

Утвержден годовым решением  
единственного акционера  
от «30» июня 2017 года



**Тинькофф**  
**Банк**

**ГОДОВОЙ ОТЧЕТ**  
**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТИНЬКОФФ БАНК»**  
**ЗА 2016 ГОД**

[www.tinkoff.ru](http://www.tinkoff.ru)



## КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Акционерное общество «Тинькофф Банк» (далее – Банк) – Банк, специализирующийся на кредитовании населения посредством выпуска и обслуживания кредитных карт. Единственным акционером Банка является компания TCS Group Holding plc. (ранее – Egidaco Investments plc.) (Кипр), конечными бенефициарами которой на конец 2016 года является Олег Тиньков (50,45%). Банк входит в систему страхования вкладов.

В соответствии с Решением б/н единственного акционера от 16 января 2015 года фирменное наименование Банка – «Тинькофф Кредитные Системы» Банк (закрытое акционерное общество) было изменено на Акционерное общество «Тинькофф Банк».

12 марта 2015 года в Единый государственный реестр юридических лиц была внесена запись о регистрации новой редакции Устава Банка с новым фирменным наименованием Банка. В связи с государственной регистрацией изменения фирменного наименования Банка Лицензия на осуществление банковских операций переоформлена.

«Тинькофф Кредитные Системы» Банк (закрытое акционерное общество) переименован из Акционерного коммерческого Банка «Химмашбанк» (закрытое акционерное общество) (решение о переименовании Банка принято Внеочередным собранием акционеров ЗАО АКБ «Химмашбанк» – Протокол № 68 от 15.09.2006 года), о чем внесена запись в Единый государственный реестр юридических лиц за № 2067711010739 от 01 декабря 2006 года (Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ – серия 77 № 008760014). Банк зарегистрирован Центральным банком Российской Федерации 28.01.1994 года – регистрационный номер 2673 и Московской регистрационной палатой – Свидетельство от 07.02.1994 года № 30160. Свидетельством о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц, выданным МНС РФ 28.11.2002 года, Банку присвоен Основной государственный регистрационный номер 1027739642281. Банк включен в реестр банков-участников системы обязательного страхования вкладов 24.02.2005 года под номером 696. Банк является участником Международных платежных систем MasterCard и VISA в статусе принципал. Банк является прямым участником платежной системы «МИР». Банком зарегистрирован дополнительный офис без проведения кассовых операций по адресу: г. Москва, Головинское шоссе 5, к.1. Иных обособленных (в том числе на территории иностранного государства) и внутренних структурных подразделений Банк не имеет.

Банк владеет 51% долей в уставном капитале коллекторского агентства ООО «Феникс», учрежденном 12 августа 2014 года. ООО «Феникс» предоставляет Банку услуги по взысканию долгов. 23 марта 2017 г. учреждено ООО «Тинькофф Мобайл», 99% долей в уставном капитале которого принадлежит Банку. ООО «Тинькофф Мобайл» будет осуществлять деятельность виртуального оператора связи.



11.11.2016 агентство Fitch повысило рейтинг Банка до «BB-» прогноз «стабильный» с «B+» «стабильный».

22.02.2017 агентство Moody's повысило рейтинг Банка до «B1» прогноз «стабильный».

19.05.2017 агентство «АКРА» присвоило Банку рейтинг A(RU), прогноз «стабильный».

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА**

Банк реализует уникальную для России бизнес-модель онлайн-банка. Эта модель позволяет обслуживать клиентов удаленно, без банковских отделений. Использование инновационных технологий, продуманность и четкость всех банковских операций для клиентов – принципы работы Банка. Не будучи ограниченным географией филиальной сети, Банк может предоставлять свои услуги в любой точке России, где имеется мобильная и стационарная телефонная связь, доступ в интернет или почтовое отделение.

Основными направлениями деятельности (бизнеса) Банка являются:

- кредитование физических лиц посредством кредитных карт;
- кредитование покупок физических лиц в магазинах (в т.ч. интернет-магазинах), предоставление кредитов наличными;
- развитие партнерских программ по удобному доступу к ипотечным и брокерским продуктам;
- создание и предоставление партнерам Банка высокотехнологичной уникальной платформы для продажи их наиболее массовых продуктов;
- привлечение и обслуживание срочных вкладов физических лиц, средств на текущих счетах, расширение линейки накопительных и сберегательных счетов, дальнейшее снижение валютно-обменных спредов и мультивалютность для срочных и текущих продуктов;
- привлечение, в зависимости от рыночных условий, долгового финансирования из различных сегментов - российские облигации, займы юридических лиц в рамках размещения еврооблигаций, субординированные кредиты, срочные депозиты юридических лиц.

Предлагаемый Банком ключевой продукт – кредитная карта – современное и удобное средство платежа, предоставляющее клиентам также доступ к кредитной линии. Основная модель работы Банка – привлечение потенциальных клиентов за счет рекламы через интернет и мобильный каналы, через партнерские агентские сети. Банк изначально делает ставку на технологичность, что позволяет ему в сжатые сроки создавать новые продукты и модернизировать уже имеющиеся.

Более подробная информация обо всех кредитных продуктах и услугах Банка – на официальном сайте Банка [www.tinkoff.ru](http://www.tinkoff.ru).



## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА, В КОТОРОЙ БАНК ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Экономика страны особенно чувствительна к ценам на нефть и газ. Правовая, налоговая и нормативная система продолжают развиваться и подвержены часто вносимым изменениям, а также допускают возможность разных толкований.

В 2016 году стабилизировались некоторые важные финансовые показатели банковского сектора России. Однако о значимом росте объемов банковского бизнеса в масштабах страны, даже с учетом эффекта заметного укрепления рубля речь пока не идет.

Прибыль банковской системы Российской Федерации в 2016 году возросла почти пятикратно по сравнению с предыдущим годом — с 192 млрд до 930 млрд рублей. Таковы данные, которые опубликованы в информационно-аналитическом материале «О динамике развития банковского сектора Российской Федерации в декабре и итогах 2016 года». При этом более четверти кредитных организаций закончили 2016 год с убытками. Также число действующих кредитных организаций (кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций) сократилось с 733 (на 31.12.2016) до 623 (на 31.12.2017).

В целом за 2016 год активы банков снизились на 3,5%, или на 3 трлн рублей (рост на 1,9% с исключением эффекта валютной переоценки), а совокупный объем кредитов экономике сократился на 6,9%, или на 3 трлн рублей (-2,4%). Объем кредитов предприятиям в 2016 году сократился на 9,5%, или на 3,2 трлн рублей (-3,6%). Возрос объем кредитов физическим лицам на 1,1%, или на 120 млрд рублей (+1,4%).

В целом нужно отметить, что при заметном оживлении кредитования банками физических лиц кредитование предприятий пока стагнирует. В сравнении с 2015 годом в 2016 году сильно сократился темп прироста вкладов населения. Это может быть объяснено не только снижением размера реального дохода россиян, но и тем, что в 2015 году в банковскую систему возвращались вклады, изъятые из нее гражданами в разгар кризиса. Практически весь 2016 год снижался объем депозитов и средств предприятий в банках.

Объем просроченной задолженности по корпоративному портфелю за 2016 год сократился на 8,9%, а по розничному — на 0,7%. Удельный вес просроченной задолженности по кредитам предприятиям возрос с 6,2% до 6,3%, а по розничным кредитам сократился с 8,1% до 7,9%.

За весь 2016 год объем требований банков к Банку России по депозитам и корсчетам увеличился на 22,2%, а доля в активах банковского сектора возросла с 2,5% до 3,2%. Объем межбанковских кредитов банкам-резидентам в 2016 году возрос в 1,4 раза, портфель МБК, предоставленных банкам-нерезидентам, сократился в 1,8 раза. Портфель ценных бумаг за 2016 год уменьшился на 2,8%.

Объем заимствований банков у Банка России возрос за декабрь на 11,3%. При этом в 2,6 раза сократился объем депозитов, размещенных в банках Федеральным казначейством.



Удельный вес средств, привлеченных от Банка России, в пассивах вырос с 3% до 3,4%, а средств Федерального казначейства снизился с 1% до 0,4%.

По совокупному объему средств, привлеченных банками от Банка России и Федерального казначейства, сохраняется тенденция к снижению. За 2016 год вдвое сократилась зависимость банков от средств Банка России — с 5,4 трлн рублей до 2,7 трлн рублей, а объем депозитов Федерального казначейства в банках сократился в 1,4 раза.

Объем депозитов и средств на счетах предприятий за декабрь упал на 0,4% (рост на 2,4% с учетом валютной переоценки). Всего за 2016 год объем депозитов и средств организаций на счетах снизился на 10,1%, или на 2,7 трлн рублей (–2,8% с учетом переоценки).

В ресурсной базе банков в преддверии конца года традиционно немного ускорился рост объемов вкладов населения. Их объем возрос за декабрь на 2,2% (+3,9% с учетом переоценки). За 2016 год объем вкладов возрос на 4,2%, или на 981 млрд рублей (+9,2% с учетом переоценки). Сокращается стоимость фондирования: ставки по вкладам в рублях упали до уровня весны 2014 года.

Замедление роста рисков находит отражение и в динамике резервов на возможные потери: за 2016 год они увеличились всего на 3,5%, или на 188 млрд рублей (за 2015 год — на 33,4%, или на 1352 млрд рублей). Снижение объемов создания резервов стало важным фактором роста банковской прибыли.

Резкое замедление темпов роста объемов резервов Банк России объясняет улучшением качества кредитных портфелей. Хотя в течение всего 2016 года в обанкротившихся банках Банк России и АСВ регулярно находили серьезные искажения предоставляемой финансовой отчетности. Это может косвенно свидетельствовать о том, что еще далеко не все банки объективно оценили риски по активным операциям, и прежде всего — риски по предоставленным кредитам.

Выделяется группа успешных банков, активно наращивающих прибыль, и банков проблемных, убытки от деятельности которых продолжают расти. Обращает на себя внимание увеличение прибыли Сбербанка, наращивание прибыли банками группы ВТБ, Газпромбанком, Юникредит банком, Росбанком и Тинькофф Банком.

Высока вероятность медленного, но стабильного улучшения ситуации в финансовом секторе страны уже в 2017 году.

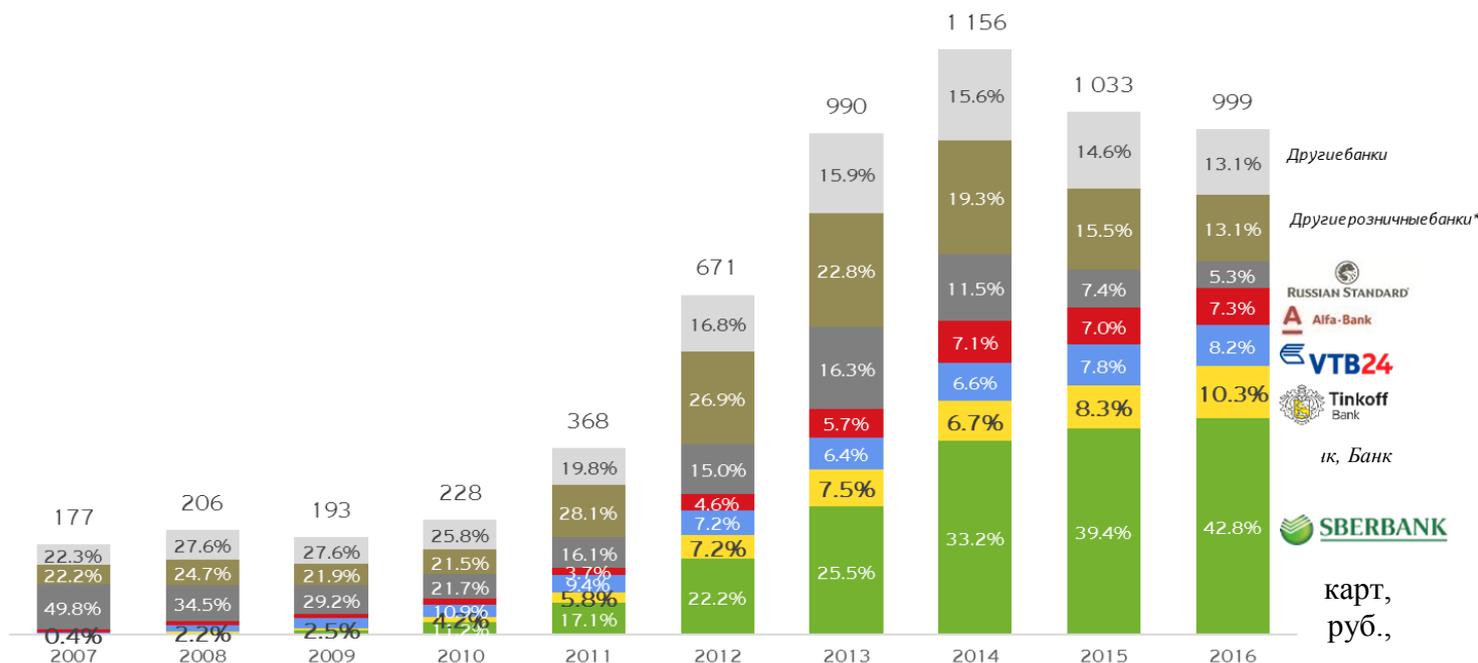
## **ПОЛОЖЕНИЕ БАНКА В ОТРАСЛИ**

Банк специализируется на обслуживании физических лиц посредством выпуска и обслуживания кредитных карт. Банк выпускает кредитные карты с 2007 года платежных систем MasterCard и VISA. Банк является прямым участником платежной системы «МИР». Основными каналами продажи кредитных карт выступают интернет, агентские и прямые продажи, осуществляемые через рассылку по клиентским базам партнеров, а также реклама.



С учетом реализуемой стратегии развития Банка можно утверждать, что Банк занимает отдельную нишу на рынке российских банковских услуг, способствующую высокой конкурентоспособности предлагаемых Банком продуктов.

На 1 января 2017 года объем российского рынка кредитных карт составлял 999 млрд. руб. Доля Банка по размеру консолидированного портфеля составила 10.3%.



В 2016 году Банк продолжал развитие своей деятельности по кредитованию населения посредством выпуска и обслуживания кредитных карт. По данным ЦБ РФ, по итогам года Банк вышел на 2-е место среди ведущих банков-эмитентов кредитных карт в России, предоставляя кредитные услуги населению всех субъектов Федерации. В 2016 году экономическая ситуация в стране нормализовалась и начала показывать первые признаки восстановления. Банк вернулся в фазу роста и нарастил портфель на 25.4% год-к-году и на конец 2016 года составил 96,1 млрд. руб., при этом прибыль до налогообложения составила 13,1 млрд. руб. Депозитная база показала рост год-к-году на 25.5%. На конец 2016 года объем средств, привлеченных Банком от физических лиц, составил 120.4 млрд. руб.

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БАНКА

**Эффективная бизнес-модель:** отсутствие филиальной сети и дистанционное обслуживание клиентов позволяет охватывать население во всех регионах Российской Федерации. Благодаря распространению информационных материалов через интернет, мобильные каналы, телевизионную рекламу и значительное число партнеров Банка, реализуются возможности по развитию розничного кредитования в регионах, где банковское обслуживание развито относительно слабо, а конкуренция и предложение кредитных карт значительно ниже, что ведет, в том числе, к более низкому уровню рисков



(благодаря умеренному уровню мошенничеств), чем в крупнейших городах РФ, в том числе, Москве и Санкт-Петербурге. Банк постоянно инвестирует средства в развитие информационных технологий с целью обеспечения своих клиентов в регионах таким уровнем обслуживания, который они не могли получать ранее, в связи с низкой развитостью локальной банковской инфраструктуры. Все это, наряду с доступным основным премиальным брендом Platinum, имиджевой картой для путешественников All Airlines, обеспечивающей выгоды компенсации стоимости авиабилетов без привязки к одной авиакомпании, а также множеством специализированных ко-брендов с уникальными программами лояльности, POS-кредитами и кредитами наличными, увеличивает долю откликов на предложения Банка, а также помогает сохранять уже существующих клиентов. После почти девяти лет операционной деятельности Банк имеет в наличии большой объем данных по поведенческим и прочим риск-характеристикам. Менеджмент Банка полагает, что собранные значительные внутренние базы данных наряду с огромным объемом информации, накопленным кредитными бюро, существенно снижают риски работы в кредитном сегменте.

**Диверсификация риска:** широкое географическое покрытие Банка снижает концентрацию риска на каких-то специфических географических сегментах или «моногородах». Помимо этого, модель Банка по привлечению новых клиентов позволяет охватывать слои населения из разных социальных групп: с различным уровнем дохода и из разных демографических сегментов, в том числе благодаря прямым продажам агентов и партнеров Банка, кобрендовым программам и продажам через Интернет.

**Развитая система анализа данных:** массовая централизованная обработка заявок потенциальных клиентов, в том числе, полученных по мобильным и интернет каналам, требуют наличия сфокусированных и специализированных систем, которые довольно сложно внедрить в обычных розничных банках. Банк специализируется на управлении большими объемами данных, что является необходимым ключевым условием для успешной работы в современной финансовой сфере. Значительный объем инвестиций, необходимый для внедрения таких систем, также увеличивает барьеры для входа новых участников.

**Отлаженные процедуры по кредитному одобрению и управлению рисками:** Банк использует подход, основанный на тщательном анализе данных при отборе потенциальных клиентов и дальнейшем управлении портфелем. В Банке используется кредитная скоринговая модель, которая ранжирует потенциальных клиентов по вероятности возникновения мошенничества или дефолта. До запуска любых программ по привлечению клиентов, сотрудники Банка проводят тщательный анализ и риск-моделирование с целью избежать нежелательных последствий – менеджмент Банка полагает, что это является одним из ключевых факторов успеха при существующем маркетинговом подходе к увеличению клиентской базы. Сразу после получения заявки/оферты, сотрудники Банка тщательно отслеживают всех заявителей в трех крупнейших российских кредитных бюро (Equifax, Experian-Interfax, Национальное бюро кредитных историй). В дополнение к этому, в Банке проводится собственная проверка путем совершения звонков большинству заявителей на домашние, рабочие и/или мобильные телефоны (верификация). Все данные заносятся в скоринговую модель Банка, после чего принимается решение и на основании данного решения заемщику устанавливается определенный лимит. Банк применяет модель, в соответствии с которой первоначально небольшие кредитные лимиты (ограничивающие риск на 1 нового клиента) увеличиваются для заемщиков с хорошей внутренней кредитной историей,



подкрепленной оценками бюро (например, FICO). 4 основных составляющих андеррайтингового процесса Банка (первоначальный отбор, кредитные бюро, верификация и управление лимитами) обеспечивают низкий уровень пропуска по первому платежу и в целом просроченной задолженности.

**Утвержденные процедуры по предотвращению возникновения случаев мошенничества и по сбору задолженности:** в Банке существует развитая система сбора просроченной задолженности, которая призвана обеспечить более высокие доли возврата просроченной задолженности. Задолженность со сроками просрочки более 180 дней продается крупнейшим коллекторским агентствам. С 2009 г. в Банке работает программа по реструктуризации задолженности, которая позволяет сохранять в Банке добросовестных заемщиков, которые временно потеряли свой доход из-за временных финансовых затруднений.

**Операционная гибкость:** использование современных информационных технологий наряду с преимуществами отсутствия филиалов и наличия квалифицированного персонала позволяет Банку сокращать операционные расходы и приспосабливаться к меняющимся условиям российского розничного финансового рынка. Отсутствие филиальной сети обеспечивает Банку низкий уровень постоянных затрат и гибкость, позволяющую быстро адаптироваться к внешним факторам, таким как доступность фондирования и сезонность, и, соответственно, менять операционную тактику. Менеджмент Банка полагает, что подобная гибкость позволяет использовать и размещать ресурсы наиболее эффективным способом, отвечая при этом запросам клиентов, сокращая расходы и предлагая при необходимости более привлекательные процентные ставки по розничным депозитам, чем конкуренты.

**Высокие стандарты корпоративного управления и культуры:** Как до, так и после первичного размещения акций материнского холдинга TCSGH PLC, Банк продолжает придерживаться высоких уровней корпоративного управления и культуры, прозрачно отражая бизнес-изменения, приводящие к вариации финансового результата. Такая открытость позволяет избежать ряда потенциальных конфликтов и дает возможность более обширного доступа на финансовые рынки для целей управления ликвидностью и упрощает работу с партнерами для целей развития бизнеса.

**Квалифицированный менеджмент и персонал:** Топ-менеджеры Банка до прихода в Банк получили существенный опыт работы на российском и международном рынке финансовых розничных и корпоративных услуг. Мотивационная программа топ-менеджмента базируется на ежегодном пересмотре вознаграждения в соответствии с результатами деятельности, а выплаты бонусов зависят от достижения командой определенных запланированных показателей и от итогов деятельности Банка в целом. Используя профессиональные навыки персонала, Банк имеет возможность развивать системы информационных технологий, управления рисками и транзакциями, развивать предлагаемые продукты и улучшать качество сервиса (в частности, через контакт-центр и Интернет-Банк), а также выстраивать доверительные отношения с клиентами и бизнес-партнерами.

**Высокая узнаваемость бренда:** название бренда Банка происходит от фамилии его основателя Олега Тинькова. Имя «Тиньков/Тинькофф» ассоциируется с предпринимательской деятельностью, благодаря которой появились успешные компании и бренды, не имеющие отношения к банковской деятельности, включая пиво «Тинькофф», рестораны «Частные Пивоварни Тинькофф», компанию «Дарья», сеть магазинов



электроники «Техношок». Подразделения по маркетингу и связям с общественностью, а также подразделение по найму персонала Банка широко используют сайт Банка и социальные сети для повышения количества привлекаемых клиентов и кандидатов, позволяя отбирать лучших из многих

## **КАНАЛЫ ПРОДАЖ**

Банк использует 3 ключевых канала продаж.

**Онлайн**, в который входят:

### **Интернет, мобильные устройства и другие передовые цифровые технологии.**

Для продвижения своих услуг Банк пользуется, в том числе, медиа-каналами сети Интернет (контекстная реклама, баннерная реклама, социальные сети и т.д.), с возможностью заполнения первичной заявки через интернет-форму и со сбором всей доступной сопутствующей информации о клиенте.

**Оффлайн**, в который входят:

**Продажи через агентов.** Банк пользуется услугами агентов по продажам, которые консультируют потенциальных клиентов по кредитным картам Банка, принимают от потенциальных клиентов документы, необходимые для выпуска кредитных карт, контролируют правильность и полноту их составления, соблюдая порядок действий, письменно согласованный с Банком. Банк привлекает агентов, сотрудничая со специализированными компаниями.

**«Приведи друга».** Программа, в рамках которой существующим клиентам дается возможность пригласить стать клиентами Банка своих друзей и знакомых.

**Прямые продажи.** Банк использует партнеров для осуществления поиска клиентов с использованием почтовых рассылок. Прямые продажи осуществляются через почтовую рассылку по клиентским базам партнеров, партнерства с каталогами, программы лояльности и т.д. Условия партнерства предполагают, что партнер за вознаграждение рассылает предложения Банка по базе своих клиентов.

**Партнерские каналы**, в которые входят:

**Кобрендинговые программы.** Банк эмитирует карты для клиентов, например, компаний EBAY, AliExpress, GooglePlay, LaModa, Rendezvous, Tele2, OneTwoTrip.

**Телемаркетинг и SMS маркетинг.** Продажа товаров и услуг по телефону и посредством SMS рассылки на мобильные телефоны.

**Продажи через торговых партнеров и почтовые отделения.**



Онлайн канал привлечения клиентов является самым эффективным. Благодаря большой предварительной работе с партнерами, а также существующим методикам анализа каналов привлечения, Банк умело и высокоэффективно выстраивает процесс взаимодействия, что ведет к большому охвату целевой аудитории и сокращению расходов на привлечение.

Размер целевой аудитории по кредитным картам составляет 70 млн. человек. По оценкам Банка, средний возраст привлеченных посредством Интернет-продаж клиентов составляет 35 лет, 52% приходится на мужчин, порядка 85% проживают за пределами Москвы и Санкт-Петербурга.

Интернет является основным каналом маркетингования кредитных карт. Однако, с расширением партнерский проектов и каналов, Банк уделяет особое внимание развитию также и этой инфраструктуры. Потенциальные клиенты имеют возможность заполнить заявку на получение кредитной карты или открытие вклада на сайте Банка. Для продвижения своих услуг Банк пользуется медиа-возможностями сети Интернет (контекстная реклама, баннерная реклама, работа в социальных сетях и др.). Размер целевой аудитории составляет более 50 млн человек.

## **Тинькофф Страхование**

С 2013 года в составе группы работает компания «Тинькофф Страхование». Неоспоримое преимущество данного проекта в том, что страховой полис можно получить, не выходя из дома, на электронную почту. В настоящий момент страховая компания предлагает широкий спектр продуктов для физических лиц, такие как: страхование здоровья, недвижимости, путешествий и автострахование.

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

Основная стратегическая цель Банка – развитие в виде нового типа финансовой организации «финансовый супермаркет» с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров Банка. Фундаментальным продуктом является кредитование физических лиц посредством кредитных карт на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, обслуживание клиентов в режиме 24x7, использование аналитического подхода к управлению данными.

Стратегия Банка включает следующие аспекты:

- *Фокус на клиентах сегмента mass-market в регионах России при использовании интернета и мобильных платформ как основных каналов продвижения.* В качестве прочих каналов дистрибуции Банка также выступают менеджеры по продажам, коммерческие партнерства (включая кобрендинг), кредитные брокеры и т.д. Программы привлечения клиентов онлайн через мобильные платформы стали наиболее важными составляющими системы каналов дистрибуции. Кроме того, Банк использует низкозатратную бизнес-модель, предполагающую отсутствие филиальной сети и использование аутсорсинга при сохранении ключевых функций (продажи, маркетинг, риск-менеджмент, сбор и хранение данных, финансовый менеджмент и управление кредитным и депозитным портфелем). Использование аутсорсинга позволяет



менеджменту сконцентрироваться на развитии своих ключевых компетенций в отношении основных операций Банка, а также сэкономить на капитальных расходах и обеспечить гибкость в отношении затрат.

- *Предложение инновационных премиальных продуктов с высокой ценностью для клиента.* Банк применяет аналитический подход при работе с данными, в том числе при разработке, тестировании, оценке, анализе и внедрении продукта, при сохранении гибкой и легко адаптируемой модели бизнеса. Менеджмент полагает, что операции Банка по сбору, анализу и управлению данными эффективны. Преимуществами продукта Банка для клиента являются удобство и простота процесса обращения за кредитом, отсутствие избыточных обременительных требований к документации, возможность бесплатного погашения кредита через распространенную сеть точек партнеров Банка, возможность бесплатного снятия наличных в любом российском и многих зарубежных банкоматах, круглосуточный бесплатный доступ к контакт-центру и решение проблем без избыточной бумажной работы.
- *Сохранение основного фокуса на обеспечении высокого качества обслуживания для привлечения и сохранения клиентов.* Этот подход включает в себя постоянное улучшение качества обслуживания: Банк предлагает такой уровень сервиса, который его клиенты не получали нигде ранее. Главным образом это достигается благодаря контакт-центру и другим электронным каналам обслуживания, а также за счет получения обратной связи через социальные сети (Facebook, Twitter и др.) и специализированные порталы (например, Банки.ру) и другие форумы. Другие преимущества бизнес-модели Банка: конкурентоспособность, гибкость, внимание к потребностям клиентов и возможность относительно быстро увеличивать или сокращать объемы операций.
- *Управление кредитным риском при использовании современных систем сбора данных, их обработки и анализа.* Кредитные решения в Банке принимаются на основании изучения большого объема доступной информации, включая данные кредитных бюро, использование множества собственных скоринговых моделей (которые регулярно обновляются) и применение процессов верификации. При управлении кредитным риском также применяется разноуровневый процесс сбора задолженности, в том числе с использованием коллекшн-скоринга на базе поведенческих моделей как по пользованию продуктами Банка, так и публичная информация об активности клиентов в социальных сетях. Кроме того, в Банке используется подход, при котором новым клиентам первоначально присваиваются низкие кредитные лимиты, минимизирующие риски мошенничества, с их дальнейшим последовательным увеличением при улучшении кредитного профиля клиента с течением времени.
- *Поддержка бизнеса с помощью использования современных информационных технологий и операционных систем.* Операционная деятельность Банка осуществляется при поддержке интегрированной платформы, соответствующей отраслевым мировым стандартам, включающей в себя Avaya (контакт-центр), TSYS (процессинг), Siebel (CRM), а также управление проводимыми акциями, скоринг и хранилище данных на базе SAS (MA, DWH, ABM и др.), процесс-менеджмента IBM iLog и Lombardi BPM, системы бизнес-аналитики SAP BO и множества других.
- *Диверсификация риска.* Благодаря использованию различных каналов продвижения Банк имеет возможность доступа в различные регионы страны и диверсификации портфеля



кредитных карт. Таким образом, Банк сокращает концентрацию кредитного риска. К основным факторам, снижающим кредитный риск, относятся следующие:

- ▶ Кредитный портфель Банка рассредоточен по всей территории страны, осуществляется мониторинг необычной статистики в отношении поведения клиентов и различных аналитических метрик;
- ▶ Выход в новые регионы определяется возможностями доступа и качеством партнерских баз данных, а также наличием потенциальных клиентов с привлекательными поведенческими риск-характеристиками.

Для выполнения данной стратегии Банк использует следующие инструменты.

## ■ Развитие инновационных продуктов

Менеджмент Банка полагает, что поддержание высокого качества предлагаемых кредитных продуктов – ключевой фактор успеха в усилении своих конкурентных позиций на российском рынке розничных финансовых услуг. С целью улучшения кредитного продукта, Банк на регулярной основе проводит мини-тестирования для измерения показателя заинтересованности клиентов и эффекта предлагаемых инноваций на результаты деятельности, и развивает только те новшества и продукты, которые успешно прошли тесты, в частности, депозитные программы, новые программы по интернет-привлечению и по рассылке писем или новые тарифы. Чтобы оценить результаты тестирования и получить необходимые данные для внедрения новых продуктов или изменения существующих, Банк использует собственные системы анализа и хранения данных, которые, по мнению менеджмента Банка, являются одними из лучших среди российских финансовых учреждений.

Банк на постоянной основе старается улучшать качество предлагаемых продуктов и уровня обслуживания при помощи следующих средств:

- **Простота процесса для клиента.** Представители Банка осуществляют доставку предложений на оформление кредитных карт по месту жительства клиента.
  - ▶ При заполнении заявки на оформление кредитной карты на сайте Банка, представители Банка доставляют предложение в удобное для клиента место. Банк использует аутсорсинговые возможности по прямым продажам (агенты по продажам), или вручение лично в руки через регулярные промоакции «Приведи друга», при которых клиенты получают от Банка денежные бонусы, если приводят своих друзей. Формы заявления легки для заполнения. Клиент имеет возможность отслеживать статус своей заявки с помощью получения SMS-сообщений и/или на сайте Банка. Кроме того, клиент может получить все необходимые разъяснения по предложениям, тарифам и процедурам с помощью бесплатного телефонного звонка в круглосуточный контакт-центр.
  - ▶ В рамках розничной депозитной программы, представители Банка доставляют потенциальному клиенту все необходимые документы для заключения Договора банковского вклада и Договора об открытии, закрытии, ведении специальных карточных счетов, а также дебетовую карту MasterCard Platinum, как правило, в течение 24 часов с момента получения заявки. Потенциальный клиент может выбрать наиболее подходящий для него вариант встречи с представителем Банка на веб-сайте Банка или через контакт-центр.



- **Удобство.** Банк стремится сделать свои продукты максимально удобными для клиентов, которые могут воспользоваться преимуществами широкой сети подразделений партнеров Банка, например, предоставляющей возможности по осуществлению ежемесячных платежей в погашение кредита без взимания комиссии, а при межбанковских переводах на депозитные счета – с компенсацией комиссии за перевод средств. Банк – одна из немногих кредитных организаций в России, которые предлагают услугу по осуществлению платежей преимущественно бесплатно для клиента, что, по мнению менеджмента Банка, делает его продукты более привлекательными. В число партнеров Банка входят ФГУП «Почта России» (около 42 тыс. филиалов), Элекснет, QIWI, Связной, Контакт и другие компании. Контакт-центр и интернет-банк доступны для клиентов круглосуточно.
  - Все вопросы с клиентами Банк решает при помощи современных каналов связи, без общения в офисе. Банк стремится к достижению качества предоставляемого обслуживания на высоком уровне, что, по мнению менеджмента Банка, является важным конкурентным преимуществом. Для того, чтобы отслеживать уровень обслуживания клиентов, сотрудники Банка регулярно проводят исследования степени их удовлетворенности качеством сервиса.
- **Конкурентные тарифы и предложения.** Кредитные карты Банка предлагают льготный период до 55 дней с момента использования денежных средств, низкие рыночные ставки и выплаты без взимания комиссии через партнерские каналы погашения. Клиентам с положительной кредитной историей периодически предлагается увеличение лимита по кредитной карте. Депозитная программа Банка предлагает конкурентные процентные ставки, карты MasterCard World и Visa с бесплатным снятием наличных в банкоматах любых банков мира согласно установленным тарифам и другие возможности.

## **Кадровая политика Банка**

Изменения в системах, процессах и организация работы, которые проводит Банк, оказывают существенное влияние на требования, которые Банк предъявляет к своим сотрудникам, что приводит к увеличению спроса на высококвалифицированные кадры, углублению специализации сотрудников и перераспределению функций между подразделениями. В частности, Банку требуется большое количество сотрудников для дистанционного обслуживания клиентов и для построения и модернизации наиболее передовой ИТ-платформы. Другим аспектом этого процесса является усиление требований Банка к управленческим навыкам руководителей различных уровней.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который подкреплён ростом производительности труда сотрудников Банка и позволяет обеспечить их достойный материальный достаток. Банк также расширяет и совершенствует систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение.



**ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ БАНКА ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2016 ГОДУ (С УЧЕТОМ СПОД)**

<i>млн руб.</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Изменение
Прибыль до налогообложения	13 055	3 674	+255%
Чистая прибыль	9 119	2 374	+284%
Активы	171 518	139 676	+23%
Чистый кредитный портфель физических лиц	96 070	77 530	+24%
Средства клиентов-физических лиц	120 445	88 376	+36%
Рентабельность активов	5,9%	1,9%	+4,0п.п.
Рентабельность капитала	40,5%	11,9%	+28,6п.п.
Коэффициент достаточности капитала (Н1.0)	11,1%	12,6%	-1,5п.п.

Основные показатели деятельности Банка в 2016 году отражают намеренную политику по сохранению имеющейся базы клиентов и консервативному подходу к привлечению новых клиентов при отсутствии макроэкономических предпосылок к росту:

Чистая прибыль банка по итогам года составила величину 9,1 млрд. руб., показав, таким образом, значительный рост по сравнению с 2015 годом.

Чистый кредитный портфель физических лиц также вырос до 96,1 млрд. руб.

Прирост величины активов в 2016 году составил 31.8 млрд. (23%).

Средства на текущих, расчетных и депозитных счетах клиентов-физических лиц выросли на 36% и составили 120,4 млрд. руб.

Банк продолжает показывать уверенную позицию по рентабельности активов в размере 5,9%, несмотря на общий тренд понижения процентных ставок по кредитам и увеличения отчислений в резервы, а показатель рентабельности капитала уменьшился по сравнению с прошлым годом на 28,6%.

Процентные доходы Банка увеличились за год на 12% до 47.2 млрд руб. Основной рост пришелся на доходы по кредитам физическим лицам ввиду увеличения портфеля. Также увеличились процентные доходы по вложениям в ценные бумаги.

Процентные расходы Банка увеличились на 6% до 12.1 млрд руб. Главной причиной роста расходов послужил рост портфеля средств клиентов на 36%.

По итогу 2016 года чистые процентные доходы увеличились на 14% и составили 35,1



млрд руб.

Чистые комиссионные доходы в 2016 году увеличились на 15% и достигли 13.2 млрд руб.

## **ОПЕРАЦИИ НА ДЕНЕЖНОМ, ФИНАНСОВОМ РЫНКАХ И РЫНКЕ КАПИТАЛА**

Политикой Банка предусмотрено привлечение средств с более длительным сроком погашения, чем средний срок жизни активов. В результате применения такого подхода, Банк успешно прошел через период ограниченности внешних источников фондирования. Кроме того, Банк ввел в действие политику, предусматривающую обязательное хеджирование всех заимствований в иностранных валютах. В 2016 году темпы роста кредитного портфеля комфортно покрывались средствами физических лиц и за счет средств собственной операционной деятельности. Тем не менее, в связи с улучшением экономической ситуации в России, Банк вновь вернулся к привлечению долгового фондирования. При этом у Банка имелись открытые кредитные линии в ряде крупнейших финансовых организаций, а также возможность привлекать фондирование ЦБ РФ под поручительство и размещать выпуски евро-коммерческих бумаг в локальной валюте.

В результате, в 2016 году Банк разместил выпуск рублевых облигаций на сумму 3 млрд рублей со сроком погашения в 2021 году.

В 2016 году Банк не испытывал трудностей с ликвидностью и опирался на средства, полученные в результате своей операционной деятельности.

## **ИНФОРМАЦИЯ О КРУПНЫХ СДЕЛКАХ И СДЕЛКАХ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ, СОВЕРШЕННЫХ БАНКОМ В 2015 ГОДУ**

Сделки, признаваемые в соответствии с законодательством Российской Федерации крупными или с заинтересованностью, не совершались Банком в 2016 году.

## **ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ БАНКА ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ БАНКА В 2016 ГОДУ**

#### **Банковские карты**

В 2015-2016 годах рынок кредитных карт продолжил сокращаться, фокус сместился в пользу активной работы по улучшению качества сотрудничества с клиентами в сфере сервисных и продуктовых предложений. Основная тенденция проявляется в фокусировании ведущих игроков рынка на укреплении и расширении взаимодействия с существующей качественной клиентской базой.

В 2016 году Банк эмитировал карты:

- Тинькофф Платинум – флагманский продукт – кредитная карта с кредитным лимитом до 300 тыс.руб., льготным периодом 55 дней, бесплатным пополнением в



более чем 350 000 точках пополнения через партнеров Банка и бонусной программой начисления баллов за совершенные покупки;

- ALL Airlines – уникальная карта, дающая возможность получать бонусные мили за совершенные покупки и потратить их на билеты любых авиакомпаний, с увеличенным кредитным лимитом, бесплатной страховкой для путешествий и 1 000 миль в подарок.

а также кобрендинговые карты EBAY, AliExpress, OneTwoTrip, GooglePlay, LaModa, Rendezvous, Tele2, Малина.

Для улучшения качества клиентской базы и укрепления рыночных позиций Банк поступательно решает задачу повышения качества продукта, развивает его транзакционные возможности, внедряет дополнительные услуги, поощряющие держателей к использованию карт в повседневных расходах. Стратегия Банка на ближайшие годы предполагает дальнейшее развитие сегмента кредитных карт и их продвижение среди широких слоев населения на всей территории России как наиболее функционального и удобного финансового инструмента для решения текущих финансовых задач.

Активное развитие кобрендовых карточных продуктов, предлагаемых совместно с компаниями, работающими в различных рыночных сегментах, стало логичным шагом в развитии линейки кредитных карт.

## **ПРОЦЕНТНАЯ ПОЛИТИКА**

Процентная политика Банка, в первую очередь, направлена на поддержание стабильности и сбалансированности депозитной базы. При этом принимаются во внимание колебания конъюнктуры на рынке и различные циклы движения денежных средств. С целью регулирования скорости притока/оттока вкладов и поддержания стабильности депозитного портфеля, изменение процентной ставки по вновь привлекаемым депозитам осуществляется сообразно рыночной ситуации.

Формирование процентных ставок в Банке основывается на следующих принципах:

- размер процентных ставок находится в непосредственной зависимости от ключевой ставки и норм резервирования, установленных Банком России;
- спрос и предложение на кредитные ресурсы в валюте РФ и иностранной валюте;
- величина процентной ставки по привлеченным средствам определяется сроком привлечения, суммой и валютой денежных средств;
- величина процентной ставки по размещенным денежным средствам определяется сроком размещения, рискованностью вложения, суммой и валютой денежных средств;
- уровень процентных ставок по активным операциям всегда выше их величины по пассивным операциям – в целях исключения процентного риска.

При установлении процентных ставок по вкладам физических лиц Банк ориентируется не только на десять кредитных организаций, привлекающих наибольший объем депозитов, но и на среднерыночные ставки привлечения вкладов от физических лиц, действующие в



других банках – конкурентах со сходными с Банком кредитными рейтингами (BB-/B1 согласно оценкам Fitch и Moody's).

Процентная политика Банка предусматривает проведение мероприятий, позволяющих даже в условиях достаточно существенного сокращения доходности основных финансовых инструментов, обеспечивать минимальное сокращение средней доходности от размещения денежных средств, рассчитываемое с учетом стоимости ресурсов.

Решение данной проблемы базируется на выполнении ряда задач, в том числе:

- своевременный пересмотр процентных ставок привлечения ресурсов при изменении внешних условий, кредитного рейтинга контрагентов и снижения доходности от размещения денежных средств;
- постоянное совершенствование структуры работающих активов в пользу более доходных операций, позволяющее снизить до минимума потери Банка от уменьшения доходности конкретных инструментов размещения денежных средств.

## **ПОСТОЯННОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИЙ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И УРОВНЯ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Банк на постоянной основе повышает операционную эффективность путем регулярных проверок внутренних систем управления и контроля. Операционная платформа Банка сконструирована для обработки большого объема кредитных заявок, запросов клиентов, операций с картами и телефонных звонков. Все бизнес-процессы постоянно отслеживаются на соответствие определенным показателям при использовании мощной аналитической системы и системы хранения данных Банка, которые позволяют менеджменту выявить потенциальные проблемы на ранних этапах и разрешить их в разумные сроки.

Банк развивает информационные технологии для обеспечения стоимостной эффективности операций по привлечению клиентов, а также для быстрой адаптации к потенциальным изменениям потребностей и целей бизнеса и потребителей. В Банке применяются современные системы по управлению рисками для поддержания устойчивого роста бизнеса. Кроме того, Банк также работает над улучшением систем безопасности информационных технологий путем их постоянного обновления.

В связи с тем, что поддержка клиента является одной из основных стратегических задач, Банк тщательно отслеживает качество работы штата контакт-центра, а также проводит тренинги и мотивационные программы для персонала для обеспечения максимально возможного высокого уровня сервиса в любое время.

## **ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ**

Главная задача в области обслуживания клиентов – решать вопросы и проблемы клиентов в удаленном режиме без необходимости затрат клиентами дополнительного времени на посещение офиса Банка, оперативно реагировать на жалобы и предложения клиентов.

Банк осуществляет обслуживание клиентов через 2 основных канала: Центр обработки вызовов (контакт-центр) и Интернет. Контакт-центр является важным слагаемым бизнеса Банка. Общая численность сотрудников контакт-центра, включая сотрудников «Домашнего контакт-центра», на конец 2016 года составляла порядка 5 300 человек. Каждый месяц сотрудники контакт-центра отвечают на более чем 2 млн. входящих



звонков, делают около 10 млн. исходящих звонков, а также отвечают на порядка 1,5 млн. электронных писем, 8 тыс. обычных писем и 60 тыс. запросов в социальных сетях и на интернет-форумах.

Во многом благодаря контакт-центру в течение 5 последних лет Банк занимал топ места в рейтингах банков по качеству обслуживания клиентов (по данным независимого Интернет-портала Banki.ru и многих других). Взысканием просроченной задолженности занимается Департамент взыскания просроченной задолженности, насчитывающий примерно 1 600 человек. Банк активно работает над расширением возможностей контакт-центра и повышением культуры обслуживания.

Клиенты Банка могут погашать задолженность по кредитным картам, а также пополнять депозиты в любой из около 350 тыс. точек через несколько каналов:

1. Card-to-Card – перевод с карты в другом банке на карту в Банке.
2. Сети платежных терминалов и систем Элекснет, QIWI, Контакт, Гиперкасса, Платформа, Рапида и т.д. По соглашениям Банка с платежными системами и терминалами, его клиенты также имеют возможность погашения задолженности по кредитным картам без уплаты комиссии.
3. Российские банки – клиенты Банка могут погасить задолженность в отделениях любого российского банка, в том числе Сбербанка, который насчитывает более 20 тыс. отделений по всей стране.
4. Прямое списание с других счетов клиентов, открытых в Банке (расчетных, текущих или сберегательных), по их запросу.

## **КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР БАНКА**

Контактный центр успешно выполняет одну из стратегических задач Банка: быть одним из лидеров по эффективности, удобству, и качеству клиентского обслуживания в России, что позволяет повышать прибыльность Банка при помощи оптимизации процессов и повышения лояльности клиентов.

Контактный центр производит активацию кредитных и дебетовых карт в режиме реального времени, оформляет заявки на вклады, предоставляет клиентам любую информацию по состоянию счетов, консультирует по кредитным, депозитным и иным продуктам Банка, подключает и отключает дополнительные сервисы.

Банк ведет планомерную работу по развитию программного обеспечения, направленную на повышение эффективности работы Контактного центра и улучшение качества услуг. Например, была внедрена автоматизированная активация карт по телефону, интеллектуальная автоматическая маршрутизация звонков с учетом данных из CRM-системы, увеличена скорость работы систем, уменьшено время обработки звонка при работе сотрудника с формами CRM. Все это позволило сэкономить ресурсы и повысить качество сервиса.

Помимо телефонных звонков, сотрудники Контактного центра обрабатывают электронные и письменные обращения клиентов, проводится работа с отзывами клиентов в социальных сетях и блогах. По результатам опроса клиентов Банка, которые пользуются услугами от 3 месяцев и более, около 95% клиентов довольны качеством обслуживания. По итогам 2016 года Банк получил множество наград, в частности за лучший интернет и



мобильный банки.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Одним из важнейших факторов успеха в сфере потребительского кредитования является обеспечение правильного соотношения риска и прибыли. Именно поэтому Департамент рисков в Банке не только формирует политику предоставления кредитов и оценивает риски, но и разрабатывает эффективные механизмы оптимизации соотношения риска и доходности кредитного портфеля. Такой подход к управлению рисками - одно из главных конкурентных преимуществ Банка.

Банк при рассмотрении заявлений на выпуск кредитной карты последовательно использует принцип «Знай своего клиента!». Кредитные инспектора Банка устанавливают личность заявителя, досконально проверяют информацию, предоставленную заявителем о себе, месте его работы и стабильности источников дохода. Помимо высокого уровня профессиональной подготовки сотрудников Департамента рисков, Банк уделяет особое внимание внедрению и использованию передовых инструментов управления рисками. Информация из бюро кредитных историй используется как в кредитных политиках, так и в моделях оценки кредитоспособности заемщиков. Все кредитные решения Банка при розничном кредитовании принимаются автоматически с использованием как собственных моделей оценки кредитоспособности заемщиков, так и моделей, предоставляемых ведущими бюро кредитных историй.

Важную роль в потребительском кредитовании играет взыскание просроченной задолженности. Стратегия взыскания зависит от класса риска, глубины такой задолженности и суммы кредита. Процесс взыскания просроченной задолженности в Банке включает следующие этапы: предварительное взыскание, стадия раннего взыскания, стадия среднего взыскания, стадия позднего взыскания. На ранней стадии взыскания кредита заемщику направляют напоминания через SMS, по телефону и по почте, и информируют его о последствиях в случае неуплаты, начиная с первой просрочки платежа. Если эти меры не приносят успеха, взыскание просроченного кредита переходит на следующие стадии, на которых либо привлекаются коллекторские агентства, либо Банк подает на заемщика в суд. Иногда задействуются оба варианта одновременно.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Банк постоянно расширяет свое присутствие в транзакционных видах бизнеса. Сетевая инфраструктура Банка развивается за счет партнерства с крупными платежными сервисными компаниями, совокупно обеспечивающими более 300 тыс. точек приема платежей без комиссии.

Существующая ИТ-платформа Банка позволяет не только эффективно управлять бизнесом кредитных карт, поддерживая лидирующие позиции в отрасли по уровню автоматизации бизнес-процессов, но и вводить новые стандарты качества удаленного обслуживания клиентов, как через контакт-центр, так и с помощью Интернет.

Расширение ИТ-платформы Банка предоставляет клиентам возможность удаленно



управлять своими кредитными картами, открывать депозиты и дополнительные счета, выполнять мгновенные переводы между счетами и оплачивать услуги через Интернет-Банк. Банк регулярно проводит обучение и тренинги персонала для повышения качества реализации проектов и сопровождения информационных систем Банка.

Выполненные проекты позволяют поддерживать высокий уровень автоматизации бизнес-процессов и обрабатывать нарастающий поток операций с высокой степенью надежности. Рост информационных систем соответствует темпам развития бизнеса Банка, а результаты деятельности подтверждают оптимальный выбор ИТ-технологий.

## **ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ИТ**

Руководство Банка считает ИТ-системы одним из ключевых функциональных компонентов, который является основой для разработки и внедрения новых продуктов и услуг, успешного развития бизнеса в целом.

Информационная безопасность Банка направлена на защиту его информационных активов от угроз, исходящих от противоправных действий злоумышленников, уменьшение рисков и снижение потенциального вреда от аварий, непреднамеренных ошибочных действий персонала, технических сбоев, неправильных технологических и организационных решений в процессах обработки, передачи и хранения информации.

Стратегия обеспечения информационной безопасности Банка заключается в использовании заранее разработанных мер противодействия атакам злоумышленников, а также программно-технических и организационных решений, позволяющих свести к минимуму возможные потери от технических аварий и ошибочных действий персонала Банка и других пользователей автоматизированных систем обработки информации и информационных систем.

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА НА 2017 ГОД**

Ключевая стратегическая цель Банка – развитие в виде нового типа финансовой организации «финансовый супермаркет» с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров Банка. Фундаментальным продуктом является кредитование физических лиц через кредитные карты на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, обслуживание клиентов в режиме 24x7, использование аналитического подхода к управлению данными. Банк также пробует свои силы и накапливает статистику для высокоточного скоринга на рынке POS-кредитования и предоставления кредитов наличными. Стратегией Банка на ближайшие годы определено усиление лидирующих позиций в сегменте кредитования физических лиц, развитие платежных сервисных услуг, предоставление удобного и быстрого доступа к продуктам партнеров, а также обеспечение традиционно высоких показателей финансовой и операционной эффективности при поддержании адекватного уровня качества кредитного портфеля и комиссионных видов бизнеса.

С целью достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынке одной из ключевых задач Банка является построение высочайшего уровня по качеству обслуживания клиентов в России, учитывая опыт ведущих мировых банков и оперативное реагирование на потребности клиентов.



В рамках основных направлений развития, Банк определяет следующие приоритетные области:

- Фокус на региональных клиентов, особенно в тех частях страны, где банковский бизнес развит слабо;
- Предложение продукта класса «премиум» (продукты с высокой ценностью для клиента) в сочетании с высоким качеством обслуживания – всем клиентам Банка;
- Поддержание низкозатратной модели развития (отсутствие дополнительных офисов и филиалов), использование возможностей по аутсорсингу неключевых функций;
- Использование высокоэффективной системы управления кредитными и прочими рисками;
- Использование широкого спектра каналов продвижения, таких как: Интернет, агенты и партнеры, прямой маркетинг с использованием почтовых сообщений, и т.п.;
- Использование в работе лучших решений в области информационных технологий, проверенных мировой практикой (контакт-центр Avaya, SAS, Siebel CRM и др.);
- Диверсификация источников фондирования (привлечение капитала на внутреннем и внешнем рынках долговых обязательств, розничные депозиты);
- Сохранение простой и легко адаптируемой к любым изменениям бизнес-модели;
- Основной фокус на распространение и обслуживание кредитных карт с целью обеспечения эффективности и прибыльности бизнеса (качество сервиса, скорость распространения, гибкость и быстрое реагирование, способность наращивать и сокращать объемы в сжатые сроки).

## ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Состав Совета Директоров Банка по состоянию на 01 января 2017 года:**

1. Тиньков Олег Юрьевич - Председатель Совета Директоров;
2. Хьюз Оливер Чарлз;
3. Стасовский Вадим Вадимович;
4. Устиловская Светлана Валентиновна;
5. Пирогов Сергей Николаевич.

Члены Совета Директоров не владеют акциями Банка.

По состоянию на 01 января 2017 года должность единоличного исполнительного органа Банка занимает Председатель Правления Хьюз Оливер Чарлз, назначенный на должность 14.11.2011.

**Состав Правления Банка по состоянию на 01.01.2017 г.:**

1. Хьюз Оливер Чарлз - Председатель Правления
2. Писемский Илья Николаевич – Финансовый директор – Заместитель Председателя Правления



3. Близнюк Станислав Викторович – Операционный директор – Заместитель Председателя Правления
4. Ивашкевич Евгений Васильевич – Директор по рискам - Заместитель Председателя Правления
5. Изюмова Наталья Викторовна – Главный бухгалтер – Член Правления
6. Макешин Анатолий Андрианович – Директор платежных систем - Член Правления

Члены Правления не владеют акциями (долями) Банка.

**ИНФОРМАЦИЯ О ВЫПЛАТАХ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯХ ОСНОВНОМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПЕРСОНАЛУ:**

За 2016 год:

Краткосрочные вознаграждения

членам Совета Директоров и Правления: 525 626 тыс. руб.

прочие: 44 144 тыс.руб.

За 2015 год:

Краткосрочные вознаграждения

членам Совета Директоров и Правления: 509 289 тыс. руб.

прочие: 72 693 тыс.руб.

**КРАТКИЕ БИОГРАФИИ**

**Олег Тиньков.** Организатор 6-ти успешных предприятий. Основал Банк в 2006 году. Предыдущие предприятия: 1993-1997 Компания «Петросиб» (сеть магазинов «Техношок» и «MusicШок»); 1996-1998 «ШокRecords» (звукозаписывающая компания); 1998-2001 Компания «Дарья» (производство полуфабрикатов); 2000–2005 Пивоваренный бизнес (бутилированное пиво класса ультрапремиум); 1998-2009 Федеральная сеть ресторанов «Частные Пивоварни «Тинькофф». Дипломированный специалист по маркетингу, Калифорнийский Университет, Беркли.

**Оливер Хьюз.** Имеет 19-летний опыт работы в бизнесе кредитных карт/банковской сфере. Возглавил Банк в 2011 году. Предыдущий опыт работы: Visa International (регион СЕМЕА) – Вице-президент, Глава московского представительства. Изучал IT, лингвистику, менеджмент в Лондонской Бизнес Школе, Университете города Суссекс, Лондонском Городском Университете.

**Вадим Стасовский.** 22-летний опыт работы в финансовой сфере. Предыдущий опыт работы: Компания «Петросиб» - Финансовый директор; Компания «Дарья» - Финансовый директор; Федеральная сеть ресторанов Частные Пивоварни «Тинькофф» - Финансовый директор. Имеет степень МВА, закончил «ЛЭТИ» Санкт – Петербург.

**Илья Писемский.** 20-летний опыт работы в банковской сфере. Присоединился к команде Банка в 2008 году. Предыдущий опыт работы: Акционерный коммерческий банк «Союз», Заместитель главного финансового директора; Эрнст & Янг, менеджер в сфере бизнес-



консультирования; Артур Андерсен – аудитор (финансовые рынки). Степень MBA школы бизнеса Ф.В.Олин при колледже Бабсон, США.

**Изюмова Наталья.** Имеет 22-летний опыт работы в банковской сфере. В Банке работает с 2011 года. Ранее занимала должности Главного бухгалтера в Банках «Советский», «Столичное Кредитное Товарищество», Финансового директора в Банке «Движение». Кандидат экономических наук, МГУ им. Ломоносова.

**Евгений Ивашкевич.** Имеет 22-летний опыт работы в сфере науки и бизнес-анализа. Работает в банке с 2007 года. Ранее занимал должности Руководителя департамента управления портфелем в Банке «Ренессанс Капитал», Руководителя бизнес анализа в Банке «Русский Стандарт», а также действующий лектор факультета статистической физики в университете Фрибург. Имеет степень доктора наук по физике Института ядерных исследований.

**Станислав Близнюк.** 17-летний опыт в банковской и маркетинговой сферах. Присоединился к команде Банка в 2006 году. Ранее занимал должности Руководителя в отделе процессинга и управления проектами в Банке «Райффайзенбанк», Руководителя отдела развития каналов самостоятельной работы с банковскими приложениями в Банке «Пробизнесбанк». Дипломированный специалист по прикладной математике, МГУ им. М.В. Ломоносова..

**Анатолий Макешин.** Имеет 18-летний опыт работы в сфере банковских карт. В Банке с 2006 года. Ранее работал Руководителем отдела пластиковых карт Банка «Зенит», заместителем начальника отдела пластиковых карт Банка «Юникорбанк» и Руководителем отдела выпуска пластиковых карт «МДМ» Банка. Получил степень кандидата технических наук в Российской Академии Госслужбы при Президенте РФ.

**Светлана Устиловская.** Является независимым директором и председателем комитета по аудиту с января 2013. Ранее являлась вице-президентом и руководителем отдела анализа и реструктуризации МДМ Банка, партнером и руководителем отдела М&А в компании Делойт энд Туш СНГ Лимитед. Имеет степень по международному бизнесу Московского Государственного Университета и степень по английскому и французскому языкам Московского Государственного Педагогического Университета.



**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**БУХГАЛТЕРСКАЯ (ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ**

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТИНЬКОФФ БАНК»**

**ЗА 2016 ГОД**