**УДК: 336.719**

**Лотвинов И.Е.**

аспирант  
Российская Федерация, Санкт-Петербург  
Международный банковский институт имени Анатолия Собчака

**Аннотация**

В условиях сильно изменившегося внешнеполитического и экономического фона одним из наиболее важных факторов устойчивости и развития российской банковской системы является выбор правильной бизнес-модели коммерческих банков. В данной статье рассмотрены различные классификации бизнес-моделей российских банков, проведен анализ их актуальности и перспектив использования, проанализированы тенденции различных групп банковского сектора. Автором предложена собственная классификация бизнес-моделей, проведен анализ перспективности различных моделей и сделан вывод о переходе банковского сектора РФ к моделям универсального банка с различной долей и комбинацией основных бизнес-направлений.

**Ключевые слова**

коммерческий банк, бизнес-модель банка, банковский сектор, финансовый рынок, банки с госучастием, розничные банки, универсальные банки, экосистемы.

**БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: КЛАССИФИКАЦИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Понятие «бизнес-модель»**

Определение понятия «бизнес-модель» широко обсуждается в научной литературе, однако большинство источников не дает единого четкого определения этого термина.

В среде российских практиков «Бизнес-модель» является для большинства универсальным и основополагающим термином, который употребляют интуитивно при объяснении концепции бизнеса компании и ее особенностей или компонентов.

Резюмируя описанные ислледователями подходы к определению понятия «бизнес-модель», мы делаем вывод о том, что бизнес-модель – это универсальный термин, который часто используется для обобщения ряда подходов к формированию концепций организации деятельности компании, её особенностей, ряда факторов, формирующих специфику её деятельности.

**Классификация в зависимости от наличия санкций**

До весны 2022г. не возникало необходимости о классификации бизнес-моделей банков в зависимости от возможности ведения деятельности из-за различного уровня наложенных санкций. Под несекторальными санкциями до 2022г. из крупных игроков находились лишь ОА «АБ «Россия» и АО «СМП Банк», не оказывающих значимого влияния на весь банковский сектор, а к началу 2023г. большинство крупнейших по размеру активов банков оказались под санкциями. Для наглядности ситуации мы проанализировали 25 крупнейших банков в Таблице 1.

Санкции вводились пакетами и первую половину 2022г. банки пытались ориентировать свою деятельность строго в соответствии со своей бизнес-моделью с учетом применения к ним санкций или нет. В первую очередь «несанкционные банки»[[1]](#footnote-1) стремились переманивать клиентов у так называемых «санкционных банков», а именно крупных корпоративных клиентов с внешнеэкономической деятельностью (ВЭД), физических лиц с крупными валютными пассивами. Однако большинство из крупных банков, сменивших свою бизнес-модель из-за санкций банков-конкурентов в короткий промежуток времени сами стали «санкционными» (Альфа-Банк, Совкомбанк, МКБ, и др.) и потраченные ресурсы и инвестиции у большинства не окупились. К исключениям среди крупных банков можно отнести иностранные «Райффайзен Банк» и «Юникредит Банк».

Таблица 1

**ТОП-25 банков РФ и действующие[[2]](#footnote-2) санкционные ограничения**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Банк | Под санкциями | SDN-лист | Ограничения с корр счетами в недружественных валютах |
| 1 | Сбербанк | + | + | + |
| 2 | ВТБ | + | + | + |
| 3 | Газпромбанк | + | - | закрыты корр счета в USD |
| 4 | Промсвязьбанк | + | + | + |
| 5 | Альфа-Банк | + | + | + |
| 6 | Россельхозбанк | + | - | + |
| 7 | МКБ | + | + | + |
| 8 | Банк "Открытие" | + | + | + (поглощен банком ВТБ) |
| 9 | Совкомбанк | + | + | + |
| 10 | Райффайзен Банк | - | - | Ограничения по платежам в USD |
| 11 | Росбанк | + | + | + |
| 12 | Тинькофф Банк | + | - | + |
| 13 | Юникредит Банк | выход с рынка РФ | - | - |
| 14 | Банк "РОССИЯ" | + | + | + |
| 15 | ВБРР | + | - | Секторальные санкции США с 2015, блокирующие санкции ЕС 2022г., контроль «Роснефти» |
| 16 | Траст | + | + | Являлся санируемой дочкой Открытия |
| 17 | Банк ДОМ.РФ | - | - | Валютные корр счета отсутствуют |
| 18 | Банк "Санкт-Петербург" | + | + | + |
| 19 | Ситибанк | выход с рынка РФ |  | продажа активов Уралсибу, новые клиенты не обслуживаются |
| 20 | СМП Банк | + | + | С января 2023г. принадлежит ПСБ |
| 21 | Новикомбанк | + | + | + |
| 22 | Ак Барс Банк | - | - | USD и EUR корсчета только в RBI, ограничение на количество операций |
| 23 | БМ-Банк | + | + | слияние с ВТБ |
| 24 | Уралсиб | + | + | + |
| 25 | Почта Банк | - | - | На 50%-1 акция принадлежит ВТБ, запрет на операции, т.к. ВТБ в SDN |

*Источник: составлено автором на основании данных ЦБ РФ, banki.ru и официальных сайтов указанных кредитных организаций*

Согласно отчетности, в 2022г, Юникредит сократил кредитный портфель практически вдвое (-44,3% г/г), а по информации самой кредитной организации вынужден сворачивать бизнес и уходит из России.

Райффайзен Банк находится в противоположном положении, так как российский банк генерирует более половины всего бизнеса группы Райффайзен, поэтому австрийский банк не может себе позволить уход из России и вероятно будет бороться с внешним давлением дольше всех.

Вторая группа – это банки, неожиданно попавшие под санкции. Эти кредитные организации столкнулись с арестами счетов, блокировкой активов, принудительным закрытием корреспондентских счетов, включением Членов Правления и Членов Совета директоров в персональные санкционные списки (для банков в SDN списке), что привело к массовым досрочным увольнениям членов коллегиальных органов. Если добавить к этому перечню массовый отток не только клиентов с ВЭД, но и пассивных клиентов, то несложно понять, что бизнес-модели этих банков претерпели существенные изменения.

Первое изменение – отток пассивной базы. Действительно, отток корпоративных клиентов из санкционных банков и одновременная блокировка части активов, изъятие средств со счетов и вкладов в наличном виде привели к необходимости повышения ставок привлечения пассивов санкционными банками. В результате наблюдаются перекосы по ставкам привлечения депозитов физических лиц в рублях, которые будут со временем отрегулированы рынком.

Второе изменение – послабления, введенные ЦБ РФ для защиты банковского сектора. Возможность не публиковать отчетность с февраля 2022г., возможность учитывать справедливую стоимость ценных бумаг на балансах банков в течение 2022г. по ценам марта 2022г., возможность не начислять резервы по ссудам, выданным до начала СВО существенно сказались на бизнес-моделях санкционных банков, таких как Сбербанк и ВТБ.

Третье изменение – докапитализация госбанков, которая несмотря на заверения ЦБ в отсутствии такой необходимости все же уже происходит. (МСП – 9 млрд. руб., Россельхозбанк – 17,6 млрд.р., Газпромбанк – 50 млрд. руб. – допэмисия акций за счет ФНБ, ПСБ присоединил СМП-банк, ВТБ завершил сделку по поглощению Банка Открытие, ВТБ объявил о дополнительной эмиссии акций на сумму 516 млрд. руб.)

Резюмируя классификацию бизнес-моделей российских банков в зависимости от наличия или отсутствия санкций, мы приходим к выводу, что данная классификация теряет свою актуальность, поскольку большинство все еще несанкционных банков плавно переходят к модели санкционного банка.

**Классификация по уровню цифровизации и построения экосистем**

К лидерам цифровизации и построения экосистем в банковской среде принято относить онлайн банк Тинькофф, и лидера экосистем Сбербанк.

Вторая группа - это крупные кредитные организации, которые в последние годы достаточно сильно инвестируют в цифровую трансформацию своих бизнес-моделей. К этой группе стоит отнести «ВТБ», «Альфа-Банк» и «Газпромбанк».

К третьей группе можно отнести банки, не входящие в 50 крупнейших банков по размеру активов – это банки, которые проводят цифровую трансформацию выборочных бизнес-процессов, пытаются предложить клиентский сервис на уровне лидеров, но в ограниченном перечне ключевых продуктов.

К четвертой группе относятся все остальные банки, которые находятся на низком уровне цифровой трансформации. К этой группе относятся большинство кэптивных банков, банки с базовой лицензией в силу своего размера.

Стоит отметить и неудачные проекты создания цифровых банков, наиболее яркими примерами являются банк «Точка», «Рокетбанк» и «Банк24».

**Основные недостатки модели экосистемы:**

Значительные инвестиции, необходимые для создания экосистем делают эти проекты невозможными для мелких и даже средних банков.

Концентрация огромного объема информации о клиентах в руках крупного игрока несет высокий риск информационной безопасности.

Расчеты внутри платформ баллами и бонусами противоречат законодательству РФ.

С точки зрения надзора вложения в сервисы участников экосистемы – это расходы, которые не предполагают мгновенной продажи по указанной стоимости для целей восстановления платежеспособности и устойчивости банка. По этой причине ЦБ РФ планирует существенно ужесточить инвестиции в экосистемы повышенным давлением на капитал банков.

Такие серьезные изменения в регулировании вкупе с недостаточностью капитала у большинства крупных банков неизбежно приведут к снижению темпов инвестиций в экосистемы и сокращению разрыва между группами нашей классификации, а с точки зрения разделения бизнес-моделей в перспективе нескольких лет приведут к близкой усредненной модели 2-3 групп.

**Классификация: универсальные, розничные, кэптивные**

ЦБ РФ в Отчете о развитии банковского сектора выделил три основные бизнес-модели: универсальные, розничные и кэптивные банки.

Однако, по нашему мнению, универсальные банки с государственным участием и без такового достаточно сильно отличаются в своей бизнес-модели и их стоит относить к двум разным группам по двум основным причинам.

Во-первых, это возможность докапитализации при неблагоприятной ситуации за счет акционеров, которая практически недоступна частным банкам. Во-вторых, это возрастающая в последние годы роль государственных программ поддержки и субсидирования кредитов определенным отраслям и проектам.

По указанным выше причинам нами предлагается считать наиболее актуальной и перспективной с точки зрения дальнейших исследований свою собственную классификацию банков:

- универсальные банки с госучастием;

- частные универсальные банки;

- розничные банки;

- кэптивные банки.

Про кэптивные банки стоит отметить, что доля активов под их управлением крайне мала и в реальности эта группа банков не оказывает какого-либо существенного влияния на банковскую систему.

Тенденция к ухудшению качества портфелей розничных банков, рост закредитованности населения, возрастающая конкуренция за счет универсальных банков и МФО, ужесточение регулирования привели к постепенному угасанию чисто розничных бизнес-моделей.

Из крупнейших розничных банков «Сити Банк» сократил бизнес и экстренно уходит с рынка, «Хоум Кредит» продал все активы в России и уходит с рынка, Банк «Русский Стандарт» после дефолта по еврооблигациям допущенного в 2017г, находится в упадке и в постоянных судебных спорах. Банк «Тинькофф» - один из лидеров розничной модели постепенно становится универсальным банком, предлагая все больше продуктов для сектора МСБ, банк усиливает свое присутствие на рынке ценных бумаг, а после смены собственника в 2022г. многие эксперты считают, что банк может активней заняться корпоративными клиентами.

Проведенный нами анализ классификаций бизнес-моделей приводит к выводу о том, что разделение бизнес-моделей по признаку наличия санкций имеет место быть, но наиболее вероятно является бесперспективным. Классификация бизнес-моделей по уровню цифровизации и развития экосистем также имеет место в настоящем, но с учетом перспектив регулирования и понесенных санкционных ударов, лидирующие банки будут значительно ближе друг к другу по своим бизнес-моделям в ближайшей перспективе.

Анализ предложенной нами собственной классификации выявил отчетливую тенденцию к переходу и розничных и кэптивных банков к модели универсального банка. С течением времени свою актуальность для исследований потеряют исключительно розничные и кэптивные банки, а раз так, то основная борьба бизнес-моделей за лидерство будет заключаться в искусстве сочетаний различных бизнес-направлений (крупный корпоративный бизнес, МСБ, инвестиционный банк, розничный бизнес, госсектор, экосистемы и др.) внутри бизнес-модели универсальных банков. Ключевыми точками роста и устойчивости станут эффективные сочетания бизнес-направлений, их доли, механизмы перераспределения ресурсов между ними, системы эффективного управления и диверсификации рисков.

**Список литературы**

1. Бочкайло И. А. Бизнес-модель: история термина и разновидности его понимания // Экономические стратегии. 2016. No 6. С. 190‒196.
2. Зинина М. М. Понятие и структура бизнес-модели коммерческого банка // Вестник Евразийской науки. 2018. No 5. С. 128‒136.
3. Копытова А. И. Банки и банковское дело: учеб. пособие / А. И. Копытова; ГОУ ВПО «Томский государственный педагогический университет». Томск: Изд-во ТГПУ, 2019. - 248 с.
4. Исаев Р. Бизнес-модель коммерческого банка / Р. Исаев // Корпоративный менеджмент, 2019. – С. 175-189.
5. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. – 2014. – No 3. – С. 107.
6. Егорова О.Ю., Кадошникова М.Е. Бизнес-модели банков: определения, характеристики, принципы оценки (Обзор литературы) // Деньги и кредит. – 2016. – No 6.
7. ПАО «Сбербанк России»: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru>
8. Банк России: официальный сайт, информация о кредитных организациях: <https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f101/?regnum=3251&dt=2022-02-01>
9. Финансовый рейтинг банков Банки.ру: <https://www.banki.ru/banks/ratings/?source=submenu_banksratings>
10. Шеркунова О. «Коммерсантъ: Управление фондом национального благосостояния» 08.08.2022 <https://www.kommersant.ru/doc/5501976?ysclid=ldrmxidluy996839495>
11. 5. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе единой «экосистемы». <https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/koncepciya-21052021.pdf>

1. «несанкционные банки» - кредитные организации, в отношении которых не вводилось каких-либо санкций [↑](#footnote-ref-1)
2. По состоянию на 09.03.2023г. [↑](#footnote-ref-2)