

Утвержден годовым решением

единственного акционера

от «29» июня 2020 года



Тинькофф
Банк

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТИНЬКОФФ БАНК»

ЗА 2019 ГОД

www.tinkoff.ru



1 КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Полное фирменное наименование – **Акционерное общество «Тинькофф Банк»**

Сокращенное фирменное наименование – **АО «Тинькофф Банк»**

Наименование на английском языке – **Tinkoff Bank**

Юридический адрес – **123060, г. Москва, 1-й Волоколамский проезд, дом 10, строение 1**

Наименование и адрес Банка не изменялись по сравнению с предыдущим отчетным периодом.

Лицензия Банка России – **№2673 от 24 марта 2015 года**

Банк относится к банкам с универсальной лицензией.

Банк включен в реестр банков-участников системы обязательного страхования вкладов 24.02.2005 года под номером 696.

В отчетном периоде Банком были получены следующие лицензии:

1. Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской деятельности № 045-14050-100000 от 06.03.2018 г.
2. Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление депозитарной деятельности № 045-14051-000100 от 06.03.2018 г.

Банк является головной организацией банковской группы, в состав которой включены ООО «Феникс», ООО «Тинькофф Центр Разработки», ООО «Тинькофф Капитал» и АНО ДО «Тинькофф Образование». Консолидированная финансовая отчетность банковской группы опубликована на сайте Банка в сети Интернет по адресу <https://www.tinkoff.ru>.

Банку принадлежит 51% в ООО «Феникс». ООО «Феникс» предоставляет услуги по взысканию долгов. Доля Банка в ООО «Тинькофф Центр Разработки» - 51%, основным видом деятельности которого является разработка программного обеспечения. Банк владеет долей в размере 99% уставного капитала ООО «Тинькофф Капитал», осуществляющего деятельность по управлению инвестиционными фондами и паевыми инвестиционными фондами. Банк также является единственным учредителем АНО ДО «Тинькофф Образование», осуществляющей образовательную деятельность.

В октябре 2019 агентство Fitch повысило рейтинг Банка до уровня «ВВ» прогноз «стабильный».

В феврале 2019 агентство Moody's повысило рейтинг Банка до уровня «Вa3» прогноз «стабильный».

В мае 2019 агентство «АКРА» подтвердило Банку рейтинг на уровне A(RU), прогноз «стабильный».

В августе 2019 агентство RAEX (Эксперт РА) подтвердило Банку рейтинг на уровне ruA, прогноз «стабильный».

2 ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Основным направлением деятельности Банка является предоставление качественных розничных банковских онлайн-услуг физическим лицам и юридическим лицам в сегменте



малого и среднего бизнеса. Акцентом деятельности 2019 года стало создание, продвижение и развитие финансовых и дополняющих сервисов с целью формирования современной высокотехнологичной экосистемы, отвечающей текущим и будущим потребностям розничных и корпоративных клиентов. Ряд ранее инновационных подходов Банка в области удаленного, онлайн- и мобильного обслуживания широко перенимаются иными участниками банковского сектора, что способствует развитию отрасли в целом до уровней, превышающих большинство аналогов в зарубежных странах. Одновременно данный подход способствует качественной продуктовой, сегментной и региональной диверсификации источников прибыли Банка.

Базовые сервисы Банка традиционно включают розничные продукты кредитования, а также привлечение средств клиентов на текущие и срочные счета, конверсионные операции. Розничное потребительское кредитование помимо кредитных карт включает кредитование наличными на потребительские цели, POS-кредиты, а также кредитование под залог автотранспорта и недвижимости. В 2019 году эта линейка продуктов продолжила дополняться агентскими сервисами в отношении кредитных продуктов банков-партнёров, а также широкой линейкой так называемых лайф-стайл услуг, включающих в себя сервисы бронирования путешествий, развлекательные сервисы (билеты в кино, театры, на концерты) и разнообразные розничные услуги, доступные через платформу банка путем подключения розничной точки к сервису платформы.

В 2019 году Банк продолжил активно развивать собственную платформу по оказанию брокерских услуг на рынке ценных бумаг. На платформе Тинькофф-Инвестиции, помимо ранее представленного доступа клиентам-физическим лицам к операциям покупки-продажи рыночных ценных бумаг, также появились новые инструменты: структурные ноты, фонды, валюта. Помимо доступных финансовых инструментов был существенно расширен доступный клиентам инструментарий и сервисы поддержки и консультаций по инвестиционной стратегии.

Для юридических лиц Банк предоставляет расчётно-кассовое обслуживание, кредитование и размещение средств, эквайринг, сервисы по управлению счетами. Банком уделяется особое внимание сегменту малого и среднего бизнеса, в результате чего сервисы для малого и среднего бизнеса получили заметное развитие и приток клиентов в течение 2019 года.

Более подробная информация обо всех кредитных продуктах и услугах Банка – на официальном сайте Банка www.tinkoff.ru.

3 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА, В КОТОРОЙ БАНК ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В 2019 году российская экономика развивалась умеренными темпами. Повышение экономической активности способствовало продолжению роста потребительского кредитования и иных финансовых услуг. Положительно также сказалась восходящая динамика цен на нефть, продолжавшаяся в 2019 г.

Вторая половина года сопровождалась менее позитивными тенденциями. Росту инфляционных ожиданий способствовало принятие закона о повышении пенсионного возраста, об увеличении ставки НДС, повышение санкционной активности в отношении России. Иным существенным фактором оказалось локальное ускорение роста цен на



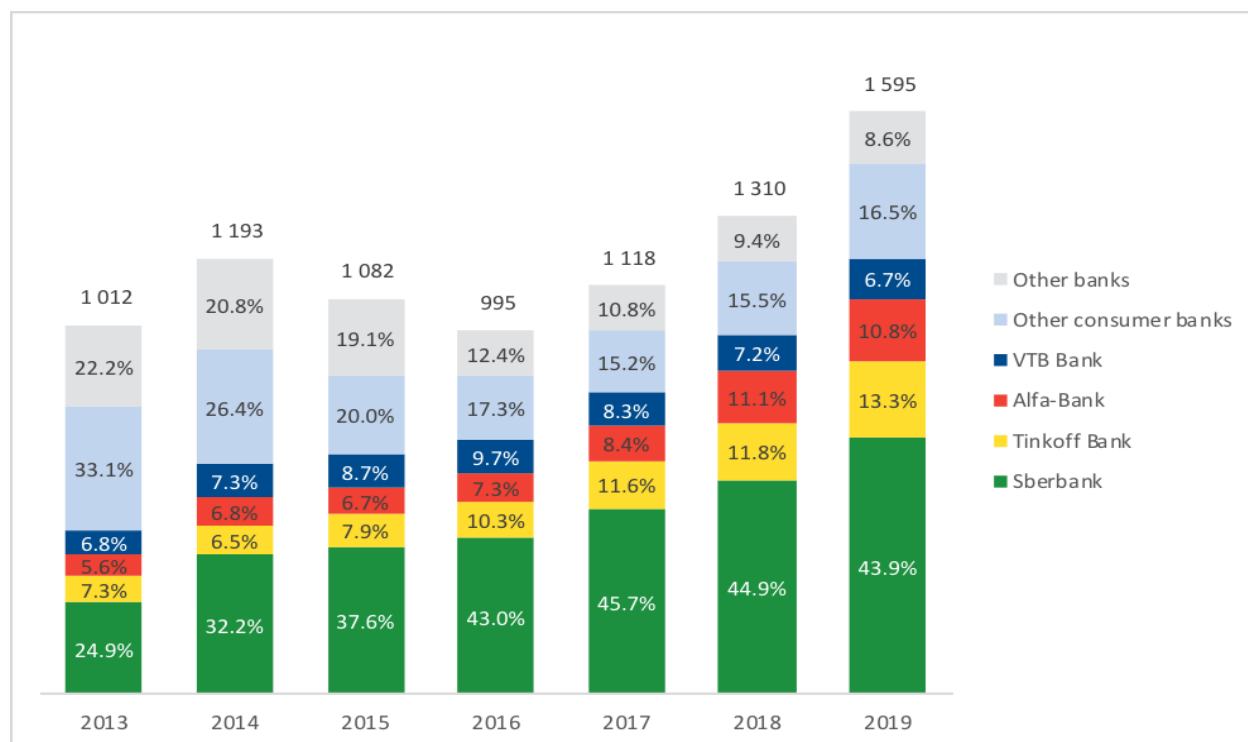
бензин и некоторые виды продовольствия и потребительских товаров. В этих условиях Банк России с целью таргетирования инфляции замедлил понижение ключевой ставки, регулярно происходившее с начала года. Кроме того, для снижения роста кредитования относительно роста экономики Банк России неоднократно увеличивал требования к капиталу кредитных организаций в отношении необеспеченных кредитов физических лиц. Всё это способствовало замедлению роста кредитования большинством банков, в особенности коммерческих, на которых меры сказались более существенно.

4 ПОЛОЖЕНИЕ БАНКА В ОТРАСЛИ

Банк осуществляет обслуживание физических и юридических лиц и оказывает полный спектр финансовых (кредитование, расчётные услуги, сберегательные и депозитные счета), страховых (страхование жилья, автомобилей и пр.) и лайф-стайл услуг (бронирование ресторанов, покупка билетов, туристические услуги, услуги виртуального мобильного оператора). Банк выпускает кредитные карты с 2007 года платежных систем MasterCard и VISA, и является прямым участником платежной системы «МИР». Основными каналами продаж вышеперечисленных услуг 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 2020 года объем российского рынка кредитных карт составлял 1,595 млрд. руб. Доля Банка по размеру консолидированного портфеля составила 13.3%.





** Другие розничные банки включают ОТП, Бинбанк, ХКБ, Восточный Экспресс, Кредит Европа Банк, МТС Банк, Банк Траст, Ренессанс Кредит, Совкомбанк*
Источник: ЦБ РФ, аналитика Банка

По состоянию на конец 2019 года Банком эмитировано более 15 млн. банковских карт.

В 2019 году Банк продолжал развитие своей деятельности по кредитованию населения посредством выпуска и обслуживания кредитных карт. По данным ЦБ РФ, начиная с 2015 года, Банк занимает 2-е место среди ведущих банков-эмитентов кредитных карт в России, предоставляя кредитные услуги населению всех субъектов Федерации. В 2019 году экономическая ситуация в стране оставалась уверенно стабильной и демонстрировала рост, в частности, таких сегментах, как розничное кредитование, и рост базы клиентов малого и среднего бизнеса. Банк показал уверенных рост портфеля на 85,8% год-к-году и на конец 2019 года составил 371,181 млрд. руб. Депозитная база показала рост год-к-году на 45,1%. На конец 2019 года объем средств, привлеченных Банком от физических лиц, составил 374,755 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, а также первые тесты в области залогового кредитования (где в качестве залога выступает квартира или автомобиль) увеличивает долю откликов на предложения Банка, а также помогает сохранять уже существующих клиентов. После почти тринадцати 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. С 2018 года Банк осуществляет внедрение на территории Российской Федерации собственной банкоматной сети. По состоянию на 01.01.2020 г. Банк установил 1024 банкоматов в 20 регионах.

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 33-38 лет, 52% приходится на мужчин, порядка 70% 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.

5 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Основная стратегическая цель Банка – развитие по типу экосистемы с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым и иным продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров Банка, то есть позволяющие пользователю решать все свои потребности в рамках контура связанных и качественно сшитых между собой бизнесов. Фундаментальным продуктом является беззалоговое и залоговое кредитование физических лиц 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 сегментов mass-market и mass-affluent в регионах России при использовании интернета и мобильных платформ как основных каналов продвижения.* В качестве прочих каналов дистрибуции Банка также 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 кредитного портфеля. 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 финансовых, страховых продуктов и лайф-стайл услуг – ключевой фактор успеха в усилении своих конкурентных позиций на российском рынке розничных финансовых услуг. С целью улучшения качества предлагаемых услуг, 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 любых своих продуктов по месту жительства клиента.

- При заполнении заявки 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 собственную сеть представителей, а также через регулярные промоакции, например «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, 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, помимо собственной сети банкоматов и платежных терминалов, входят, 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 продукты Банка предлагают высококонкурентные рыночные ставки и выплаты без взимания комиссии. Клиентам с положительной кредитной историей периодически предлагается увеличение лимита по



кредитной карте. Депозитная программа Банка предлагает конкурентные процентные ставки, карты MasterCard World, Visa и МИР с бесплатным снятием наличных в банкоматах любых банков мира согласно установленным тарифам и другие возможности. Широкую популярность также завоевала существующая в Банке система бонусов в виде начисления процента на остаток по дебетовым картам, а также бонусы и кэш-беки как по дебетовым, так и по кредитным картам.

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.

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

6.1 ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2019 ГОДУ (С УЧЕТОМ СПОД, С УЧЕТОМ ПЕРЕХОДА НА МСФО9)

млн руб.	2019	2018
Чистая прибыль	30 766	15 654
Активы	554 597	377 668
Чистый кредитный портфель физических лиц	371 181	193 840
Средства клиентов-физических лиц и индивидуальных предпринимателей	374 755	257 830
Рентабельность активов	6,6%	4,8%
Рентабельность капитала	44,9%	31,9%
Коэффициент достаточности капитала (H1.0)	11.96%	13,6640%

Основные показатели деятельности Банка в 2019 году отражают намеренную политику по росту имеющейся базы клиентов и активному подходу к привлечению новых клиентов при текущих позитивных макроэкономических предпосылках к росту:



Чистая прибыль банка по итогам года составила 30,7 млрд. руб.

Чистый кредитный портфель физических лиц вырос до 371,2 млрд. руб.

Прирост величины активов в 2019 году составил 176,9 млрд. руб. (46,8%).

Средства на текущих, расчетных и депозитных счетах клиентов-физических лиц и индивидуальных предпринимателей выросли на 45,1% и составили 374,8 млрд. руб.

Процентные доходы Банка увеличились за год на 29,6% до 92 млрд руб. Основной рост пришелся на доходы по кредитам физическим лицам ввиду увеличения портфеля.

Процентные расходы Банка увеличились на 35,2% до 18,2 млрд руб. Главной причиной увеличения процентных расходов явился рост привлеченных средств физических лиц.

По итогу 2019 года чистые процентные доходы увеличились на 28,3% и составили 73,8 млрд руб.

Чистые комиссионные доходы в 2019 году увеличились на 4,5 % и составили 20,3 млрд руб.

6.2 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 2019 году опережающие темпы роста кредитного портфеля комфортно покрывались не только средствами физических лиц и за счет средств собственной операционной деятельности. В связи с активным ростом таких новых суб-портфелей, как кредиты под залог недвижимости, дюрация которого существенно выше и в среднем составляет 4-5 лет, а также автокредитов и кредитов наличными в 2019 году Банк разместил два выпуска биржевых облигаций на общую сумму 20 млрд рублей. Помимо этого, в июне 2019 года Банк привлек дополнительное финансирование через холдинговую компанию TCS Group Holding plc посредством размещения доп.эмиссии на сумму 300 миллионов долларов. В декабре 2019 Банк также разместил два транша Европейских Коммерческих Бумаг на сумму, эквивалентную 898 млн. руб. Помимо этого, у Банка имеются открытые кредитные линии в ряде крупнейших финансовых организаций, а также возможность привлекать фондирование за счет операций на рынке РЕПО и размещать выпуски облигаций на локальном и международных рынках.

6.3 ИНФОРМАЦИЯ О КРУПНЫХ СДЕЛКАХ И СДЕЛКАХ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ, СОВЕРШЕННЫХ БАНКОМ В 2019 ГОДУ

Крупных сделок и сделок с заинтересованностью не было.

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



ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ БАНКА В 2019 ГОДУ

Кредитные продукты

В 2019 году рынок беззалогового кредитования продолжил свой уверенный рост. Банк успешно нарастил свой кредитно-карточный портфель, а также успешно работал в таких кредитных продуктах как кредиты наличными (в основном, текущим клиентам Банка), POS кредиты, залоговое кредитование; а также активно работал 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 2019 году Банк продолжал эмитировать свои флагманские кредитные карты:

- Тинькофф Платинум – флагманский продукт – кредитная карта с кредитным лимитом до 300 тыс.руб., льготным периодом 55 дней, бесплатным пополнением в порядка 1 млн. точек пополнения через партнеров Банка и собственные банкоматы и платежные терминалы 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, Randezvous.

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, а также таких кредитных продуктов как кредит наличными, POS-кредиты, залоговые кредиты 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.

Дебетовые карты

Банк активно наращивает клиентскую базу путем привлечения новых клиентов сегмента «affluent» через свой продукт – расчётную карту – Tinkoff Black. Рост клиентской базы является стратегической задачей Банка и в дальнейшем позволит реализовать в полной мере потенциал создаваемой экосистемы через кросс-продажи продуктов текущей клиентской базе.



Лайф-стайл услуги

Важным направлением деятельности Банка является программа по развитию сервисов, призванных повысить лояльность клиента и повысить удобство и привлекательность сервисов не только в части финансовых и страховых инструментов. На сегодняшний день более молодая и финансово-грамотная доля клиентов (25-30 лет) стремительно растет, и потребности в дополнительных сервисах, которые можно получить в одном мобильном приложении, является важным фактором для экосистемы Банка. Сегодня в мобильном банке Тинькофф реализованы следующие нефинансовые услуги: бронирование ресторанов и такси, покупка билетов в кино, театры и концерты, услуги для путешественников (авиа-, ж/д билеты, аренда авто и бронирование отелей), сервисы для покупателей мега-моллов, такие как текущие скидки, специальные предложения и т.п.

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 3 основных канала: Центр обработки вызовов (контакт-центр), Интернет и встроенные в мобильные приложения чат-боты. Контакт-центр является важным слагаемым бизнеса Банка. Общая численность сотрудников контакт-центра, включая сотрудников «Домашнего контакт-центра», на конец 2019 года составляла более 14 тысяч человек. Каждый месяц сотрудники контакт-центра отвечают на более чем 3 млн. входящих звонков, делают около 15 млн. исходящих звонков, а также отвечают на порядка 2,5 млн. электронных писем, 3 тыс. обычных писем и 70 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 Управление проблемных активов в Департаменте рисков, насчитывающее



порядка 1 150 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 порядка 1 млн. точек:

1. Card-to-Card – перевод с карты в другом банке на карту в Банке.
2. Собственная сеть банкоматов и платежных терминалов.
3. 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.
4. 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.
5. 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 2019 года Банк получил множество наград, в частности за лучший интернет и мобильный банки, и первое место в народном рейтинге Banki.ru.

8 ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ОБЪЯВЛЕННЫХ (НАЧИСЛЕННЫХ) ДИВИДЕНДОВ ПО АКЦИЯМ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА



В январе и в апреле 2019 года Единственный акционер Банка принимал решения о выплате дивидендов из нераспределенной прибыли прошлых лет по обыкновенным именованным бездокументарным акциям Банка.

Наименование показателя	Дивиденды по результатам 2017 финансового года	Дивиденды по результатам 2018 финансового года
Категория акций, для привилегированных акций - тип	Обыкновенная именная бездокументарная акция	
Орган управления эмитента, принявший решение об объявлении дивидендов, дата принятия такого решения, дата составления и номер протокола собрания (заседания) органа управления эмитента, на котором принято такое решение	Решение № б/н единственного акционера Акционерного общества «Тинькофф Банк» от 09 января 2019 года	Решение № б/н единственного акционера Акционерного общества «Тинькофф Банк» от 12 апреля 2019 года
Размер объявленных дивидендов в расчете на одну акцию, руб.	14,03 (Четырнадцать рублей три копейки)	4,72 (Четыре рубля семьдесят две копейки)
Размер объявленных дивидендов в совокупности по всем акциям данной категории (типа), руб.	9 501 116 000 (Девять миллиардов пятьсот один миллион сто шестнадцать тысяч) рублей	3 196 384 000 (Три миллиарда сто девяносто шесть миллионов триста восемьдесят четыре тысячи) рублей
Срок (дата) выплаты объявленных дивидендов	21 января 2019 г.	22 апреля 2019 г.
Форма выплаты объявленных дивидендов (денежные средства, иное имущество)	денежные средства	
Источник выплаты объявленных дивидендов (чистая прибыль отчетного года, нераспределенная чистая прибыль прошлых лет, специальный фонд)	нераспределенная прибыль прошлых лет	
Общий размер выплаченных дивидендов по акциям данной категории (типа), руб.	9 501 116 000	3 196 384 000
Общий размер выплаченных дивидендов в 2019 году, руб.	12 697 500 000	



9 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.

8 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 порядка 1 млн. 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.

9 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА НА 2020 ГОД

Ключевая стратегическая цель Банка – развитие по типу экосистемы с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым, страховым и лайф-стайл 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 активно развивает такие продукты, как POS-кредитование, предоставление кредитов наличными и залоговое кредитование. 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 клиентов сегмента «affluent», для целей роста численности клиентской базы и перспектив кросс-продаж по текущей базе;
- 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 кредитные продукты с целью обеспечения эффективности и прибыльности бизнеса (качество сервиса, скорость распространения, гибкость и быстрое реагирование, способность наращивать и сокращать объемы в сжатые сроки).

10 ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

10.1 Состав Совета Директоров Банка по состоянию на 01 января 2019 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 2019 года должность единоличного исполнительного органа Банка занимает Председатель Правления Хьюз Оливер Чарлз, назначенный на должность 14.11.2011.

10.2 Состав Правления Банка по состоянию на 01.01.2019 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 - Заместитель Председателя Правления
7. Павлюкова Валерия Александровна – Директор Юридического департамента - Заместитель Председателя Правления

Члены Правления не владеют акциями Банка.

Признавая эффективность корпоративного управления одним из важнейших условий обеспечения стабильности Банка, его успешной работы на финансовых рынках, а также важность поддержания высоких стандартов корпоративного управления и деловой этики для успешного ведения бизнеса, осознавая уровень ответственности перед своими акционерами и инвесторами, в целях обеспечения и защиты их интересов решением Совета директоров 27.06.2016 года был принят Кодекс корпоративного управления (редакция 3). Кодекс разработан на основании Принципов корпоративного управления, согласованных странами – членами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», Федеральных законов «Об акционерных обществах», «О банках и банковской деятельности», Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 04.04.2002 № 421, Устава Банка.

Учитывая важную роль Кодекса, все органы управления и работники Банка руководствуются его положениями при исполнении своих обязательств перед Банком и акционерами. Корпоративное поведение в процессе осуществления деятельности по обеспечению корпоративного управления основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствует эффективной деятельности Банка, поддержанию его финансовой стабильности и прибыльности.

10.3 ИНФОРМАЦИЯ О ВЫПЛАТАХ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯХ ОСНОВНОМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПЕРСОНАЛУ:

Размер вознаграждения (в том числе заработная плата, премии, компенсация расходов, комиссионные, а также иные имущественные предоставления) по Членам Правления за 12 месяцев 2019 года:

Вид вознаграждения (заработная плата, премии, комиссионные, льготы и (или) компенсации расходов, иное)	Размер вознаграждения, тыс.руб.
Заработная плата	388 098
Премии	323 331
Итого:	711 429

Размер вознаграждения (в том числе заработная плата, премии, компенсация расходов, комиссионные, а также иные имущественные предоставления) по Членам Правления за 12 месяцев 2018 года:



Вид вознаграждения (заработная плата, премии, комиссионные, льготы и (или) компенсации расходов, иное)	Размер вознаграждения, тыс.руб.
Заработная плата	331 314
Премии	405 240
Итого:	736 554

Вознаграждение Членам Совета Директоров (в том числе заработная плата, премии, комиссионные, компенсации расходов (расходы, связанные с исполнением функций членов органа управления, компенсированные эмитентом, иные виды вознаграждений)), отдельно выплачиваемое за участие в работе органа управления в 2019 г. Банком не выплачивались.

10.4 ИНФОРМАЦИЯ О ПОЛИТИКЕ И ПРАКТИКЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В БАНКЕ:

Работники, принимающие риски, члены исполнительных органов и иные руководители (работники), принимающие решения об осуществлении Банком операций и иных сделок, результаты которых могут повлиять на соблюдение Банком обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) Банка.

Вопрос о выплате вознаграждения членам исполнительных органов по итогам работы за год может быть рассмотрен Советом Директоров в случае выполнения следующих условий:

- 1) получение прибыли в качестве финансового результата на конец соответствующего отчетного периода;
- 2) реализация плана достижения стратегических целей и развития приоритетных направлений деятельности Банка за отчетный год признана удовлетворительной.

Члены исполнительных органов и иные работники, принимающие риски, могут быть частично или полностью лишены компенсационных и стимулирующих выплат (премий). К членам исполнительных органов и иным работникам, принимающим риски, сочетание денежной и неденежной формы оплаты труда, чувствительной к результатам деятельности Банка и уровню рисков, принимаемых Банком, не применяется.

При выплате вознаграждения членам исполнительных органов и иным работникам, принимающим риски, по итогам работы за год или разовой премии за выполнение особо важной работы, Банк, на основании решения Совета Директоров, может применить к членам исполнительных органов и иным работникам, принимающим риски, отсрочку и последующую корректировку не менее 40 процентов нефиксированной части оплаты труда, исходя из сроков получения финансовых результатов деятельности (на срок не менее 3 лет, за исключением операций, окончательные финансовые результаты которых определяются ранее указанного срока), включая возможность сокращения или отмены нефиксированной части оплаты труда при получении негативного финансового результата в целом по Банку или по соответствующему направлению деятельности (в том числе путем определения размера выплат в рамках нефиксированной части оплаты труда и их начисления по прошествии периодов, достаточных для определения результатов деятельности).

В составе Совета директоров Банка создан и постоянно действует Комитет по кадрам и вознаграждениям, в обязанности которого входит подготовка решений Совета директоров Банка по вопросам кадровой политики.



10.5 КРАТКИЕ БИОГРАФИИ

Олег Тиньков (г.р.1967). 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 (г.р.1970). Имеет 21-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 (г.р.1971). 24-летний опыт работы в финансовой сфере. Является Главным финансовым контролером Банка с 2007 года. 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 (г.р.1975). 22-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 МВА школы бизнеса Ф.В.Олин при колледже Бабсон, США.

Исюмова Наталья (г.р.1962). Имеет 24-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 (г.р.1970). Имеет 24-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 (г.р.1980). 19-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 (г.р.1972). Имеет 20-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 (г.р.1966). 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.

Сергей Пирогов (г.р.1970). 26-летний опыт работы в финансовой сфере. В Банке работает с 2010 года, является Директором по корпоративному финансированию, Вице-президентом. Ранее занимал должность Директора отдела корпоративного финансирования в ЗАО КБ «Ситибанк». Имеет степень МВА Дарденской Высшей школы бизнеса Университета Вирджинии, закончил МГИМО МИД России.

Валерия Павлюкова (г.р.1982). Имеет 9-летний опыт работы в банковской сфере. В Банке работает с 2017 года. Ранее занимала должность Управляющего директора – Начальника Управления правового сопровождения международной деятельности банка Правового департамента в ПАО «Сбербанк». Окончила Международный Университет (в Москве) в 2004 году по специальности Юриспруденция.

10.6 ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОБЪЕМЕ КАЖДОГО ИЗ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ АКЦИОНЕРНЫМ ОБЩЕСТВОМ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ ВИДОВ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ И В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

(атомная энергия, тепловая энергия, электрическая энергия, электромагнитная энергия, нефть, бензин автомобильный, топливо дизельное, мазут топочный, газ естественный (природный), уголь, горючие сланцы, торф и др.)

За 2019 год Банком было использовано: бензин автомобильный, дизтопливо, моторное, трансмиссионное масло на сумму 2 589 023,27 руб.

Использование тепловой и электрической энергии в занимаемых Банком офисных помещениях в натуральном и денежном выражении определяется договором с управляющей компанией и договорами аренды недвижимого имущества в составе предоставляемых собственниками помещений услуг по содержанию зданий, в которых размещены арендуемые помещения, включая подачу электроэнергии для освещения и питания офисного оборудования и сезонное теплоснабжение, в связи с этим отдельно выделить натуральное и денежное выражение указанных видов энергии не представляется возможным. Иные энергетические ресурсы (в том числе, атомная энергия, электромагнитная энергия, нефть, газ, мазут, уголь и прочее) Банком не использовались.