

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра банковского дела  
Программа высшего образования  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Финансы и кредит»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н. Ситнов В.В. 

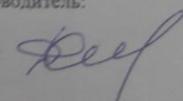
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

«Организация розничного обслуживания клиентов в ПАО «МТС-Банк»»

Выполнил: Черноскова Е.А.

группа ЗУф-142 

Научный руководитель:

Стариков Д.В. 

## Оглавление

Введение.....	5
1. Теоретические основы организации розничного обслуживания клиентов ..	9
1.1. Нормативно-правовое регулирование банковской деятельности по обслуживанию клиентов .....	9
1.2. Содержание и специфика розничного обслуживания физических лиц, его роль в развитии банка .....	14
2. Анализ и практика операционного обслуживания клиентов в ПАО «МТС-Банк».....	19
2.1. Общая характеристика ПАО «МТС-Банк» .....	19
2.2. Характеристика и анализ розничных операций МТС-Банка.....	26

2.2.1. Условия кредитования физических лиц и анализ кредитного портфеля.....	26
2.2.2. Организация работы по привлечению средств физических лиц во вклады .....	43
2.2.3. Характеристика розничных комиссионных продуктов .....	50
3. Стратегия модернизации розничного обслуживания в МТС-Банке.....	56
3.1. Особенности построения цифровой модели МТС-Банка.....	56
3.2. Предложения по переходу от традиционного к цифровому банку .....	63
Заключение .....	71
Список используемой литературы .....	74
Приложения .....	79

## **Введение**

Банки являются неотъемлемой частью современного денежного хозяйства, их деятельность тесно связана с потребностями воспроизводства. Банки находятся в центре экономической жизни любого государства, они обслуживают интересы всех хозяйствующих субъектов, и тем самым, создают связь между промышленностью и торговлей. Современная банковская система - это важнейшая сфера национального хозяйства любого развитого государства.

Как структурный элемент рыночной экономики коммерческий банк существует, пока имеется спрос на его товар (услуги). Коммерческий банк - финансовый посредник между теми, кто располагает временно свободными денежными средствами, и теми хозяйственными единицами, которые нуждаются в дополнительном капитале. Особенности взаимодействия клиента и банка обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции. Под термином "банковская продукция" понимается любая услуга или операция, совершенная банком.

Комплексное банковское обслуживание физических лиц представляет собой комплекс различных финансовых услуг, оказываемых коммерческим банком физическим лицам. В настоящее время именно банки среди финансовых институтов считаются наиболее подготовленными для работы с физическими лицами. Так за последние годы на отечественном рынке банковских услуг энергично развивается потребительское и ипотечное кредитование, расширяется сфера использования банковских карт, увеличиваются объемы предоставляемых кредитных ресурсов и депозитов, совершенствуется система страхования банковских вкладов физических лиц, оптимизируется и улучшается качество дистанционно-банковского обслуживания. Именно поэтому создание системы комплексного банковского обслуживания физических лиц, адекватной современным

условиям развития банковского сектора и финансовых рынков, считается довольно актуальной и перспективной.

Современные условия развития банковской системы определяют тенденцию к росту уровня универсализации коммерческих банков. Диверсификация деятельности банков в различных сферах финансово-банковских услуг, в том числе посредством развития существующих розничных банковских услуг населению и внедрения новых услуг - один из путей решения задачи адаптации коммерческих банков к постоянно изменяющимся условиям финансового рынка, разработки приоритетных рыночных ниш и сегментов.

Глобализация финансового пространства, интенсивное развитие коммуникационных и информационных технологий, обусловившие снятие ограничений на свободное перемещение капитала в экономике, усиление конкурентной борьбы на финансовых рынках повышают значимость организационно-методического обеспечения розничного банковского бизнеса, способного формировать и поддерживать конкурентные преимущества коммерческих банков на высококонцентрированном и динамично растущем рынке розничных услуг.

Решение задачи повышения конкурентоспособности кредитных продуктов и услуг, расширения деятельности банка и в конечном итоге его конкурентоспособности лежит в области разработки конкурентной стратегии розничного банка, позволяющей формировать конкурентные преимущества банка и регулировать конкурентную позицию на рынке.

В этих условиях банки разрабатывают и предлагают на рынке все большее количество розничных продуктов и услуг населению. При этом возникает проблема разработки внутреннего стандарта банка по обслуживанию розничных клиентов как формы контроля и оценки качества обслуживания.

Все вышесказанное определило актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Проблемы развития розничного банковского обслуживания представляют недостаточно изученную сферу. Отсутствует единая точка зрения относительно определения розничных банковских услуг; большинство научных трудов рассматривают банковское обслуживание физических лиц с позиций национальной экономики без учета специфики его региональных особенностей; недостаточно используется маркетинговый подход к разработке и исполнению стратегий развития коммерческих банков и стандартов качества обслуживания клиентов.

Таким образом, недостаточная степень проработанности проблем в области розничного бизнеса банка подтверждает актуальность темы исследования и необходимость их решения, что определило цель, задачи и структуру работы.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение процесса банковского обслуживания розничных клиентов. В соответствии с поставленной целью в процессе исследования предполагалось решить следующие задачи:

- изучить нормативно-правовое регулирование банковской деятельности;
- ознакомиться с содержанием и спецификой розничного обслуживания физических лиц;
- провести характеристику исследуемого банка;
- проанализировать розничные операции;
- рассмотреть особенности построения цифровой модели МТС-Банка;
- выдвинуть предложения по переходу от традиционного к цифровому банку.

Объектом исследования является ПАО «МТС-Банк».

Предметом исследования являются методические и технологические аспекты организации процесса розничного обслуживания клиентов.

В работе были использованы законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность банков на территории РФ, научные публикации и литература по банковскому делу, а так же внутренние нормативные документы ПАО «МТС-Банк».

В первой главе были рассмотрены теоритические аспекты розничного банковского бизнеса.

Во второй главе были рассмотрены кредитный и депозитный портфели ПАО «МТС-Банк», услуги и продукты, предоставляемые банком клиентам – физическим лицам.

В третьей главе были выдвинуты предложения по развитию розничного обслуживания в МТС-Банке. Рассмотрены варианты перехода от традиционного банка к цифровому.

## **1. Теоретические основы организации розничного обслуживания клиентов**

### **1.1. Нормативно-правовое регулирование банковской деятельности по обслуживанию клиентов**

Современный мир предъявляет повышенные требования к кредитной системе, использованию банками механизмов управления кредитным процессом, что в итоге должно обеспечивать преодоление негативных явлений в банковской отрасли и стимулировать развитие национальной экономической системы в целом. Эффективная кредитная система за счет предоставления качественных финансовых ресурсов создает необходимые условия для нормального функционирования экономики.

В рамках банковского обслуживания физических лиц может быть выделен ряд основных направлений и услуг, в которых заинтересован любой экономически активный житель страны. Это возможность осуществления наличных и безналичных расчетов, свободной конвертации валюты, кредитование и размещение временно свободных средств в депозиты, операции на фондовом рынке.

Указанные возможности предполагают наличие соответствующей детальной нормативно – правовой базы, регулирующей проведение операций физическими лицами в соответствии с действующим законодательством и предоставление им различных услуг со стороны кредитных организаций. К числу нормативно – правовых актов Российской Федерации в области комплексного банковского обслуживания физических лиц относятся:

- 1) Гражданский кодекс РФ;
- 2) Федеральные законы;
- 3) Нормативные акты Центрального Банка Российской Федерации (далее Банк России) и Федеральной службы по финансовым рынкам.

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим банковскую деятельность в РФ в целом и взаимоотношения с физическими

лицами, в частности, является Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" № 395 – 1 от 02.12.1990 г. Законом устанавливается перечень банковских операций, которые предоставляются клиентам физическим лицам:

- 1) привлечение денежных средств физических во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 3) осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- 4) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических лиц;
- 5) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 6) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 7) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Все банковские операции и другие сделки осуществляются в рублях, а при наличии соответствующей лицензии Банка России - и в иностранной валюте. Правила осуществления банковских операций, в том числе правила их материально-технического обеспечения, устанавливаются Банком России в соответствии с федеральными законами.

В соответствии с лицензией Банка России на осуществление банковских операций банк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными

ценными бумагами, осуществление операций с которыми не требует получения специальной лицензии в соответствии с федеральными законами, а также вправе осуществлять доверительное управление указанными ценными бумагами по договору с физическими лицами.[2]

Кредитная организация имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральным законом «О рынке ценных бумаг» № 39-ФЗ от 22.04.1996 г.

Анализ представленного перечня возможных операций позволяет сделать вывод, что банки в Российской Федерации имеют законодательно установленные возможности по предоставлению широкого спектра финансовых услуг физическим лицам. Особое внимание в рамках федерального законодательства уделено сберегательному делу. Вклады, принимаются только банками, имеющими такое право в соответствии с лицензией Банка России, а право на привлечение денежных средств физических лиц во вклады, может быть предоставлено банкам, с момента даты государственной регистрации, которых прошло не менее двух лет (либо менее двух лет, но с соблюдением дополнительных ограничений к уровню капитала и информационной прозрачности).[3]

С целью обеспечения гарантий возврата вкладов и повышения доверия физических лиц к банковской системе в Российской Федерации создана система страхования вкладов. В 2003 г. был принят Федеральный Закон "О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации" от 23.12.2003 г. № 177-ФЗ. Законом установлены принципы работы системы страхования вкладов, участники системы, порядок и размеры страховых выплат возмещений вкладчикам. Указанным Федеральным законом конкретизируются требования к участию в системе страхования вкладов, которым банки обязаны соответствовать на постоянной основе. В зависимости от показателей, по которым банк не соответствует требованиям к участию в системе страхования вкладов, и срока, в течение

которого банк не соответствует указанным требованиям, закон предусматривает обязанность либо право Банка России принять решение о введении запрета на привлечение данным банком во вклады денежных средств физических лиц. На сегодняшний день застрахованная сумма вклада составляет 1400000 рублей.[4]

Еще одним не маловажным законом, регламентирующий деятельность банков по валютным операциям является Федеральный Закон "О валютном регулировании и валютном контроле" от 10.12.2003 г. № 173 – ФЗ. Он позволяет физическим лицам осуществлять валютные операции. Физические лица – резиденты вправе без ограничений открывать в уполномоченных банках банковские счета (банковские вклады) в иностранной валюте учета об открытии (закрытии) счетов (вкладов) и об изменении их реквизитов. Следовательно, валютное законодательство, являясь довольно либеральным, позволяет физическим лицам осуществлять широкий спектр операций с иностранной валютой и валютными ценностями, что способствует способности предоставлению банковских услуг физическим лицам не только в рублях, но и в иностранной валюте.[5]

Все банки страны оказывают услуги по кредитованию. Данную услугу регулирует Федеральный Закон «Закон о потребительском кредите (займе)» от 21.12.2013г. № 353-ФЗ. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие в связи с предоставлением потребительского кредита (займа) физическому лицу в целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, на основании кредитного договора, договора займа и исполнением соответствующего договора.[6]

Рассматривая вопросы правового регулирования нужно также остановиться на отдельных положениях Гражданского кодекса Российской Федерации. В частности на главах: 42 "Заем и кредит", 44 "Банковский вклад", 45 "Банковский счет", 46 "Расчеты". В Гражданском кодексе

Российской Федерации определены основные участники кредитных отношений, установлены требования к форме кредитного договора.

Одной из основной статьей Гражданского Кодекса РФ является Статья 857 ГК РФ «Банковская тайна». На основании данной статьи Банк гарантирует тайну банковского счета и банковского вклада, операций по счету и сведений о клиенте. Сведения, составляющие банковскую тайну, могут быть предоставлены только самим клиентам или их представителям, а также представлены в бюро кредитных историй на основаниях и в порядке, которые предусмотрены ФЗ № 218-ФЗ. Государственным органам и их должностным лицам такие сведения могут быть предоставлены исключительно в случаях и порядке, которые предусмотрены ФЗ № 395-1-ФЗ.[1]

Главным законодательным актом кредитного рынка является Федеральный закон "О кредитных историях" от 30.12.2004 г. № 218 – ФЗ. Данный закон регламентирует условия формирования, обработки, хранения и раскрытия информации, характеризующей исполнение заемщиками (в том числе физическими лицами) своих обязательств по кредитным договорам. Наличие данного закона, делает рынок кредитования более прозрачным, и призван способствовать снижению кредитных рисков в целом.[7]

Рассмотрение системы государственного регулирования банковского кредитования позволяет включить в нее помимо органов государственной власти отдельные субъекты, фактически осуществляющих функции государства по реализации государственной политики в сфере осуществления кредитной деятельности коммерческих банков. К числу таких субъектов можно отнести деятельность таких государственных корпораций, как Внешэкономбанк, Агентство по страхованию вкладов, Агентство по ипотечному и жилищному кредитованию.

## **1.2. Содержание и специфика розничного обслуживания физических лиц, его роль в развитии банка**

В современных условиях развитие банковского сектора во многом осуществляется за счет увеличения доли услуг, предоставляемых коммерческими банками физическим лицам – розничных банковских услуг.

Стремительный рост рынка розничных услуг обостряет межбанковскую конкуренцию, что требует от банков все большей клиентоориентированности.

Обращаясь в коммерческий банк, клиент рассчитывает на получение комплекса банковских услуг определенного качества и в определенные сроки. При этом фактическое качество получаемых услуг из-за особенностей клиентской политики конкретного банка может не соответствовать ожиданиям клиента. Таким образом, банк, формируя свою клиентскую политику должен принимать во внимание не только совокупность внешних и внутренних факторов, формирующих текущую ситуацию на рынке банковских услуг и определяющих стратегию дальнейшего развития, но и ожидания клиентов – юридических и физических лиц.

Выявление проблем, связанных с оказанием банковских услуг, имеет большое значение для организации эффективного обслуживания клиентов банка. В наше время потребители предъявляют повышенные запросы к качеству оказываемых им услуг, в том числе и банковских, и если выполнение своих пожеланий они воспринимают, как само разумеющееся и не придают этому большого значения, то недостатки, напротив, приводят к негативной реакции. Успех взаимодействия с клиентами будет определяться тем, насколько банк качественно устраняет эти проблемы или сглаживает их за счет своих преимуществ.

Банки осуществляют посредничество в кредитах, в платежах, в операциях с ценными бумагами. Критерием посредничества является выгодность для обеих сторон сделки. При этом плата за отданные и

полученные займы средства формируется под влиянием спроса и предложения заемных средств. Наличие посредника в лице банка сокращает риск невозврата средств, повышает эффективность расчетов в связи со специализацией банков на подобного рода операциях и снижением по этой причине издержек обращения.[27]

Сегодня все банки предлагают одни и те же услуги по одинаковой цене, поэтому клиенты приходят не в тот банк, где дешевле, а в тот, который им больше нравится. Мы продаем клиентам не столько банковские продукты, сколько хорошее настроение.

Все контакты с клиентами начинаются с первого впечатления о сотруднике банка и одновременно о самом банке. К сожалению, два раза произвести первое впечатление не удастся. Операционист – именно тот человек, с которым чаще и больше всего общаются клиенты. Клиенты не знают и не видят ни других сотрудников, ни руководителей. Профессионализм и качество обслуживания всего банка оценивается по работе операциониста, и если он работает плохо, то для клиента весь банк плохой.

Даже если операция выполнена быстро и безошибочно, это, как ни удивительно, только половина дела. Клиентам важно почувствовать свою значимость и индивидуальность.

Банк – организация, работающая с одной из самых интимных вещей – деньгами, поэтому очень важной составляющей работы банка является доверие со стороны клиентов. Доверие достигается, в том числе солидностью структуры, определяемой наличием множества офисов, которые на основании одинакового внешнего вида клиенты определяют как принадлежащие банку.[31]

Банковский розничный бизнес как самостоятельное направление деятельности универсальных банков ориентирован на удовлетворение потребностей физических лиц на основе предоставления широкого спектра

банковских услуг. Обслуживание банками населения требует предоставления стандартизированных и индивидуальных услуг, формирования продуктового ряда, ориентированного на различные клиентские группы, сокращения расходов банка за счет единой технологии продвижения розничных продуктов.

Особенностями банковского обслуживания населения являются:

- относительно небольшой объем проводимых операций и, как следствие, более высокие относительные издержки банка;
- высокая мобильность клиентов, связанная с возможностью совершения операций в других банках, миграцией вкладов;
- направленность банковского обслуживания на удовлетворение личных потребностей клиентов – физических лиц;
- зависимость результатов деятельности банка в розничном сегменте от уровня доверия населения, что требует поддержания положительного имиджа на основе активной коммуникационной политики.

Удовлетворение потребностей физических лиц в банковских услугах обеспечивается особой сферой экономических отношений – рынком розничных банковских услуг. В качестве субъектов данного рынка выступают банки, их филиалы, другие структурные подразделения, предоставляющие розничные услуги, а также население, которое является потребителем розничных банковских услуг. Наряду с ними участниками рынка считаются небанковские финансовые посредники и иные организации, предоставляющие банкам и их клиентам – физическим лицам информационные, консультационные и сервисные услуги (кредитные бюро, коллекторские агентства, кредитные брокеры и консультанты, организации-оценщики). Для оказания услуг физическим лицам создается банковская инфраструктура, включающая многофункциональные банкоматы (офисы самообслуживания), POS-терминалы, системы дистанционного банковского обслуживания.

Клиенты на рынке розничных банковских услуг неоднородны, различаются по уровню дохода и потребления, социальному положению, возрасту и др. На отдельных потребительских сегментах рынка складываются особые запросы и требования к банковским услугам, поэтому розничная услуга может быть ориентирована на массового и индивидуального потребителя.

Предоставление розничных услуг основывается на принципе максимального учета потребительских предпочтений. В сфере предоставления стандартизированных типовых массовых услуг универсальные банки выступают в качестве «финансовых супермаркетов», что обеспечивает клиентам одинаковый уровень качества. В то же время клиенты могут самостоятельно формировать пакет услуг, максимально отвечающий их потребностям. Как правило, в пакет услуг включены и небанковские услуги в том случае, если банк взаимодействует с другими организациями и выступает агентом по страховым, пенсионным и инвестиционным программам. Для массовой клиентуры формируется диверсифицированный продуктовый ряд, периодически модифицируемый в ответ на изменение рыночных условий и потребностей клиентов.

Индивидуальные банковские услуги частным лицам в зарубежной банковской практике формируют особую сферу банковского розничного бизнеса – персональное обслуживание (PrivateBanking).

Персональное банковское обслуживание – система отношений между частным клиентом (инвестором) и банком, характеризующаяся индивидуальными параметрами обслуживания клиента и предоставлением ему высококачественных финансовых, консультационных и иных услуг на основе полной конфиденциальности.

Совокупность розничных банковских услуг практически не подвержена изменениям – появление новых услуг возможно только в связи с возникновением качественно новых потребностей у населения (создание же

интернет-банкинга, других технологий дистанционного обслуживания, хотя и может рассматриваться как самостоятельная сопутствующая услуга, приводит лишь к появлению модификаций банковских продуктов, отличающихся технологией продажи, но не изменяющих стандартных потребностей населения).

Основные потребности населения в банковских услугах позволяют структурировать розничный сегмент банковского бизнеса на следующие относительно независимые составляющие:

– сберегательный бизнес – ориентирован на предоставление услуг по аккумулярованию денежных средств населения в различных валютах на банковских счетах либо на основе продажи облигаций и сберегательных сертификатов;

– кредитный бизнес (кредитование) – направлен на предоставление населению возможности приобретения благ за счет будущих доходов, включает потребительское и жилищное (ипотечное) кредитование;

– расчетно-кассовое обслуживание предполагает обеспечение проведения всех видов платежей физических лиц, обслуживание операций с различными расчетными инструментами;

– банковское хранение и перевозка ценностей включает предоставление в аренду сейфов, ответственное хранение ценностей, а также сопутствующие услуги (пересчет и проверка банкнот, доставка наличности и др.).

– обмен валюты и сопутствующие услуги.[36]

## **2. Анализ и практика операционного обслуживания клиентов в ПАО «МТС-Банк»**

### **2.1. Общая характеристика ПАО «МТС-Банк»**

Публичное акционерное общество «МТС-Банк» – ПАО «МТС-Банк» (далее – Банк, МТС-Банк») осуществляет свою деятельность в Российской Федерации с 1993 года. Прежнее название Банка – Открытое акционерное общество «МТС-Банк» изменено по решению внеочередного общего собрания акционеров. 1 декабря 2014 года Центральный Банк Российской Федерации согласовал, а 8 декабря 2014 года Управление НС России по г. Москве зарегистрировало новую редакцию Устава, в соответствии с которой новое полное фирменное наименование Банка – Публичное акционерное общество «МТС-Банк», сокращенное наименование – ПАО «МТС-Банк».

МТС-Банк действует на основании Генеральной лицензии №2268, выданной Банком России 17 декабря 2014г. Основная деятельность МТС-Банка включает в себя коммерческую банковскую деятельность, операции с ценными бумагами, иностранной валютой, производными финансовыми инструментами, предоставление ссуд и гарантий.

МТС-Банк включён в реестр банков – участников системы обязательного страхования вкладов 15 января 2005 года под номером 421.

На 31 декабря 2016 года Банк имел 7 филиалов:

- Филиал в городе Ростове-на-Дону;
- Северо-Западный филиал (г. Санкт-Петербург);
- Ставропольский филиал;
- Уральский филиал (г. Екатеринбург);
- Уфимский филиал;
- Новосибирский филиал;
- Дальневосточный филиал.

ПАО «МТС-Банк» ведет бизнес-деятельность в следующих основных направлениях:

1) обслуживание физических лиц, включая ведение текущих счетов физических лиц, приём сберегательных вкладов и депозитов, предоставление инвестиционных продуктов, услуги ответственного хранения, обслуживание кредитных и дебетовых карт, потребительское и ипотечное кредитование;

2) обслуживание предприятий малого и среднего бизнеса, включая ведение расчётных счетов, приём депозитов, кредитование, предоставление овердрафтов, ссуд и другие услуги в области кредитования;

3) обслуживание корпоративных клиентов, включая ведение расчётных счетов, приём депозитов, кредитование, предоставление гарантий, овердрафтов, ссуд и другие услуги в области кредитования;

4) оказание инвестиционных банковских услуг, включая торговые операции с акциями и облигациями, драгоценными металлами и производными инструментами, размещение ценных бумаг с фиксированным доходом, в том числе размещение муниципальных ценных бумаг, выпуск долговых ценных бумаг и привлечение субординированных займов, операции с иностранной валютой;

5) управление ликвидностью, управление открытой валютной позицией Банка, трансфертное ценообразование, осуществление казначейских операций, включая предоставление и привлечение денежных средств на денежном рынке.

Банк является материнской компанией банковской группы (далее «Группа»), в которую входят следующие компании:

- ПАО «МТС-Банк»;
- ООО «МБРР-Капитал»;
- East-West United Bank S.A.

Компании, в уставном капитале которых Банк принимает участие: Банк East-WestUnitedBank (Luxembourg), являющийся кредитной организацией; ООО «Проектное решение», г. Москва, оказывающее услуги финансового посредника.

Основными акционерами Банка в отчётном периоде являлись Публичное акционерное общество «Акционерная финансовая корпорация «Система» (ПАО АФК «Система») — 71,87% акций Банка и Частная компания с ограниченной ответственностью (Закрытое акционерное общество) МобайлТелеСистемс Б.В. (MobileTeleSystems B.V.) — дочерняя компания ПАО «Мобильные ТелеСистемы» — 26,37% акций Банка.

АФК «Система» — публичная российская диверсифицированная холдинговая компания, обслуживающая около 100 миллионов потребителей в таких отраслях, как телекоммуникации, высокие технологии, банковские услуги, розничная торговля, лесопереработка, сельское хозяйство, недвижимость, туризм и медицинские услуги. Компания была основана в 1993 г. Её выручка в 2016 году достигла 697,7 млрд. руб., совокупные активы на 31 декабря 2016 г. составили 1,1 трлн. руб. Глобальные депозитарные расписки АФК «Система» торгуются под тиккером «SSA» на Лондонской фондовой бирже. Обыкновенные акции Компании допущены к торгам под тиккером «AFKS» на Московской Бирже.

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») — ведущий мультисервисный телекоммуникационный оператор в России. Дочерние компании МТС предоставляют услуги мобильной связи в России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане. Общая абонентская база мобильного бизнеса Группы МТС в странах присутствия составляет около 110 миллионов абонентов, в России — 80 миллионов абонентов. Оператор также предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет и телевидения — всего фиксированными услугами в России охвачено свыше десяти миллионов домохозяйств. Компания располагает крупнейшей в России непродовольственной розничной сетью, насчитывающей около 5 700 салонов связи. МТС активно развивает конвергентные продукты и услуги для частных и корпоративных клиентов в различных сферах:

телекоммуникационные и ИТ-решения для бизнеса, финансовые и банковские сервисы, услуги спутникового ТВ, услуги электронной коммерции, системной интеграции, межмашинного взаимодействия, мониторинга, навигации, BigData, обработки данных, электронного документооборота. Крупнейшим акционером МТС является АФК «Система». С 2000 года акции МТС котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже под кодом MBT, с 2003 года — на Московской Бирже под кодом MTSS.

Рассмотрим финансовые результаты работы Банка за 2014-2016гг. (табл. 2.1)

Таблица 2.1 – Результаты деятельности ПАО «МТС-Банк» по итогам 2014-2016 годов, млн. руб.

Показатели	2016 год	2015 год	2014 год
Уставный капитал Банка	10404,4	3610,2	3610,2
Собственные средства Банка	25508,2	25362,8	26759,3
Всего активов	129195,4	142813,	166449,2
Чистая прибыль (убытков), с учетом СПОД	-11886,4	-7787,6	-7420,5
Чистые процентные и аналогичные доходы	5870,0	7812,3	14249,5
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, включая положительные результаты переоценки	9764	-894,0	-1943,0
Чистые комиссионные доходы	2680,5	1809,6	2136,5
Чистые доходы от операций с иностранной валютой, включая положительные результаты переоценки иностранной валюты	-877,3	1521,6	684,8
Другие чистые доходы	439,8	384,6	5969,0
Резервы на возможные потери по ссудам и прочие резервы	-12122,2	-10944,5	-17111,0
Операционные расходы	-8714,7	-7398,6	-14443,0
Начисленные и уплаченные налоги (возмещение по налогам)	-138,9	-78,6	3037,2

Проведем анализ результатов работы Банка. Для этого воспользуемся методом горизонтального анализа. Для своего анализа будем использовать следующие статьи баланса: собственные средства Банка, активы, чистая прибыль (убыток), с учетом СПОД, резервы на возможные потери по ссудам и прочие потери, операционные расходы (см. табл. 2.2.)

Таблица 2.2 – Анализ динамики показателей результатов деятельности ПАО  
«МТС-Банк» (горизонтальный)

Статья баланса	Абсолютное отклонение, млн. руб.			Темп роста, %		
	2016-2015	2015-2014	2016-2014	$\frac{2016}{2015}$	$\frac{2015}{2014}$	$\frac{2016}{2014}$
Собственные средства Банка	145,4	-1396,5	-1251,1	100,57%	94,78%	95,32%
Всего активов	-13617,6	-23636,2	-37253,8	90,46%	85,80%	77,62%
Чистая прибыль (убытков), с учетом СПОД	-4098,8	-367,1	-4465,9	152,63%	104,95%	160,18%
Резервы на возможные потери по ссудам и прочие резервы	-1177,7	6166,5	4988,8	110,76%	63,96%	70,84%
Операционные расходы	-1316,1	7044,4	5728,3	117,79%	51,23%	60,34%

Согласно полученным значениям в таблице 2.2, мы видим снижение собственных средств Банка за 3 года на 4,68%, что может говорить о небольшом ухудшении финансового состояния Банка на фоне экономического кризиса в стране. Так же мы наблюдаем в общей динамике снижение активов Банка. В 2016г., по сравнению с 2015г., произошло снижение на 13617,6 млн. руб. В 2016г. мы наблюдаем, что МТС-Банк понес больший убыток в сравнении с 2015г. на 52,63%, что составило 4098,8 млн. руб. Анализируя строку, Резервы на возможные потери по ссудам и прочие резервы мы видим положительную динамику. В 2015 году Банк столкнулся ухудшением качества кредитов по всем кредитным сегментам, что привело к росту объемов резервов. Это стало основным фактором, повлиявшим на отрицательный результат по итогам 2015 года. К 2016г. данная статья снизилась на 4988,8 по сравнению с 2014г. Это говорит о качестве выданных ссуд. Так же мы наблюдаем снижение операционных расходов за 3 года на 39,66%, что говорит об оптимизации рабочего процесса МТС-Банка.

Наибольшее влияние на формирование финансового результата за 2016 год оказали такие банковские операции, как кредитование юридических и физических лиц, операции с ценными бумагами, операции на межбанковском рынке, оказание услуг клиентам.

Финансовые результаты за 2016 год по основным видам совершаемых операций отражены в отчёте о финансовых результатах. По итогам 2016 года был допущен убыток в размере 11 886 449 тыс. рублей.

В качестве основных факторов, которые оказали наиболее существенное влияние на результаты деятельности Банка в 2016 году, можно отметить:

- реализация мероприятий, направленных на повышение устойчивости банка и ужесточение политики кредитования, что выразилось в существенном досоздании резервов на возможные потери по кредитам юридических и физических лиц в 2016 году;

- ужесточение условий выдач кредитов, что привело к замедлению темпов роста кредитного портфеля в краткосрочном периоде, однако, к настоящему времени привело к формированию более качественного портфеля.

Одним из существенных факторов, которые оказали влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности Банка, было банкротство авиакомпании «Трансаэро» в 2015 году. По согласованию с Банком России, график досоздания резервов был смещен на 2016 год. Непокрытая на начало 2016 года резервами сумма задолженности составляла порядка 3 млрд. рублей.

В 2016 году Банком исполнялись все предписанные Банком России нормативные значения достаточности капитала, структуры портфелей, учёта рисков, формирования резервов и пр.

В 2016 году была проведена докапитализация, которая позволяет ожидать уверенного исполнения требований Банка России в 2017 году и позже.

В феврале 2016 года Банком России был зарегистрирован Отчет об итогах дополнительного выпуска акций о размещении 3 588 304 штук обыкновенных бездокументарных именных акций по фактической цене размещения 1 400 рублей за одну акцию, на общую сумму 5 023 626 тыс. рублей.

В ноябре 2016 года Банком России был зарегистрирован Отчет об итогах дополнительного выпуска акций о размещении 10 000 000 штук обыкновенных бездокументарных именных акций по фактической цене размещения 1 050 рублей за одну акцию, на общую сумму 10 000 000 тыс. рублей.

В обоих случаях акции были приобретены в рамках закрытой подписки акционерами Банка: Открытым акционерным обществом «Акционерная финансовая корпорация «Система» и MobileTeleSistems B.V. (МобайлТелеСистемс Б.В.) в количестве, пропорциональном их долям участия.

В 2016 году Банк успешно адаптировался к изменившимся макроэкономическим реалиям, к новым условиям рынка.

Выстроенные кредитные процессы позволили удерживать исключительно низкий для российского рынка уровень рисков по выдаваемым кредитам. В среднем портфельный риск розничных кредитов (costofrisk) удерживается на уровне ниже 5%, что является результатом отладки аналитической инфраструктуры, оптимального использования риск-платформ и собственных уникальных разработок в сфере использования данных. Кредитная политика Банка ориентирована на стабильный сегмент — большая часть розничных заемщиков Банка представляют средне-массовый

сегмент, имеют стабильные доходы и демонстрируют высокую платежную дисциплину.

## **2.2. Характеристика и анализ розничных операций МТС-Банка**

### **2.2.1. Условия кредитования физических лиц и анализ кредитного портфеля**

Кредитный портфель – это совокупность остатков задолженности по основному долгу по активным кредитным операциям на определенную дату. Клиентский кредитный портфель является его составной частью и представляет собой остаток задолженности по кредитным операциям банка с физическими и юридическими лицами на определенную дату.[33]

Совокупность активов, образующих кредитный портфель коммерческого банка, была заложена Банком России в Положении от 28.06.2017 г. № 590-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» (далее – Положение № 590-П). В соответствии с ним в кредитный портфель включается не только задолженность клиентов по кредитам, но и различные требования банка кредитного характера: размещенные депозиты, межбанковские кредиты; требования на получение (возврат) долговых ценных бумаг; учтенные векселя; факторинг; требования по приобретенным по сделкам правам, зкладным, гарантиям, по оплаченным аккредитивам, по операциям финансовой аренды, по реализованным активам с отсрочкой платежа, по операциям с обратной продажей ценных бумаг.[16]

С учетом изложенного, сущность кредитного портфеля рассматривается в двух аспектах. В первом – как отношения между банком и его контрагентами по поводу возвратного движения стоимости в форме требований кредитного характера. Во втором – как совокупность активов банка в виде ссуд, учтенных векселей, межбанковских кредитов, депозитов и

прочих требований кредитного характера, классифицированных по категориям качества на основе определенных критериев.[20]

На профессионалов, работающих в области кредитования, возлагается ответственность за умелое решение проблем клиента, обеспечивая при этом баланс между его желаниями и кредитной политикой банка. Кредитор, в ходе выработки решения о кредитовании клиента, не имеет права на ошибки: для того чтобы обеспечить приемлемую рентабельность банка, необходимо принимать правильные решения приблизительно в 99,5% случаев. Формирование банками кредитных портфелей представляет собой не случайное объединение кредитных активов, а целенаправленную деятельность по структурированию кредитных требований с точки зрения обеспечения оптимального уровня доходности и ликвидности, а также приемлемого уровня риска по кредитам.

Проводимые банками кредитные операции отличаются высоким риском, однако при этом, как правило, соответствуют характеру и конкретным целям деятельности кредитной организации на финансовом рынке, главной из которых является получение максимальной прибыли при соблюдении допустимого уровня ликвидности. В связи с этим выделяют основные свойства кредитного портфеля: кредитный риск, доходность и ликвидность. Соответственно, критериями оценки кредитного портфеля банка (его достоинств и недостатков) являются уровни кредитного риска, доходности и ликвидности.[21]

Подробно рассмотрим кредитный портфель клиентов физических лиц за период 2014-2016 года (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Ссуды, предоставленные ПАО «МТС-Банк» по секторам экономики, тыс. руб.

Сектор экономики	01.01.2017	01.01.2016	01.01.2015
Физические лица	44156628	59569948	73301997
Промышленное производство	17298478	22286545	12459441
Недвижимость	10345180	12750326	15237065
Торговля	9483690	7383341	12244965
Транспорт и связь	7876910	9810350	7423272
Финансовый сектор	3640129	1243064	8365120
Финансовая аренда	2865241	5132910	5499607
Сельское хозяйство	2493058	944405	144345
Гостиничный бизнес	2323531	1902423	1993738
Производство продовольственных товаров	1598296	6405829	6384832
Культура и искусство	885985	1252015	1953198
Нефтяная промышленность	33874	98498	245684
Туризм	0	0	54413
Прочее	18965556	3509065	3755639
Итого	104966556	132285719	149063316
За вычетом резерва под обесценение	-36509260	-46753568	-31501465
Итого ссуды, предоставленные клиентам	68457296	85532151	117561851

Из данной таблицы мы наблюдаем снижение выданных сумм физическим лицам на 40% за 2014-2016 года. Данной снижение обусловлено большим количеством кредитного портфеля, вышедшего на просрочку. На рисунке можно наблюдать какую часть от общей суммы выданных ссуд занимают ссуды физическим лицам в разрезе 2014-2016 годов (рис. 2.1).

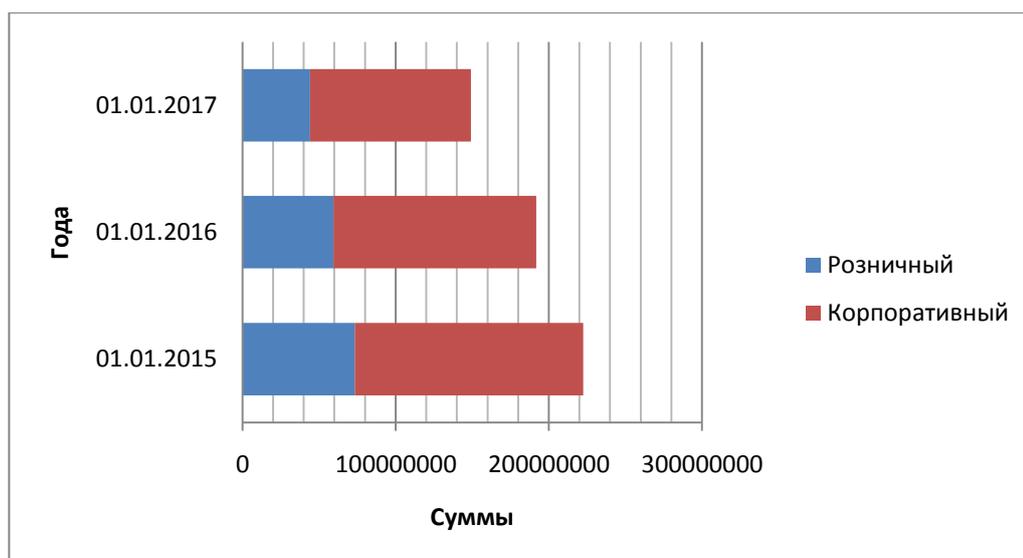


Рисунок 2.1 – Динамика кредитного портфеля ПАО «МТС-Банк» в разрезе категории заемщиков, тыс. руб.

Из рисунка 2.1 можно сделать вывод, что выдача ссуд физическим лицам является для банка достаточно перспективным направлением и составляет порядка 30% от общего объема портфеля.

Более подробно рассмотрим динамику ссуд физическим лицам по отдельным видам кредитования (табл. 2.4) и проведем детальный анализ динамики и структуры ссудного портфеля.

Таблица 2.4 – Динамика кредитного портфеля клиентов физических лиц  
ПАО «МТС-Банк», тыс. руб.

Вид ссуды	01.01.2017	01.01.2016	01.01.2015
Ипотечные ссуды	17451225	20828664	24091698
Кредитные карты	11019921	20664481	25775851
Потребительские ссуды	14671147	16748780	21744038
Автокредитование	381214	591799	666668
Прочее	633121	808224	1020742
Итого	44156628	59569948	73301997
За вычетом резерва под обесценение	-12979022	-21458705	-20280017
Итого выданных ссуд	31177606	38111243	53021980

Из таблицы 2.4 видно, что основными направлениями кредитования физических лиц являлись ипотечные и потребительские ссуды, а так же кредитные карты. На рисунке 2.2 можно наглядно это увидеть.

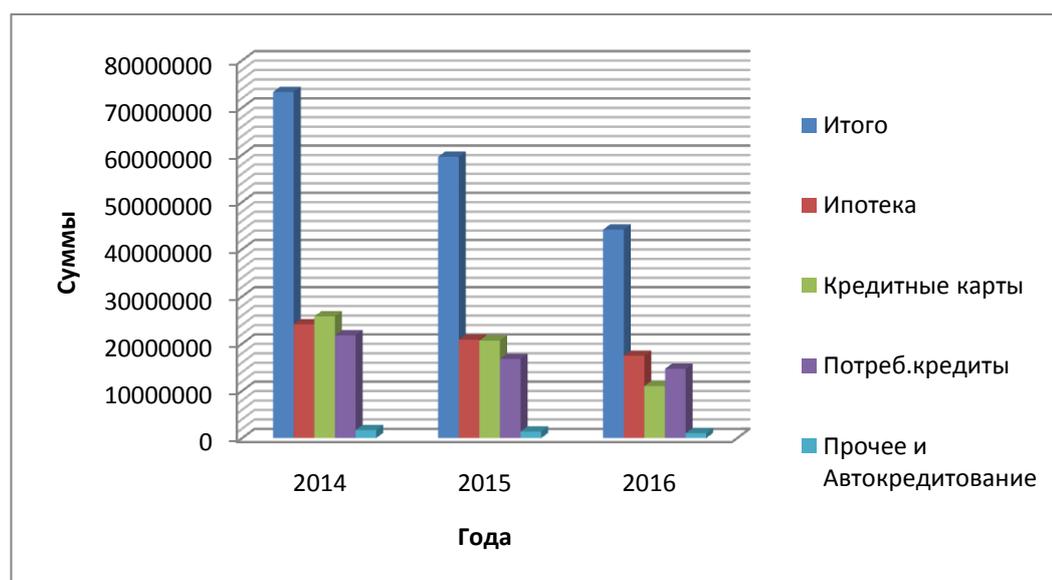


Рисунок 2.2 – Динамика кредитного портфеля ПАО «МТС-Банк» в разрезе продуктов, тыс. руб.

Для детального анализа динамики и структуры кредитного портфеля воспользуемся методом горизонтального (табл. 2.5) и вертикального анализа (табл. 2.6).

Таблица 2.5 – Анализ динамики кредитного портфеля ПАО «МТС-Банк» в разрезе продуктов

Вид ссуды	Абсолютное отклонение, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2016-2015	2015-2014	2016-2014	$\frac{2016}{2015}$	$\frac{2015}{2014}$	$\frac{2016}{2014}$
Ипотечные ссуды	-3377439	-3263034	-6640473	83,78%	86,46%	72,44%
Кредитные карты	-9644560	-5111370	-14755930	53,33%	80,17%	42,75%
Потребительские ссуды	-2077633	-4995258	-7072891	87,60%	77,03%	67,47%
Автокредитование	-210585	-74869	-285454	64,42%	88,77%	57,18%
Прочее	-175103	-212518	-387621	78,33%	79,18%	62,03%
Итого	-15413320	-13732049	-29145369	74,13%	81,27%	60,24%

Из проведенного анализа мы наблюдаем общую динамику снижения количества выданных ссуд клиентам физическим лицам. За рассматриваемый период общие выдачи снизились на 39,76%. Данное снижение обусловлено нестабильной экономической ситуацией в стране.

Несмотря на то, что в конце 2014г. Банком было принято решение временно приостановить действующие программы по ипотечному кредитованию, и открыть только в ноябре 2015г. для зарплатных клиентов и сотрудников компаний, входящих в АФК «Система», мы наблюдаем сравнительно небольшой спад по выдачам ипотечных ссуд. В 2015г. он составил 3263034 тыс. руб., в 2016 г. – 3377439 тыс. руб., что в общем итоге за 3 года составило 27,56%.

В 2015 г. Банком были в целом пересмотрены тарифы по предоставлению кредитных карт клиентам. На момент рассмотрения выдачи кредитных карт «уличным» клиентам были полностью приостановлены. В связи с этим мы видим небольшой спад в 2015г., в сравнении с 2014 г. – 19,83%. Несмотря на проведенные мероприятия по разработке новых тарифов, общая динамика по выдаче кредитных карт – отрицательная. Это связано с тем, что население страны закредитовано. В 2016г. количество

выданных лимитов снизилось на 9644560 тыс. руб., по сравнению с 2015г., что составило 53,33%.

Потребительское кредитование так же имеет минусовую динамику. Банком было закрыто кредитование «уличных» клиентов, которые составляли большую часть. В 2015г. снижение составило 4995258 тыс. руб. В связи с разработкой новых линеек НЦПК в 2016г., и заключением договоров с компаниями «Медси» и «М-Видео», мы можем отметить что 2016г. был прорывным. Абсолютное отклонение составило всего 2077633 тыс. руб.

Таблица 2.6 – Анализ структуры кредитного портфеля ПАО «МТС-Банк» в разрезе продуктов, выданных ссуд физическим лицам

Вид ссуды	Удельный вес			Изменение удельного веса		
	2016	2015	2014	2016-2015	2015-2014	2016-2014
Ипотечные ссуды	39,52%	34,97%	32,87%	4,56%	2,10%	6,65%
Кредитные карты	24,96%	34,69%	35,16%	-9,73%	-0,47%	-10,21%
Потребительские ссуды	33,23%	28,12%	29,66%	5,11%	-1,55%	3,56%
Автокредитование	0,86%	0,99%	0,91%	-0,13%	0,08%	-0,05%
Прочее	1,43%	1,36%	1,39%	0,08%	-0,04%	0,04%
Итого	100,00%	100,00%	100,00%			

Из проведенного анализа, мы видим, что в 2016 г. и 2015 г. наибольший удельный вес занимают выдачи ипотечных кредитов. Они составляют 39,52% и 34,97% соответственно. В 2014г. основную массу занимают кредитные карты 35,16%. В 2015г. основной популярностью у клиентов Банка пользовались кредитные карты, нежели потребительское кредитование, их выдачи составляют 34,69% от общей массы. В 2016г. за счет появления новых программ потребительского кредитования, таких как НЦПК для абонентов МТС, выдача кредитов составляет 33,23%. В 2014г. мы так же наблюдаем, что кредитные карты пользовались большей популярностью, чем обычное кредитование на 5,5%.

Согласно данным таблицы 2.6 мы видим, что за рассматриваемый период выдачи по ипотеке увеличились на 6,65%, выдачи кредитных карт снизились на 10,21%, потребительское кредитование увеличилось на 3,56%.

На сегодняшний день МТС-Банк предлагает своим клиентам новые виды кредитов с пониженными ставками и упрощенными требованиями. Это кредиты для зарплатных клиентов, для надежных заемщиков, на медицинские услуги, кредит на покупку товара.

В 2016 году были запущены два новых кредитных продукта:

- рефинансирование потребительских кредитов других банков для зарплатных клиентов;

- «НЦПК Экспресс» для абонентов МТС.

Помимо кредита наличными или на покупку товара, МТС-Банк своим клиентам предлагает кредитные карты: кредитные карты для зарплатных клиентов, и уникальная кредитная карта МТС-Деньги Вклад, с дополнительным накопительным счетом.

Основными преимуществами использования кредитных карт МТС-Банка являются:

1) персональная кредитная линия, позволяет оплачивать покупки и услуги, а так же снимать наличные за счет кредита Банка по всему миру;

2) кредитная линия является возобновляемой;

3) конкурентная процентная ставка;

4) отсутствие скрытых комиссий;

5) оплата товаров и услуг без взимания комиссии;

6) наличие льготного периода – до 51 дня;

7) проценты начисляются только на сумму фактической задолженности и только за фактический срок использования кредитным лимитом;

8) возможность возврата кредита минимальными платежами – от 5% от суммы задолженности;

9) возможность контроля за расходами с помощью Интернет-Банкинга, Мобильного банкинга и SNS-Банк Инфо.

Рассмотрим подробно каждый продукт, предлагаемый Банком.

1. Кредит наличными для зарплатных клиентов на любые цели предоставляется клиентам-держателям зарплатных карт. Для оформления кредита клиенту необходимо предоставить только паспорт РФ.

Кредит предоставляется на сумму до 3000000 рублей, сроком до 5 лет, с процентной ставкой от 10,9% годовых. При оформлении кредита клиенту предлагается подключиться к программам добровольного страхования от несчастных случаев или потери работы.

2. Кредит наличными для клиентов с положительной кредитной историей предоставляется уже действующим клиентам Банка, имеющие положительную кредитную историю внутри МТС-Банка. Для оформления кредита необходим только паспорт РФ.

Кредит предоставляется на сумму от 20000 рублей до 1000000 рублей, сроком от 12 месяцев до 60 месяцев, от 12,9% годовых. При оформлении кредита клиенту предлагается подключиться к программам добровольного страхования от несчастных случаев или потери работы.

3. «НЦПК Экспресс» для абонентов МТС. Основное условие для получения данного кредита – это быть действующим клиентом сотового оператора МТС. Для оформления кредита клиенту необходимо будет предоставить Паспорт гражданина РФ и второй документ на выбор:

- Загранпаспорт;
- Водительское удостоверение;
- Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Кредит предоставляется на сумму от 25000 рублей до 100000 рублей, сроком на 12 или 24 месяцев, с процентной ставкой от 15,9%. При оформлении кредита клиенту предлагается подключиться к программам добровольного страхования от несчастных случаев или потери работы.

4. Кредит для абонентов МТС на большие цели. Для оформления кредита клиенту необходимо будет предоставить Паспорт гражданина РФ,

справку 2-НДФЛ или справку о доходах по форме банка, заверенную копию трудовой книжки.

Кредит предоставляется на сумму от 100000 рублей до 1000000 рублей, сроком от 12 месяцев до 60 месяцев, с процентной ставкой от 12,9% годовых. При оформлении кредита клиенту предлагается подключиться к программам добровольного страхования финансовой защиты.

Данные виды кредита являются нецелевыми потребительскими кредитами. Подать заявку и получить кредит клиент может в любом отделении Банка. Срок принятия решения по кредитам от 15 минут до двух дней. Все предложения действуют 14 календарных дней.

В нецелевом потребительском кредитовании основной акцент был сделан на предложении продуктов низкорисковым сегментам, таким как сотрудники зарплатных организаций и клиенты Банка с положительной кредитной историей, а также абоненты МТС.

Результатом данного подхода стал более низкий уровень дефолтности по выдачам 2015 года по сравнению с плановыми значениями. Портфель НЦПК на 31 декабря 2015 года составил более 13,5 млрд. руб. Вопреки нестабильной макроэкономической ситуации, динамика выдач НЦПК существенно увеличилась в IV квартале 2015 года, в том числе план продаж декабря 2015 года был выполнен на 133%.

В 2015 году Банк уделил особое внимание развитию качественных характеристик данного продукта. В частности, по 85% входящего потока кредитное решение принимается за 10–15 минут. Для удобства клиентов максимально упрощена процедура оформления кредитной заявки — необходимо предоставить только паспорт гражданина РФ. Также в Банке отсутствуют требования по предоставлению документов, подтверждающих доход, привлечению поручителей или оформлению залога. Для автоматического погашения задолженности клиенты Банка имеют

возможность выбрать удобную дату платежа (бесплатно), а также использовать дебетовую карту Банка, в т. ч. зарплатную.

За счёт сбалансированной риск-политики объём продаж НЦПК в 2016 году увеличился до 2,7 млрд. рублей при сохранении уровня риска в рамках плана. Это обеспечило рост кредитного портфеля НЦПК за 2016 г. более чем на 20%.

В Банке выделено направление по кросс-продажам кредитных продуктов на существующую клиентскую базу, которое обеспечило более 80% продаж нецелевых потребительских кредитов в 2016 г. Дополнительно реализован комплекс мероприятий, направленных на увеличение продаж кредитных продуктов:

- оптимизированы процесс оформления кредитов и продуктовое предложение для зарплатных клиентов Банка, что позволило в 2 раза увеличить объём ежемесячных продаж кредитов наличными в этом сегменте, начиная с апреля 2016 года;

- разработаны и протестированы различные механизмы кросс-продаж POS заемщикам, что позволит в 2017 году выйти на показатель 10% конверсии POS заемщиков — активных клиентов Банка;

- на регулярной основе осуществлялось увеличение лимитов по кредитно-карточному портфелю, что позволило нарастить среднюю задолженность на 1 активную карту на 11%;

- внедрен аналитический CRM на базе SAS MarketingAutomation. Система позволяет принимать персональные маркетинговые решения для клиентов на основе анализа клиентской базы и автоматизировать проведение кампаний целевого маркетинга. С помощью системы сформировано и направлено более 2-х млн. персональных предложений клиентам Банка.

Помимо нецелевых кредитов МТС-Банк предоставляет Целевые потребительские кредиты. Рассмотрим отдельно их.

5. Кредит на медицинские услуги сети клиник Медси. Данный кредит

предоставляется для приобретения медицинских услуг клиник Медси, в том числе покупка полисов добровольного медицинского страхования (ДМС). Уникальность данного предложения состоит в том, что клиент при оформлении кредита получает скидку 5% на стоимость медицинской услуги, а так же переплачивает в месяц всего 0,5% от стоимости услуги. Для оформления кредита клиенту необходимо предоставить Паспорт гражданина РФ и второй документ на выбор (загранпаспорт, водительское удостоверение, СНИЛС).

Кредит предоставляется на сумму от 7000 рублей до 200000 рублей, сроком на 12 месяцев, с процентной ставкой 20,99% годовых. Первоначальный взнос по данному виду кредита клиент выбирает самостоятельно. При оформлении кредита клиенту помимо основных программ добровольного страхования от несчастных случаев или потери работы, предлагается застраховаться от риска невозможности выплачивать кредит.

6. Кредит на покупку товара. Данный вид кредита можно оформить в магазинах-партнерах: салон-связи «МТС» и М-Видео. Для оформления кредита клиенту необходимо выбрать товар, предоставить Паспорт гражданина РФ и при необходимости второй документ (водительское удостоверение, СНИЛС).

Кредит может быть предоставлен на сумму от 3000 рублей до 300000 рублей, на срок от 6 до 36 месяцев, с процентной ставкой от 7,35% до 37,33% годовых. Первоначальный взнос от 0% в зависимости от выбранной программы кредитования. При оформлении кредита клиенту предлагается подключиться к программам добровольного страхования от несчастных случаев или потери работы.

Рассмотренный компании-партнеры (Медси, МТС, М-Видео) являются кредитными брокерами. Рассмотрим подробнее схему предоставления таких видов кредитов (рис. 2.3).

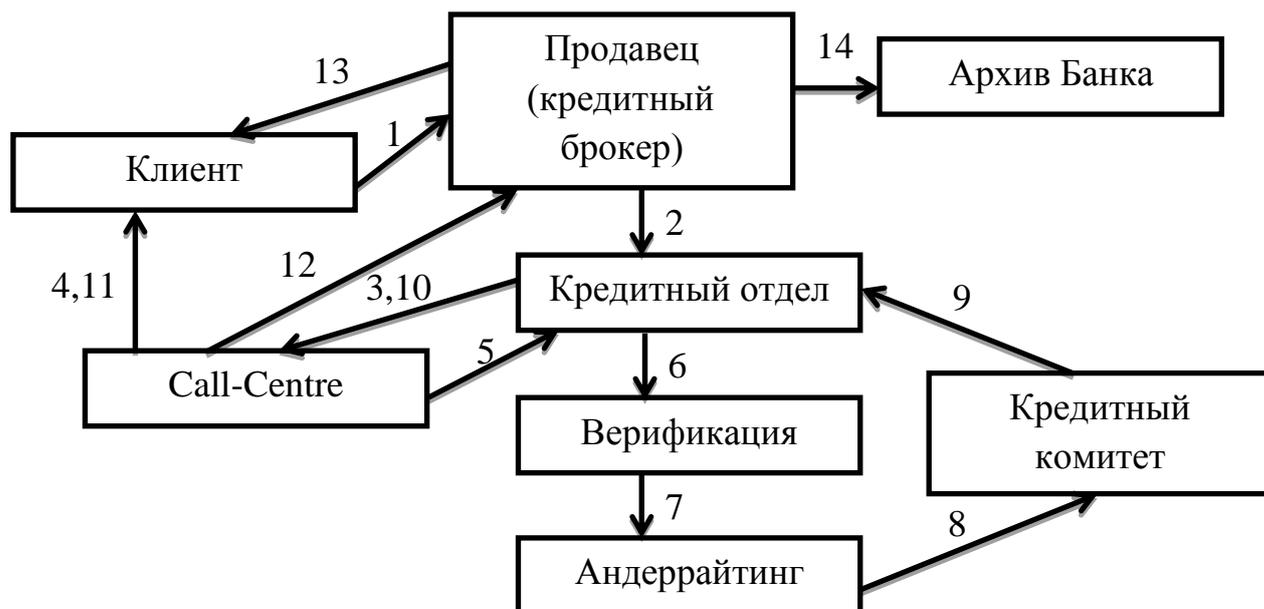


Рисунок 2.3 – Организационная схема предоставления целевого кредита через кредитного брокера в ПАО «МТС-Банк»

1) Клиент предоставляет продавцу (кредитному брокеру) все необходимые документы для заведения заявки.

2) Кредитный брокер направляет заявку с первичной информацией о клиенте с параметрами кредита и документами в кредитный отдел Банка.

3) Кредитный отдел данную заявку направляет сотрудникам Call-center для заведения заявки.

4) Сотрудники Call-center прозванивают клиента для заведения полной заявки по кредиту.

5) После чего заявку отправляют в кредитный отдел.

6) Кредитный отдел направляет на верификаторов, которые в свою очередь проводят проверку самого клиента по БКИ, и иным базам.

7) После того, как верификаторы проверят клиента, следующий этап проводит андеррайтинг. В компетенцию отдела входит проверка правильности заполнения заявки, проверяют комплектность документов.

8) В случае положительных проверок, заявка уходит на кредитный комитет. На кредитном комитете происходит обсуждение целесообразности выдачи кредита.

9) После принятия решения, кредитный комитет направляет заявку обратно в кредитный отдел.

10) Кредитный отдел направляет сотрудникам Call-center условия по кредиту.

11) Сотрудники Call-center после получения условий по заявке созваниваются с клиентом, рассказывают об условиях получения кредита, узнают о согласии клиента на получение кредита по указанным условиям.

12) После получения согласия от клиента сотрудники Call-center отправляют кредитную документацию кредитному брокеру.

13) Кредитный брокер подписывает документы с клиентом, завершает продажу.

14) Подписанный экземпляр продавец направляет в Архив Банка на хранение.

В течение 2016 года потребительское кредитование оставалось одним из приоритетных направлений розничного бизнеса Банка. Высокая конкуренция и, как следствие, сокращение процентной маржи в данном сегменте обусловили приоритетность развития совместной программы целевого потребительского кредитования ПАО «МТС-Банк» в партнёрстве с ПАО «МТС».

Для партнёра продажи в кредит являются одним из важнейших компонентов поддержания общего уровня товарооборота. Планы 2016 года по уровню товарооборота в кредит были выполнены. Локомотивным продуктом в линейке стал кредит «Без переплаты», позволяющий клиентам розничной сети МТС приобретать мобильную технику и другие товары в рассрочку. На его долю пришлось более 90% всех выдач.

На текущий момент в Банке сформирована эффективная бизнес-линия POS кредитования. В течение 2016 года:

- в сети ПАО «МТС» было выдано более 400 тыс. потребительских кредитов на сумму 7,9 млрд. рублей, привлечено 386 тыс. уникальных клиентов;

- портфель активов, рассчитанный в соответствии со стандартами РСБУ, достиг 4,1 млрд. рублей;

- произведена трансформация продукта, которая позволила увеличить ROA на 1,3%;

- запущена продажа новых продуктов POS кредитования;

- реализована возможность погашения POS кредитов с абонентского счёта в МТС;

- повышена отказоустойчивость и производительность ИТ систем POS кредитования;

- внедрена система мониторинга и реагирования на технические инциденты;

- успешно развиваются партнёрские отношения с крупнейшими торговыми сетями;

- запущен кредитный брокер;

- разработана технология для запуска продаж POS кредитов и карт МТС Smart Деньги во франчайзинговой сети МТС.

7. Так же МТС-Банк своим зарплатным клиентам предлагает услугу рефинансирования – это возможность объединить несколько кредитов в разных банках в один. Это позволит клиенту:

- уменьшить процентную ставку;

- сократить размер ежемесячного платежа;

- объединить все платежи по кредитам и выбрать удобную дату погашения;

- получить дополнительные денежные средства на любые цели.

Для рефинансирования кредитов клиенту необходимо будет подготовить все необходимые документы, обратиться в отделение Банка.

Основные документы для подачи заявки на рефинансирование:

-паспорт гражданина РФ;

-кредитный договор/Уведомление о ПСК или Справка/выписка с указанием реквизитов кредитного счета, заверенная печатью и подписью уполномоченного работника банка.

Кредит предоставляется суммой до 3000000 рублей, на срок до 5 лет, с процентной ставкой от 10,9% годовых. При оформлении кредита клиенту предлагается подключиться к программам добровольного страхования финансовой защиты.

Все рассмотренные продукты по кредитованию физических лиц являются необеспеченными кредитами. Рассмотрим схему предоставления необеспеченного кредита (рис. 2.4).

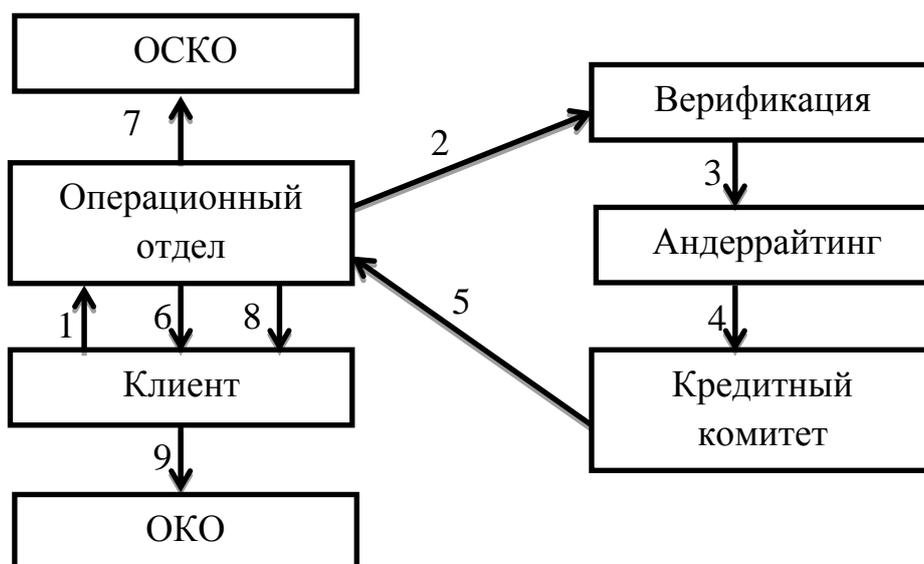


Рисунок 2.4 – Организационная схема предоставления необеспеченного кредита в ПАО «МТС-Банк»

1) Сотрудники операционного отдела проводят консультацию клиента по действующим продуктам, подбирают оптимальный вариант, подходящий клиенту. После чего принимают к рассмотрению пакет документов и заводят заявку.

2) Заведенную заявку проверяют верификаторы. На данном этапе идет проверка самого клиента по БКИ, и иным базам.

3) После того, как верификаторы проверят клиента, следующий этап проводит андеррайтинг. В компетенцию отдела входит проверка правильности заполнения заявки сотрудниками операционного отдела, проверяют комплектность документов.

4) В случае положительных проверок, заявка уходит на кредитный комитет. На кредитном комитете происходит обсуждение целесообразности выдачи кредита. После принятия решения, кредитный комитет возвращает заявку обратно сотруднику, заведшему ее.

5) В случае положительного решения по заявке, сотрудник операционного отдела готовит кредитный договор, график платежей, распоряжение на выдачу кредита. Распоряжение на выдачу кредита направляется в отдел сопровождения клиентских операций.

6) Сотрудник операционного отдела приглашает клиента на подписание кредитного договора.

7) Отдел сопровождения клиентских операций при получении распоряжения на выдачу кредита осуществляет перевод денежных средств на счет клиента.

8) При поступлении денежных средств на счет клиента, сотрудник операционного отдела отдает клиенту подписанный договор с обеих сторон клиенту, формирует расходно-кассовый ордер и провожает клиента в кассу.

9) Сотрудник отдела кассовых операций на основании РКО выдает клиенту денежные средства.

8. Кредитная карта для зарплатных клиентов. Данная карта выдается в отделении Банка. Она может быть картой, как мгновенного выпуска, так и именной. Для получения клиенту необходимо предоставить только Паспорт гражданина РФ.

Клиент может подать заявку на карту с лимитом до 400000 рублей с процентной ставкой от 23,99%-28,99% годовых, с льготным периодом и без.

9. МТС-Деньги Вклад. Данная карта предоставляется при наличии предодобренного предложения от Банка или клиентам-абонентам МТС. Для оформления необходимо предоставить только паспорт гражданина РФ. Карта выдается мгновенно в течение 15 минут. Получить кредитную карту можно в любом отделении Банка. Преимуществом данной карты является то, что она имеет помимо основного счета еще и дополнительный, при хранении на котором собственных денежных средств клиент получает дополнительный доход в размере 7% годовых. Пополнять данную карту без комиссии можно как в отделении Банка, так и в любом салоне МТС. Карта выдается с 18 лет. Так же клиент по своим потребностям может подключить к карте одну из дополнительных услуг:

- Мобильная. От оборота по карте Банк начисляет 3% на баланс сотового телефона. Опция доступна только абонентам МТС;

- Шоппинг. В конце месяца Банк возвращает 3% от совершенных покупок по карте на сумму от 15000 рублей;

- Путешествие. Банк начисляет баллы за каждые потраченные 20 рублей. Баллы позволяют оплачивать свой отпуск: оплата авиабилетов, отелей или аренды автомобилей;

- МТС Бонус. Оплачивай покупки и услуги картой и получай бонусы. Бонусами можно оплачивать услуги сотового оператора. Услуга доступна только для абонентов МТС;

- Копилка для сдачи. Каждый раз при оплате картой, на накопительный счет автоматически перечисляются средства. Сумму перечисления можно рассчитать по формуле: «сумма покупки, округленная в большую сторону, минус сумма покупки». Шаг округления клиент выбирает самостоятельно при подключении – 10 или 100 руб.

В августе 2016 года запущен уникальный сервис предоставления финансовых услуг абонентам МТС — SMS-запрос на кредитную карту. Клиентам достаточно отправить бесплатное SMS на короткий номер и

получить решение Банка о предоставлении персонального кредитного лимита. При этом решение принимается с использованием данных оператора. Это позволило Банку возобновить кредитование клиентов с улицы и увеличить объём ежемесячных продаж кредитных карт более чем в 3 раза;

Разработка интересных продуктовых предложений для сотрудников компаний партнёров является одной из ключевых задач для Банка. Это касается как возможности получения заемных средств на льготных условиях, так и специальных опций размещения средств во вклады. Для большинства зарплатных клиентов Банка действуют предодобренные предложения по программам кредитования, что значительно повышает удобство получения кредита.

В 2016 году Банк реализовал три программы ипотечного кредитования для сотрудников компаний — партнёров Банка по зарплатным проектам и для сотрудников группы АФК «Система»:

- «Квартира на вторичном рынке»;
- «Первичный рынок. Единая ставка»;
- «Ипотечное жилищное кредитование с государственной поддержкой» для Московского и Северо-Западного регионов.

Ипотечный портфель на 31.12.2016 составил 14,6 млрд. рублей, секьюритизированный портфель — 2,4 млрд. рублей.

### **2.2.2. Организация работы по привлечению средств физических лиц во вклады**

Пассивные операции коммерческого банка характеризуют источники средств и природу связей банка. Именно они в значительной степени определяют условия, формы и направления использования банковских ресурсов, т.е. состав и структуру активных операций.

Депозитные (вкладные) операции коммерческого банка — это операции по привлечению средств юридических и физических лиц во вклады

на определенный срок либо до востребования, а также остатков средств на расчетных счетах клиентов для использования их в качестве кредитных ресурсов и в инвестиционной деятельности. Вклад (депозит) – это денежные средства (в наличной и безналичной форме, в национальной или иностранной валюте), переданные в банк их собственником для хранения на определенных условиях.[29]

Депозитные операции банка являются основными в мировой банковской практике. Они раскрывают содержание деятельности банка как посредника в привлечении ресурсов на свободном рынке. Основное предназначение банка - посредничество в перемещении денежных средств от кредитора к заемщику и от покупателей к продавцам.

Одним из способов увеличения объема привлекаемых ресурсов является разнообразие вкладов для различных слоев населения в зависимости от социального уровня, а также суммы и срока хранения вклада. [25]

Депозиты физических лиц - значимый и перспективный источник формирования ресурсов банка, сочетающий в себе целый ряд преимуществ и позволяющий динамично нарастить ресурсный потенциал отечественной банковской системы.[22] Для анализа депозитного портфеля банка обратимся к таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Средства клиентов, размещенных в ПАО «МТС-Банк»,  
тыс. руб.

Показатели	01.01.2017	01.01.2016	01.01.2015
Срочные депозиты	72639779	92685701	97966222
Остатки на текущих счетах	48450020	47308390	47230986
Итого	121089799	139994081	145197208
Из них средства, принадлежащие физическим лицам	73702686	70941139	71247457

В конце 2014 года в связи с экономической ситуацией в стране ЦБ была повышена ключевая ставка по вкладам, и Банки предлагали размещать свои денежные средства под 17-24% годовых. Так же в отчетном периоде Банк обновил продуктовую линейку, сделав ее, максимально простой и удобной для восприятия клиентов, что способствовало увеличению продаж

деPOSITНЫХ продуктов. Был введен новый пополняемый вклад «Разумный», особенностью которого является выбор клиентом срока вклада с точностью до дня. Удельный вес данного вклада в объеме депозитного портфеля к концу 2014 года достиг 8,5 процентов. Также одним из новых сберегательных продуктов для клиентов — физических лиц стал накопительный счет «Доступный». Это удобный инструмент для совершения расчетов и оплаты товаров и услуг, а также аналог краткосрочного вклада, так как данный депозитный продукт предусматривает ежемесячную выплату процентов на весь фактический остаток за отчетный период. Размер ставки определяется ежемесячно, исходя из минимального фактического остатка на счете в отчетном периоде. На 1 января 2015 года количество действующих счетов «Доступный» составило около 1 тыс. штук, на которых размещено порядка 0,8 млрд. рублей.

В декабре 2014 года в депозитную линейку включен классический депозит «Горячий плюс». Он призван стать локомотивом продаж, так как условия данного вклада, а именно отсутствие пополнения и частичного снятия средств со счета, подразумевают установление по нему максимальных ставок относительно других вкладов в Банке.

В 2014 году запущен новый канал продаж депозитных продуктов. Так, начиная с сентября открытие вкладов, стало доступно в системе «Интернет-банк», посредством которой клиент, не выходя из дома, может разместить свои сбережения на депозите. К концу 2014 года портфель срочных вкладов, открытых через Интернет, составил 0,4 млрд. рублей, что составляет 0,8 процента от всего депозитного портфеля и 1,7 процента от всего количества действующих вкладов.

Для повышения лояльности вкладчиков введена в действие Программа «Премия к ставке», в рамках которой для зарплатных клиентов, для клиентов пенсионного возраста, а также при открытии вклада в системе «Интернет-банк» по вкладам «Разумный» и «Мобильный» устанавливается

повышенная процентная ставка — надбавка составляет 5 процентов от базовой ставки по депозиту. Учитывая изменения внутренних потребностей Банка, а также изменения конъюнктуры рынка, Банк неоднократно обновлял условия по вкладам физических лиц, что позволило достичь стратегических ориентиров по объему депозитного портфеля, практически не превысив допустимый уровень стоимости розничных пассивов.

В течение 2015 года портфель срочных вкладов увеличился более чем на 7% и составил 56,7 млрд. рублей, при этом вклады в рублях занимают 78% от объема портфеля, вклады в долл. США и евро — 22%.

В 2015 году приобрели особую популярность карты с начислением процентов на остаток собственных средств до востребования, которые составили конкуренцию в сегменте краткосрочных депозитов. В феврале 2015 года МТС Банк запустил карточный продукт «МТС Деньги Вклад». Особенность этих карт в том, что они позволяют получить дополнительный доход практически на любой остаток свыше 1 000 рублей и в любой момент снять средства со счета, в том числе через ближайший банкомат.

В 2015 году Банк активно развивал дистанционные каналы продаж депозитных продуктов — системы Интернет-банк и Мобильный банк. К концу 2015 года портфель срочных вкладов, открытых через дистанционные каналы, превысил 1 млрд. рублей.

Высоко оценили работу с Банком клиенты, получающие зарплату на карты МТС Банка: вклады данных клиентов составили 33,7 млрд. руб.

Учитывая внутренние потребности, а также изменения конъюнктуры рынка, Банк неоднократно обновлял условия по вкладам физических лиц, что позволило достичь стратегических ориентиров по объему депозитного портфеля, оперируя в рамках допустимого уровня стоимости розничных пассивов.

Все эти мероприятия позволили Банку получить большой прирост денежных средств от физических, который составил 49,1% от общего числа

привлеченных средств в 2014 г., 50,7% - в 2015 г., 60,9% - в 2016г. (см. рис. 2.5).

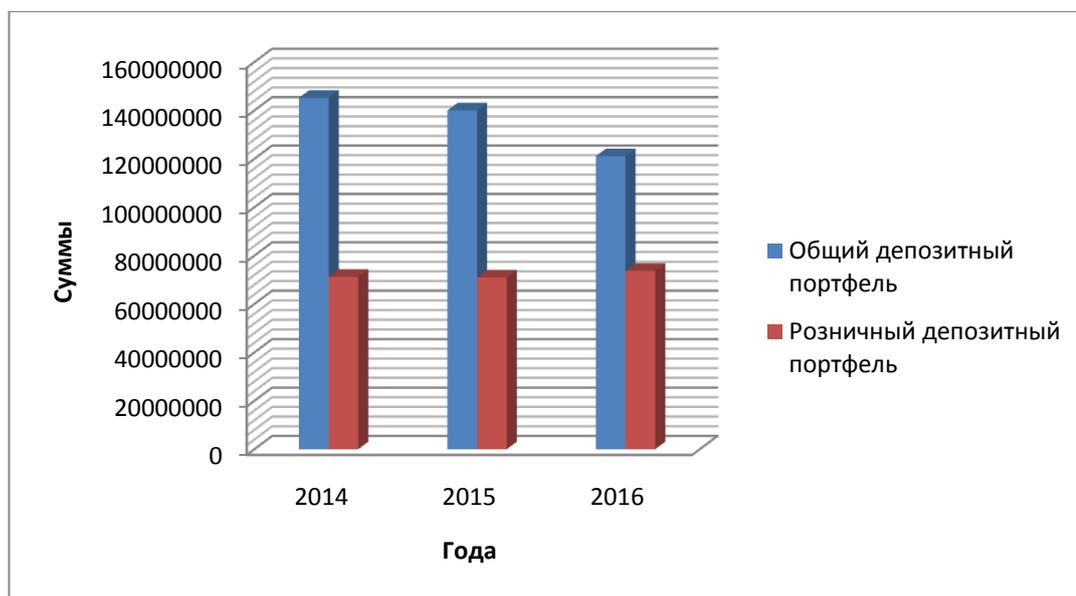


Рисунок 2.5 – Динамика депозитного портфеля ПАО «МТС-Банк», тыс. руб.

Проведем детальный анализ размещенных средств клиентов. Для этого воспользуемся методами горизонтального (табл. 2.8) и вертикального (табл. 2.9) анализов.

Таблица 2.8 – Анализ динамики средств клиентов, размещенных в ПАО «МТС-Банк», тыс. руб.

Показатели	Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2016-2015	2015-2014	2016-2014	$\frac{2016}{2015}$	$\frac{2015}{2014}$	$\frac{2016}{2014}$
Срочные депозиты	-20045922	-5280521	-25326443	78,37%	94,61%	74,15%
Остатки на текущих счетах	1141630	77404	1219034	102,41%	100,16%	102,58%
Итого	-18904282	-5203127	-24107409	86,50%	96,42%	83,40%
Средства, принадлежащие физическим лицам	2761547	-306318	2455229	103,89%	99,57%	103,45%

В 2015 году мы наблюдаем небольшое снижение сумм средств, принадлежащих физическим лицам. Это произошло по причине резкого снижения ставок по вкладам во второй половине года. Поэтому клиенты, памятуя о хороших ставках конца 2014г., искали более выгодные условия для размещения своих денег. Снижение по сравнению с предыдущим годом составило всего 0,43%, или 306318 тыс. руб.

В 2016 году ситуация стабилизировалась. МТС-Банк пересмотрел свою линейку вкладов. На фоне этого мы видим увеличение привлеченных средств за рассматриваемый период на 3,45%. По сравнению с 2015 годом, в 2016 г. депозитный портфель увеличился на 2761547 тыс. руб.

Таблица 2.9 – Анализ структуры средств клиентов, размещенных в ПАО «МТС-Банк», тыс. руб.

Показатели	Удельный вес			Изменение удельного веса		
	2016	2015	2014	2016-2015	2015-2014	2016-2014
Срочные депозиты	59,99%	66,21%	67,47%	-6,22%	-1,26%	-7,48%
Остатки на текущих счетах	40,01%	33,79%	32,53%	6,22%	1,26%	7,48%
Средства, принадлежащие физическим лицам	60,87%	50,67%	49,07%	10,19%	1,60%	11,80%
Итого	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Согласно данным таблицы 2.9 средства, принадлежащие физическим лицам составляют в 2016 году 60,87% от всех средств клиентов. Это говорит, что в 2016 году клиентов устраивали условия Банка по размещению денежных средств по сравнению с 2014 годом, где данный показатель составлял всего 49,07%. За рассматриваемый период сумма размещенных средств физических лиц увеличилась на 11,8%.

Портфель срочных вкладов физических лиц на 01.01.2017 составил 59 млрд. рублей, из них порядка 78% — это долгосрочные вклады на срок от 1 до 3 лет.

Учитывая внутренние потребности, а также изменения конъюнктуры рынка, Банк полностью обновил линейку вкладов для физических лиц, при этом оперируя в рамках допустимого уровня стоимости розничных пассивов.

На сегодняшний день Банк предлагает своим клиентам следующие виды вкладов:

1) МТС Доходный. Вклад с максимальной доходностью. Без возможности пополнения и снятия. С выплатой процентов в конце срока;

2) МТС Свободный. Вклад с возможностью пополнения и снятия. Ежемесячная выплата процентов;

3) МТС Мультивалютный. Вклад открывается в трех валютах: Рубли, Доллары США и Евро. Дает возможность оперативно конвертировать средства при колебании курсов без потери дохода. Проценты выплачиваются в конце срока;

4) МТС Активный. Вклад с возможностью пополнения, ежемесячной выплатой процентов;

5) МТС Пенсионный. Вклад, разработанный специально для пенсионеров с выгодной процентной ставкой. Клиенты могут вклад пополнять. Проценты причисляются ежемесячно;

6) Доступный. Накопительный счет, который клиент может пополнять и снимать денежные средства в любой удобный для него момент. Проценты начисляются ежемесячно;

7) МТС Премиальный. Вклад для состоятельных клиентов с возможностью пополнения и снятия, с ежемесячной выплатой процентов.

Преимущества вкладов МТС-Банка, это:

1) надежность вкладов. Все вклады застрахованы государством: МТС Банк включен в реестр-участников Системы обязательного страхования вкладов (ССВ);

2) индивидуальный подход. В МТС Банке вкладчик может выбрать срок размещения вклада из представленного к каждому предложению диапазона: от 3 месяцев до 2 лет;

3) программа Премия к ставке. Для своих клиентов МТС Банк подготовил программу премирования с повышенной процентной ставкой по вкладу;

4) удобный сервис. Открыть выгодный вклад в МТС Банке очень просто:

- онлайн на сайте Банке;

- в интернет-банке или мобильном приложении;
- в любом офисе Банка.

Предложения Банка для VIP-клиентов постоянно расширяются и становятся еще более привлекательными. Появление новых продуктов и инвестиционных страховых программ способствовало росту числа клиентов, доверивших Банку свои личные сбережения и разместивших на счетах в Банке более 40,6 млрд. рублей (в эквиваленте). Совокупный годовой комиссионный доход вырос более чем на 105% по сравнению с предыдущим годом. Размер чистой прибыли по данным видам продуктов за 2016 год составил более 500 млн. рублей.

Помимо этого, обслуживание в формате VIP дает клиенту возможность размещать денежные средства не только в России, но и за рубежом, в банке Группы East-WestUnitedBank S.A., получая доступ к широкому спектру финансовых инструментов западных банковских институтов.

### **2.2.3. Характеристика розничных комиссионных продуктов**

В 2016 году ключевым направлением развития розничного бизнеса Банка являлась кооперация с ПАО «МТС» (далее МТС) с целью реализации синергетического эффекта от интеграции сервисов Банка и оператора. Основные акценты в развитии розничного бизнеса Банка в прошедшем году были сделаны на развитие качественных характеристик розничных продуктов, повышение эффективности дистанционных сервисов и обеспечение роста комиссионного и процентного дохода.

Основой развития карточного бизнеса Банка в 2016 году послужил новый совместный карточный продукт с ПАО «МТС» — «МТС Smart Деньги». За 6 месяцев 2016 года в сети розничных салонов МТС было продано 270 тыс. карт, оборот по картам по оплате товаров и услуг составил 1,2 млрд. рублей.

Помимо этого, в 2016 году продолжилось усиление позиций Банка на рынке карточных продуктов, как в физических, так и в цифровых каналах за счёт внедрения ряда перспективных проектов:

1) реализован проект подключения к сервисам SamsungPay и ApplePay для оплаты картами банка платежных систем Mastercard и Visa в смартфонах Apple и Samsung;

2) реализован проект дистанционного выпуска карт по технологии HCE в смартфонах на платформе Android для бесконтактной оплаты NFC;

3) возобновлен выпуск кредитных карт целевым клиентским сегментам на базе продукта «МТС Деньги»;

4) реализована уникальная для российского рынка технология подачи заявки на кредитную карту через SMS канал;

5) начата эмиссия кобейджинговых карт МИР Maestro;

6) реализован новый тарифный план SilverLineCorporate для сотрудников компаний — корпоративных Клиентов Банка. В рамках нового тарифа для VIPклиентов Банка была внедрена премиальная карта Mastercard «МТС Деньги Премиум» на базе WorldBlackEdition;

7) реализована имиджевая карта «Пикник Афиши» на одноименном мероприятии, с помощью которой посетители производили покупки картами МТС-Банка в зоне фудкорта и маркета, в том числе по бесконтактной технологии;

8) проведены маркетинговые акции для усиления портфельной активности клиентов

В рейтинге информационного портала banki.ru МТС Банк занимает 37 место по объёму привлеченных средств физических лиц (по состоянию на 01.01.2017).

Нацеленность Банка на увеличение доли непроцентных доходов, прежде всего, связанных с операциями физических лиц, обеспечила в 2016 году чистый комиссионный доход в сумме более 1,6 млрд. рублей.

Основной акцент в развитии ДБО в 2016 году был сделан на повышение активности использования сервисов ДБО клиентами Банка. Это достигалось как за счёт расширения перечня услуг, так и за счёт использования ценовых инструментов:

- в конце декабря запущен сервис «Кошелек МТС Деньги»;
- реализовано терминальное платежное решение (Платежный ХАБ) МТС Банка на платежных терминалах БПА МТС;
- реализовано пополнение карт МТС Банка на кассах РТК;
- запущен прием платежей в пользу ГК МТС в розничной сети РТК через Финансовый Агрегатор МТС-Банк.

В 2016 году Банк начал внедрение новой ИТ платформы ДБО в партнёрстве с МТС, которая позволит значительно увеличить клиентскую базу и объём продаж кредитных и карточных продуктов в 2017 году.

Банковская группа (МТС-Банк и East-WestUnitedBank S.A.) предлагает широкий спектр банковских продуктов для физических лиц. В 2016 году между банками были подписаны соглашение о сотрудничестве и протокол взаимодействия.

В 2016 году в Банке в рамках согласованной стратегии развития сегмента VIP принято решение расширить спектр предлагаемых продуктов. Были запущены премиальные программы «Инвестиционного страхования жизни» (ИСЖ) и «Накопительного страхования жизни» (НСЖ). Обе программы разработаны эксклюзивно партнёрами Банка из ООО «СК Ингосстрах-Жизнь». Преимущество программы ИСЖ заключается в возможности получения более высокого дохода, чем по банковским депозитам, 100% гарантии сохранности капитала при непредвиденных обстоятельствах, дополнительной финансовой защите портфеля, налоговых и юридических привилегиях. Помимо управления капиталом VIP-клиентам предлагается оформить уникальную программу, в которой деньги клиентов работают на их здоровье. Программа НСЖ обеспечивает профилактику

и комплексное обследование организма (Check-Up), гарантированную защиту и лечение от критических заболеваний, формирование финансового портфеля и защиту капитала, налоговые и юридические привилегии, прохождение бесплатного лечения в ведущих зарубежных клиниках по выбору, ежедневную поддержку и сопровождение на протяжении всего периода лечения и реабилитации.

В конце 2016 года к тарифным планам SilverLinePremium и SilverLineStatus добавился тарифный план SilverLineCorporate для сотрудников компаний — корпоративных клиентов Банка. В рамках нового тарифа для VIP-клиентов Банка была внедрена премиальная карта Mastercard «МТС Деньги Премиум» на базе WorldBlackEdition.

Банк расширил свое стратегическое партнёрство по направлению «Зарплатные проекты» с компаниями SegezhaGroup («ЛПК Кипелово», «Сокольский ЦБК», «Сокольский ДОК», «Вологодская Бумажная Мануфактура»). Это произошло благодаря широкой продуктовой линейке для сотрудников компаний, являющихся корпоративными клиентами, гибкой тарифной политике и индивидуальному подходу к ведению бизнеса, а также значительному усилению позиций в Северо-Западном регионе за счёт открытия новых офисов в г. Вологда и г. Сегежа в 2016 году. Также значимым событием года стало заключение договоров с такими крупными компаниями, как ГК «Лидер Инвест» и «БЭСК-Инжиниринг». В результате проведенных активностей было выдано порядка 30 тысяч активных зарплатных карт в 2016 году.

Внедрение современного программного обеспечения, расширение сети совместных офисов и высокий уровень постпродажного обслуживания позволяют Банку занимать уверенные позиции среди ведущих банков в данном сегменте розничного бизнеса. По данному направлению Банк активно сотрудничает с почти 6 000 организациями.

По итогам 2016 года 79% клиентов, позвонивших в контактный центр (далее — КЦ), были обслужены в течение 30 секунд, при этом доля потерянных вызовов не превысила 5%.

Достигнуты следующие показатели эффективности работы КЦ:

- увеличение продуктивности операторов на 38% по сравнению с 2015 годом благодаря доработкам и мероприятиям по оптимизации процессов обслуживания в контактном центре;

- увеличение показателя, отражающего соотношение количества операторов на 100 тыс. активных клиентов, на 37% по сравнению с 2015 годом. Данный рост был достигнут за счёт перевода трафика КЦ в каналы самообслуживания и проактивного участия подразделений Банка в решении массовых проблем.

Целевые значения достигнуты за счёт мероприятий по оптимизации работы сотрудников:

- ведение внутреннего портала и пошаговая алгоритмизация основных направлений работы;

- реализация проекта по переходу на работу в CRM Siebel, включая взаимодействие по запросам (80% от общего объёма) в единой базе;

- сокращение времени на рассмотрение одной жалобы в среднем со 110 минут до 95 минут.

По итогам 2016 года при работе с обращениями клиентов выполнены целевые показатели деятельности (табл. 2.8 и рис. 2.3).

В декабре 2016 года была разработана и внедрена аварийная схема обслуживания клиентов во время сбоев — при наличии зарегистрированного массового инцидента по некорректной работе ПО Siebel, обслуживание клиентов не прекращается, сотрудники переходят работать в альтернативное ПО Банка (ЦФТ РБО, Egarloans).

Таблица 2.8 – Целевые показатели по обработке обращений клиентов ПАО  
«МТС-Банк»

Наименование KPI	Допустимое значение	Целевое значение, плановое	Агрессивное значение	Результат по итогам 2016 г.
Доля претензий, обработанных в отчётном периоде за нормативное время (15 дн.), %	85	90	95	91,6
Доля повторных претензий, обработанных в отчётном периоде (повторная жалоба — вторая, третья и далее жалобы при совпадении ФИО клиента и тематики обращения в отчётном периоде), %	15	10	7	8,5
Доля заявок информационного характера, обработанных в отчётном периоде за нормативное время (4 дн.), %	85	90	95	98

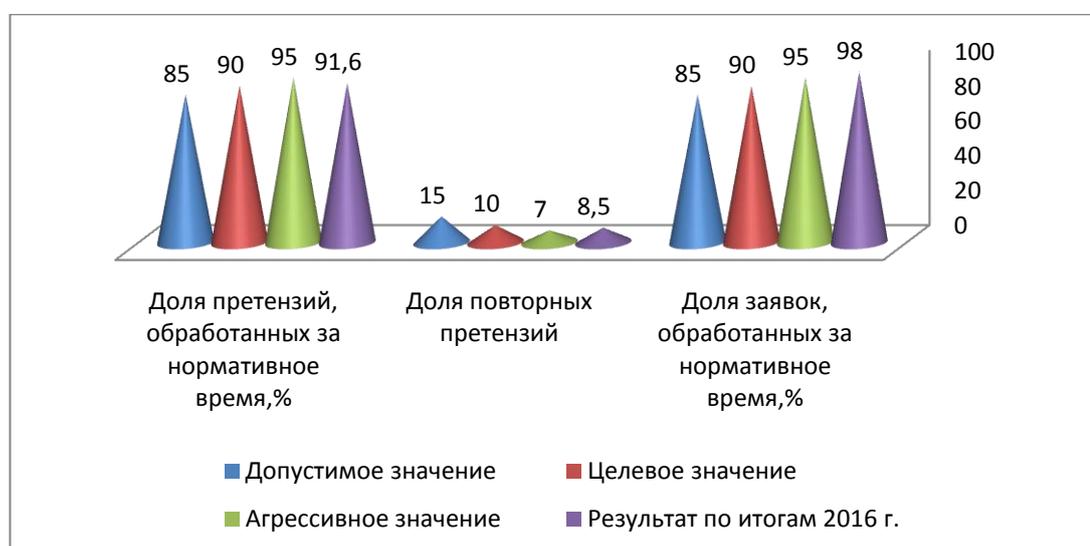


Рисунок 2.3 – Целевые показатели по обработке обращений клиентов ПАО  
«МТС-Банк»

Для повышения лояльности автоматизирован процесс информирования клиентов о регистрационном номере обращения, поданного в Банк.

Во втором полугодии началась подготовка замеров клиентской лояльности NPS.

### **3. Стратегия модернизации розничного обслуживания в МТС-Банке**

#### **3.1. Особенности построения цифровой модели МТС-Банка**

В банковской сфере цифровые изменения означают полный пересмотр взаимоотношений с клиентами и способов предоставления им услуг. Уже идут непрекращающиеся дискуссии о том, нужны ли банкам отделения, уйдет ли общество от наличных денег, как защитить банки от кибератак, как идти в ногу с потребностями клиентов,двигающихся в направлении мобильного банкинга, и т. д. Переход к цифровым технологиям фактически означает, что банки больше не занимаются хранением денег – теперь они хранят информацию и обеспечивают ее безопасность.

Все эти радикальные перемены требуют соответствующих действий, которые позволят не отставать. К сожалению, именно с этим банки не справляются. Они слишком медленно меняются, а иногда и упорно сопротивляются переменам, необходимым в цифровую эпоху. Некоторые банки перемены даже пугают, поскольку очень трудно меняться, не видя конечного пункта этих изменений. [37, стр. 8]

У банков есть только один канал обслуживания. У них нет никакой мультиканальности: колл-центров, интернет-обслуживания, мобильного обслуживания и т. д. У банков существует единственный канал обслуживания – электронный, который является общим знаменателем и обеспечивает платформу для всех остальных точек взаимодействия: мобильной, по телефону, через интернет, в отделениях.

Электронный канал обслуживания, основанный на интернет-технологиях, и есть отделение банка. В этом суть перемен: банкам нужно перестать думать о каналах обслуживания клиентов и понять, что все они теперь ориентированы на цифровые технологии. Колл-центры, банкоматы, отделения, интернет-банкинг, мобильный банкинг... – всё теперь цифровое, следовательно, банк тоже стал цифровым и опирается на цифровую платформу, которая проникает в каждую клетку банковского организма.

Подобный устаревший взгляд демонстрирует фундаментальный изъян в логике функционирования банка, потому что многие банки до сих пор наследуют эту сложную многослойную структуру. Они были построены исходя из модели наличного денежного оборота, в то время как электронные каналы обслуживания накладывались сверху.[37, стр. 18-19]

Перечислим главные особенности цифрового банка.

1. Оцифрованные бизнес-процессы банка. Это понятие более широкое, чем просто автоматизированные бизнес-процессы и включает в себя следующие критерии:

- наличие графических моделей бизнес-процесса, которые тесно интегрированы (синхронизованы) с реальным выполнением бизнес-процесса в информационных системах. Т.е. любые изменения в графических моделях и в реальном выполнении бизнес-процесса проходят с минимальной задержкой по времени;

- в бизнес-процессе измеряется и регистрируется большое количество информации: показатели КРІ (время, качество, результативность, эффективность, стоимость и т.д.), операционные риски, история действий сотрудников и клиентов (при выполнении бизнес-процесса, участии);

- полностью электронный документооборот в бизнес-процессе.

2. Продукты (услуги) и каналы продаж реализованы в электронном виде и ориентированы на самообслуживание клиентов. Цифровой банк включает в себя: дистанционное банковское обслуживание (интернет-банк и все связанные сервисы), мобильные приложения, интернет-эквайринг, межбанковские сервисы. Большое значение имеет быстрый вывод новых продуктов (услуг) в продажу.

3. Единый электронный центр управления банком для руководителей и электронная база знаний по бизнес-процессам для сотрудников. Для построения цифрового банка очень важно быстрое принятие решений и быстрое обучение новым бизнес-процессам и технологиям. Руководителям

банка должна быть доступна полная детальная статистика по всем приоритетным бизнес-процессам банка.

4. Квалифицированный персонал, готовый к постоянному развитию и изменениям. Кросс-функциональные команды (центры компетенции), составленные из экспертов по разным направлениям и работающие вместе на постоянной основе. Корпоративная культура банка ориентирована на цифровой бизнес и инновации.

5. Системная архитектура банка (состав, содержание и взаимосвязь информационных систем), которая удовлетворяет следующим требованиям:

- большинство информационных систем банка тесно интегрированы между собой и образуют единую платформу;

- системная архитектура, как открытая экосистема. Партнёры банка имеют возможность разрабатывать для неё новые собственные сервисы и интегрировать их с продуктами (услугами) банка. Например, реализация сервисов по продаже строительных услуг и товаров при оформлении ипотечных кредитов в банке.[28]

Рассмотри стратегию МТС-Банка в своем развитии.

Цифровые эксперименты уже не являются прерогативой стартапов, а стали полем масштабной «битвы» ведущих банков страны.

Таблица 3.1 – Конкурентный анализ лидеров цифрового банкинга в России

	Сбербанк	Альфа-Банк	Открытие	Тинькофф
Цифровая структура	- Блок «Банк 21» - Agile проект >3000 человек в рознице - «SberbankVentures» - Партнерство с ФРИИ	Инновационная лаборатория «Альфа-Лаб»	- «Digital - лаборатория» - Проект «Agile команда» - Покупка БАНК24.РУ	Лаборатория «Tinkoff Digital»
Цифровые проекты	- Сбербанк Онлайн - Блокчейн - Чат-бот-эдвайзинг	- Онлайн и мобильный банк – один из лучших на рынке - Интеллектуальный финансовый советник	- Онлайн банк для affluent «Рокет Банк» - Онлайн Банк МСБ «Банк Точка»	- Лучшие дистанционные каналы для физлиц на рынке - Директ-банк для МСБ - Онлайн-страховщик

## Продолжение таблицы 3.1

	Сбербанк	Альфа-Банк	Открытие	Тинькофф
Привлечение талантов	- Ежегодные чемпионаты программистов («хакатоны») - Выступления Г.Грефа и кейс-контексты в ведущих вузах	- Регулярный хакатон AlfaCamp 2.0 с участием первых лиц Банка в жюри	- Совместный акселератор с ФРИИ как источник команд и идей - Скупка стартапов с целью получения их команд	- О.Тиньков лично участвует в рекрутинге, посещая ведущие технические ВУЗы

МТС-Банк стремится к росту своего бизнеса и успешной конкуренции с лидерами банковского рынка. Рассмотрим ключевые задачи, которые банк поставил перед собой (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Ключевые задачи, стоящие перед МТС-Банком

Ключевые вызовы банковского сектора	Планируемые изменения
Растущие ожидания клиентов от качества сервиса: клиентские ожидания формируются в «цифровом мире» («Google», «Apple», «Uber»), а не в «мире банковских отделений»	Клиентоориентированность <ul style="list-style-type: none"> <li>• Научиться понимать потребности клиентов с помощью аналитики BigData;</li> <li>• Построение всей деятельности вокруг потребностей клиента, а не процессов и систем</li> </ul>
Растущая волатильность и конкуренция: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Макроэкономическая нестабильность и рост уровня рисков;</li> <li>• Усиление конкуренции за надежных клиентов</li> </ul>	Гибкая модель управления и культура, готовая к быстрым изменениям: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие кросс-функционального взаимодействия используя принципы «agile»;</li> <li>• Способность быстро меняться при изменении внешней среды</li> </ul>
Повсеместная «цифровизация»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прорывные технологии меняют ландшафты целых отраслей;</li> <li>• Конкуренты активно инвестируют в цифровые компетенции и технологии</li> </ul>	Уход в «цифру»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренция не столько «ставкой», сколько клиентским опытом;</li> <li>• Низкозатратная цифровая операционная модель</li> </ul>

Для реализации поставленных задач в Банке планируется изменение модели развития, чтобы стать гибкой клиентоориентированной организацией, активно интегрированной в «цифровой мир».

МТС-Банк планирует к 2019г. стать универсальным банком с передовыми цифровыми каналами и легкой сетью на базе РТК в рознице и корпоративным блоком, ориентированным на средних клиентов, с фокусом на транзакционный сервис и обратное кредитование. Рассмотрим целевую бизнес-модель МТС-Банка (Приложение 1).

Как видно из Приложения 1 в основу бизнес-модели заложено интегрирование традиционного отделения банка в совместный с салонами

МТС. Привлечение новых клиентов, а, следовательно, и повышение продаж, за счет партнеров АФК «Система».

Для реализации поставленных задач и создания целевой бизнес-модели МТС-Банк обладает фундаментальными предпосылками, но для успешного перехода на «цифровую» модель Банку необходимо покрыть отставание в области в IT и изменить корпоративную культуру.

Рассмотрим факторы успеха «цифровых» банков и текущий статус в МТС Банке.

#### 1. Масштаб клиентской базы:

- быстрый набор «критической массы» пользователей обеспечивает эффект масштаба и узнаваемость для дальнейшего привлечения клиентов;
- уникальность позиций МТС Банка в возможности доступа к 68 млн. абонентов МТС, в т.ч. физический контакт с ~10 млн. клиентов РТК.

#### 2. Сильный бренд и PR:

- использование известного бренда, соответствующего «цифровому миру»;
- «Умная» PR поддержка в случае нового бренда;
- высокая известность материнского бренда МТС и его комплементарность с технологичностью и инновационностью.

#### 3. Продукты:

- «Переосмысление» продуктовой линейки для создания ощутимых преимуществ клиентам перед традиционной моделью – лучший клиентский опыт, скорость, цена;
- необходима существенная переработка и сокращение линейки продуктов для эффективного перехода в «цифровой мир».

#### 4. IT инфраструктура:

- открытость IT архитектуры;
- масштабируемость и высокая готовность к изменениям;
- выстроена основа «открытой IT архитектуры»;

- необходима подготовка систем и структур ИТ для работы в режиме 24/7.

#### 5. Время запуска:

- готовность целевой аудитории к цифровому банкингу, в т.ч. высокое проникновение интернета и смартфонов и наличие успешных примеров запуска цифровых финансовых сервисов;

- более 50% абонентов со смартфонами, более 30 млн. активных пользователей «Сбербанк Онлайн»;

- 73% людей узнают информацию о продукте в интернете под рукой;

#### 6. Корпоративная культура и организация:

- поддержка модели акционерами и руководством;

- «Командная» корпоративная культура;

- гибкая работа в кросс-функциональных командах  
экспериментирование;

- необходима трансформация корпоративной культуры и способов взаимодействия сотрудников;

- привлечение талантов из «цифрового мира» и обеспечение их долгосрочной интеграции в Банке.

Целевая «цифровая» культура существенно отличается от той, что сегодня существует в Банке. Для ее изменения МТС Банку необходимо пересмотреть свой подход к ценностям, лидерству и кадровым решениям. Для этого рассмотрим основные изменения, которые Банк должен осуществить.

#### 1. Офис управления трансформацией:

- партнер подразделений Банка в разработке и реализации стратегии;

- осуществление координации программы и контроль рисков;

- составление и реализация коммуникационного плана для внутренних и внешних стейкхолдеров.

#### 2. Клиентоцентричность:

- фокус только на клиентах, а не на ресурсах банка, вкусах менеджмента;

- регулярный анализ и инновации в отношениях клиента с банком.

### 3. Эксперименты:

- готовность команд пробовать, рисковать;

- умение «failfast», не создавая рисков больших потерь и учась на неудачах.

### 4. Гибкость:

- поощрение инициативы и гибкости в реализации процессов;

- борьба с зарегламентированностью и бюрократизмом.

### 5. Инновации:

- атмосфера, благоприятствующая инновациям и минимизация рутины;

- фокус на прорывных направлениях.

### 6. Лидерство:

- руководители на всех уровнях являются ролевыми моделями для своих команд и принимают решения в соответствии с ценностями.

### 7. Видение и ценности:

- проведение стратегической сессии по выработке ценностей банка;

- трансляция ценностей на весь Банк;

- понимание «каких людей мы хотим нанимать».

### 8. Система мотивации:

- внедрение проектной мотивации, системы постановки реалистичных целей и оценки эффективности деятельности сотрудников по результатам достижения целей.

### 9. Оценка результативности:

- включение кросс-функциональных показателей и обратной связи от клиентов в оценку функциональных подразделений.

### 10. Подбор персонала:

- введение новых практик подбора (интервью по ценностям);
- создание эффективной команды, нацеленной на достижение стратегических целей Банка.

11. Адаптация новых сотрудников:

- проведение «Welcome-session» для новых сотрудников;
- неформальные мероприятия.

Подведем итоги по стратегическим целям МТС-Банка:

1) войти в ТОП-10 розничных Банков России и стать одним из лидеров по качеству обслуживания Клиентов;

2) максимизировать синергетические эффекты от сотрудничества с ПАО «МТС» и нарастить клиентскую базу Банка до 5 млн. чел.;

3) разработать и внедрить современные цифровые решения для Клиентов Банка;

4) резко повысить качество обслуживания Клиентов Банка, их лояльность к бренду МТС-Банк;

5) внедрить клиентскую аналитику BigData с целью более глубокого знания Клиентов, сфокусированную разработку только нужных им продуктов, целевых продаж;

б) создать современную корпоративную культуру:

- гибкие принципы AGILE;
- минимизация «бюрократии»;
- прозрачность процессов и решений.

### **3.2. Предложения по переходу от традиционного к цифровому банку**

В стратегии МТС-Банка прописаны три основных фактора, которые влияют на успешное развитие и превращение Банка в цифровой.

Для роста бизнеса и успешной конкуренции с лидерами рынка МТС-Банк должен изменить модель развития, чтобы стать гибкой

клиентоориентированной организацией, активно интегрированной в «цифровой мир».

Что же конкретно должен предпринять МТС-Банк, чтобы уйти от статуса «традиционный банк»:

#### 1. Клиентоориентированность.

Банку необходимо наладить свою работу таким образом, чтобы вся деятельность была вокруг потребностей клиента, а не процессов и систем.

- Фокус только на клиентах, а не на ресурсах Банка или вкусах менеджмента;

- Регулярный анализ и инновации в отношениях Клиента с Банком.

Для реализации данных целей, Банку в первую очередь необходимо пересмотреть стандарты обслуживания клиента. Для того чтобы внедрить в банковскую систему что-либо новое, необходимо чтобы это новшество приняли сотрудники, в-первую очередь напрямую обслуживающие клиентов.

От того, каким образом специалист донесет до клиента информацию, зависит 85% успеха, что клиент будет сотрудничать с Банком. Чтобы воплотить все это в жизнь, необходимо привлечение тренеров для обучения, создание новых программ и стандартов по обслуживанию клиентов, внедрение различных новых методов.

Например, использование в работе с клиентами биометрического метода (распознавание лица и голоса). Чтобы зайти в личный кабинет, клиентам достаточно сделать селфи. При этом для открытия счета нужно всего несколько «кликов».

Привычки «поколения миллениума» сильно отличаются от их предшественников, поскольку это поколение выросло со смартфонами. К примеру, каждый третий респондент в возрасте 26-36 лет, участвовавший в исследовании TandemBank, говорил, что готов перейти в тот банк, который предложит лучшее мобильное приложение.

Так же можно использовать в своей работе технологии машинного обучения для инструктажа сотрудников группы поддержки клиентов. Программное обеспечение определяет лучшие результаты ответов на запросы клиентов и передает эту информацию. Остальной части команды Банка. В конечном итоге можно данную технологию интегрировать в банковское приложение, предоставляя клиентам возможность запрашивать приложение напрямую.

Очень часто всплывает фраза «каждый клиент уникален» но на самом деле редко, когда компания действительно отражает саму суть сказанного. Большинство организаций в глазах клиента выглядят одинаково, не хотят меняться или не признают уникальности своих клиентов. Создание же цифрового банка полностью меняет это. Компания больше не ограничена статическими образами или предписанными моделями поведения. Цифровой банк – это банк клиента, а не компании. Не нужно создавать уникальность банка, необходимо создавать уникальный идентификатор для каждого клиента.

Девизом работы должно быть «Индивидуальность имеет значение! МЫ строим этот банк для Вас. Мы будем учиться и адаптироваться под Вас. Ваш логотип, ваше имя, ваши цвета. Ваш «МТС-Банк».

## 2. Гибкость.

Гибкая модель управления и культура, готовая к быстрым изменениям:

- развитие кросс-функционального взаимодействия с использованием принципов Agile;

- способность быстро меняться при изменении внешней среды.

Гибкий метод управления проектом Agile представляет собой несколько определенных жесткими дедлайнами этапов работы — спринтов, позволяя команде постоянно оценивать результаты проделанной работы и получать отзывы от заказчика и других участников проекта. Такой подход

позволяет совершать мгновенные изменения продукта при поступлении новых требований.

#### 4 идеи AGILE:

- 1) люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- 2) рабочее программное обеспечение важнее документации;
- 3) сотрудничество с клиентами важнее согласования условий контракт;
- 4) готовность внести изменения в приоритете, нежели придерживаться первоначального плана;

#### 12 принципов AGILE:

- 1) удовлетворенность клиентов за счет ранней и непрерывной поставки программного обеспечения. Клиенты более счастливы, когда они получают рабочее программное обеспечение через регулярные промежутки времени;
- 2) вносить изменения требований к продукту на протяжении всего процесса разработки;
- 3) частая поставка рабочего программного обеспечения (каждый месяц, две недели, неделю и т.д.);
- 4) сотрудничество между заинтересованными сторонами (заказчиком и разработчиками) на протяжении всего проекта;
- 5) поддержка, доверие и мотивация вовлеченных людей. Мотивированные команды с большей вероятностью выполняют свою лучшую работу, чем сотрудники, недовольные условиями труда;
- 6) взаимодействие лицом к лицу. Коммуникация более успешна, когда команды разработчиков имеют возможность общаться напрямую;
- 7) рабочее программное обеспечение является основной мерой прогресса. Предоставление функционального программного обеспечения клиенту является конечным фактором, который измеряет прогресс;

8) поддержка постоянного темпа работы. Команды устанавливают повторяемую и поддерживаемую скорость работы, с которой они могут доставлять функционирующее программное обеспечение;

9) внимание к техническим деталям и дизайну. Правильные навыки и хороший дизайн позволяют команде поддерживать темп, постоянно совершенствовать продукт и работать над изменениями;

10) простота;

11) самоорганизующиеся команды поощряют отличную архитектуру, требования и проекты. Квалифицированные и мотивированные члены команды, которые обладают полномочиями принимать решения, регулярно общаются с другими членами команды и обмениваются идеями, которые обеспечат создание качественного продукта;

12) постоянная адаптация к изменяющимся условиям, что поможет сделать продукт более конкурентоспособным на рынке;

Основой метода гибкого управления проектами является ряд ключевых элементов (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Метод гибкого управления проектами

Элемент	Описание
Визуальный контроль	Участники проекта в ходе работы над проектом используют карточки различных цветов и видов, которые сигнализируют, какой элемент конечного продукта уже разработан, спланирован, завершен и т.д. Таким образом, команда имеет наглядное представление о существующем положении дел. Визуальный контроль обеспечивает одинаковое видение проекта каждым из участников
Все участники проекта работают рядом, включая клиента	Такой подход не только ускоряет многие процессы, связанные с информированием участников рабочей группы, но и создает благоприятную атмосферу для сотрудничества и эффективной работы
Адаптируемое управление	Руководитель проекта – не человек, который раздает указания, а лидер, определяющий основные правила работы и сотрудничества
Совместная работа	Команда, руководитель проекта и клиент работают сообща, что исключает возможность потери информации и непонимания целей. Также прозрачность всех процессов позволяет моментально исключать появившиеся проблемы и находить удачные решения и улучшения
Работа, основанная на разделении общего объема проекта на составные части	Такая система работы значительно снижает сложность проекта и позволяет командам сфокусироваться на каждой части в отдельности
Работа над ошибками	В ходе работы одного цикла команда осваивает новые навыки и анализирует произошедшие ошибки, что исключает их появление в следующем цикле

## Продолжение таблицы 3.3

Элемент	Описание
Спринты и ежедневные встречи	Спринты – отрезки времени, за которые команды выполняет ряд задач, — позволяют четко видеть результаты работы. Разделив время работы над проектом на спринты, получаем, например, 10 спринтов, каждый по две недели. А ежедневные встречи не более чем на 15 минут помогут каждому члену команды ответить для себя на три вопроса: «что я делал вчера, что я буду делать сегодня, что мне мешает выполнять работу?»

Таким образом, внедрение гибкого метода Agile возможно при следующих условиях:

- значение проекта четко обозначено;
- клиент активно участвует на протяжении всего проекта;
- возможно пошаговое выполнение общего объема проекта;
- результат работы важнее, чем документация;
- рабочая группа составляет не более 7-9 человек.

Гибкость – это способность организации быстро адаптироваться и изменяться. Ключевой задачей для МТС-Банка является научиться работать в интегрированных командах, которые будут состоять из специалистов по маркетингу, продуктологов, коммерческих специалистов, дизайнеров, тестировщиков, аналитиков, ИТ-специалистов. Все они будут сосредоточены на решении вопроса удовлетворения потребностей клиента и объединены общим успехом реализованных проектов.

Чтобы произошла успешная трансформация необходимо придерживаться основных компонентов «успеха»:

1) Agile метод работы. ИТ-специалисты и бизнес-специалисты сидят вместе. Эти команды постоянно будут тестировать продукт или услугу, которую хотят предложить клиенту. И все это должно происходить в среде, где нет вышестоящего контроля и бюрократии, замедляющих все процессы;

2) четкая и прозрачная структура новых ролей и управления в командах. До тех пор пока будет множество департаментов, комитетов, руководителей проектов, Банк будет изолирован от возможности внедрения гибкой методологии Agile;

3) запуск проектов в кратчайшие сроки. Необходимо стремиться реализовать проекты небольшими частями, но гораздо быстрее, например каждые 2 недели, а не как сейчас, запуская в год несколько «больших проектов». Именно интеграция и короткие сроки реализации позволят разработать новые инновационные особенности и в результате позиционировать себя как цифровой банк номер один;

4) новая поведенческая модель сотрудников. Сейчас статус менеджера и его зарплата основаны на количестве проектов, за которые он несет ответственность и от количества сотрудников в команде. В гибкой модели производительности управления нет проектов как таковых. Имеет значение лишь то, как сотрудники применяют полученные знания. Большая часть успешной трансформации произойдет благодаря применению микса из знаний и опыта.

### 3. Цифровой мир.

Наиболее важный момент – создание цифровой архитектуры. Банк должен признать, что он находился вне цифрового процесса и теперь должен перестроиться.

Как любой цифровой бизнес, банкинг можно разложить на биты и байты, но, что более существенно, любой банк можно рассматривать как три цифровых бизнеса в одном. Банк – производитель банковских продуктов, исполнитель транзакций и продавец услуг.

В данном контексте перевод банковского дела в цифровую форму более интересен с точки зрения стратегии. Прежде всего, банковские продукты раскладываются на составляющие. Каждый банковский продукт может быть деконструирован до мельчайшей общей составляющей, а затем реконструирован в новые структурные формы различного применения. Такой компонентный подход требует, чтобы каждая банковская услуга была представлена в форме элементарных базовых виджетов, или объектов, и предложена клиенту, который скомпонует их так, как сочтет нужным.

Иными словами, набора готовых банковских продуктов больше не существует – вместо этого есть их компоненты в виде приложений. Клиент складывает их в соответствии со своими потребностями.

Переходя к использованию банковских продуктов, необходимо опираться на подход к ним как к комплексу виджетов и начинать представлять как продукт с открытым исходным кодом. Использование открытого кода стало повсеместным, и многое изменило, начиная с того, как функционируют операционные системы, например, Linux, и, заканчивая тем, как Google добивается всеохватывающего проникновения.

Стабильные цифровые банки оптимизируют взаимодействие с клиентами, продукты, процесс и данные с использованием цифровых технологий. У них привлекательный фронт-энд и цифровой эффективный бэк-энд, они используют мобильные и цифровые технологии для уменьшения времени обслуживания клиентов и увеличения эффективности важных сервисов. Проектирование цифрового банка требует оптимизации взаимодействия, продуктов, процессов и организационной культуры.

Стабильные цифровые банковские организации должны одновременно хорошо обеспечивать удобство цифровых каналов, когда это необходимо, и предоставлять клиенту контекстуальное взаимодействие один на один, когда желателен личный контакт. Для достижения этого IBM рекомендует оптимизацию в каждой из пяти следующих областей.[32]

В итоге перевод банковского бизнеса в цифровую форму станет мейнстримом. Весь потенциал банка реализуется в цифровой структуре, банковские продукты примут вид приложений, доступ к обработке данных должен осуществляться с помощью API, а предложение услуг станет контекстно-зависимым и мобильным и будет осуществляться в данный конкретный момент времени.

## **Заключение**

В работе были рассмотрены финансовые результаты работы МТС-Банка за последние 3 года. Основные факторы, которые оказали наиболее существенное влияние на результаты деятельности Банка в 2016 году, можно отметить:

- реализация мероприятий, направленных на повышение устойчивости банка и ужесточение политики кредитования;
- ужесточение условий выдач кредитов.

В 2016 году Банк успешно адаптировался к изменившимся макроэкономическим реалиям, к новым условиям рынка.

Выстроенные кредитные процессы позволили удерживать исключительно низкий для российского рынка уровень рисков по выдаваемым кредитам. Кредитная политика Банка ориентирована на стабильный сегмент — большая часть розничных заемщиков Банка представляют средне-массовый сегмент, имеют стабильные доходы и демонстрируют высокую платежную дисциплину.

В числе наиболее значимых показателей эффективности работы коммерческого банка — кредитный портфель. Он может иметь достаточно сложную структуру и требовать взвешенного подхода к интерпретации показателей, которые содержатся в нем.

Основу кредитного портфеля МТС-Банка составляют ссуды выданные физическим лицам. Они занимают порядка 30% всего кредитного портфеля. За 2014-2016 года мы наблюдаем снижение выданных сумм физическим лицам на 40%. Данное снижение обусловлено большим количеством кредитного портфеля, вышедшего на просрочку.

За рассматриваемый период 2014-2016 года можно наблюдать, что МТС-Банк существенно расширил линейку кредитных предложений. Банк предоставляет своим клиентам и кредит на товар, кредит на любые цели, клиенты могут рефинансировать свои кредиты в других Банках, выгодные

кредитные карты, ипотечное кредитование. Банком были созданы кредитные предложения для большого сегмента клиентов – абонентов МТС.

За рассматриваемый период выдачи по ипотеке увеличились на 6,65%, выдачи кредитных карт снизились на 10,21%, потребительское кредитование увеличилось на 3,56%.

Депозиты физических лиц - значимый и перспективный источник формирования ресурсов банка, сочетающий в себе целый ряд преимуществ и позволяющий динамично нарастить ресурсный потенциал отечественной банковской системы.

Учитывая внутренние потребности, а также изменения конъюнктуры рынка, Банк неоднократно обновлял условия по вкладам физических лиц, что позволило достичь стратегических ориентиров по объему депозитного портфеля, оперируя в рамках допустимого уровня стоимости розничных пассивов.

Все эти мероприятия позволили Банку получить большой прирост денежных средств от физических, который составил 49,1% от общего числа привлеченных средств в 2014 г., 50,7% - в 2015 г., 60,9% - в 2016г.

Банком были разработаны новые услуги для повышения лояльности старых и привлечения новых клиентов. Была налажена работа контакт-центра. По итогам 2016 года 79% клиентов, позвонивших в контактный центр, были обслужены в течение 30 секунд, при этом доля потерянных вызовов не превысила 5%.

Мир не стоит на месте, следовательно, и банковскому бизнесу необходимо развитие. Цифровые эксперименты уже не являются прерогативой стартапов, а стали полем масштабной «битвы» ведущих банков страны. МТС-Банк в своем будущем планирует уйти от традиционного банка к цифрону.

Для реализации данного перехода в Банке планируется изменение модели развития, чтобы стать гибкой клиентоориентированной организацией, активно интегрированной в «цифровой мир».

МТС-Банк планирует к 2019г. стать универсальным банком с передовыми цифровыми каналами и легкой сетью на базе РТК в рознице и корпоративным блоком, ориентированным на средних клиентов, с фокусом на транзакционный сервис и оборотное кредитование.

В работе были выдвинуты основные предложения для развития МТС-Банка. Это клиентоориентированность, гибкость и уход в «цифровой мир».

Банку необходимо наладить свою работу таким образом, чтобы вся деятельность была вокруг потребностей клиента, а не процессов и систем.

Для реализации данных целей, Банку в первую очередь необходимо пересмотреть стандарты обслуживания клиента. Для того чтобы внедрить в банковскую систему что-либо новое, необходимо чтобы это новшество приняли сотрудники, в-первую очередь напрямую обслуживающие клиентов

Гибкий метод управления проектом Agile представляет собой несколько определенных жесткими дедлайнами этапов работы — спринтов, позволяя команде постоянно оценивать результаты проделанной работы и получать отзывы от заказчика и других участников проекта. Такой подход позволяет совершать мгновенные изменения продукта при поступлении новых требований.

Ключевой задачей для МТС-Банка является научиться работать в интегрированных командах, которые будут состоять из специалистов по маркетингу, продуктологов, коммерческих специалистов, дизайнеров, тестировщиков, аналитиков, ИТ-специалистов.

Наиболее важный момент – создание цифровой архитектуры. Банк должен признать, что он находился вне цифрового процесса и теперь должен перестроиться.

### Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс РФ, (в посл. ред.);
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 г. № 391-1-ФЗ, (в посл. ред.);
3. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 г. № 39-ФЗ, (в посл. ред.);
4. Федеральный Закон "О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации" от 23.12.2003 г. № 177-ФЗ, (в посл. ред.);
5. Федеральный Закон "О валютном регулировании и валютном контроле" от 10.12.2003 г. № 173 –ФЗ, (в посл. ред.);
6. Федеральный Закон «Закон о потребительском кредите (займе)» от 21.12.2013г. № 353-ФЗ, (в посл. ред.);
7. Федеральный закон "О кредитных историях" от 30.12.2004 г. № 218 –ФЗ, (в посл. ред.);
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ, (в посл. ред.);
9. Федеральный закон «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ, (в посл. ред.);
10. Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 г. № 102-ФЗ, (в посл. ред.);
11. Инструкция ЦБ РФ от 30.05.2014 г. № 153-И «Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам), депозитных счетов», (в посл. ред.);
12. Инструкция ЦБ РФ от 28.06.2017 г. № 180-И «Об обязательных нормативах банков», (в посл. ред.);
13. Письмо ЦБ РФ от 10.02.1992 г. № 14-3-20 «Положение «О сберегательных и депозитных сертификатах кредитных организаций», (в посл. ред.);

14. Письмо ЦБ РФ от 25.03.2013 г. № 48-Т «Об использовании информации для оценки кредитного риска по выданной ссуде», (в посл. ред.);
15. Положение ЦБ РФ от 01.12.2015 г. № 507-П «Об обязательных резервах кредитных организаций», (в посл. ред.);
16. Положение ЦБ РФ от 28.06.2017 г. № 590-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности», (в посл. ред.);
17. Положение ЦБ РФ от 24.12.2004 г. № 266-П «Об эмиссии платежных карт и об операциях с их использованием», (в посл. ред.);
18. Положение ЦБ РФ от 20.03.2006 г. № 283-П «Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери», (в посл. ред.);
19. Указание Банка России от 24.11.2016 г. № 4212-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный Банк Российской Федерации», (в посл. ред.);
20. Арцыбашева А.А. Роль банковских вкладов в формировании ресурсной базы кредитной организации // Наука и практика регионов. 2017. № 1. С. 41–45;
21. Бычков В.П. О банковских резервах / В. П. Бычков, А. В. Бердышев // Банковское дело. - 2013.- № 4. - С. 25;
22. Вербицкий А.С., Ягупова Е.А. Роль депозитов физических лиц в формировании ресурсов в коммерческих банках России // Вестник науки и творчества. 2016. № 4. С. 35–40;
23. Воронова Н. С., Мирошниченко О. С. Подходы к структурированию понятийного аппарата теории банковского капитала // Финансы и кредит. — 2013. — № 34 (562). — С. 9–19;

24. Головизнина Н.Э., Лактаева С.А. Начисление и выплата процентов по вкладам физических лиц // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2013. № 4. С. 27 – 36;
25. Головлева К.В. Депозиты как инструмент привлечения сбережений населения // Новая наука: стратегии и векторы развития. 2015. № 5-1. С. 101–105;
26. Господарчук Г.Г., Аникин А.В. Оценка уровня стабильности российской банковской системы // Деньги и кредит. - 2014. - N 5. - С.24-30;
27. Демина Е.И., Гребенюк Т.Г., Телегин А.В. ПРОБЛЕМЫ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 7-3. – С. 450-453;
28. Исаев Р. «Цифровой банк: особенности построения и перспективы» // Информационно-практический портал «Банкирам», <http://www.bankiram.pro>, дата обращения 05.09.2017г.;
29. Кузякова В. В. Понятия и классификация депозитов банка // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 321-324;
30. Продолятченко П.А. Характеристика сущности депозита и депозитных отношений // Новая наука: проблемы и перспективы. 2015. № 1. С. 202–207;
31. Пухов А.В. «Продажи и управление бизнесом в розничном банке / А.В. Пухов»: ЦИПСИР; КНОРУС; Москва; 2012.;
32. Рудская Е. Н., Полтавская Ю. Ю. Необанки: мировой опыт и перспективы // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 959-969;
33. Сабилов М., Характеристика диверсифицированного кредитного портфеля коммерческого банка, Аудитор, 2014, №10, С. 47;
34. Сагитдинов М. К вопросу об анализе деятельности коммерческого банка // Банковское дело. 2013. №10. – С.7;

- 35.Сандрыгайло В.П., Федотова Г.В. Понятие депозита и его виды // Управление. Бизнес. Власть. 2015. № 3. С. 47–51;
- 36.Сплошнов С.В. «Банковский розничный бизнес/ С.В. Сплошнов, Н.Л.Давыдова»: УП «Издательство “Вышэйшая школа”»; 2012;
- 37.Крис Скиннер «Цифровой банк. Как создать цифровой банк или стать им» / Крис Скиннер: Манн, Иванов и Фербер; Москва, 2015;
- 38.Банковское дело / Отв. ред. Тавасиев А.М. - М.: Юрайт, 2016. - 647с.;
- 39.Деньги. Кредит. Банки. Ценные бумаги. Практикум: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под. ред. Е.Ф.Жукова.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ -ДАНА, 2013г.;
- 40.<http://www.bankir.ru>, дата обращения 11.09.2017г.;
- 41.Официальный сайт Центрального Банка России, [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru), дата обращения 04.09.2017г.;
- 42.Официальный сайт ПАО «МТС-Банк» [www.mtsbank.ru](http://www.mtsbank.ru), дата обращения 11.09.2017г.;
- 43.Годовой отчет ПАО «МТС-Банк» за 2014 г.;
- 44.Годовой отчет ПАО «МТС-Банк» за 2015 г.;
- 45.Годовой отчет ПАО «МТС-Банк» за 2016 г.;
- 46.Консолидированная финансовая отчетность по МСФО ПАО «МТС-Банк» за 2015 год;
- 47.Консолидированная финансовая отчетность по МСФО ПАО «МТС-Банк» за 2016 год;
- 48.Каталог и услуг для клиентов – физических лиц по операциям с ценными бумагами, депозитарными услугам, вкладам, кредитам, программам добровольного страхования ПАО «МТС-Банка»;
- 49.Общие условия комплексного банковского обслуживания физических лиц в ПАО «МТС-Банк»;

50. Условия предоставления кредита и открытия банковского счета в ПАО «МТС-Банк»;
51. Условия открытия и совершения операций по банковским вкладам ПАО «МТС-Банк»;
52. Условия получения и использования расчетных банковских карт для клиентов ПАО «МТС-Банк».

## Приложения

### Приложение 1 – Целевая бизнес-модель МТС-Банка

