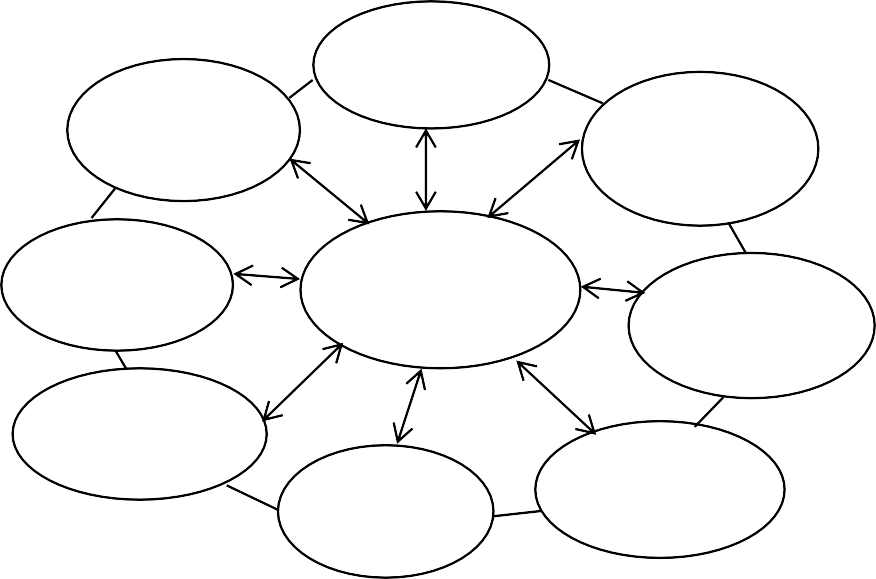
Опыт внедрения ранее использовавшихся версий разработки Бизнес- модели банка показал, что разрабатываемая с помощью программного продукта Business Studio система может быть успешно использована не только в банках, но и в других финансовых организациях:

* платёжные системы;
* кредитные потребительские кооперативы;
* лизинговые компании;
* депозитарные центры;
* небанковские кредитные организации;
* инвестиционные и управляющие компании;
* финансовые группы и фонды.
* брокерские организации;
* микрофинансовые организации.

Стратегия

Бизнес- процессы

Оргструктура



Платежи

Кредит

Инвестиции

Другие сервисы

**Бизнес- архитектура банка**

Управление активами

Страхование

Ипотека

Сбережения

Рисунок 7– Бизнес-архитектура экосистемы АО «Тинькофф Банк» (составлено автором)

Опыт внедрения ранее использовавшихся версий разработки Бизнес- модели банка показал, что разрабатываемая с помощью программного продукта Business Studio система может быть успешно использована не только в банках, но и в других финансовых организациях:

* платёжные системы;
* кредитные потребительские кооперативы;
* лизинговые компании;
* депозитарные центры;
* небанковские кредитные организации;
* инвестиционные и управляющие компании;
* финансовые группы и фонды.
* брокерские организации;
* микрофинансовые организации.

Для сохранения прочных позиций АО «Тинькофф Банк» на рынке финансовых и нефинансовых услуг необходимым условием является не только постоянная выработка новых стратегий развития бизнеса, но и привлечение новейших программных комплексов, а также высокопрофессиональных специалистов для постоянной модернизации бизнес-архитектуры экосистемы АО «Тинькофф Банк», всех ее сервисов и внедрения новых продуктов и услуг.

Таблица 3.2 – Направления модернизации бизнес-архитектуры экосистемы банка[37]

|  |  |
| --- | --- |
| **Банк** | **Область совершенствования сервисов** |
| Тинькофф | * Электронные интернет-системы * Страхование * Бронирование ресторанов * Сервисы для бизнеса * Инструменты для инвесторов * Финансовая онлайн-экосистема * Лайфстайл-банкинг: предоставление экосистемой клиентам возможности анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, покупать билеты в кино, бронировать путешествия, столики в ресторанах и многое другое * Единое окно доступа к онлайн-экосистеме (суперприложение Super App) * Онлайн-ретейл с возможностью онлайн-заказов, досуг и городские развлечения (квесты, экскурсии и так далее), здоровье (фитнес и велнесс), доставка еды, автозаправки, транспорт (каршеринг), управление инвестициями и прочие * Встраивание сервисов партнеров в экосистему через Open API по принципу App-in-App в интерфейс суперприложения |

Модернизация бизнес-архитектуры экосистемы АО «Тинькофф Банк» с использованием новейших программных продуктов позволит:

* планомерно сокращать трудовые, материальные и финансовые затраты на выработку стратегических проектов и задач развития компании;
* на базе имеющихся и проверенных моделей, документации и баз данных, как образцов, выполнять собственные новейшие разработки;
* инновационные проекты централизованно выполнять силами штатных специалистов, используя новейшие программные продукты, в основе которых заложены не сложные и понятные методики для каждого сектора менеджмента;
* используя простоту восприятия и удобство сервисов, в короткое время обучить консультантов, методологов, аналитиков, экспертов Банка;
* свести к минимуму риски при выстраивании систем управления и внедрения новых проектов в жизнь за счёт уже прошедших испытание на практике и положительно зарекомендовавших себя методик и средств их реализации;
* минимизировать ошибки и недоработки при формировании и систематизации собственной базы данных;
* воплощать в деятельности Банка новые идеи, инновационные технологии и успешные практики финансовой индустрии, адаптировав их к бизнес-архитектуре экосистемы АО «Тинькофф Банк», обеспечивая их постоянное обновление.

Таким образом, общий анализ современного состояния и тенденций развития дистанционного банковского обслуживания и выявленные на его основе проблемные стороны развития цифровой банковской индустрии позволяет сформулировать для дальнейшего совершенствования бизнес- архитектуры экосистемы АО «Тинькофф Банк» ряд рекомендаций, включающих:

* + 1. модернизацию и совершенствование мобильного банкинга путем повышения функциональности и популяризации его мобильных сервисов среди пользователей.
    2. усиление интеграции сервисов ДБО со справочниками и электронными базами данных бигтехов.
    3. создание простого для восприятия и удобного для пользования интерфейса системы дистанционного банковского обслуживания.
    4. построение современных каналов коммуникаций между клиентами и банком, удаленно предоставляющим свои услуги.
    5. совершенствование персонального подхода к каждому потребителю банковских продуктов и услуг на основе анализа поведенческих характеристик и потребительских предпочтений клиента, а также проведение качественных рекламных кампаний.
    6. обеспечение эффективного противодействия новым схемам мошенничества и угрозам информационной безопасности при реализации банковских продуктов и услуг в системе ДБО. Своевременное информирование потребителей о появившихся новых схемах и способах правонарушений со стороны злоумышленников и методах защиты от них.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования были получены следующие результаты:

* + - 1. исследованы современные теоретические основы дистанционного банковского обслуживания как важного сегмента электронной коммерции, что позволило определить и обосновать экономические показатели деятельности Банка, характеризующие эффективность деятельности на рынке финансовых и нефинансовых услуг.
      2. определены характеристики ключевых понятий видов банковских продуктов и услуг в системе дистанционного банковского обслуживания, что позволяет упорядочить подходы к классификации данных терминов, их применению при выработке стратегий развития банка в целях максимального удовлетворения запросов и потребностей клиентов.
      3. на основе анализа и оценки перспектив развития отечественного дистанционного банковского обслуживания определены пути продвижения на рынок электронных технологий как в виде традиционных, так и инновационных банковских продуктов и услуг, что позволит существенно расширить рыночную нишу компании и размеры ее бизнеса.
      4. определены и оценены риски реализации банковских продуктов в системе дистанционного банковского обслуживания с целью их нейтрализации и минимизации негативных последствий.
      5. на основе анализа развития Банка уточнены меры по совершенствованию и модернизации цифровой бизнес-модели с использованием новейших программных продуктов. Это позволит сокращать операционные расходы, внедрять в деятельность Банка новые идеи и разработки, инновационные технологии и успешные практики индустрии финансов, адаптируя их к бизнес-архитектуре экосистемы АО

«Тинькофф Банк».

* + - 1. обеспечение эффективного противодействия новым схемам мошенничества и угрозам информационной безопасности при реализации банковских продуктов и услуг в системе ДБО. Своевременное информирование потребителей о появившихся новых схемах и способах правонарушений со стороны злоумышленников и методах защиты от них.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Нормативные правовые акты**

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая : ГК : текст с изменениями и дополнениями на 1 марта 2023 года : принят Государственной Думой 21 октября 1994 года // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – Москва, 2011 – . – Загл. с титул. экрана.
2. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон № 92-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 1 июня 2023 года : принят Государственной думой 3 ноября 1993 года : одобрен Советом Федерации 8 ноября 1993 года // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – Москва, 2011 – . – Загл. с титул. экрана.
3. Положение ЦБ РФ – «Об установлении обязательных для кредитных организаций требований к обеспечению защиты информации при осуществлении банковской деятельности в целях противодействия осуществлению переводов денежных средств без согласия клиента» : утверждено Центральным Банком Российской Федерации от 01 января 2023 года № 683-П // КонсультантПлюс официальный сайт URL: https://civil.consultant.ru/code/ (Дата обращения 01.05.23)
4. Положение ЦБ РФ от 29.06.21 № 762-П – «О правилах осуществления перевода денежных средств» : утверждено Центральным Банком 29 июня 2021 года // КонсультантПлюс официальный сайт 2023 URL: https://civil.consultant.ru/code/ (Дата обращения 01.05.23)
5. Российская Федерация. Законы. Уголовный кодекс Российской Федерации Часть вторая : УК : текст с изменениями и дополнениями на 29 марта 2022 года : принят Государственной Думой 13 июня 1996 года // КонсультантПлюс официальный сайт 2023  URL: https://civil.consultant.ru/ (Дата обращения 01.05.23)
6. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон № 14-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 1 марта 2023 года : принят Государственной Думой 22 декабря 1995 года // одобрен Советом Федерации 26 января 1996 года. – Москва : Эксмо, 2023.-960 с. – ISBN 978-5-04-177217-8
7. Российская Федерация. Законы. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма» // Федеральный закон № 115-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 1 марта 2023 года : принят Государственной Думой 05 июля 2001 года // одобрен Советом Федерации 07 августа 1996 года. – Москва : Эксмо, 2023.-960 с. – ISBN 978-5-04-177217-8
8. Российская Федерация. Законы. О национальной платежной системе // Федеральный закон № 161 - ФЗ текст с изменениями и дополнениями на 1 марта 2023 года : принят Государственной Думой 01 июня 2011 года // одобрен Советом Федерации 30 августа 2011 года. – Москва : Эксмо, 2023.-960 с. – ISBN 978-5-04-177217-8

**Книги**

1. Белотелова, Н.П. Деньги. Креди т. Банки: учебник / Н.П. Белотелова, Ж.С. Белотелова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.

– С. 380. – ISBN 978-5-394-03826-6

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. / А.Б. Борисов — Москва: Книжный мир, 2003. — 895 с. – ISBN 978-5-804-10426-0
2. Бровкина, Н.Е. Банк и банковские операции: учебник / Н.Е. Бровкина. - Москва: КНОРУС, 2020. - 268 с. ISBN 978-5-9776-0007-1
3. Лаврушин, О.И. Банковские информационные системы и технологии: учебник / О.И. Лаврушин, В.И. Соловьев. – Москва: КНОРУС, 2020. – 527 с. – ISBN 978-5-406-07240-0

# Статьи

1. Баранова А. Ю. Дистанционное банковское обслуживание в России: проблемы и перспективы развития / А. Ю Баранова, С. А Текнеджян // Sochi Journal of Economy. – 2021. – Т. 15. – №. 2. – С. 118-124.
2. Борисова И.В. Методы оценки эффективности банковских систем / И.В. Борисова // Инфраструктурные отрасли экономики. – 2021. - № 6. – С. 228-236.
3. Бубнова Ю. Б. Развитие экосистем-основной тренд трансформации банковского бизнеса //Известия Байкальского государственного университета.

– 2020. – Т. 30. – №. 3. – С. 394-401.

1. Буланова С.О. Теоретические аспекты дистанционного банковского обслуживания / С.О. Буланова, Н.В. Жданова // /Вестник академии знаний. – 2019. -№ 6. - С. 329 – 436.
2. Бурмистрова Е. П Дистанционное банковское обслуживание как средство модернизации банковских услуг / Е.П. Бурмистрова, Е.П. Шаталова

// Вестник университета. – 2018. - № 3 – С 35-48.

1. Быканова Н.И. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства / Н.И. Быканова, Ю.А. Соловей, Д.В. Гордя, Л.А. Коньшина // Экономика. Информатика. - 2020. - № 1. – С. 91- 101.
2. Бычкова И. И. Банковская экосистема: современные тренды в финансовой сфере / И. И. Бычкова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. – №. 1. – С. 42-46.
3. Валинурова А. А., Интеллектуальное дистанционное банковское обслуживание и его особенности / А. А. Валинурова, Е. М. Смирнова, О. Л. Ксенофонтова //Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2021. – №. 2. – С. 16-21.
4. Ващекина И. В. Дистанционное банковское обслуживание-основной фактор цифровой трансформации в российских банках //Научно- аналитический журнал Наука и практика Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2020. – Т. 12. – №. 1 (37). – С. 120.
5. Волкова О. Бигтехи на финансовом рынке: риски и вызовы для регуляторов. / О. Волкова // Молодой ученый. – 2020. – № 9. – С. 60- 62.
6. Жданович, В.В. Трансформация банковского регулирования в условиях развития цифровых технологий в России / О.С. Рудакова, В.В. Жданович // Банковские услуги. - 2020. - № 7. -С. 11-21.
7. Зернова Л. Е. Теоретические основы и анализ организации банковского обслуживания физических лиц с использованием банковских карт и дистанционных технологий //Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – №. 2. – С. 19-24.
8. Лебедева А. С., Решетникова О. Е. Развитие экосистем банков на основе современных цифровых технологий / А.С. Лебедева, О. Е. Решетникова

//Молодой ученый. – 2020. – №. 52. – С. 328-334.

1. Мартыненко Н. Н., Мошенничество в сфере дистанционного банковского обслуживания и методы борьбы с ним в условиях пандемии

//Инновации и инвестиции. – 2020. – №. 12. – С. 164-168.

1. Мирошниченко М.А. Современные технологии цифровизации и трансформации банковского бизнеса / М.А.Мирошниченко, Е.Г. Руссу, К.Г. Руссу // Вестник академии знаний. – 2020. – № 4. – С. 429-436.
2. Никонец О.Е. Дистанционное банковское обслуживание как элемент экосистемы современного банка / О.Е. Никонец, К.А. Попова // Вестник Волжского университета им. Татищева. – 2020. - №1. – С. 280-293.
3. Салкуцан А.А. Анализ современных уязвимостей информационной безопасности финансовых приложений российских банков / А.А. Салкуцан, Р.Т. Ниязов // Экономический журнал. – 2020. - № 3. – С. 61-75.
4. Самиев П.А. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг / П.А. Самиев, В.Р. Закирова, Д.В. Швандар //Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12. – №. 5. – С. 86-98.
5. Сезганов, В. М. Дистанционное банковское обслуживание: современное состояние, проблемы и перспективы развития / В. М. Сезганов. —// Молодой ученый. — 2022. — № 52. – С 134-13.
6. Столярова Е. Цифровая экосистема как конкурентное преимущество международных компаний / Е. Столярова //Банковский вестник. – 2020. – №. 7. – С. 20-28.
7. Ткач Н. Д. Дистанционное банковское обслуживание //Вестник Национального института бизнеса. – 2018. – №. 32. – С. 244-250.
8. Толчинская М. Н. Анализ дистанционного банковского обслуживания в современных условиях //Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №. 2. – С. 64-68.
9. Тропынина Н.Е., Никитина Л.Н. Дистанционное банковское обслуживание: анализ и перспективы развития // Финансовая грамотность- залог благополучия населения. Материалы всероссийской научно- практической конференции. СПб.: СПб ГУПТД, 2019. С.198–202.
10. Фалеев М.И. Угрозы национальной безопасности государства в информационной сфере / М.И. Фалеев, Г.С. Черных // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. – 2014. -№1. – С.21-33.
11. Фарберова М. А. Банковские экосистемы / М.А. Фарберова // Интернаука. – 2021. – №. 21. – С. 6-10.
12. Хазиева И. / Что такое ДБО и какие банковские услуги можно получить удаленно // Мир науки, культуры, образования. – 2020. – № 3. – С. 19.
13. Хазиева И. «Электронное развитие» современного информационного общества/ И. Хазиева // Мир науки, культуры, образования. – 2017. – № 6. – С. 122–124.
14. Цхададзе Н.В. Развитие дистанционного банковского обслуживания: деньги уходят в онлайн /Н.В. Цхададзе // Вестник экономической безопасности. – 2018. - №2 – С.357-363.
15. Шигильчева С.А. Особенности бизнес-модели АО «Тинькофф Банк» как субъекта электронного бизнеса / С.А. Шигильчева, А.В. Христофорова, Е.Н. Смирнова // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 2. – С. 113-117.
16. Ширманов, К. А. Дистанционное банковское обслуживание: особенности использования интернет-банкинга и мобильного банкинга / К. А. Ширманов. // Молодой ученый. — 2021. — № 25 (367). — С. 234-237.

# Электронные ресурсы

1. И. А. Резник. Электронный банкинг. // Статья в электронном журнале - URL: https://libking.ru/books/sci-/science/641166-8-inna- reznik-elektronnyj-banking.html#book (Дата обращения: 02.11.2022).
2. [Исаев Р.А. 22 практических метода для достижения совершенства](https://allsoft.ru/software/e-books/business-literature/22-prakticheskikh-metoda-dlya-dostizheniya-soversh) процессов и бизнес-архитектуры. // Электронное пособие. – URL: https://e-disclosure.ru (Дата обращения: 05.05.23).
3. Стоимость риска создает потенциал для интересной точки входа // [Официальный сайт Совкомбанка] URL: https://sovcombank.ru/blog/ (дата обращения: 03.04.2023).
4. Степаненко Д.В. Тинькофф Банк – удобство в дистанции. / Д.В. Степаненко // Вестник Российского журнала кооперации. – 2020. - № 10. –URL:[https://24direktor.ru](https://24direktor.ru/) (Дата обращения 02.05.2023)
5. Шпунт Я.Б. Правила игры для банков продолжают меняться / Я.Б. Шпунт // Молодой ученый. – 2022. – № 25. – URL: https://[www.comnews.ru/content](http://www.comnews.ru/content) (Дата обращения: 12.05.2023).
6. Щеголев А. В. Тенденции цифровизации банковского сектора в российской федерации / А. В Щеголев, К. В. Аленина, А.В. Якушина // Вектор экономики. – 2019 – № 12.  –  URL: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/12/innovationmanagement/
7. ВТБ из-за санкций получил рекордный убыток // Официальный сайт журнала «Ведомости» –
8. Годовой отчет Акционерного общества «Тинькофф банк» за 2020 год // Аналитический сайт [Электронный ресурс] – URL: https://e-disclosure.ru › portal (дата обращения: 05.04.2023).
9. Дистанционные банковские услуги // Сайт ассоциации коммерческих банков Оренбуржья [Электронный ресурс] – URL: <http://akbo.info/advises> (Дата обращения: 03.12.2022).
10. Интернет в России в 2022 году: самые важные цифры / [Электронный ресурс] /URL: https://studresearsh.ru/2oformitSnoski/2\_5 (Дата обращения 29.05.2022).
11. Исследование уровня финансовой грамотности населения в рамках совместного Проекта Минфина России и Всемирного банка «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации». // Аналитический центр

НАФИ. [Электронный ресурс]. URL: [https://nafi.ru](https://nafi.ru/) (дата обращения: 22.08.2022).

1. Отчетность Тинькофф Банк (таблица) // Аналитический журнал Investing Post [Электронный ресурс] – URL: <http://Invest.info/advises> (Дата обращения: 15.01.2023).
2. Рейтинги банка АО «Тинькофф Банк» по ключевым показателям деятельности рассчитывается по методике Banki.ru. // Аналитический сайт Banki.ru [Электронный ресурс] URL: https://[www.](http://www/) banki.ru/banks. (дата обращения: 22.08.2022).
3. Рейтинги банка АО «Тинькофф Банк» по ключевым показателям деятельности // Аналитический сайт Smart-Lab – URL: https://smart-lab.ru/
4. Сайт банка «Тинькофф» URL: https://[www.tinkoff.ru/](http://www.tinkoff.ru/) (дата обращения: 30.05.22).
5. Сокращенные результаты ПАО Сбербанк по РПБУ за 12 месяцев 2022 года // Официальный сайт Сбербанка – URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/2023# (дата обращения: 01.04.2023).
6. Структурный анализ балансового отчета «Тинькофф Банк» // Анализ банков: портал банковской аналитики. URL: https://analizbankov.ru. (дата обращения: 22.05.2023).

# Иностранные источники

1. Hi-Tech Crime Trends 2019/2020. // Отчет о тенденциях высокотехнологичных преступлений «Group-IB». URL.: https://www.groupib.ru/resources/threat-research/2019-report.html.
2. Apostolik, R. Foundations of Banking Risk R. Apostolik, C.Donohue, P. Went // Hoboken New Jersey: John Wiley and Sons, 2009. – Р. 63.
3. Hill, J. FinTech and the Remaking of Financial Institutions / J. Hill // Academic Press, 2018. – P.224.