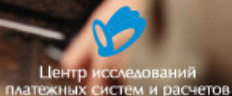


# Розничный банковский бизнес

Бизнес-энциклопедия

Коллектив авторов



# Коллектив авторов Розничный банковский бизнес. Бизнес-энциклопедия

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5020389](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5020389)

*Розничный банковский бизнес: Бизнес-энциклопедия: ЦИПСиР. Альпина  
Паблицерз; Москва; 2010  
ISBN 978-5-9614-1231-4*

## Аннотация

Основное назначение бизнес-энциклопедии «Розничный банковский бизнес» – обобщение накопленного российскими коммерческими банками опыта в сфере банковских розничных продуктов (депозиты, потребительское кредитование, платежные карты, автокредитование, ипотека), анализ правовой ситуации, рассмотрение новых направлений бизнеса (мобильный банкинг, интернет-обслуживание), вопросов управления рисками, каналами продаж банковских продуктов, реализации систем самообслуживания и многих других практических аспектов банковского ритейла.

Книга написана специалистами и экспертами в сфере банковской розницы, ориентирована на банковских работников, студентов вузов финансовых специальностей и пригодится всем, кто интересуется развитием и современным состоянием банковского бизнеса в России.

# Содержание

Вступительное слово президента АРБ	8
Предисловие от редактора	11
Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики	15
Глава 1	28
Универсальный банк	31
Место розницы в универсальном банке	36
Управление розничным бизнесом	40
Глава 2	47
2.1. Развитие пассивной базы	47
Определение и основные составляющие пассивной базы розничных банков	47
Структура пассивной базы розничных банков и основные факторы, влияющие на ее динамику	48
Отличительные особенности пассивной базы розничных банков	51
2.1.1. Текущие счета	53
Определение и основные характеристики продукта	53
Основные факторы, определяющие динамику текущих счетов как части пассивной базы розничных банков	54

Особенности в обслуживании текущих счетов розничными банками	55
2.1.2. Платежные карты	56
Определение, основные виды продукта и их характеристика	56
Особенности в обслуживании платежных карт розничными банками	58
2.1.3. Средства до востребования, срочные вклады	59
Определение, основные виды продукта и их характеристика	59
Историческая динамика продукта	62
Начисление процентов по вкладам	63
Ограничения и риски, связанные с использованием средств частных клиентов при формировании пассивной базы розничным банком	70
2.1.4. Векселя	73
Определение и основные характеристики векселей	73
2.2. Банковские платежные карты	81
2.2.1. Банковские карты международных платежных систем	81
Основные термины и определения	81
Международные платежные системы	89
Карточные продукты международных	96

платежных систем VISA Inc. и MasterCard Worldwide	
Премиальные карты Gold, Platinum, Visa Infinite, MasterCard World Signia	102
Услуги на основе банковских карт для юридических лиц	111
Услуги на основе банковских карт для физических лиц	119
Основные особенности карт международных платежных систем VISA Inc. и MasterCard Worldwide[17]	140
2.2.2. Дизайн платежных пластиковых карт[18]	146
Современные технологии изготовления банковских пластиковых карт	147
Требования международных платежных систем Visa Inc. и MasterCard Worldwide к дизайну карт	162
2.3. Потребительские кредиты. Кредитные карты	189
Кому кредит? Кому карту?	189
2.3.1. Особенности формирования нового продуктового предложения по кредитным картам и потребительским кредитам	190
2.3.2. Управление портфелем кредитных карт	200

Анализ текущих показателей портфеля кредитных карт	201
Привлечение новых клиентов.	202
Перекрестные продажи субпродуктов	
Мотивация клиента на активирование (первичное использование) кредитной карты	204
Стимулирование использования кредитных карт	205
Анализ доли рынка, завоеванного в предшествующие периоды	207
Анализ фактического оттока клиентов	208
Анализ возможного оттока клиентов	209
2.3.3. Управление портфелем потребительских кредитов	209
2.3.4. Кобрендинговые кредитные карты	212
2.4. Залоговое кредитование:	219
автокредитование и ипотека	
2.4.1. Требования к IT-системе	223
Фронт-офис	225
Миддл-офис	230
2.4.2. Продукт	234
Финансовые условия продукта	238
Конец ознакомительного фрагмента.	242

# **Розничный банковский бизнес Бизнес-энциклопедия**

Авторы: Б.Б. Воронин, И.А. Демчев, В.М. Кутьин, А.С. Воронин, А.В. Пухов, А.Е. Сафонов, И.В. Ивкин, А.А. Серый, А.В. Каргин, П.С. Бардаева, А.И. Гусев, В.Ю. Копытин, В.А. Костин, Н.В. Крючкова, М.А. Смирнов, А.Н. Киселев, М.А. Эскиндаров, А.И. Болвачев, А.С. Лопатин, А.П. Аксенов, В.Г. Мартынов, А.Ф. Пушко, В.М. Солодков, М.В. Мамута

# Вступительное слово президента АРБ

Банковской рознице как полноценному и серьезному направлению бизнеса в новейшей истории российских коммерческих банков не больше десяти лет. Именно на рубеже веков банки стали выходить со специальными программами на рынок массового потребительского кредитования, предлагать частному клиенту линейки не только депозитных, но и разнообразных кредитных продуктов, включая автокредитование и даже ипотеку.

Сегодня у российских банков уже накоплен определенный опыт, сложилось понимание особой сложности ритейловых технологий создания продуктов и обслуживания клиентов, повышенных рисков розничных программ кредитования. И вместе с тем перспективность розничного направления в сфере банковского бизнеса уже ни у кого из банковских специалистов не вызывает сомнений. И связано это в первую очередь с тем, что массовый клиент при всех издержках его обслуживания – источник больших ресурсов, что жизненно необходимо любому банку.

Сейчас, в период мирового финансового кризиса, когда многие розничные программы банков приостановлены, банки как бы взяли передышку, и самое время попробовать

осмыслить опыт, который они приобрели за прошедшие десять лет, сделать выводы и наметить возможные перспективы. Именно поэтому выход бизнес-энциклопедии «Розничный банковский бизнес» можно считать очень своевременным, поскольку в ней представлен опыт специалистов-практиков по всем аспектам ритейлового бизнеса – формирование продуктовых линеек, управление рисками, правовые проблемы, перспективные направления развития и многое другое. В частности, особая сложность и новизна розничного бизнеса для российских банков была (и остается) в том, что это среда с очень высокой конкуренцией. Огромное количество банков выходит на рынок со сходными продуктами. Соответственно, для эффективного ведения ритейлового бизнеса абсолютно недостаточно сделать отличный розничный продукт – его надо уметь продавать, продвигать на рынке, выстраивая с частным клиентом особые, доверительные отношения. Именно поэтому в представляемой вниманию читателей бизнес-энциклопедии один из разделов посвящен комплексному подходу к маркетинговой политике банка, который предполагает, что специалисты по маркетингу должны сопровождать банковский продукт от момента его создания до продажи и даже в течение постпродажного обслуживания. Особый раздел книги посвящен правовым проблемам розничного кредитования – как наиболее актуального и рискованного направления банковского ритейла.

Опыт, которым делятся авторы бизнес-энциклопедии с

читателями, уверен, пригодится и банковским работникам при принятии решений по становлению и развитию каждого конкретного розничного банковского бизнеса, и студентам – будущим финансовым специалистам для понимания сути современного банковского ритейла.

*Г.А. Тосунян,  
президент АРБ*

# Предисловие от редактора

Уважаемый читатель!

Книга, которую вы держите в руках, написана опытными специалистами, работающими на рынке банковских розничных продуктов практически по всем направлениям. Мы представляем вам авторский коллектив книги с указанием разделов, которые были написаны каждым автором:

Б. Б. Воронин (Банк России) – «Риски и подходы к управлению ими в масштабных розничных проектах»;

И. А. Демчев (SWEDBANK) – «Банковские карты международных платежных систем», «Дизайн платежных пластиковых карт», «Сегментация розничных клиентов банка по категориям»;

В. М. Кутын (МБРР) – «Маркетинговый комплекс розничного банка» (кроме подраздела «Сегментация розничных клиентов банка по категориям» – автор И. А. Демчев);

А. С. Воронин (Центр исследований платежных систем и расчетов) – «Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики» (в соавторстве с В. М. Солодковым, А. Ф. Пушко, В. Г. Мартыновым);

А. Е. Сафонов (Райффайзенбанк) – «Потребительские кредиты. Кредитные карты»;

И. В. Ивкин (независимый эксперт) – «Залоговое кредитование: автокредитование и ипотека», «Каналы продаж

и обслуживания: офис банка, система самообслуживания, прямые продажи, кросс-продажи»;

А. А. Серый (МДМ-Банк) – «Стандартизированный подход к организации работы кассовых подразделений банка»;

А. В. Каргин (Абсолют Банк) – «Развитие пассивной базы: текущие счета, средства до востребования, срочные вклады, банковские платежные карты, векселя (в соавторстве с П. С. Бардаевой);

П. С. Бардаева (Абсолют Банк) – «Развитие пассивной базы: текущие счета, средства до востребования, срочные вклады, банковские платежные карты, векселя (в соавторстве с А. В. Каргиным);

А. И. Гусев (Российская академия государственной службы при Президенте РФ) – «Банковские продукты для VIP-клиентов (private banking) и розничный бизнес»;

В. Ю. Копытин (Южный федеральный университет, к. э. н.) – «Розничные платежные услуги и тенденции их развития»;

В. А. Костин (компания «Интервэйл») – «Мобильный банкинг и коммерция. Опыт и тенденции»;

Н. В. Крючкова (АРБ) – «Правовые проблемы розничного кредитования»;

М. А. Смирнов (компания «Финист») – «Управление качеством обслуживания в банке: выбор критериев оценки и методов контроля»;

А. В. Пухов (Спецсетьстройбанк) – «Структура управле-

ния бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка» (в соавторстве с С. Ю. Земляновым, А. И. Болвачевым, А. Н. Киселевым);

С. Ю. Землянов (Московский филиал ФГУП «Почта России») – «Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка» (в соавторстве с А. В. Пуховым, А. И. Болвачевым, А. Н. Киселевым);

А. И. Болвачев (РЭА им. Г. В. Плеханова, д. э. н.) – «Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка» (в соавторстве с А. В. Пуховым, С. Ю. Земляновым, А. Н. Киселевым);

А. Н. Киселев (ФГУП «Почта России») – «Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка» (в соавторстве с А. В. Пуховым, А. И. Болвачевым, С. Ю. Земляновым);

В. Г. Мартынов (РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина, д. э. н.) – «Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики» (в соавторстве с А. С. Ворониным, А. Ф. Пушко, В. М. Солодковым);

А. Ф. Пушко (Банковский институт ГУ-ВШЭ) – «Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики» (в соавторстве с А. С. Ворониным, В. Г. Мартыновым, В. М. Солодковым);

В. М. Солодков (Банковский институт ГУ-ВШЭ) – «Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики» (в соавторстве с А. С. Ворони-

ным, А. Ф. Пушко, В. Г. Мартыновым).

Ориентирована бизнес-энциклопедия «Розничный банковский бизнес» в первую очередь на банковских специалистов, работающих в сфере розницы, а также студентов вузов финансовых специальностей и всех, кто интересуется развитием и современным состоянием банковского бизнеса в России.

*А. С. Воронин,*

*руководитель проекта, редактор-составитель*

*(Центр исследований платежных систем и расчетов)*

# **Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики**

В России банковская система как система коммерческих банков была воссоздана, как известно, лишь в 90-х годах XX века – в период, когда началась новейшая, постсоветская российская история. Ни о какой преемственности постсоветской российской банковской системы с досоветской российской банковской системой, разумеется, говорить не приходилось. Владельцам и менеджерам коммерческой банковской системы (даже если они имели опыт работы в Сберегательном банке, а в большинстве своем не имели никакого опыта в банковской сфере) приходилось начинать с нуля, перенимая (в меру своего понимания и образования) опыт западных банков, европейских и американских, ориентируясь на запросы российской экономики переходного типа. А тем временем в этой переходной экономике ситуация с потенциальной банковской клиентурой была примерно следующая. С одной стороны, руководители уже существующих предприятий получили возможность открывать расчетные счета в коммерческих банках, а не только в Сбербанке, причем не в одном банке, а в нескольких, что само по себе создавало конкурентную ситуацию в среде коммерческих бан-

ков. Параллельно появлялось много новых фирм, особенно в сфере торговли и строительства. Поэтому неудивительно, что российские коммерческие банки в первую очередь сосредоточились на обслуживании юридических лиц, а физических обслуживали по остаточному принципу, что на тот период было оправдано со всех точек зрения.

Во-первых, расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц – одна из основ банковского дела. Для молодых российских банков было логично начать строительство нового бизнеса с фундамента. Во-вторых, с точки зрения прибылей объемы денежных потоков предприятий большей частью не сравнимы с объемом денежных средств «физиков». В постсоветской России, как в стране с экономикой переходного типа, это было особенно актуально. На начальном этапе становления новой экономики, основанной на частной собственности, население, утратив «советские сбережения», новых «постсоветско-капиталистических» сбережений еще не заимело. Третий важный момент – безопасность бизнеса. На начальном этапе становления российской банковской системы работа с клиентом – физическим лицом «с улицы» рассматривалась не только как чрезвычайно хлопотное и не слишком доходное направление бизнеса, требующее больших затрат на трудовые ресурсы и специфические технологии, но и как очень рискованное направление. Почти единственным банковским инструментом для работы с физическими лицами «с улицы», т. е. нормальным розничным кли-

ентом, были вклады, а о выдаче массовых кредитов «физикам» в большинстве банков даже речи не заходило. Но даже к вкладам, этому, казалось бы, обязательному для существования банка продукту, многие банки относились насто- роженно – как к хлебному полю, которое может в одночасье превратиться в минное. Отчасти такое отношение было оправдано в том числе и мировой практикой. Если под влия- нием паники клиенты банка вдруг начинают в массовом по- рядке забирать вклады, даже самому крупному банку при- дется нелегко. А российский частный клиент, как бывший советский человек, удивительным образом сочетал интерес к новой экономике и жажду приобщиться к капиталистиче- скому образу жизни с недоверием к коммерческим структу- рам, что делало его, с одной стороны, излишне доверчивым, а с другой – повышено нервным (например, к публикаци- ям в СМИ или слухам). В свою очередь, недоверие россий- ских клиентов к коммерческим структурам вообще и бан- кам в частности тоже было отчасти оправданным. Как по- казалась начальная история становления российского рознич- ного бизнеса, во многих случаях с физическими лицами и их вкладами начинали активно работать именно мошенни- ческие банки, изначально не собиравшиеся честно работать. Назначались высокие ставки по вкладам, собирались день- ги, после чего банк банкротился, руководство на некоторое время исчезало в неизвестном направлении, благополучно всплывая потом где-нибудь на Западе с кругленькой суммой

на счете или перекочевывая в качестве менеджеров высшего и среднего звена в другие банки. Некоторые из них заканчивали дни где-нибудь в подъезде престижного дома на Кутузовском проспекте от контрольного выстрела в голову, отчего вкладчикам, потерявшим свои сбережения, было не легче. Но двинемся дальше.

Пережив в первое десятилетие своего существования вместе с российской экономикой несколько финансовых и экономических кризисов, российская банковская система вошла в период относительного затишья и благополучия. Равно как и дефицита оборотный средств, поскольку рынок обслуживания юридических лиц был давно поделен. Как дальше делать бизнес, российским банкам было не очень понятно, но тут случилось нечто – в вагонах московского метро появились объявления о банковских кредитах за 15 минут, а в магазинах и на самом деле стало возможно покупать товары в кредит, причем оформлялся кредит не в банке, а в магазине. Это означало, что на российском рынке появился первый сумасшедший банк, который сделал ставку на массовое потребительское кредитование населения, – банк «Русский Стандарт». И сначала председатели правлений большинства российских банков, равно как и их заместители, многозначительно крутили пальцем у виска. Потом некоторое время обсуждали процент задолженности по невозвратам банка-безумца (4 или уже 10?) и, соответственно, то, как скоро РС обанкротится. А когда РС не обанкротился ни в первый

год работы, ни во второй, а как раз наоборот – активно расширял свой бизнес, распространяя его на новые торговые сети и в регионы, российские банки спохватились и тоже стали спешно формировать свои продуктовые ряды в части потребительских кредитов частным клиентам.

Итак, первым розничным банковским продуктом (после депозитов, конечно), с которым российские банки действительно обратились к розничному бизнесу, стали именно потребительские кредиты, на примере которых мы и рассмотрим некоторые аспекты становления розничного бизнеса в новейшей истории России. А поскольку пионером на российских просторах был именно «Русский Стандарт», то и рассмотрим эти аспекты на опыте данного банка.

Своеобразным ноу-хау банка на российском рынке стала программа предоставления кредитов в режиме онлайн, которая впоследствии была взята на вооружение всеми банками, работающими на рынке потребительского кредитования, – т. е. «приходи в магазин, выбирай товар, оформляя кредит за 15 минут и забирай товар». До старта этой технологии клиент для получения потребительского кредита должен был обязательно посетить банк и оформить документы, на что тратился как минимум целый день.

РС разработал, апробировал и общую схему погашения потребительского кредита, которую впоследствии использовали многие банки. После совершения покупки клиенту в автоматическом режиме открывается банковский счет, за-

тем ему по почте на дом приходит график, в котором расписаны все предстоящие выплаты. И каждый месяц присылаются уведомления, напоминающие о том, что до такого-то числа клиент должен разместить на своем счете в банке денежные средства в определенной сумме (причем сделать это он мог несколькими способами – почтой, через кассы банка, Сбербанк или любого другого банка). В указанные даты банк списывает со счета деньги для очередного погашения кредита. Для реализации вышеописанной схемы заемщику открываются два счета – ссудный (для учета задолженности) и текущий (для расчетов). На текущий счет клиент перечисляет деньги для очередной выплаты по кредиту. В установленную графиком дату эти деньги списываются банком с текущего счета и зачисляются на ссудный.

В целом банкам стало очевидно, что массовая выдача различных кредитов:

- с одной стороны – отлаженная технология сродни конвейеру, что предполагает унифицированный в плане технологии подход к получению, оформлению и погашению кредита;
- с другой стороны – необходим персонифицированный подход к каждому заемщику с целью снижения рисков невозврата кредитов (или, глобально, – удержания процента невозврата в допустимых рамках).

Как совместить, казалось бы, такие взаимоисключающие

подходы? Решение, как всегда, находится не сразу, а в процессе работы. Например, один из важных моментов выдачи кредита – расчет лимита кредита на данного заемщика. На начальном этапе РС работал по технологии, которая предполагала градацию лимитов. Сотрудник банка принимал кредитное решение, относя клиента к той или иной категории. Данная технология была оправдана на начальном этапе, пока скоринговая модель банка была недостаточно апробирована в условиях реального рынка. Но потом, когда были накоплены обширные статистические данные и благодаря им уточнена скоринговая модель, РС перешел к другой методике. Каждый конкретный кредит стал выдаваться на покупку конкретного товара конкретному клиенту с определенной суммой, которую тот согласен внести как первоначальный взнос. Именно эти три фактора – клиент, товар и первоначальный взнос – стали определять возможность выдачи кредита. Рассмотрев все данные в совокупности, банк, например, мог дать клиенту рекомендацию увеличить первоначальный платеж до определенного банком уровня. И если клиент выполнял это условие, банк выдавал кредит на покупку данного конкретного товара. Если же у клиента не было возможности увеличить первоначальный взнос, сотрудник банка помогал подобрать товар подешевле.

Именно в этот период впервые в банковском сообществе заговорили о технологиях скоринга, используемых банком для принятия решения о выдаче кредитов. И поначалу, как

все новое, это было слово, которым сведущие пугали несведущих. Суть нового термина впоследствии оказалась довольно проста, а вот практика его использования – достаточно сложной, поскольку предполагала наличие обширной наработанной клиентской базы и правильное ее использование для принятия корректного и взвешенного кредитного решения. Суть скоринга: для каждого клиента, обратившегося за получением кредита, рассчитывается на основе его анкетных данных некий расчетный балл, и если цифра, посчитанная для данного клиента, выше критической – кредит выдается, ниже – не выдается. Но в реальности, как всегда, все оказалось сложнее. Простой пример: клиент – дворник, а в графе «автомобиль» пишет «Мерседес-600», из чего очевидно, что клиент не вызывает доверия: либо он на самом деле никакой не дворник, либо у него нет иномарки. Возможности современных технологий позволяют ловить намного более тонкие вещи. К тому же у каждой определенной социальной категории свой диапазон зарплат, из которого они не выйдут, и это тоже возможно отслеживать, имея обширную базу по клиентам. Кассир банка, операционист, инкассатор, вице-президент, начальник автоколонны – по всем категориям есть общепринятые зарплаты. Главные преимущества скоринга проявляются тогда, когда банк обладает обширной базой данных клиентов. Когда в базе уже сотни тысяч клиентов, то компьютер делает многоуровневое сравнение, и банк знает о новом потенциальном клиенте вполне достаточно,

чтобы вынести взвешенное решение.

При этом выяснилось, что массовое (и, как правило, мелкое по суммам) потребительское кредитование просто обязано быть автоматическим, что фактически означает, что решение о выдаче большинства кредитов должен принимать компьютер, а не кредитный инспектор. Фиксироваться это решение должно согласно требованиям российского законодательства ответственным сотрудником банка, однако решение должно приниматься фактически компьютером. И как оказалось, в условиях массового кредитования иначе и быть не может. Во-первых, только компьютер способен работать в таком интенсивном режиме (две-три тысячи кредитов в день). А во-вторых, традиционный подход просто невыгоден. На решение по кредитованию покупки СВЧ-печи кредитный инспектор потратит полчаса своего рабочего времени, а возможные доходы составят сущую мелочь. Банку пришлось бы нанять армию кредитных инспекторов.

Еще одна проблема потребительских кредитов (и шире – любых банковских продуктов в сфере розничного кредитования), с которой не сталкивались российские банки, обслуживавшие до начала нулевых годов XXI века преимущественно юридических лиц, – проблема управления кредитными рисками, возникающими при условии большого количества мелких кредитов. Разумеется, основной элемент управления кредитными рисками в каждом банке: просто не выдавать кредит тем, кто его не вернет. Для этого, как ока-

залось, важно учитывать все моменты, начиная с самых элементарных (например, научить сотрудников, оформляющих кредит, отличать настоящий паспорт от поддельного, которыми предпочитают пользоваться мошенники). Второй важный момент: как работать с теми, кто уже допустили просрочку выплаты по кредиту. И здесь российские банкиры услышали и узнали еще одно новое слово, которым знающие щеголяли перед незнающими, – «коллекшн» (от collection – сбор задолженности).

На Западе, а теперь и у нас на рынке работают специализированные коллекторские агентства, которые и осуществляют сбор просроченной задолженности по кредитам, иногда выкупая их у банков с большим дисконтом, иногда сотрудничая с банком по агентским договорам, на комиссии с каждого возвращенного кредита. В начале XXI века коллекторских агентств в России не было, так что банки могли рассчитывать в сборе просроченной задолженности только на свои силы, для чего и создавали в своей структуре фактически собственное коллекторское подразделение, которое работало с клиентами-должниками в несколько ступеней.

Первая ступень – получение информации о том, что такой-то клиент пропустил очередной платеж в первый раз (soft-collection, или «мягкий сбор»). В этом случае банк просто выставляет клиенту небольшой штраф и высылает новое уведомление-напоминание о том, что пропущен очередной платеж. В большинстве случаев просрочку допускают

нормальные клиенты просто в силу обстоятельств. Но уже на первой ступени выявляются мошенники, с которыми, как выясняется, невозможен контакт, а предъявленные документы были подделаны (эта категория клиентов сразу переводится в *hard collection*, т. е. жесткий сбор долгов). Вторая ступень – когда клиент пропустил два платежа, и у банка появляются основания подозревать неладное. На второй ступени банк все еще пытается договориться, вернуть клиента к платежам по графику, но переговоры ведутся уже более жестко, чем на первой ступени. Третья ступень – тот самый жесткий сбор (*hard collection*), когда дальнейшие переговоры с клиентом бесполезны. Кредит останавливается, выставляется на полную сумму требование погашения кредита, дело передается в суд. Любопытно, что в мире на стадии жесткого сбора долгов практикуются разные способы, не обязательно связанные с выездом специального подразделения накачанных сотрудников. Так, в одной из стран Латинской Америки есть агентство по выбиванию долгов под названием «Пингвин», которое ставит около дома должника человека, одетого в костюм пингвина – черный фрак, белый жилет. И вот стоит такой «пингвин» целый день возле дома должника, и все знают, что в этом доме живет человек, который должен деньги. В Индии, например, можно получить палкой по пяткам или, того хуже, пришлют в лавку «неприкасаемого», который потрогает руками товары должника, и тогда в эту лавку ни один покупатель больше не зайдет. В одном неболь-

шом английском городке за должником везде ходит человек в костюме белого кролика. Должник в магазин – кролик за ним, должник в ресторан – и кролик рядом. Тронешь кролика – сразу подключается полиция, и непростая финансовая ситуация должника осложняется делом о хулиганстве.

Ситуация в мире и в России меняется быстро. До осени 2008 года очень многие банки запустили и активно развивали собственные программы потребительского кредитования, стали предлагать клиентам другие розничные продукты, появилась конкуренция. Улучшилась и правовая среда бизнеса – был создан Центральный каталог кредитных историй, созданы и начали работу на рынке несколько коммерческих кредитных бюро, что позволило снизить системные риски кредитования. Все вместе это послужило хорошим стимулом для развития рынка банковской розницы в России.

И даже теперь, в условиях мирового финансового и экономического кризиса, сегодня можно говорить о наличии в российской банковской системе достаточно развитого розничного сектора, ориентированного на реализацию массовых программ обслуживания частных клиентов. Причем современная банковская розница как направление банковского бизнеса включает разнообразные продукты, как традиционные (расчетные счета, вклады, кредиты, векселя и др.), так и новые (карточки, автокредиты, ипотечные кредиты), о которых, в частности, и будет идти речь в последующих разде-

лах энциклопедии.

# Глава 1

## Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка

В процессе развития российского банковского сектора многие банки прошли или проходят путь от сугубо корпоративных к универсальным банкам, в деятельности которых значительную роль играет розничный бизнес. Начало пути развития розничного бизнеса многих банков происходило из корпоративно-розничных операций, т. е. от обслуживания зарплатных проектов корпоративных клиентов. Есть и исключения: Сбербанк, который исторически был ориентирован на частных клиентов, «Русский Стандарт», первым начавший эру потребительского кредитования, а также многие другие банки, взявшие до кризиса за основу схожую модель бизнеса, связанную с потребительским кредитованием. Особняком стоят иностранные банки, для которых розничный бизнес изначально являлся основным направлением деятельности. При этом они чаще всего специализируются на одной-двух основных услугах. Например, на платежных картах или интересны в этом плане банки зарубежных автомобильных концернов, весь бизнес которых завязан на креди-

товании физических лиц на покупку автомобилей материнской компании.

В российском банковском сообществе корпоративный сегмент в настоящее время уже практически поделен. Новые крупные клиенты относительно редко вырастают из небольших компаний, как это было в начале развития капитализма в России. В то время небольшая фирма могла дорасти до огромного предприятия за несколько лет и стать крупным клиентом банка. Созданная банками инфраструктура, первоначально направленная на работу с корпоративными клиентами в связи с развитием информационных технологий и перехода большинства клиентов на системы дистанционного банковского обслуживания, в некоторой степени освобождается. Поиск новых сегментов рынка привел большинство крупных и средних банков к работе с частными клиентами. Но обслуживание корпоративных и частных клиентов – сильно отличающиеся друг от друга процессы, что вызывает проблемы при определении места розничного бизнеса в действующей структуре банка. Эти проблемы мы постараемся рассмотреть в настоящем разделе.

Первоначально многие банки создавали большие отделения, арендный рынок полон предложениями банковских помещений 150X300 кв. м, предыдущие арендаторы которых съехали, не выдержав дорогой аренды. Однако с течением времени это оказалось слишком дорого и неэффективно. Для частных клиентов достаточно небольшого отделения с

двумя-тремя кассирами-операционистами, а подчас – и одного. При этом сеть таких отделений должна быть разветвленной, чтобы клиент банка мог получить услуги своего банка в любом районе, а банк получать достаточный доход от работы своей сети. Так как прибыль, генерируемая небольшим розничным отделением не большая и существовать банк может только за счет большой сети, как говорится, курочка по зернышку.

# Универсальный банк

Для более полного понимания места розничного бизнеса в структуре банка необходимо определить, что представляет собой универсальный банк, для этого обратимся к первоисточникам, т. е. к зарубежному опыту.

В настоящее время нет точного определения одного из наиболее часто употребляемых понятий – «универсальный банк». Многие словари описывают универсальный банк как кредитный инструмент, способный заниматься всеми видами финансовой деятельности, как на национальном, так и на международном уровнях. В Великобритании, например, используется понятие *full service bank*, т. е. банк, который занимается глобальной банковской деятельностью (*global banking*). Считая приведенное выше определение недостаточным, французские эксперты выделяют следующие аспекты, позволяющие уточнить понятие универсального банка.

1. Международный характер деятельности, т. е. осуществление операций на международном рынке капиталов, наличие зарубежной сети отделений и филиалов, а также глобальность деятельности как в ее географии, так и по набору предлагаемых банковских продуктов.

2. Величина банка: универсальный банк обычно бывает крупным.

3. Законодательство и регламентации, которые задают

конкретные институциональные формы банковской деятельности в отдельных странах. Во Франции, например, тип универсального банка закреплен законодательно, причем эти банки могут заниматься разнообразными видами как финансовой, так и нефинансовой деятельности, начиная от управления недвижимостью, предоставления услуг предприятиям (в частности, в области финансового инжиниринга) и заканчивая созданием туристических агентств<sup>1</sup>.

Естественно, что российские кредитные организации имеют специфику, отличную от зарубежных банков, связанную со значительно меньшими размерами бизнеса. В связи с этим рано говорить о наличии зарубежной сети отделений и филиалов, а также глобальной деятельности, эти показатели можно заменить наличием разветвленной инфраструктуры в России. В остальном приведенное выше определение достаточно удачно и понятно отражает сущность универсального банка. Ориентируясь на специфику данной книги, можно с уверенностью сказать, что универсальный банк в подавляющем большинстве случаев является и розничным банком.

---

<sup>1</sup> Первоисточник: *Durand H.* «De la banque universelle au retour de la banque specialisee» // *Controle des activites bancaires et risques financiers/Etudes coordonnees par Spindler J.; Pref. de Gaffard J.-L.* – P., 1998. – P. 19-43.; *Paulet E.* «L'alternative banques universelles – banques specialisees dans le systeme bancaire europeen» // Там же. – P. 45-71. Источник: Реферативный сборник ИНИОН РАН (Институт Научной информации по общественным наукам Российской академии наук) «Банковское дело: Зарубежный опыт». М.: Финансы и статистика, 1998, № 4. С. 40.

При этом далеко не всегда бывает наоборот, так как розничные банки могут быть и не универсальными, а специализированными. Например, банки могут специализироваться на потребительском кредитовании или денежных переводах. Более того, на российском банковском рынке есть примеры выделения розничного бизнеса в отдельный банк. Такое разделение по сферам деятельности достаточно разумно, так как позволяет более эффективно контролировать деятельность розничного бизнеса-банка, но в большинстве банков такого четкого разделения в настоящее время нет. Ниже приведена наиболее часто встречающаяся структура бизнес подразделений универсального российского банка, разделенная по направлениям корпоративный и розничный бизнес (рис. 1.1). В данной схеме намеренно не описан корпоративный блок, так как акцент настоящей книги сделан на рассмотрение розничного бизнеса. Приведенные структурные подразделения могут иметь другие названия, но чаще всего выделяются основные функциональные направления: платежные карты, кредитование физических лиц и прочие розничные услуги.



**Рис. 1.1.** Структура бизнес-направлений универсального  
российского банка

## **Место розницы в универсальном банке**

Во многих крупных и средних банках розничный бизнес оказывается на второстепенных ролях, что связано с долгим сроком окупаемости розничного бизнеса, по сравнению с корпоративным, и необходимостью серьезных капиталовложений. Значительно проще, дешевле и быстрее выдать кредит одному крупному предприятию под ликвидный залог на \$10 млн, чем выдать 10 тыс. беззалоговых кредитов по \$1000 частным клиентам. Хотя доходность от розничных кредитов значительно выше, но также выше риск их невозврата, а также себестоимость выдачи и последующего обслуживания таких кредитов. В связи с этим розничные подразделения многих российских банков занимаются в основном привлечением и обслуживанием руководителей и сотрудников корпоративных клиентов, имея единичные продажи своих продуктов и услуг клиентам «с улицы». Такое позиционирование отодвигает розничный бизнес на второй план в банке, хотя в абсолютном отношении финансовые показатели розничного бизнеса достаточно высокие и демонстрируют постоянную динамику. Но в общем такое позиционирование розничного банковского бизнеса недостаточно эффективно по следующей причине: основные контакты с организацией имеют корпоративные банковские менеджеры, оценка дея-

тельности которых не зависит от продаж сотрудникам этих компаний розничных услуг. Для менеджера первостепенной задачей является предоставление корпоративных услуг, а все розничные услуги выступают в роли дополнительных. Инициатором предложения организации зарплатного проекта в таком банке достаточно редко выступает банк, чаще организация интересуется и данной услугой, а банк выражает готовность ее оказать. Для эффективного развития розничного бизнеса необходимо четко разделить корпоративный и розничный сегменты, что позволит отнести все корпоративно-розничные услуги в зону ответственности корпоративного подразделения, в финансовом результате которого они будут присутствовать. При этом следует понимать, что простой перенос оценки результатов деятельности из одного подразделения в другое ничего не даст – по причине множества точек пересечения возникающих при оказании розничных услуг. Например, отдел пластиковых карт относится к розничному подразделению, но в то же время обслуживает зарплатные проекты или корпоративные карты. Конфликт интересов поможет разрешить система внутреннего трансфертного ценообразования. Например, корпоративное подразделение покупает у розничного услуги по обслуживанию зарплатных карт, получая в качестве дохода маржу между внутренней ценой этих услуг и стоимостью услуг уплаченных клиентом. В свою очередь, розничное подразделение имеет возможность продать кредитному подразделению часть при-

влеченных ресурсов физических лиц, а остаток разместить в собственные кредиты физическим лицам. Эта же система позволяет предложить корпоративному клиенту розничные услуги на грани рентабельности или даже по демпинговым ценам за счет обслуживания корпоративных финансовых потоков и общим положительным сальдо в обслуживании компании. В противном случае корпоративное подразделение получит доход от обслуживания корпоративного клиента, а розничное только убытки от обслуживания его сотрудников. Система внутреннего трансфертного ценообразования дает возможность точно просчитать стоимость того или иного проекта для банка, а также эффективность деятельности каждого подразделения. Такое позиционирование ставит все подразделения банка в равные условия, не позволяя говорить о вторичности того или иного бизнеса, и все услуги, на которые есть спрос, будут востребованы или внутри банка, или клиентами. Таким образом, можно просчитать даже деятельность подразделений, напрямую не приносящих доход, например бухгалтерии, юристов и т. п.

Описанная выше система взаимоотношений может применяться на стыке корпоративных и розничных интересов, при этом розничные продажи могут работать на сторонних клиентов, не связанных с корпоративными клиентами банка. На первом этапе развития розничного бизнеса в банке используются существующие отделения, ориентированные на обслуживание корпоративной клиентуры. Внутри таких под-

разделений необходимо выделить структурные единицы по работе с розничными клиентами. Специфика работы сотрудника по работе с корпоративными клиентами существенно отличается от их розничных коллег, и, несмотря на соблазн просто дополнить список обязанностей сотрудников по обслуживанию корпоративных клиентов работой с частными клиентами, такой подход не принесет ощутимых плодов. У менеджера всегда будет стоять дилемма: направить свои силы на корпоративные продажи или на розничные продажи. Установление плановых показателей по розничным продажам в такой ситуации может нанести ущерб корпоративному бизнесу, на которые будет не хватать времени сотрудников фронт-офисного подразделения. Кроме того, достаточно трудно представить себе исполнителя, одинаково хорошо разбирающегося в специфике розничного и корпоративного бизнеса, способного квалифицированно проконсультировать клиента. На более поздних этапах развития розничного бизнеса в банке появляются розничные отделения, оказывающие услуги в основном частным клиентам и малому бизнесу.

# Управление розничным бизнесом

В настоящее время все более отчетливо проявляется тенденция к изменению стратегии развития банковского сектора – переход от универсальных банков, предоставляющих широкий спектр услуг, к специализированным банкам, имеющим ограниченный спектр продуктов и услуг. Тенденция к специализации проглядывается не только в финансовом секторе, но и в других областях, в том числе в розничной торговле. Потребители, которые хотят приобрести определенную продукцию: бытовую технику, компьютерные товары и прочее, – чаще всего выбирают для своих покупок специализированный магазин, имеющий богатый выбор и квалифицированных консультантов. Значительно меньшее количество покупателей делают такие покупки в универсальных магазинах, хотя эти товары присутствуют и там (в гипермаркетах часто имеют место импульсные продажи таких товаров). Потребитель увидел товар на полке и под влиянием импульса делает покупку, хотя не планировал ее заранее. Подобные продажи сложно представить в банковской сфере. Узкая специализация позволяет оказать услуги на должном уровне. Стоит отметить, что, несмотря на тенденцию к универсализации банков, преобладавшую до недавнего времени, специализация банковской деятельности всегда сохранялась. По факту универсальные банки хуже разбираются и

работают в специализированных сегментах в связи с недостаточным пониманием этого рынка и нехваткой по-настоящему профессиональных специалистов по каждому направлению.

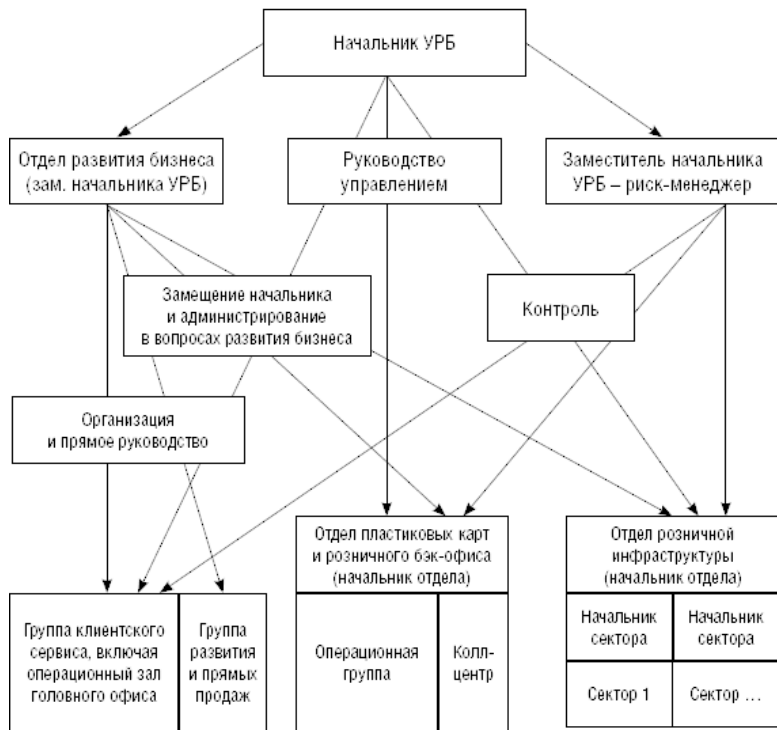
Розничный бизнес должен иметь собственные подразделения, которые только в общих чертах соотносятся с корпоративными подразделениями банка. Для небольших банков, которые активно работают с физическими лицами, можно привести следующую структуру подразделения розничного бизнеса.

Основные функции, задачи и обязанности должностных лиц и подразделений, структура подчинения.

#### 1. Начальник УРБ

- Бизнес-администрирование;
- подбор и администрирование персонала;
- участие в разработке стратегии развития розничного бизнеса;
- разработка и продвижение розничных продуктов/услуг;
- взаимодействие с банками-спонсорами, платежными системами, центральным банком;
- менеджмент важных проектов;
- координация проектов с действующими корпоративными клиентами;
- ответственность за экономические показатели управления.

## Структура управления розничным бизнесом (УРБ)



## 2. Заместитель начальника УРБ – риск-менеджер

- Организация системы контроля за операционными процессами (движение пластика и персонализированных карт, изменение расходных лимитов, кредитование);
- предотвращение противоправных действий персонала;

- мониторинг карточных транзакций;
- работа с заемщиками по погашению неразрешенных овердрафтов и просроченной задолженности;
- мониторинг, профилактика и противодействие мошенническим действиям с розничными продуктами;
- проверка заявлений клиентов (карты и кредиты физическим лицам).

### 3. Отдел текущих операций (начальник отдела)

#### *Операционная группа*

- Бухгалтерское оформление всех операций по пластиковым картам (включая операции с кредитными картами), чекам и денежным переводам;
- выпуск карт, установка и оформление кредитных лимитов;
- ведение корсчетов;
- увеличение, уменьшение расходных лимитов по картам;
- обучение сотрудников работе с пластиковыми картами, чеками и денежными переводами;
- организация установки банкоматов, электронных терминалов, заключение договоров с торгово-сервисными предприятиями;
- мониторинг банкоматов, организация инкассации;
- претензионная работа по заявлениям клиентов;
- составление отчетности в ЦБ РФ.

### *Колл-центр*

- Блокировка/разблокировка карт;
- консультации потенциальных частных клиентов (вклады, карты, переводы, платежи, чеки);
- телефонные продажи розничных продуктов;
- клиентская поддержка держателей банковских карт.

### 4. Отдел развития бизнеса (заместитель начальника УРБ)

- Замещение начальника УРБ по всем вопросам деятельности управления;
- администрирование отделов управления в вопросах развития бизнеса.

### *Группа развития и прямых продаж*

- Прямые продажи розничных продуктов частным и корпоративным клиентам;
- развитие сети учреждений;
- разработка, внедрение и продвижение новых розничных продуктов и услуг;
- мониторинг рынка;
- анализ потребностей клиентов;
- анализ существующей клиентской базы, выявление их потребностей и предпочтений;
- актуализация информации о розничных продуктах и услугах на сайте банка;
- организация рекламных и маркетинговых мероприятий.

## *Группа клиентского сервиса (головной офис)*

### *Операционный зал*

- Консультации потенциальных частных клиентов (вклады, карты, переводы, платежи, чеки);
- прием/выдача переводов и прием платежей физических лиц;
- открытие/закрытие/пополнение/частичное снятие с вкладов и счетов, выдача наличных по картам;
- оплата/прием на инкассо дорожных и коммерческих чеков;
- прием заявлений на оформление новых карт, выдача карт клиентам;
- переоформление утерянных/похищенных и потерявших работоспособность карт;
- консультации и оформление всех необходимых документов на кредитные карты.

## 5. Отдел розничной инфраструктуры (начальник отдела)

- Текущее администрирование функционирования точек:
  - решение текущих проблем;
  - административный контроль за работой учреждений и начальников секторов;
  - взаимодействие с подразделениями головного офиса;
  - взаимодействие со сторонними организациями по вопросу функционирования точек банка;

- обеспечение деятельности всех точек;
- подбор и ротация персонала;
- организация процесса продаж;
- методология деятельности отдела;
- текущее сопровождение открытия новых точек:
- сопровождение заключения правоустанавливающих договоров;
- обеспечение точки мебелью, канцелярией, рекламной продукцией;
- контроль за обеспечением компьютерной, кассовой и специальной техникой;
- подготовка и контроль за внутренними банковскими документами, связанными с открытием точки;
- организация охраны, уборки помещения;
- подготовка сотрудника для работы в точке.

### *Начальник сектора*

- Ежедневный административный контроль за работой сотрудников сектора;
- последующий контроль документов дня;
- решение текущих проблем с функционированием точки;
- контроль за достаточностью расходных, рекламных и прочих материалов в точках сектора;
- оперативное взаимодействие с подразделениями головного офиса, компаний арендодателей и клиентов для решения возникающих проблем;
- стажировка сотрудников.

# **Глава 2**

## **Розничный банковский бизнес по направлениям**

### **2.1. Развитие пассивной базы**

Формирование пассивной базы розничных банков (или ссудо-сберегательных ассоциаций – как американских аналогов и предшественников современных розничных банков) – результат спроса клиентов на такие услуги, как сохранение своих средств и упрощенная процедура расчетов. Сформировав определенную пассивную базу, банки получили возможность распространить свою посредническую функцию на развитие кредитования.

### **Определение и основные составляющие пассивной базы розничных банков**

Развитая, сбалансированная пассивная база является залогом роста для банка, а для клиентов – залогом надежности банка.

В розничном банковском бизнесе основным источником

формирования пассивной базы являются средства частных клиентов. Исторически сложившийся и законодательно закреплённый<sup>2</sup> продуктовый ряд, создаваемый банками для привлечения средств частных клиентов, основывается на следующих банковских операциях:

- привлечение денежных средств физических лиц во вклады (до востребования и срочные);
- открытие и ведение банковских счетов физических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических лиц по их банковским счетам;
- предоставление клиентам векселей.

Таким образом, пассивную базу розничных банков можно определить как совокупность обязательств розничного банка перед клиентами – физическими лицами в рамках оказания им посреднических услуг по сбережению их средств и по осуществлению финансовых операций и расчетов клиентов.

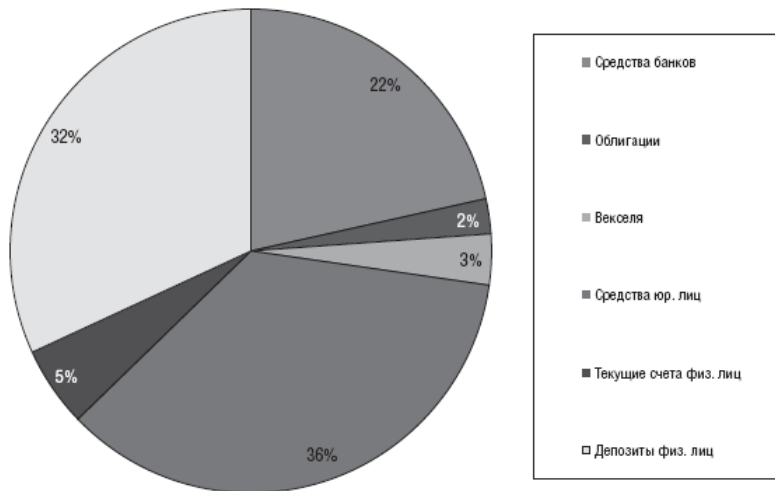
## **Структура пассивной базы розничных банков и основные факторы, влияющие на ее динамику**

В мировой практике традиционно в пассивах розничных

---

<sup>2</sup> Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 28.04.2009).

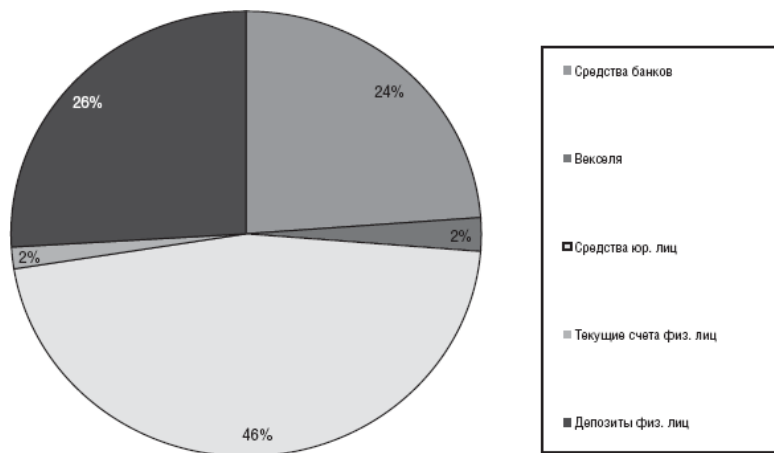
банков наибольшую долю занимали срочные депозиты и векселя. Остатки на текущих счетах клиентов и вклады до востребования всегда демонстрировали повышенную волатильность и сильную зависимость от фазы экономического цикла – в условиях спада экономической активности и дна экономического цикла финансовые операции клиентов банков сворачиваются, в связи с сокращением доверия населения к банкам зачастую совершаются массовые списания депозитов до востребования как наиболее просто погашаемых продуктов банка. Одним из первых подобных случаев был «черный вторник» 29 октября 1929 г., когда у дверей многих розничных банков США выстроились бесконечные очереди из вкладчиков, желающих изъять свои средства из терпящих острую нехватку ликвидности банков, в результате чего в США была создана Ассоциация страхования вкладов. Впоследствии подобные государственные гарантийные организации были созданы повсеместно – в том числе и в России.



**Рис. 2.1.** Структура основных обязательств банков в рублях *Источник: www.cbr.ru*

Что касается современной структуры обязательств российских розничных банков, то в связи с исторически относительно недавним становлением и развитием розничного банковского бизнеса в России розничные банки до кризиса только начали демонстрировать рост объемов своей пассивной базы. По данным ЦБ РФ, в 2008-2009 гг. распределение основных источников привлечений российских банков выглядело так, как показано на рис. 2.1, 2.2. Анализ структуры обязательств российских банков свидетельствует о сильной ориентированности на средства юридических лиц и привле-

чения от других кредитных организаций, но тем не менее розничные продукты также составляют существенную часть их пассивной базы.



**Рис. 2.2.** Структура основных обязательств банков в иностранной валюте

*Источник: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)*

## **Отличительные особенности пассивной базы розничных банков**

Количественное соотношение продуктов пассивной базы розничных банков следует из анализа отличительных особенностей обязательств розничных банков. Как уже было от-

мечено выше, одной из характерных особенностей российских розничных банков в целом является короткая история их существования. Первыми продуктами, которые стали пользоваться стабильным спросом населения, стали расчетные продукты, упрощающие физическим лицам совершение своих финансовых операций. Этому способствовало развитие финансовой образованности населения, а также инфраструктуры, усложнившей осуществление финансовых отношений без участия банков. Наращивание же пассивной базы розничных банков (в отличие от универсальных банков и банков, специализирующихся на корпоративном кредитовании) осложнялось низким доверием населения страны к банковским вкладам, подорванным как несколькими финансовыми кризисами и отсутствием гарантий по сохранности депонированных средств, так и невысокими ставками в сравнении с другими продуктами инвестирования на финансовых рынках. Вследствие этого в дополнение к небольшому объему вкладов населения их срок редко превышал три года, что создавало существенные риски (процентный и ликвидности) для розничных банков.

Получить лучшее представление о количественном соотношении обязательств розничных банков позволит детальный анализ основных составляющих пассивной базы, представленный в следующих разделах.

## 2.1.1. Текущие счета

### Определение и основные характеристики продукта

Текущие счета открываются банками физическим лицам для совершения расчетных операций, не связанных с предпринимательской деятельностью или частной практикой. Они предназначены для:

- хранения и переводов денег в валютах, с которыми работает банк (для каждой валюты открывается отдельный счет);
- зачисления денежных средств, поступающих от юридических и физических лиц;
- списания в безналичной форме;
- получения наличных.

Также клиент, открывший банковский текущий счет приобретает возможность проводить безналичные операции по конвертации иностранных валют, что позволяет регулировать свой валютный риск (в части операций с иностранной валютой деятельность банков регулируется Федеральным законом о валютном регулировании и валютном контроле<sup>3</sup>).

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (ред. от 22.07.2008) (принят ГД ФС РФ 21.11.2003).

Зачастую клиентам, открывшим текущий счет, банки предоставляют доступ к другим продуктам банка по льготным тарифам.

В России начисление процентов по текущим счетам не запрещено законодательством, однако в редких банках процент по текущему счету превышает 0,5.

Таким образом, в широком смысле текущие счета физических лиц – это финансовые инструменты, позволяющие клиентам краткосрочно хранить средства для осуществления мгновенных переводов в соответствии со своими нуждами.

## **Основные факторы, определяющие динамику текущих счетов как части пассивной базы розничных банков**

Возрастающая популярность текущих счетов среди населения обусловлена в первую очередь большим количеством источников пополнения текущих счетов и множеством направлений использования средств на счетах. Развитие банковских продуктов на базе текущих счетов (как основного инструмента осуществления безналичных расчетов) связано с ростом уровня экономической свободы населения и повышением предложения населению различных продуктов и услуг. Тем не менее, как любые высоколиквидные финансовые инструменты, средства по которым могут быть списаны

в любой момент, остатки на текущих счетах клиентов сильно волатильны и болезненно реагируют на изменения настроения на финансовых рынках. В периоды кризисов остатки на текущих счетах демонстрируют сокращение своего объема.

## **Особенности в обслуживании текущих счетов розничными банками**

Для банков текущие счета представляют собой обязательства, по которым практически не начисляются проценты, т. е. фактически бесплатные ресурсы, однако, как было упомянуто выше, – высоковолатильные, что делает практически невозможным их использование для осуществления активных операций банка. Зачастую данные средства остаются лишь в качестве остатка на корсчете банка в ЦБ РФ как резерв под их внезапные списания.

Тем не менее банки получают существенные комиссионные доходы от проведения операций по текущим счетам. Также при открытии текущего счета для клиентов банки предоставляют клиентам льготные тарифы на другие услуги и продукты банка, в связи с чем наращивание клиентской базы по текущим счетам может в долгосрочном аспекте способствовать развитию розничного банка, а при правильной политике и увеличению его прибыли.

## **2.1.2. Платежные карты**

### **Определение, основные виды продукта и их характеристика**

Для упрощения осуществления безналичных расчетов физическими лицами – частными клиентами банки выпускают платежные карты. Банки могут осуществлять эмиссию следующих видов платежных банковских карт: prepaid карт и расчетных (дебетовых) карт<sup>4</sup>. Существующие технологии позволяют выпускать карты с различными техническими характеристиками (карта с магнитной полосой, карта с микропроцессором, «скрэтч-карта», карта в электронном виде и проч.), однако это не делает между ними различия с точки зрения регулирующих положений.

Prepaid банковская карта предназначена для совершения ее держателем операций, расчеты по которым осуществляются банком от своего имени, и удостоверяет право требования держателя prepaid карты к банку в пределах внесенных денежных средств. Банк обязан определить максимальную сумму, в пределах которой он принимает на

---

<sup>4</sup> Положение об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт, утв. ЦБ РФ 24.12.2004 № 266-П (ред. от 23.09.2008) (зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2005 № 6431).

себя обязательства по одной prepaid карте (лимит prepaid карты). При совершении клиентом – физическим лицом операций с использованием prepaid карты договор банковского счета (вклада) с физическим лицом не заключается. Данный вид платежных карт практически не распространен в банковской системе России.

Расчетная (дебетовая) карта предназначена для совершения операций ее держателем в пределах установленной банком суммы денежных средств (расходного лимита), расчеты по которым осуществляются за счет денежных средств клиента, находящихся на его банковском счете, в соответствии с договором.

Клиент может осуществлять с использованием платежных карт оплату товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности), а также получать наличные денежные средства как в России, так и за пределами ее территории. Кроме того, возможны операции в валюте, отличной от валюты счета или средств, внесенных для расчетов с использованием prepaid карты.

По одному счету клиента могут совершаться операции с использованием нескольких расчетных (дебетовых) карт, а по нескольким счетам могут совершаться операции с использованием одной расчетной (дебетовой) карты.

При совершении операции с использованием платежной карты составляются бумажные и электронные документы. Они являются основанием для осуществления расчетов с ис-

пользованием платежной карты и служат подтверждением их совершения.

## **Особенности в обслуживании платежных карт розничными банками**

В последние несколько лет платежные карты стали в России одним из стратегических продуктов банковского сектора. На конец 2009 г. около 700 (из 1080 действующих) кредитных организаций являются эмитентами собственных платежных карт (по данным ЦБ РФ). Аналогично текущим счетам остатки по платежным картам волатильны и не могут быть направлены на осуществление активных операций. В то же время на остаток по карте начисляются незначительные проценты, в связи с чем данный продукт не является сверхзатратным для банка. Более того, многие банки практикуют программы по сочетанию активно-пассивных продуктов, т. е. выпускают карты смешанного типа – например, дебетовые карты с кредитным лимитом или лимитом овердрафт. Безусловно, подобные продукты подвергают банки дополнительному риску ликвидности, однако современные методики стресс-тестирования<sup>5</sup> позволяют банкам выявить без-

---

<sup>5</sup> С началом финансового кризиса 2007-2009 гг. Базельский комитет, планировавший с 2011 г. запустить программу внедрения второй версии Базельского соглашения о регулировании банковских рисков (Basel II), пересмотрел свои методики и рекомендации по проведению стресс-тестирования банками.

опасный лимит на объем подобных продуктов<sup>6</sup>.

## **2.1.3. Средства до востребования, срочные вклады**

### **Определение, основные виды продукта и их характеристика**

Средства до востребования и срочные вклады населения законодательно причисляются к одному продукту и регламентируются Гражданским кодексом Российской Федерации<sup>7</sup> (главы 44, 45) и Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».

Так, согласно ст. 36 закона, банковский вклад – это денежные средства в валюте Российской Федерации или иностранной валюте, размещаемые физическими лицами в целях хранения и получения дохода. Доход по вкладу выплачивается в денежной форме в виде процентов.

Исходя из приведенного выше определения, банковский вклад отличается от прочих предоставляемых банками продуктов главным образом за счет своей цели: сохранение

---

<sup>6</sup> Подробнее о банковских продуктах на основе платежных карт см. раздел 2.2. «Банковские платежные карты» энциклопедии.

<sup>7</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 17.07.2009).

средств вкладчика и начисление процентов по вкладу (дохода для вкладчика), а не осуществление расчетов и переводов, как в случае с текущими счетами и платежными картами. Исторически сложилось, что банковские вклады различаются согласно своему сроку: либо этот срок определен – тогда это срочные вклады, либо срок не определен – в этом случае речь идет о счетах до востребования. По счетам до востребования, как мы уже говорили выше, практически не начисляются проценты, однако вкладчик может снять деньги в любой день без предварительного уведомления банка (за исключением особо крупных сумм, отдельно оговоренных в договоре об открытии счета до востребования). По срочным вкладам начисляется процент, примерно отражающий современный уровень инфляции. Несмотря на то что срочные вклады открываются на определенный срок, согласно российскому законодательству, в отличие от своего европейского или американского аналога, клиент банка может изъять свой депозит в любой день, при этом ставка либо будет начислена за фактический срок депозита, либо будет приравнена ставке по счетам до востребования.

Внесение средств в банковский вклад удостоверяется сберегательной книжкой, сберегательным или депозитным сертификатом либо иным выданным банком вкладчику документом, отвечающим требованиям, предусмотренным для таких документов законом, установленными в соответствии с ним банковскими правилами и применяемыми в банков-

ской практике обычаями делового оборота. Сберегательная книжка (депозитный сертификат) может быть именная или на предъявителя, в последнем случае она является ценной бумагой. На счет по вкладу также возможно зачисление денежных средств, поступивших в банк на имя вкладчика от третьих лиц. Отметим, что доля сберегательных и депозитных сертификатов (согласно информации ЦБ РФ) составляет менее 0,5% от объема депозитов.

В каждодневной практике наиболее часто применяемым документом, подтверждающим депонирование средств клиентами, является договор об открытии вклада и внесении средств на депозитный счет клиента. В данном документе прописаны дата открытия вклада, данные о вкладчике, сумма, внесенная на депозит, валюта депозита, срок депозита, процентная ставка по депозиту, согласно процентной политике банка, другие условия, не противоречащие закону. В соответствии с договором об открытии счета и/или о внесении средств на депозитный счет банком формируется так называемое юридическое дело (может формироваться одно юридическое дело по нескольким счетам клиента). В нем содержатся все документы и сведения, касающиеся отношений между клиентом и банком по вопросам открытия, ведения и закрытия банковского счета, счета по вкладу (депозиту), документы, касающиеся направления банком положенных сообщений налоговому органу.

Наибольшую часть вкладов физических лиц составляют

срочные вклады (наибольший объем на срок от года до трех), как в рублях, так и в иностранной валюте, однако вклады до востребования также распространены, особенно в рублях (см. рис. 2.3, 2.4), что связано с особенностью российской банковской практики: использование клиентами вкладов до востребования аналогично текущим счетам. Несмотря на то что принятие средств от населения и депонирование их во вклады является для банков одной из основных посреднических функций, вклады принимаются только банками, имеющими такое право в соответствии с лицензией, выдаваемой Банком России. Также они должны быть участниками системы обязательного страхования вкладов физических лиц в банках, т. е. должны состоять на учете в организации, осуществляющей функции по обязательному страхованию вкладов. Правильная политика банков по использованию средств пассивной базы позволяет банкам гарантировать своим клиентам сохранность вкладов и своевременность исполнения своих обязательств перед вкладчиками.

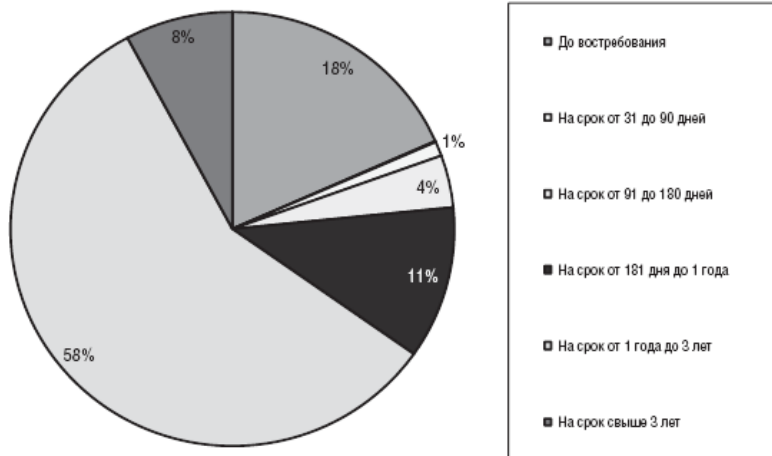
## **Историческая динамика продукта**

С развитием экономики страны и постепенным повышением стабильности банковской системы объем вкладов физических лиц показывал постоянный рост на уровне 30-50% в год. Кризис, начавшийся в 2008 г., снизил этот показатель до 14% (см. рис. 2.4). При этом, несмотря на то, что в пе-

риоды ослабления национальной валюты клиенты заменяют свои рублевые вклады на вклады в иностранной валюте, общий объем вкладов частных клиентов продолжает расти.

## Начисление процентов по вкладам

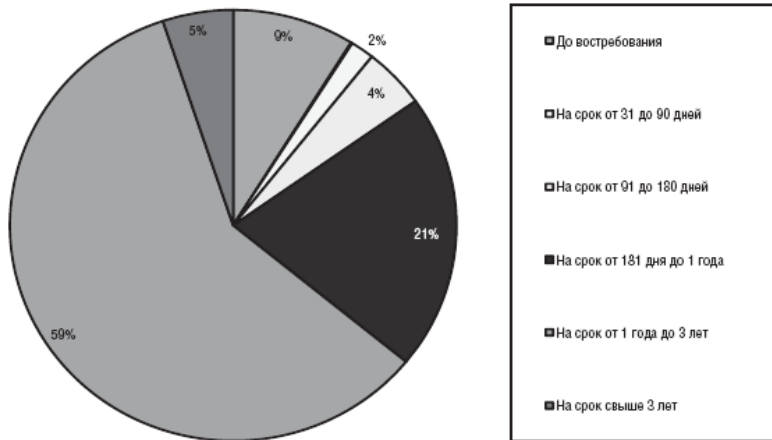
Банк выплачивает вкладчику проценты на сумму вклада (остаток на счете) в размере, определяемом договором банковского вклада (счета). Согласно действующему законодательству<sup>8</sup> процентная ставка по вкладам, привлекаемым на одинаковых условиях (сумма, срок, валюте и др.), одинакова для всех клиентов банка.



<sup>8</sup> Положение о порядке начисления процентов по операциям, связанным с привлечением и размещением денежных средств банками, утв. ЦБ РФ 26.06.1998 № 39-П (ред. от 26.11.2007) (Зарегистрировано в Минюсте РФ 23.07.1998 № 1565).

### Рис. 2.3. Срочная структура вкладов в рублях

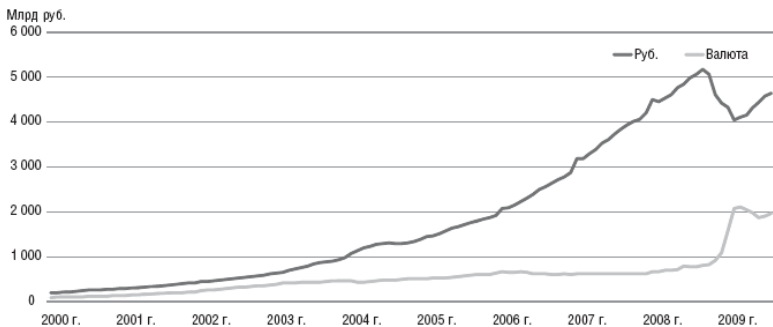
Источник: *www.cbr.ru*



### Рис. 2.4. Срочная структура вкладов в иностранной валюте

Источник: *www.cbr.ru*

Анализ динамики средневзвешенных ставок по срочным вкладам (рис. 2.5) показывает, что банки постоянно корректируют величину ставок в зависимости от экономической обстановки и регулятивных требований ЦБ РФ.

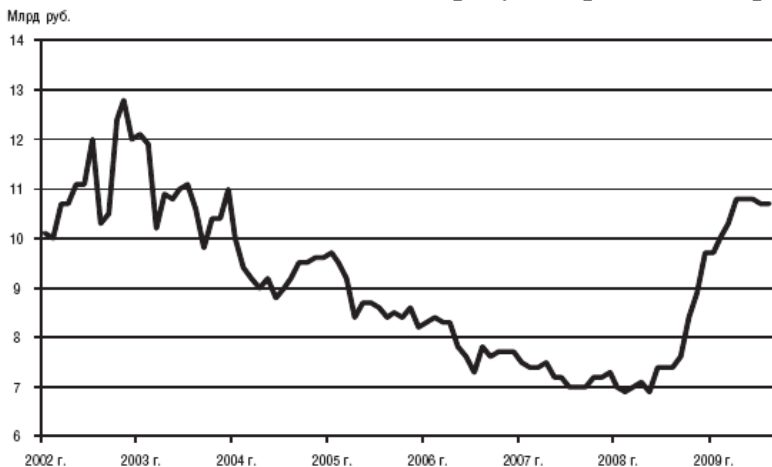


**Рис. 2.5.** Динамика объема вкладов физических лиц

Однако определенный договором банковского вклада размер процентов на вклад, внесенный гражданином на условиях его выдачи по истечении определенного срока либо по наступлении предусмотренных договором обстоятельств, не может быть односторонне уменьшен банком, если иное не предусмотрено законом. Это накладывает повышенные требования к установлению банком тарифов, чтобы иметь возможность гибко реагировать на изменение ситуации на денежном рынке. При автоматической пролонгации вклада, в случае, если банковские ставки по вкладам изменились, проценты по вкладу начисляются согласно новой тарифной политике банка (рис. 2.6).

Банк вправе в одностороннем порядке изменять размер процентной ставки на вклады со сроком «до востребования», если иное не предусмотрено договором банковского вклада. В случае уменьшения банком размера процентов

новый размер процентов применяется к вкладам, внесенным ранее сообщения вкладчикам об уменьшении процентов, лишь через месяц после соответствующего сообщения о снижении ставки, если иное не предусмотрено договором.



**Рис. 2.6.** Динамика процентной ставки по вкладам физических лиц

*Источник: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)*

Начисление процентов может осуществляться одним из четырех способов: по формулам простых процентов, сложных процентов (формулы, в соответствии с методическими рекомендациями<sup>9</sup>, приведены ниже), с использованием фикс-

<sup>9</sup> Методические рекомендации к Положению Банка России «О порядке начисления процентов по операциям, связанным с привлечением и размещением де-

сированной либо плавающей процентной ставки в соответствии с условиями договора. Если в договоре не указывается способ начисления процентов, то начисление процентов осуществляется по формуле простых процентов с использованием фиксированной процентной ставки. При этом за базу берется действительное число календарных дней в году.

Формула простых процентов:

$$S = P \times (1 + I \times t/K);$$

формула сложных процентов:

$$S = P \times (1 + I \times j/K)^n,$$

где:

$I$  – годовая процентная ставка;

$t$  – количество дней начисления процентов по привлеченным (размещенным) денежным средствам;

$j$  – количество календарных дней в периоде, по итогам которого банк производит капитализацию начисленных процентов;

$K$  – количество дней в календарном году (365 или 366);

$n$  – количество операций по капитализации начисленных процентов в течение общего срока привлечения денежных средств;

$P$  – первоначальная сумма привлеченных (во вклад, депозит и на другие банковские счета) денежных средств;

$S$  – сумма денежных средств, причитающихся к возврату, равная первоначальной сумме привлеченных денежных средств плюс начисленные капитализированные проценты.

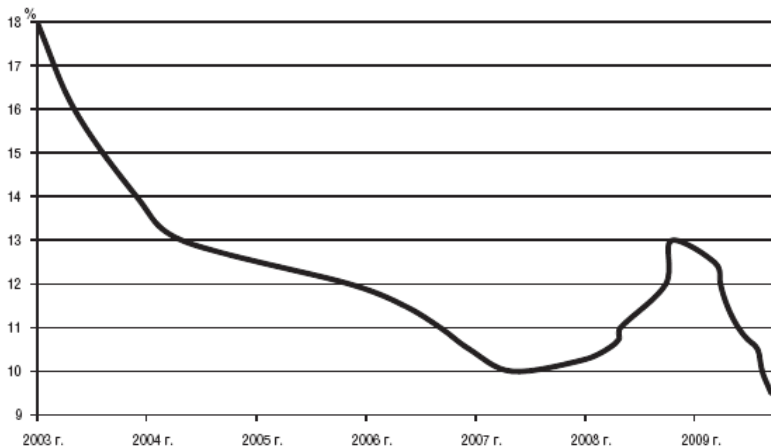
Плавающая процентная ставка по вкладу построена на основе какого-либо рыночного индикатора, который пересматривается со свойственной ему периодичностью. В зависимости от уровня ставок по валюте вклада в стране к индикатору может прибавляться надбавка (маржа). Следует учитывать, на какой день начинает действовать зафиксированное значение индикатора на дату:

- для европейских рынков (бирж) характерен двухдневный лаг (т. е. расчеты на дату «спот»);
- для российского рынка – лаг в один день (т. е. расчеты на дату «овернайт»).

При этом расчеты по «овернайт» производят день в день, но индикатор с подобным сроком едва ли может использоваться для срочных вкладов. В России вклады с плавающими ставками пока не получили повсеместного распространения, а в условиях кризиса вообще замедлился процесс их продвижения населению.

В последнее время распространилась практика ограничения максимального уровня процентных ставок по вкладам рекомендациями ЦБ РФ и мерами налогового регулирования. Так, доход по банковскому вкладу физического лица

подлежит налогообложению (подходный налог на доходы физических лиц) в случае, если процентная ставка по вкладу превышает ставку рефинансирования (рис. 2.7) на определенный процент (в настоящий момент на 5%).



**Рис. 2.7.** Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ

Если иное не предусмотрено договором банковского счета, сумма процентов, начисленная за пользование денежными средствами, находящимися на счете, зачисляется на счет по истечении каждого квартала.

## **Ограничения и риски, связанные с использованием средств частных клиентов при формировании пассивной базы розничным банком**

Основной риск использования большого количества счетов до востребования для банка – раздувание банковского баланса за счет неработающих активов, так как для поддержания резерва под непредвиденное списание средств клиентов со счетов до востребования необходимо поддерживать большой объем краткосрочных ликвидных активов. Тем не менее в ряде банков уже применяются модели, рассчитывающие неснижаемый остаток по счетам до востребования клиентов. Однако наступивший кризис подвергает существенным сомнениям указанные выше модели: применение подобных моделей разумно лишь в тех случаях, когда банк имеет дополнительный источник финансирования, который предоставит банку недостающую ликвидность по первому требованию.

Срочные вклады представляют собой наиболее надежную часть обязательств розничных банков ввиду своей большей срочности, хотя отрицательные разрывы баланса на сроках в 1-3 года, выявляемые в результате ГЭП-анализа<sup>10</sup>, доволь-

---

<sup>10</sup> ГЭП-анализ – один из методов управления процентным риском и риском ликвидности, основанный на анализе срочной структуры требований и обяза-

но частое явление для российских розничных банков. Более того, законодательно закреплённая возможность досрочно изымать свои вклады клиентами усложняет оценку риска ликвидности для банков.

Помимо риска ликвидности присутствует и валютный риск, связанный с возможным значительным замещением рублевых вкладов вкладами в иностранной валюте, что потребует от банка закрытия своей открытой валютной позиции (в рамках нормативов ЦБ).

Для гарантии сохранности средств на депозитах физических лиц банки обязаны выполнять норматив обязательных резервов, депонируемых в Банке России, в том числе по срокам, объемам и видам привлеченных денежных средств<sup>11</sup>. Порядок депонирования обязательных резервов определяется Банком России<sup>12</sup>. В настоящее время норматив составляет 2,5% от привлеченных средств, учитываемых при расчете обязательных резервов в соответствии с положением об обязательных резервах кредитных организаций.

Также банки должны участвовать в системе страхования вкладов<sup>13</sup>. При этом к банку предъявляются повышенные

---

тельств банка.

<sup>11</sup> Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (ред. от 19.07.2009, с изм. от 22.09.2009) (принят ГД ФС РФ 27.06.2002).

<sup>12</sup> Положение об обязательных резервах кредитных организаций (утв. ЦБ РФ 07.08.2009 N 342-П) (зарегистрировано в Минюсте РФ 15.09.2009 № 14775).

<sup>13</sup> Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ «О страховании вкладов фи-

требования к финансовой устойчивости, для чего проводится оценка достаточности и качества капитала, активов, доходности, ликвидности, качества управления. Проводится анализ отчетности, структуры обязательств и выполнения обязательных нормативов Банка России. Кроме того, для участия в системе страхования вкладов банк обязан уплачивать страховые взносы. В настоящее время они составляют 0,1% от привлеченных во вклады средств физических лиц (включая капитализированные проценты). Тем не менее некоторые виды вкладов населения не подлежат страхованию:

- 1) размещенные на банковских счетах (во вкладах) физических лиц, если такие счета (вклады) открыты для осуществления предпринимательской деятельности;
- 2) размещенные физическими лицами в банковские вклады на предъявителя, в том числе удостоверенные сберегательным сертификатом и (или) сберегательной книжкой на предъявителя;
- 3) переданные физическими лицами банкам в доверительное управление;
- 4) размещенные во вклады в находящихся за пределами территории Российской Федерации филиалах банков Российской Федерации;
- 5) вклады в части превышающей застрахованную систе-

мой страхования вкладов сумму (в настоящее время она составляет 700 тыс. рублей на сумму всех вкладов клиента в одной кредитной организации).

Страхование вкладов осуществляется в силу федерального закона и не требует заключения договора страхования.

Банки также имеют право создавать фонды добровольного страхования вкладов для обеспечения возврата вкладов и выплаты доходов по ним. Фонды добровольного страхования вкладов создаются как некоммерческие организации. Их создание регулируется соответствующим законом<sup>14</sup>.

## **2.1.4. Векселя**

### **Определение и основные характеристики векселей**

Банковские операции с векселями регулируются Федеральным законом «О переводном и простом векселе»<sup>15</sup> ([9]), основанном на Женевской вексельной конвенции 1930 г. (Россия присоединилась к данной конвенции в 1937 г.).

Вексель – это документ, составленный согласно установ-

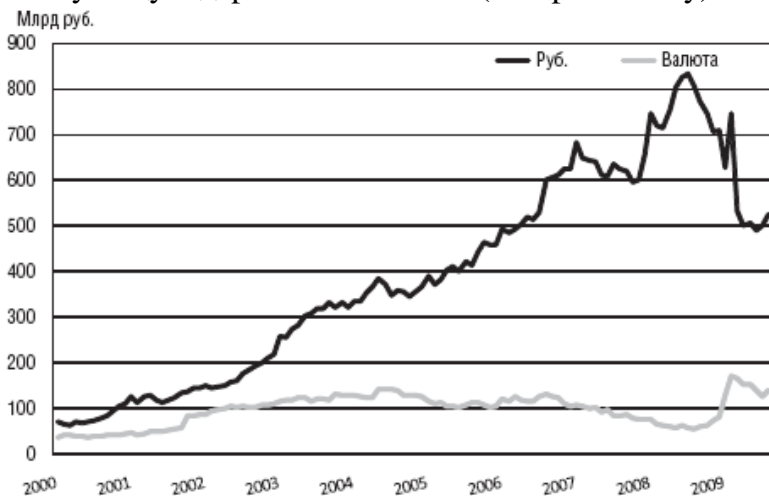
---

<sup>14</sup> Статья 39 Федерального закона от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 28.04.2009).

<sup>15</sup> Федеральный закон от 11.03.1997 № 48-ФЗ «О переводном и простом векселе» (принят ГД ФС РФ 21.02.1997).

ленной законодательством форме и содержащий безусловное абстрактное денежное обязательство. Одной из особенностей векселя является его зависимость от своих специфических атрибутов, т. е. отсутствие любого из обязательных реквизитов, предусмотренных законом, лишает его силы.

Существует два типа векселей: простой и переводной. Простой вексель представляет собой ничем не обусловленное обязательство векселедателя уплатить при наступлении срока определенную сумму денег векселедержателю. Переводной вексель (или тратта) содержит письменный приказ векселедателя (или трассанта), адресованный плательщику (или трассату), об оплате указанной в векселе суммы денег третьему лицу – держателю векселя (или ремитенту).



**Рис. 2.8.** Динамика объема выданных российскими банками векселей

*Источник: www.cbr.ru*

Вексель называется процентным в том случае, когда векселедержатель указал в нем, что на вексельную сумму будут начисляться проценты. Основными параметрами обращения векселя как ценной бумаги являются акцепт, аваль и индоссамент.

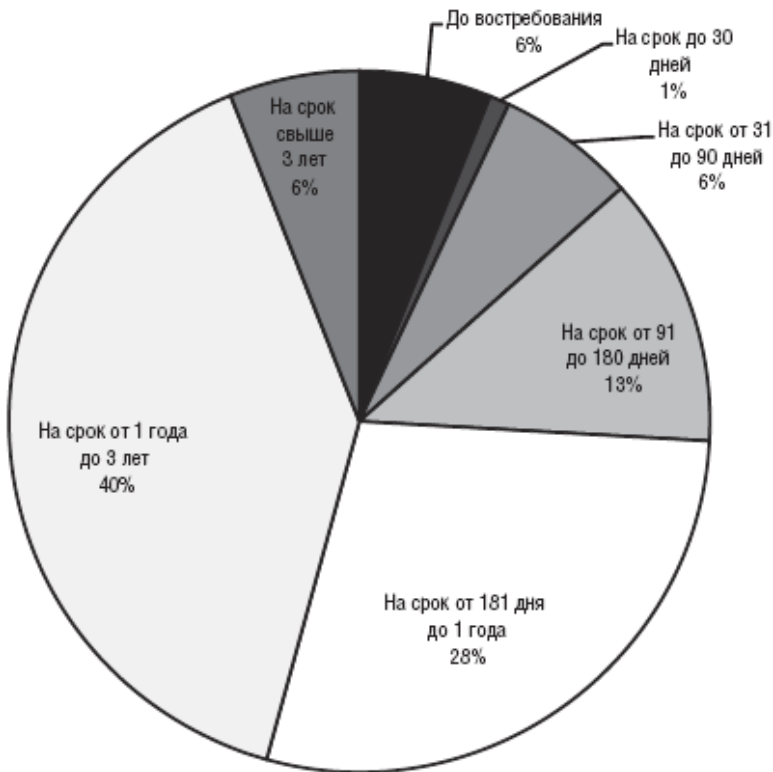
*Акцепт векселя* – согласие плательщика оплатить переводной вексель при наступлении указанного в нем срока. Для акцепта векселя акцептант делает соответствующую надпись на лицевой стороне векселя.

*Аваль* – это поручительство третьей стороны по векселю. Поручительство принимается как на всю сумму векселя, так и на ее часть.

*Индоссамент* – это передаточная надпись, которая делается на ценной бумаге для передачи прав требования по ней или для обеспечения иных требований. Индоссамент не может быть частичным – он переносит на приобретателя все права, прописанные в данном документе. Индоссамент теряет силу, если законный держатель векселя обусловил запрет на его передачу. Если в передаточной надписи отсутствует указание лица, в пользу которого совершен индоссамент, он называется «бланковым», и дальнейшая передача ценной бумаги осуществляется без оформления индоссамента – путем

фактической передачи, и любой предъявитель векселя будет считаться его законным держателем.

С целью привлечения средств банки чаще всего выпускают собственные простые векселя. Клиенты банка заинтересованы в приобретении векселя банка прежде всего с целью получения дохода от изменения рыночной цены векселя, который будет определяться разницей между ценой погашения (по номиналу) и ценой приобретения (ниже номинала). Таким образом, в соответствии со своей целью вексель схож со срочным вкладом.



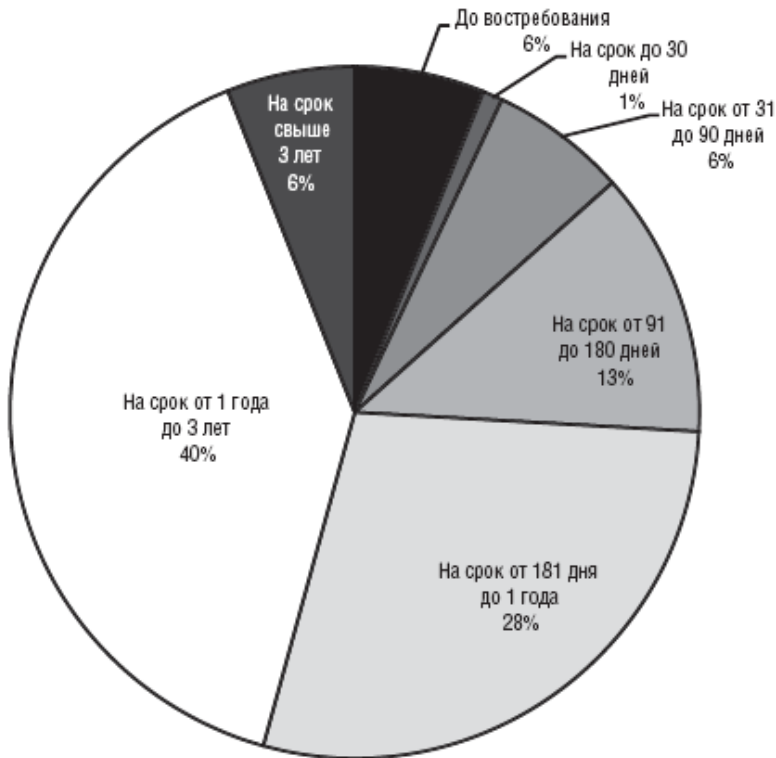
**Рис. 2.9.** Срочная структура выданных векселей в рублях  
 Источник: *www.cbr.ru*

Несмотря на то что доля векселей в пассивной базе российских банков несравнима с долей вкладов, тем не менее последние годы объем выпущенных векселей постоянно растет. Векселя в рублях более распространены, чем номини-

рованные в иностранной валюте, тем не менее, подтверждая родство с вкладами, в условиях кризиса 2008–2009 гг. наблюдалось замещение векселей в рублях векселями в валюте (см. рис. 2.8, 2.9).

При этом срочная структура векселей в рублях и иностранной валюте принципиально не различается: основной объем составляют векселя на достаточно длинные сроки (см. рис. 2.9, 2.10).

Надо отметить, что в отличие от срочных вкладов банковский вексель может быть использован его держателем не только с целью сохранения средств и накопления дохода, но и в качестве платежного средства. Теоретически держатель векселя может расплатиться им за товары и услуги, передавая вексель по индоссаменту новому векселедержателю, к которому по закону переходят все права по векселю.



**Рис. 2.10.** Срочная структура выданных векселей в иностранной валюте

Источник: *www.cbr.ru*

Индоссамент по банковскому векселю, как правило, предусматривает свободный переход прав по векселю между юридическими и физическими лицами. Тем не менее в со-

временной российской банковской практике векселя не часто выписываются физическим лицам, а покупательная способность векселей ограничена.

С приближением российской банковской системы к мировому уровню экономического развития количество банков, делающих основной упор на работу с частными клиентами, будет постоянно увеличиваться. Поэтому доля розничных продуктов в банковском бизнесе будет неизбежно расти. Очевидно появление новых продуктов и развитие существующих. Поэтому вопросы теории, регулирующего законодательства и банковской практики создания, развития и поддержания пассивной розничной базы коммерческих банков приобретают все большую значимость и актуальность.

## **2.2. Банковские платежные карты**

### **2.2.1. Банковские карты международных платежных систем**

В данном разделе мы дадим базисные понятия о продуктах, услугах и сервисах, реализуемых на картах международных платежных систем, освоив которые банковский работник сможет не только донести полученную информацию до клиента, но и более продуктивно работать со специализированной литературой, тем самым повышая свою квалификацию<sup>16</sup>.

#### **Основные термины и определения**

**Авторизация** – процедура получения разрешения, предоставляемого банком на проведение операции с использованием банковской карты в пределах платежного лимита и порождающее его обязательство по исполнению представленных документов, составленных с использованием бан-

---

<sup>16</sup> При подготовке данного раздела использовались: Термины международной практики безналичных расчетов: англо-русский толковый словарь. – М.: Рекон Интернешнл, 2007; Положение об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт, утв. ЦБ РФ от 24.12.2004 № 266-П; Платежные карты: бизнес-энциклопедия. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.

ковской карты или ее реквизитов.

**Stand-in-авторизация** – авторизация, осуществляемая процессинговым центром от имени и по поручению эмитента в случае, когда эмитент не имеет возможности отвечать на авторизационные запросы или считает необходимым делегировать эту функцию альтернативному процессинговому центру.

**Банк-эмитент (банк)** – кредитно-финансовое учреждение, которое выпускает платежные карты, получает данные о транзакциях, произведенных держателями карт, осуществляет авторизацию, гарантирует оплату совершенных держателями карт транзакций и относит суммы транзакций на счета держателей карт. Осуществляет эмиссию банковских карт.

**Банковская карта** – эмитируемая банком в соответствии с правилами платежной системы расчетная платежная карта, являющаяся инструментом безналичных расчетов и предназначенная для совершения держателем операций с денежными средствами в пределах платежного лимита, расчеты по которой осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Банковские карты могут быть персонифицированными (с нанесением на их лицевую сторону имени и фамилии держателя) и неперсонифицированными (без нанесения на их лицевую сторону имени и фамилии держателя).

**Chip (smart) смарт-карта** – карта со встроенным мик-

ропроцессором в памяти которого хранится информация о платежных реквизитах карты, держателе карты, платежное приложение, обеспечивающее способность взаимодействовать со считывающим устройством (POS-терминалом) при осуществлении финансовой транзакции. Может содержать иные финансовые и административные приложения, обеспечивающие многофункциональность карты.

**Банкомат** – электронный программно-технический комплекс, предназначенный для совершения без участия уполномоченного работника банка операций выдачи (приема) наличных денежных средств, в том числе с использованием платежных карт, и передачи распоряжений банку о перечислении денежных средств со счета клиента, а также для составления документов, подтверждающих соответствующие операции.

**Держатель** – физическое лицо-клиент либо уполномоченное клиентом физическое лицо – представитель, использующее банковскую карту, на имя которого в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и нормативными документами Банка России выпущена банковская карта. Держатель не является ее собственником. Собственником банковской карты является банк-эмитент.

**Дополнительная карта** – банковская карта, выпущенная дополнительно к счету основной карты на имя клиента или его уполномоченного представителя.

**Импринтер** – механическое устройство, предназначен-

ное для переноса оттиска рельефных реквизитов банковской карты в целях составления платежного документа.

**Индент-печать** – нанесение номера платежной карты и иной информации на ее лицевую и/или оборотную сторону, выполняемое с помощью особой технологии, при которой типографская краска вдавливается в плоскость самой карты. Широко используется для «электронных продуктов»: Visa Electron, Maestro, MasterCard Electronic.

**Клиент** – физическое или юридическое лицо, заключившее с банком договор, на имя которого в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и нормативными документами Банка России открыт счет в банке, предусматривающий осуществление операций с использованием банковских карт, и выпущена банковская карта.

**МО/ТО-транзакция (Mail order/Telephone order transaction)** – транзакция, выполняемая ТСП на основе полученного от держателя карты заказа товара или услуги по почте/телефону. Один из типов высокорискованных транзакций.

**Основная карта** – банковская карта, выпущенная на имя клиента – владельца счета. Для одного счета, открытого на физическое лицо, может быть выпущена только одна основная карта.

**Персонализация** – процедура нанесения на банковскую карту и (или) на магнитную полосу банковской карты информации, предусмотренной правилами участников расче-

ТОВ.

**Персональный идентификационный номер (ПИН-код)** – секретный код, предназначенный для проведения операций в банкоматах и POS-терминалах, введение которого при совершении операции с использованием карты признается аналогом собственноручной подписи держателя (в соответствии с п. 3 ст. 847 Гражданского кодекса РФ) и является для банка-эмитента подтверждением факта совершения операции самим держателем.

**Платежная система** – ассоциация банков и компаний, работающих по общим правилам обслуживания карт при использовании совокупности нормативных, договорных, финансовых и информационно-технических средств. Все карты, принадлежащие к одной платежной системе, имеют признаки, позволяющие идентифицировать их принадлежность к данной платежной системе.

**Платежный документ** – документ, являющийся основанием для осуществления расчетов по операциям, совершенным с использованием банковских карт и/или служащий подтверждением их совершения, составленный с применением банковской карты и/или ее реквизитов на бумажном носителе и/или в электронной форме по правилам, установленным участниками расчетов (в том числе платежной системой).

**Платежный лимит** – сумма денежных средств на счете, доступная держателю для совершения операций с использо-

ванием банковской карты.

**Подлимитная транзакция (Floor-limit transaction)** – транзакция на сумму ниже авторизационного лимита. Максимальная сумма транзакции, в рамках которой ТСП может провести операцию с банковской картой без авторизационного запроса. Превышение авторизационного лимита обязывает ТСП проводить авторизацию в режиме реального времени.

**Поручение** – документ, составленный в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и банка, содержащий указание клиента/представителя банку о совершении одной или нескольких операций по счету, на бумажном носителе или в электронном виде.

**Представитель** – физическое лицо, уполномоченное клиентом совершать с использованием дополнительной карты операции по счету, а также иные действия на основании доверенности, составленной и переданной в банк в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации и нормативными документами Банка России.

**Пункт выдачи наличных (ПВН)** – специально оборудованное место банка (касса, обменный пункт) или иных кредитных учреждений для совершения операций по приему и/или выдаче наличных денежных средств с использованием банковских карт.

**POS-терминал** – электронное программно-техническое

устройство, предназначенное для совершения операций с использованием банковских карт и составления платежных документов.

**Реестр платежей** – документ или совокупность документов, содержащих информацию об операциях, совершаемых с использованием платежных карт за определенный период времени, составленных юрицом или его структурным подразделением, осуществляющим сбор, обработку и передачу информации по операциям, совершенным с использованием банковских карт, в электронной форме и (или) на бумажном носителе и служащий основанием для отражения сумм операций, совершаемых с использованием банковских карт по счету.

**Слип** – документ, формирующийся в ТСП/ПВН и удостоверяющий факт осуществления платежа/снятия наличных денежных средств по банковской карте. Слип оформляется кассиром на импринтере и содержит информацию о сумме операции, дату и идентификационные данные банковской карты. Слип подписывается кассиром и держателем.

**Стоп-лист** – способ блокировки операций, совершаемых с использованием банковской карты, путем внесения платежных реквизитов карты в файл – перечень недействительных карт, запрещенных к приему в качестве средства платежа. Предусматривает защиту от всех видов операций, совершаемых с использованием банковской карты, в том числе от подлимитных транзакций.

**Счет** – банковский счет, открываемый клиенту банком и предназначенный для отражения операций с использованием банковской карты или ее реквизитов, а также других операций в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**CVV2/CVC2** – трехзначный код проверки подлинности карты. Наносится на полосу для подписи держателя или в специально отведенное место на карте рядом с полосой для подписи после номера карты способом идент-печати. Используется в качестве защитного элемента при проведении транзакции в среде CNP (card not present). В терминологии платежной системы VISA Inc. используется термин CVV (card verification value), в терминологии MasterCard Worldwide – термин CVC (card verification code).

**Тарифы** – размеры вознаграждения банка за операции с банковской картой и по счету, а также иные стоимостные величины, применяемые сторонами при ведении счета и совершении операций с использованием банковской карты.

**Торгово-сервисное предприятие (ТСП)** – юридическое или физическое лицо – индивидуальный предприниматель, уполномоченное принимать банковские карты как средство платежа (расчета) за продаваемые им товары/услуги.

**Эквайринг** – деятельность кредитной организации (банка), включающая в себя осуществление расчетов с ТСП по операциям, совершаемым держателями с использованием

платежных карт, и осуществление операций по выдаче наличных денежных средств держателям платежных карт, не являющимся клиентами данной кредитной организации.

**Электронный журнал** – документ (совокупность документов) в электронной форме, сформированный банком за определенный период времени при совершении операций с использованием банкомата и (или) POS-терминала.

**Эмбоссирование** – процедура персонализации карты методом тиснения, выдавливания механическим способом рельефных знаков на карте с помощью специального оборудования (эмбоссера). Эмбоссирование позволяет получить на импринтере оттиск банковской карты на слипе.

**Эмиссия** – деятельность кредитной организации (банка) по выпуску банковских карт, являющихся видом платежных карт как инструмента безналичных расчетов, предназначенного для совершения держателями операций с денежными средствами, находящимися у эмитента, в соответствии с законодательством РФ и договором с эмитентом.

## **Международные платежные системы**

**Международная платежная система** – это международная ассоциация, объединяющая кредитные организации и юридические лица, в том числе процессинговые компании, ТСП, работающие по общим правилам, стандартам и базовым тарифам использования платежных средств (бан-

ковских карт). Основу платежной системы составляет совокупность нормативных, договорных, финансовых и информационно-технических средств, а также решений участников платежной системы, которые регулируют свои взаимоотношения относительно порядка использования платежных средств.

Принадлежность к той или иной платежной системе отражается на самой карте в виде соответствующего логотипа и специальных средств защиты карты от подделки по стандартам данной платежной системы.

Наибольшее распространение в мире получили карты следующих платежных систем.



**VISA Inc.** – крупнейшая в мире платежная система с оборотом \$3,8 биллиона в год по состоянию на 31 декабря 2007 г. Участниками платежной системы являются 16 600 кредитных организаций по всему миру, которые эмитировали более 1,6 млрд карт. Карты с логотипом Visa обслуживаются в 29 млн ТСП и ПВН и в 1,2 млн банкоматов, представительства компании работают в 30 странах.

История компании началась в 1958 г. выпуском первой карты Bank-Americard банком Bank of America (США) с ин-

новацией в виде револьверного кредита, и на сегодняшний день VISA Inc. является мировым лидером на рынке электронных платежей. Деятельность компании различается по территориальному признаку. Выделяется пять географических регионов, для которых платежной системой устанавливаются индивидуальные правила: Азиатско-Тихоокеанский, Канада, Центральная и Восточная Европа, Средний Восток и Азия, Латинская Америка и Карибские острова, США. VISA в Европейском регионе – это самостоятельная организация, обладающая эксклюзивными торговыми марками VISA Inc. и технологическими решениями. В 2007 г. VISA International завершила реорганизацию компании, результатом которой стало появление новой мировой корпорации VISA Incorporated.



**MasterCard Worldwide** – вторая по величине международная платежная система, обеспечивает обслуживание кредитных организаций, физических и юридических лиц, ТСП в более чем 210 странах и регионах мира и управ-

ляет программами эмиссии семейства брендов платежных карт, таких как MasterCard, Maestro и Cirrus. Являясь единой интегрированной международной структурой, MasterCard Worldwide разрабатывает и продвигает платежные решения, обрабатывает транзакции, предоставляет консалтинговые услуги своим партнерам. Карты платежной системы принимаются в более чем 25 млн ТСП по всему миру. С 2006 г. компания MasterCard Worldwide представляется новым брендом и логотипом.

Карточные продукты и услуги компаний American Express и Diners Club Int. необходимо выделить в отдельную категорию. Сервис, предоставляемый владельцам этих карт, обеспечивается самими компаниями или их дочерними структурами, является неотъемлемой и первостепенной частью функционала карт и их имиджа.

Эти компании с момента своего создания специализируются на оказании эксклюзивного «клубного» сервиса для VIP-клиентов, используют собственную развитую сеть туристических агентств по всему миру и отработанные десятилетиями отношения с другими поставщиками услуг. Каждая из компаний имеет только ей присущие достоинства, которые бережно культивируются и позволяют уверенно конкурировать.



**American Express Company** – многопрофильная международная компания, предоставляющая весь спектр финансовых, туристических и банковских услуг. Является одним из лидеров в области эмиссии и обслуживания кредитных карт и дорожных чеков в сфере индивидуального и корпоративного туризма. Компания American Express располагает 1,7 тыс. офисами в более чем 130 странах мира. Карты American Express ориентированы на состоятельных людей, предпочитающих много путешествовать с безопасностью и комфортом. Клиентам предлагаются карты категорий American Express Green Card, Gold Card, Platinum Card. Карта наивысшей категории Centurion предлагается, как правило, действительным держателям Platinum, активно использующим карту для оплаты с постоянными высокими или увеличивающимися оборотами.

Карточные продукты American Express различаются между собой размером доступного кредитного лимита и широким перечнем дополнительных услуг, предоставляемых самой компанией American Express.



*Diners Club  
International*

**Diners Club International** – компания, основатель которой Фрэнк МакНамара в 1950 г. создал первую систему расчетов на базе кредитных карт, носящих поныне название Diners Club. Компания специализируется на выпуске элитных клубных карт и предоставлении их держателям комплекса уникальных услуг и специальных программ. Diners Club International является сетью равноправных участников (франчайзов), каждый из которых наделяется правом использования торговой марки и ведения бизнеса на определенной территории. На конец 2006 г. сеть Diners Club состояла из 73 франчайзов, в их числе Diners Club Russia. Карты принимаются на территории 207 стран в более чем 13 млн ТСП, в 35 тыс. ПВН и 250 тыс. банкоматах.



**JCB (Japan Credit Bureau) International** – одна из ведущих платежных систем, доминирующая на рынке Японии и продолжающая активное расширение своего международного бизнеса. Была основана в Японии в 1961 г. компанией Japan Credit Bureau. Карты JCB эмитируются основными банками 19 стран и принимаются в 13,83 млн ТСП в 200 странах мира. Обслуживанием карт занимаются более 350 финансовых институтов.



**China UnionPay (CUP)** – единственная общенациональная процессинговая компания и национальная платежная система КНР. Услугами компании пользуются все финансо-

вые институты Китая, выпускающие банковские карты. Основана в 2002 г. акционерным финансовым холдингом China UnionPay, участие в капитале которого принимают свыше 80 национальных финансовых институтов. В настоящее время сеть компании состоит из процессингового центра (Bankcard information switch center) и 17 филиалов. К концу 2007 г. число банков – участников China UnionPay превысило 200, ими выпущено более 1,5 млрд карт, сеть обслуживания карт на территории Китая насчитывает 1 млн 180 тыс. POS-терминалов и более 120 тыс. банкоматов. Банковские карты CUP принимаются к оплате в 26 странах мира. В настоящее время несколько российских банков объявили о сотрудничестве с CUP в области эмиссии карт и их обслуживания для выдачи наличных.

## **Карточные продукты международных платежных систем VISA Inc. и MasterCard Worldwide**

Наиболее распространенные в мире платежные системы VISA Inc. и MasterCard Worldwide доминируют и на российском рынке банковских услуг, наращивая год от года количественные и качественные показатели своего присутствия. Карточные продукты обеих платежных систем строго сегментированы для наиболее полного охвата аудитории пользователей. Порядок сегментации продуктового ряда у

VISA Inc. принципиально схож с порядком в MasterCard Worldwide, что позволяет не описывать каждый продукт каждой платежной системы в отдельности, а объединить их по категориям и подробнее остановиться на особенностях. В связи с наличием в продуктовой линейке платежных систем ряда специфических карт, не представленных в настоящее время на российском развивающемся рынке, рассмотрим только востребованные и перспективные карточные продукты.

Категория карты \ Платежная система	VISA Inc.	MasterCard Worldwide
<i>Оплата в момент совершения операции (pay now)</i>		
Электронные	Visa Electron Debit card Instant issue Unembossed card	Maestro MasterCard Electronic Instant issue Unembossed Card
<i>Оплата после проведения операции (pay later)</i>		
Классические	Classic	Standard
Премимальные	Gold, Platinum, Infinite	Gold, Platinum, World Signia
Виртуальные	Virtual	
Для юридических лиц	Business Business Electron Corporate Purchasing card Vehicle-Special Fleet card	BusinessCard Executive BusinessCard Small Business Multi Card Debit Business Card Corporate Corporate Executive Corporate Fleet card Corporate Multi Card Purchasing card

## Электронные карты

*Электронные карты Visa Electron, Maestro* – общедоступные, кредитные или дебетовые карты для использования только в электронных устройствах (банкоматы и POS-терминалы) с чтением магнитной полосы/чипа и проведением обязательной авторизации операции в режиме реального времени. По картам Maestro можно получить наличные в международной системе банкоматов Cirrus/Maestro. Получение наличных в ПВН или оплата покупки в торговых точках с использованием POS-терминалов производится по карте Maestro с обязательным вводом ПИН-кода.

Карты Visa Electron предназначены для выдачи наличных в банкоматах и ПВН, оплаты покупок и услуг через POS-терминалы. Логотип Plus на карте Visa позволяет использовать карту в банкоматах системы Plus.

Карта Maestro может быть не эмбоссирована. По карте невозможно проведение транзакций в сети Интернет и МО/ТО-операций.

В отличие от Maestro карта Visa Electron строго не эмбоссирована, по ней возможна stand-in-авторизация.

Электронные карты позиционируются для распространения клиентам с ограниченной или нулевой кредитной историей или не имеющим опыта использования карты. В силу своей универсальности и удобства данные карты предлагаются самому широкому кругу пользователей всех возрастов

и социального положения, для совершения ежедневных платежей и снятия наличных.

Электронные карты являются самым дешевым и безрисковым продуктом для реализации массовых розничных и зарплатных проектов, предложения клиентам «с улицы».

Для держателя основным преимуществом использования электронной карты является безопасность проведения операций (минимальные риски мошенничества со стороны третьих лиц в случае утери/кражи карты) и низкая стоимость обслуживания.

*Карты моментального выпуска Instant Issue* – электронные карты без персонализации фамилии владельца на лицевой стороне карты. Обладают всеми функциональными возможностями электронной карты и преимуществом моментальной выдачи карты клиенту при его обращении в банк. Для идентификации держателя карты при совершении оплаты товаров (работ, услуг) или снятия наличных в ПВН используется подпись держателя на полосе для подписи на карте или ПИН-код для продукта Maestro Instant Issue.

Оперативный запас заранее персонализированных Instant Issue карт может храниться в отделении (доп. офисе/филиале) банка, что особенно удобно для банков с широкой филиальной сетью. Счет держателю открывается и персонифицируется клиентскими данными в момент активации карты.

Возможность моментального предоставления карты может быть использована для выдачи экспресс-кредитов непо-

средственно в торговой точке или ПВН банка, страховыми компаниями для организации выплаты по страховому случаю с зачислением на карту, социальных выплат, распространения выпущенных совместно с организациями дисконтных карт и карт лояльности (co-brand и affinity card), для выезжающих за границу туристов, не желающих перевозить крупные суммы наличными деньгами.

*MasterCard Electronic* – кредитные электронные карты начального уровня. Защищены от несанкционированного использования рядом особенностей: по картам проводится обязательная авторизация операций в режиме реального времени, установлен нулевой порог авторизации (floor limit), исключена возможность stand-in-авторизации. По карте невозможно провести операцию оплаты в сети Интернет и МО/ТО-операции.

Карты MasterCard Electronic позиционируются в качестве безрисковых кредитных карт для пользователя, использующего свою карту только для оплаты товаров и услуг в предприятиях, оснащенных POS-терминалами, или снятия наличных в банкоматах и ПВН.

Продукт разработан специально для развивающихся рынков и нацелен для реализации программ розничного кредитования клиентов в рамках индивидуальных лимитов. При непогашении кредита клиентом в срок блокировка карты в базе данных банка гарантирует невозможность дальнейшего пользования денежными средствами с карточного счета.

Карту можно использовать как «первую кредитную карту» для наработки кредитной истории и получения в дальнейшем клиентом полноценной кредитной карты классической или премиальной категории.

## **Карты категории Classic/Standard**

*Классические карты Visa Classic/MasterCard Standard* – эмбоссированные кредитные или дебетовые карты с возможностями проведения операций с голосовой авторизацией, stand-in-авторизации, операций оплаты в сети Интернет и МО/ГО-операций, подлимитных операций. Позиционируются как универсальный платежный инструмент для клиентов с постоянным доходом или для заемщиков с положительной кредитной историей.

*Не эмбоссированные карты (unembossed card)* – не эмбоссированные кредитные или дебетовые карты с ограниченным функционалом. Не эмбоссированные карты исключают возможность проведения голосовой авторизации при оформлении покупки или получении наличных в ПВН. Наряду с этим сохраняется возможность оплаты услуг в Интернете и МО/ГО-операций. Позиционируются аналогично продукту MasterCard Electronic, но в отличие от него могут быть выпущены на БИНах существующих классических продуктов.

# Премиальные карты Gold, Platinum, Visa Infinite, MasterCard World Signia

*Премиальные карты* – элитные кредитные карты категории Gold, Platinum и выше: Visa Infinite и MasterCard World Signia. Помимо основной платежной функции предоставляют держателю широкий ряд дополнительных сервисов, обеспечиваемых самими платежными системами, их организациями-партнерами и банком-эмитентом.

Платежные системы определяют для эмитентов премиальных карт минимальный перечень дополнительных сервисов, свойственных каждому продукту в линейке платежной системы. Этот перечень становится шире с ростом категории карты, а банк в свою очередь может добавить к этому перечню собственные услуги и предложения.

Минимальный набор функциональных дополнительных сервисов для карты Gold следующий:

- кредитный лимит от \$5 тыс. или евро в месяц;
- экстренная замена карты, выдача наличных и блокировка в случае утери/кражи карты;
- служба страховой медицинской и юридической помощи;
- служба содействия в организации поездок и путешествий;
- специальные предложения держателям карт Gold, включающие в себя скидки и специальные условия обслуживания

как в России, так и за рубежом (по программе MasterCard Premium Collection, Visa World's Best Offers);

- возможность stand-in-авторизации.

Для продукта Platinum:

- кредитный лимит от \$5-10 тыс. или евро в месяц;
- экстренная замена карты, выдача наличных и блокировка в случае утери/кражи карты;
- служба страховой медицинской и юридической помощи на лучших условиях, чем для держателей Gold;
- служба содействия в организации поездок и путешествий на лучших условиях, чем для держателей Gold;
- специальные предложения только для держателей карт Platinum, включающие в себя скидки и специальные условия обслуживания как в России, так и за рубежом в дополнение к предложениям для карт Gold;
- служба клиентской поддержки;
- возможность stand-in-авторизации на сумму, большую, чем по карте Gold.

У продуктов Visa Infinite и MasterCard World Signia набор услуг еще больше расширяется в количественном отношении и растет в качественном:

- кредитный лимит от \$20 тыс.;
- экстренная, в течение 24 часов замена карты, выдача наличных и блокировка в случае утери/кражи карты;

- служба страховой медицинской и юридической помощи на лучших условиях, чем для держателей Platinum;
- страхование жизни и здоровья в поездках;
- консьерж-сервис (услуги по организации поездок, мероприятий, заказ билетов на все виды транспорта, бронирование номеров гостиниц, аренда автомобилей, языковой перевод, доставка подарков, цветов, сообщений по звонку и т. п.);
- эксклюзивные предложения и специальные условия обслуживания по всему миру;
- заказ билетов на мероприятия и организация досуга;
- возможность stand-in-авторизации на сумму, большую, чем по карте Platinum;
- многое другое, индивидуальное для платежной системы, региона и банка-эмитента.

В дополнение к перечисленным минимальным требованиям каждая платежная система предлагает ряд услуг, разработанных ею с привлечением международных компаний-партнеров, известных своей деятельностью на рынке туризма, страхования и иных услуг для путешественников. Пакет услуг, предлагаемый платежными системами для своих продуктов высшей категории, максимально вобрал в себя все лучшее из предложений в данной области.

Visa Infinite обладает следующим «фирменным» сервисом:

- Purchase Protection – защита покупки, возмещение

средств в случае кражи или повреждения покупок, оплаченных с помощью карты Visa Infinite. Держатель карты получает компенсацию в случае повреждения, потери или кражи покупки в период до 90 дней с момента ее приобретения;

- **Extended Warranty** – продление срока гарантии на товар, оплаченный по карте Visa Infinite до 24 месяцев. Продление гарантийного срока означает, что товары, которые приобрел клиент с помощью своей карты Visa Infinite, автоматически получают удвоенный срок гарантии в дополнение к гарантии производителя или продавца по широкому спектру товаров, главным образом бытовых электроприборов;

- **Ticket Exchange** – заказ билетов на мероприятия. Обратившись к данной услуге, клиент сможет заказать билет на любое интересующее его мероприятие, например билет в театр, на концерт, спортивное состязание и т. п.;

- специальный интернет-сайт с информацией для держателей карт Visa Infinite с контактами Справочно-информационной службы VISA, службы телефонных консультаций по дополнительным услугам и специальным предложениям, по дополнительным услугам для держателей карт региона CEMEA, по правилам и условиям страхования и пр.;

- специальный интернет-сайт с информацией для путешествующих на портале Weissmann Online. Ресурс предоставляет объективную и актуальную информацию и отзывы для путешественников, включает более 470 туристических направлений по всему миру, содержит информацию по

странам, городам, регионам и областям. Дает возможность держателю карты всесторонне изучить место пребывания за счет доступа к полезной и интересной информации для туристов и деловых людей.

Платежная система MasterCard Worldwide предлагает держателям эксклюзивных карт MasterCard World Signia, помимо паритетных с Visa услуг, без дополнительной платы воспользоваться программой Priority Pass, обеспечивающей доступ в залы первого класса аэропортов во всем мире.

## **Корпоративные карты Business и Corporate**

*Корпоративные карты* – карты, эмитированные для юридического лица, предназначены для сотрудников организаций – клиентов банка, уполномоченных расходовать средства организации в установленных по желанию организации пределах. Используются для оплаты командировочных, представительских, служебных, транспортных расходов и расходов, связанных с хозяйственной деятельностью организаций (закупка товаров и материалов). Карты для юридических лиц могут иметь строгую специализацию, например для оплаты таможенных платежей (таможенная карта) или закупки товаров и материалов у конкретного поставщика (например, в Metro Cash & Carry).

Платежные системы сегментируют категорию карт для юридических лиц на продукты для малого (до 50 человек в

компании), среднего (до 250 человек в компании) и крупного (более 250 человек в компании) бизнеса, а также по профилю расходов. Разделение носит скорее условный, имиджевый характер. В настоящее время в России распространены продукты Business и Corporate для универсального использования. Тем не менее дадим определение всем продуктам для юридических лиц, разработанным платежными системами для европейского региона, для расширения продуктового ряда в перспективе.

*Бизнес-карты* (Business card) – платежные карты для малого бизнеса универсального использования, но позиционируются для оплаты командировочных расходов.

*Электронные бизнес-карты* (Visa Business Electron/Debit MasterCard BusinessCard) – электронные платежные карты для малого бизнеса с использованием только в электронных терминалах преимущественно в пределах доступного лимита.

*Корпоративные карты* (Corporate card) – платежные карты для среднего и крупного бизнеса, преимущественно для оплаты командировочных и представительских расходов.

*Закупочные карты* (Purchasing card) – платежные карты для среднего и крупного бизнеса, для оплаты хозяйственных расходов, закупки товаров и материалов.

*Транспортные карты* (Visa Vehicle Special Fleet card/MasterCard Corporate Fleet Card) – платежные карты для оплаты транспортных расходов (в том числе топлива) орга-

низаций.

*MasterCard Executive Business card* и *MasterCard Corporate Executive* – платежные карты с увеличенным расходным лимитом для топ-менеджеров организаций.

*MasterCard Small Business Multi Card* и *MasterCard Corporate Multi Card* – платежные карты универсального использования, соответственно 1-я – для малого бизнеса, 2-я – для среднего и крупного бизнеса.

## **Виртуальные карты**

*Виртуальные карты* (Virtual card) – карты, предназначенные только для оплаты операций на рынке электронной коммерции и МО/ТО-операций. Являются носителями платежных реквизитов, необходимых для оформления операции оплаты (номер карты, срок действия и код CVV/CVC2). Как правило, имеют физическую форму и размеры, отличные от классических платежных карт; не имеют магнитной полосы, полосы подписи клиента, голограммы, иных защитных средств, предусмотренных стандартами платежной системы (кассир в реальном магазине не примет эту карту к оплате). Виртуальные карты обеспечивают владельцам относительную безопасность расчетов. По карте невозможна stand-in-авторизация и подлимитные операции. Правилами платежных систем установлены некоторые различия в функциональности этого продукта: карты MasterCard Virtual могут быть обезличенными (без фамилии клиента), нет огра-

ничения по сумме операции, должны отличаться от реальной карты размером или формой. Карты Visa Virtual должны быть персонализированы фамилией владельца, сумма операций лимитирована \$/€500 в месяц, могут быть выпущены на стандартном пластике. Карта выпускается с надписями Virtual и Internet use на собственном БИНе.

Во избежание правовых рисков банка, связанных с отмытием денежных средств полученных преступным путем недобросовестными держателями виртуальных карт, возможно ограничение использования карт для оплаты в виртуальных казино и лотереях.

При использовании виртуальной карты держателю не приходится рисковать всеми своими средствами, находящимися на карточном счете. Деньги клиента, предназначенные для осуществления операций в обычной торгово-сервисной сети (а также зарплатные средства), отделены от средств для проведения интернет-платежей. Дополнительная защита карты от несанкционированного использования может быть обеспечена простыми «организационными» мероприятиями – блокировкой карты на время ее неиспользования (например, по звонку в банк или через интернет-банкинг, мобильный банкинг) и разблокировкой для проведения операции.

Для банка, решающего с помощью виртуальных карт вопросы безопасного обслуживания своих клиентов на рынке электронной коммерции, продукт может быть как самостоятельным, так и дополнением к технологиям Verified by VISA,

MC Secure Code (дополнительной верификации клиентских данных в транзакции, инициированной в сети Интернет, банком-эмитентом в соответствии с принятыми стандартами и правилами платежных систем).

## **Карты со свободным дизайном**

*Карты с индивидуальным дизайном* – платежные карты с возможностью нанесения на отведенную для этого часть лицевой стороны цветного изображения на специальном оборудовании в центре персонализации банка. По своим потребительским свойствам карта с индивидуальным дизайном не отличается от карточных продуктов одной с ней категории. По желанию клиента на лицевую сторону карты может быть нанесено предложенное им фото или рисунок. Для заказа карты необходимо передать в банк фотографию или электронный файл на любом носителе и заказать изготовление карты с индивидуальным дизайном, выбрав соответствующий пункт в заявлении на изготовление карты.

Банк вправе отказать клиенту в изготовлении карты в случае несоответствия предлагаемого клиентом дизайна требованиям платежной системы.

В рамках зарплатных проектов интерес организации вызывают карты с индивидуальным дизайном для сотрудников и/или руководства с изображениями по тематике бизнеса и т. п.

Карты с индивидуальным дизайном могут использовать-

ся для изготовления мелкосерийных тиражей карт в специфических целях, например карты к вкладам, юбилейным и праздничным датам и событиям, ориентированные на определенные целевые группы.

Для розничных клиентов можно предложить каталог с высококачественными интересными изображениями флоры, животного мира, архитектурных шедевров, пейзажей и ландшафтов, техники и многого другого.

## **Услуги на основе банковских карт для юридических лиц**

### **Корпоративные карты**

Преимущества использования корпоративных карт банка для организации:

- безналичная оплата представительских, командировочных и хозяйственных расходов сотрудников организации;
- обеспечение наличными денежными средствами сотрудников организаций посредством снятия ими наличных в банкоматах и офисах банков;
- контроль со стороны бухгалтерии организации за целевым расходованием средств сотрудниками, достаточностью или перерасходом средств;
- экономия времени бухгалтерии организации: денежные средства выдаются в подотчет в момент совершения опера-

ций с использованием карты, нет необходимости возврата подотчетных сумм;

- круглосуточный доступ к денежным средствам на счете организации;
- снижение риска потери или кражи наличных денежных средств, безопасность расчетов.

Для реализации проектов по выпуску и обслуживанию карт для юридических лиц необходимо руководствоваться действующим законодательством, в том числе Положением 266-П, накладывающим определенные ограничения на использование таких карт. Юридические лица могут осуществлять следующие операции с использованием корпоративных карт:

- получение наличных денежных средств в валюте Российской Федерации для осуществления на территории РФ расчетов, связанных с хозяйственной деятельностью, в том числе с оплатой командировочных и представительских расходов;
- оплата расходов в валюте РФ, связанных с хозяйственной деятельностью, в том числе с оплатой командировочных и представительских расходов, на территории РФ;
- получение наличных денежных средств в иностранной валюте за пределами территории РФ для оплаты командировочных и представительских расходов;
- оплата командировочных и представительских расходов

в иностранной валюте за пределами территории РФ;

- иные операции в соответствии с законодательством РФ.

## **Зачисление заработной платы на банковские карты**

Реализация зарплатного проекта на предприятии позволяет:

- уменьшить срок начисления и выплаты заработной платы за счет эффективной организации и автоматизации процесса;
- сократить расходы предприятия на инкассацию наличных денежных средств, охрану и кассовое обслуживание;
- нет необходимости депонирования средств при неполучении их сотрудником в день выплаты;
- налицо экономия рабочего времени сотрудников (нет необходимости выдавать зарплату в рабочее время).

Почему это выгодно сотрудникам предприятия:

- по карте можно снимать как рубли, так и иностранную валюту, расплачиваться международной картой в России и за рубежом;
- на остатки средств на карточном счете начисляются проценты;
- обеспечивается круглосуточный доступ к средствам через сеть офисов и банкоматов банка-эмитента и сторонних

банков;

- возможность воспользоваться другими банковскими услугами (в том числе заемными средствами), зачастую на более выгодных финансовых условиях.

Почему это выгодно банку:

- получение комиссионного дохода от зачисления денежных средств на карточные счета сотрудников предприятия, в некоторых случаях комиссии за обслуживание карточных счетов, за пользование заемными средствами;

- сокращаются затраты на привлечение клиентов – физических лиц;

- упрощается процесс коммуникации с держателями карт (личные данные сотрудников зарплатной организации в полной мере известны);

- минимизируются риски, связанные с кредитованием держателей карт (зачастую кредитование сотрудников осуществляется под гарантии организации);

- появляются дополнительные возможности сотрудничества как с предприятием, так и с держателями зарплатных карт.

Особую ценность зарплатный проект представляет для кросс-продаж розничных услуг непосредственно держателям карт, по сути аудитория зарплатников это мини-модель всей клиентской базы розничного банка.

## **Организация обслуживания карт в торгово-сервисных предприятиях**

Организация банком обслуживания карт в ТСП является равнозначным эмиссионной деятельности банка направлением карточного бизнеса. Широкая сеть ТСП, обслуживаемых банком, способствует не только получению комиссионного дохода, но и привлечению физических лиц к приобретению карт, юридических лиц – организаций сферы торговли и услуг к комплексному обслуживанию в банк, популяризации безналичной формы оплаты. Схема взаимодействия банка и ТСП по обслуживанию банковских карт следующая: ТСП принимает в оплату за товары и услуги банковские карты платежных систем, оговоренных договором с банком, а банк принимает от ТСП реестр платежей, подтверждающий реализацию товаров и услуг с использованием банковских карт, и перечисляет ТСП в безналичном порядке денежные средства за реализованные им держателям карт товары и услуги.

Принимая банковские карты в качестве средств оплаты, ТСП получает следующие преимущества:

- увеличение прибыли и товарооборота организации за счет привлечения многочисленной аудитории держателей банковских карт и сокращения затрат на инкассацию наличных денежных средств;

- удобство для клиента в возможности выбора способа оплаты;
- операции с помощью карт не требуют «сдачи»;
- при обслуживании карт снижается риск приема фальшивых банкнот, работа с картами проще и безопаснее, чем с наличными.

Наклейки с логотипами платежных систем на двери или кассе ТСП будут служить приглашением для владельцев карт.

Как правило, банк бесплатно предоставляет и устанавливает в ТСП оборудование для обслуживания карт – POS-терминалы и/или импринтеры (по возможности кассовые решения), обеспечивающее прием к оплате карт определенных платежных систем.

Банк перечисляет ТСП денежные средства за реализованные с использованием карт товары и услуги за вычетом установленной договором с ТСП комиссии.

Банк бесплатно обслуживает и производит ремонт терминального оборудования, снабжает ТСП рекламно-информационными и расходными материалами, проводит обучение кассиров, обеспечивает круглосуточную техническую поддержкой.

## **Выпуск совместных (co-brand и affinity) карт**

**Совместные карты** – карты, выпущенные в рамках сов-

местной программы с организациями – партнерами банка. Совместные карты могут быть кобрендовые (co-brand), клубные (affinity) и карты «жизненного стиля» (lifestyle card). Кобрендовая карта выпускается банком-эмитентом совместно с небанковской и, как правило, коммерческой организацией и несущая логотипы и/или названия эмитента и партнера. Клубная карта нацелена на клиентов, которые проявляют интерес к клубам или подобным некоммерческим объединениям, на ней может быть размещен логотип/имя партнера банка или название программы. Карта жизненного стиля ориентирована на конкретную целевую группу потребителей. Выделяют, например, «студенческие карты», «карты для пенсионеров», «карты для любителей гольфа» и т. п.

Любая совместная программа банка с компанией-партнером – это выпуск банковской карты, сочетающей в себе помимо платежных функций дополнительный сервис (или ценность) предоставляемый партнером или совместно. Это могут быть специальные предложения и скидки на товары/услуги одной компании или целого ряда организаций (Multiple branding), учет бонусов, баллов или миль налета, участие в специальных акциях, например благотворительных, спортивных или социально значимых. Одной из основных целей реализации проекта является стимулирование клиентов к использованию банковских карт для расчетов в ТСП (в частности, сети партнера), тем самым способствуя увеличению доходности и компании-партнера и банка.

Реализация совместного продукта влечет для сторон следующие преимущества.

- Компании-партнеру обеспечивается приток потенциальных клиентов, в том числе за счет постоянных клиентов банка, как следствие этого происходит рост оборотов продаж.

- Банку обеспечивается расширение клиентской базы за счет постоянных клиентов компании-партнера, активно использующих карты для оплаты, как следствие происходит рост комиссионных доходов от выпуска карт, межбанковской комиссии при использовании карт в ТСП, увеличения остатков на карточных счетах. Фактически происходит сращивание клиентских баз партнеров, что особенно ценно в условиях сформировавшегося рынка и сильной конкуренции.

- В результате целевой ориентации совместной программы сокращаются затраты на привлечение и удержание клиентов, маркетинг услуг, повышается лояльность клиентов к банку и партнеру.

- Появляются источники дополнительного дохода, такие как перекрестные продажи иных услуг и продуктов партнеров. Совместно услуги партнеров востребованы гораздо чаще, чем в отдельности.

- Повышается привлекательность карт банка для частных и корпоративных клиентов. Растет деловая репутация партнеров, узнаваемость торговой марки (бренда) на рынке. Совместный проект с более «сильным» с точки зрения занима-

емой на рынке позиции партнером способствует продвижению собственного бренда.

- Держатель карты получает финансовую или иную заинтересованность в использовании карты на условиях договора с банком.

Совместные карты интересуют в первую очередь организации, занимающиеся розничной торговлей, сетевым маркетингом, страховым и туристическим бизнесом.

## **Услуги на основе банковских карт для физических лиц**

### **Оплата услуг партнеров банка в банкоматах банка и терминалах с функцией cash-in**

Услуга позволяет оплачивать как с использованием банковских карт, так и наличными денежными средствами счета за услуги организаций – партнеров банка посредством банкоматов, POS-терминалов и специализированного терминального оборудования с функцией cash-in.

Наиболее востребованными к оплате являются услуги операторов сотовой связи, интернет-провайдеров, спутникового телевидения, ЖКХ в пользу организаций – поставщиков услуг (для региональных филиалов перечень услуг индивидуален и зависит от готовности поставщиков услуг прини-

мать безналичные платежи в данном конкретном регионе). Популярны услуги погашения кредитов банка и переводов средств в оплату кредитов в сторонних банках, а также пополнения счетов платежных карт наличными.

Организация оплаты услуг партнеров позволяет повысить окупаемость банкоматов и терминалов с функцией cash-in за счет комиссионного дохода от поставщиков услуг (как правило, услуги клиенту оказываются без взимания комиссии банка), является конкурентным преимуществом и средством привлечения клиентов – владельцев карт сторонних банков.

## **Перевод денежных средств с карты на карту**

Услуга по переводу денежных средств с одного счета банковской карты на другой счет банковской карты осуществляется посредством банкоматов, специализированных терминалов самообслуживания, мобильного банкинга. С точки зрения провайдера услуги – кредитной организации, осуществляющей проведение операций и расчеты участников операции, услуга может быть реализована в трех сценариях:

- 1) перевод денежных средств со счета одной карты банка на счет другой карты банка;
- 2) перевод денежных средств со счета карты банка на счет карты, выпущенной сторонним банком;
- 3) перевод денежных средств со счета карты, выпущенной одним сторонним банком, на счет карты, выпущенной другим сторонним банком.

Действующее законодательство вносит ряд ограничений на операции в иностранной валюте и операции по картам нерезидентов.

Так, в отношении операций по переводу между резидентами денежных средств в валюте Российской Федерации, совершаемых с использованием банковских карт, действующее законодательство не содержит каких-либо ограничений, при этом нормы валютного законодательства на данные операции не распространяются. Валютные операции, совершаемые между резидентами и нерезидентами, осуществляются без ограничений в соответствии со ст. 6 Федерального закона от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле». Но в соответствии со ст. 10 этого закона валютные операции между нерезидентами на территории Российской Федерации в валюте Российской Федерации осуществляются только через банковские счета, открытые на территории Российской Федерации. Что касается осуществления на территории Российской Федерации переводов денежных средств в валюте Российской Федерации без открытия банковского счета на счет, доступ к которому осуществляется с использованием банковских карт, то такая возможность установлена действующим законодательством только для физических лиц-резидентов при переводах в пользу резидентов.

Также операции по переводу средств регулируются По-

ложением о порядке предоставления резидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации, связанных с проведением валютных операций с нерезидентами по внешнеторговым сделкам, и осуществления уполномоченными банками контроля за проведением валютных операций, утв. ЦБ РФ от 01.06.2004 № 258-П, инструкцией ЦБ РФ от 15.06.2004 № 117-И «О порядке предоставления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам документов и информации при осуществлении валютных операций, порядке учета уполномоченными банками валютных операций и оформления паспортов сделок», Федеральным законом от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» в части идентификации пользователей услуги как отправителя и получателя денежного перевода.

## **Услуги службы поддержки клиентов**

Служба поддержки клиентов банка, самостоятельно осуществляющего процессинг операций по банковским картам, должна обеспечивать круглосуточную помощь клиентам банка, в том числе держателей банковских карт, обращающимся по специально выделенному телефонному номеру, факсу и адресу электронной почты.

Служба поддержки клиентов в части обслуживания держателей банковских карт выполняет следующие функции:

- экстренную блокировку карты в случае ее утраты или хищения;
- решение вопросов, связанных с выпуском и обслуживанием карт, списаниям или зачислениям средств на карточные счета;
- прием и первичную обработку заявлений клиентов, переданных по факсу и электронной почте;
- разъяснение клиентам правил пользования банковских карт, предоставление информации о дополнительных карточных услугах и сервисе, проводимых банком акциях и рекламных кампаниях и т. п.;
- VIP-обслуживание держателей премиальных карт.

Недооценивать важность работы службы поддержки клиентов нельзя: она является единственным доступным в нерабочее время местом, куда клиент обратится при возникновении у него проблем, связанных с картой (карта утеряна или украдена, карта не работает, на счете заблокировалась сумма, карту захватил банкомат, по карте прошли несанкционированные операции и многое другое).

Идентификация клиента по устному обращению в службу поддержки клиентов происходит по кодовому слову (например, девичья фамилия матери), указанному клиентом в заявлении на выпуск карты. В случае, если клиент не указал кодовое слово при заполнении заявления на выпуск карты или забыл его, у клиента запрашиваются личные сведения,

такие как номер паспорта, адрес местожительства, дата и место рождения и т. п.

В зависимости от организационной структуры банка служба поддержки клиентов может выполнять и не совсем свойственные ей функции, привязанные скорее к круглосуточности работы подразделения: например, фрод-мониторинг, мониторинг работоспособности банкоматов и POS-терминалов, поддержку кассиров ТСП при обслуживании ими карт, осуществление голосовой и резервной авторизации, коллекторские функции и т. п.

## **Услуги для держателей премиальных карт Gold, Platinum, Visa Infinite, MasterCard World Signia**

*1. Услуга по срочному выпуску дубликата карты, выдачи наличных и блокировки в случае утери/кражи карты*

В случае утери или кражи карты за границей держателю предлагается воспользоваться услугами экстренной блокировки карты, выпуска дубликата карты или получения наличных денежных средств. Также предлагается услуга по определению местонахождения близлежащего банкомата или ПВН и предоставление иной справочной информации посредством обращения в службы VISA Global Card Assistance Service для держателей карт Visa, MasterCard Global Service для держателей карт MasterCard. Выпуск дубликата карты или выдача наличных производятся близлежа-

щим в стране пребывания банком, уполномоченным предоставлять данные услуги. В банк – эмитент карты в случае оказания услуги будет направлено уведомление с информацией о клиенте, заказавшем услугу. Данный сервис платный, комиссии за услуги подлежат списанию со счета держателя карты, в том числе суммы операций по дубликату карты или выданных держателю наличных.

Обратиться в службу VISA Global Card Assistance Service возможно по следующим телефонам: +1 (0) 410 581 9994 или +1 (0) 410 581 3836, бесплатно.

Если звонок производится на территории США, не набирается +1, если звонок производится за пределами США, не набирается (0).

Для поиска контактного телефона службы поддержки в стране пребывания можно воспользоваться поисковиком на сайте: [http://www.visacemea.com/lv/global\\_dir.jsp](http://www.visacemea.com/lv/global_dir.jsp).

Обратиться в службу MasterCard Global Service возможно по следующим телефонам:

в США – 1-800-627-8372, бесплатно;

за пределами США – 1-636-722-7111, платно.

Для поиска контактного телефона службы поддержки в стране пребывания можно воспользоваться поисковиком на сайте: <http://www.mastercard.com/ru/personal/ru/cardholderservices/emergencyservices/index.html>

## *2. Услуги по содействию в экстренных ситуациях*

В России комплексно медицинская и юридическая помощь, а также консьерж-сервис предоставляются одной организацией – International SOS (ISOS). Платежная система VISA Inc. заключила с компанией ISOS глобальный договор на предоставление сервисных и страховых программ держателям карт Visa по всему миру. Каждый держатель карты Visa категории Business, Gold и Platinum может воспользоваться услугами ISOS бесплатно (по картам Visa Infinite аналогичные услуги оказывает английская компания TEN UK). Это касается только информационных услуг операторов ISOS; за визит, к примеру, врача платить придется либо лично врачу, либо поручением через компанию ISOS. Компания включает в себя координационные центры и клиники в 43 странах мира, в том числе в России, и обеспечивает следующие услуги:

- доставка необходимого клиенту медицинского оборудования, лекарств и материалов;
- организация визита специалиста в случае невозможности получения медицинской помощи в месте пребывания клиента;
- медицинские рекомендации по телефону специалистом;
- оплата залога, требуемого при получении медицинских услуг в стационаре;
- медицинский мониторинг во время и после госпитализации;
- организация медицинской транспортировки/эвакуации

в случае болезни или несчастного случая, эвакуации детей клиента;

- организация репатриации в случае смерти;
- организация визита родственника или друга в случае

госпитализации. Телефоны для обращения за сервисом:

в Москве – +7 495 937 6453;

в Лондоне – +44 208 762 8146;

в США (бесплатный) – +1 877 859 1273.

Банк-эмитент вправе самостоятельно выбрать организацию для предоставления своим держателям карт услуг по содействию в экстренных ситуациях при условии гарантированного обеспечения данной организацией сервиса по всему миру. Платежная система MasterCard Worldwide рекомендует организацию услуг по содействию в экстренных ситуациях через компанию Inter Partner Assistance (IPA).

### *3. Услуги консьерж-сервис*

Консьерж-сервис (concierge service) – это комплекс услуг, предоставляемых, как правило, специализирующийся в этом направлении бизнесом компанией по удовлетворению потребностей и пожеланий клиента, возникающих при организации поездок и путешествий, деловых и семейных мероприятий, досуга, решению его бытовых проблем. Важно, что услугами консьерж-сервиса клиент может воспользоваться в любой стране пребывания и быть уверенным в качестве и оператив-

ности предоставленного сервиса. Банки предлагают услуги консьерж-сервиса преимущественно владельцам карт премиальной категории в соответствии с правилами международных платежных систем.

Например, уполномоченная платежной системой VISA Inc. компания International SOS обеспечивает взаимодействие с клиентами через 28 координационных центров по всему миру и предоставляет следующие услуги по программе «Комфорт-сервис»:

- информацию о транспорте (расписания рейсов всех видов транспорта и цены на билеты, подбор стыковочных рейсов и т. п.) и бронирование билетов;
- информацию о гостиницах и бронирование номеров;
- информацию о ресторанах и бронирование мест;
- организацию проката автомобилей и трансферта;
- организацию спортивных/культурных мероприятий с бронированием билетов, мест проведения досуга;
- услуги бюро переводов для письменного перевода документов, устного перевода;
- информацию о вакцинации в данном регионе, о въездных визах, рекомендации по личной безопасности, о погоде, особенностях страны пребывания, о наличии лекарств в ближайшей аптеке и многое другое.

Организационные услуги:

- бизнес-услуги (содействие в организации конфе-

ренц-связи, аренды офисного оборудования);

- курьерская доставка корреспонденции службами экспресс-почты, доставка подарков, цветов;
- передача срочных сообщений;
- персональная координация поездки (подбор рейсов, бронирование номеров в гостиницах, организация трансферта);
- организация срочной эвакуации или ремонта автомобиля (услуга предлагается в Москве и Санкт-Петербурге);
- организация групповых мероприятий (празднование события);
- организация помощи электрика, водопроводчика, слесаря (услуга предлагается в Москве и Санкт-Петербурге).

В последнее время популярными становятся информационные услуги, а также запросы, связанные с поиском и подбором требуемой клиенту вещи (shopping-услуги). Клиенту предоставляется полная информация о интересующих его магазинах, бутиках, салонах, галереях, оказывается помощь в поиске/подборе и покупки от имени клиента необходимой ему вещи или подарка (в том числе за рубежом).

Операторы московского офиса компании ISOS говорят на русском и английском языках, а их деятельность ориентирована на обслуживание и поддержку клиентов в России. Например, разрешается проблема дистанционной предоплаты гостиницы в региональных населенных пунктах России,

ISOS осуществит это безналичным переводом на счет гостиницы, а клиент оплатит счет ISOS со своей карты. По этой же схеме происходит взаимодействие с другими подрядчиками ISOS.

#### *4. Страхование выезжающих за границу*

Страхование жизни и здоровья во время зарубежных поездок позволяет обеспечить круглосуточную защиту держателя банковской карты от любых непредвиденных медицинских и сопутствующих расходов. При несчастном случае или внезапном заболевании во время поездки держателю банковской карты будет оказана своевременная квалифицированная медицинская помощь, при потере багажа или документов – административная поддержка и другая необходимая помощь. Услуга является востребованной и популярной у аудитории, которой приходится часто выезжать за границу. Имея страховой полис, отпадает необходимость покупать дополнительную страховку для получения въездной визы у турагентства, организующего поездку. Весь спектр страховых услуг обеспечивается страховым полисом, входящим в комплект премиальной карты. Этой же страховкой можно компенсировать стоимость услуг, оказанных службой медицинской помощи.

Программу страхования возможно организовать таким образом, чтобы полис активизировался после первого использования карты за границей. Клиент получает страховой

полис бесплатно, для родственников владельца карты и держателей дополнительных карт можно предлагать страхование за дополнительную плату.

Например, мировой лидер в области финансов и страхования компания American International Group, Inc. (AIG), ведущая деятельность в России под именем ЗАО «АИГ страховая и перестраховочная компания», предлагает программу страхования рисков, включающую:

- непредвиденные медицинские расходы за рубежом;
- медицинскую транспортировку/репатриацию тела;
- чрезвычайные транспортные расходы для членов семьи застрахованного лица;
- репатриацию детей застрахованного лица;
- гражданскую ответственность за рубежом (причинение вреда третьим лицам);
- юридическую помощь за рубежом;
- расходы в результате задержки рейса, задержки багажа;
- отмену поездки;
- смерть/постоянную полную нетрудоспособность в результате несчастного случая;
- дополнительные информационные услуги при экстренных ситуациях, а именно передача сообщений членам семьи застрахованного, административная помощь в случае кражи, утери туристических документов.

В индивидуальном порядке страхуются риски потерь от

мошеннических операций, связанных с утерей/кражей карты, незаконного использования реквизитов карты третьими лицами.

*5. Специальные предложения держателям карт, включающие в себя скидки и привилегии по программам VISA World's Best Offers и MasterCard Premium Collection*

Держателям карт премиальной категории Gold, Platinum и выше предлагается воспользоваться специальными условиями обслуживания в самых престижных и популярных отелях, клубах, компаниях по аренде автомобилей, ресторанах, бутиках известных торговых марок и получить при этом разного рода привилегии и финансовую экономию. Это может быть повышение класса номера в гостинице, подарки и бесплатные обеды, существенные скидки на услуги и товары в магазинах как в России, так и за рубежом. Для того, чтобы воспользоваться программой, держателю премиальной карты Visa необходимо посетить сайт [www.visa.com.ru](http://www.visa.com.ru) и следовать указаниям по пользованию услугой.

Информацию о программе привилегий MasterCard Premium Collection для владельцев карт MasterCard можно получить на сайте банка (предварительно банку придется заказать материалы по программе MasterCard Premium Collection и разместить их на своем сайте).

Следует отметить, что воспользоваться скидками и преференциями по программам возможно только при заказе

индивидуальных туров в турагентствах или самостоятельном бронировании номеров в гостиницах и автомобилей в прокатных компаниях. Также следует обратить внимание на срок действия предложения, встречаются ограничения по времени. *б. Клубные карты IAPA и PRIORITY PASS*

В дополнение к платежным картам востребованы предложения различных дисконтных и клубных карт от организаций-партнеров или дисконтных систем. Поскольку премиальные продукты ориентированы в первую очередь на активно путешествующих клиентов, у данной аудитории пользуются популярностью специальные клубные карты от международных организаций, работающих в этой области по всему миру и в России.

International Airline Passengers Association (IAPA) – старейшая и крупнейшая в мире ассоциация, главная цель которой обеспечить часто путешествующим бизнесменам и туристам высокий уровень комфорта и безопасности во время поездок, а также скидки и привилегии. Ассоциация IAPA представляет интересы пассажиров вот уже более трети века, с ней сотрудничают ведущие авиакомпании, гостиницы и рестораны во всем мире. Владелец клубной карты IAPA получает следующие возможности:

- скидки до 50% в 16 тыс. лучших отелей по всему миру;
- скидки до 30% в самых популярных компаниях по прокату автомобилей;
- бесплатное резервирование номера в отеле, автомобиля

и авиабилетов через офисы IARA;

- материальную поддержку при несчастном случае при авиаперелетах и в общественном транспорте;
- уникальную систему поиска багажа Bag-Guard, позволяющую в 95% случаев обнаружить в течение 48 часов багаж, утерянный в зоне международных аэропортов за рубежом, поиск багажа осуществляется по специальным жетонам Bag-Guard, которые прикрепляются на багаж и содержат личный код владельца; подобная система предоставляется и для защиты ключей держателей карты (Key-Guard) и их авиабилетов (Ticket-Guard);
- защиту кредитных карт от рисков мошенничества при утере на сумму \$500;
- участие на льготных условиях в программе Priority Pass-доступ в VIP-залы в международных аэропортах.

Клубная карта Priority Pass обеспечивает владельцу доступ в более чем 500 VIP-залов крупнейших аэропортов в 275 городах 90 стран. Право пользования VIP-залом не зависит от того, какой авиакомпанией совершается перелет, класса билета и участия в каких-либо программах авиакомпаний, его можно использовать при деловых и личных поездках. Держатель карты может провести с собой в VIP-зал клиентов, коллег, друзей, членов семьи. В VIP-залах клиента ожидает следующий сервис:

- возможность расслабиться, поработать с документами,

перекусить или перенести встречу в случае непредвиденной задержки или отмены рейса;

- пользование бизнес-услугами, такими как телефон или факс, в спокойной, комфортной обстановке;
- привилегии залов первого класса доступны для сопровождающих клиента лиц.

Карты IARA и Priority Pass приобретаются банком напрямую в этих компаниях и предлагаются держателям премиальных карт как в рамках комплекта услуг, так и по желанию клиента за дополнительную плату.

*7. Welcome package – комплект карт и информационных материалов к ним* Комплект премиальной карты, включающий в себя саму карту и ПИН-конверт, договор на обслуживание, информационные и рекламные материалы, описание дополнительных услуг и сервисов, визитную карточку личного менеджера и прочее, именуется Welcome package. Пакет может быть выполнен в какой угодно форме и оформлении, но должен помочь держателю карты найти при необходимости всю требуемую информацию в одном месте. Классическим вариантом Welcome package является папка, в ячейках которой размещаются предметы комплекта. Комплект зачастую дополняется фирменным подарком с логотипом банка: авторучкой, портмоне, калькулятором и т. п.

Помимо удобства для держателя карты банком пресле-

дуются маркетинговые цели: комплект дополняется рекламными буклетами о новых и действующих продуктах и услугах банка, компаний-партнеров. Содержимое комплекта, а также его внешнее оформление может отличаться для разной категории карточных продуктов.

### **Пример комплекта Welcome package для карт категории Platinum**

Папка формата А5 из плотного фактурного картона, окрашенного в цвет карты Platinum (серебристый металлик, для однозначного позиционирования статуса клиента и исключения путаницы при комплектации), с названием и логотипом банка, возможностью плотной заклейки «кармана» папки, размещением внутри папки «окошек» для крепления карт (основной, дополнительной, дисконтной, визитной). В папке размещаются:

- карты и ПИН-конверты к ним;
- договор на выпуск и обслуживание карты;
- информационный буклет о дополнительных услугах и сервисах для карт Platinum;
- информационный буклет по безопасному использованию карты;
- иные рекламные и информационные материалы банка;
- сувенирная продукция с логотипом банка (кожаный чехол для хранения карты, авторучка);
- визитная карточка менеджера банка.

## *8. Оптимальный перечень потребностей владельца премиальной карты*

Помочь определить оптимальный набор дополнительных услуг для категории премиальных карт призван многолетний опыт международных платежных систем в работе с банками и их клиентами в разных странах и континентах. Изучение потребностей людей с высоким уровнем доходов, стиля их жизни и системы ценностей позволило составить наиболее полный перечень потребностей клиента, которые призван удовлетворить премиальный карточный продукт:

- возможность открытия счета банковской карты в рублях, долларах США или евро;
- проведение операций по карте с использованием заемных средств банка;
- оплата всех категорий товаров и услуг, включая МО/ТО– и интернет-операции;
- получение информации о доступной сумме платежного лимита через банкоматы банка, интернет-банкинг, мобильный банкинг, службу поддержки клиентов;
- оплата дополнительных услуг через банкоматы и POS-терминалы банка;
- в случае утери карты экстренная замена ее специальной службой платежной системы;
- круглосуточная помощь клиентам сервисной службой поддержки банка по специально выделенному телефонному

номеру и адресу электронной почты;

- единовременная выдача наличных денежных средств при утере/ краже карты через специальную службу платежной системы;
- экстренная блокировка карты в случае ее утери/кражи посредством звонка в специальную службу платежной системы или службу клиентской поддержки банка;
- страхование жизни и здоровья держателя карты в путешествиях за границу и в России, иные виды страхования (утери багажа, задержки, отмены авиарейсов и т. п.);
- консьерж-сервис;
- доступ к специализированному информационному ресурсу (интернет-сайту) банка для держателей премиальных карт;
- интернет-банкинг;
- участие в специальных сезонных маркетинговых акциях, проводимых банком совместно с платежными системами (персональное уведомление клиента направлением ему информации по выбранному им каналу связи);
- скидки и специальные предложения по программам VISA World's Best Offers и MasterCard Premium Collection, а также от организаций – партнеров банка;
- мобильный банкинг;
- выпуск дополнительных платежных карт другой категории и платежной системы бесплатно или на льготных условиях и для членов семьи держателя карты;

- безакцептное периодическое списание средств на основании заявления держателя карты со счетов, открытых в банке, в погашение задолженности по кредиту данной карты;
- дополнительные банковские услуги: вклады, ПИФы, private banking, сейфовые ячейки и др. на специальных условиях;
- предоставление бонуса за расчеты в ТСП, в целях стимулирования использования карты для оплаты покупок и услуг банк может возвращать на счет держателя процент от суммы каждой произведенной им операции оплаты в ТСП; фактически банк делится межбанковской комиссией, получаемой от банка-эквайрера.

# Основные особенности карт международных платежных систем VISA Inc. и MasterCard Worldwide<sup>17</sup>

## Карты Visa старого образца



- Голограмма с изображением летящего голубя – на правой стороне карты над (или под) логотипом VISA.
- Номер карты начинается с цифры 4.
- Срок действия карты эмбоссируется под номером карты.

Он может включать дату начала и окончания срока действия. В том случае, когда дата включает только месяц и год, карта действует до последнего дня указанного месяца.

- Под датой срока действия карты эмбоссированы имя и фамилия держателя карты.
- На оборотной стороне карты, как правило, указывается адрес эмитента, контактные телефоны.

---

<sup>17</sup> В целях сокрытия конфиденциальной информации о средствах защиты пластиковых карт от подделки и компрометации автор намеренно не упоминает в статье элементы дизайна карт, несущих на себе эту функцию.

## Карты Visa нового образца



- Голограмма с изображением летящего голубя – на правой стороне карты над (или под) логотипом VISA может как присутствовать, так и отсутствовать (голограмма может также присутствовать на оборотной стороне карты).
- Срок действия карты эмбоссируется под номером карты. Он может включать дату начала и окончания срока действия карты.
- Номер карты начинается с цифры 4.
- Новый логотип VISA может располагаться в правом нижнем, правом верхнем и левом верхнем углу.
- Смарт-карты VISA нового образца могут иметь вертикальное расположение информации.

## Карты Visa Electron старого образца



- На лицевой стороне карты логотип Electron.
- Номер карты Electron начинается с цифры 4. На карте могут быть нанесены только последние четыре цифры номера карты.
- Дата окончания срока действия карты, нанесенная под номером карты, включает только месяц и год. Карта действует до последнего дня указанного месяца.
- Под датой срока действия карты могут быть нанесены имя и фамилия держателя карты. На картах Visa Electron фамилия и имя держателя карты могут отсутствовать.
- При наличии надписи ELECTRONIC USE ONLY операции с картой проводятся только с чтением магнитной полосы или чипа.
- На оборотной стороне карты могут быть размещены логотип платежной системы PLUS или иные логотипы партнеров банка-эмитента.

## Карты VISA Electron нового образца



- Новый логотип Visa Electron может располагаться в правом нижнем, правом верхнем и левом верхнем углу.
- Номер карты Visa Electron начинается с цифры 4. На карте могут быть нанесены только последние четыре цифры номера карты.
- Дата окончания срока действия карты, нанесенная под номером карты, включает только месяц и год. Карта действует до последнего дня указанного месяца.
- Под датой срока действия карты могут быть нанесены имя и фамилия держателя карты. На картах Visa Electron фамилия и имя держателя карты могут отсутствовать.
- Смарт-карты VISA Electron нового образца могут иметь вертикальное расположение информации.

# Карты MasterCard



- Платежные реквизиты карты эмбоссированны. Номер карты MasterCard начинается с цифры 5.
- Логотип MasterCard, размещенный в правом верхнем или правом нижнем углу карты. Голограмма с изображением двух перекрещивающихся полушарий – на правой стороне карты (над или под логотипом MasterCard).
- Срок действия карты эмбоссируется под номером карты. Он может включать дату начала и окончания срока действия. В том случае, когда дата включает только месяц и год, карта действует до последнего дня указанного месяца.
- Под датой срока действия карты эмбоссированы имя и фамилия держателя карты.
- На оборотной стороне карты, как правило, указывается адрес эмитента, контактные телефоны.
- Смарт-карты, выпущенные по программе mc<sup>2</sup>™ MasterCard Program, имеют закругленный правый нижний угол. Выпускаются в том числе российскими эмитентами.

*Карты MasterCard Electronic*



- Присутствует голограмма MasterCard.
- Номер карты начинается с цифры 5.
- Присутствует логотип MasterCard Electronic с пометкой 100% Electronic, информирующей об использовании карты только с чтением магнитной полосы или чипа.
- Срок действия карты эмбоссируется под номером карты. Он может включать дату начала и окончания срока действия. В том случае, когда дата включает только месяц и год, карта действует до последнего дня указанного месяца.
- Платежные реквизиты карты нанесены плоской печатью или гравировкой.
- На оборотной стороне карты, как правило, указывается адрес эмитента, контактные телефоны.

## Карты Maestro



- Эмбоссированный или нанесенный плоской печатью

или гравировкой номер карты. Номер карты начинается с цифр 5 или 6. На карте Maestro могут быть нанесены только последние четыре цифры номера карты.

- Дата окончания срока действия карты эмбоосированная или нанесенная плоской печатью под номером карты. Она включает только месяц и год. Карта действует до последнего дня указанного месяца.

- Имя и фамилия держателя карты могут отсутствовать.
- На обратной стороне карты также могут быть размещены логотипы Cirrus, Eurocheque, EDC или иные логотипы партнеров эмитента и локальных платежных систем.

- Все операции по карте Maestro должны быть проведены с обязательным условием чтения магнитной полосы карты и ввода ПИН-кода. Проведение голосовой авторизации или ввод в POS-терминал реквизитов карты Maestro вручную категорически запрещается.

## **2.2.2. Дизайн платежных пластиковых карт<sup>18</sup>**

Банковскому специалисту, занимающемуся заказом изготовления тиража платежных карт у производителя пластика, волей-неволей приходится разбираться в специфике технологий полиграфии. Познания в этой области позволят не только добиться желаемого результата качества конечной

---

<sup>18</sup> Специализированные порталы VISA Inc. и MasterCard Worldwide.

продукции и соответствия дизайна карт ожиданиям, но и оптимизировать затраты на производство, что всегда особенно актуально. Настоящий материал призван помочь освоиться в этом непрофильном для банкиров направлении.

## **Современные технологии изготовления банковских пластиковых карт**

Технология производства банковских платежных карт различается для карт с магнитной полосой и карт с микропроцессором (чипом), а также гибридных карт – с магнитной полосой и микропроцессором. По специальной технологии изготавливаются микропроцессорные карты с бесконтактным интерфейсом и со сдвоенным интерфейсом, имеющие одновременно и контактную площадку чипа и встроенную индуктивную антенну.

Основу для всех типов карт составляет листовой материал из пластмассы – поливинилхлорид (ПВХ). На определенных стадиях технологического процесса на основу припрессовывается магнитная полоса и/или имплантируется чип, наносятся элементы полиграфического оформления (краски, лаки, голографические и иные материалы), ламинат. Из основы вырубается заготовки будущих карт, на которые наносятся голограммы и панели для подписи (рис. 1 на вклейке). Готовая продукция проходит стадии контроля качества и упаковки и доставляется заказчику.

Далее более подробно описываются стадии технологического процесса, методы и материалы, используемые в изготовлении банковских пластиковых карт.

## **Предпечатная подготовка**

Предпечатной подготовкой называется процесс перевода изображения – эскиза будущей карты в технологический процесс, т. е. технологическую документацию на производство, объединяющую пожелания банка к дизайну карты, стандарты ISO и требования платежной системы, методы и технологию изготовления карт, стоимостные рамки. На данном этапе в основном и определяется, как будет выглядеть готовая карта.

## **Технологии цветной печати на пластике**

*Офсетная печать.* Этот способ печати является самым распространенным и высококачественным методом нанесения изображений на невпитывающие поверхности. Для офсетной печати используются специальные фолиевые или УФ-отверждаемые краски. При этом способе печати возможна двусторонняя многокрасочная печать в один прогон, минимизирующая временные затраты на изготовление тиража карт. Офсетная печать позволяет наиболее близко к оригиналу передавать оттенки и переходы цветов на изображениях любой сложности.

*Шелкотрафаретная печать.* Шелкотрафаретная печать или шелкография обычно применяется для печати несложных штриховых изображений и фоновой заливки. Исключительно шелкотрафаретом наносится металлизированный фон для достижения кристального блеска изображения. Дело в том, что в шелкотрафаретных золотых и серебряных красках используются гранулированные металлические порошки, в отличие от офсетных красок, где используются мелкодисперсные. Этот способ обеспечивает нанесение плотного слоя краски, что позволяет получать более яркие и непрозрачные элементы дизайна. Недостатком шелкографии является ограниченность в передаче полутоновых переходов цвета (высоколинеатурных растров) и градационного диапазона.

Промежуточной стадией процессов печати является сушка слоев УФ-отверждаемых красок и лаков ультрафиолетовыми лампами.

*Сублимационная печать (технология печати фотографических изображений).* Сублимационная печать, или термопечать, выполняется на специализированном оборудовании – принтере для печати на пластике. По данной технологии изготавливаются карты с индивидуальным дизайном, наносятся фотографии владельцев карт, их подписи и т. п. Недостаток технологии – высокая себестоимость печати, что делает непригодным технологию для изготовления больших тиражей карт.

## Отделочные процессы

*Послепечатная доработка дизайна карты.* Послепечатная доработка является важной частью технологического процесса, в которой свойства продукции кастомизируются под индивидуальные требования заказчика, например наносятся отдельные дополнительные элементы дизайна или используются уникальные технологии, о которых подробно рассказывается в следующей главе.

*Имплантация носителей информации.* Магнитная полоса наносится методом припрессовки или горячего отслаивания, физические размеры и магнитные свойства полосы соответствуют стандартам ISO.

Под микропроцессор (чип) в пластике фрезеруется ниша, в которую клеивается сам чип.

Если в функционал карты закладывается возможность бесконтактного интерфейса, между двумя листами пластика (основы) карты размещается радиоантенна, соединенная шиной с модулем-чипом (рис. 2 на вклейке).

*Ламинирование.* Заключительный процесс послепечатной обработки заключается в нанесении на лицевую и оборотную сторону окрашенного листа пластика защитной пленки (ламината). Метод ламинирования основывается на воздействии высоких температур и давления на отдельные слои листового материала до придания им свойств целостной структуры, а также дополнительной прочности и повышенной

износостойкости поверхностей. Выбор материала ламината может служить дизайнерским целям.

*Вырубка.* Из цельных листов пластика на вырубной и резательной машинах в несколько этапов вырубаются карты в соответствии с размерами по ISO-стандарту или иными заданными размерами. На этом этапе пластиковая карта приобретает окончательную форму.

*Нанесение голограммы, панели для подписи.* Операции нанесения голограммы и изображений из фольги (если это предусматривается дизайном) производится методом горячего тиснения на ламинат. Панель для подписи припрессовывается на пластик специальным устройством.

Завершается технологический процесс контролем качества продукции, сортировкой и упаковкой готовых пластиковых карт для отправки заказчику.

## **Технологии и материалы, используемые для придания картам уникальных черт**

Используя современные технологии и материалы, производитель может изготовить карты с целым рядом отличительных, запоминающихся черт, придав им такое качество, как индивидуальность. В интересах каждого эмитента привнести в карточный продукт оригинальность, выгодно отличающую его от поделок конкурентов. Для этого может быть применен прозрачный или цветной пластик, голографиче-

ская и цветная фольга, специальные пленки и краски, создающие эффекты объема, изменения цвета от угла зрения, тактильные, светящиеся, пахучие свойства и т. п.

*Прозрачные карты.* Применение прозрачного пластика или прозрачных элементов на карте является эффективным дизайнерским решением. Однако на практике дизайн на прозрачной основе – технически сложная задача. Карты должны гарантированно обслуживаться во всех банкоматах, а также восприниматься оборудованием для персонализации. Для этого используется либо цветной полупрозрачный пластик, либо определенная часть поверхности карты, контактирующая с инфракрасными датчиками оборудования, окрашивается непрозрачной краской. Очередная сложность возникает при окраске цветного полупрозрачного пластика. При наложении краски на цветной пластик цвет краски изменяется, в том числе и на просвет. Каждый производитель решает эту проблему по-своему, с применением блокирующих ИК-лучи пленок или специальной краски, и, судя по популярности продукта, успешно.

*Цветной пластик.* Времена, когда кассиров учили, что торец карты должен быть обязательно белым, канули в лету. Производители пластика для банковских карт предлагают огромный выбор цветовых решений, в том числе под цвет серебра, золота и на прозрачной основе. Цветной пластик используется в основном для дизайна, фоном которого является цвет самого пластика, или, наоборот, когда некото-

рые элементы дизайна не окрашиваются, сохраняя цвет пластика. Цветной торец карты придает дизайнерскому замыслу логическую завершенность. Однако сохраняются сложности с цветопередачей красок, нанесенных поверх цветного пластика, а так же... с наличием у производителя нужного цвета пластика.

*Металлизированные краски.* Красители с металлическим эффектом используются как для визуальной узнаваемости определенных карточных продуктов (например, категории Gold), так и для выделения элементов дизайна. В производстве используется несколько методов достижения металлического эффекта на пластике. Во-первых, окраска поверхности или отдельных элементов на базе красок из Pantone metallic. Во-вторых, использование металлизированных красителей в качестве отделочного материала поверх основного рисунка карты. Метод позволяет достичь на карте эффекта краски как в режиме RGB. В-третьих, специальным образом модифицированные краски типа металлик обладают уникальными особенностями изменения цвета в зависимости от угла зрения, а крупнозернистые краски позволяют достичь эффекта поверхности покрытой инеем.

Также используются прозрачные лаки с разными наполнителями: перламутровым, металлическим.

*Флуоресцентные краски.* Могут использоваться для отдельных элементов карты с целью их оптического выделения из общего фона рисунка карты и придания уникальных

свойств, таких как свечение в темноте или изменение цвета в зависимости от освещения или угла зрения.

*Метод горячего тиснения фольгой.* Притягивающим взгляд и придающим карте более «дорогой» вид является отделка элементами из цветной и/или голографической фольги.

В данном способе отпечаток со специального клише переносится на поверхность уже готовой карты через металлизированную фольгу методом горячего тиснения. Таким образом на карте появляется впаянный в пластик элемент фольги в форме, заданной клише. Главным достоинством горячего тиснения является возможность абсолютной передачи металлического блеска. Для горячего тиснения может использоваться голографическая, золотая, серебряная фольга, готовые голографические элементы с рисунком. Процесс производства позволяет нанесение голографических материалов и в качестве основы карты с последующей окраской. При этом необходимо учитывать, что голографические материалы, размещенные поверх ламината, легко подвергаются механическому износу при использовании карты в терминальных устройствах, что быстро приводит к потере внешнего вида карты. Решением этой проблемы является размещение фольги под ламинат.

*Карты с псевдообъемными изображениями (3D-эффект).* 3D-эффект достигается за счет печати изображения на дополнительных слоях ламината, как бы приподнимая

наиболее важные элементы дизайна, например, логотип и название банка, над фоном карты. Локально получить эффект можно за счет поднятия ламината применением УФ-лака по месту. Визуальная глубина изображения достигается даже на рисунке, выполненном оттенками одного цвета. С контрастными к фону карты цветами эффект объема значительно прогрессирует. Еще больше усилить эффект возможно, если сделать зеркальным фон карты.

*Дизайн с использованием пленок из полимерных материалов.* Еще одним способом отделки карт является закрытие фона карты готовым дизайном, в том числе и голографическим, посредством нанесения на пластик полимерной пленки с изображением (прямая аналогия с обоями). Изображение на пленке может представлять собой как абстрактный дизайнерский замысел (так называемый индустриальный дизайн), так и имитацию природных материалов. Использование пленок с изображением поможет сделать даже из стандартного дизайна эксклюзив. Определенные виды таких материалов позволяют придать каждой карте в одном тираже свой собственный, индивидуальный рисунок.

*Использование матового ламината.* Матовая поверхность карты достигается нанесением специального матового ламината, придающего карте более осязательный эффект, а также отчасти тактильный (шершавый ламинат). Совместное использование матового ламината и блеска дают очень эффектный вариант отделки карт (например, капли дождя

на стекле).

Еще одно достоинство матового ламината – на нем практически не заметны царапины, следы износа пластика.

*Голографические материалы.* Современные технологии и материалы позволяют изготовить карты с практически зеркальной поверхностью. Для этого в качестве основы фона карты используется голографическая подложка (например, фольга). Печать обычного изображения на предварительно нанесенной на пластик голографической фольге придаст карте внутреннюю глубину и свечение, обеспечиваемое проявлением голографического эффекта фольги сквозь изображение. Похожий эффект можно достичь, используя обыкновенную матовую фольгу: она создает перелив цветов радуги.

*Карты с тактильным эффектом.* Тактильный эффект достигается несколькими способами, обусловленными технологическими возможностями производителя. Например, с помощью фактурных поверхностей «зеркал» пресс-форм для ламинирования. В настоящее время используются целый ряд различных текстур поверхности карты, например «джинсовая ткань», «древесина», «камень», «бархат» и др. Также схожий с тактильным эффект дает комбинирование на поверхности карты глянцевого и матового ламинатов. Это позволяет одновременно добиться тактильного и визуального эффектов, обеспечиваемого различиями в фактуре поверхностей карты матовой и глянцевой.

Для усиления эффекта можно покрывать некоторые части

карты специальным лаком поверх ламината, что позволяет добиться иллюзии трехмерности отдельных деталей изображения. Однако данная технология не лишена недостатков: выступающий рельеф из лака механически стирается при активном использовании.

*Карты с ароматом.* Карте можно придать легкий аромат, осязаемый, если карту немного потереть. Ароматические вещества добавляются в красители, находящиеся под ламинатом, что делает обязательным использование матового ламината, имеющего микроскопические отверстия для выделения запаха. Ароматные свойства, к сожалению, не долговечны и сохраняются около трех месяцев.

*Термочувствительные карты.* Эти карты способны менять цветовой оттенок изображения при прикосновении к поверхности карты теплой руки. Эффект достигается за счет использования специальных термохромных красок, чувствительных к изменению температуры. Такая карта изготавливается в несколько этапов: на окрашенную подложку печатается основной рисунок карты, следующим слоем наносится термохромная краска, реагирующая на тепловое воздействие и имеющая свой собственный цвет. Окрашенная поверхность «закрывается» ламинатом. В итоге при прикосновении к верхнему слою карты термохромная краска нагревается и становится прозрачнее, основной рисунок карты четко проявляется в своем реальном цвете.

## **Иные нестандартные элементы дизайна**

*Цветная магнитная полоса.* Использование магнитной полосы, окрашенной определенным цветом, является уместным дополнением к цветовому решению карты. Также на поверхности магнитной полосы можно разместить текстовую информацию (например, интернет-адрес банка, контактный телефон и т. п.), выполненную цветной краской.

*Черный пластик.* Дизайн карты, выдержанный в темных тонах с превалирующим черным цветом, ассоциируется с элитными карточными продуктами премиальной категории: American Express Centurion, MasterCard World Signia, Visa Infinite. Наряду с этим очень эффектны вариации окраски фона черным цветом с добавлением крупнозернистого металла (эффект звездного неба), тиснение золотой и серебряной фольгой.

*Контактная площадка чипа.* Контактную площадку чипа возможно отделать в цвет золота или палладия (серебряный цвет), превратив в эффектный элемент дизайна карты.

## **Новейшие технологии полиграфии**

*Карты со стерео– (объемным) и варио– (меняющимся) изображением.* Одно из принципиально новых технологических решений, адаптированное под стандарты для банковских карт. Такие картинки известны нам с детства как «пе-

реливашки». Стерео– и вариоэффекты достигаются использованием лентикулярной печати.

Технология стерео и варио позволяет увидеть объем, глубину и «многоплановость» объектов. Возможно применение таких зрелищных эффектов, как стерео, варио, зум, анимация, морфинг, а также совмещение нескольких стерео/вариоэффектов в одном изображении. Практически любой анимационный эффект, который воспроизводится на компьютере, можно перенести на лентикулярный лист.

Лентикулярный (линзовый) растр позволяет использовать следующие визуальные эффекты.

*Стерео* – ярко выраженный эффект объема композиции или объекта. Этот эффект основан на том, что при просмотре полученного стереоизображения один глаз видит объект с одного ракурса, другой – с другого. Таким образом, объект видится так, как будто находится очень близко к смотрящему. Для создания стереоэффекта необходима многоракурсная съемка или 3D-моделирование. Одной из разновидностей стереоэффекта является так называемое псевдостерео. Эффект основан на взаимном смещении слоев композиции относительно друг друга и перекрытии одного изображения другим. Псевдостереоизображение обладает преимуществом создания визуально объемного изображения из плоских предметов.

*Варио (Flip)* – эффект смены одного изображения другим при изменении угла зрения. Для качественной смены карти-

нок используется не более двух-трех изображений.

*Анимация* – одна из разновидностей вариоэффекта, т. е. при изменении угла зрения картинки последовательно сменяют друг друга. В лентикулярный растр можно добавить порядка 10–15 сменных кадров.

*Zoom* – анимационный эффект увеличения/уменьшения объекта изображения.

*Морфинг* – анимационный эффект плавного превращения одного объекта в другой (например, гусеницы в бабочку, мужчины в женщину). Эффект достигается при смене угла зрения.

*Карты с дополнительным функционалом.* Платежной системой VISA Inc. анонсирована возможность выпуска карт с имплантированным в пластик миниатюрным элементом питания, дающим возможность подключить встроенный LED-фонарик или микрочип, позволяющий проигрывать музыкальную или речевую запись.

Реализована идея наделения карты свойствами увеличительного стекла за счет придания определенной ограниченной поверхности карты формы линзы.

*Карты с бесконтактным интерфейсом.* Банк Москвы первым из российских банков внедрил карточный продукт с функцией безналичной оплаты проезда в московском метрополитене (карта «БОП»). Недавно выпуск аналогичного по функционалу кредитного продукта анонсировали Ситибанк и Мастер-банк. Функция оплаты реализована посредством

технологии микро процессорной карты с радиочастотным интерфейсом, который обеспечивает взаимодействие карты и считывающего устройства на турникете на расстоянии до 10 см. Карты с бесконтактным интерфейсом получают все большее распространение на рынках разных стран. Более 80% бесконтактных карт из 200 млн, выпущенных в мире, базируются на использовании технологии MIFARE (ISO 14443A). Данная технология является на сегодня одной из самых перспективных. Применение бесконтактных карт не ограничивается транспортными приложениями и позволяет проводить офлайн-платежи небольших сумм в местах, где приоритетно время выполнения операции, хранить и использовать платежную, идентификационную и иную информацию. Запись данных для различных приложений производится в 16 независимых зонах памяти карты и обеспечивает следующий функционал с возможностью его расширения:

- оплата проезда в общественном транспорте;
- оплата проезда по платным автомагистралям;
- мини-платежи за услуги и товары (электронный кошелек);
- идентификация владельца карты в системах разграничения доступа;
- оплата таксофона;
- оплата парковки;
- оплата авиабилетов;
- банковская платежная карта;

- локальная система расчетов на территории организации;
- оплата коммунальных и иных услуг.

Несмотря на то что бесконтактный интерфейс является исключительно технологическим функционалом таких карт, эта особенность всегда подчеркивается в дизайне, в том числе специальными логотипами платежных систем MasterCard OneSmart PayPass, VISA PayWave (рис. 3 на вклейке).

## **Требования международных платежных систем Visa Inc. и MasterCard Worldwide к дизайну карт**

### **Реализация идеи в пластик**

Путь реализации дизайнерской идеи в пластиковую карту состоит из следующих шагов. Первый шаг: изучение стандартов дизайна платежной системы для выработки понимания, что можно сделать, что нужно сделать, а что сделать нельзя. Стандарты дизайна в оригинале можно найти на специальных интернет-ресурсах платежных систем.

Второй шаг: выбор сертифицированного производителя и компании, занимающейся персонализацией карт (карты могут быть персонализированы и на собственном оборудовании эмитента (in-house) при условии сертификации резуль-

татов персонализации платежной системой), и подготовка эскиза дизайна карты. Перечень сертифицированных вендоров приведен также на интернет-сайтах платежных систем.

Шаг третий: сертификация дизайна карты платежной системой на соответствие стандартам ISO, правилам и требованиям самой платежной системы, утверждение дизайна к производству тиража карт.

Далее дело за производителем: он должен изготовить тираж карт в строгом соответствии с утвержденным дизайном. Заключительным этапом «легализации» нового дизайна, дающим право на выпуск карт, является утверждение платежной системой персонализированного образца карты.

Срок реализации творческого замысла до его воплощения в пластик зависит от многих условий. На срок может влиять загруженность фабрики заказами, сложность технологии изготовления конкретного заказа (используемые в производстве технологические процессы и методы), объем заказа, сроки сертификации образцов платежными системами, доставка и таможенное оформление груза в случае выбора иностранного производителя, даже государственные праздники страны местонахождения фабрики. Поэтому не многие вендоры берутся прописывать в договорах жесткие сроки изготовления тиража или указывают сроки «с запасом». По опыту можно сказать, что реально отечественные производители выполняют обязательства в течение двух месяцев; компании, фабрики которых находятся за границей, от двух

до трех месяцев. Добавить срок могут замечания к дизайну со стороны платежных систем, на устранение которых фабрике потребуется время.

## **Стандарты дизайна карточных продуктов Visa и MasterCard<sup>19</sup>**

Стандарты дизайна карточных продуктов Visa и MasterCard исторически имеют много общего, что позволило создать некий собирательный образ банковской платежной карты, привычный к восприятию и держателям, и кассирам, принимающим карты к оплате. Наряду с этим продуктовая линейка обеих платежных систем постоянно прирастает новыми карточными продуктами, отвечая на современные требования рынка и идя в ногу с технологическими новациями. Об отличительных особенностях дизайна действующих и перспективных карточных продуктов Visa и MasterCard пойдет речь в данной главе.

### **1. Стандарты дизайна карт Visa**

Дизайн карт Visa может быть горизонтально или вертикально ориентированным для карт с микропроцессором; для карт с магнитной полосой возможен только горизонтально ориентированный дизайн. К продуктам категории Classic,

---

<sup>19</sup> В целях сокрытия конфиденциальной информации о средствах защиты пластиковых карт от подделки и компрометации автор намеренно не упоминает в статье элементы дизайна карт, несущих на себе эту функцию.

Platinum, Business, Corporate и Purchasing применимы стандартные правила VISA Inc., в основном регламентирующие физические размеры областей лицевой и оборотной сторон карты, отведенных для размещения элементов дизайна и защиты от подделки. В частном случае продукт Visa Business может выпускаться по стандарту карты категории Gold и называться Visa Business Gold, а также по стандарту Platinum для Visa Business Platinum соответственно.

Логотип платежной системы VISA не может располагаться в левом нижнем углу карты. Название карточного продукта, например Gold или Platinum, обязательно требуется указывать на лицевой стороне карты для продуктов Visa Signature, Visa Infinite, Visa Business, Visa Corporate, Visa Purchasing. При этом название продукта должно следовать вместе с названием платежной системы (например, Visa Platinum) либо с названием банка или аффинити/кобренд-партнера (например, BANK NAME Platinum card).

*Премияльные продукты.* Платежная система устанавливает ограничения на использование золотой краски в дизайне всех типов карточных продуктов, за исключением Visa Gold, и применение золотого цвета в логотипах и названиях банка и/или партнера банка по аффинити/кобренд-программе. На лицевой стороне карт Visa Gold площадь, окрашенная цветом золото, должна занимать не менее 75%.

Вся площадь обратной стороны карты Visa Gold за исключением магнитной полосы и полосы для подписи держателя

должна быть полностью окрашена цветом золото. Тапирование (покрытие эмбооссированных символов цветом) должно выполняться только золотым или черным цветом.

Стандарты по изготовлению карточного продукта Visa Infinite отличаются использованием уникальной голограммы Two-part Dove Design Hologram. Эмитентам предоставляется выбор в использовании стандартных вариантов дизайна Visa Infinite или собственных разработок дизайна. На оборотной стороне карты Visa Infinite должен располагаться телефонный номер службы поддержки клиентов банка-эмитента и/или бесплатный телефонный номер Visa Int. Service Center.

*Размещение дополнительных товарных знаков и названий.* Размещение на карте Visa символа PLUS уведомляет держателя карты о возможности воспользоваться сетью банкоматов системы PLUS. Возможность использования карты в системе PLUS обусловлена участием эмитента в программе PLUS. Логотип может быть размещен как на лицевой, так и на обратной стороне карты в определенных правилами размерах. Помимо размещения логотипов платежных систем на карте возможно поместить логотипы спонсируемых платежной системой мероприятий (Олимпийские игры, иные спортивные и общественные мероприятия). Логотипы предоставляются самой платежной системой через официальные источники, карты с такими логотипами проходят дополнительно согласование и утверждение. Также на картах

Visa, имеющих бесконтактный интерфейс с карт-ридерами, должны быть размещены логотипы продукта VISA PayWave по определенному правилам стандарту. Стандарты распространяются и на изображения на стикерах по обслуживанию карт в торгово-сервисной сети. Бренд VISA PayWave может дополняться легко узнаваемым знаком Contactless Indicator – изображением расходящихся радиоволн.

*Использование голограмм.* Для классических продуктов Visa используется стандартная голограмма Dove Design Hologram с изображением голубя. Для мини-карт используется соответственно голограмма меньшего размера Mini Dove Design Hologram. Голограмма может быть размещена как на лицевой стороне карты, так и на обороте.

*Виртуальные карты.* Название «виртуальная карта», прижившееся в русском языке, не раскрывает полностью суть продукта, лишь отождествляя его с интернет-средой. Более лаконичный английский язык определяет продукт как Virtual Account Reference card, делая акцент на альтернативный механизм доступа к счету, или источник информации, достаточной для совершения транзакции в сети Интернет или MO/TO. Производитель пластика и эмитент виртуальной карты должны выполнить следующие основные требования:

- использовать дизайн, отличный от стандартных платежных карт;
- персонализировать карты информацией, достаточной

для проведения транзакции.

На виртуальных картах не должны использоваться логотипы VISA и VISA Electron, позволяющие ассоциировать карту с классическими продуктами для оплаты в реальной сети. На карте не должно быть эмбоссированной информации, магнитной полосы, чипа, панели для подписи, телефонов клиентской поддержки VISA International Service Center. На усмотрение эмитента на карте может быть размещена надпись «VISA Virtuon». Виртуальная карта также может представлять собой screen image – изображение на экране монитора (например, платежные реквизиты карты предоставляются посредством индивидуального доступа к интернет-ресурсу банка, посредством распечатки на чековой ленте банкомата и т. п.).

*Мини-карта.* Мини-карта представляет собой уменьшенную копию карт VISA и VISA Electron со всеми присущими классическим картам требованиям к дизайну (за исключением физических размеров) и стандартам защиты от подделки. Мини-карты могут выпускаться как самостоятельным продуктом, так и в дополнение к классическим картам. Карточные продукты VISA Signature и VISA Infinite не могут выпускаться на мини-картах. Мини-карты, выпускаемые в дополнение к стандартным картам, должны соответствовать категории карты (например, Мини VISA Gold выпускается только к стандартной VISA Gold) и иметь одинаковый срок действия. Функциональное использование мини-карт огра-

ничено POS-терминалами, считывающими магнитную полосу или чип; мини-карты физически невозможно использовать в банкоматах или терминалах самообслуживания. На прилинкованных мини-картах фамилия пользователя и номер карты могут отличаться от информации на стандартной карте. Для классических продуктов мини-карт используется Mini Dove Design Hologram, мини-карты не эмбоссируются, обязательна надпись Electronic use only, логотип системы PLUS не размещается на таких картах, поскольку мини-карты не обслуживаются в банкоматах.

## **2. Стандарты дизайна карт MasterCard**

*Премиальные продукты.* Использование цвета «золото» на MasterCard Standard или иных продуктах MasterCard за исключением Gold MasterCard, запрещено. (Исключение составляет ряд продуктов Corporate, не представленных на российском рынке.) Названия банка-эмитента или аффили-ти/кобренд партнера, их торговые марки и логотипы, а также название программы могут быть нанесены цветом «золото» на лицевой стороне карты. Возможно использование золотого цвета для окраски контура карты по периметру. Более подробно стандарты дизайна карт приведены в следующей таблице.

1. Рекомендуемый стандарт Gold MasterCard	Использование названия продукта Gold рекомендуется, но не обязательно. Цвет «золото» — основной цвет карты для лицевой и оборотной сторон. Подложка черного или золотого цветов, изготовленная из черной или золотой фольги, разрешается для лицевой стороны карты с соответствующими ограничениями по пантонам, с обязательным сохранением зрительного позиционирования продукта как категории Gold. Использование иных цветов на Gold MasterCard разрешено только для нанесения названия банка-эмитента или аффили-ти/кобренд партнера, их торговых марок и логотипов, названия программы и т.п.
2. Дизайн Gold MasterCard по усмотрению банка-эмитента	Банки-эмитенты Европейского региона могут использовать дизайн собственной разработки безотносительно требований к использованию золотой краски. Однако для эмитентов, отказывающихся от использования золотой краски, обязательно указание названия продукта Gold на лицевой стороне карты и использование золотой голограммы MasterCard
3. Рекомендуемый стандарт Platinum MasterCard, World Signia MasterCard (для Северной Америки и Европы)	<p>Название эмитента и его логотип могут быть выполнены в цвете, черным цветом или серебряной фольгой в верхнем левом углу карты. Если банк-эмитент не идентифицируется на лицевой стороне карты названием или логотипом, следующая надпись должна быть нанесена на заднюю сторону карты: «This card is issued by BANK NAME pursuant to license by MasterCard».</p> <p>Название программы Platinum может быть выполнено серебряной фольгой «silver rainbow» или белым цветом справа сверху лицевой стороны карты. Эмитентам Европейского региона рекомендовано использовать название программы Platinum. Подложка карты должна быть выполнена цветом «платина металлик». Если этот цвет применяется частично, то в этом случае выполняется градиентный переход к цвету «платина металлик» в соответствии с установленными требованиями.</p> <p>Platinum MasterCard может нести полноразмерный, в край карты, или локальный рисунок (изображение) на лицевой стороне карты. Такой дизайн должен использовать один или несколько характерных черт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• золотой завиток по краю;</li> <li>• торговый знак продукта Platinum — стилизованная буква P. Может быть выполнена печатью или фольгой «silver rainbow» в строго определенном месте по центру карты.</li> </ul> <p>Логотип MasterCard расположен сверху и имеет окантовку белого цвета. Голограмма MasterCard используется только серебряного цвета.</p> <p>Для таширования рекомендуется применять серебряную плен-</p>

	<p>Название и логотип аффинити/кобренд партнера разрешается наносить вместе с названием банка-эмитента только для карт без чипа. Если присутствует чип, торговый знак Р сдвигается вправо.</p> <p>Цвет обратной стороны карты должен быть такой же, как и лицевой</p>
4. Дизайн Platinum MasterCard по усмотрению банка-эмитента	<p>Название продукта «Platinum» и название эмитента может быть выполнено любым цветом или фольгой «silver rainbow».</p> <p>Если банк-эмитент не идентифицируется на лицевой стороне карты, следующая надпись должна быть нанесена на заднюю сторону карты: «This card is issued by BANK NAME pursuant to license by MasterCard»</p>
5. Дизайн World Signia MasterCard	<p>Банк-эмитент World Signia MasterCard может использовать стандартный дизайн из двух вариантов. Есть три отличительных атрибута продукта: название продукта «World Signia», изображение земного шара, дуга. Название продукта «World Signia» всегда наносится краской цвета «золото». Размещение названия продукта производится в двух вариантах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в верхнем левом углу лицевой стороны карты, в случае если название эмитента не печатается на лицевой стороне карты;</li> <li>• в верхнем правом углу лицевой стороны карты, справа от земного шара, если название эмитента присутствует.</li> </ul> <p>Название эмитента размещается в левом верхнем углу и наносится черным или синим цветом. Если банк-эмитент не идентифицируется на лицевой стороне карты, следующая надпись должна быть нанесена на заднюю сторону карты: «This card is issued by BANK NAME pursuant to license by MasterCard».</p> <p>Рисунок с изображением земного шара и дуга печатаются по стандартному шаблону. Логотип MasterCard расположен внизу на подложке синего цвета, голограмма MasterCard только золотая.</p> <p>Оборотная сторона синего цвета. Обязательно должен быть напечатан номер телефона службы поддержки клиентов — World Signia customer service.</p> <p>По желанию эмитента на лицевой стороне карты может располагаться подпись клиента, нанесенная гравировкой или термически золотой краской под ламинат</p>
6. Дизайн премиального продукта MasterCard по усмотрению	<p>Эмитенты вправе самостоятельно разработать как дизайн, так и набор дополнительных услуг к премиальному продукту и программам для VIP-клиентов. В этом случае название продукта «World Signia» не может быть использовано на карте, а эмитент должен предложить и зарегистрировать альтернативное название</p>

*Размещение дополнительных товарных знаков и названий.* Логотипы Maestro и Cirrus могут быть размещены на картах европейских эмитентов только в полноцветном виде под ламинатом.

Строго рекомендуется, чтобы логотипы Maestro или Cirrus размещались на лицевой стороне карты в нижнем правом углу. Логотип Cirrus на картах MasterCard может располагаться только на оборотной стороне карты. Расположение логотипов Maestro и Cirrus на одной карте возможно при условии, что логотип Maestro располагается на лицевой стороне карты, логотип Cirrus – на оборотной.

Эмитенты могут использовать рекламные слоганы или другие надписи на лицевой стороне карты, если эти элементы напрямую относятся к эмитенту и/или аффинити/кобренд-партнеру. Эмитент должен предоставить в письменной форме доказательство, что торговая марка является его собственностью. Рекламный слоган может содержать почтовый адрес (эмитента или партнера), номер телефона, интернет-адрес или e-мэйл, юбилейную надпись (например, «НАМ 10 ЛЕТ!» – такие карты выпускаются на период не более двух лет).

MasterCard Worldwide, являясь официальным спонсором FIFA World Cup – чемпионата мира по футболу на кубок Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА) и чемпионатов, проводимых UEFA Champion League – Лигой чемпионов УЕФА, предлагает эмитентам размещать

на картах как официальную символику этих мероприятий, так и использовать готовые дизайны карт с футбольной тематикой.

Если эмитент желает подчеркнуть специфику продукта MasterCard, название продукта может быть размещено на лицевой стороне карты (например, «Gold MasterCard, debit card»). Эмитенты не имеют права использовать в названии продукта слово «World» или иные слова, ассоциирующиеся с карточным продуктом MasterCard World Signia.

Эмитент может нанести на карту телефон службы клиентской поддержки MasterCard Global Service или указать ссылку на официальный сайт MasterCard [www.mastercard.com](http://www.mastercard.com), где держатель карты может найти телефоны клиентской поддержки MasterCard в стране пребывания. Также рекомендуется указывать на картах телефон локальной службы клиентской поддержки эмитента.

*Карточные продукты семейства One SMART MasterCard.* Для целевого рыночного позиционирования, адресного распространения и продвижения, карточные продукты MasterCard с микропроцессором (чипом) объединяются в семейство под единым программным брендом OneSMART. Название программы One SMART размещается на лицевой стороне карты. Для оборотной стороны таких карт действуют стандарты как для классических продуктов MasterCard.

MasterCard предлагает специальный набор выразительных, клиентоориентированных дизайнов карт для начинаю-

щих OneSMART программу эмитентов. Предлагается шесть дизайнов, различающихся цветовыми решениями, для более точного нацеливания на разные категории клиентов. Эти дизайны не являются обязательными: эмитент может выбрать как из предлагаемых дизайнов, так и реализовать собственный, основываясь на стандартах MasterCard, предъявляемых к картам семейства OneSMART.

Для удобства имплементации программы OneSMART стандартные дизайны скачиваются со специального интернет-ресурса MasterCard. Эти дизайны не могут быть использованы для иных карточных продуктов MasterCard, без названия программы OneSMART.

Логотип MasterCard рекомендуется размещать в нижнем правом углу лицевой стороны карты под голограммой.

*mc<sup>2</sup>™ MasterCard.* Программа mc<sup>2</sup>™ разработана как часть решений MasterCard OneSMART для микропроцессорных карт. Карты mc<sup>2</sup>™ нацелены строго на определенную аудиторию пользователей – молодых, технически продвинутых специалистов и менеджеров. Для всех остальных целевых групп эмитенты должны использовать другие продукты OneSMART. Для помощи в имплементации продукта mc<sup>2</sup>™ разработаны специальные требования к дизайну: карта mc<sup>2</sup>™ изготавливается на пластике, обладающем уникальной чертой – нижний правый угол карты обрезан и закруглен (рис. 4 на вклейке). Эта черта отличает продукт

mc<sup>2</sup>™ от всех остальных продуктов семейства MasterCard. Следует знать, что, поскольку карты mc<sup>2</sup>™ своей инновационной формой не удовлетворяют стандарту ISO, MasterCard не может гарантировать корректное обслуживание этих карт в терминальном оборудовании и банкоматах. Для оборотной стороны таких карт действуют стандарты как для классических продуктов MasterCard.

MasterCard предлагает семь готовых дизайнов карт mc<sup>2</sup>™. Использование стандартного дизайна не является обязательным условием. Предлагаемый MasterCard для программы mc<sup>2</sup>™ дизайн не может быть использован эмитентами для производства иных карточных продуктов. Название продукта mc<sup>2</sup>™ может быть размещено только на картах, удовлетворяющих требованиям MasterCard к программе mc<sup>2</sup>™ MasterCard OneSMART. Логотип mc<sup>2</sup>™ наносится по стандарту MasterCard. Логотип MasterCard должен размещаться в верхнем правом углу на лицевой стороне карты.

Исходя из опыта добавлю, что для персонализации карт mc<sup>2</sup>™ потребуется модернизация эмбоссера.

*Карта с альтернативным дизайном MasterCard Alternative Card Form (MACF).* Карта MACF представляет собой платежную карту с ограниченным функционалом и формой, отличающейся от стандарта ISO 7810. Она не применяется в банкоматах и терминалах самообслуживания CAT (Cardholder Activated Terminal), о чем держателя предупре-

ждает надпись на оборотной стороне карты. Продукт позиционируется как карта-компаньон, дополняющая и входящая в комплект стандартной карты любой категории и в обязательном порядке прилинкованная к ней. Форма и размеры пластика должны позволять разместить магнитную полосу минимум с двумя треками, панель для подписи, логотип и голограмму MasterCard, обязательные элементы защиты от подделки, платежные реквизиты, наносимые эмбоссированием или идент-печатью. Вдобавок к этому обязательным условием является изготовление специального несъемного чехла для карты, защищающего магнитную полосу от повреждений и препятствующего использованию карты в банкоматах и САТ. Этим требованиям удовлетворяет специально разработанный девайс MasterCard SideCard (рис. 5 на вклейке), но банк-эмитент вправе сертифицировать собственный пластик. МАСФ может иметь тот же номер карты, что и основная, но может и отличаться номером; срок действия карты МАСФ не должен превышать срок стандартной карты. В платежных реквизитах карты должен присутствовать параметр SVC2, отпечатанный на панели для подписи. MasterCard требует предварительной регистрации программы выпуска МАСФ от банка и изготовления пилотной партии карт. Торгово-сервисные предприятия обязаны обслуживать карты МАСФ наряду со стандартными продуктами MasterCard посредством чтения магнитной полосы, чипа, голосовой авторизации. Для держателя такой карты основным

преимуществом является возможность повесить ее на брелок для ключей и с большей вероятностью не забыть, уходя из дома.

### **3. Дополнительные возможности для дизайна**

В стандартах дизайна обеих платежных систем имеются некоторые допущения, использование которых позволяет, не прибегая к дорогостоящим технологическим изыскам, придать карте индивидуальность и запоминающиеся черты:

а) карты с индивидуальным дизайном – платежные карты с возможностью нанесения на отведенную для этого часть лицевой стороны цветного изображения (рис. 6 на вклейке) на специальном оборудовании. По своим потребительским свойствам карта с индивидуальным дизайном не отличается от карточных продуктов одной с ней категории. Требования, предъявляемые к картам с индивидуальным дизайном VISA Inc. и MasterCard Worldwide, схожи и отличаются лишь деталями. Так, VISA позволяет размещать изображение на всей лицевой стороне карты на всех карточных продуктах за исключением Gold, а MasterCard на всех своих карточных продуктах без исключений. Изображение должно быть цветным. В нем не должно быть олимпийской символики, логотипов и названий мероприятий, в которых платежные системы выступают в качестве спонсоров. Банк-эмитент вправе разместить изображение или фотографию на карту с индивидуальным дизайном только при условии соответствия следующим

требованиям:

- изображение не является рекламой или саморекламой клиента;
- изображение не содержит зарегистрированных товарных знаков, названий, логотипов, телефонных номеров, e-mail и интернет-адресов, аббревиатур, символов являющихся зарегистрированными торговыми знаками третьих лиц (за исключением, если аффицити/кобренд-партнер является владельцем торгового знака);
- изображение не содержит материалов, защищенных авторским правом;
- изображение не является фотографией или рисунком публичных деятелей (музыкантов, актеров, спортсменов, политиков) и общественных мероприятий;
- изображение не содержит социально и этически нетерпимых сюжетов;
- изображение не имеет сексуальной, политической, религиозной направленности;
- изображение не несет расовой дискриминации и не содержит сцен насилия;
- изображение, содержащее фото владельца, не должно использоваться для идентификации держателя карты.

Не разрешаются любые графические изображения или элементы, отождествляемые с зарегистрированными торговыми марками платежных систем.

Карты, признанные платежными системами, противоре-

чащими этим требованиям, могут быть аннулированы.

Карты с индивидуальным дизайном позиционируются преимущественно для розничного распространения. Клиентам может быть предложен каталог с высококачественными притягивающими взгляд изображениями флоры и фауны, архитектурных шедевров, пейзажей и ландшафтов, техники и многого другого.

Такие карты могут использоваться для изготовления мелкосерийных тиражей в специфических целях, например карты к вкладам, юбилейным и праздничным датам и событиям, ориентированные на определенные целевые группы.

На продукты Business и Corporate MasterCard возможно нанесение изображений содержащих названия и логотипы коммерческих организаций без регистрации кобренд-проектов с ними;

б) размещение фотографии и подписи держателя на лицевой стороне карты является дополнительной мерой для идентификации личности держателя в точках обслуживания карт. Фотография может быть цветной или черно-белой и размещаться на лицевой или оборотной стороне карты на любом карточном продукте.

Держатель карты должен быть сфотографирован в анфас в уличной одежде (не деловом костюме), без головного убора, без очков с темными стеклами. Расположение фотографии на карте рекомендуется в верхнем левом углу или верхнем правом углу, но не должно находиться в зоне эмбоссирова-

ния карты.

Изображение подписи держателя карты размещается на лицевой стороне карты вместе с фотографией держателя. Подпись на лицевой стороне карты не заменяет обязательную подпись держателя на панели для подписи на оборотной стороне карты, а дополняет ее в целях защиты от подделки и удобства обслуживания. Подпись должна размещаться в области фотографии держателя и не залезать на зону эмбоссирования или логотипа MasterCard. Цвет подписи должен быть черный или белый и контрастировать с основным цветом карты.

Нанесение фотографии и подписи на карту не должно препятствовать соответствию карты стандарту ISO, поэтому на картах с чипом фотография размещается справа вверху лицевой стороны или на оборотной стороне карты. Наличие фотографии на карте не отменяет использование остальных средств защиты от подделки;

в) карты нестандартной формы – это карты с платежным функционалом, но отличающиеся от стандарта ISO 7810 физическими размерами, т. е. формой (рис. 7 на вклейке). Для эмитента выпуск карт нестандартной формы дает возможность дистанцировать продукт для определенного сегмента пользователей от классического продуктового ряда. Например, карточный продукт Virtual (виртуальная карта) при реализации его на пластике должен иметь нестандартную форму. На такие карты распространяются все требования к

стандартам защиты от подделки и правила персонализации. Нестандартные физические параметры не должны ограничивать платежный функционал карты, за исключением обслуживания таких карт в банкоматах и терминалах самообслуживания. Платежная система MasterCard Worldwide требует, чтобы нестандартные карты являлись дополнительными или прилинкованными к стандартной основной карте и имели срок действия не больше основной карты. VISA запрещает выпуск продуктов Visa Signature и Visa Infinite на нестандартном пластике.

Важный момент, о котором необходимо помнить при заказе карт нестандартной формы, – это особенности персонализации таких карт. Поскольку в оборудовании для персонализации карт встроен контроль соответствия размера карты ISO стандарту, как правило, карты нестандартной формы предварительно персонализируют, а потом придают карте задуманную конфигурацию. Для этого заготовки таких карт выпускаются стандартных размеров, но имеют дополнительные «отрывные» элементы, удаляемые после персонализации (рис. 8 на вклейке).

#### **4. «Ready to go» – стандартный дизайн от платежных систем**

Платежными системами разработаны стандартные дизайны карточных продуктов, которые вправе выбрать эмитент, к примеру, для выпуска тиража карт в минимально возмож-

ные сроки. Использовать стандартный дизайн очень просто: выбранный эскиз скачивается со специального сайта платежной системы и дополняется названием и/или логотипом эмитента (опять-таки по желанию). Производитель пластика помечает для платежной системы, что тираж изготавливается со стандартным дизайном, и платежная система оперативно утверждает его производство. Проблем с сертификацией готового пластика тоже не возникает. Понятно, что когда простота и скорость реализации программы по выпуску карт являются приоритетом, художественные достоинства или недостатки такого дизайна уже не обсуждаются.

## **5. Отличия в стандартах для разных регионов**

Приведенные в статье правила и стандарты дизайна карт международных платежных систем справедливы и применимы только на территории Европы и России. Во всех остальных регионах продукты платежных систем могут принципиально отличаться от европейцев-«однофамильцев». Так, некоторые карты Diners Club, выпущенные в США, имеют логотип MasterCard и могут повсеместно обслуживаться в сети двух платежных систем, включая банкоматы сети Cirrus. Все карты Visa и MasterCard китайских банков совмещены с национальной платежной системой КНР China Union Pay. На локальных рынках присутствует разнообразие продуктов для корпоративных клиентов, ряд уникальных премиальных продуктов, таких как World Elite MasterCard (рис.

9 на наклейке), Visa Signature (рис. 10 на наклейке). Дизайны карт, выпускаемых для американского, азиатского и китайского рынков, настолько своеобразны, что думается об отсутствии вообще каких-либо ограничений со стороны платежных систем. Конечно, это не так, но как еще объяснить карты Visa Gold без единого грамма золотой краски, вертикально ориентированные карты без чипов, премиальные карты с тиснением фольгой из настоящего золота и имплантацией природного бриллианта... (рис. 11, 12 на наклейке). Остается только удивляться и учить кассиров тщательнее проверять у держателей карт паспорт, а не заикливаться на характерных элементах дизайна той или иной платежной системы.

## **6. Ценообразование: на чем можно сэкономить**

Себестоимость карты является одним из важных параметров и зачастую основным, по которому выбирается производитель. Особенно этот подход практикуется при заказе самых массовых электронных продуктов для выпуска в рамках зарплатных проектов, розничного распространения и т. п. Поэтому полезно знать, за счет чего возможно снизить себестоимость карты не в ущерб ее потребительским свойствам (тем более что производитель этого не расскажет). Во-первых, на стоимость тиража напрямую влияет его объем: чем больше количество карт в заказе, тем ниже себестоимость одной карты. Во-вторых, цена зависит от количества исполь-

зуемых цветов в дизайне карты, включая цвета логотипа платежной системы, фона, надписей, дополнительных «наворотов» в виде нестандартных материалов, металлизированных красок, голограмм и т. п. Чем проще дизайн, тем дешевле он в производстве.

В-третьих, производители, чьи фабрики находятся за границей, закладывают в стоимость тиража расходы на транспортировку и таможенное оформление. Соответственно, у отечественных производителей таких расходов нет, коробки с готовым пластиком можно забрать прямо с фабрики.

Знание правил платежных систем позволит отказаться от использования на электронных продуктах чипа и голограммы.

Применительно к кредитным продуктам и картам категории Standard/ Classic и выше излишняя экономия может выйти боком. Оставим за скобками эстетическую сторону вопроса. Карты этих категорий наиболее активно используются для оплаты товаров и услуг, в том числе при выезде их держателей за границу. Не думаю, что в интересах банка оставлять для мошенников даже гипотетическую возможность польститься на простой для копирования дизайн и наладить массовый выпуск подделок.

# **Утверждение дизайна карт в MasterCard Worldwide и VISA Inc.**

Процесс сертификации дизайна карт осуществляется посредством онлайн-доступа к специализированным интернет-ресурсам, в связи с чем время на утверждение каждой итерации сертификации со стороны платежной системы регламентировано. Доступ к ресурсам открыт для вендоров, а также для всех банков – участников платежных систем независимо от статуса членства. В процедурах утверждения дизайна в VISA Inc. или в MasterCard Worldwide имеются различия, поэтому привожу описание процесса для каждой платежной системы.

## **1. Процесс утверждения дизайна в MasterCard Worldwide**

Запуск процедуры согласования дизайна карт в MasterCard Worldwide инициируется эмитентом путем выбора сертифицированного платежной системой производителя. Только участник платежной системы самостоятельно (или банк-спонсор) от имени аффилированного участника может инициировать процесс выпуска карт. Для этого он должен направить производителю заявку на выпуск карт (Plastic order form или ее произвольную форму).

Для минимизации времени на согласование и выдер-

живания графика очередности прохождения проектов в MasterCard Worldwide эмитенты или производители направляют предварительные эскизы с дизайном карт в подразделение MasterCard Worldwide – Card Design Management. Эскиз должен содержать спецификацию используемых в печати цветов (пантонов) и методов печати. Согласование предварительного дизайна необходимо для уверенности в том, что после выпуска тиража карт дизайн будет соответствовать требованиям платежной системы. Однако окончательное одобрение дизайна карт производится только по готовым образцам (proofs) от производителя после выпуска всего тиража.

После получения Plastic order form или ее произвольной формы производитель создает эскиз карты в цвете и направляет его в Card Design Management в электронном виде через систему Brand Standards OnLine или курьером. Эскизы предоставляются лицевой и оборотной сторон карты.

Card Design Management уведомляет производителя об одобрении эскиза или о необходимости его корректировки. Если корректировки необходимы, производитель выполняет их и предоставляет новые эскизы.

Утверждение эскиза со стороны платежной системы направляется производителю и эмитенту и является разрешением к печати тиража карт.

По получении утверждения эскиза производитель изготавливает тираж карт. Производитель направляет в Card

Design Management два образца карт вместе с Plastic Order Form. Одновременно с отправкой образцов в платежную систему производитель может отгрузить тираж заказчику.

## **2. Процесс утверждения дизайна в VISA Inc.**

Все дизайны карт и образцы пластика должны быть направлены в VISA Inc. для утверждения. Это правило распространяется как на все новые дизайны карт, так и на вносимые изменения в ранее утвержденные дизайны, а также на стандартные дизайны, готовые к использованию («Ready to go»).

Утверждение дизайна карты проходит посредством системы VisaOnLine Card Design Application в три стадии.

*Первая стадия:* утверждение эскизов карты (artwork), изображения в цвете (colour proof).

Производитель направляет эскизы в VISA Card design team.

VISA Card design team проверяет и утверждает эскиз в течение трех дней со дня получения эскиза.

*Вторая стадия:* сертификация неперсонализированных карт.

Производитель изготавливает пластик и направляет в VISA Card design team образцы неперсонализированных карт.

VISA Card design team проверяет образцы в течение трех дней с даты получения эскизов и утверждает неперсонализированный пластик.

Если карты изготовлены с применением каких-либо нестандартных материалов/технологий или представлены документы на регистрацию аффинити/кобренд-программы, то сертификация может потребовать больше времени.

*Третья стадия:* сертификация персонализированных карт – final approval.

Компания по персонализации или эмитент готовят персонализированные образцы пластика по одной карте для каждого продукта и направляют в VISA Card design team.

VISA Card design team проверяет пластик в течение трех дней с даты получения пластика и направляет эмитенту документ об успешной сертификации – final approval.

При обнаружении несоответствия стандартам ISO или правилам платежной системы на любой из стадий VISA Inc. направляет соответствующее письмо эмитенту и производителю с замечаниями для их устранения.

## 2.3. Потребительские кредиты. Кредитные карты

### Кому кредит? Кому карту?

Иногда можно услышать такое мнение: «Кредитная карта – это тот же потребительский кредит, только с помощью банковской карты». На первый взгляд может показаться, что это действительно так, однако более глубокий анализ этих продуктов позволяет понять, что это утверждение ошибочно. Безусловно, из всех кредитных продуктов они наиболее похожи друг на друга (как правило, оба вида кредита предполагают получение наличных денежных средств, являются беззалоговыми и т. д.), но у них есть и существенные отличия. Сформулируем три самых важных из них.

1. Кредит подразумевает обязательное наличие цели использования денежных средств (например, ремонт, обучение, путешествие и т. д.), в то время как кредитная карта выступает, как правило, резервным инструментом трат (в случае непредвиденных расходов).

2. Кредит предполагает разовое получение денежных средств, в то время как кредитная карта представляет собой возобновляемую кредитную линию.

3. Кредит наличными невозможно продать клиенту, если

у него не сформирована индивидуальная потребность в нем, в то время как кредитную карту опытный продавец может продать любому клиенту.

Через призму этих отличий нужно смотреть на формирование продуктового предложения, целевую аудиторию и само продвижение этих продуктов.

### **2.3.1. Особенности формирования нового продуктового предложения по кредитным картам и потребительским кредитам**

Концепция кредитной карты или потребительского кредита как финансового продукта достаточно сложна с точки зрения ее восприятия потребителем. Оба продукта являются финансовыми инструментами и остаются по своей сути продуктами неосязаемыми и нематериальными, в результате чего потребителям соотносить стоимость продукта и сам продукт достаточно нелегко. Дополнительной сложностью является тот факт, что, как и в случае со многими финансовыми продуктами, преимущества именно кредитной карты не очевидны для многих потенциальных клиентов в краткосрочной перспективе.

Существует достаточно большое количество работ, которые представляют собой базу для анализа составляющих, в

том числе финансового продукта. Так, еще Филип Котлер<sup>20</sup> выделяет в своих работах:

- ядро продукта, которое является основной целью приобретения продукта;
- классовые характеристики продукта;
- ожидаемые характеристики;
- дополнительные и потенциальные характеристики продукта.

Таким образом, продукт может рассматриваться как набор основных характеристик, которые обеспечивают удовлетворение основных потребностей потребителей. Кроме этого, продукт наполняется набором дополнительных характеристик, которые позволят ассоциировать тот или иной продукт с тем, кто его поставляет на рынок, отличать от конкурирующих продуктов на рынке и в некотором смысле делать его особенным или уникальным. Концепция же потенциальных характеристик продукта подразумевает, что продукт будет наделен новыми характеристиками в будущем, что позволит поставщикам продуктов в дальнейшем себя дифференцировать в зависимости от конъюнктуры рынка.

В случае с кредитной картой ядром и классовыми характеристиками продукта могут быть такие его свойства, как возможность пользоваться возобновляемой кредитной линией при необходимости и платить проценты за пользо-

---

<sup>20</sup> Kotler P., Marketing Management: Analysis, Planning and Control (1994).

вание кредитом только в случае фактического использования кредитных средств. Дополнительными характеристиками кредитных карт могут быть, например, наличие льготного периода кредитования, возможность управления счетами с использованием Интернета и мобильной связи и т. п. В случае потребительских кредитов ядром будет, например, минимальный и максимальный размер кредита и срок получения кредита; классовыми характеристиками – диапазон процентных ставок, их тип (фиксированная или плавающая), наличие или отсутствие ежемесячных комиссий и т. п. Дополнительными характеристиками могут быть комиссии или мораторий на досрочное погашение, наличие страховых программ. Потенциальными характеристиками могут быть какие-либо свойства продукта, планируемые банком к внедрению в будущем с целью выделения продукта на рынке (например, возможность подать заявление на увеличение кредитного лимита через Интернет, без обращения в банк). Фактически это долгосрочная стратегия развития продукта.

Таким образом, стратегия управления продуктом должна фокусироваться на определении основных характеристик продукта (ядра и классовых характеристик) и развитии второстепенных характеристик, необходимых в данный момент в соответствии с текущими требованиями и в будущем в соответствии с тенденциями развития рынка.

Существует два аспекта, которые существенно влияют на продуктовую стратегию позиционирования кредитных карт

и потребительских кредитов на рынке и его особенности.

*Обратное потребление продукта:* в отличие от нефинансовых продуктов, где продукт зачастую сначала производится, а потом потребляется, рассматриваемые нами продукты сначала потребляются (оформляются в отделении банка), а лишь затем «производятся» (выдается кредит или кредитная карта). Таким образом, клиент заранее не знает, что он приобретает и насколько цена, которую он платит за данный продукт, соответствует тому продукту, что он получит в перспективе. Данный факт необходимо учитывать в ценообразовании продукта.

*Гетерогенность качества:* качество предлагаемого продукта зависит в первую очередь от качества работы персонала банка, вовлеченного в обслуживание продукта. В результате потенциально возможен большой разброс в качестве обслуживания и, соответственно, качестве продукта. И, оформляя кредитную карту в банке, клиент будет оценивать качество продукта не столько по дизайну карты и размеру кредитной линии, сколько по оперативности банка в оформлении ему кредитной карты, а также то, насколько новый продукт поможет решить его обычные жизненные проблемы.

Поэтому все больше банков свою продуктовую стратегию сводят не просто к абстрактному продуктовому конструктору («мы придумали, а вы – выбирайте»), а обучают свой персонал помогать клиентам сделать выбор того продукта, кото-

рый действительно удовлетворит его потребности<sup>21</sup>. Например, банк проводит рекламную кампанию по потребительским кредитам, и приходит клиент, которому нужен «кредит до зарплаты», т. е. кредитная карта. Важно, чтобы сотрудник отделения банка правильно выявил потребность клиента и предложил ему именно кредитную карту, а не кредит, который не решит проблему клиента, а, возможно, только ее усугубит.

После того как намечены основные аспекты продуктовой стратегии, ключевым этапом становится разработка самого продукта. Можно выделить два основных направления разработки новых продуктов.

*Инновации.* В данном случае разрабатываемый продукт будет абсолютно новым как для банка, так и для рынка. Следует отметить, что инновации в финансовом секторе достаточно редки. В части кредитных карт, как правило, инновации возможны только в связи с изменениями технологий платежных систем (например, разработка технологии карт Pay Pass) или серьезными изменениями законодательства. В части потребительских кредитов инновации возможны по целям и способам предоставления кредита (например, выдача кредита через интернет-банк).

*Новый продукт в организации.* В данном случае продукт на рынке уже существует, но отсутствует в конкретной ор-

---

<sup>21</sup> Hugh Croxford, Frank Abramson, Alex Jablonowski. «The Art of Better Retail Banking: Supportable Predictions on the Future of Retail Banking», 2005.

ганизации. В отличие от инноваций данный вид разработки новых продуктов, с одной стороны, менее интересен рынку и, как следствие, может принести меньше прибыли, но с другой – и менее рискован, поскольку продукт на рынке уже существует, в связи с чем можно перенять или модернизировать технологию конкурента, а также учесть все ошибки, которые были допущены при реализации аналогичных продуктов другими банками.

Поскольку и в России, и за границей кредитные карты и тем более потребительские кредиты существуют уже достаточно давно, то разработка продукта сводится к созданию своей версии данного продукта на рынке.

Рассмотрим основные этапы формирования продуктового предложения<sup>22</sup>. На *первом этапе* необходимо сформулировать, какова *цель внедрения в банке нового продукта* по кредитным картам или потребительским кредитам, поскольку от целей будет зависеть, какие средства и ресурсы необходимо будет отвлекать на внедрение и обслуживание продукта в конкретной финансовой организации. Так, отвлечение средств и ресурсов будет существенным, если банк ставит перед собой цель стать лидером на рынке (в сегменте рынка), и оно будет гораздо менее существенным, если банк планирует иметь продукт в продуктовой линейке с целью удовлетворения потребностей уже существующих клиентов (например, топ-менеджеров предприятий, находящихся в банке

---

<sup>22</sup> Hamilton W., Management of new products (2006).

на корпоративном обслуживании и одновременно пользующихся услугами банка в качестве физических лиц).

На *втором этапе* разрабатывается структура продукта, которая включает в себя:

- ценовые параметры продукта;
- процесс выдачи и обслуживания продукта;
- риск-стратегию продукта.

Структура продукта может быть разработана как внутренними подразделениями банка, так и сторонней организацией, специализирующейся на разработке продуктов и услуг (внешняя консультационная компания). Важным аспектом данного этапа является включение в структуру продукта факторов, которые сделают продукт актуальным для рынка. Также необходимо учитывать опыт других банков, совпадение идеи продукта с потребностями целевой аудитории и т. д. Например, если планируется массовая выдача нецелевых кредитных продуктов, то целесообразно внедрять систему скоринга, автоматизировать запросы в кредитные бюро и т. п., в то время как при обслуживании только VIP-клиентов (например, в банке существует исключительно Private Banking) достаточно ручного процесса, поскольку каждый случай будет индивидуальным.

Все идеи, которые были разработаны на предыдущем этапе и включены в структуру продукта, *на третьем этапе* должны быть проанализированы на предмет их соответствия

сформулированной стратегии продукта, стратегии банка в целом, финансовым возможностям банка по внедрению данного продукта и пр. Процесс анализа структуры продукта может проходить в несколько этапов, включая в себя предварительный анализ (исключение заведомо неподходящих идей) и детальный анализ (включает в себя оценку операционных и финансовых возможностей, в том числе построение модели «доходов-расходов», или P&L model<sup>23</sup>).

Окончательная структура продукта, сформированная по результатам анализа, на *четвертом этапе* подлежит внедрению в виде окончательной концепции продукта и внутреннего порядка, регламентирующего взаимодействие подразделений банка между собой и с клиентами в рамках предоставления данной услуги. Кроме того, необходимо решить все технологические вопросы, связанные с внедрением услуги (доработка IT-систем, схем бухгалтерского учета, финансовой отчетности и т. п.). Одним из важнейших аспектов является позиционирование продукта на фоне других продуктов, предоставляемых банком. Например, банк уже предоставляет потребительские кредиты и готовится к запуску кредитных карт. Тогда возможно позиционирование кредитной карты в качестве нового средства кредита, который *заменяет* потребительские кредиты (кредитная карта выступает *конкурентом* потребительскому кредиту) или в качестве *дополнительного источника* кредитных ресурсов для тех си-

---

<sup>23</sup> P&L – Profit & Loss.

туаций, когда кредит не может быть предоставлен (кредитная карта выступает *дополнением* к потребительскому кредиту). На этой стадии также можно провести тестовый запуск продукта (пилотный проект) и при необходимости провести его доработку и модификацию. Однако необходимо помнить, что финансовые продукты относительно легко копируемы и тестовый запуск может предоставить конкурентам всю необходимую информацию о продукте, в результате чего к моменту полноценного запуска продукта конкурентное преимущество может быть потеряно и прибыль от запуска продукта будет существенно меньше.

На *пятой (финальной) стадии* разработки продукта решаются вопросы операционного характера: время запуска, география внедрения продукта, маркетинговая поддержка продукта (например, возможные средства ATL и BTL в рамках продвижения продукта) и т. п.

Остановимся подробнее на стратегии маркетингового продвижения. В самом начале главы речь шла о том, что кредит подразумевает обязательное наличие цели использования денежных средств (например, ремонт, обучение, путешествие и т. д.). Одной из распространенных ошибок является указание конкретной цели получения кредита в рекламе (например, «кредит на ремонт»). Исследования показывают, что, когда цель клиента не совпадает с озвучиваемой целью в рекламе, он может не ассоциировать данное предложение с собой. Именно поэтому наиболее правильным явля-

ется вариант позиционирования кредита, когда отсутствует указание цели в принципе («кредит на любые цели»).

Вспомним, что кредитная карта выступает, как правило, резервным инструментом трат (в случае непредвиденных расходов). Следовательно, в этом направлении и должна идти работа в части маркетинговых коммуникаций. Например, можно позиционировать карту как удобный инструмент для путешествий, совершения покупок и т. п.

Кредитная карта и потребительский кредит не являются неизменяемыми продуктами. В связи с постоянным изменением конъюнктуры рынка для успешного банка крайне необходимо разработать процесс регулярного мониторинга рынка с целью анализа функционирования продукта на рынке и требований самого рынка<sup>24</sup>. Данная информация позволит своевременно изменять продукт, разрабатывать новые субпродукты и прекращать функционирование старых. Таким образом, одним из ключевых аспектов успешного функционирования продукта на рынке является анализ и стратегическое управление продуктом или портфелем субпродуктов, из которых состоит кредитный продукт. Постоянное исследование рынка является важнейшим инструментом, позволяющим организации получать своевременную информацию о развитии рынка, реакции рынка на саму организацию и ее продукты.

---

<sup>24</sup> Jones C, Management practices in service industries (2007).

## 2.3.2. Управление портфелем кредитных карт

Подавляющее большинство российских банков не только не занимаются данным аспектом кредитных карт, но даже и не задумываются о необходимости портфельного управления. При этом именно управление портфелем кредитных карт позволяет не только правильно позиционировать продукт на рынке, но и выводить его на нужный уровень доходности. Практика, существующая за границей, демонстрирует, что кредитная карта может и должна быть доходным банковским продуктом.

Портфельное управление должно быть ежедневной практикой любого карточного бизнеса. Цель портфельного управления заключается в достижении стабильного развития портфеля кредитных карт и росте прибыли, получаемой как на одного клиента, так и в рамках портфеля в целом. Можно выделить следующие основные области, на которых фокусируется портфельное управление<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> *Janice Simoneau*, «Successful strategies for credit card portfolio development», *Community Banker* – July 1<sup>st</sup>, 2003. P. 80-100.

# Анализ текущих показателей портфеля кредитных карт

В форме специализированных отчетов на регулярной основе необходимо отслеживать и анализировать динамику по ключевым показателям:

- количество основных и дополнительных кредитных карт;
- разбивка карт по типам (Standard, Gold, Platinum и т. п.);
- процент активированных кредитных карт;
- процент кредитных карт, по которым были совершены транзакции, инициированные клиентом;
- процент кредитных карт, по которым в текущем месяце были совершены транзакции, инициированные клиентом;
- количество кредитных карт, по которым снизилось количество транзакций (или транзакции вообще прекратились);
- процент использования кредитного лимита в разрезе на кредитную карту (счет);
- сумма ежемесячных трат (покупок) в разрезе на одну кредитную карту (счет) в разбивке по операциям снятия наличных и покупкам товаров, работ или услуг, а также по месту совершения операций (в России или за рубежом) и категориям товаров, наиболее популярным среди держателей кредитных карт;

- процент клиентов, которые приобретают субпродукты (например, страховые продукты);
- анализ вышеперечисленных факторов в зависимости от канала привлечения клиента в банк (отделение банка, Интернет, перекрестные продажи и т. п.);
- анализ вышеперечисленных факторов в зависимости от времени нахождения клиента в портфеле.

Параллельно с этими внутренними показателями портфеля необходимо на регулярной основе анализировать взаимосвязь портфеля с текущей конъюнктурой рынка:

- доля рынка по количеству счетов (карт);
- доля рынка по количеству транзакций и оборотам по кредитным картам;
- ценовая ниша (соблюдение выбранной стратегии по ценообразованию).

Также необходимо выбрать некоторую точку отсчета (базис), на основании которой будет анализироваться последующая динамика портфеля, а также разрабатываться план развития портфеля кредитных карт.

## **Привлечение новых клиентов. Перекрестные продажи субпродуктов**

Увеличение портфеля кредитных карт является базисом

для роста его доходности. Но помимо стандартных методов продаж кредитных карт через отделения, Интернет, перекрестные продажи по другим продуктам, которые не являются портфельным аспектом, существует ряд интересных практик по привлечению новых клиентов в банки. Например, Ситибанк и Райффайзенбанк запустили программу, в рамках которой существующему клиенту предлагается рекомендовать банку новых потенциальных держателей кредитных карт и в случае одобрения банком предложенной кандидатуры получить подарок. Аналогичные программы можно инициировать и для сотрудников банка, не ответственных за продажи кредитных карт, строить перекрестные продажи субпродуктов, когда клиенту предлагается какой-либо подарок за подключение к услуге. При этом подарком в данном случае может быть, например, месяц бесплатного обслуживания или специальный тариф на ближайшие несколько месяцев.

Привлечение новых клиентов через существующих может происходить, например, путем рассылки заявлений на открытие кредитной карты вместе с выписками. Однако необходимо помнить, что любой продукт должен удовлетворять потребности клиента. Поэтому в большинстве случаев будет нерационально предлагать открыть дополнительную кредитную карту клиенту, который холост (не замужем), в то время как целевой группой может являться клиент, у которого есть семья и, возможно, существует дополнительная дебето-

вая карта в этом же банке.

## **Мотивация клиента на активирование (первичное использование) кредитной карты**

Этот этап очень важен с точки зрения управления портфелем кредитных карт. Во-первых, большинство банков взимают комиссию за годовое обслуживание по кредитной карте клиента только в том случае, если он карту активировал (или если клиент картой воспользовался). Следовательно, банк заинтересован в активации карты как минимум с точки зрения получения данного фиксированного дохода. Однако активация кредитной карты – это еще и психологический шаг со стороны клиента к лояльности по отношению к банку, и чем дольше клиент кредитную карту не активирует, тем сложнее и дороже для банка будет процесс активации. Практические наблюдения показывают, что если клиент не активировал свою карту в первые шесть месяцев с момента ее выпуска, то в более чем 90% случаев данный клиент уже является «мертвым» для банка с точки зрения использования кредитной карты.

Банк может предпринять целый ряд эффективных мер по повышению уровня активированных кредитных карт в портфеле. Наиболее распространенными являются специализированные наклейки на лицевой стороне кредитной карты,

которые призывают держателя активировать карту в течение нескольких дней с момента получения карты, объясняя это как фактор безопасности (банк уведомлен, что карта у клиента), или другие аналогичные сообщения в информационных документах, которые прилагаются к карте. Эффективной практикой является предложение со стороны банка специальных тарифов для операций, совершаемых в первый раз по кредитной карте (welcome price). Например, в течение первого месяца по определенным операциям клиенту может быть предложена специальная процентная ставка или, если банк предлагает начисление каких-либо бонусных баллов по кредитным картам, повышенные бонусы. Успешной практикой являются телефонные звонки с целью активации кредитной карты.

## **Стимулирование использования кредитных карт**

Залогом регулярного использования кредитной карты является соответствие того продукта, который предлагается банком, потребностям клиентов. Если клиент полагает, что его маржинальные издержки на получение определенного банковского продукта меньше, чем маржинальная выгода, которую он от этого продукта получает, то оплата такого продукта рациональна с точки зрения клиента. Таким образом, банку необходимо на регулярной основе анализировать,

насколько тарифы на кредитные карты соответствуют текущей конъюнктуре рынка и насколько восприятие клиентом ценности продукта соответствует аналогичному восприятию продуктов конкурентов.

Можно выделить несколько важнейших направлений развития в данной области управления портфелем кредитных карт.

*1. Работа с клиентами, которые активировали свою карту, но так и не совершили никакой операции по карте.* Таким клиентам может быть предложен определенный подарок в случае, если они совершат покупку на определенную сумму или сделают несколько покупок.

*2. Специальные акции, действующие для всех клиентов и сопровождающиеся широкой ATL- и BTL-поддержкой,* в рамках которых клиентам анонсируется возможность выиграть какой-то уникальный приз. Фактически клиентам предлагается делать как можно больше покупок в течение определенного периода времени. Эффективность подобных акций существенно увеличивается, когда акция сочетает простой механизм, эффективную коммуникацию и привлекательные призы первого и второго уровней (главный приз и второстепенные).

*3. Развитие дисконтной программы.* Возможность доступа к пулу скидок в рамках партнерских отношений банка и торговых организаций может существенно увеличить объемы операций по кредитным картам и повысить лояльность

держателя кредитной карты к банку, поскольку клиент получает дополнительную выгоду от совершения покупки по кредитной карте конкретного банка в сравнении с покупкой за наличные денежные средства или по карте другого банка.

4. *Автоматическое увеличение кредитного лимита по кредитной карте.* Наличие подобной программы в банке позволит не только повышать лояльность клиентов, но и увеличивать доходность за счет наиболее надежной группы клиентов банка.

## **Анализ доли рынка, завоеванного в предшествующие периоды**

Рассмотрение доли рынка, принадлежавшей банку в различные периоды, позволяет оценить степень успешности того или иного направления деятельности в реализации тех или иных услуг. Пользуясь этой информацией, менеджеры банка могут отслеживать развивающиеся на рынке тенденции. Кроме того, оценка изменения рыночного положения банка по отношению к конкурентам позволяет судить о жизнеспособности разных вариантов изменения цен, что очень важно для решения другой задачи – анализа изменения клиентской базы.

## Анализ фактического оттока клиентов

Зачастую банки бывают озабочены тем, что повышение цен на различные услуги негативно сказывается на количестве клиентских счетов, суммах остатков и объеме операций по ним. Средством, помогающим снять подобные опасения и более точно принимать решения о повышении или снижении цен, является анализ чувствительности клиентов к изменениям потребительских цен. Не обсуждая подробно основные методы оценки такой чувствительности<sup>26</sup>, отметим лишь, что для решения такой задачи в банке его менеджерам необходимо создать базу данных, содержащую следующую информацию:

- данные об имевших место в прошлом фактах оттока клиентов (количестве утраченных счетов и объеме упущенного дохода за последние полтора-два года);
- данные о величине ценовых изменений по каждой услуге, предшествовавших оттоку клиентов;
- сведения о реакции конкурентов на ценовые или продуктовые изменения.

В большинстве случаев подобная информация служит дополнительным подтверждением того, что изменения цен на услуги весьма редко отражаются на уровне доходных поступ-

---

<sup>26</sup> Липсиц И. В. Коммерческое ценообразование. – М., 2001.

лений. Соотнесение цены и потребительской полезности является основой для поиска возможностей к изменению ценовой политики банка. Оно создает основу для пересмотра всей системы ценообразования на банковские услуги.

## **Анализ возможного оттока клиентов**

Используя результаты проведенного ранее анализа данных об уменьшении клиентской базы, руководители проводят количественную оценку возможного оттока клиентов и влияния каждого возможного изменения цен на чистую прибыль. Оценивая ожидаемое сокращение количества клиентов, задолженности и оборотов по кредитным картам, а также последующее уменьшение чистой прибыли в различных ценовых диапазонах (например, при 10-, 20-, 30%-ном увеличении и т. д.), специалисты группы по ценовой политике смогут судить о разумности предлагаемых изменений, внося в них соответствующие коррективы.

### **2.3.3. Управление портфелем потребительских кредитов**

В классическом потребительском кредитовании управление портфелем сводится фактически к двум аспектам:

- 1) управление оттоком портфеля;
- 2) выдача новых кредитов существующим клиентам (top-

ур-кредиты).

Уменьшение портфеля потребительских кредитов можно разделить на два основных типа:

- естественное выбытие портфеля (связанное с погашением ежемесячных платежей по кредиту);
- досрочные погашения кредитов (частичные или полные)<sup>27</sup>.

Классические меры, используемые банками для снижения уровня досрочных погашений, – это штраф за частичное или полное досрочное погашение кредита или мораторий на досрочное погашение кредита. Следует отметить, что на уровне клиентских предпочтений штраф воспринимается клиентами очень негативно, особенно если он взимается как процент от суммы погашения. К мораторию клиенты относятся более позитивно.

Гораздо большего внимания в части управления портфелем потребительских кредитов заслуживают выдачи новых кредитов существующим клиентам (top-up-кредиты). Идея такого кредита заключается в том, что клиенту выдается кредит на сумму, превышающую текущую задолженность клиента перед банком, который погашает остаток текущего кредита. Как правило, в рамках таких кредитов сумма ежеме-

---

<sup>27</sup> В рамках данной главы мы не рассматриваем другие причины уменьшения портфеля, например продажу портфеля третьим лицам, секьюритизацию и пр.

сячного платежа не меняется, а увеличивается срок кредита.

Очень важно по таким программам предусмотреть три аспекта:

- *Регулярность.* В течение всего года должны быть запланированы top-up-кампании, чтобы по окончании одной кампании сразу начиналась другая.
- *Операционная окупаемость и прибыль.* Очевидно, что можно предлагать top-up-кредиты и на второй месяц после выдачи первого кредита, однако операционные затраты на выдачу будут несопоставимо больше с тем, что банк заработает за один дополнительный месяц.
- *Креативность.* На первый взгляд может показаться, что если уж выдавать новый кредит, то уж точно на льготных условиях, т. е. по сниженной ставке. На практике все может быть наоборот. Главное – не пугаться тестировать такие предложения.

Если говорить об общей аналитике портфеля потребительских кредитов, то следует проводить аналогичные исследовательские работы, как и в случае с кредитными картами (анализ доли рынка, завоеванного в предшествующие периоды, анализ оттока клиентов – существующих и потенциальных).

## 2.3.4. Кобрендинговые кредитные карты

Текущая ситуация на рынке банковских карт в России приводит к тому, что все больше и больше банков пересматривают свои стратегии в сфере банковских, в особенности кредитных карт и ищут партнеров для запуска совместных розничных проектов. Одним из примеров таких проектов может быть кобрендинговая (совместная) банковская карта. В связи с этим становится актуальным вопрос: какие аспекты необходимо учесть, чтобы новый банковский продукт был не только краткосрочным PR-событием на рынке, но и экономически выгодным проектом для его участников?

Создавая кобрендинговый проект, его участники – банк и партнер – могут достигнуть важных целей. Банк создает более интересное предложение для клиента, поскольку это не только банковский, но и розничный продукт, и у банка появляется новый источник привлечения клиентов. Для партнера подобный проект будет интересен по причине повышения лояльности клиентов и повышения продаж товаров и/или услуг через основные каналы (клиенты покупают больше, чтобы заработать баллы, бонусы, мили). Также партнер получает новый канал продаж, поскольку его товары и услуги приобретаются за счет баллов, бонусов или миль, частично или полностью оплаченных банком. Кроме того, оба участника могут извлечь существенную выгоду от

дуального брендинга – взаимного усиления брендов, получить дополнительный источник доходов, возможности перекрестных продаж, а также совместные ATL/BTL-бюджеты для продвижения продукта.

Банку и партнеру необходимо определиться, на какой платформе будет существовать кобренд – кредитной или дебетовой. Каждая из платформ имеет свои преимущества и недостатки. Кредитная платформа обеспечивает более высокую прибыльность, но при этом не позволит всем желающим воспользоваться картой из-за несоответствия кредитным требованиям банка, в то время как дебетовая платформа обеспечивает высокую доступность продукта, но делает его окупаемость практически невозможным. В этом случае банк может повышать доходность за счет перекрестных продаж клиенту других продуктов банка. В данной главе будет рассмотрен эффективный кобренд на базе кредитной платформы.

Практика многих банков показывает, что результаты запуска подобных проектов могут быть вполне весомыми. Например, в большинстве случаев происходит сокращение затрат на привлечение новых клиентов на 10–15%. Это возможно благодаря целевым предложениям совместного продукта по базе партнера, совместным ATL/BTL-бюджетам и т. д. До 90% держателей кобрендовых кредитных карт будут новыми клиентами для банка в целом, что является существенным потенциалом для дальнейших перекрестных про-

даж продуктов банка. Для подобных программ также свойственно повышение процента активированных карт – показатель в среднем на 10% выше, чем по обычному портфелю кредитных карт. Также до 80% держателей карт совершают первую покупку по своей карте на второй месяц с момента выпуска карты. Очевидно, что такие клиенты чаще пользуются своей кредитной картой. Как результат, количество транзакций по кобрендовым картам увеличивается в среднем на 50-60% по сравнению с обычным портфелем кредитных карт. Также наблюдаемый отток клиентов на 20% ниже по сравнению с обычным портфелем. Несмотря на бум кредитования на российском рынке, мы еще не достигли ситуации, когда каждый второй россиянин имеет в своем кошельке две и более кредитные карты. Однако, когда это случится, при наличии нескольких кредитных карт именно кобрендовая карта становится основной картой для клиента.

Однако прежде, чем приступать к разработке и внедрению кобрендингового проекта, и банку, и партнеру нужно определить для себя, готовы ли обе стороны к тому, чтобы создать кобренд? Для этого достаточно ответить на пять вопросов:

1. Какую цель преследует партнер: долгосрочное сотрудничество или проведение краткосрочной PR-кампании?
2. Какую цель преследует банк: создать стратегическое партнерство или «потому что другие так делают»?
3. Понимают ли стороны, как данное партнерство помо-

жет им достичь долгосрочных целей?

4. Готовы ли стороны выделять все необходимые ресурсы для достижения этих долгосрочных целей?

5. Готов ли банк адаптировать свою кредитную программу, чтобы максимально покрыть потребности клиентской базы партнера по кредитному продукту?

Если стороны пришли к пониманию, что они готовы двигаться дальше в этом направлении, необходимо определиться с юридической формой проекта. В мировой практике можно выделить три такие формы: рамочное соглашение, детальное соглашение и совместное предприятие. Рамочное соглашение подходит для тех случаев, когда, например, какой-либо банк планирует выпуск кредитных карт для клиентов и/или сотрудников некой компании, но при этом данная программа не подразумевает никакой масштабной маркетинговой деятельности. В этом случае рамочное соглашение, как правило, регламентирует взаимное использование логотипов и торговых марок, а также некоторые специальные условия программ. Совместное предприятие представляет собой оператора кобрендинговой программы, который отвечает за вопросы операционного и маркетингового характера, обеспечивает аналитику и т. п. Детальное соглашение представляет собой промежуточную форму между рамочным соглашением и совместным предприятием и сочетает в себе баланс свободы действий и ответственности сторон.

Нельзя сказать, что какая-то форма лучше или хуже. Каждая из них отвечает целям отдельно взятого проекта.

Разрабатывая кобренд, банку и партнеру необходимо уделить особенное внимание стратегии поддержания доходности продукта на всех этапах его жизненного цикла. Два основных направления работы в данной области – это максимальное продление срока нахождения клиента в портфеле и максимизация прибыли на одного клиента. Продление отношений с клиентом станет возможным, если банк организует управление минимизацией оттока клиентов, будет поддерживать привлекательность продукта для клиентов и будет соответствовать их ожиданиям. Важным инструментом является увеличение и расширение взаимоотношений с клиентом, а также предложение других услуг и продуктов банка клиенту (перекрестные продажи). Для максимизации прибыли банку необходимо стимулировать использование кобрендовой карты и коммуницировать ценность продукта новым клиентам, уделять внимание оптимизации кредитных линий клиентов и увеличению балансов по кредитным картам, а также предупреждать состояния длительной неактивности клиентов. Рассмотрим более детально, каким образом стратегическая идея поддержания доходности продукта применима на каждом этапе жизненного цикла кобренда.

*Привлечение новых клиентов.* Банку необходимо адаптировать кредитные требования для клиентов, проходящих через прямые продажи, обеспечить удобные способы подачи

заявления, а также стимулировать клиентов партнера на подачу заявлений (дополнительные промобаллы, мили, минуты и т. д. в случае, если клиент подает заявление на кредитную карту до определенной даты). В свою очередь партнеру следует предусмотреть возможность телемаркетинга по собственной базе с предложением открыть кобрендовую кредитную карту.

*Активация клиентов.* В рамках программы должен быть разработан приветственный пакет, включающий информацию об активации кобрендовой кредитной карты и приветственных бонусах. Для клиентов, которые по каким-либо причинам более одного-двух месяцев с даты выпуска карты не активировали ее, должны быть разработаны специальные телемаркетинговые кампании.

*Использование карты.* Хорошей практикой является разработка программы скидок и сезонных предложений для держателей кредитных карт, а также программ (промоакций) по использованию кобрендовых кредитных карт (лотереи, конкурсы и т. п.). Важным аспектом является своевременное увеличение кредитных линий по кобрендовым кредитным картам, перевод клиентов на более высокий класс обслуживания, а также создание эксклюзивных предложений для лучших клиентов. Важным и интересным преимуществом программы может быть оплата услуг партнера с использованием кобрендовых карт за дополнительные бонусы.

*Отток клиентов.* При достижении «зрелости» портфеля

кобрендовых кредитных карт банку стоит построить модель «pro-active retention»<sup>28</sup>, которая позволит выявлять клиентов, которые потенциально могут закрыть кобрендовую карту. На базе данной модели можно разработать предложения, направленные на сглаживание возможного негативного эффекта и повышение лояльности клиента.

В заключение стоит отметить, что при запуске таких масштабных проектов, как правило, связанных с существенными инвестициями, обязательным является построение модели «доходы-расходы» (P&L model). Это поможет и банку, и партнеру оценить период окупаемости инвестиций, и сделать проект действительно экономически выгодным и интересным для банка, партнера и клиентов.

---

<sup>28</sup> Pro-active retention – управление оттоком клиентов до того, как клиент примет решение закрыть продукт (проактивное управление оттоком). Фактически банк выявляет конкретные признаки, которые свидетельствуют, что с большей вероятностью клиент, которому эти признаки свойственны, закроет карту (или другой продукт).

## 2.4. Залоговое кредитование: автокредитование и ипотека

Залоговое кредитование обычно характеризуется более низкими ставками, чем по потребительским кредитам и кредитным картам.

Такое положение вещей является следствием высокой конкуренции на данном рынке. Банки в значительной степени заинтересованы в указанных видах кредитования по следующим основным причинам.

- *Более высокая надежность.*

Наличие по таким кредитам залогов делает их потенциально менее рискованными, чем беззалоговые кредиты (так ли это, мы поговорим ниже).

- *Средняя величина кредита.*

Средняя сумма кредита в данных сегментах существенно превышает среднюю сумму кредита в потребительском кредитовании и особенно в кредитных картах. Как следствие, наращивать кредитный портфель с помощью таких кредитов проще, чем с помощью мелких кредитов или кредитных карт.

- *Сеть продаж.*

Продажа залоговых кредитов возможна (и на текущий момент в основном и строится таким образом) через партнерскую сеть – автодилеры, автопроизводители, риелторы, за-

стройщики. В этом случае:

° сеть офисов банка становится необязательным условием выдачи кредитов. Если при выдаче товарных кредитов или кредитов наличными банк обычно получает высокий уровень дефолтности, то при продаже залоговых кредитов можно прибегать к услугам партнеров при приемлемом уровне дефолтности;

° для организации сети продаж банку требуется гораздо меньше персонала, чем при продаже, например, потребительских кредитов. Два-три менеджера по работе с партнерами способны выстроить работу со всеми автодилерами города с населением свыше 1 млн человек. Если потребуется в ключевых автосалонах «высадить» своих кредитных инспекторов, то их число также будет исчисляться небольшим числом сотрудников. При работе с простыми магазинами штат кредитных инспекторов будет на порядок больше.

Недостаток этого фактора – ограниченное количество партнеров, занимающих основную массу рынка (обычно это несколько десятков игроков). Это приводит к тому, что между банками за право сотрудничества с ними идет жесткая конкурентная борьба.

• *Более низкие требования по технологичности продукта.*

Так как количество сделок по таким кредитам на порядок ниже, чем по обычным потребительским кредитам, то требования по «технологичности», «конвеерности» таких кредитов ниже. Конвеерность кредита позволяет снизить затраты

на его выдачу. При более высокой стоимости кредита процентный доход банка выше, и, как следствие, банк может себе позволить более высокие затраты на выдачу кредита.

Более того, клиенты ради большой суммы кредита и такой долгожданной покупки (автомобиль и особенно квартира) более склонны прощать банку изъятия в качестве и простоте обслуживания.

Кроме того, ситуацию на российском рынке усугубили иностранные банки, вышедшие на российский рынок. Обладая более дешевыми ресурсами, чем местные игроки, они выбрали тактику агрессивного захвата рынка через ценовую конкуренцию. В результате стоимость кредитования в достаточно короткий промежуток времени опустилась до уровня окупаемости для местных игроков. Региональные же банки, имеющие более высокую стоимость привлечения ресурсов по сравнению с федеральными игроками, оказались фактически вне рынка, так как не могли предложить таких же ценовых условий.

Ипотечный рынок, кроме того, по своей природе обладает более низким уровнем ставок. Так как сроки ипотечных кредитов очень велики, то ставка выше 16-17% годовых фактически становится запретительно высокой для рынка. По более высоким ставкам брать кредит становится для клиента экономически нецелесообразно.

Таким образом, ситуация на рынке залогового кредито-

вания такова, что большинство банков имеют минимальную доходность по таким кредитам. Фактически ставки по этим кредитам у основной массы банков находятся около минимальной доходности, принятой в банке для розничного кредитования. При этом любая ошибка при выстраивании бизнеса оборачивается для банка прямыми убытками: банк начинает выдавать кредиты фактически ниже себестоимости либо предлагает продукт по нерыночным условиям и теряет средства, инвестированные в выход на рынок.

При построении системы бизнеса банк должен учесть следующее:

Фактор	Влияние
ИТ-система банка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Административно-хозяйственные затраты</li> <li>• Технологичность и клиентоориентированность продуктов</li> <li>• Скорость внедрения новых продуктов</li> <li>• Скорость перестройки процессов</li> <li>• Наличие требуемой статистики</li> <li>• Технологические ограничения на продукт</li> </ul>
Система управления рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватная оценка рисков банка</li> <li>• Недопущение неконтролируемой динамики потерь</li> <li>• Соответствие рынку нефинансовых условий продуктов</li> <li>• Приемлемый для продаж уровень одобрений заявок на предоставление кредитов</li> </ul>
Система проверки заемщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потери от мошенничеств</li> <li>• Приемлемый для продаж уровень одобрений заявок на предоставление кредитов</li> </ul>

Коллекторское подразделение (Collection <sup>1</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потери от мошенничеств</li> <li>• Потери от социальных дефолтов</li> </ul>
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем продаж</li> <li>• Доходность продукта</li> <li>• Административно-хозяйственные затраты</li> <li>• Потери банка</li> <li>• Имидж банка</li> </ul>
Система продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем продаж</li> <li>• Уровень административно-хозяйственных затрат</li> <li>• Потери банка</li> <li>• Доходность продукта</li> </ul>
Фондирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособность финансовых условий продукта</li> <li>• Доходность накопленного портфеля кредита в будущем</li> <li>• Потери банка</li> </ul>

<sup>1</sup> Collection – работа с клиентами в случае нарушения условий договора кредитования (несвоевременное погашение, невозврат).

Современный российский рынок залогового кредитования имеет массу примеров, когда отсутствие должного внимания к одному или нескольким вышеперечисленным факторам приводило к существенным убыткам банка с последующим кардинальным пересмотром стратегии работы на рынке.

## 2.4.1. Требования к IT-системе

Несмотря на то что количество сделок на рынке залогового кредитования относительно невелико (особенно на рын-

ке ипотеки) и банк технологически может их обслуживать, даже не имея соответствующих специализированных решений, пренебрежение этими системами может привести к фатальным результатам. Это может произойти по следующим причинам:

- отсутствие специализированной отчетности не дает понимания, что же фактически происходит с выданными средствами; банк может терпеть убытки, в то время как менеджмент уверен в обратном;
- высокая конкуренция на рынке накладывает высокие требования к нефинансовым условиям продуктов, в результате самый интересный банку сегмент клиентов может уйти к более технологичным конкурентам;
- большой объем ручных операций может сделать административно-хозяйственные затраты настолько высокими, что банк станет неконкурентным;
- непрозрачность и неконтролируемость системы принятия решений приведет к высокому уровню мошенничеств и, как следствие, к убыткам банка;
- резкий рост числа заявок/выдаваемых кредитов/числа точек продаж на неподготовленной и немасштабируемой системе приведет к неконтролируемому росту рисков и падению конкурентоспособности банка.

Основные требования залоговое кредитование накладывает на системы фронт-офиса и миддл-офиса банка.

# Фронт-офис

В качестве фронт-офисной системы обычно понимается система, автоматизирующая бизнес-процесс ввода заявок, формирование документов на выдачу кредитов, предоставление кредитов, обработку заявлений клиента при обслуживании клиента (получение выписок, осуществление погашений). Таким образом, это среда, где происходит непосредственное общение клиента и банка (как при участии специалиста банка, так и без него).

Для эффективного решения задач, возникающих при выдаче залоговых кредитов, фронт-офисная система должна удовлетворять следующим требованиям:

## *1. Типы рабочих мест.*

Так как существенная доля продаж залоговых кредитов осуществляется через партнеров банка, в системе должны быть реализованы рабочие места: сотрудников банка, обслуживающих клиентов в офисе банка; сотрудников банка, работающих вне офиса банка, и рабочие места агентов и брокеров.

Все три типа рабочих места характеризуются различными требованиями к безопасности и доступом к функциям фронт-офиса. Наличие/отсутствие того или иного рабочего места, а также его функциональные возможности, накладывают серьезные ограничения на технологический процесс.

Например, в случае отсутствия рабочего места сотрудника брокера банк вынужден принимать документы от брокеров в бумажном виде либо в виде сканированных копий с последующим заведением данных по заявке в IT-систему банка сотрудником банка. После получения решения по кредитной заявке сотрудник банка, в свою очередь, должен будет направить это решение партнеру. Это увеличивает время рассмотрения заявки приводит к росту затрат банка на персонал, усложняет учет заявок в разрезе партнеров, приводит к сбоям в доставке заявок и кредитных решений (некачественные сканированные копии, сбои в доставке электронной почты и т. д.). На российском рынке есть примеры решения данной проблемы с помощью стандартизации электронного формата заявки на предоставление кредита, направляемой партнером в банк, с последующей автоматической подгрузкой анкет в IT-систему банка. Однако данное решение не решает таких проблем, как актуализация версий электронных шаблонов заявок, которыми пользуются партнеры, организация онлайн-системы обратной связи между партнером и системой принятия решения банком (например, запрос документов, уточнения и пр.).

## *2. Гибкость настройки условий продуктов.*

Так как доходность залогового кредитования достаточно низка, банками уделяется достаточно серьезное внимание формулированию финансовых условий кредита. Для поднятия доходности банки применяют различного рода комис-

сии, различные схемы взимания штрафных санкций.

При этом из-за фрагментарности российского законодательства нередкими становятся ситуации, когда комиссия, используемая банком, через определенное время запрещается контролирующими органами. В этом случае банку потребуется в сжатые сроки изменить структуру доходов по продукту, отменив одну комиссию и введя другую либо совершив иные операции.

В том же случае, если IT-система банка не позволяет вводить новые виды комиссии, банк может оказаться в затруднительной ситуации. Другим существенным условием, например, является алгоритм формирования графика платежей. Максимальное число доступных для продакт-менеджмента алгоритмов расширяет возможности банка в формировании продуктового ряда.

К примеру, после того, как рынок автокредитования был насыщен стандартными продуктами, ряд банков предложил клиентам новый продукт – «Buy-Back» – кредит с последующим выкупом. Ключевой особенностью данного предложения было то, что клиент в течение срока кредита погашал не весь основной долг, а 50-70% от него. Остаток основного долга в размере 30-50% клиент должен был погасить в последний платеж – в основном за счет продажи купленного в кредит автомобиля.

Основная масса банков при этом столкнулась с тем, что их IT-системы не поддерживали подобный алгоритм формиро-

вания графика. Автоматизация же данного алгоритма в зависимости от сложности доработки системы требовала в различных банках временных затрат – от нескольких месяцев до года.

### *3. Возможность перекрестных продаж.*

Кроме введения различных комиссий, банк имеет возможность поднятия доходности залогового кредитования с помощью перекрестных продаж иных продуктов. Например, клиенту может предлагаться программа страхования жизни или предмета залога, кредитная карта, услуги НПФ и т. п.

В этом случае система фронт-офиса должна выдавать сотруднику банка напоминания о необходимости предложить клиенту иную услугу (при этом система сама должна «знать», что предложить тому или иному клиенту), а также позволять сотруднику банка в случае согласия клиента оформить дополнительную услугу при минимальном затрата времени и минимальном количестве действий со стороны клиента и сотрудника банка.

Например, вместе с кредитом банк может предлагать клиенту полис страхования жизни. В этом случае фронт-офисная система должна взять уже имеющуюся информацию о клиенте, сформировать по требованиям страховой компании документ для подписания клиентом, сформировать платежные документы в оплату полиса, передать реестры застрахованных клиентов страховщику.

Если система банка не позволяет осуществлять эти опера-

ции, банк будет вынужден пользоваться IT-решением партнера. Как следствие сотрудник банка после выдачи кредита должен будет повторно ввести данные клиента в стороннюю систему, что увеличит время обслуживания, повлечет за собой риск ошибок и расхождений в данных по клиенту в системе банка и системе страховой компании, а также затруднит сверху данных указанных двух систем.

#### *4. Гибкость настройки шаблонов документов.*

Банк должен иметь возможность настраивать типовые формы документов, которые формируются фронт-офисной системой в максимально быстрые сроки. Например, у банка может появиться необходимость в сжатые сроки подписать дополнительные соглашения с большим количеством действующих клиентов, получивших кредиты в различные временные промежутки. Так как договорная база банка исторически меняется, то при такой операции количество «версий» дополнительных соглашений может исчисляться десятками. Если настройка одного шаблона документа потребует хотя бы день, то вся операция может занять у IT-службы банка несколько недель. Таким образом, сотрудники банка будут вынуждены формировать соглашения вручную, что повлечет за собой массу ошибок и существенно увеличит операционные и юридические риски банка.

#### *5. Автоматизация операций, связанных с залогами.*

Во фронт-офисной системе должны быть автоматизированы типовые операции с залогами по договору: замена зало-

гов, снятие залогов с договора с переводом кредита в портфель необеспеченных ссуд, добавление нового залога к договору с переводом договора в портфель обеспеченных ссуд (если нужно), регистрация в системе факта регистрации договора ипотеки с последующим переводом кредита в портфель обеспеченных ссуд и т. д.

## **Миддл-офис**

В качестве миддл-офиса мы понимаем систему, автоматизирующую бизнес-процесс прохождения кредитной заявки по службам банка, при принятии решения по кредиту, а также бизнес-процесс работы с кредитом в случае нарушения клиентом условий договора (Collection, исполнение клиентом нефинансовых условий договора).

В процессе кризиса 2008–2009 гг. российские банки столкнулись с сильным ростом проблемной задолженности, что поставило под вопрос получение прибыли по залоговому кредитованию у многих банков. В условиях, когда доходность продукта находится на минимуме, контроль и управление дефолтностью приобретают особое значение. Изменчивость ситуации и возможность взрывного роста количества договоров на этапе Collection предъявляют серьезные требования к системе миддл-офиса.

С точки зрения рисков залоговый кредит характеризуется следующими основными моментами:

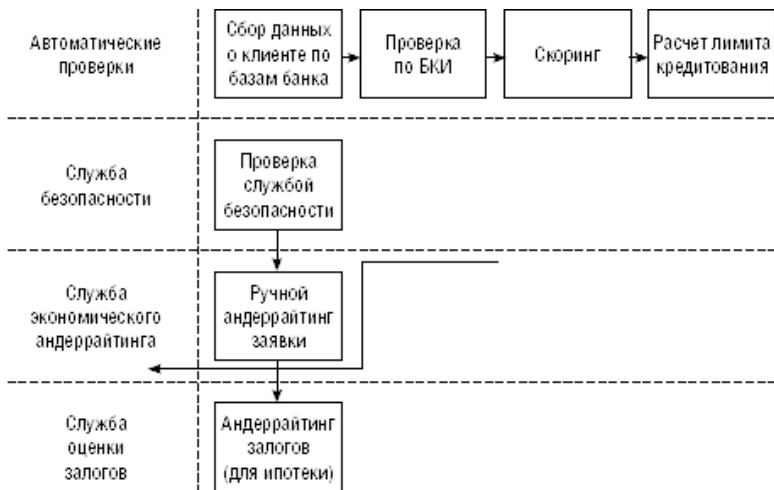
- высокая сумма кредита, что требует помимо процедуры скоринга также и ручные проверки;
- необходимость андеррайтинга залогов.

Таким образом, система принятия решения должна включать в себя:

- автоматические проверки: бюро кредитных историй, проверка по базам данных, скоринг;
- ручной андеррайтинг заявки;
- андеррайтинг залогов;
- систему управления бизнес-процессом, которая позволяет в любой момент оперативно перестраивать систему принятия решений.

Упрощенно движение заявки по системе миддл-офиса представлено на рис. 2.11.

Таким образом, помимо автоматических процедур система миддл-офиса должна в себя включать рабочие места для ручных проверок: сотрудник службы безопасности банка (зачастую применяется двухуровневая проверка – на уровне головного офиса банка и на уровне филиала), сотрудник службы экономического андеррайтинга и сотрудник службы оценки залогов.



**Рис. 2.11.** Схема движения заявки

По возможности ручной андеррайтинг предмета залога должен быть заменен системой автоматической оценки рыночной стоимости предметов залога. Однако в современной России построение таких систем затруднено в связи с тем, что отсутствуют централизованные и стандартизированные справочники рыночной стоимости предметов залогов и их износ в зависимости от срока службы. В основном сотрудники служб оценки залогов, экономического андеррайтинга и кредитные инспектора пользуются личным опытом и специализированными досками объявлений в Интернете, что практически не поддается автоматизации и не дает объективной картины. Если в случае предоставления кредитов

с обязательным страхованием предмета залога (например, автокредиты или новые квартиры) бремя оценки стоимости предмета залога может быть переложено на страховую компанию, то оценка залогов высокой стоимости или не страхуемых залогов в современной российской ситуации может осуществляться исключительно вручную.

При этом, учитывая специфику залогового кредитования, система миддл-офиса должна обеспечивать прохождение, хранение и обработку заявки, включающей в себя:

- анкету заемщика, сканированные копии документов, кредитную историю заемщика в банке и БКИ;
- анкеты поручителей и залогодателей, сканированные копии их документов, их кредитную историю в банке и БКИ;
- данные о залогах, сканированные копии документов.

Таким образом, система миддл-офиса, построенная для внедрения залогового кредитования в банке, гораздо сложнее, чем, к примеру, система миддл-офиса, служащая для принятия кредитных решений по небольшим потребительским кредитам, выдаваемым без поручителей, залогов и на основании исключительно решения системы скоринга (например, экспресс-кредиты).

Система, автоматизирующая бизнес-процесс коллекторского подразделения, должна помимо стандартного процесса работы с клиентом, имеющим просроченную задолженность, также автоматизировать следующие процессы:

- контроль наличия паспортов транспортных средств в

банке и работа с клиентами, не представившими документы в банк;

- контроль представления клиентами документов, подтверждающих пролонгацию полисов страхования предметов залогов;
- внесудебная реализация предметов залога по соглашению сторон.

Отсутствие автоматизации указанных процессов приводит к тому, что залоговый кредит фактически становится беззалоговым. Отсутствие контроля за состоянием и наличием страхования предмета залога, работы с клиентами по досудебной продаже предметов залогов приводит к тому, что погашение задолженности клиента за счет залога становится практически невозможным. В этом случае после получения банком решения суда, что обычно занимает достаточно длительный срок (год и более с момента возникновения задолженности по кредиту), предмет залога обычно находится в плачевном состоянии и средств от его продажи не хватает, чтобы погасить задолженность клиента по договору. Реализация же жилой недвижимости, учитывая особенности российского законодательства, зачастую выглядит проблематичной.

## **2.4.2. Продукт**

При формировании параметров залоговых кредитов банка необходимо учитывать следующие моменты.

- Так как основные продажи осуществляются через партнеров, ими фактически выстраивается система фильтров. Сначала клиенты «пропускаются» через самый привлекательный банк (обычно банк с самыми низкими ставками). Те клиенты, кому в первом банке было отказано, «пропускаются» через второй банк и т. д. Каждый последующий банк получает менее привлекательных клиентов, которым может продавать кредиты по более высоким ставкам, но с более высокими рисками.

Таким образом, предложение банка по возможности должно быть таким, чтобы банк оказался первым в этом списке (стал «банком первого выбора»).

- На рынках залогового кредитования существует два сегмента: первичный рынок товаров и вторичный. Один из них более цивилизованный, второй менее.

На рынке автомобилей более цивилизованным является рынок новых автомобилей – автомобили новые, официальные дилеры для банка более прозрачны, цены на автомобили заранее известны и манипуляции со стороны клиентом более сложны, продажи осуществляются только через юридические лица. На вторичном рынке, в свою очередь, практически отсутствуют крупные дилеры, цены на автомобили сильно зависят от субъективного состояния автомобиля, большинство продаж автомобилей осуществляются из рук в ру-

ки.

На рынке недвижимости, наоборот, более цивилизованным является рынок вторичного жилья – права на недвижимость уже оформлены, переход права собственности на приобретаемое за счет кредита жилье возможно сразу после оплаты, рынок достаточно конкурентен, цена квартиры слабо зависит от состояния жилья. На первичном рынке недвижимости, в свою очередь, распространены различные вексельные схемы и схемы с заключением предварительных договоров купли-продажи квартир, срок оформления квартир в собственность в некоторых городах России измеряется годами. В случае проблем у застройщика это не гарантирует соблюдения прав клиента и банка. Таким образом, менее цивилизованный рынок несет для банка повышенные риски, что увеличивает стоимость кредитов и снижает готовность клиентов ими пользоваться.

- Существует положительная обратная связь между стоимостью кредита и вероятностью дефолта по нему.

Клиенты с минимальным уровнем риска (с высоким доходом, стабильной работой, с подтвержденными справками доходами и т. д.) получают кредиты по минимальным ставкам. Клиенты с максимальным уровнем риска (справки отсутствуют, нет возможности подтвердить занятость и т. д.) берут кредиты по максимальным ставкам. Таким образом, при увеличении ставки по кредиту (если не происходит движения всего рынка вверх) банк перемещается в более риско-

ванный сегмент, что увеличивает дефолтность по кредиту и приводит к необходимости дальнейшего повышения ставок для компенсации потерь.

Иногда, если банк предлагает кредиты ниже себестоимости, вместо повышения ставок следует, наоборот, их снизить, чтобы выйти в менее рискованный сегмент и за счет падения дефолтности выйти на требуемую доходность.

- Чем ниже ставка по кредиту (и соответственно более надежный и искушенный заемщик), тем выше уровень сервиса. Высокий уровень сервиса, в свою очередь, означает инвестиции в развитие IT и систем обслуживания банка, что увеличивает затраты банка и стоимость кредита.

- У банка существует стоимость привлечения средств, что определяет минимальную стоимость кредита для клиента.

Таким образом, при формулировании программ кредитования банк вынужден искать точку равновесия таким образом, чтобы:

- уровень ставок соответствовал сегменту, в котором банк работает;
- уровень дефолтности компенсировался величиной процентных ставок;
- предлагаемый уровень сервиса соответствовал сегменту, в котором работает банк;
- предлагаемый продукт позволял банку получать прибыль не ниже уровня, определенного правлением банка;

- продукт пользовался спросом у клиентов.

## **Финансовые условия продукта**

Стоимость кредита для клиента определяется по простой формуле:

Ставка по кредиту = Стоимость привлечения средств (годовых) + Норма дефолтности по данному продукту (в годовых) + Норма доходности банка (в годовых).

При этом, как мы определили выше, норма дефолтности по продукту является функцией от ставки по кредиту.

В России в период с 2007 г. и до начала активной фазы кризиса 2008 г. средняя ставка по рублевому автокредиту колебалась в районе 12-14% годовых. При этом:

- стоимость привлечения ресурсов была в районе 10% годовых – для разных банков разная;
- уровень дефолтности по автокредитам в зависимости от банка и сегмента составляла примерно 1-3,5% и выше;
- минимальная норма доходности у различных банков колебалась в коридоре примерно от 1 до 5% годовых – в зависимости от политики банка.

Таким образом, как мы видим, положение банка на рынке определялось в основном стоимостью привлечения средств банком и политикой банка (захват рынка или максимизация прибыли). Банк со ставкой привлечения 12%, уровнем де-

фолтности 2% и минимальной нормой доходности 4% фактически оказывался за пределами рынка автокредитования.

Для рынка ипотеки данная проблема была еще более актуальной, так как при тех же источниках привлечения средств уровень ставок по рублевым ипотечным кредитам редко повышался выше 12% годовых.

В данной ситуации особую важность приобретают:

- *Адекватная оценка рисков банка.*

Так как на рынке залогового кредитования банк обычно не имеет запаса по доходности (параметры продукта обычно утверждаются на грани требования, а иногда и ниже), ошибка в оценке уровня дефолтности приведет к тому, что банк фактически не получит прибыли от кредитования, так как она вся пойдет на покрытие убытков.

- *Правильные прогнозы стоимости привлечения ресурсов.*

В настоящее время фондирование длинных кредитов (автокредиты – до 5 лет, ипотечные кредиты – до 30 лет) в основном осуществляется за счет привлеченных средств длительностью около года. Таким образом, уже фактически через год стоимость привлечения средств по уже выданному кредиту изменится. При этом изменить ставку по кредиту банк возможности практически не имеет. Это также может привести к существенным убыткам банка.

- *Получение банком дополнительных доходов от выдачи кредита.* Если банк не может выставить конкурентную ставку по кредиту, то недостаток доходности компенсируется с

помощью иных доходов, заложенных в экономику продукта.

На рынке залогового кредитования распространены следующие дополнительные статьи доходов:

- ежемесячная комиссия (в основном для экспресс-кредитов);
- единовременная комиссия за выдачу кредита;
- доход от конвертации средств по курсу банка при выдаче валютных кредитов;
- комиссионное вознаграждение, получаемое от страховых компаний за страхование клиентами транспортных средств;
- доходы от перекрестной продажи клиенту:
- полиса страхования жизни и здоровья;
- кредитной карты;
- интернет-банка.

На рынке автокредитования такие дополнительные доходы могут существенно увеличить общую доходность продукта. Однако на рынке ипотечного кредитования из-за длительного срока кредитования и высоких сумм кредитов дополнительные доходы в пересчете на годовые составляют несущественную сумму – обычно несколько десятых процента годовых.

• *Поиск альтернативных источников фондирования залогового кредитования.*

В том случае, если банк имеет высокую стоимость привлечения средств, он может выйти на рынки капитала с це-

лью привлечения целевых средств для залогового кредитования. Для рынка ипотечного кредитования данный источник средств также особо важен потому, что разрыв между длиной привлекаемых банком средств (около года) и длиной выдаваемого кредита (несколько десятков лет) слишком велик. Для снижения рисков разрыва ликвидности банк вынужден искать альтернативные источники длинных средств.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.