

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятиях (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Анализ и развитие операций с пластиковыми картами в коммерческом банке</b>

УДК 336/713:336.722.242.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 3202	Ганина Е.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В..			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятиях (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3 – 3202	Ганиной Е.С.

Тема работы:

<b>Анализ и развитие операций с пластиковыми картами в коммерческом банке</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 26.02.2016г. № 1590/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p>Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Объект исследования – Красноярское ОСБ №8646;</li><li>2. Организация безналичных расчетов с использованием пластиковых карт;</li><li>3. Территория обслуживания Сибирского банка включает Алтайский и Красноярский края, Республику Алтай, Республику Тыва, Республику Хакасия, Кемеровскую, Новосибирскую и Томскую области;</li><li>4. Анализ рынка пластиковых карт в Красноярске;</li><li>5. Построение конкурентного профиля основных игроков рынка пластиковых карт;</li><li>6. Краткая характеристика ОСБ №8646 (организационно – правовая форма, организационная структура банка, основные показатели развития и т.д.);</li><li>7. Анализ операций с пластиковыми картами ОСБ №8646;</li><li>8. Организация операций с пластиковыми картами ОСБ №8646</li></ol>
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения особенностей безналичных расчетов с использованием пластиковых карт;</li> <li>2. Целью данной дипломной работы является всестороннее изучение организации и практики осуществления безналичных расчетов с использованием пластиковых карт в Красноярском ОСБ №8646;</li> <li>3. Рассмотрение теоретических основ операций с пластиковыми картами;</li> <li>4. Анализ и организация операций с использованием пластиковых карт в ОСБ №8646;</li> <li>5. Определение основных направлений улучшения организации операций с пластиковыми картами ОСБ №8646</li> </ol>
---	---

<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Рисунок 1.1 – Структура дебетовых и кредитных карт, выпущенных кредитными организациями на 01.07.2015 г.</li> <li>2.Рисунок 1.2 – Количество дебетовых и кредитных карт, выпущенных кредитными организациями на 01.07.2015 г.</li> <li>3.Рисунок 1.3 – Объем операций, совершенных с использованием платежных карт, млн. руб.</li> <li>4.Рисунок 2.1 – Структура управления Сбербанки России</li> <li>5.Рисунок 2.2 – Цели и задачи Сбербанка до 2018г.</li> <li>6.Рисунок 2.3 – Организационная структура Красноярского ОСБ №8646</li> <li>7.Рисунок 2.4 – Конкурентный профиль Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт</li> <li>8.Рисунок 2.5 – Конкурентный профиль Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт</li> <li>9.Рисунок 3.1 – Структура расчетов по средствам банковских карт на территории Красноярского края за 2014 – 2015гг.</li> </ol>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы  
*(с указанием разделов)*

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т. В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 3202	Ганина Е.С.		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 105 с., 9 рис., 21 табл., 50 источников.

Ключевые слова: банк, пластиковая карта, дебетовая карта, кредитная карта, эквайринг, процентный доход, зарплатный проект, система скоринга, кредитный лимит, банкомат.

Объектом исследования является Красноярское ОСБ №8646.

Цель работы – всестороннее изучение организации и практики осуществления безналичных расчетов с использованием пластиковых карт в Красноярском ОСБ №8646.

В процессе исследования проводился анализ работы с пластиковыми картами Красноярского ОСБ №8646.

В результате исследования были разработаны основные направления повышения эффективности работы с пластиковыми картами.

Основные экономические характеристики: на долю Сбербанка России по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Степень внедрения: мероприятия предложены к внедрению в Красноярском ОСБ №8646.

Область применения: предложенные мероприятия по повышению эффективности работы с пластиковыми картами могут быть использованы в территориальных отделениях Сбербанка.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке мероприятий социальной политики банка.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик повышению эффективности работы с пластиковыми картами в Сбербанке.

## Оглавление

Реферат .....	4
Введение.....	6
1 Теоретические основы операций с пластиковыми картами в коммерческом банке .....	8
1.1 Пластиковые карты и операции с ними в коммерческом банке .....	8
1.2 Управление операциями с пластиковыми картами в коммерческом банке .....	18
1.3 Современные тенденции развития операций с пластиковыми картами в России .....	25
2 Красноярское ОСБ №8646 на рынке пластиковых карт г. Красноярска .....	33
2.1 Сбербанк России: современное состояние и тенденции развития .....	33
2.2 Красноярское ОСБ №8646 и его операции с пластиковыми картами.....	39
2.3 Красноярское ОСБ №8646 на рынке пластиковых карт г. Красноярска .....	48
3 Совершенствование управления операциями с пластиковыми картами в ОСБ №8646 .....	57
3.1 Анализ операций с пластиковыми картами .....	57
3.2 Организация операций с пластиковыми картами.....	64
3.3 Рекомендации по развитию операций с пластиковыми картами.....	72
4 Социальная ответственность .....	84
Заключение.....	94
Список используемых источников .....	97
Приложение А Бухгалтерская отчетность ПАО «Сбербанк» .....	102
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк».....	103
Приложение В Отчет о движении денежных средств ПАО «Сбербанк» .....	104

## **Введение**

Российские банки активно работают с международными системами, но вместе с тем они участвуют в конкурентной борьбе за лидерство на внутреннем рынке высоких технологий, формируя свои электронные режимы платежей и расчетов или объединенные виды пластиковых карт. Обозначилась тенденция к слиянию мелких локальных платежных систем с системами национального масштаба, что связано с территориальным расширением обслуживания и функциональностью карточных продуктов.

Нарастающая конкуренция в банковском секторе и развитие современных информационных технологий вынуждает коммерческие банки использовать усовершенствованные методы сбыта своих продуктов и обслуживания клиентов. Осуществление удаленного обслуживания дает возможность банкам существенно расширить собственную сбытовую сеть, использовав меньше средств, чем на содержание филиальных сетей; уменьшить себестоимость и расширить перечень предоставляемых услуг; поднять качество и скорость обслуживания; закрепиться на новых территориальных рынках с минимальными затратами и т.д.

В связи с этим необходимость исследования способов расчетов с банковскими пластиковыми картами, а также разработки мероприятий по развитию и совершенствованию особенно актуально.

Целью данной работы является всестороннее изучение организации и практики осуществления безналичных расчетов с использованием пластиковых карт в Красноярском ОСБ №8646.

Объект исследования – Красноярское ОСБ №8646. Предмет исследования – операции с пластиковыми картами в коммерческих банках.

В соответствии с поставленной целью, в работе были поставлены и решены следующие задачи:

– рассмотреть основные теоретические аспекты и направления совершенствования продуктового ряда банковских карт;

- изучить методические основы организации безналичных расчетов;
- изучить технологические этапы процесса выпуска пластиковых карт;
- провести экономическую оценку деятельности ОАО «Сбербанк России», т. е. состояние его активов, пассивов и структуры ресурсов банка в целом;
- проанализировать состояние операций с пластиковыми картами в Красноярском ОСБ №8646;
- сформировать рекомендации по совершенствованию данной группы операций и повышения их доходности.

При написании дипломной работы были использованы следующие методы исследования: сравнительный, аналитический, а также системный и комплексный подходы. В качестве инструментария использовались методы группировок, оценок, сравнения и аналогий. Также проводился анализ и обобщение эмпирических данных.

Теоретическими и методологическими основами диссертационного исследования явились научные издания отечественных и зарубежных ученых по теме дипломной работы, публикации в периодической печати; материалы научно – практических конференций и семинаров, посвященные вопросам функционирования платежных систем, организованных на обороте пластиковых карт; функционирующие законодательные и нормативно – правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность платежных систем и операций с использованием банковских пластиковых карт.

Практическую основу работы составляют материал предоставленный отделом банковских технологий и экономической службой Красноярского ОСБ №8646.

# **1 Теоретические основы операций с пластиковыми картами в коммерческом банке**

## **1.1 Пластиковые карты и операции с ними в коммерческом банке**

Пластиковая карта – пластина стандартных размеров (чаще всего ISO 7810 54 x 86 x 0,76мм), изготовленная из специальной, устойчивой к механическим и термическим воздействиям пластмассы. Существуют пластиковые карты, различающиеся по своему назначению, функциональным и техническим характеристикам [11, с.23].

Пластиковые карты применяются (возможно несколько применений для одной карты):

- для опознания их владельца;
- как аналог платежных средств;
- для участия в программах лояльности (мини – карты/брелоки, подарочные, дисконтные, рекламные/клубные, пропуска/удостоверения, сертификаты качества для готовой продукции, бесконтактные карты и т. п.).

Первые карты появились в США. Это были кредитки, но они не являлись банковскими и подтверждали только кредитоспособность владельца вне его банка. Их изготавливали из картона. В 1914 году некоторые магазины и рестораны стали выдавать богатым клиентам такие карточки для использования в качестве документа при оформлении сделки. Таким образом магазины стремились «привязать» к себе клиента, что впоследствии назвали программой лояльности клиентов (loyalty programs) [14, с. 45].

В 1920 – х годах карты из «чистых» магазинов и ресторанов перешли на «грязные» бензоколонки (так появилось название «бензиновые карты»). Надо было менять материал, и в 1928 году бостонская компания Farrington Manufacturing выпустила первые металлические карты. На них выдавливались (эмбоссировались) идентификационные данные, что позволило в некоторой степени автоматизировать процедуру приема карты.

Начало банковским кредитным картам положил Джон С. Биггинс, один из специалистов по потребительскому кредиту из Национального банка Flatbush в Бруклине. В 1946 году он организовал работу по кредитной схеме Charge – it, которая предусматривала расписки, принимавшиеся местными магазинами от клиентов за мелкие покупки. По совершении покупки магазин сдавал эти расписки в банк, который оплачивал их со счетов покупателей.

Первой массовой платежной карточной системой была созданная в 1949 году компания Diners Club. Главным отличием ее от предыдущих систем было то, что между клиентами и коммерческими компаниями существовал посредник, который берет на себя проведение расчетов. Именно это позволило Diners Club стать первой и очень массовой универсальной картой.

Далее вместе с развитием рынка Соединенных Штатов Америки операции с картами стали внедряться повсеместно. В 1951 году Diners Club дала первую лицензию на использование своих схем и своего имени в Великобритании. И уже после этого появились такие известные платежные системы, как Visa, MasterCard и American Express.

В бывшем СССР карты международных систем появились еще в 1969 г. Но это были карты, эмитированные зарубежными компаниями и банками. В Советском Союзе начала создаваться сеть предприятий, принимающих эти карты в качестве платежного средства. Именно в 1969 г. было подписано первое соглашение такого рода с компанией Diners Club. В 1974 г. на нашем рынке появилась American Express, в 1975 г. VISA (тогда еще BankAmeriCard) и Eurocard, в 1976 г. – японская JCB. С советской стороны все соглашения подписывались Всесоюзным акционерным обществом (ВАО) «Интурист», которое и организовывало расчеты по пластиковым картам в валютных магазинах «Березка» и гостиницах» [37, с. 64].

Однако «век пластиковых карт» в России начался в разгар перестройки, в 1989 году, когда Внешэкономбанк СССР выпустил в обращение Eurocard/MasterCard. «Кредобанк» осенью 1991 года первым среди российских коммерческих банков выпустил карту «Виза», затем эмиссией банковских карт

стали заниматься «Мост – банк», «Мосбизнесбанк», «Элбимбанк» и другие банки.

В 1995 году была создана российская компания «Diners Club», которая, будучи самостоятельным юридическим лицом, представляет интересы международной платежной организации. Эмиссию карт «Diners Club» осуществляют банки, получившие на то соответствующие права.

Рассмотрим нормативную базу пластиковых карт. Основные принципы функционирования платежных карт изложены в Положении ЦБ РФ «Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт» (утв. ЦБ РФ 24.12.2004 N 266 – П) [4]. Однако необходимо отметить, что данное положение в большей степени касается экономического аспекта регулирования отношений по банковской карте. Неясным остается вопрос о договорном регулировании отношений, связанных с банковскими картами, права и обязанности сторон, ответственность, охрана прав сторон и т.д.

Правовое регулирование данного вопроса предусмотрено в этом случае Гражданским кодексом РФ [1, 2], Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» [5], Федеральным законом «О валютном регулировании и валютном контроле», Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ». В том случае, если банковские карты используются физическими лицами, то отношения регулируются также Законом о защите прав потребителей.

Согласно п. 1.4 Положения № 266 – П, банковская карта признается инструментом безналичных расчетов, предназначенным для совершения физическими лицами, в том числе уполномоченными юридическими лицами, операций с денежными средствами, находящимися у эмитента, в соответствии с законодательством РФ и договором с эмитентом. Держателем банковской карты может выступать как физическое, так и юридическое лицо и индивидуальный предприниматель.

В соответствии с п. 1.5 Положения № 266 – П, кредитная организация вправе осуществлять эмиссию банковских карт следующих видов: расчетных, кредитных и предоплаченных. Главной особенностью кредитной банковской карты является то, что исполнение обязательств по сделкам, совершенным с ее использованием, осуществляется клиентом за счет предоставленных кредитной организацией денежных средств в виде кредита на условиях платности, срочности и возвратности, в пределах расчетного лимита в соответствии с условиями кредитного договора.

В случае выдачи расчетной (дебетовой) карты ее держателю также может предоставляться кредит банком – эмитентом (овердрафт), в случае отсутствия или недостаточности денежных средств на банковском счете держателя карты. Предоставление такого кредита регулируется ст. 850 Гражданского кодекса Российской Федерации. Здесь необходимо также отметить, что наличие у держателя карты обязательств перед банком – эмитентом отличает расчетные и кредитные банковские карты от предоплаченных, основанием для выдачи которых является договор, не предусматривающий открытие держателю карты банковского счета или предоставление ему кредита. Для физических лиц кредитные организации осуществляют эмиссию всех трех видов карт, а для юридических лиц – только расчетных и кредитных.

В отношениях, связанных с использованием банковских карт, участвуют:

- сам держатель карты;
- расчетный агент (банк);
- банк – эмитент, с которым держатель карты заключает договор;
- процессинговый центр, который осуществляет обеспечение технологического и информационного взаимодействия участников операций с банковскими картами;
- эквайрер – кредитная организация, которая осуществляет расчеты с организациями торговли (услуг) по операциям торговли (услуг), совершаемым

с использованием платежных карт, и (или) выдает наличные денежные средства держателям платежных карт, не являющимся клиентами указанных кредитных организаций;

- предприятия торговли и услуг, с которыми заключены договоры о расчетах с применением банковских карт;

- платежная система как организатор расчетов [7, с. 34].

Кредитные организации вправе одновременно производить эмиссию банковских карт, эквайринг платежных карт, а также распространение банковских (платежных) карт. Такого рода деятельность может осуществляться кредитными организациями на основании внутрибанковских правил, разрабатываемых самими кредитными организациями в соответствии с законодательством, банковскими правилами и правилами участников расчетов с использованием банковских карт.

Внутрибанковские правила утверждаются органом управления кредитной организации, уполномоченным на это ее уставом, и, в зависимости от особенностей деятельности кредитной организации, должны содержать следующие сведения и правила:

- порядок деятельности кредитной организации, связанной с эмиссией банковских карт, эквайрингом платежных карт, распространением банковских и платежных карт;

- порядок осуществления расчетов по операциям с использованием платежных карт;

- систему управления рисками при осуществлении операций с использованием платежных карт, включая порядок оценки кредитного риска;

- порядок действий кредитной организации в случае утраты держателем платежных карт;

- описание документооборота и технологии обработки учетной информации по операциям, совершаемым с использованием платежных карт;

- порядок хранения платежных карт до процедуры персонализации (не персонализированных платежных карт), а также перемещения не

персонализированных платежных карт в пределах кредитной организации и передачи их на персонализацию;

– порядок предоставления денежных средств клиенту в валюте Российской Федерации и в иностранной валюте для расчетов по операциям, совершаемым с использованием расчетных и кредитных карт, а также возврата указанных денежных средств, начисления процентов на суммы предоставленных денежных средств и уплаты их клиентом в соответствии с законодательством и нормативными актами Банка России;

– другие правила, регулирующие вопросы проведения расчетов по операциям, совершаемым с использованием платежных карт (п. 1.11 Положения Банка России № 266 – П).

В соответствии с этим Положением ЦБ, каждая Кредитная организация может выпускать банковские карты следующих видов:

Расчетная (дебетовая) карта – предназначена для совершения операций в пределах установленной суммы денежных средств (расходного лимита). Расчеты по такой карте осуществляются за счет денежных средств клиента, находящихся на его банковском счете, или за счет кредита, предоставляемого клиенту в соответствии с договором банковского счета при недостаточности или временном отсутствии на банковском счете денежных средств (овердрафт).

Кредитная карта – предназначена для совершения операций, расчеты по которым осуществляются за счет денежных средств, предоставленных кредитной организацией – эмитентом клиенту в пределах установленного лимита в соответствии с условиями кредитного договора.

Предоплаченная карта – предназначена для совершения ее держателем операций, расчеты по которым осуществляются кредитной организацией – эмитентом от своего имени, и удостоверяет право требования держателя предоплаченной карты к кредитной организации – эмитенту по оплате товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности) или выдаче наличных денежных средств [12, с. 98].

Банковская платежная карта – это универсальный платежный инструмент, с помощью которого физические лица (держатели карт) могут осуществлять проведение следующих операций:

- получать наличные денежные средства в валюте Российской Федерации или иностранной валюте на территории Российской Федерации;
- получать наличные денежные средства в иностранной валюте за пределами территории Российской Федерации;
- оплачивать товары (работы, услуги, результаты интеллектуальной деятельности) в валюте Российской Федерации на территории Российской Федерации, а также в иностранной валюте – за пределами территории Российской Федерации;
- иные операции в валюте Российской Федерации, в отношении которых законодательством Российской Федерации не установлен запрет (ограничение) на их совершение;
- иные операции в иностранной валюте с соблюдением требований валютного законодательства Российской Федерации [34, с. 64].

Существует много признаков, по которым можно классифицировать пластиковые карты.

1. По материалу, из которого они изготовлены:

- бумажные (картонные);
- пластиковые;
- металлические.

В настоящее время практически повсеместное распространение получили пластиковые карты. Однако, для идентификации держателя карты часто используются бумажные (картонные) карты, запаянные в прозрачную пленку. Это ламинированные карты. Ламинирование является довольно дешевой и легкодоступной процедурой, но если карта используется для расчетов, то с целью повышения защищенности от подделок применяют более совершенную и сложную технологию изготовления карт из пластика. В то же время, в отличие от металла, пластик легко поддается термической обработке и

давлению (эмбоссированию), что весьма важно для персонализации карты перед выдачей ее клиенту [20, с.73].

По назначению:

- идентификационные;
- информационные;
- для финансовых операций.

3. На основании сферы действия:

– двусторонние системы – возникли на базе двусторонних соглашений между участниками, при которых карты могут использоваться для покупки товаров в замкнутых сетях, контролируемых одним эмитентом (универмаги, бензоколонки и т. д.);

– многосторонние (универсальные) системы – предоставляют держателям карт возможность покупать товары у различных торговцев и организаций сервиса, которые признают эти карты в качестве платежного средства.

4. По категории клиентуры, на которую ориентируется эмитент:

- обычные карты;
- карты премиум класса.

Обычные карты предназначены для рядового клиента. Это, например, Visa Classic, Visa Electron, Eurocard/MasterCard Mass (Standard), Cirrus Maestro .

К премиум классу относят карты серии Gold/Platinum – престижные карты, подчеркивающие солидность его обладателя. Используются как элемент имиджа и являются гарантией повышенного внимания при обслуживании.

MasterCard World и MasterCard World Signia – карты эксклюзивного уровня, тиражи их выпуска строго лимитированы, карты кредитные, причем в ряде случаев банк не ограничивает возможность пользования кредитом какой – либо фиксированной суммой.

Visa Signature, Visa Infinite – карты для особо состоятельных клиентов, отличительными особенностями являются, их повышенный лимит на

различные группы операций по картам, эксклюзивные услуги в области отдыха, в ряде случаев – кредитный лимит неограничен [48, с. 92].

5. По характеру владения:

- индивидуальная карта, выдаваемая отдельным клиентам банка;
- «дополнительная» (семейная) карта, выдаваемая к одному карточному счету;

- корпоративная выдается юридическому лицу, на основе этой карты могут выдаваться индивидуальные карты избранным лицам (руководителям, главному бухгалтеру или иным сотрудникам). Им открываются персональные субсчета, «привязанные» к корпоративному карточному счету. Ответственность перед банком по корпоративному счету имеет организация, а не индивидуальные держатели корпоративных карт.

6. По типу эмитента:

- банковские карты, эмитент – банк или консорциум банков;
- коммерческие карты, выпускаемые коммерческими фирмами или группой коммерческих фирм;

- карты, выпущенные организациями, чьей деятельностью непосредственно является эмиссия пластиковых карт и создание инфраструктуры по их обслуживанию.

7. По территориальному охвату:

- международные, действующие в нескольких странах;
- национальные, действующие в пределах какого – либо государства;
- локальные, используемые на части территории государства;
- карты, действующие в одном конкретном учреждении (холдинге, сети этого холдинга).

8. По типу носителя информации карты:

- графическая запись;
- эмбоссирование;
- штрих – кодирование;
- кодирование на магнитной полосе;

- чип;
- оптические карты.

Таблица 1.1 – Типы карт

<b>классификационный признак</b>	<b>виды карт</b>
по типу совершаемых операций	дебетовая
	кредитовая
	предоплаченная
по материалу изготовления	бумажные
	пластиковые
	металлические
по назначению	идентификационные
	информационные
	для финансовых операций
по сфере действия	двусторонние
	многосторонние (универсальные)
по категории клиентуры	обычные карты
	карты премиум – класса
по характеру владения	индивидуальная
	дополнительная
	корпоративная
по типу эмитента	банковские
	коммерческие
по территориальному охвату	международные
	национальные
	локальные
	корпоративные
по типу носителя информации	графическая запись
	эмbossирование
	штрих – кодирование
	кодирование на магнитной полосе
	чипирование
	оптические карты

Держатели могут осуществлять с использованием банковских карт любые операции, которые не запрещены и не ограничены законодательством, в частности:

- получение наличных денежных средств в валюте Российской Федерации или иностранной валюте на территории Российской Федерации;

– получение наличных денежных средств в иностранной валюте за пределами территории Российской Федерации;

– оплата товаров в валюте Российской Федерации на территории Российской Федерации, а также в иностранной валюте за пределами территории Российской Федерации[45, с. 74].

Держатели расчетных и кредитных карт могут осуществлять операции в валюте, отличной от валюты счета, в порядке и на условиях, указанных в договоре банковского счета или в кредитном договоре.

## **1.2 Управление операциями с пластиковыми картами в коммерческом банке**

Организация операций по пластиковым картам зависит от их вида и может быть разных ступеней сложности и масштабности.

На нижней ступени находится обслуживание карточек других банков и платежных систем. Банк в своих отделениях и пунктах обмена валют выдает наличные деньги держателям карточек, выпущенных другими банками или платежными системами. Эта форма работы не требует практически никаких капиталовложений и участия специалистов карточного бизнеса.

Распространение карточек других банков. Эту ступень необходимо отличать от более высокой – эмитирования карточек платежных систем. Банк, распространяющий карточки, заключает с эмитентом агентское соглашение, в соответствии с которым выдает своим клиентам эмитированные «чужие» карточки, ведет все расчеты с клиентами и получает за это некоторые доходы от эмитента. Эта ступень работы также не требует специальных капиталовложений. Расходы у банка появляются только в связи с появлением клиента, за счет которого они сразу же и компенсируются. Фактически все предварительные расходы несет в этом случае эмитент. Эта ступень наиболее целесообразна для небольших и средних банков, которым трудно быстро набрать несколько тысяч держателей карточек, за счет обслуживания которых

банк только и может окупить в разумные сроки полномасштабную карточную программу более высокого уровня. На этой ступени также работает значительное количество банков, распространяющих международные карточки российских и зарубежных эмитентов.

Эмитирование карточек платежных систем. Обычно в этом случае подразумеваются международные карточки «Виза», «Еврокард/МастерКард». Однако в России сейчас уже сложились национальные платежные системы, участие в которых обходится банку – эмитенту на порядок дешевле, чем в международных. Работа на этой ступени требует высококвалифицированных специалистов не только при реализации, но уже при планировании программы.

Полное членство в платежной системе. Под этим подразумевается не только выпуск карточек какой – нибудь платежной системы, но и работы по развитию и поддержанию коммерческой сети этой системы, то есть подписание договоров с магазинами, ресторанами и другими коммерческими точками, которые принимают карточку в качестве платежного средства. Эта ступень требует не только специалистов по карточкам в целом, но предполагает уже специализацию внутри подразделения, занимающегося карточками. Само собой разумеется, что работа на этой ступени предполагает еще больших первоначальных затрат, и еще больше зависит от организации бизнеса.

Работа в первом уровне платежной системы. Такая карточная программа подразумевает, что банк не только сам уверенно реализует полномасштабную карточную программу, но обслуживает банки второго уровня, то есть дает авторизацию, принимает и обрабатывает информацию о прошедших у них карточных операциях и производит от их имени расчеты с платежной системой [30, с.54].

Доходы от эмитирования карточек складываются из взимаемых с клиента:

- ежегодной ставки за выпуск карточки и обслуживание счета (сервисная ставка);
- комиссии за операции выдачи наличных денег;

- комиссии за операции безналичной оплаты в коммерческой сети;
- комиссии за конвертацию, если ее будет осуществлять ваш банк, для мультивалютных (российских) карточек.

Расходы по организации и реализации карточной программы складываются из следующих крупных блоков:

- вступительный взнос в платежную систему, консультации по организации и разработке бизнес – плана, обучение сотрудников;
- приобретение пластиковых карточек и оборудования;
- приобретение или оплата создания компьютерной программы ведения карточных счетов, обучение работе с ней;
- оплата расходов, связанных с обработкой операций (процессингом);
- расходы на рекламу, информирование клиентов, бланки сลิปов и т.п.
- зарплата сотрудников отдела банковских карточек.

Производственная цепочка в карточном бизнесе складывается из следующих звеньев.

- а) изготовление пластиковых карточек установленного в данной платежной системе формата с логотипом вашего банка.
- б) персонализация карточки, то есть тиснение номера, фамилии и номера клиента, кодировки магнитной полосы и/или электронного чипа.
- в) открытие и ведение карточных счетов клиентов.
- г) обработка операций по карточкам.
- д) проведение расчетов по операциям [35, с.84].

Каждое звено в производственной цепочке работы с карточками требует своего оборудования. Выбор и приобретение оборудования является одним из самых сложных вопросов. Во- первых, оборудование является наиболее дорогостоящим элементом карточного бизнеса. Во- вторых, набор и количество техники определяется целями и степенью масштабности карточной программы.

Что касается маркетинга карточных продуктов перед руководством банка стоят следующие задачи:

- привлечение новых карточных счетов;

- расширение сети торговых точек, принимающих карточки банка;
- кооперация с другими эмитентами карточек для разработки общих правил операций и предотвращения подделок и мошенничества;
- разработка дополнительных услуг для привлечения к своим карточным программам новых участников;
- отбор кредитоспособных владельцев карточек для продажи им других банковских продуктов [44, с.82].

Среди этих задач особое место занимает проблема привлечения новых клиентов и открытия им карточных счетов. На заре карточного бизнеса банки прибегали к массовой рассылке карточек без предварительного изучения финансового положения адресата. Эта практика привела к крупным потерям. В результате банки начали серьезно относиться к маркетингу карточек и прибегли к детальному изучению рынка персональных финансовых услуг.

Рост применения карточек и насыщение рынка привели к сокращению притока новых клиентов. Соответственно резко повысились издержки по поиску и привлечению картовладельцев.

Банки по разным причинам теряют ежегодно от 9 до 15 % карточных счетов (непогашение долга, смерть владельца, уход из банка). Поэтому требуется ежегодное привлечение 12 – 15 % новых счетов [29, с.43].

Банки должны также стимулировать активность владельцев карточек. Операции с карточками убыточны, если по карточному счету совершается одна – две операции в месяц.

Работа маркетинговых служб банка направлена на то, чтобы выявить целевые рынки для различных финансовых продуктов, услуг. Поиск целевого рынка связан с сегментацией, в сфере банковского маркетинга более удобна клиентская сегментация, так как операции различных банков лишь в незначительной степени отличаются друг от друга. Финансовые нововведения быстро распространяются и перенимаются разными банковскими учреждениями. Поэтому в основу банковских маркетинговых программ кладется принцип сегментации клиентов по ряду персональных характеристик.

Обычно учитываются такие факторы, как возраст, занятие, местожительство, социально – экономический статус. Возраст особенно важен, так как лучше как можно раньше приобщить клиента к банковскому обслуживанию и «привязать» его к себе на длительный период. Занятие клиента в значительной степени определяет уровень его доходов и образ жизни. Местожительство «привязывает» клиента к определенному отделению банка. Что касается «социально – экономического статуса», то его неохотно используют для сегментации в силу неопределенности и размытости этого понятия.

В банковском маркетинге важную роль занимает подход к оценке клиентов с позиций жизненного цикла. Этот подход позволяет выделить несколько этапов на протяжении жизни человека, для каждого из которых характерны определенные финансовые потребности и средства для их удовлетворения [17, с.24].

Банк может достаточно легко осуществить сегментацию клиентов по возрастным категориям, так как при открытии банковского счета с ними проводится беседа и заполняется карта, содержащая подробные сведения об их возрасте, уровне образования. Имея статистическое распределение клиентуры по выбранным параметрам, можно затем «привязать» определенные виды банковских продуктов к возрастным категориям.

Пример такой упрощенной матрицы «продукт/клиентский сегмент» приводится в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица продукт/клиент

<b>Клиенты Продукты</b>	<b>Молодежь</b>	<b>Молодые пары</b>	<b>Семья «со стажем»</b>	<b>Лица, вышедшие на пенсию</b>
1. Сберегательные программы	+		+	
2. Персональные ссуды	+	+		
3. Услуги по туризму	+		+	
4. Кредитные карточки	+	+	+	+

Продолжение таблицы 1.2

Клиенты Продукты	Молодежь	Молодые пары	Семья «со стажем»	Лица, вышедшие на пенсию
5.Закладные под недвижимость	+	+	+	
6. Страхование		+	+	
7. Консультации по налогам		+	+	+
8. Управление активами			+	+
9.Трастовые услуги/попечительство				+

Схемы, подобные приведенной выше, помогают определить целевой сегмент рынка, в приведенной таблице все возрастные группы предъявляют спрос на разные виды карточек и могут быть объектом соответствующей маркетинговой кампании.

Вместе с тем сегментация по возрасту и стадиям жизненного цикла носит слишком общий характер. В каждой возрастной группе потребности, вкусы и возможности в отношении банковского обслуживания могут существенно различаться в зависимости от ряда других факторов – дохода, образования, семейного положения, профессионального статуса.

Продуктом в банковской практике называется конкретный банковский документ, который оформляется банком для обслуживания клиента и проведения операции. Речь, прежде всего, должна идти о виде карточки, которая будет предложена пользователю (частная, национальная или международная, платежная или кредитная, стандартная или «премиальная», корпоративная или индивидуальная). Далее решается вопрос об отличительных чертах и льготах, сопутствующих продукту и привлекательных для потенциальных пользователей (например, срочное восстановление украденной или потерянной карточки, продление срока претензий по купленному товару).

Следующий шаг – позиционирование, то есть привязка карточки к определенной категории клиентов (сегменту).

Следует уделить внимание дизайну, который играет важную субъективную роль при выборе карточной системы.

Стоимость пользования карточкой для потребителя складывается из годового членского взноса – наиболее чувствительный фактор, на который реагирует клиент при выборе карточки. Некоторые банки не взимают первоначального взноса, чтобы стимулировать приток новых счетов.

Процентная ставка за кредит на этапе маркетинговой кампании менее важна для потребителя, так как в будущем он может воспользоваться льготным периодом, когда процент не взимается банком. Банки часто снижают ставки процента в течение первоначального периода пользования карточкой. При этом скидка должна быть существенной – не менее 3 – 4 процентных пункта против «нормальной» ставки [23, с. 31].

Когда определен вид карточки и ее ценовые характеристики, необходимо выбрать методы и средства, с помощью которых клиенту будет сделано предложение. Разрабатывается форма заявки, содержание и дизайн рекламных материалов (писем, брошюр), определяются способы коммуникаций (журналы, газеты, радио, телевидение, расклейка афиш на стендах).

Проводится рыночный анализ для определения тех категорий потенциальных клиентов, которым должна быть адресована рекламная кампания. Выделить такие сегменты достаточно трудно из-за различий вкусов и предпочтений. Для одних клиентов важен размер кредитной линии, для других – уровень процентной ставки, для третьих – связь с определенным банком. При выборе карточки клиент ориентируется не на один фактор, а на комплекс факторов (процент, величину кредитного лимита, другие услуги, предоставляемые эмитентом, удобство пользования карточкой). Если банк при проведении маркетинговой кампании выбирает в качестве целевого сегмента молодых клиентов в возрасте 25 – 30 лет, которые представляют интерес как потенциальные потребители других банковских услуг. Если же ставка делается на привлечение состоятельных клиентов, имеющих большие расходы и много путешествующих, будет предложена «золотая» карточка с множеством льгот и отсутствием лимита единовременных выплат. Основная задача при маркетинге банковских карточек – убедить большую массу людей в том, что использование

карточек вместо наличных денег удобно и выгодно им. Это непростая задача, так как способ уплаты наличными укоренился в сознании и считается наиболее простым и надежным.

### 1.3 Современные тенденции развития операций с пластиковыми картами в России

Информационной базой ежеквартального анализа является отчетность, предоставляемая кредитными организациями в Банк России на ежеквартальной основе по форме 0409250 «Сведения об операциях с использованием платежных карт и инфраструктуре, предназначенной для совершения с использованием и без использования платежных карт операций выдачи (приема) наличных денежных средств и платежей за товары (работы, услуги)».

Анализ показателей инфраструктуры и использования банковских карт (расчет и интерпретация результатов) представлен в таблице 1.3.

На сегодняшний день в мире выпущено более 1,3 млрд. пластиковых карт. Каждый год мировой оборот составляет свыше 3 трлн. долларов. Карты принимаются в 20 млн. торговых организаций [16].

Таблица 1.3 – Показатели функционирования рынка пластиковых карт

Наименование показателя	Расчет показателя	Пояснения к оценке показателя
1	2	3
Количество банкоматов, в расчете на 10 тыс. чел.	$\frac{\text{Кол. - во банкоматов}}{\text{Численность населения}}$	Позволяет оценить инфраструктуру рынка пластиковых карт конкретно взятого города, региона, России в целом. (Для анализа необходимо учитывать, что в развитых странах данный показатель находится на уровне от 8 до 10).

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Количество пос – терминалов, в расчете на 10 тыс. чел.	$\frac{\text{Колич пос – терминалов}}{\text{Численность населения}}$	<p>Позволяет оценить инфраструктуру рынка пластиковых карт конкретно взятого города, региона, России в целом. (Для анализа необходимо учитывать, что в развитых странах данный показатель находится на уровне от 100 до 200).</p>
Объемы операций, совершенных с использованием банкоматов/пос – терминалов в расчете на душу населения	$\frac{\text{Объемы безн. операций через банкоматы}}{\text{Численность населения}}$ $\frac{\text{Объемы безн. операций через пос – терм}}{\text{Численность населения}}$ $\frac{\text{Объемы операций по снятию наличности}}{\text{Численность населения}}$	<p>Характеризует уровень развития безналичных расчетов среди населения, чему способствует степень развития инфраструктуры рынка пластиковых карт.</p>
Коэффициент использования пластиковых карт, как инструмента безналичн. расчетов	$\frac{\text{Объемы безн. операций (банком + пос. терм)}}{\text{Объемы операц по снят наличн}}$	<p>Характеризует поведение держателей пластиковых карт. (Для анализа необходимо учитывать, что в развитых странах данный показатель выше 1). Положительно характеризуется рост показателя в динамике и его стремление к 1 и выше</p>
Количество банковск. карт на душу населения	$\frac{\text{Кол – во выпущ карт}}{\text{Численность населения}}$	<p>Характеризует активность банков на рынке. Показатель меньше 1 позволяет оценивать рынок как развивающийся (для развитых стран показатель равен 1–3).</p>

Основная часть российского рынка пластиковых карт контролируется крупнейшими компаниями мировых платежных систем VISA и MasterCard. На их долю приходится 60% и 35 % рынка соответственно, оставшаяся часть рынка (5%) – на другие платежные системы [12, с. 42].

Данные о количестве кредитных организаций, осуществляющих эмиссию платежных карт, представлены в табл. 1.4, из которой видно сокращение числа данных организаций, что обусловлено общей тенденцией сокращения кредитных организаций в РФ.

Таблица 1.4 – Количество кредитных организаций, осуществляющих эмиссию и/или эквайринг платежных карт (ед.)

Дата	Всего кредитных организаций	из них осуществляющие:		
		Эмиссию и/или эквайринг	эмиссию	эквайринг
на 1.01.08	1 136	709	684	609
на 1.01.09	1 108	707	678	634
на 1.01.10	1 058	700	680	629
на 1.01.11	1 012	688	673	616
на 1.01.12	978	679	668	602
на 1.01.13	956	659	653	601
на 1.01.14	923	641	633	590
на 1.01.15	834	597	588	543
на 1.07.15	797	572	568	522

В настоящее время более 71 % из существующих кредитных организаций (572 ед. из существующих 797 ед.) осуществляют эмиссию и/или эквайринг платежных карт. Количество выпущенных ими платежных карт на 01.07.2015 г. составило 234,11 млн. шт., что больше в 2,19 раз по сравнению с аналогичным показателем 2008 г. При этом количество карт, полученных владельцами по собственной инициативе, остается незначительно, подавляющее большинство карт – расчетные карты, выданные кредитными организациями в рамках зарплатных проектов (табл. 1.5) [37, с. 62].

Таблица 1.5 – Показатели, характеризующие развитие российского рынка платежных карт

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Количество эмитированных платежных карт, на начало года (тыс. шт.)	126 033	137834	191496	217463	227666
Количество эмитированных платежных карт на одного жителя, на конец года (шт.)	0,89	0,96	1,33	1,51	1,55
Объем операций, совершенных с использованием платежных карт* (млрд. руб.)	10 068,50	21283,8	25922,8	30278,1	23658,9
Средний объем операций, осуществленных по 1 карте* (тыс. руб.)	79,9	154,4	135,4	139,2	103,9
Отношение объема безналичных операций, совершенных с использованием платежных карт на территории России, к ВВП** (%)	2,5	3,4	3,9	4,2	3,4

Несмотря на экономические особенности российского рынка и консерватизм отечественного потребителя, в нашей стране расчеты по пластиковым картам становятся все более популярными. С 2010 по апрель 2015 г. рынок пластиковых карт в России неуклонно рос (см. рис. 1.1): количество выпущенных карт за данный период выросло примерно на 70% и составило 229,86 млн. (199,36 млн. дебетовых и 30,5 млн. кредитных карт).

Как показывает анализ, количество эмитированных расчетных карт кредитными организациями на 01.07.2015 г. составило 203,70 млн. шт., кредитных карт – 30,41 млн. шт., что больше на 3,98% и меньше на 4,27 % соответственно по сравнению с аналогичными показателями начала года. Снижению спроса на кредитные карты и расчетные карты с «овердрафтом» способствовали общая экономическая ситуация в стране, приведшая к снижению реальных доходов основной численности населения, сокращение количества кредитных организаций, увеличение тарифов на обслуживание.

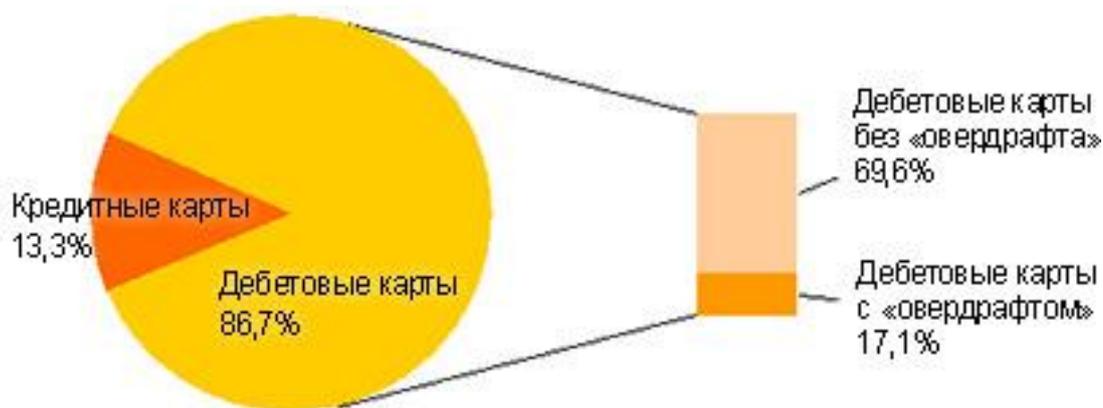


Рисунок 1.1 – Структура дебетовых и кредитных карт, выпущенных кредитными организациями на 01.07.2015 г.

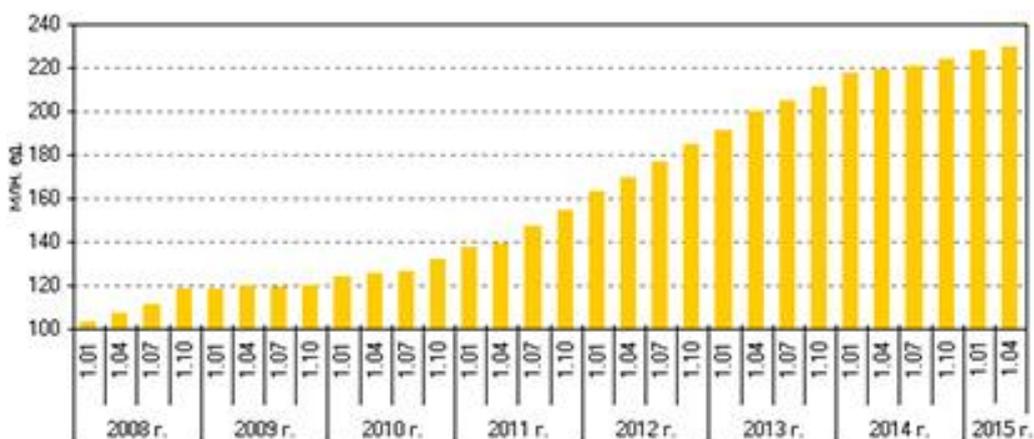


Рисунок 1.2 – Количество дебетовых и кредитных карт, выпущенных кредитными организациями на 01.07.2015 г.

Также за 2008 – 2015 гг. изменилась и структура выпущенных карт кредитными организациями. Так, до 2011 г. происходит увеличение доли расчетных карт с 91,32% до 93,06%, затем – снижение до 86,05 % [15].

Держателями карт в подавляющем большинстве являются физические лица, на долю которых приходится 99,66% эмитированных карт, что на 0,16% меньше по сравнению с 2008 г. В большинстве случаев указанная категория владельцев осуществляют транзакции по снятию наличных денег с карты, что свидетельствует об объеме операций, совершенных ими с использованием платежных карт.

Пластиковые карты все шире используются как платежное средство. При этом операции по оплате товаров и услуг с 2008 по 2015 гг. увеличились с 802,1 млн. руб. до 3990,4 млн. руб., причем с 2013 г. происходит снижение их темпа прироста с 55,05% до 37,87%. Несмотря на это в структуре операций, совершенных с использованием платежных карт наибольшую долю занимают операции по получению наличных денег 73,19 %. В 2014 г. объем данных операций составил 23 198,1 млн. руб., увеличившись на 10,95% по сравнению с предыдущим годом [8, с. 61].

Из рисунка видны сдвиги в структуре использования банковских карт. Так, за исследуемый период доля операций по оплате товаров и услуг увеличилась с 9,4% до 26,01% в 2012 году, т.е. почти в 2 раза, что говорит об увеличении использования банковских карт как платежного средства, а не только для снятия наличных.



Рисунок 1.3 – Объем операций, совершенных с использованием платежных карт, млн. руб.

Статистика операций, совершаемых с помощью пластиковых карт на территории России, показывает уверенный рост:

– объем операций в российских рублях и иностранной валюте вырос с 1 799,6 млрд. руб. в I квартале 2008 г. до 7 031,7 млрд. руб. в I полугодии 2015 г., то есть в 3,9 раза;

– количество операций в аналогичном периоде возросло с 457,7 млн. ед. до 2 548,9 млн. ед., то есть более чем в 5,5 раз.

Динамика и пропорция (структура) операций, совершенных нашими гражданами с 2008 по 2015 г.:

– снятие наличных денежных средств увеличилось с 1 663,1 млрд. руб. (352 млн. ед.) до 5 317,4 млрд. руб. (750,9 млн. ед.) – в 3,2 раза в объеме и только в 2,1 раза – в количестве операций;

– оплата товаров и услуг выросла с 136,5 млрд. руб. (105,6 млн. ед.) до 1 714,3 млрд. руб. (1 798 млн. ед.) – в 12,5 раз в объеме и в 17,2 раза в количестве операций[40,с. 69].

Все эти цифры наглядно демонстрируют рост популярности банковских платежных карт в сфере безналичных расчетов и снижение их востребованности в целях получения наличных денег. Однако следует признать, что россияне за последние 7 лет хотя и стали расплачиваться картами в 17 раз чаще, все же по – прежнему чрезмерно тяготеют к банкоматам как к оборудованию для снятия наличных.

Тем не менее, рынок пластиковых карт растет, в том числе в направлении технологического совершенствования и электронной коммерции. Уже запущены проекты по объединению функций нескольких карт в одной: такая карта является и платежным средством, и транспортной картой, и участником бонусно – накопительных программ. Компания MasterCard пошла еще дальше. Ее разработчики взялись превратить обычную пластиковую платежную карту в полноценный миникошелек. Для этого они вмонтировали в нее небольшой LCD – дисплей и набор сенсорных кнопок, которые значительно увеличили ее функционал и сделали расчеты с использованием пластиковых карт еще безопасней.

Многие эксперты предсказывают, что пластиковые платежные карты и мобильная коммерция станут в будущем единственными средствами оплаты, а наличные деньги уйдут в небытие.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что пластиковая карта – средство, пользующееся достаточным спросом на рынке банковских услуг и удобным инструментом платежа для владельцев.

Однако в сфере обслуживания платежных карт наибольшая доля рынка принадлежит не национальным платежным системам, а платежным системам VISA и MasterCard. Для решения данной проблемы необходимо:

- развитие национальной системы платежных карт;
- разработка и установление более приемлемых тарифов для участников платежной системы, чтобы впоследствии платежные агенты установили более низкие тарифы для клиентов;
- повышение безопасности обслуживания клиентов;
- осуществление контроля за деятельностью операторов платежной системы.

## **2 Красноярское ОСБ №8646 на рынке пластиковых карт г. Красноярска**

### **2.1 Сбербанк России: современное состояние и тенденции развития**

Сбербанк России – российский коммерческий банк, один из крупнейших банков России и Восточной Европы. Сбербанк России – универсальный банк, предоставляющий широкий спектр банковских услуг. На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 44,9% вкладов населения, 37,7% кредитов физическим лицам и 32,7% кредитов юридическим лицам (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Сбербанк сегодня – это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Число розничных клиентов Сбербанка в России превышает 127 млн. человек и 10 млн. за ее пределами, количество корпоративных клиентов Группы более 1,1 млн. в 22 странах присутствия.

Центральный аппарат Сбербанка России находится в Москве.

Банк имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций № 1481 от 30 августа 2010 года.

У банка имеется дочерняя инвестиционная компания ООО «Сбербанк Капитал», занимающаяся санацией и управлением заложенными в банке активами.

С 1993 по 2010 годы Сбербанк участвовал в развитии российской платёжной системы СБЕРКАРТ. С 2010 года банк участвует в проекте создания

универсальной электронной карты, являясь одним из учредителей оператора проекта ОАО «УЭК».

3 февраля 2012 года Сбербанк объявил, что создает венчурный фонд на базе венчурного подразделения «Тройки Диалог» – «Тройка Венчурз» со стратегией инвестирования в высокотехнологические компании и проекты, начальные инвестиции составят 100 млн. долл.

11 марта 2011 года стало известно о том, что Сбербанк покупает 100 % российской инвестиционной компании «Тройка диалог» за сумму в \$1 млрд.

28 декабря 2011 года Сбербанк и Cetelem (подразделение потребительского кредитования группы BNP Paribas) заключили обязывающее соглашение о создании совместного банка на рынке кредитования в точках продаж в России.

В 2011 году руководство банка объявило о начале экспансии на рынки Восточной Европы и Турции. В течение года Сбербанк сделал ряд приобретений на этих территориях:

В июле 2011 года было объявлено о приобретении банка Volksbanken International (VBI) – восточноевропейского подразделения австрийской банковской группы Volksbanken AG (тогда же стало известно, что этот банк стал одним из восьми европейских банков, не прошедших стресс – тест Европейского банковского управления). Окончательное соглашение о сделке, которую планировалось завершить до конца года и оценивавшейся в сумму от 585 € до 645 € млн., было подписано в сентябре 2011.

В декабре 2011 года Сбербанк проинформировал о приобретении специализирующегося на услугах private banking дочернего банка «ЛУКойла» в Швейцарии – SLB. Стоимость покупки составила \$80,62 млн.

В июне 2012 года Сбербанк объявил о крупнейшей своей зарубежной покупке – достижении договорённости о приобретении турецкого бизнеса франко – бельгийской группы Dexia, банка Denizbank . Предполагается, что Dexia, распродающая свои активы в связи с убытками, понесёнными в Греции,

уступит 100 – процентный контроль в Denizbank за \$3,47 млрд. (1,38 собственного капитала банка).

Центральному банку Российской Федерации принадлежит 60,25 % голосующих акций и 57,58 % в уставном капитале банка. Остальными акционерами Сбербанка России являются более 273 тысяч юридических и физических лиц. Доля физических лиц в уставном капитале банка составляет около 9 %, а доля иностранных инвесторов – более 24 %. Величина активов банка по состоянию на 1 марта 2016г. составляет 23 747 964 348 тыс. руб.

С 1996 года торги акциями Сбербанка России проводятся на российских биржах ММВБ и РТС. В марте 2007 года Банк разместил дополнительный выпуск обыкновенных акций, в результате чего, уставный капитал увеличился на 12 %, и было привлечено 230,2 млрд. рублей. Средний дневной объём торгов акциями Сбербанка составляет 40 % объёма торгов на ММВБ.

Органами управления Сбербанка являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Правление Банка. Возглавляет Правление Президент и председатель Правления Банка. С ноября 2007 года эту должность занимает Герман Греф.

Структуру управления Сбербанка России можно видеть на рисунке 2.1.

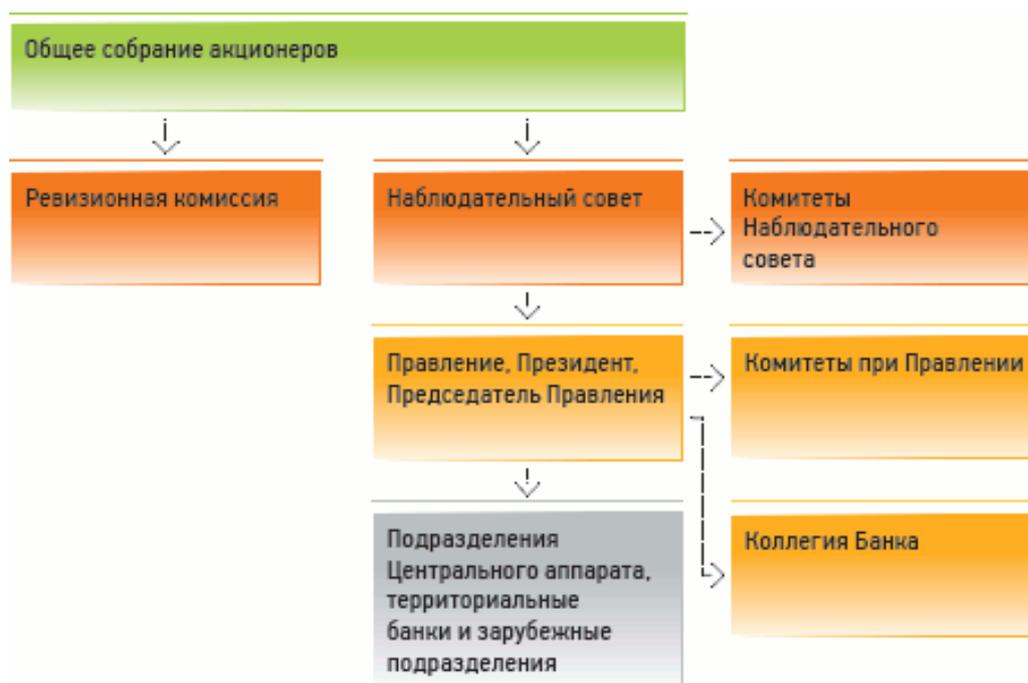


Рисунок 2.1 – Структура управления Сбербанком России

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2011 года составляют более четверти банковской системы страны (26,8%), а доля в банковском капитале находится на уровне 29,1%. Основанный в 1841 г. Сбербанк России сегодня – современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. Привлечение средств частных клиентов и обеспечение их сохранности является основой бизнеса Сбербанка, а развитие взаимовыгодных отношений с вкладчиками – залогом его успешной работы. По итогам 2011 года 46,6% хранящихся в российских банках сбережений граждан доверены Сбербанку.

Сбербанк продолжил работу по улучшению качества клиентского сервиса. Наиболее значимой услугой Сбербанка остается прием платежей населения. Их объем за год превысил 1,8 трлн. руб., общее количество принятых платежей почти достигло 1 млрд. Доля платежей, принятых по биллинговой технологии, превысила 74% в общем объеме принятых Банком платежей.

В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Сделка по покупке DenizBank была завершена в сентябре 2012 года и стала крупнейшим приобретением за более чем 170 – летнюю историю Банка.

Сбербанк также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии. В 2013 году состоялся официальный запуск бренда Сбербанка в Европе: Sberbank Slovenia (бывший Banka Volksbank d.d.) официально переименован в Sberbank banka. Volksbank BH d.d. переименован в Sberbank BH d.d. – дочерний банк Сбербанка в Боснии и Герцеговине.

В Чехии открывается дочерний банк Sberbank CZ (до февраля 2013 – Volksbank CZ). Volksbank Hungary Ltd был приобретен Сбербанком и получил новое название – Sberbank Hungary Ltd.

Корпоративно – инвестиционный бизнес Группы – Sberbank CIB – имеет собственные офисы в Нью – Йорке, Лондоне и Никосии, которые осуществляют операции на глобальных рынках и специализируются на брокерских и дилерских услугах на зарубежных биржах и для зарубежных клиентов. Дочерний банк Sberbank (Switzerland) AG является платформой для сделок по торговому финансированию и структурному кредитованию, осуществляет операции на глобальных рынках и предоставляет транзакционные услуги клиентам.

21 октября 2014 года Наблюдательный совет Сбербанка России единогласно одобрил Стратегию развития Сбербанка до 2018 года Основные направления преобразований.

Основные направления преобразований:

- максимальная ориентация на клиента и превращение Сбербанка в «сервисную» компанию по обслуживанию индивидуальных и корпоративных клиентов;
- технологическое обновление Банка и "индустриализация" систем и процессов;
- существенное повышение операционной эффективности Банка на основе самых современных технологий, методов управления, оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям за счет внедрения Производственной Системы Сбербанка, разработанной на базе технологий Lean;
- развитие операций на международных рынках, прежде всего в странах СНГ;

Цели и задачи до 2018 года:



Рисунок 2.2 – Цели и задачи Сбербанка до 2018г.

Реализация Стратегии развития позволит Банку укрепить позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующих уровню высокочассных универсальных мировых финансовых институтов.

В 2011 году Сбербанк был признан самым дорогим российским брендом, вошел в список крупнейших мировых корпораций по итогам 2010 года, стал третьим по капитализации банком в Европе.

По состоянию на март 2016г. рейтинговое агентство Fitch Ratings присвоило Сбербанку индивидуальный рейтинг AAA (rus). По информации аналитиков агентства, повышение индивидуального рейтинга Банка отражает

стабилизацию операционной среды в России, качества активов и прибыльности самого банка. Рейтинг агентства Moody's составляет Aa1.ru.

## **2.2 Красноярское ОСБ №8646 и его операции с пластиковыми картами**

Восточно – Сибирский Банк Сберегательного Банка Российской Федерации образован в соответствии с Положением о Восточно – Сибирском Банке Сбербанка России № 716 – П от 20 января 1991 г. являлся территориальным банком и был подотчетен непосредственно Правлению СБ РФ в г. Москва.

Восточно – Сибирский банк Сбербанка России является филиалом ПАО Сбербанка России и работает на огромной территории, куда входят Красноярский край, республики Тыва и Хакасия. Они располагаются в Восточно – Сибирском регионе России, что, кстати, и дало название территориальному банку. Восточно – Сибирский банк занимает лидирующие позиции в регионе:

- филиальная сеть представлена 16 отделениями и 436 внутренними структурными подразделениями.

- численность работников составляет около 6,26 тысяч человек.

- банк имеет лидирующее положение на корпоративном рынке региона, имея более 30% на рынке привлечения средств и более 40% на рынке кредитования.

- банк прочно удерживает преобладающее положение на рынке частных клиентов, имея более 60% на рынке привлеченных средств населения и более 50% на рынке кредитования частных клиентов.

Красноярское ОСБ №8646 ПАО Сбербанка России входит в состав Сибирского банка Сбербанка России, и расположено по адресу: 660028, г. Красноярск, пр. Свободный, 46.

С 1 января 2016 года Восточно – Сибирский банк был реорганизован

путем перевода в статус Красноярского отделения №8646, обслуживающего территорию Красноярского края, с наделением полномочиями головного отделения, и организационно подчинен Сибирскому банку.

Территория обслуживания Сибирского банка включает Алтайский и Красноярский края, Республику Алтай, Республику Тыва, Республику Хакасия, Кемеровскую, Новосибирскую и Томскую области.

Красноярское ОСБ действует на основании доверенности управляющего № 30 – 1/15 от 29.12.2010 г., генеральной лицензии АК СБ РФ (Сбербанка России) №1481 от 26 сентября 1996 г., согласно которой Банку предоставлено право на осуществление следующих банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте:

- Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады.

- Размещение привлеченных во вклады денежных средств физических и юридических лиц от своего имени и за свой счет.

- Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

- Осуществление расчетов по поручению физических и юридических, в том числе уполномоченных банков – корреспондентов и иностранных банков, по их банковским счетам.

- Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц.

- Купля – продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах.

- Выдача банковских гарантий.

Помимо перечисленных операций Банк осуществляет следующие сделки: доверительно управляет денежными средствами по договору с физическими и юридическими лицами; осуществляет операции с драгоценными металлами.

Красноярское ОСБ №8646 нацелено на сокращение издержек и времени

обслуживания клиентов и повышение качества обслуживания. В рамках принятой Сбербанком Стратегии развития до 2018 года Красноярское ОСБ №8646 стало пятым в системе, где развивается Производственная система Сбербанка России (ПСС). На ее основе уже удалось достичь ряда серьезных улучшений в работе банка: создана новая модель работы внутренних подразделений банка. В результате реорганизации пространства и оптимизации процессов существенно сократились очереди и повысилась производительность труда. Организационную структуру Красноярского ОСБ №8646 можно видеть на рисунке 2.3

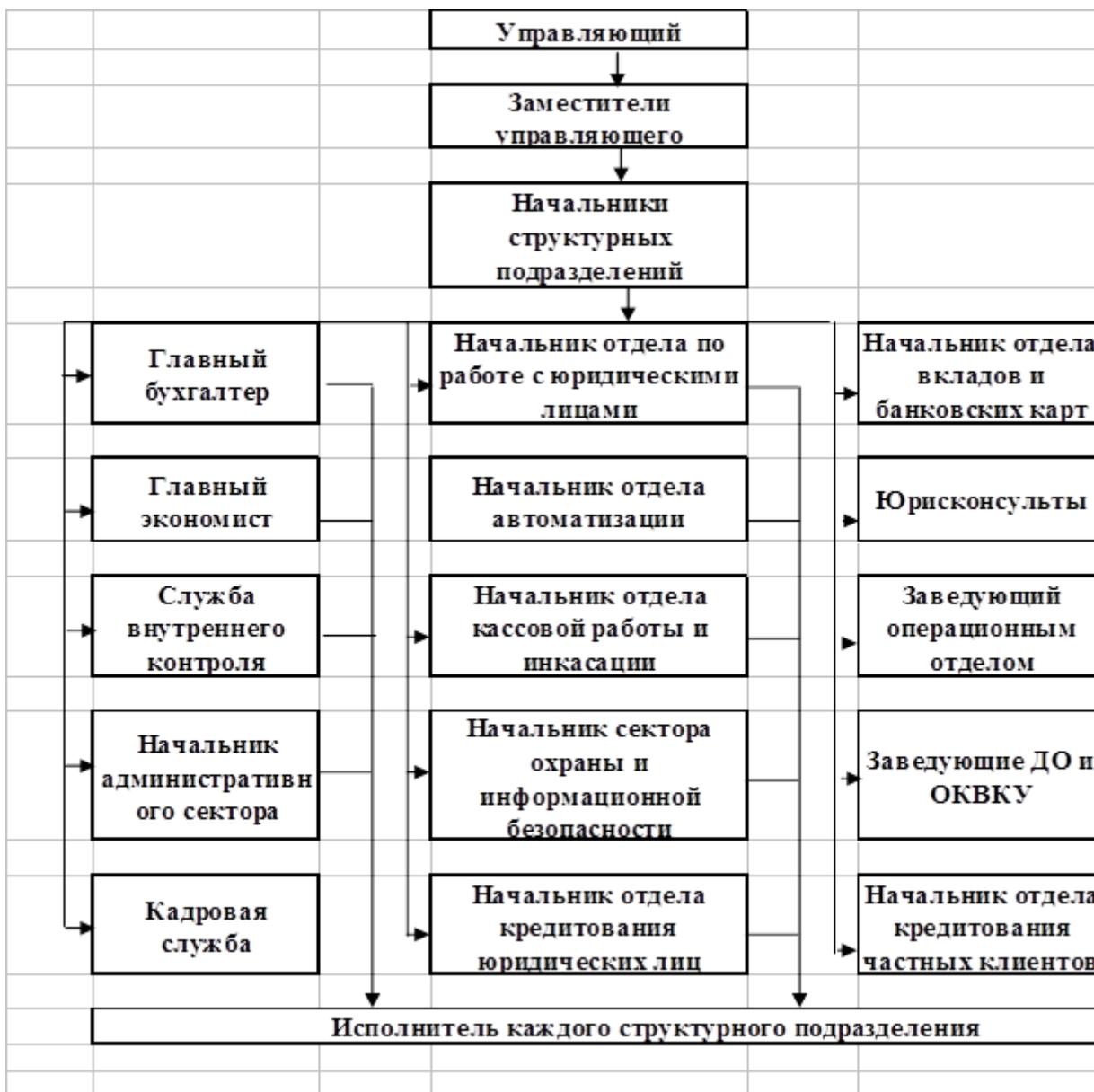


Рисунок 2.3 – Организационная структура Красноярского ОСБ №8646

В целях улучшения качества обслуживания клиентов ОСБ активно развивает альтернативные каналы продаж и постоянно работает над расширением спектра услуг на устройствах самообслуживания и банкоматах. Список получателей платежей постоянно расширяется. Услуга приема платежей населения реализована как на банкоматах, так и информационно – платежных терминалах Банка.

В Красноярское ОСБ №8646 также активно продвигается проект "Сбербанк ОнЛ@йн". Это автоматизированная система обслуживания клиентов банка через Интернет, с помощью которой они могут управлять своими счетами и совершать платежные операции через сеть Интернет.

Красноярское ОСБ №8646 предлагает своим клиентам дебетовые и кредитные пластиковые карты. Виды кредитных карт, которые выдаются клиентам в Красноярском ОСБ:

Таблица 2.1 – Виды кредитных карт, выдаваемых Красноярским ОСБ №8646

Наименование	Валюта	% по кредиту	Льготный период обслуживания	Стоимость обслуживания в год, руб.
<b>Кредитные карты American Express Сбербанка</b>				
Platinum American Express Сбербанка	Руб.	от 17% до 22% в год	до 50 дней	от 10 000 до 15 000 в год
<b>Золотые кредитные карты Visa &amp; MasterCard</b>				
Visa Gold	Руб.	от 17,9% до 23% в год	до 50 дней	от 3000 в год
Masterkard Gold	Руб.	от 17,9% до 23% в год	до 50 дней	от 3000 в год
<b>Кредитные карты Visa «Подари жизнь»</b>				
Visa Gold «Подари жизнь»	Руб.	от 19% до 24% в год по Classic и 17,9 – 23% по Gold	до 50 дней	900 руб. в год. по Classic и от 0 до 3500 по Gold
Visa classic «Подари жизнь»	Руб.	от 19% до 24% в год по Classic и 17,9 – 23% по Gold	до 50 дней	900 руб. в год. по Classic и от 0 до 3500 по Gold
<b>Кредитные карты «Аэрофлот» Visa Gold &amp; Visa Classic</b>				
Visa Gold «Аэрофлот»	Руб.	от 19% до 24% в год по Classic и от 18% до 23% по Gold	до 50 дней	900 руб. в год. по Classic и 3500 руб. по Gold

Продолжение таблицы 2.1

Наименование	Валюта	% по кредиту	Льготный период обслуживания	Стоимость обслуживания в год, руб.
Visa Classic «Аэрофлот»	Руб.	от 19% до 24% в год по Classic и от 18% до 23% по Gold	до 50 дней	900 руб. в год. по Classic и 3500 руб. по Gold
Классические карты Visa Classic & MasterCard Standard				
Visa Classic	Руб.	от 19% до 24% в год	до 50 дней	от 0 до 750 руб. в год
Mastercard Standard	Руб.	от 19% до 24% в год	до 50 дней	от 0 до 750 руб. в год
Кредитные молодёжные карты				
Visa Classic "Молодежная" Кредитная	Руб.	от 0% до 24% в год	до 50 дней	0 руб. в год
MasterCard Standard "Молодежная" Кредитная	Руб.	от 0% до 24% в год	до 50 дней	0 руб. в год
Кредитные карты «МТС» MasterCard Gold & MasterCard Standard				
«МТС» MasterCard Gold	Руб.	от 19% до 24% в год по Standard и от 18% до 23% по Gold	до 50 дней	900 руб. в год по Standard и 3500 руб. по Gold
«МТС» MasterCard Standard	Руб.	от 19% до 24% в год по Standard и от 18% до 23% по Gold	до 50 дней	900 руб. в год по Standard и 3500 руб. по Gold
Карты мгновенной выдачи Visa & MasterCard «Momentum»				
MasterCard Standard «Momentum»	Руб.	19% в год	до 50 дней	Бесплатное обслуживание
Visa Classic «Momentum»	Руб.	19% в год	до 50 дней	Бесплатное обслуживание

Наряду с кредитными картами Красноярское ОСБ №8646 предлагает дебетовые карты.

Перечень основных дебетовых карт и условия их обслуживания приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Перечень основных видов дебетовых карт Красноярского ОСБ №8646

	MasterCard /Visa Platinum Дебетовая	Visa /MasterCard Virtual Дебетовая	MasterCard /Visa Maestro Momentum Дебетовая	MasterCard /Visa Standard "Молодежная" Дебетовая	MasterCard /Visa Standard синдициальный дизайн Дебетовая	Visa/MasterCard "Аэрофлот" Дебетовая	MasterCard/Visa Gold "МТС" Дебетовая	Visa/MasterCard Gold "Подари жизнь" Дебетовая	Visa/MasterCard Electron Транспортная Дебетовая
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основные условия									
Валюта счета	Рубли, Доллары США/Евро	Рубли	Рубли	Рубли, Доллары США/Евро	Рубли, Доллары США/Евро	Рубли, Доллары США/Евро	Рубли, Доллары США/Евро	Рубли	Рубли
Срок действия карты	3 года	3 года	3 года	3 года	3 года	3 года	3 года	3 года	3 года
Возможность оформления в рамках зарплатного проекта	Да	–	–	Да	–	Да	Да	Да	Да
Основные тарифы									
Стоимость обслуживания в первый год, рублей	10 000	60	0	150	750 + 500	3500	3500	4000	300
Выдача наличных в банкоматах Сбербанка	0%	–	0% в пределах региона открытия	0%	0%	0%	0%	0%	0% в пределах региона открытия
Лимит на выдачу наличных в сутки, рублей	1 000 000	–	150 000	150 000	150 000	300 000	300 000	300 000	150 000
Обслуживание дополнительной карты, рублей	2500	–	–	–	450	3000	3000	2500	150
Сервисы и услуги									
Управление счетом через «Мобильный банк»	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Управление счетом через «Сбербанк ОнЛ@йн»	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Экстренная выдача наличных в случае утраты карты за рубежом	Да	–	–	Да	Да	Да	Да	Да	–
Медицинская и юридическая справочная служба	–	–	–	–	–	Да	–	Да	–
Защита покупок и продление гарантии	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Консьерж – сервис	Да	–	–	–	–	–	–	–	–
Страховая защита в путешествиях	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Скидки и привилегии									
<u>Скидки на аренду автомобиля в Hertz</u>	Да	–	–	Да	Да	Да	Да	Да	–
<u>Премиальная программа скидок "American Express Selects"</u>	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<u>Скидки от партнеров Visa</u>	–	–	–	–	–	Да	–	Да	Да
<u>Скидки от партнеров MasterCard</u>	Да	–	Да	Да	Да	–	Да	–	–
<u>Премиальная программа скидок «Мир привилегий Visa»</u>	–	–	–	–	–	Да	–	Да	–
<u>Премиальная программа скидок «MasterCard Избранное»</u>	Да	–	–	–	–	–	Да	–	–
Бонусы и пожертвования									
<u>Бонусы "Спасибо" от Сбербанка</u>	Да								
Доля от суммы покупок	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Начисление баллов в программе "Аэрофлот Бонус"	–	–	–	–	–	Да	–	–	–

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приветственные, баллов	–	–	–	–	–	1000	–	–	–
За покупки, баллов за 30 руб (1 долл/евро).	–	–	–	–	–	1,5	–	–	–
Начисление баллов по программе "МТС – Бонус"	–	–	–	–	–	–	Да	–	–
Приветственные, баллов	–	–	–	–	–	–	600	–	–
За покупки, баллов за 30 руб (1 доллар/евро).	–	–	–	–	–	–	1	–	–
Отчисления в фонд "Подари жизнь"	–	–	–	–	–	–	–	Да	–
Разовые, от стоимости обслуживания карты	–	–	–	–	–	–	–	50%	–
От суммы покупок, за счет Банка/за счет клиента	–	–	–	–	–	–	–	0,3%/0,3%	–
Разрешенные операции по карте									
Безналичная оплата товаров и услуг в России	Да	–	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Безналичная оплата товаров и услуг за границей	Да	–	Да, если не требуется чип	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Оплата товаров и услуг в Интернете	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Получение наличных в банкоматах в России	Да	–	Банкоматы Сбербанка	Да	Да	Да	Да	Да	Банкоматы Сбербанка
Получение наличных в банкоматах за границей	Да	–	–	Да	Да	Да	Да	Да	–
Платежи и переводы в «Мобильный банк» и «Сбербанк ОнЛ@йн»	Да	–	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Платежи и переводы в банкоматах и терминалах Сбербанка	Да	–	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Операции оплаты по реквизитам карты (МОТО: по электронной почте или телефону)	Да	–	–	Да	Да	Да	Да	Да	–
Пополнение карты наличными или безналичным способом (перевод на карту)	Да	Только в «Сбербанк ОнЛ@йн»	Устройства Сбербанка	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Привязка карты к электронным кошелькам PayPal, Qiwi и др.	Да	Да	–	Да	Да	Да	Да	Да	Да

## 2.3 Красноярское ОСБ №8646 на рынке пластиковых карт г. Красноярска

Рассмотрим основных игроков рынка пластиковых карт г. Красноярска. Начнем с дебетовых карт. Предложение дебетовых карт на Красноярском рынке очень широко – каждый банк, имеющий присутствие в регионе, выпускает дебетовые пластиковые карты. Для удобства сравнения будем использовать такие критерии, как начисляемый процент на остаток, стоимость годового обслуживания, cashback, бонусы, возможность мгновенной выдачи.

Обзор дебетовых карт сделан при помощи сервиса [www.banki.ru](http://www.banki.ru).

Таблица 2.3 – Дебетовые карты, доступные на рынке г. Красноярска

Название карты	Банк	Тип карты	Процент на остаток	Годовое	Cash Back	Бонусы
1	2	3	4	5	6	7
Накопительная	Русский Ипотечный Банк	Visa Gold, MasterCard Gold	до 9,75%	0 руб.	есть	нет
Tinkoff Black	Тинькофф Банк	Visa Platinum, MasterCard World	до 8%	0 – 1 188 руб.	есть	нет
Карта номер два	Восточный Экспресс Банк	Visa Instant Issue	до 7,5%	2 090 руб.	есть	нет
Карта номер один	Восточный Экспресс Банк	Visa Classic	до 7,5%	150 – 1 239 руб.	есть	нет
Card Plus	Кредит Европа Банк	MasterCard World	6,18%	0 руб.	есть	нет
Игра престолов, тарифный план Оптимальный	Ханты – Мансийский банк Открытие	MasterCard World	до 6%	0 – 3 588 руб.	есть	нет
Автокарта, тарифный план Премиум	Ханты – Мансийский банк Открытие	MasterCard Black Edition	до 6,5%	0 – 24 000 руб.	есть	нет
МТС Деньги Вклад (опция Шопинг)	МТС Банк	MasterCard Unembossed, MasterCard Standard	до 5%	0 – 1 188 руб.	есть	нет
iBANK Platinum	Интерактивный Банк	Visa Platinum	7%	1 000 руб.	есть	нет

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Банк в кармане Gold	Русский Стандарт	Visa Gold, MasterCard Gold	до 7%	3 000 руб.	есть	другое
Банк в кармане Platinum		Visa Platinum, MasterCard Platinum	до 7%	10 000 руб.	есть	другое
Дебетовая Gold	ЮниКредит Банк	Visa Gold, MasterCard Gold	до 7%	6 000 руб.	есть	нет
Карта долголетия	Ак Барс	MasterCard Unembossed Non – Personalized	6%	0 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
Пенсионная	Межтопэнерго банк	Visa Electron	6%	0 руб.	есть	нет
MasterCard/Visa Platinum Дебетовая	Сбербанк	Visa Platinum, MasterCard Platinum	6%	10000 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
Пенсионная Unembossed	Ханты – Мансийский банк Открытие	MasterCard Unembossed	до 6%	0 руб.	есть	нет
Visa Infinite	Visa Infinite	Русский Стандарт	до 6%	50 000 руб.	есть	нет
Visa/MasterCard Virtual Дебетовая	Сбербанк	Visa Gold, MasterCard Gold	до 6%	60 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
MasterCard/Visa Maestro Momentum	Сбербанк	Visa Classic/MasterCard Maestro	до 6%	0	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7
MasterCard/Visa Standard с индивидуальным дизайном Дебетовая	Сбербанк	Visa Electron, MasterCard Standard	до 4%	150 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
Visa/MasterCard "Аэрофлот" Дебетовая	Сбербанк	Visa Gold, MasterCard Gold	4%	1250 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
MasterCard/Visa Gold "МТС" Дебетовая	Сбербанк	Visa Gold, MasterCard Gold	3,50%	3500 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
Visa/MasterCard Gold "Подари жизнь" Дебетовая	Сбербанк	Visa Gold, MasterCard Gold	2%	3500 руб.	есть	бонусные/клубные/дисконтные программы
Дебетовая	Межтопэнергобанк	Visa Classic	2%	500 руб.	есть	нет
Дебетовая Electron	Межтопэнергобанк	Visa Electron	2%	100 руб.	есть	нет
Дебетовая Gold	Межтопэнергобанк	Visa Gold	2%	1 500 руб.	есть	нет
Дебетовая Platinum	Межтопэнергобанк	Visa Platinum	2%	5 000 руб.	есть	нет
Visa/MasterCard Electron Транспортная Дебетовая	Сбербанк	Visa Electron, MasterCard Standard	2%	300 руб.	есть	нет
Автокопилка	АйМаниБанк	MasterCard Gold	1,50%	0 – 1 140 руб.	есть	нет
Платежная JCB	Связь – Банк	JCB Classic	0,01%	250 руб.	есть	нет

Аналогичным образом проведем сбор информации по кредитным картам, выпускаемым в г. Красноярск.

Таблица 2.4 – Наиболее популярные кредитные карты, выпускаемые в Красноярске

Название	Банк	Тип карты	Процентная ставка	Кредитный лимит	Льготный период, дней	Плата за выпуск
1	2	3	4	5	6	7
Платинум	Тинькофф Банк	MasterCard World	от 24,9%	до 300 000	до 55	590 руб.
Низкий процент	Банк Москвы	Visa Classic, MasterCard Standard	30,90%	до 350 000	до 50	не взимается
Просто кредитная карта	Ситибанк	Visa Classic	от 22,9%	до 300 000	до 50	не взимается
Низкий процент Gold	Банк Москвы	Visa Gold, MasterCard Gold	29,90%	до 350 000	до 50	не взимается
Cash Back	Ситибанк	MasterCard World	от 22,9%	до 300 000	до 50	950 руб.
Аэрофлот	Ситибанк	Visa Classic	от 22,9%	до 300 000	до 50	950 руб.
Miles & More Premium	Ситибанк	MasterCard World Premium	от 22,9%	до 600 000	до 50	2 950 руб.
All Airlines	Тинькофф Банк	MasterCard World	от 23,9%	до 700 000	до 55	1 890 руб.
Аэрофлот Премиум	Ситибанк	Visa Gold	от 22,9%	до 600 000	до 50	2 950 руб.
Citibank MasterCard	Ситибанк	MasterCard Standard	от 22,9%	до 300 000	до 50	950 руб.

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Citi Select Premium	Ситибанк	MasterCard World Premium	от 22,9%	до 600 000	до 50	2 950 руб.
Citibank MasterCard Gold	Ситибанк	MasterCard Gold	от 22,9%	до 600 000	до 50	2 950 руб.
Citi Select	Ситибанк	MasterCard World	от 22,9%	до 300 000	до 50	950 руб.
Miles & More	Ситибанк	MasterCard World	от 22,9%	до 300 000	до 50	950 руб.
Кредитная карта	Уральский Банк Реконструкции и Развития	Visa Unembossed	от 21%	до 300 000	до 51	не взимается
Platinum American Express	Сбербанк	American Express	от 17% до 22% в год	до 1 000 000	до 50	от 10 000 до 15 000 в год
Золотые кредитные карты Visa & MasterCard	Сбербанк	Visa Gold, MasterCard Gold	от 17,9% до 23% в год	до 300 000	до 50	от 3000 в год
Кредитные карты Visa «Подари жизнь»	Сбербанк	Visa Gold, Visa Classic	от 19% до 24% в год по Classic и 17,9 – 23% по Gold	до 300 001	до 50	900 руб. в год. по Classic и от 0 до 3500 по Gold
Кредитные карты «Аэрофлот» Visa Gold & Visa Classic	Сбербанк	Visa Gold, Visa Classic	от 19% до 24% в год по Classic и 17,9 – 23% по Gold	до 300 002	до 50	900 руб. в год. по Classic и от 0 до 3500 по Gold
Классические карты Visa Classic & MasterCard Standard	Сбербанк	Visa Classic, MasterCard Standard	от 19% до 24% в год	до 300 003	до 50	от 0 до 750 руб. в год
Автокарта Platinum	ВТБ 24	MasterCard World	22%	до 1 000 000	до 50	(850 руб. в месяц)

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Карта впечатлений Platinum	ВТБ 24	MasterCard World	22%	до 1 000 000	до 50	0 – 10 200 руб. (850 руб. в месяц)
Карта мира Платиновая	ВТБ 24	Visa Platinum	22%	до 1 000 000	до 50	0 – 10 200 руб. (850 руб. в месяц)
Платиновая "Коллекция"	ВТБ 25	Visa Platinum, MasterCard Platinum	22%	до 1 000 000	до 50	0 – 10 200 руб. (850 руб. в месяц)
РЖД Платиновая	ВТБ 24	Visa Platinum	22%	до 1 000 000	до 50	0 – 10 200 руб. (850 руб. в месяц)
Citi PremierMiles	Ситибанк	MasterCard World	от 22,9%	до 600 000	до 50	2 950 руб.
Imperia Platinum	Русский Стандарт	MasterCard World Elite	24%		до 55	15 000 руб.
Единая карта Platinum	Московский Кредитный Банк	Visa Platinum, MasterCard Platinum	от 24%	до 800 000	до 55	5 500 руб. / 6 940 руб. (по доходной карте)
Единая карта Gold	Московский Кредитный Банк	Visa Gold, MasterCard Gold	от 24%	до 500 000	до 55	3 000 руб. / 4 440 руб. (по доходной карте)

Исходя из информации, представленной в таблицах 2.3 и 2.4 можно сделать следующие выводы:

– дебетовые карты Сбербанка характеризуются низким процентом, начисляемым на остаток и довольно высокой взимаемой платой за годовое обслуживание карты. Однако к достоинствам дебетовых карт Сбербанка можно отнести наличие бонусных и клубных программ, cashback и широта присутствия. Основными конкурентами Красноярского ОСБ №8646 в части дебетовых карт являются: Банк Тинькофф, Восточный Экспресс – банк и Банк Русский Стандарт.

Построим конкурентный профиль Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт – для этого проранжируем факторы, указанные в таблице 2.3 по пятибалльной шкале.

Таблица 2.5– Исходные данные для построения конкурентного профиля Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт

<b>Характеристики конкурентов</b>	<b>Банк Тинькофф</b>	<b>Восточный Экспресс Банк</b>	<b>Красноярское ОСБ №8646</b>	<b>Банк Русский Стандарт</b>
Процент на остаток	5	4	3	4
Годовая стоимость обслуживания	5	4	3	4
Бонусные программы	4	3	5	3
Имидж банка	3	4	5	3
Широта присутствия	2	3	5	4

Как можно видеть из рисунка 2.4, Красноярское ОСБ №8646 выигрывает у своих основных конкурентов за счет бонусных программ, широты присутствия и надежного имиджа банка, которому не боятся доверить свои сбережения, однако проигрывает в части процента на остаток и стоимости обслуживания. Это говорит о том, что банку необходимо пересмотреть условия по дебетовым картам, чтобы выиграть конкурентную борьбу за средства вкладчиков.

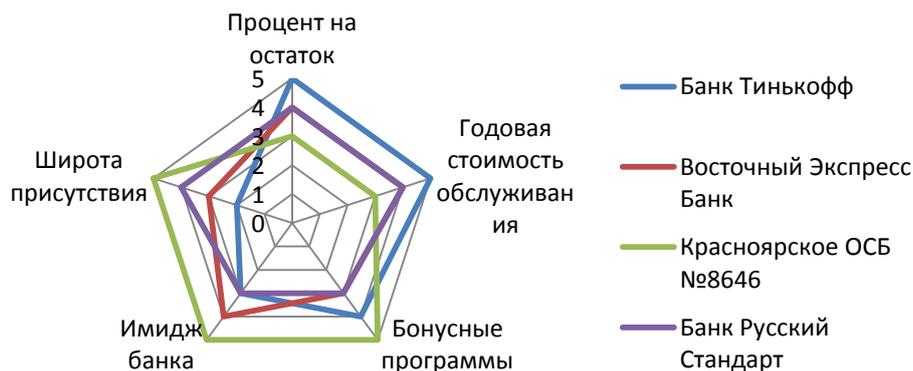


Рисунок 2.4 – Конкурентный профиль Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт

Что касается кредитных карт, то анализ имеющихся предложений на красноярском рынке показал, что Сбербанк однозначно лидирует по величине процентной ставки. Однако, опять же – плата за выпуск и обслуживание весьма высока, да и процесс выдачи кредитных карт в Сбербанке легок только для владельцев зарплатных счетов. Остальным клиентам процесс выдачи карты представляется долгим и неудобным. Основными конкурентами в сегменте кредитных карт для Красноярского ОСБ №8646 являются: ВТБ 24, Ситибанк и Банк Тинькофф.

Таблица 2.6– Исходные данные для построения конкурентного профиля Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт

Характеристики конкурентов	Банк Тинькофф	ВТБ 24	Красноярское ОСБ №8646	Ситибанк
Процент по кредиту	4	4	5	3
Годовая стоимость обслуживания	5	4	3	4
Лимит кредитных средств	4	5	4	3
Льготный период	5	5	5	5
Простота получения	5	3	2	4

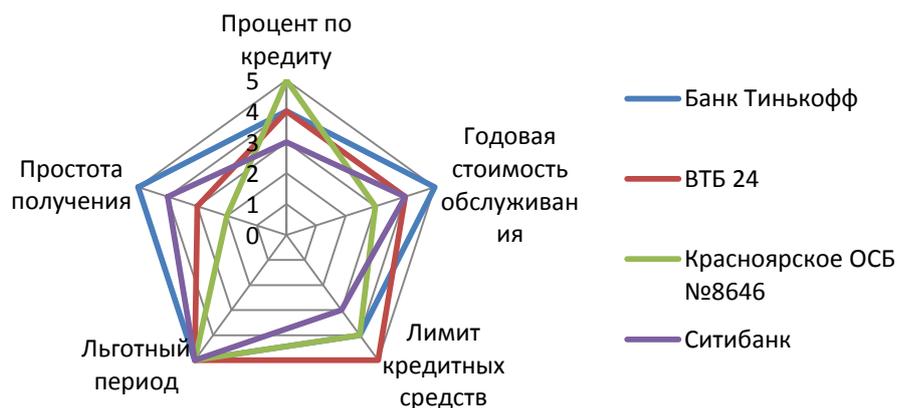


Рисунок 2.5 – Конкурентный профиль Красноярского ОСБ №8646 в сегменте дебетовых карт

Как можно видеть из рисунка 2.5 Красноярское ОСБ №8646 выигрывает у своих основных конкурентов за счет процентной ставки по кредиту, что довольно важный фактор, однако проигрывает в части стоимости обслуживания и кредитных лимитов. Это говорит о том, что банку необходимо снижать стоимость обслуживания, одновременно внедряя более гибкие условия по кредитным картам, в частности, расширяя лимиты кредитования.

Вывод: Красноярское ОСБ №8646, образованное на месте Восточно – Сибирского банка Сбербанка РФ, является одним из лидеров по выдаче пластиковых карт на рынке г. Красноярска. Однако имеются некоторые недостатки, мешающие стать единоличным лидером:

- высокая стоимость обслуживания;
- низкий процент на остаток по дебетовым картам;
- сложность и долгое время получения карты.

Устранив эти недостатки, Красноярское ОСБ №8646 может стать единоличным лидером на рынке пластиковых карт.

### **3 Совершенствование управления операциями с пластиковыми картами в ОСБ №8646**

#### **3.1 Анализ операций с пластиковыми картами**

По данным департамента расчетно – кассового обслуживания физических лиц ОСБ №8646 объем эмиссии карт по состоянию на 1 января 2016 года составил 3,9 миллиона карт, увеличившись за 2015 год на 20,7 процента. Количество карт международных платежных систем Visa и MasterCard возросло за 2015 год на 24,9 процента и составило 3,6 миллиона карт, в том числе: MasterCard и Maestro – 2,2 миллиона карт; Visa и Visa Electron – 1,5 миллиона карт. Количество микропроцессорных карт СБЕРКАРТ составило 0,4 миллиона карт.

В 2015 году банк продолжает работу с целевыми группами клиентов, для которых разработаны специальные карточные продукты и услуги, например карты в рамках проекта Visa «Подари жизнь». Уникальный на российском рынке проект осуществляется в сотрудничестве с Благотворительным Фондом помощи детям с онкогематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь». Карта Visa «Подари жизнь» помимо стандартных функций платежной карты обеспечивает отчисление средств со счета карты в Фонд. По состоянию на 1 января выпущено 8,6 тысяч карт Visa «Подари жизнь». За 2015 год на лечение детей в фонд «Подари жизнь» по картам Сбербанка (по всей России) перечислено 26,3 миллиона рублей.

Общее число кредитных карт и карт с разрешенным овердрафтом в Красноярском крае составляет 76,3 тысячи шт.; ссудная задолженность по счетам карт, включая счета карт с разрешенным овердрафтом, составляет 0,9 млрд. руб.

По состоянию на 1 января выпущено 57,0 тыс. карт Visa Аэрофлот (рост за 2015 год – 61,7 процента), держатели которых одновременно являются участниками программы «Аэрофлот Бонус», реализуемой ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии».

Количество карт Сбербанк – Maestro «Социальная», предназначенных для получения пенсий, пособий, дотаций и иных выплат социального характера, возросло за 2015 год на 69,2 процента и составило 0,8 млн. карт.

Количество клиентов «Мобильного банка» за 2015 год увеличилось на 87,3 процента и составило 1,2 млн. чел.; за 2015 год отправлено 57,3 миллиона уведомлений об операциях по картам.

В системе Сбербанка в Красноярском крае действует 1,2 тысячи пунктов выдачи наличных денежных средств. Сбербанком установлено и введено в эксплуатацию 2,3 тыс. банкоматов, из них: 2,3 тыс. осуществляют прием платежей за услуги предприятий (операторов сотовой связи, спутникового телевидения и т.д.); осуществляют прием наличных денежных средств для зачисления на счета карт. Также Сбербанком введено в эксплуатацию 1,1 тыс. информационно – платежных терминалов.

Количество торгово – сервисных точек, с которыми ОСБ №8646 заключил договоры о приеме банковских карт в качестве платежного средства, составило 9,3 тыс.

Количество операций в сети устройств самообслуживания ОСБ №8646 по международным банковским картам, исключая операции снятия наличных денежных средств, за 2015 год превысило 13,4 млн. операций.

Оборот в эквайринговой торговой сети ОСБ №8646 за 2015 год увеличился по сравнению с аналогичным периодом 2014 года на 29,6 процента и составил 20,3млрд. руб. [22].

Клиентам банка предоставлена возможность заключения Универсального договора банковского обслуживания (УДБО) (с одновременным получением банковской карты Momentum), который позволит сделать сотрудничество с банком более удобным для клиента и существенно сократить время обслуживания.

Уже запущен в опытно – промышленную эксплуатацию в г. Красноярске проект «Базовый продукт» – комплекс новых возможностей, которые будут предоставляться клиенту, оформившему УДБО в качестве стандартного набора

услуг. В этом случае клиент может через банкомат, информационно – платежный терминал «Сбербанк ОнЛ@йн» увидеть все свои вклады, карты, кредиты, постоянные поручения, металлические счета в «личном кабинете» и осуществить в он – лайн режиме операции перевода средств между своими счетами, картами, кредитами. Для идентификации клиента используется банковская карта Momentum или любая другая карта банка.

Всего по краю за 3 последних года, банком выпущено около 600 тысяч пластиковых карт, среди них как классические – VISA и MasterCard, так и специальные виды карт социальной направленности с более низкой, льготной стоимостью обслуживания – «Студенческая» и «Социальная». Например, такая карта, как «Социальная», очень широко используется для получения пенсий, пособий и иных выплат социального характера.[24]

Рассмотрим структуру комиссионных доходов ОСБ №8646, которая показана в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Комиссионные доходы ОСБ №8646 в динамике с 2013 – 2015 гг. млрд. руб.

Показатели	доходы			Изменение ,%
	2013	2014	2015	
Расчетно – кассовое обслуживание юр. лиц	10,01	11,44	12,61	126,0
Расчетно – кассовое обслуживание физ. лиц	9,62	10,92	11,31	117,6
Операции с пластиковыми картам	4,81	5,46	5,85	121,6
Прочие комиссионные доходы	5,59	4,42	5,46	97,7
Итого	30,03	32,24	35,23	117,3

Как видно из таблицы 3.1 основной источник комиссионных доходов: расчетно – кассовые операции с клиентами (увеличение на 43,4%). Операции с пластиковыми картами за три года показали увеличение на 21,6%.

Сведения о деятельности ОСБ №8646, в части расчетов с использованием банковских карт, показаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сведения о деятельности ОСБ №8646 по расчетам с использованием пластиковых карт в динамике с 2013 – 2015гг.

<b>Показатели</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Количество клиентов (ед.):	964985	1030175	1094705
– юридических лиц	979	1036	1066
– физических лиц	964006	1029139	1093639
Количество карточек в обращении (шт.), из них:	1012119	1081503	1146900
– расчетные	925709	993205	1061194
– кредитные	86410	88297	85706
Количество пунктов выдачи наличных (шт.)	455	462	485
Количество банкоматов (шт.)	698	783	853
Количество установленных терминалов (шт.)	4902	5199	5589

В целом, динамика сохраняется. Увеличение идет по всем показателям: растет поток клиентов – как физических лиц, так и предприятий; увеличивается количество карт в обращении – прирост за последний год составил около 20%. Также на увеличение спроса продолжает реагировать и банк, постоянно увеличивая количество банкоматов, терминалов, пунктов выдачи наличных. Если год назад по карточке можно было рассчитаться в 5199 точках, то теперь таких мест уже 5589 – прирост более 30%.

В свою очередь, клиенты банков пользуются предоставленными возможностями и также увеличивают количество сделок с использованием пластиковых карт (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3 – Сведения о сделках с использованием пластиковых карт, с 2013 – 2014гг.

Показатели	2013	2014	2015
Количество сделок, совершенных клиентами отделения на территории Красноярского края (тыс. шт.), в том числе:	6962,0	6947,1	7540,3
– при оплате товаров и услуг	2033,3	1965,0	2030,5
– при получении наличных	4928,7	4982,1	5509,8
– при оплате товаров и услуг	641,2	721,2	901,4
– при получении наличных	17955,0	18747,0	21904,5
Количество сделок, совершенных клиентами отделения за пределами Красноярского края (тыс. шт.), в том числе:	41,3	30,6	19,5
– при оплате товаров и услуг	15,0	20,9	13,4
– при получении наличных	26,4	9,8	6,1
Сумма сделок (млн. руб.)	312,8	250,1	159,3
– при оплате товаров и услуг	87,2	139,8	83,7
– при получении наличных	225,6	110,4	75,5

Однако, если сравнить объемы получения наличных денежных средств с суммой сделок по оплате товаров и услуг, мы увидим следующую картину (см. рисунок 3.1).

Нужно отметить, что подавляющее большинство операций является снятием с карточки заработной платы в ближайшем банкомате, хотя количество операций по оплате и растет достаточно хорошими темпами. Тем не менее, положительная динамика имеет место. Так, по состоянию на начало 2014 года отношение количества операций по снятию к расчетам в торгово – сервисной сети было 75% к 25%, а на начало 2015 года уже 73% к 27%.

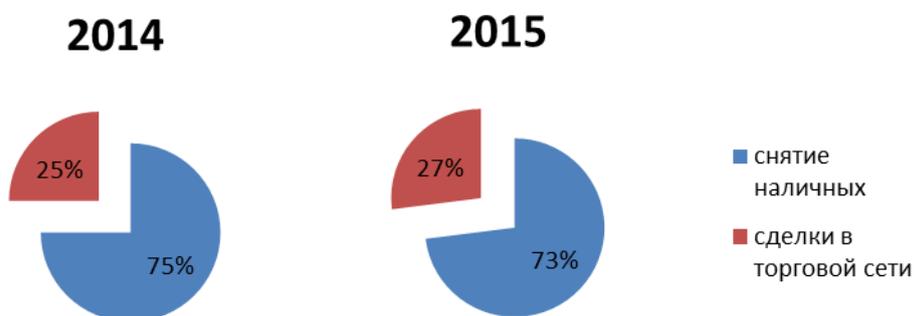


Рисунок 3.1 – Структура расчетов по средствам банковских карт на территории Красноярского края за 2014 – 2015гг., %

Нужно также отметить, что за анализируемый период, банком активно внедрялись новые и совершенствовались действующие разработки, существенно расширяющие сервисные возможности как для организаций, передавших заработную плату на обслуживание в Банк и принимающих коммунальные и другие платежи, так и для держателей карт Visa. По состоянию на 01.01.2016 г. количество предприятий – партнеров банка, сотрудники которых получают заработную плату на пластиковые карты Visa составляло более 2390 юридических лиц и предпринимателей Красноярского края. При этом объем зачислений по зарплатным проектам в 2015 году возрос на 20% по отношению к предыдущему году (см. рисунок 3.2).

В условиях обострения конкуренции, как со стороны региональных банков, так и со стороны филиалов иногородних банков, одной из важнейших задач, которая стоит перед банком и в 2016 году является сохранение и укрепление своих позиций на рынке обслуживания предприятий и организаций Красноярского края.

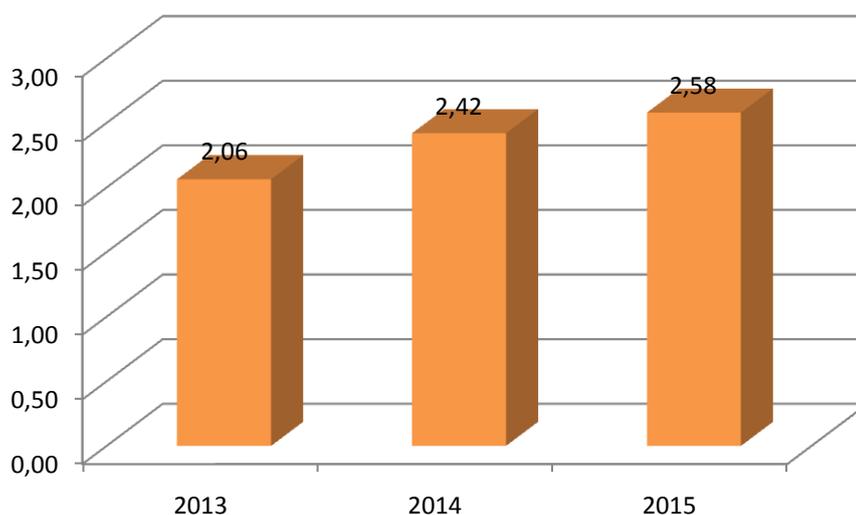


Рисунок 3.2 – Динамика зачисления по зарплатным проектам за 2013 – 2015гг. в ОСБ №8646, млрд. руб.

По состоянию на 01.01.2016 г. количество выпущенных карт Visa превысило 85,8 тыс. шт. Остатки на специальных карточных счетах клиентов

выросли по сравнению с предыдущим годом на 8,6% и на начало года составили 798348 тыс. руб.(см. рисунок 3.3).[25]

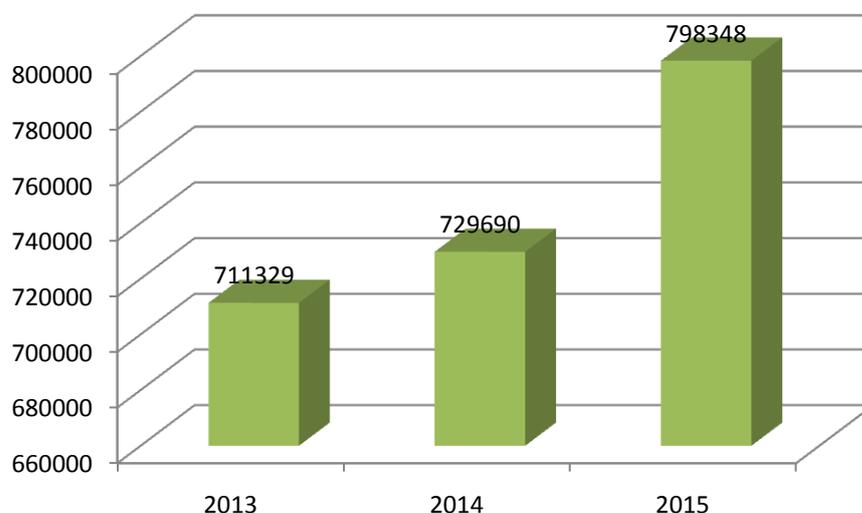


Рисунок 3.3 – Динамика остатков на специальных карточных счетах ОСБ №8646 за 2013 – 2015 гг., млн. руб.

В 2015 году была пересмотрена политика Банка относительно работы с торгово – сервисными предприятиями в сфере сотрудничества по обслуживанию пластиковых карт. Торгово – сервисная сеть банка по обслуживанию карт системы «Visa» в 2015 году была увеличена на 44%.

Таким образом, можно сделать вывод, что объем клиентуры, обслуживаемой сегодня ОСБ №8646, позволяет достаточно быстрыми темпами развивать сами пластиковые проекты, а также ту сеть банкоматов, каналов связи, терминалов в магазинах и торговых сетях, которая обеспечивает удобство использования этих карт.

Несмотря на то, что основным средством внедрения пластиковых карт остается реализация зарплатных проектов на крупных и средних предприятиях, в большинстве учреждений Сберегательного банка в Красноярском крае существует и стандартная выдача пластиковых карт для клиентов. Наконец, нужно отметить, что сегодня ОСБ №8646 активно решает проблему создания в регионах, в которых он обслуживает своих клиентов, единой мультисервисной

сети, которая будет работать с банкоматами, с терминалами, а также позволит производить электронную авторизацию международных пластиковых карт.

### **3.2 Организация операций с пластиковыми картами**

Организация маркетинга и продаж банковских продуктов в ОСБ №8646 представлена следующей структурой:

- Директор по маркетингу
- Группа маркетинговых исследований, планирования и контроля
- Группа экономического анализа и ценовой политики
- Группа рекламы и стимулирования продаж
- Группа управления банковскими продуктами
- Группа пластиковых карт.

Привлечением клиентов в сегменте пластиковых карт занимается группа пластиковых карт. Работа маркетинговой службы по разным каналам продвижения интегрирована и построена вокруг следующих целей:

- Интегрированное предложение продуктов и услуг вокруг текущего счета (лояльность, перекрестные продажи);
- Развитие каналов продажи и обслуживания, миграция транзакций в удаленные каналы;
- Значительное повышение качества обслуживания.

Одним из самых перспективных направлений работы ОСБ №8646 в сегменте пластиковых карт, является эквайринг. Эквайринг (от англ. Acquiring – приобретение) – это прием к оплате пластиковых карт в качестве средства оплаты за товар и услуги. Оплата осуществляется через платежный терминал (pos – терминал), установленный уполномоченным банком – эквайером в предприятиях торговли/услуг.

В последнее время налицо стабильная тенденция роста на услуги эквайринга. На сегодняшний день в Красноярском крае существует более 80 тыс. предприятий торговли и сервиса, где можно оплатить покупки с помощью

платежных карт. Другими словами, порядка 70 – 80% розничных торговых точек обеспечены терминалом для принятия карт к оплате. И группа пластиковых карт активно работает над увеличением продаж эквайринговых услуг.

Для этого была специально разработана гибкая тарифная политика и индивидуальный подход к каждому клиенту. Размер комиссии зависит от суммарного оборота в торговых точках клиента, где будут установлены терминалы (чем больше оборот, тем меньше комиссия). К тому же абсолютно все расходы по сопровождению услуги эквайринга в организации Сбербанк берет на себя:

- терминал передается в организацию бесплатно (на основании Договора эквайринга);
- бесплатно осуществляется настройка оборудования и дальнейшее его сопровождение;
- обучение сотрудников и предоставление информационных материалов;
- обеспечение непрерывной работы диспетчерской службы, работающей в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю;
- предоставление отчетности в организацию по проведенным платежам через терминал;
- предоставление персонального курирующего менеджера;

Более того, Сбербанк регулярно проводит различные маркетинговые акции и программы (расходы Сбербанка), направленные на привлечение новых клиентов в организации и увеличение оборотов в торговых точках.

Вторым по прибыльности является направление развития зарплатных проектов. Привлечь зарплатных клиентов сейчас очень сложно, хотя зарплатные проекты считаются очень привлекательным бизнесом, они позволяют банку иметь понятную клиентскую базу, развивать отношения одновременно с юридическими лицами и физлицами, которым банк может предлагать какие – то продукты, в том числе кредиты. При этом рынок очень

насыщенный, конкуренция высокая и рост возможен только через прямые продажи и прямые контакты с руководителями компаний.

Количество зарплатных договоров с компаниями ОСБ №8646 за 2014 – 2015гг. увеличилось на 0,5 тыс. – до 3,3 тыс. контрактов. Банк за год эмитировал 130 тыс. зарплатных карт, количество зарплатных клиентов достигло 0,3 млн. человек. Сейчас на зарплатные карты приходится 36% от 89 млн. карт, эмитированных ОСБ №8646. Доля ОСБ №8646 на рынке зарплатников Красноярского края к концу 2015 года достигла 48%, увеличившись за год на 5 п.п. Половину зарплатных клиентов составляют госкомпании, еще половину – частные.

Рост зарплатных проектов отчасти связан с кризисом. Клиенты всегда во времена кризисов переводят свои сбережения в самые надежные и крупные банки. Зачастую смена банков происходит по инициативе самих работников, действующих через профсоюзы. Особенно это касается крупных компаний, находящихся в государственной или муниципальной собственности.

Но необходимо заметить, что основной причиной успешного роста зарплатных проектов стала успешная программа Сбербанка, которая постоянно совершенствуется. Отдел продаж ОСБ №8646 отслеживает тенденции на рынке и в настоящий момент зарплатный проект Сбербанка дает своим клиентам:

- возможность выпуска дополнительных карт для родственников и доверенных лиц;
- льготные ставки по потребительским кредитам, кредитным картам, автокредиту и ипотеке;
- возможность участия в специальных программах скидок компаний – партнеров Банка;
- участие в бонусной программе «Спасибо от Сбербанка».

Наряду с самой большой и разветвленной сетью банкоматов и терминалов Сбербанка это обуславливает преимущество банка на рынке зарплатных проектов.

Рассмотрим организацию операциями с пластиковыми картами ОСБ №8646. Начнем с доходов. Доходы от пластиковых карт бывают двух типов:

- процентные (от выдачи кредитных карт)
- непроцентные (от эквайринга, выдачи карт, РКО и т.д.).

Анализ информации по процентным операциям с кредитными картами приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Динамика основных показателей и качества кредитования ОСБ №8646 за 2013 – 2015гг.

Показатель	2013		2014		2015	
	Сумма, млн. руб.	структура, %	Сумма, млн. руб.	структура, %	Сумма, млн. руб.	структура, %
Кредитование физических лиц						
Непросроченные кредиты, оцениваемые на коллективной основе	9644	1,3	10930	1,1	12859	1,2
Кредиты с просроченной задолженностью сроком от 1 до 90 дней	2185	0,3	2476	0,4	2913	0,3
Кредиты с просроченной задолженностью сроком более 90 дней	5369	0,8	6084	0,6	7158	0,7
Итого реструктурированные кредиты физическим лицам	17198	2,1	19491	2,3	22931	2,2
ИТОГО	773684	100	876841	100	1031578	100
Общая величина просроченной задолженности в кредитном портфеле	38762	5,01	43404	4,95	104589	5,13

Ограничения Центробанка в отношении потребительского кредитования существенно ухудшили ситуацию по розничным кредитам, потому что процентная ставка «хороших» заемщиков больше не будет покрывать убытки от «плохих». Придется более тщательно подходить к выбору заемщиков, а это

значит требовать больше документов, проводить серьезный андеррайтинг, проверять все контактные данные, занятость человека.

Данные 2013 – 2015 гг. говорят о том, что показатель badrate является достаточно высоким – 5,13%, что влечет за собой существенные расходы по обслуживанию таких кредитов.

Рост доли непроцентных доходов – одна из стратегических целей Сбербанка. На конец 2015 года доля чистых непроцентных доходов в операционном доходе до резервов розничного бизнеса составила 22,5%. Основными факторами роста непроцентных доходов в розничном бизнесе являются операции с банковскими картами, услуги эквайринга, а также платежи и переводы.

Количество активных торгово – сервисных точек, привлеченных на эквайринговое обслуживание, за год увеличилось на 4 тысячи до 44,6 тысяч.

Общий комиссионный доход ОСБ №8646 от услуг торгового эквайринга за 2015 год увеличился до 3,4 млрд. рублей (+43% к 2014 году). При этом доля ОСБ №8646 на рынке эквайринга выросла на 3,2 процентных пункта до 46,4%.

Годовой оборот по банковским картам в сети интернет увеличился с 1,7 млрд. руб. до 4,7 млрд. руб., а общее количество клиентов, пользующихся услугой интернет – эквайринг Сбербанка, составило более 75 организаций.

В 2015 году наблюдался стабильный рост платежей физических лиц в пользу юридических по всем основным видам платежей. Среднее количество платежей увеличилось на 27% и составило 1 млн. в день. Сбербанк стал лидером по приему платежей за услуги ЖКХ, где банк занимает 35% рынка, и за сотовую связь – 39% рынка. Этот результат был достигнут благодаря активному развитию безналичных платежей через каналы SMS – сервиса «Мобильный банк» и Сбербанк Онлайн.

Всего на услугу «Автоплатеж» подписано 1,9 млн. клиентов ОСБ №8646 (+35% за год). Количество подписчиков на услугу «Автоплатеж – Сотовая Связь» достигло 1,2 млн. человек. Услугой «Автоплатеж ЖКХ» пользуются 0,7 млн. человек в Красноярском крае.

В 2015 году существенно увеличился объем переводов. Прирост составил 60%, общая сумма переводов за год – 0,4 трлн. руб. Рост обеспечен в основном переводами по картам.

Росту объемов безналичных платежей и переводов способствовало развитие услуг дочерней компании Сбербанка «Яндекс.Деньги». В 2015 году в рамках программы интеграции с «Яндекс.Деньги» продолжилось совершенствование платежных решений Сбербанка, расширение линейки совместных сервисов и охвата клиентской базы. Сбербанк стал основным каналом пополнения электронных кошельков «Яндекс.Деньги» с объемом пополнения более 1 млрд. руб. ежемесячно. Активно развиваются направления дистрибуции цифровых товаров партнеров «Яндекс.Деньги» в Сбербанк Онлайн и тиражирование решения «Оплати через Сбербанк» в продуктах «Яндекс.Деньги».

Таким образом, непроцентные доходы ОСБ №8646 составили:

Таблица 3.5 – Непроцентные доходы ОСБ №8646 за 2013 – 2015гг., млрд. руб.

Вид дохода	2013	2014	2015	Темп роста, %
Торговый эквайринг	2,1	2,6	3,4	161,9
Интернет – эквайринг	1,7	3,2	4,7	276,5
Доп. услуги	0,2	0,3	0,5	252,0
Переводы	0,2	0,4	0,6	300,0
Электронные кошельки	0,06	0,07	0,1	166,7

Таким образом, общий непроцентный доход ОСБ №8646 вырос за два года с 4,26 до 9,3 млрд. руб.

Рассмотрим расходы на совершение операция с пластиковыми картами. Независимо от выбранного направления карточного бизнеса, расходы можно разделить на единовременные инвестиции, условно – постоянные и потранзакционные расходы.

К единовременным инвестициям относятся первоначальные расходы необходимые для реализации проекта, например средства на получение необходимых лицензий в платёжных системах, средства на формирование страхового депозита у банка – спонсора, затраты на покупку программного

обеспечения и необходимого оборудования для осуществления карточного бизнеса и т.д.

Условно – постоянные расходы до определённой степени не зависят от объёмов осуществляемой деятельности по обслуживанию клиентов с использованием банковских карт. К таким расходам можно отнести заработную плату сотрудников, сопровождающих карточный бизнес, лицензионные платежи за программное обеспечение, коммуникационные расходы, эксплуатационные расходы.

Особое место занимают эксплуатационные расходы. Это и необходимость точной удаленной диагностики проблемы для сокращения времени и затрат на ее локализацию, проблемы с качеством связи, необходимость оптимизации затрат на инкассацию удаленных точек, обеспечение оперативного ремонта и т.д. Несмотря на то, что техническая нагрузка на банк в Красноярске меньше, чем, например, в Москве, ответственность за доступность сервиса значительно выше, как и «удельные» затраты.

Величина потранзакционных расходов линейно зависит от объёмов предоставляемых услуг, например, от числа открытых карточных счетов и количества проведённых транзакций.

Таблица 3.6 – Расходы на обслуживание пластиковых карт ОСБ №8646 за 2013 – 2014гг., млрд. руб.

<b>Наименование расходов</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Условно – постоянные расходы	3,0	3,9	5,6
Заработная плата сотрудников	1,8	2,1	3,1
Лицензионные платежи	0,4	0,4	0,5
Коммуникационные расходы	0,5	0,9	1,2
Мониторинг банкоматов	0,2	0,3	0,4

Продолжение таблицы 3.6

Наименование расходов	2013	2014	2015
1	2	3	4
Эксплуатационные расходы	0,1	0,2	0,4
Транзакционные расходы	1,1	1,8	2,9
Всего расходов	4,1	5,7	8,5
Непроцентная прибыль	0,2	0,9	0,8
Рентабельность деятельности	3,8	13,2	8,6

Как можно видеть из таблицы 3.6, эффективность работы с пластиковыми картами существенно колеблется за последние три года (рис. 3.4).

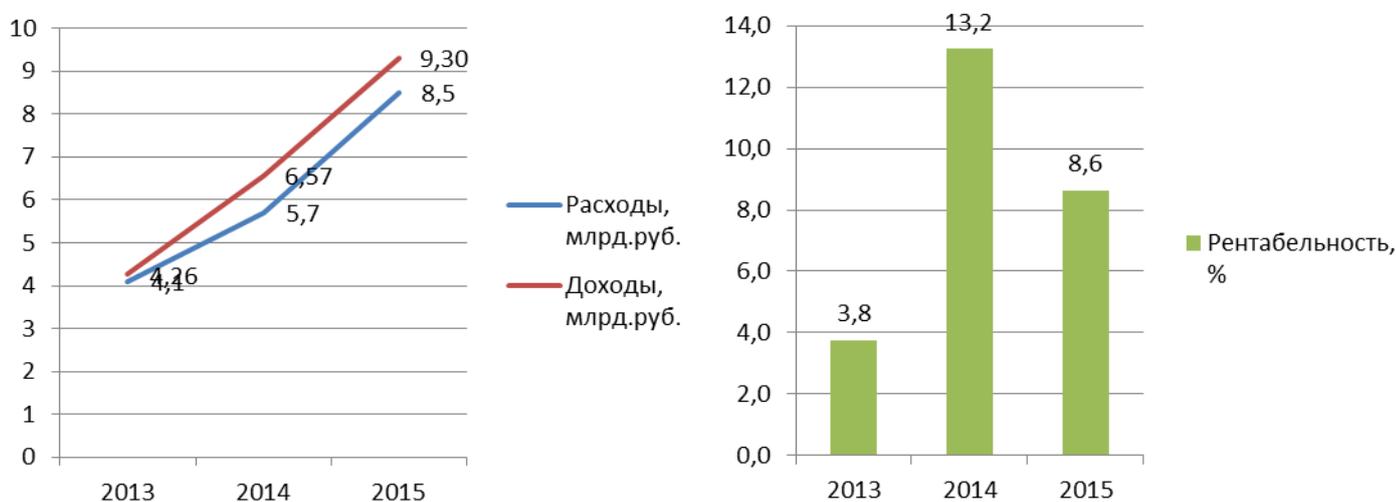


Рисунок 3.4 – Основные показатели деятельности по обслуживанию пластиковых карт ОСБ №8646

Рентабельность деятельности за рассматриваемый период выросла: с 3,8% в 2013г., до 13,2% в 2014г., однако в 2015 году, на который пришелся пик расширения операций, она снова снизилась до 8,6%. Снижение рентабельности в данном случае напрямую связано с ростом расходов, ибо система управления операциями оказалась не готова к такому существенному росту. В результате величина расходов выросла на 49,12% по сравнению с 2014г., в то время как величина доходов – только на 41,6%. Опережающий рост расходов по сравнению с доходами и привел к снижению рентабельности.

Для решения проблемы необходимо оптимизировать расходы, снижать транзакционные и эксплуатационные издержки.

### **3.3 Рекомендации по развитию операций с пластиковыми картами**

Как показал анализ, проведенный в главах 2 и 3, основными проблемами операций с пластиковыми картами Сбербанка являются:

- дороговизна обслуживания как дебетовых, так и кредитных карт;
- низкий процент, выплачиваемый на остаток денежных средств на картсчете;
- сложность получения кредитной карты для тех, кто не является клиентом банка по зарплатным проектам.

Первые две проблемы имеют общие корни – недостаточную эффективность работы системы по обслуживанию пластиковых карт. Соответственно, решение проблем лежит в плоскости снижения издержек: оптимизируя расходы по обслуживанию системы, Сбербанк сможет снизить плату за обслуживание карт, и рассмотреть вопрос об увеличении начисляемых процентов.

Что касается третьего вопроса, то он может быть решен с помощью взвешенной кредитной политики и оптимизации входного контроля за заемщиками. Более качественный контроль на стадии андеррайтинга, а также линейка продуктов для клиентов начального уровня позволит расширить выдачу кредитных карт и уменьшить процент невозврата.

Таким образом, для решения основных проблем в работе с пластиковыми картами ОСБ №8646 предлагается следующее:

- 1) Перемещение терминального оборудования, с торговых точек с низкими оборотами, на предприятия торговли и сервиса, пользующиеся постоянным спросом у жителей города, с большим размером разовой покупки (приобретение мебели, бытовой техники, ювелирных изделий) и предоставление данными торговыми точками скидки, не менее 5%. Примером

таких торговых точек может служить, например, торговый центр «Комсомолл», который, несмотря на усилия управляющей компании, не пользуется спросом у населения, и посещаемость его постоянно падает. В результате, в 2014 – 2015 гг. количество банкоматов Сбербанка там было сокращено с 4 до 2.

Однако, открытие китайского торгового центра в цокольном этаже, обеспечило центру определенную проходимость, при этом основной клиент там рассчитывается наличными, соответственно, становится актуальным наличие банкомата в цокольном этаже.

2) Плановая замена старого терминального оборудования VeriFone Omni 395 в магазинах с большими оборотами, и соответственно большими очередями в кассу, на новое оборудование VeriFone Omni 3350, позволяющее сократить время обслуживания клиента в 2,5 раза (до 8 – 10 секунд). Такое оборудование было недавно установлено в сети супермаркетов «Командор» и «Аллея» – оно позволяет клиенту самому вставлять карту в ридер и набирать пин – код без участия продавца, что существенно ускорило процесс расчета на кассе. Максимальный охват торговых сетей терминалами нового типа позволит сократить время транзакций и увеличить их количество, что, в свою очередь, приведет к росту комиссионных доходов.

3) Внедрить систему удаленного контроля и мониторинга банкоматов. Система позволит отслеживать через интернет наличие электроснабжения и температуру внутри банкоматов, а также, удаленно перезагружать или выключать электронные устройства в банкомате.

4) Передать обслуживание банкоматов на аутсорс в дочернюю структуру. Обслуживание включает в себя не только полноценное техническое сопровождение, но и своевременный комплексный ремонт. Техника будет сопровождаться профессионалами по первой и второй линиям поддержки (а это "FLM" и "SLM").

5) Повышение процентов, уплачиваемых на остаток по дебетовым картам, опираясь на размер ставки рефинансирования, доходов от размещения привлеченных денежных средств, и ставкам по счетам «до востребования», с

тем что бы с одной стороны снизить себестоимость привлеченных средств, а с другой стороны сделать привлекательным проценты начисляемые по картсчету.

б) Изменение системы оценки заемщиков (сделать акцент на качестве заемщиков, отсекая заведомо слабые категории – например, по анализу экономически устойчивых отраслей)

7) Разработка линейки продуктов для менее надежных клиентов, у которых невысокие доходы, нет большого стажа или они часто меняют место работы. Это могут быть кредитные карты с маленьким лимитом. Если заемщик покажет себя как надежный клиент, сумма кредита может быть увеличена по инициативе банка.

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Для начала определим затраты на внедрение в скоринговую систему банка информации об отрасли, в которой задействован заемщик.

В области программного обеспечения Сбербанк давно и успешно сотрудничает с компанией SAS, которая является разработчиком программных продуктов банка.

По информации компании SAS при создании системы кредитного скоринга в банке обычно в состав работ входят:

- Консультации заказчика по выбору оптимального пакета базового программного обеспечения, поставка программных продуктов компании SAS для системы кредитного скоринга и установка их на стороне заказчика.

- Настройка решения на специфические особенности информационной инфраструктуры банка, то есть подключение системы к оперативным системам банка с разработкой программного комплекса загрузки данных в АБТ. Разработка скоринговой модели на основе загруженных данных.

- Консультационные услуги по сопровождению системы и услуги по обучению пользователей системы.

Скоринговая система банка входит в систему поддержки принятия управленческих решений SAS – это семейство продуктов под общим названием

Banking Intelligence Solution (BIS), имеющее единую интегрированную информационно – логическую платформу для всех аналитических приложений.

Программные продукты SAS, минимально необходимые для обеспечения функциональности аналитического модуля скоринговой системы:

- Base SAS (Профессиональный пакет статистического анализа. Включает в себя методы дискриминантного, дисперсионного, регрессионного, кластерного анализа, многомерного шкалирования и многие другие процедуры.)

- SAS/Access (Семейство продуктов SAS/ACCESS предназначено для доступа к внешним источникам данных. Система SAS получает фактически прозрачный доступ к любым оперативным транзакционным системам и архивам данных. Продукты SAS/ACCESS обеспечивают доступ к более чем 50 различным форматам промышленных баз данных)

- SAS/Enterprise Miner ( Продукт для проведения углубленного анализа данных, Enterprise Miner – интегрированный компонент системы SAS, созданный для выявления в огромных массивах данных информации, необходимой для принятия решений, разработанный специально для поиска и анализа скрытых закономерностей в данных (data mining). Enterprise Miner включает в себя эффективные методы статистического анализа, интерактивную технологию выполнения проектов data mining и удобный графический интерфейс пользователя.

Продукт использует такие методы, как регрессионный анализ, деревья решений, нейронные сети, генетические алгоритмы, правдоподобные рассуждения, кластерный анализ, метод главных компонент и другие современные методы анализа данных.)

- SAS/Credit scoring (Предоставляет дополнительные узлы для реализации алгоритма кредитного скоринга в Enterprise Miner.)

Скоринговая система Сбербанка выглядит более либеральной по отношению к заемщикам, чем у большинства других игроков. В рамках

пилотного проекта скоринговая система выдавала одобрения и отказы обратившимся за кредитами заемщикам в соотношении 50% на 50%.

В банке «Русский стандарт» уровень одобрения составляет порядка 25%. У ВТБ 24 50 – процентный уровень одобрения практиковался лишь до кризиса. А с началом кризиса они скорректировали скоринговую модель, ужесточив оценку заемщика.

Когда скоринговая система только внедряется, статистики невозвратов и просрочек по выданным на основании автоматической оценки кредитов слишком мало, чтобы делать выводы, к тому же система пока не сможет учитывать недавних событий, в частности последствий ограничения процентных ставок.

Совершенствование скоринговой системы путем учета отрасли, в которой занят заемщик, вне зависимости от ужесточения требований к заемщикам, позволит банку отсекать часть неблагонадежных заемщиков, снизив тем самым показатель BadRate.

Кредитный скоринг обеспечивает банкам следующее:

- 1) уменьшение риска невозврата кредита, сокращение числа «плохих» кредитов и, соответственно, снижение уровня просроченной задолженности;
- 2) увеличение кредитного портфеля за счет сокращения количества субъективных отказов по кредитным заявкам;
- 3) ускорение процесса принятия решений о выдаче кредита;
- 4) возможность создания специфических кредитных продуктов на основе анализа рыночных ниш;
- 5) помощь кредитным инспекторам и аналитикам, предоставляя им информационную поддержку в принятии решений.

Усовершенствование системы кредитного скоринга позволяет банку получить целый ряд преимуществ: начиная от снижения времени принятия решения по кредитной заявке и заканчивая оптимизацией бизнес – процессов в целом. Основным же преимуществом является снижение дефолтности

кредитного портфеля банка за счет скорингового анализа и рейтингования заемщиков.

Именно скоринг – оценка и рейтингование заемщиков позволяют добиться снижения Bad Rate, не снижая количества выдаваемых кредитов (Approval Rate). Более того, в большинстве случаев усовершенствование скоринга дает комплексный эффект: одновременное уменьшение дефолтности и повышение количества выдаваемых кредитов.

Рассмотрим вероятную экономическую эффективность от добавления в скоринговую систему данных об отраслевой принадлежности работодателей заемщиков. Сегодняшняя ситуация с выдачей потребительских кредитов в ОСБ №8646 обстоит следующим образом (табл. 3.7)

Таблица 3.7 – Динамика основных показателей и качества кредитования банка в результате внедрения мероприятия

Показатель	2015		Прогнозное значение	
	Сумма, млн. руб.	структура, %	Сумма, млн. руб.	структура, %
Кредитование физических лиц				
Непросроченные кредиты, оцениваемые на коллективной основе	12859	1,2	12859	1,2
Кредиты с просроченной задолженностью сроком от 1 до 90 дней	2913	0,3	2557	0,3
Кредиты с просроченной задолженностью сроком более 90 дней	7158	0,7	6283	0,7
Итого реструктурированные кредиты физическим лицам	22931	2,2	22931	2,2
<b>ИТОГО</b>	<b>1031578</b>	<b>100</b>	<b>1031578</b>	<b>100</b>
Общая величина просроченной задолженности в кредитном портфеле	104589	5,13	91810	4,5

Из таблицы 3.7 можно видеть, что в результате усиления контроля при рассмотрении заявок, в том числе усилении отраслевой специализации выдаваемых кредитов возможно снижение удельного веса проблемных кредитов с 5,13 до 4,5%.

Таким образом, в случае реализации предложенного мероприятия, возможен экономический эффект от предлагаемого мероприятия в размере 12779 млн. руб.

Ежегодные затраты на функционирование системы скоринга в банке составляют 1,5% от оборота (кредитного портфеля). Рассчитаем затраты на функционирование скоринговой системы:

$$61500 \times 1,5\% = 922,5 \text{ млн. руб. в год}$$

При этом, модернизируя скоринговую систему, предполагается пользоваться уже существующей, добавив в нее дополнительные модули.

Мероприятия по оптимизации скоринговой системы по отраслям позволят ОСБ №8646 повысить эффективность своей деятельности, однако эти же мероприятия отсекут целые категории заемщиков, у которых невысокие доходы, нет большого стажа или они часто меняют место работы.

Для таких заемщиков следует разработать отдельную линейку продуктов, учитывающую высокий риск по их группе. Выходом может стать выдача кредитных карт с небольшим лимитом для высокорисковых категорий граждан. Предлагая карточный кредит, банк сможет снизить ставку по этому продукту и одновременно зарабатывать на комиссиях по операциям с пластиковыми картами. Ведь комиссии по обслуживанию карт не попадают в состав затрат на обслуживание кредитного продукта.

Рассмотрим существующие программы по кредитным картам Сбербанка.

Таблица 3.8 – Условия по кредитным картам Сбербанка

Валюта	Подари жизнь				
	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода	Вид карты
1	2	3	4	5	6
Российский рубль	19,90%	до 500 000	до 51 дня	не требуется	MasterCard Gold

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6
Аэрофлот					
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода	Вид карты
Российский рубль	19,90%	до 10 000	до 51 дня	не требуется	MasterCard Standard
Visa Classic Mastercard Standart					
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода	Вид карты
Российский рубль	19,90%	до 500 000	до 51 дня	не требуется	Visa Gold
Молодежная					
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода	Вид карты
Российский рубль	19,90%	до 10 000	до 51 дня	не требуется	MasterCard Unembossed
Карта мгновенной выдачи Momentum					
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода	Вид карты
Российский рубль	19,90%	до 500 000	до 51 дня	не требуется	MasterCard Unembossed

Возьмем за основу такой продукт, как Молодежная – минимальный кредитный лимит в 10000 руб. является хорошей начальной площадкой для работы с новым клиентом, кредитоспособность и платежная дисциплина которого еще не известна, а соответственно, риски невозврата очень высоки.

Базой для выпуска кредитных карт выберем MasterCard, и определим основные параметры для новых продуктов, учитывая повышенный риск и разные категории заемщиков.

Таблица 3.9 – Параметры кредитных карт для высоко рисковых категорий заемщиков

Базовый тариф 1				
1	2	3	4	5
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода
Российский рубль	35%	10000	31 день	Нет
Базовый тариф 2				
1	2	3	4	5
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода
Российский рубль	30%	20000	51 день	Нет
Базовый тариф 3				
1	2	3	4	5
Валюта	Мин. ставка	Кредитный лимит	Льготный период	Подтверждение дохода
Российский рубль	28%	50000	51 день	Нет

При этом базовый тариф 1 можно применять для наиболее высокорисковых категорий клиентов: например, мужчин до 27 лет, не имеющих семьи и подтверждения дохода. Базовый тариф 2 – для более надежных категорий, например, женщин до 30 лет или после 55. Базовый тариф 3 – для людей имеющих постоянное место работы, но низкий доход.

Если банк просто снизит проценты по ссудам людям с невысоким доходом, или без официального дохода и трудоустройства, или без постоянной регистрации в регионах России, иначе говоря, рискованной категории клиентов, то он может стать убыточным, потому что регулированная процентная ставка не покрывает риски и убытки. Поэтому требования к потенциальным заемщикам Сбербанка, были ужесточены, а система проверки клиентов усложнилась. Уже был сокращен диапазон допустимого возраста заемщика с 20 до 23 или 25 лет, а также до 50 или 55. Банк включил в стоп условия официальное трудоустройство и «белый» доход, наличие/отсутствие судимости, просрочки. Да и сроки рассмотрения кредитной заявки за 15 минут и 1 час сейчас встречаются значительно реже. В данной ситуации кредитные карты для таких

категорий заемщиков – это отличный выход и возможность кредитоваться в банке, не обращаясь в сомнительные организации.

За все время работы банка было эмитировано более 10 млн. кредитных карт. При этом количество активных клиентов кредитных карт с льготным периодом в 2016 году по прогнозам вырастет более чем в 5 раз. Кредитная карта обладает рядом преимуществ по сравнению с POS – кредитом. Оформляя POS – кредит, клиент привязан к сроку и сумме займа, при этом наличные на руки ему не выдаются, он получает кредит на конкретный товар. Кредитная карта – это так называемый возобновляемый кредит – оформив ее всего один раз, у клиента есть возможность пользоваться заемными средствами постоянно, как только он погашает задолженность, причем даже частично. При этом использовать кредитный лимит можно на что угодно – от приобретения крупных и дорогих товаров до покупки еды.

В данный момент доля карточных продуктов в потребительском без залоговом кредитовании Сбербанка составляет 23%. Это высокотехнологичный и исключительно удобный для клиента продукт, популярность которого будет только расти. С помощью кредитных продуктов, настроенных специально под высоко рискованных клиентов, Сбербанк сможет снизить упущенную выгоду от потери таких клиентов.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3202	Ганиной Елизавете Сергеевне

<b>Институт</b>	<i>электронного обучения</i>	<b>Кафедра</b>	<i>менеджмента</i>
<b>Уровень образования</b>	<i>Специалитет</i>	<b>Направление</b>	<i>080502 Экономика и управление на предприятии</i>

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»**

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Исходными данными к отчету послужил «Отчет о социальной политике ПАО «Сбербанк за 2015г.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Внутренняя документация ОСБ №8646</p>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>1. Компания вкладывает средства в обучение сотрудников. 2. Компания заботится о повышении безопасности персонала и улучшении условий труда 3. Компания оплачивает сотрудникам полисы ДМС. 4. Компания проводит корпоративную пенсионную программу. 5. Компания поддерживает здоровый образ жизни и творческие инициативы сотрудников</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>1. Деятельность компании в сфере поддержки местных производителей (закупки у малого бизнеса). 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью (СМИ, городская, районные администрации и т.д.). 3. Спонсорство и благотворительность компании (детские дома, донорство) 4. Компания оборудует офисы для людей с ограниченными возможностями 5. Компания формирует специальные программы для молодежи и пенсионеров</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Ст. преподаватель	Громова Т.В.			

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3-3202	Ганина Е. С.		

#### **4 Социальная ответственность**

Выполняя свои основные задачи, Красноярское ОСБ №8646 в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно – хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионе его присутствия, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон.

Сознавая ответственность, Красноярское ОСБ №8646 принимает обязательства по реализации настоящей политики, которая является интегрированной позицией руководства Сбербанка по выполнению поставленных задач, Политики ПАО «Сбербанк» в области охраны труда и экологической безопасности, и рассчитывает на понимание работников сложности и масштабности стоящих перед банком задач.

Поставленные задачи Красноярское ОСБ №8646 реализует на основе следующих принципов:

- соблюдение законодательных и нормативных требований Российской Федерации, международных соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил Сбербанка;
- максимальное удовлетворение требований потребителей по оказанию банковских и сопутствующих услуг;
- совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного оборудования;
- обеспечение безопасности как персонала, так и клиентов банка по основным направлениям деятельности а также других заинтересованных сторон и окружающей среды;
- предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- планирование и предоставление необходимых финансовых, материально – технических и человеческих ресурсов;

– постоянное улучшение и результативное функционирование интегрированной системы менеджмента в соответствии с корпоративными требованиями Сбербанка, требованиями международных, российских и национальных стандартов;

– постоянное повышение квалификации работников банка;

– доведение до всех работников задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности.

В целом, Красноярское ОСБ №8646 ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. К основным стейкхолдерам компании можно отнести – табл. 4.1.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
Внутренние стейкхолдеры	
Персонал	Персонал влияет на скорость и качество выполнения работ в банке
Инвесторы	Напрямую принимают решения, связанные с выбором стратегии банка, продвижение и развитие его услуг, и влияют на прибыль
Собственники	
Внешние стейкхолдеры	
Клиенты – физические лица	Представляют спрос на услуги банка, выдвигают определенные требования к свойствам и качеству услуг, а значит влияют на уровень себестоимости и издержки банка.
Клиенты – юридические лица	
Поставщики	Влияют на качество и стоимость поставляемых товаров и услуг, на сроки и условия поставки, что напрямую связано с издержками банка
Регулирующие органы	Влияют на правовое и налоговое поле, в котором находится банк. От них зависят условия его деятельности.
Население региона	Изменение уровня дохода или численности населения может привести к снижению спроса на услуги и продукты банка.

Так, основным объектом социальной ответственности Красноярского ОСБ №8646 являются сотрудники компании. Большинство сотрудников банка

работает по постоянному договору (97% от общей численности) и на условиях полной занятости (85%).

В 2015 году в Сбербанке были разработаны 94 новые очные программы обучения, 18 из которых – кроссфункциональные, то есть применимые к нескольким функциональным блокам. Количество обученных сотрудников в Красноярском ОСБ №8646 1,3 тыс. сотрудников, план по обучению выполнен на 95%. В среднем, на каждого сотрудника банка приходится пять изученных дистанционных курсов за год.

Красноярское ОСБ №8646 активно сотрудничает с СФУ, ежегодно около 1 тыс. студентов проходят практику в отделениях Сбербанка. Кроме того, банк спонсирует проведение Международной студенческой олимпиады «Битва Банков» по управлению коммерческим банком.

Мотивация и оплата труда сотрудников. В 2015 году была повышена заработная плата рядовых сотрудников – в первую очередь тех, кто непосредственно работает с клиентами Красноярского ОСБ №8646. В связи с повышением заработных плат и ростом численности персонала расходы на оплату труда в 2015 году выросли примерно на 13%. В связи с изменениями в бизнес – модели обслуживания клиентов в 2015 году банк продолжил совершенствовать систему премирования работников блоков «Розничный бизнес» и «Корпоративный бизнес».

Повышение вовлеченности и удовлетворенности персонала. В 2015 году индекс вовлеченности значительно вырос (68,9 пунктов), показав наилучший результат за все годы проведения опроса, обогнав средней уровень российских компаний (63 пункта) и достигнув среднего уровня мировых финансовых компаний. На данный результат повлияло, прежде всего, повышение заработной платы на 8% для сотрудников определенных разрядов и переход к 100% оплате ДМС за счет Сбербанка для сотрудников, работающих более одного года.

Корпоративные льготы. Основными направлениями корпоративных льгот в Красноярском ОСБ №8646 являются оплата ДМС (51% от всего объема

финансирования), страхование жизни (25%) и корпоративная пенсионная программа (17%).

Таблица 4.2 – Финансирование льготных программ в Красноярском ОСБ №8646

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Объем финансирования льготных программ, млн руб.	21,6	22,5	26,2
Льготы на одного сотрудника, руб.	14823	15440	17937

Корпоративная пенсионная программа. Корпоративная пенсия предоставляется сотрудникам через НПФ Сбербанка.

Таблица 4.3 – Количество участников и объем финансирования корпоративной пенсионной программы Красноярском ОСБ №8646

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Количество участников программы, чел.	1460	1550	1710
Объем финансирования программы, млн руб.	19,5	21,3	26,1

Потребители также относятся к КСО компании, поскольку компания прилагает все усилия для предоставления им качественных услуг. Клиенты банка делятся на клиентов – физических лиц, и клиентов – юридических лиц.

В Красноярском ОСБ №8646 обслуживается 42 тыс. активных клиентов малого бизнеса. В 2015 году клиентская база этой категории увеличилась на 1,7 тыс. клиентов, а объем выданных средств составил 4,6 млрд. руб. Для работы с клиентами малого бизнеса банк развивает Центры развития бизнеса (ЦРБ) – специализированные подразделения банка, осуществляющие комплексное обслуживание сегментов микро – и малого бизнеса, включая консультации и обучение предпринимателей.

Таблица 4.4 – Инфраструктура обслуживания малого бизнеса в Красноярском ОСБ №8646 в 2015г.

Тип точки обслуживания	Кол – во
Офисы, обслуживающие корпоративных клиентов, из них:	150
универсальные отделения, обслуживающие как юридических лиц, так и индивидуальных предпринимателей	56
специализированные офисы, обслуживающие клиентов малого бизнеса, из них:	12
Центры развития бизнеса (ЦРБ)	10
в том числе с присутствием зоны Многофункционального центра государственных услуг	2

При разработке новых решений для клиентов малого бизнеса банк ориентируется на их потребности:

- мобильное приложение Сбербанк Бизнес Онлайн, позволяющее управлять расчетным счетом со своего смартфона;
- продукт «Е – invoicing», помогающий использовать электронный документооборот;
- продукт «Бизнес – планшет», имеющий специальное устройство для чтения карт и мобильный принтер чеков;

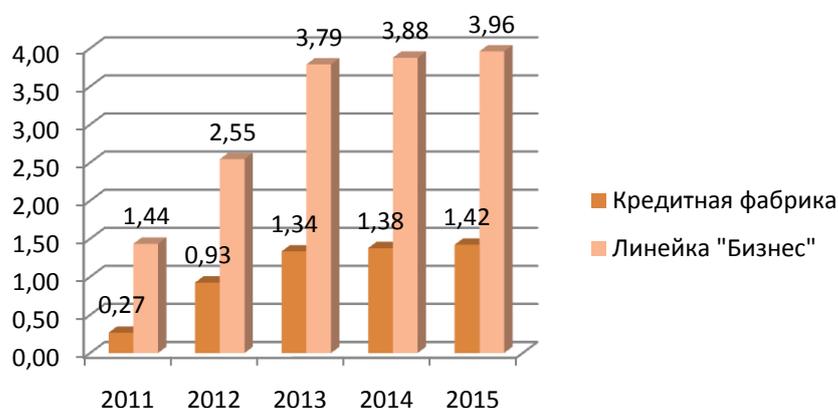


Рисунок 4.1 – Кредитный портфель Красноярского ОСБ №8646 по технологии «Кредитная фабрика» и по линейке «Бизнес» субъектов малого бизнеса, млрд. руб.

- сервис по дистанционной регистрации индивидуальных предпринимателей с помощью электронной подписи на портале «Деловая среда».

Для клиентов – физических лиц Красноярское ОСБ №8646 делает следующие шаги: в 2014 году банк продолжил внедрять автоматизированную систему управления очередью (СУО). По итогам года 93% клиентов ожидали в очереди не более 10 минут.

Таблица 4.5 – Результаты реализации программы «Очередей нет»

<b>Показатель</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Количество точек обслуживания, оборудованных СУО,	190	220	247
из них подключенных к единой Системе мониторинга СУО	85%	100%	100%
Доля клиентов, ожидавших в очереди не более 10 минут	92%	92%	93%

Повышение доступности для людей с ограниченными возможностями. В рамках процесса реформирования Красноярское ОСБ №8646 продолжает адаптировать офисы под нужды людей с ограниченными возможностями (ЛСОВ). Офисы оборудуются пандусами или подъемниками/ступенькоходами, стойки обслуживания устанавливаются на более низком уровне для внедрения формата обслуживания «сидя – сидя». Возле входа в офис устанавливается кнопка вызова сотрудника банка для помощи ЛСОВ в доступе в помещение.

Кроме того, Красноярское ОСБ №8646 выполняет важную функцию проводника социальных выплат для населения, включая пенсии, стипендии и пособия для детей. В общей сложности через банк получают выплаты 1,2 млн. человек, что составляет 43% населения Красноярского края.

Поддержка пенсионеров. Красноярское ОСБ №8646 не только осуществляет пенсионные выплаты, но и предлагает клиентам пенсионного возраста продукты на специальных условиях: банковскую карту для получения пенсии, кредиты по пониженным и вклады по особым ставкам. В 2015 году количество пенсионеров, использующих «Социальную» карту, увеличилось до

264 тыс. человек (185 тыс. в 2014 году). Количество депозитных договоров, заключенных с пенсионерами на специальных условиях, превысило в отчетном периоде 80 тыс. В 2015 году банк ввел новый сервис для пенсионеров и льготных категорий граждан по бесплатному получению справки о видах и размерах пенсий и других социальных выплат Пенсионного фонда РФ, зачисленных на счет в Сбербанке. Получить справку можно в любом офисе Сбербанка или с помощью сервиса Сбербанк Онлайн.

Поддержка студентов. В 2014 году Сбербанк запустил новый продукт «Образовательный кредит с государственной поддержкой», который направлен на стимулирование развития среднего профессионального и высшего образования в РФ и реализуется совместно с Министерством образования и науки Российской Федерации. В рамках программы государство возмещает учащимся часть расходов на оплату обучения из расчета  $\frac{3}{4}$  ставки рефинансирования. Таким образом, для студентов ставка по кредиту будет равна  $\frac{1}{4}$  ставки рефинансирования плюс пять процентных пунктов, что на сегодняшний момент составляет всего 7,06%. Кредитная программа рассчитана на длительные сроки обучения студентов и 10 лет после окончания учебы с возможностью увеличения сроков по кредитам в ряде случаев. Проект является пилотным и будет расширен в 2016 году. Специально для молодых людей банк выпускает дебетовую и кредитную карту «Молодежная» с пониженной стоимостью годового обслуживания, скидками, начислением бонусов и специальными предложениями от платежных систем. В 2015 году транзакционная активность по картам «Молодежная» увеличилась на 6%.

Для обеспечения неприкосновенности личных данных и сохранности средств клиентов банку удалось достичь следующих результатов:

– пресечено 17 попыток хищения средств юридических и свыше 1 тыс. попыток хищения средств физических лиц, сумма предотвращенного ущерба составила более 2,9 млн. руб.;

– выявлены и предотвращены попытки мошенничества в торговых точках, принимающих банковские карты к оплате через платежные терминалы Сбербанка, на сумму около 0,8 млн. руб.

В течение года банком была проведена плановая работа по технической защите устройств самообслуживания от скимминга. Было установлено более 200 комплектов активного антискиммингового оборудования.

Поставщики Красноярского ОСБ №8646 также относятся к стейкхолдерам банка, от них зависит качество и стоимость поставляемых товаров и услуг, что напрямую влияет на затраты банка.

Закупки у местных поставщиков и малого бизнеса. В силу специфики деятельности основными категориями поставщиков банка являются ИТ – компании (в среднем 20–30% от общей суммы расходов на закупки), арендодатели недвижимости, рекламные, маркетинговые и дизайнерские агентства, поставщики офисной техники и канцтоваров. Красноярское ОСБ №8646 старается осуществлять закупки у местного бизнеса, поддерживая тем самым экономическую деятельность других предприятий в Красноярском крае. Доля закупок у местных поставщиков банка составила в 2015 году 95%.

Таблица 4.6 – Осуществление закупок в группе

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Доля местных поставщиков в закупочном бюджете	96,5%	93,6%	95,0%
Доля малого и среднего бизнеса в закупочном бюджете	34,0%	31,0%	34,5%

Также банк стремится осуществлять часть закупок у представителей малого и среднего бизнеса, стимулируя тем самым развитие предпринимательства. Так, доля этой категории в закупочном бюджете Красноярского ОСБ №8646 в 2015 году составила 33%, что значительно превышает норматив в 18%, установленный Минэкономразвития в рамках дорожной карты «Расширение доступа субъектов малого и среднего

предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием».

Регулирующие органы (ЦБ РФ, антимонопольный комитет, налоговые органы, государственные внебюджетные фонды) также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку регулируют деятельность банка и получают от него плату (налоги, сборы), а также взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).

К косвенным стейкхолдерам Красноярского ОСБ №8646 можно отнести:

– благотворительные организации и фонды (проведение банком различных благотворительных акций, праздников и пр.);

– детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи);

– сообщества инвалидов (получение материальной помощи);

– лечебно – профилактические учреждения (получение заказов на лечение либо сотрудников компании, либо лиц, которым банк хочет помочь в лечении);

– население регионов (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

Таблица 4.7 – Расходы на социальные программы Красноярского ОСБ №8646

<b>Направление расходов</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Обучение сотрудников	19500
Проведение МСО "Битва банков"	458
Программы премирования сотрудников	25410
Оплата ДМС	26200
Пенсионное страхование сотрудников	26100
Оборудование офисов для ЛСОВ	12300
Установка антискиммингового оборудования	4300
Итого:	114268

В целом, Красноярское ОСБ №8646 осуществляет как социальные инвестиции, так и активно пропагандирует социально – ответственное

поведение собственного персонала. На основании данных, представленных в работе, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в Красноярском ОСБ №8646 программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для Красноярского ОСБ №8646 одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Описанные в настоящей главе программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает банк от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама, благополучие работников банка и членов их семей, развитие территории.

5. Затрачиваемые банком средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого банка, так и для населения Красноярского края.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО банка можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

## **Заключение**

На современном этапе формирования отечественной банковской системы актуальной задачей становится формирование цивилизованного рынка пластиковых карт, дальнейшее развитие системы розничного кредитования и совершенствование ее элементов, в значительной степени способствующих стимулированию спроса населения на товары и услуги и, как следствие, повышению уровня его благосостояния и создания дополнительных импульсов экономического роста.

Объектом исследования в данной работе послужил Сбербанк России – российский коммерческий банк, один из крупнейших банков России и Восточной Европы. Сбербанк России – универсальный банк, предоставляющий широкий спектр банковских услуг. На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Красноярское ОСБ №8646 ПАО Сбербанка России входит в состав Сибирского банка Сбербанка России, с наделением полномочиями головного отделения, и организационно подчинен Сибирскому банку.

Территория обслуживания Сибирского банка включает Алтайский и Красноярский края, Республику Алтай, Республику Тыва, Республику Хакасия, Кемеровскую, Новосибирскую и Томскую области.

Предложение дебетовых карт на Красноярском рынке очень широко – каждый банк, имеющий присутствие в регионе, выпускает дебетовые пластиковые карты. По итогам анализа информации можно сделать следующие выводы:

– дебетовые карты Сбербанка характеризуются низким процентом, начисляемым на остаток и довольно высокой взимаемой платой за годовое обслуживание карты. Однако к достоинствам дебетовых карт Сбербанка можно отнести наличие бонусных и клубных программ, cash back и широта присутствия. Основными конкурентами Красноярского ОСБ №8646 в части

дебетовых карт являются: Банк Тинькофф, Восточный Экспресс – банк и Банк Русский Стандарт.

– что касается кредитных карт, то анализ имеющихся предложений на красноярском рынке показал, что Сбербанк однозначно лидирует по величине процентной ставки. Однако, опять же – плата за выпуск и обслуживание весьма высока, да и процесс выдачи кредитных карт в Сбербанке легок только для владельцев зарплатных счетов. Остальным клиентам процесс выдачи карты представляется долгим и неудобным.

Таким образом, Красноярское ОСБ №8646, образованное на месте Восточно – Сибирского банка Сбербанка РФ, является одним из лидеров по выдаче пластиковых карт на рынке г. Красноярска. Однако имеются некоторые недостатки, мешающие стать единоличным лидером:

- высокая стоимость обслуживания;
- низкий процент на остаток по дебетовым картам;
- сложность и долгое время получения карты.

Устранив эти недостатки, Красноярское ОСБ №8646 может стать единоличным лидером на рынке пластиковых карт.

Для решения основных проблем в работе с пластиковыми картами ОСБ №8646 предлагается следующее:

1) Перемещение терминального оборудования, с торговых точек с низкими оборотами, на предприятия торговли и сервиса, пользующиеся постоянным спросом у жителей города, с большим размером разовой покупки (приобретение мебели, бытовой техники, ювелирных изделий) и предоставление данными торговыми точками скидки, не менее 5%.

2) Плановая замена старого терминального оборудования VeriFone Omni 395 в магазинах с большими оборотами, и соответственно большими очередями в кассу, на новое оборудование VeriFone Omni 3350, позволяющее сократить время обслуживания клиента в 2,5 раза (до 8 – 10 секунд).

3) Внедрить систему удаленного контроля и мониторинга банкоматов. Система позволит отслеживать через интернет наличие электроснабжения и

температуру внутри банкоматов, а также, удаленно перезагружать или выключать электронные устройства в банкомате.

4) Передать обслуживание банкоматов на аутсорс в дочернюю структуру. Обслуживание включает в себя не только полноценное техническое сопровождение, но и своевременный комплексный ремонт. Техника будет сопровождаться профессионалами по первой и второй линиям поддержки (а это "FLM" и "SLM").

5) Повышение процентов, уплачиваемых на остаток по дебетовым картам, опираясь на размер ставки рефинансирования, доходов от размещения привлеченных денежных средств, и ставкам по счетам «до востребования», с тем что бы с одной стороны снизить себестоимость привлеченных средств, а с другой стороны сделать привлекательным проценты начисляемые по картсчету.

6) Изменение системы оценки заемщиков (сделать акцент на качестве заемщиков, отсекая заведомо слабые категории – например, по анализу экономически устойчивых отраслей)

7) Разработка линейки продуктов для менее надежных клиентов, у которых невысокие доходы, нет большого стажа или они часто меняют место работы. Это могут быть кредитные карты с маленьким лимитом. Если заемщик покажет себя как надежный клиент, сумма кредита может быть увеличена по инициативе банка.

Данные мероприятия помогут банку увеличить экономическую эффективность работы с пластиковыми картами и расширить свое присутствие на рынке.

## Список используемых источников

1. Гражданский кодекс РФ ( ч.1) от 30.11.1994 г. № 51 – ФЗ (ред. от 06.12.2014г.) //Правовая система «Консультант – Плюс»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Гражданский кодекс РФ ( ч.2) от 26.01.1996 г. № 14 – ФЗ (ред. от 30.11.2014г.)//Правовая система «Консультант – Плюс»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
3. Федеральный закон РФ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 г. № 86 – ФЗ (ред. от 19.10.2013) //Правовая система «Консультант – Плюс»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
4. Положение об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием: Положение № 266 – П ЦБ РФ от 24 декабря 2004 года. //Правовая система «Консультант – Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
5. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 № 395 – 1 (ред. от 29.12.2014). //Правовая система «Консультант – Плюс»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
6. Банковские карты обяжут оснащать чипами // [www.lenta.ru](http://www.lenta.ru) [Электронный ресурс] – Режим доступа. URL: <http://lenta.ru/news/2013/08/13/chip/>
7. Банковское дело : учеб. для бакалавров / под ред. Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. – М. : Юрайт, 2012. – 590 с.
8. Бекасов Ш. Кредитные карты: удобство или ловушка? // Наука и жизнь. – 2012. – N 1. – С.62 – 66.
9. Белоглазова, Г.Н., Банковское дело: розничный бизнес: учебное пособие / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. – М.: КНОРУС, 2011. – 416 с.
10. Буйлов М. Пластиковые операции // Коммерсантъ – Деньги. – 2012. – N 37. – С.60 – 61.

11. Вавилов А.В. Пластиковые карты: принципы построения платежных систем / Вавилов А.В., Ильин И.И. – М., 2013. – 123с.
12. Григорян С. А. Тенденции развития и регулирования российского рынка электронных банковских услуг // Деньги и кредит. – 2009. – № 10. – С.47–53.
13. Жиляков, Д. И. Финансово – экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания) : учеб. пособие / Д. И. Жиляков, В. Г. Зарецкая. – М. : КНОРУС, 2012. – 368 с.
14. Ивасенко А.Г. Пластиковые карточки: Экон. сущность, пробл. и перспективы развития: учеб. пособие. – М., 2012. – 101с.
15. Качанова Н.Н. Анализ показателей использования банковских карт в России: основные тенденции и региональные особенности / Н.Н. Качанов, Н.В. Огуреева // Деньги и кредит. – 2011. – N 9. – С.48 – 57.
16. Качанова Н.Н. Об экономической среде рынка платежных карт // Вопросы статистики. – 2013. – N 7. – С.63 – 69.
17. Киреев, В. Л. Банковское дело : учебник / В. Л. Киреев, О. Л. Козлова. – М: КНОРУС, 2012. – 239 с.
18. Кметь Е. Развитие электронных платежных систем // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – N 4. – С.116 – 126.
19. Количество расчетных и кредитных карт, эмитированных кредитными организациями // Центральный банк РФ [[www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) ]. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=p\\_sys/sheet013.htm&pid=psrf&sid=itm\\_55789](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=p_sys/sheet013.htm&pid=psrf&sid=itm_55789)
20. Корнев В.С. Система безналичных расчетов с использованием пластиковых карточек: (На прим. Сбергегат. банка Рос. Федерации): учеб. пособие / Корнев В.С., Колесниченко О.В. – М., 2011. – 142с.
21. Котова Е. Заработный пластик // Огонек. – 2012. – N 22. – С.20 – 21.

22. Костерина, Т. М. Банковское дело : учеб. для бакалавров / Т. М. Костерина ; Моск. гос. ун – т экономики, статистики и информатики. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 332 с.
23. Курбатов А.Я. Банковское право россии 2 – е изд. Учебник для вузов. – М.:Издательство Юрайт, 2011 г. – 525 с.
24. Лубенская Т.В. Безопасность информации в системах электронных платежей с пластиковыми карточками: учеб. пособие / Лубенская Т.В., Мартынова В.В., Скородумов Б.И. – М., 2013. – 131с.
25. Лукиных Л.В. Использование «зарплатных» карт для расчетов с работниками // Новое в бух. учете и отчетности. – 2014. – N В15. – С.33 – 36.
26. Любимова Д.С. Магия «пластика»: как россияне овладевают банковскими картами / Д.С.Любимова, О.П.Фадеева // Вестник НГУ. Сер. Соц. – экон. науки. – 2014. – Т.14, вып.1. – С.151 – 159.
27. Мамонтов И. «Автоплатеж», или Как «бежать вдвое быстрее» // Экон. стратегии. – 2011. – N 10. – С.96 – 99.
28. Мартьянова В.А. Банковская карта – просто, удобно, оперативно / В.А.Мартьянова, С.В.Савинова // Финансы. – 2014. – N 11. – С.32 – 34.
29. Никифоров С. Проблемы «пластиковых» кошельков // Континент Сибирь. – 2013. – Дек. (N 47). – С.7.
30. Новые пластиковые деньги / Л.В.Быстров, Н.В.Голиков, В.В.Гончаров и др. – М., 2014. – 126с.
31. Организация деятельности коммерческих банков учеб. / Г. И. Кравцова [и др.]; под ред. Г. И. Кравцовой. – Минск: БГЭУ, 2013. – 487 с.
32. Основы банковского дела / Коробов, Ю. А. и др.; под ред. Ю.А. Коробова, Г.Д. Коробовой. – Москва: ИНФРА – М, 2011. – 448 с.
33. Парасоцкая Н.Н. Расчеты с использованием банковских пластиковых карт / Н.Н.Парасоцкая, К.В.Соколов // Бух. учет. – 2013. – N 14. – С.25 – 28.
34. Печникова, А. В. Банковские операции: учеб. / А. В. Печникова [и др.]. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2012. – 366 с.

35. Пластиковые карты: Метод. пособие для коммерч. банков / Андреев А.А., Быстрова Е.Л., Быстров Л.В., Морозов А.Г. – 3 – е изд., перераб. и доп. – М., 2015. – 416с.
36. Погорелова Ю. Пластиковая бюрократия / Ю.Погорелова, Ю.Мартьянов // Коммерсантъ – Деньги. – 2012. – N 8. – С.45 – 47.
37. Развитие рынка пластиковых карт Visa в России // Эпиграф (Банки Новосибирска). – Новосибирск, 2012. – Дек. (N 50). – С.2.
38. Рзун И.Г. Проблемы становления национальной платежной системы / И.Г.Рзун, А.Б.Бондаренко // Аспирант и соискатель. – 2014. – N 5. – С.34 – 38.
39. Ролдугин И.М. Развитие безналичных расчетов с использованием платежных карт / И.М.Ролдугин, Ю.В.Шмырина // Деньги и кредит. – 2013. – N 7. – С.65 – 68.
40. Руденко Б. Пластиковая экономия // Наука и жизнь. – 2012. – N 1. – С.44 – 47.
41. Ружина О. Новые карты обойдутся без терминалов // Известия. – 2014. – 17 февр. – С.11.
42. Рынок пластиковых карт в Европейском сообществе и России: Рабочие материалы: [сборник]. – М., 2013. – 54с.
43. Семибратова, О. В. Банковское дело / О. В. Семибратова. – Москва: Academia, 2012. – 224 с.
44. Тавасиев, А. М. Банковское дело: управление кредитной организацией : учеб. пособие / А. М. Тавасиев. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2011. – 639 с.
45. Усошкин В.М. Банковские пластиковые карточки. – М., 2012. – 144с.
46. Хаустов Д.С. Кто против системы VISA // ЭКО. – 2011. – N 3. – С.154 – 169.
47. Чумаров С.А. О понятии банковской карты // Рос. юрид. журнал. – 2013. – N 2. – С.196 – 200.

48. Шакланова Н. Обзор пластиковых cards // Финанс. – 2013. – N 32. – С.14 – 17.
49. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций : [учеб. пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9 – е изд. – М. : Дашков и К, 2013. – 543 с. – 5 экз.
50. Яковенко Д. Занимательная картография // Эксперт. – 2014. – N 27. – С.12 – 15.

# Приложение А

## Бухгалтерская отчетность ПАО «Сбербанк» за 2015г.

		Бухгалтерская отчетность		
		Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (факсим) по ОККО	регистрационный номер (порядковый номер)
		4520054000	00002837	1481

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 1 января 2016 года

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
ПАО Сбербанк  
Почтовый адрес: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 040903  
Квартальная (Годовая)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	5.1	732 789 740	1 240 712 425
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	580 645 384	360 625 704
2.1	Обязательные резервы		118 363 174	142 522 154
3	Средства в кредитных организациях	5.1	355 984 910	356 487 333
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	405 977 877	825 688 140
5	Частая судимая ликвидность	5.3	16 800 913 465	15 880 379 335
6	Частые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4	2 316 356 734	1 745 489 852
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5, 6.1	536 732 037	385 839 342
7	Частые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.6	436 472 311	366 474 311
8	Требования по текущему налогу на прибыль	4.5	39 774 223	67 057 780
9	Отложенный налоговый актив		0	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.7	477 354 092	478 611 300
11	Прочие активы	5.8	885 716 497	407 183 754
12	Всего активов		22 396 916 093	21 746 790 144
<b>ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		268 989 234	3 515 817 946
14	Средства кредитных организаций	5.9	618 363 838	794 856 364
15	Средства клиентов, не включенные в кредитные организации	5.10	17 222 423 458	14 026 723 547
15.1	Выдачи (средства) физическим лицам, в том числе индивидуальным предпринимателям		10 221 284 452	7 999 051 651
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		228 167 483	617 944 401
17	Выпущенные долговые обязательства	5.11	647 694 355	513 402 485
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль	4.5	5 404 321	2 170
19	Отложенное налоговое обязательство	4.5	93 348 434	42 891 174
20	Прочие обязательства	5.12	296 966 985	216 282 982
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		37 805 999	36 530 900
22	Всего обязательств		20 378 763 487	19 764 421 648
<b>ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)	5.13	67 360 844	67 360 844
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	5.13	0	0
25	Эмиссионный доход		238 054 226	238 054 226
26	Резервный фонд		3 827 429	3 827 429
27	Пересчета по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющиеся в наличии для продажи, уменьшения на отложенное налоговое обязательство (увеличения на отложенный налоговый актив)	8.5	-46 427 200	-107 490 453
28	Пересчета основных средств, уменьшения на отложенное налоговое обязательство		66 357 126	80 536 315
29	Неразделенная прибыль (убыток) прошлых лет		1 790 492 964	1 488 697 172
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	218 387 307	311 212 961
31	Всего источников собственных средств		2 328 152 466	1 982 338 486
<b>ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		8 085 233 100	8 908 307 537
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 387 353 103	1 625 269 457
34	Условные обязательства неокрепленного характера		0	37 087

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

Старший управляющий директор, главный бухгалтер -  
директор Управления бухгалтерского  
учета и отчетности ПАО Сбербанк

30. марта 2016.

И.О. Гроф (Ф.И.О.)  
М.Ю. Лукьянова (Ф.И.О.)

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» за 2015г.

Банковская отчетность		
Код территории по ОКБ/ТО	Код кредитной организации (фирмы)	
	по ОКЕО	регистрационный номер (идентификационный номер)
45203554000	10002537	1481

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2015 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"  
ПАО Сбербанк  
Почтовый адрес: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 010/08/07  
Курсы валют (Годовые)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	6.1		
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		1 999 027 786	1 661 885 356
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		45 256 638	51 835 665
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		1 823 328 858	1 500 795 259
1.4	от векселей и ценных бумаг		0	0
1.4	от векселей и ценных бумаг		1 311 469 290	129 253 932
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	6.2		
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		1 132 369 508	702 161 479
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		246 699 692	189 112 248
2.3	по выкупленным долговым обязательствам		830 995 167	487 034 747
2.3	по выкупленным долговым обязательствам		54 772 749	25 969 488
3	Чистые процентные доходы (отрицательная величина маржа)		866 658 278	959 725 877
4	Изменения резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам размещения на корреспондентских счетах, в том числе по кредитным доходам, всего, в том числе:	5.3		
4.1	изменения резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-258 867 154	-274 570 299
4.1	изменения резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-8 065 800	-2 403 074
5	Чистые кредитные доходы (отрицательная величина маржа) после создания резерва на возможные потери		607 791 124	680 153 578
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-12 676 170	-64 381 373
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющими и выданы для продажи		-3 841 006	-12 662 037
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		-695	-617
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		91 273 379	-1 422 913
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.4	-6 352 110	172 762 496
11	Доходы от участия в капиталах других юридических лиц		3 508 096	5 332 089
12	Комиссионные доходы	6.3	297 309 676	241 114 334
13	Комиссионные расходы	6.3	31 759 583	23 939 331
14	Изменения резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся и выданы для продажи	5.4	1 533 840	78 023
15	Изменения резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	5.6	-5 155 700	238 449
16	Изменения резерва по прочим операциям	4.5	-31 893 240	-11 517 623
17	Прочие операционные доходы		16 073 495	42 227 454
18	Чистые доходы (расходы)		926 786 098	1 027 872 529
19	Операционные расходы	6.5	619 806 168	508 666 217
20	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	306 979 930	519 206 312
21	Восстановление (расход) по налогам	4.5, 6.6	88 512 620	117 893 351
22	Прибыль (убыток) после налогообложения	3.2, 6	218 467 310	311 212 961
23	Платежи из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:			
23.1	распределение между акционерами (участниками) и в виде дивидендов		0	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Несогласованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	218 467 310	311 212 961

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

Г.О. Гроф  
(Ф.И.О.)

Старший управлений директор, главный бухгалтер -  
директор Управления бухгалтерского  
учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.Ю. Лукьянова  
(Ф.И.О.)

*30 марта 2016.*



# Приложение В

## Отчет о движении денежных средств ПАО «Сбербанк» за 2015г.

Идентификация отчетности		
Код подразделения по ОКЕАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (идентификационный номер)
45293554000	00052537	1481

### ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (публикуемая форма) на 1 января 2016 года

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"

ПАО Сбербанк

Почтовый адрес: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19

Код формы 0409814

Кварталы (I квартал)

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статей	Номер показателя	Денежные потоки за отчетный период	Денежные потоки за отчетный период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Частые денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности			
1.1	Денежные средства, полученные от (использованные в) операционной деятельности до клиентов и операционных активов и обязательств, всего, в том числе:		707 265 579	453 577 620
1.1.1	проемы полученные		1 953 462 085	1 633 521 887
1.1.2	проемы уплаченные		-1 079 823 287	-660 681 744
1.1.3	комиссии полученные		295 688 532	237 339 905
1.1.4	комиссии уплаченные		-31 722 011	-23 166 936
1.1.5	доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, включаемым и выданным для продажи		-68 302 552	-101 968 858
1.1.6	доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
1.1.7	доходы за вычетом расходов по операциям с ипотечной задолженностью		91 281 083	-1 444 419
1.1.8	прочие операционные доходы		14 945 466	19 237 124
1.1.9	операционные расходы		-444 088 435	-533 852 926
1.1.10	исход (погашение) по кредитам		-24 975 282	-15 666 417
1.2	Прирост (сокращение) чистых денежных средств от операционных активов и обязательств, всего, в том числе:		-690 197 152	206 423 282
1.2.1	чистый прирост (сокращение) по обязательствам (дебитам) на счетах в Банке России		24 158 980	30 292 956
1.2.2	чистый прирост (сокращение) по кредитам и другим бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-17 795 415	-61 517 080
1.2.3	чистый прирост (сокращение) по другим финансовым активам		-60 940 218	-2 405 183 578
1.2.4	чистый прирост (сокращение) по прочим активам		-113 161 109	-73 538 711
1.2.5	чистый прирост (сокращение) по кредитам, депозитам и прочим средствам Банка России		-2 754 071 170	1 825 087 815
1.2.6	чистый прирост (сокращение) по средствам других кредитных организаций		-174 025 664	-93 608 358
1.2.7	чистый прирост (сокращение) по средствам клиентов, не включаемым кредитными организациями		2 326 045 647	1 355 257 344
1.2.8	чистый прирост (сокращение) по финансовым обязательствам, оценываемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
1.2.9	чистый прирост (сокращение) по выданным задолженным обязательствам		130 385 630	97 614 546
1.2.10	чистый прирост (сокращение) по прочим обязательствам		-50 853 833	-16 172 180
1.3	Итого по разделу 1 (ст. 1.1 + ст. 1.2)		17 068 427	690 102 502
2	Частые денежные средства, полученные от (использованные в) инвестиционной деятельности			
2.1	Приобретение ценных бумаг и других финансовых активов, относимых к категории "инвестиция в долгий срок для продажи"		-645 178 294	-180 191 782
2.2	Выручка от реализации и погашения ценных бумаг и других финансовых активов, относимых к категории "инвестиция в долгий срок для продажи"		380 385 200	193 888 128
2.3	Приобретение ценных бумаг, относимых к категории "удерживаемые до погашения"		-97 809 212	-7 723 859
2.4	Выручка от погашения ценных бумаг, относимых к категории "удерживаемые до погашения"		48 407 962	83 894 104
2.5	Приобретение основных средств, нематериальных активов и материальных запасов		-50 803 061	-61 390 180
2.6	Выручка от реализации основных средств, нематериальных активов и материальных запасов		6 516 296	7 316 129
2.7	Дивиденды полученные		3 508 085	5 114 585
2.8	Итого по разделу 2 (сумма строк с 2.1 по 2.7)		-184 882 963	-40 607 889
3	Частые денежные средства, полученные от (использованные в) финансовой деятельности			
3.1	Вклады акционеров (участников) в уставный капитал		0	0
3.2	Приобретение собственных акций (долей), выкупленных у акционеров (участников)		0	0
3.3	Продажа собственных акций (долей), выкупленных у акционеров (участников)		0	0
3.4	Выплаченные дивиденды	3.4, 8.4	-10 330 830	-72 126 514
3.5	Итого по разделу 3 (сумма строк с 3.1 по 3.4)		-10 330 830	-72 126 514
4	Влияние изменений официальных курсов иностранных валют по отношению к рублю, установленных Банком России, на денежные средства и их эквиваленты		112 018 639	86 649 899
5	Прирост (использование) денежных средств и их эквивалентов		-266 126 327	315 234 172
5.1	Денежные средства и их эквиваленты на начало отчетного года	5.1	1 822 721 751	1 107 487 579
5.2	Денежные средства и их эквиваленты на конец отчетного периода	5.1	1 556 595 424	1 822 721 751

Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

Г.О. Триф  
(Ф.И.О.)

(подпись)

Старший управлений директор, главный бухгалтер -  
директор Управления бухгалтерского  
учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.Ю. Лукьянова  
(Ф.И.О.)

(подпись)

30. марта 2016.

