

УДК 336.71

JEL G21

МОДЕРНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ГРУПП РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

ВАЛЕНЦЕВА НАТАЛЬЯ ИГОРЕВНА,

*доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки,
профессор Департамента финансовых рынков и банков, Финансовый университет, Москва, Россия
valencheva@yandex.ru*

ПОМОРИНА МАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА,

*доктор экономических наук, доцент Департамента финансовых рынков и банков,
Финансовый университет, Москва, Россия
marina-pomorina@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

В статье анализируются особенности бизнес-деятельности отдельных групп коммерческих банков (с государственным участием, иностранным капиталом, крупных частных, средних и мелких региональных, малых). На основе этого выделяются модели банковской бизнес-деятельности: государственная монополия, международный арбитраж, игрок с высоким риск-аппетитом, карманный банк, розничный банк. Разработана система характеристик каждой модели: *ROE*, добавленная стоимость для акционеров – *SVA*, оптимизация денежного потока, диверсификация бизнеса, страновой риск. Определены модели, приоритетные для перечисленных групп банков. Предложены направления модернизации существующих моделей банковского бизнеса для их гармонизации с целями развития национальной экономики.

Ключевые слова: банк; группы российских банков; бизнес-модель деятельности банка; модернизация деятельности банков в разрезе типа бизнес-модели.

MODERNIZATION OF THE BUSINESS MODELS OF THE ACTIVITIES OF CERTAIN GROUPS OF RUSSIAN COMMERCIAL BANKS

VALENTSEVA N. I.

*ScD (Economics), Honored scientist of Russian Federation, full professor of the Department of Financial and Bancs,
Financial university, Moscow, Russia
valencheva@yandex.ru*

POMORINA M. A.

*ScD (Economic), associate Professor of the Department of Financial and Bancs, Financial university,
Moscow, Russia
marina-pomorina@yandex.ru*

ABSTRACT

The article analyzes the characteristics of the business activities of individual groups of commercial banks (state-owned, foreign-owned, large private, medium-sized and small regional, small). On this basis stand out model of the banking business activities: state monopoly, international arbitration, a player with a high risk appetite, pocket bank, retail bank. The characteristics of each model is proposed: ROE, the added value for the shareholders – SVA, optimizing cash flow, business diversification, country risk. Identified models which are, the priority for these groups of banks. It offered the directions of the modernization of this models to harmonize them with the objectives of the national economy.

Keywords: bank; a group of Russian banks; the business model of the bank's activities; the modernization of the activities of banks in the context of the type of business model.

Различные группы российских коммерческих банков имеют свои основные конъюнктурные, структурные и ценовые характеристики, что определяет выбор ими моделей деятельности в российской экономике. Рассмотрим эти модели в разрезе следующих групп кредитных организаций:

- банки, контролируемые государством;
- банки с участием иностранного капитала;
- крупные частные банки;
- средние и малые банки Московского региона;
- региональные малые и средние банки.

Следует отметить, что Банк России выделяет именно эти группы банков в своей годовой отчетности о развитии банковского сектора и банковского надзора. В первую группу входят банки с участием государства в уставном капитале, превышающем 50% (включая участие Банка России, Внешэкономбанка, Агентства по страхованию вкладов), а также банки —участники банковских групп, контролируемых государственными банками. Вторую группу составляют банки, в уставном капитале которых более 50% принадлежит нерезидентам. К третьей группе относят кредитные организации из числа 200 крупнейших по величине активов, не вошедшие в первую и вторую группы. Остальные банки в зависимости от региона регистрации (Москва и Московская область, прочие региональные банки) формируют четвертую и пятую из выделенных нами групп.

Количественные институциональные характеристики выделенных групп кредитных организаций и масштабы их деятельности можно проиллюстрировать данными, представленными в *табл. 1*. Мы видим, что доля государственных банков в совокупных активах и капитале растет при относительно стабильном их количестве и составе.

Эти тенденции объясняются, с одной стороны, оттоком иностранного капитала с российского рынка в связи с санкциями, а с другой, сокращением числа банков в трех последних группах из-за активного отзыва лицензий в 2014–2015 гг. (причем по понятным причинам данный процесс коснулся именно трех последних групп банков).

Доминирование государственных банков наблюдается во всех сегментах банковского рынка. Так, в них аккумулируется основная доля депозитов нефинансовых организаций (47–63%) и физических лиц (57–64%) (см. *табл. 2*). Второе место на рынке депозитов принадлежит крупным частным банкам (более 20 вкладов физических лиц и более 25 депозитов нефинансовых организаций). При этом соответствующая позиция банков с участием иностранного капитала на рассматриваемых рынках сократилась за период более чем в 2 раза. Доля средних и малых банков на рынке незначительна и также сокращается.

Данные тенденции вполне предсказуемы в условиях недоверия населения к негосударственным, прежде всего средним и малым, банкам в условиях санкций и отзыва лицензий. Хотя в соответствии с Законом «О страховании вкладов» все обязательства неукоснительно выполняются, существует значительная часть клиентов (прежде всего коммерческих организаций, предприятий малого и среднего бизнеса, индивидуальных частных предпринимателей), которые теряют средства в условиях отзыва лицензий, поэтому предпочитают заранее перевести свои расчеты и депозиты в банки с государственным участием, в отношении которых не было ни одного прецедента отзыва лицензий. Некоторый переток вкладов населения в крупные частные банки объясняется их процентной политикой, нацеленной на компенсацию оттока депозитов.

Институциональные характеристики отдельных групп кредитных организаций и их рыночные позиции в российском банковском секторе

Группа кредитных организаций	Количество кредитных организаций (по состоянию на 01.01)				Доля в совокупных активах банковского сектора, % (по состоянию на 01.01)				Доля в совокупном капитале банковского сектора, % (по состоянию на 01.01)			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Банки, контролируемые государством	25	25	25	24	50,7	58,1	58,6	58,8	48,3	48,7	57,5	60,8
Банки с участием иностранного капитала	112	76	70	79	17,9	10,5	9,6	8,8	19,2	17,4	11,9	11,8
Крупные частные банки	128	144	146	135	26,7	26,8	28,6	29,9	26,2	28,3	25,1	23,4
Средние и малые банки Московского региона	291	289	261	199	2,4	2,4	1,7	1,2	3,3	3,0	3,1	2,0
Региональные малые и средние банки	341	325	281	244	2,4	2,2	1,4	1,3	3,0	2,6	2,4	2,0
ВСЕГО	897	859	783	681	100	100	100	100	100	100	100	100

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России (см. Отчеты о развитии банковского сектора и надзора 2013, 2014, 2015 гг. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrtlId=nadzor>).

Депозитные источники формирования ресурсной базы являются самыми приоритетными с позиций их стоимости и стабильности среди всех привлеченных ресурсов. Однако вклады физических лиц более дорогие. В табл. 3 показано, что для региональных малых и средних банков депозиты населения являются основой формирования их пассивов, в то время как у первых трех групп банков доля розничных и корпоративных депозитов в пассивах примерно равноценна или более высока доля депозитов юридических лиц. Следовательно, малые банки вынуждены довольствоваться более дорогими депозитами физических лиц. Это обеспечивает первым трем группам кредитных организаций конкурентное преимущество как по цене ресурсов, так и по издержкам. Поэтому крупные банки могут себе позволить проводить демпинговую процентную и ценовую политику по сравнению со среднерыночными ценами.

Оставшуюся долю ресурсов банки привлекают на межбанковском и фондовом рынках. При этом займы свыше года на рынке МБК предоставлялись

до 2015 г. преимущественно банками-нерезидентами. «Наибольшая доля кредитов от банков-нерезидентов в пассивах по состоянию на 01.01.2015 отмечалась у банков с участием иностранного капитала (13,1%); у банков, контролируемых государством, удельный вес этих заимствований составил 2,7%, у крупных частных банков — 1,5%. Средние и малые банки ресурсы с международных рынков практически не привлекали» (см. Отчет о развитии банковского сектора и надзора 2015 г., с. 21. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrtlId=nadzor>). В условиях оттока депозитов и ограничений доступа государственных банков к зарубежным источникам фондирования стал расти объем заимствований у Банка России. При этом преимущественный доступ к рефинансированию имеют банки с государственным участием.

Анализ позиций рассматриваемых групп банков на кредитном рынке также говорит о доминировании банков, контролируемых государством, в его розничном и корпоративном сегменте, где на долю данной группы приходится 50–60% со-

Таблица 2

Позиции отдельных групп кредитных организаций на рынке банковских депозитов

Группа банков	Доля вкладов физических лиц в их общем объеме по банковскому сектору, %				Доля депозитов и прочих привлеченных средств юридических лиц (кроме кредитных организаций) в их общем объеме по банковскому сектору, %			
	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16
Банки, контролируемые государством	56,7	60,8	60,4	63,1	47,2	58,6	59,6	63,7
Банки с участием иностранного капитала	13,5	6,7	6,6	6,1	19,3	10,9	9,6	8,5
Крупные частные банки	23,9	27	28,2	27,2	31	27,9	28,1	25,9
Средние и малые банки Московского региона	2,3	2,4	2,3	1,4	1,5	1,4	1,5	0,9
Региональные малые и средние банки	3,6	3,1	2,5	2,2	1,1	1,2	1,2	0,9

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России (см. Отчеты о развитии банковского сектора и надзора 2013,2014 гг. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrId=nadzor>).

Таблица 3

Доля депозитов в источниках ресурсов отдельных групп кредитных организаций

Группа банков	Доля вкладов физических лиц в пассивах, %				Доля депозитов и прочих привлеченных средств юридических лиц в пассивах, %			
	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16
Банки, контролируемые государством	32,4	30,9	24,7	30,1	33,4	35,3	30,8	35,4
Банки с участием иностранного капитала	21,8	18,9	16	19,2	39,4	37,6	29,9	31,5
Крупные частные банки	25,9	29,8	23,8	25,5	41,7	36,8	29,7	28,4
Средние и малые банки Московского региона	27,4	30,4	33,3	34,3	23,7	21,7	26,2	24,6
Региональные малые и средние банки	42,8	42,2	42,9	47,4	17,1	20,0	26,9	23,4

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России (Отчеты о развитии банковского сектора и надзора 2013,2014 гг.// <http://www.cbr.ru/publ/?PrId=nadzor>).

вокупного портфеля кредитов (табл. 4). Причем данная позиция за рассматриваемый период укрепилась почти на 10 пунктов. Второе место и около четверти каждого из сегментов кредитования (корпоративного и розничного) удерживает группа крупных банков. На третьем месте находятся банки с участием иностранного капитала, хотя за последние годы они существенно сократили свое присутствие на рынке. Доля малых и средних банков на рынке за рассматриваемый период была незначительна и также сокращалась.

Пропорции корпоративного и розничного кредитных портфелей в активах у всех групп банков более равномерны: 30–40% в активах составляют кредиты нефинансовым организациям (значительное падение этой доли было только у региональных малых и средних банков на начало 2016 г.), 10–20% — кредиты физическим лицам (см. табл. 5). Однако банки с участием иностранного капитала в большей степени сфокусированы на операциях с юридическими лицами. Различия в структуре активов прежде всего связаны с выбираемыми данными организациями стратегиями ведения бизнеса.

Розничные кредитные портфели составляют самую низкую долю в активах у крупных частных банков (12–16%), более высокий показатель — у региональных малых и средних банков (более 16%). Самый высокий вес корпоративного портфеля кредитов у государственных банков, а также средних и малых банков Московского региона (более 40%).

Дешевые кредиты — один из важнейших стимулов экономического роста. Однако в лидерах по дешевизне кредитов находятся отнюдь не банки с государственным участием (имеющие доступ к рефинансированию Банком России), а банки с участием иностранного капитала и крупные частные банки (например, «Райффайзен» и «Альфа-банк»). Данный пример показывает важную тенденцию: имея монопольное положение на рынке, государственные банки проводят демпинговую политику в части привлечения депозитов, но в отношении ставок по кредитам стремятся приблизить их к среднерыночному уровню, игнорируя задачи улучшения условий для экономического роста.

Рассматривая операции с ценными бумагами, надо отметить их преимущественную концентра-

Таблица 4

Позиции отдельных групп кредитных организаций на рынке банковских кредитов

Группа банков	Доля кредитов физическим лицам в их общем объеме по банковскому сектору, %				Доля кредитов нефинансовым организациям в их общем объеме по банковскому сектору, %			
	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16
Банки, контролируемые государством	49,3	53	57,4	62	53,8	62,9	64,2	63,5
Банки с участием иностранного капитала	22,6	17,2	15,6	13,7	14,2	7,4	7,7	7
Крупные частные банки	24,1	26,1	24,1	21,9	27,5	25,1	25	27,3
Средние и малые банки Московского региона	1,5	1,5	1,4	0,9	2,4	2,6	1,7	1,1
Региональные малые и средние банки	2,5	2,1	1,6	1,4	2,2	2	1,4	0,6

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России (Отчеты о развитии банковского сектора и надзора 2013, 2014, 2015 гг. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?Prtd=nadzor>).

Доля кредитов в активах отдельных групп кредитных организаций

Группа банков	Доля кредитов физических лиц в активах, %				Доля кредитов нефинансовым организациям в активах, %			
	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16
Банки, контролируемые государством	15,2	15,8	14,3	13,6	42,9	42,4	41,6	43,3
Банки с участием иностранного капитала	19,8	28,3	23,6	20,0	32,1	27,6	30,4	31,8
Крупные частные банки	14,1	16,9	12,3	9,4	41,5	36,8	33,2	36,6
Средние и малые банки Московского региона	9,7	10,8	12,0	9,6	40,2	42,4	37,9	36,7
Региональные малые и средние банки	16,2	16,5	16,6	13,8	36,8	35,5	37,9	18,5

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России (Отчеты о развитии банковского сектора и надзора 2013, 2014, 2015 гг. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrId=nadzor>).

цию в банках, контролируемых государством, и крупных банках. Операции с ценными бумагами позволяют этим группам банков диверсифицировать свои портфели активов. На их долю приходится соответственно более 17 и 35% от объемов активных операций. Однако данный сегмент рынка принес существенные потери всему банковскому сектору в последний период, что оказало очевидное негативное влияние на рентабельность активов (табл. 6).

Тревожным фактом является резкий (в 1,5 раза) рост показателя левериджа у группы крупных частных банков в 2015 г. Причем даже он не компенсировал резкое падение рентабельности активов у данной группы банков. Игнорирование этого факта может привести к дефолтам по обязательствам данной группы кредитных организаций. Если леверидж является экстенсивным фактором роста рентабельности капитала, то показатель рентабельности активов характеризует удельную прибыльность бизнеса. Представленные в табл. 6 данные показывают, что показатели рентабельности всех групп банков, кроме группы региональных малых и средних кредитных организаций, в 2015 г. существенно ниже показателей 2012 г.

Для объяснения причин такого падения по банковскому сектору в целом можно обратиться к результатам факторного анализа показателя *ROE*, представленного Банком России в его Отчете о развитии банковского сектора и надзора (см. рис. 1). Показано, что в целом по банковскому сектору по сравнению с 2013 г. зафиксированы сохранение доходности активов, некоторый рост показателя левериджа (с 8,0 до 8,4), а также более чем двукратное падение маржи прибыли (с 30,0 до 14,7%).

Таким образом, причиной снижения рентабельности отдельных групп кредитных организаций является существенный рост издержек, который может быть связан прежде всего с затратами на формирование резервов на потери и отрицательной переоценкой финансовых портфелей, а также отсутствием эффективного управления затратами банков в кризис. Причины изменений показателей рентабельности капитала и активов тесно связаны с особенностями моделей бизнеса у каждой из выделенных групп банков. Выбор модели определяется, в свою очередь, тем эффектом который ожидает собственник:

- как правило, но далеко не всегда, ожидаемый эффект состоит в получении прибыли на

Показатели рентабельности отдельных групп кредитных организаций

Группа банков	Рентабельность активов, %			Рентабельность капитала, %			Мультипликатор капитала (финансовый леверидж), разы		
	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Банки, контролируемые государством	2	1,1	0,3	17,2	10,2	2,5	8,6	9,3	8,3
Банки с участием иностранного капитала	2,2	1,4	1	15,1	10,4	7,4	6,9	7,4	7,4
Крупные частные банки	1,6	0,2	-0,1	12,9	1,6	-1,5	8,1	8,0	15,0
Средние и малые банки Московского региона	1,9	1,4	0,8	10,2	7,4	4	5,4	5,3	5,0
Региональные малые и средние банки	1,6	1,6	0,6	10,2	9,6	3,5	6,4	6,0	5,8

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России (Отчеты о развитии банковского сектора и надзора 2014, 2015, 2016 гг. URL: <http://www.cbr.ru/publ/?PrId=nadzor>).

Год	Мультипликатор капитала (финансовый леверидж)	Маржа прибыли	Коэффициент доходности активов	Рентабельность капитала
	$\frac{\text{Активы}^*}{\text{Капитал}^*} \times \frac{\text{Финансовый результат}}{\text{Совокупный чистый доход}^{**}}$	$\frac{\text{Совокупный чистый доход}^{**}}{\text{Активы}^*}$	$\frac{\text{Совокупный чистый доход}^{**}}{\text{Активы}^*}$	$\frac{\text{Финансовый результат}}{\text{Капитал}^*}$
2013	8,0085	0,3005	0,0631	0,1519
2014	8,4280	0,1469	0,0638	0,0790
2015	9,1910	0,0546	0,0460	0,0230

* В среднем за период.

** Совокупный чистый доход представляет собой сумму чистого процентного дохода, чистого дохода от операций по купле-продаже ценных бумаг и их переоценки, чистого дохода от операций с иностранной валютой, включая переоценку, чистых комиссионных доходов и чистых прочих доходов (до вычета созданных резервов на возможные потери за минусом восстановленных и расходов, связанных с обеспечением деятельности кредитной организации).

Рис. 1. Изменение факторов рентабельности капитала российского банковского сектора в 2013–2015 гг.

собственный капитал и измеряется показателем отдачи на капитал (ROE);

- в последнее время собственники все чаще преследуют цель увеличения стоимости банка, более точно отражающую долгосрочный эффект инвестирования в его деятельности (так называемая добавленная стоимость для акционеров — *shareholder value added, SVA*);

- возможный эффект может основываться также на оптимизации денежных потоков банковского холдинга или финансово-промышленной группы — перераспределении финансовых ресурсов, минимизации налогооблагаемой базы, накоплении нераспределенной прибыли в отличной от национальных юрисдикции;
- для нерезидентов и иных портфельных инвесторов целями могут быть диверсификация

бизнеса и использование эффектов от различий в уровне странового риска для повышения прибыльности своей основной деятельности.

Можно выделить следующие бизнес-модели российских банков.

- «Государственная монополия»: модель, наиболее характерная для банков с государственным участием;
- «международный арбитраж»: стратегия, используемая большинством банков с иностранным участием;
- «игрок с высоким риск-аппетитом»: модель, характерная для крупных частных игроков;
- «карманный банк»: модель, в которой кредитная организация является не столько средством получения прибыли от банковского бизнеса, сколько инструментом оптимизации денежных потоков. Данная модель используется большинством малых и средних банков Московского региона и частью региональных банков;
- «розничный банк»: модель, ориентированная на получение прибыли от традиционных бан-

ковских услуг, предоставляемых местным компаниям реального сектора, в том числе малому и среднему бизнесу, индивидуальным частным предпринимателям, а также населению, и характерная в основном для региональных малых и средних банков.

Финансовые показатели и иные характеристики деятельности банков, свойственные данным бизнес-моделям, представлены в *табл. 7*.

Аккумуляированные в *табл. 7* результаты проведенного анализа показывают, что:

- *государственные банки* сфокусированы на депозитах населения, а также кредитовании корпораций. При этом розничное кредитование с более высокими процентными ставками и портфели ценных бумаг диверсифицируют их активные операции и повышают рентабельность активов. Кроме того, именно эти банки пользуются максимальным доверием клиентов и имеют один из самых высоких уровней левериджа, уступая только крупным частным. Государственные банки также практически полностью определяют ценовую

Таблица 7

Характеристика деятельности банков, использующих различные бизнес-модели

Характеристики деятельности	Государственная монополия	Международный арбитраж	Игрок с высоким риск-аппетитом	Карманный банк	Розничный банк
1. Доля на рынке депозитов нефинансовых организаций, %	45–65	10–20	25–35	1–1,5	0,5–2,5
2. Доля депозитов нефинансовых организаций в ресурсах, %	15–25	15–20	20–25	10–15	5–15
3. Доля на рынке депозитов населения, %	55–65	5–15	25–35	2–2,5	5–15
4. Доля депозитов населения в ресурсах, %	25–35	15–20	25–30	25–35	40–55
5. Зависимость от международного рынка финансовых ресурсов	Средняя	Высокая	Высокая	Нет	Нет
6. Ценовая политика на рынке депозитов	Демпинговая: отрицательные реальные ставки	Демпинговая: отрицательные реальные ставки	Демпинговая: отрицательные реальные ставки	Высокие	Среднерыночные
7. Доля на рынке кредитования нефинансовых организаций, %	50–65	5–15	25–30	1,5–2,5	1,5–2,5

Характеристики деятельности	Государственная монополия	Международный арбитраж	Игрок с высоким риск-аппетитом	Карманный банк	Розничный банк
8. Доля кредитов нефинансовым организациям в активах, %	40–45	25–30	30–40	40–45	35–45
9. Доля на рынке кредитования субъектов МиСБ*, %	20–25	5–10	5–10	25–50	25–50
10. Доля кредитов субъектам МиСБ* в активах, %	5–10	5–10	5–10%	–	30–40
11. Доля на рынке кредитов населения, %	50–65	15–25	20–25	1–1,5	1,5–5,5
12. Доля кредитов населению в активах, %	10–15	20–30	10–15%	10–15	15–30
13. Активность на организованных рынках	Высокая спекулятивная	Ниже средней	Высокая спекулятивная	–	–
14. Ценовая политика на рынке кредитов	Полное покрытие издержек и рисков	Демпинговая: существенно ниже среднерыночной	Ниже или на уровне среднерыночной	Среднерыночный уровень	Среднерыночный уровень
15. Леверидж	1:8	1:6	1:12	1:5	1:6
16. Уровень рентабельности активов, %	1–1,5	2–2,5	0–2,0	0,5–1,5	1,5–2
17. Управление затратами	Неэффективное	Эффективное	Крайне неэффективное	Неэффективное	Эффективное

*МиСБ – малый и средний бизнес.

конъюнктуру российского банковского рынка в части как ставок кредитования, так и условий привлечения депозитов. В итоге рентабельность их активов только немного ниже аналогичного показателя банков с участием иностранного капитала. Однако модель бизнеса данной группы оказалась чувствительной к факторам последнего кризиса, что привело к сокращению как рентабельности активов, так и рентабельности капитала. Назовем модель бизнеса данной группы банков «государственная монополия»;

- банки с иностранным участием имеют хорошо диверсифицированную базу депозитов (примерно половина депозитов населения и половина — корпоративные депозиты) и такие же

примерно равные пропорции между кредитными портфелями юридических и физических лиц. Одновременно только они имеют в настоящий момент доступ к достаточно дешевым межбанковским кредитам глобального финансового рынка. Кроме того, банки с иностранным участием имеют несомненное конкурентное преимущество на рынке по показателям управления рисками и издержками, что обеспечивает им лидерство по рентабельности активов и капитала. Сущность данной модели ведения бизнеса состоит в получении прибыли от межнациональных различий во внешних и внутренних институциональных характеристиках бизнеса. Назовем данную модель «международный арбитраж»;

- *крупные частные банки* имеют структуру депозитов, похожую на структуру иностранных банков, но предпочитают кредитовать корпоративных клиентов (33,5% от портфеля приходится на кредиты нефинансовым организациям), а также имеют значительные инвестиционные портфели (35,3% от активов). Высокие риски кредитования у данной группы банков, приведшие к необходимости формирования значительных резервов на потери, а также провалы рынка ценных бумаг при значительных объемах фондовых ценностей привели к практически нулевой норме рентабельности активов в 2014 г. ($ROA = 0,1\%$), что на 94,7% ниже показателя 2012 г. Опасный с точки зрения устойчивости рост левериджа с 8,4 до 12 за этот период не смог существенно компенсировать снижение рентабельности капитала, которая упала с 16% в 2012 г. до 1,2% в 2014 г., снизившись на 92,5%. Таким образом, модель бизнеса крупных частных банков оказалась наиболее рискованной и может быть обозначена как «*высокий риск-аппетит*»;

- *малые и средние банки Московского региона* имеют самый низкий уровень финансового левериджа среди рассматриваемых групп (5,4–5,7 раза), а среди привлеченных ресурсов — преимущественно вклады населения (27,4–33% совокупных пассивов). При этом они сфокусированы на кредитовании юридических лиц (40,2–42,4% активов). Заметим, что такое соотношение пассивных и активных операций соответствует наиболее распространенным схемам легализации доходов: в банк вносятся средства физических лиц, а кредиты выдаются уже юридическим. В итоге эти банки имеют самую низкую рентабельности активов (1,1–1,9%), усугубляемую относительно невысоким левериджем (5,4–6,4), а также уступают первым трем группам банков по рентабельности капитала (6,2–10,2%). Однако чувствительность показателей рентабельности данной группы банков к факторам кризиса 2014 г. оказалась существенно ниже, чем у лидеров банковского сектора: показатель ROA снизился на 26,7%, ROE — на 27,1%. Назовем соответствующую модель бизнеса «*карманный банк*»;

- *региональные малые и средние банки* имеют несколько более высокий леверидж по сравнению с банками предыдущей группы (6,0–6,4) за счет еще большего фокуса со вкладами населения (42,2–42,9% пассивов), но также и более высокую

долю кредитов населению в активах (16,2–16,6%) при сопоставимой с предыдущей группой долей корпоративных кредитов (35,5–37,9% от активов). Рентабельность их активов и капитала несколько выше, чем у предыдущей группы (1,6–1,7 и 9,6–10,7% соответственно), но оказывается наименее чувствительной к проявлениям кризисных воздействий, чем у остальных групп банков: показатель ROA сократился лишь на 5,9%, ROE — на 10,3%. Назовем модель бизнеса данной группы банков «*розничный банк*».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у каждой из выделенных групп банков сложилась своя определенная модель бизнеса, обусловленная особенностями развития институциональной среды банковского сектора. Каждый коммерческий банк выбирает наиболее простой из доступных для него способов получения дохода.

Для изменения сложившейся ситуации необходима эволюция современных институтов российского банковского рынка в направлении формирования благоприятных условий для банков, бизнес-модели которых обеспечивают поддержку инновационного развития национальной экономики, а также достижение национальной независимости. Для этого, по нашему мнению, необходима трансформация сложившихся бизнес-моделей всех игроков рынка в направлениях, представленных на *рис. 2*.

Система общего и банковского регулирования, а также саморегулирования должна создать условия для:

- превращения государственных банков в институты развития, управление ресурсами которых осуществляется в рамках единых программ, предусмотренных планами социально-экономического развития, для обеспечения синергии в использовании данных ресурсов и исключения конкуренции между данными банками, например, за счет сегментации рынков деятельности;

- повышения заинтересованности банков-нерезидентов в долгосрочных инвестициях в российскую экономику, а также использования их лучшего международного опыта в части управления издержками и рисками как фактора повышения эффективности банков-резидентов;

- трансформации высокорискованной модели ведения бизнеса крупных частных банков в долгосрочные инвестиционные стратегии, ориенти-



Рис. 2. Актуальные направления изменения современных бизнес-моделей отдельных групп российских банков

Источник: подготовлено авторами.

рованные на российскую экономику, а также модернизации их систем корпоративного управления на основе повышения эффективности существующих систем управления рисками и затратами.

- повышения числа малых и средних региональных банков, сконцентрированных на обеспечении нужд местной экономики для решения задач равномерного пространственного развития.

Для решения данной задачи необходимо:

1. Создание эффективной системы управления государственной собственностью в банковском секторе и подчинение действий банковских государственных монополий (прежде всего банков группы Внешэкономбанка, Сбербанка, группы ВТБ, Россельхозбанка и Газпромбанка) национальным задачам развития экономики.

Вторая форма участия государства в банковской деятельности — государственная коммерческая организация — кажется нам нецелесообразной в современных условиях, так как именно она мешает развитию свободной конкуренции на российском финансовом рынке. Государство не имеет достаточных стимулов к тому, чтобы выступать в роли эффективного собственника коммерческого банка, действия которого регулируются рыночными закономерностями. Оно преследует иные, чем частные собственники, цели такой дея-

тельности: решение проблем социально-экономического развития экономики в целом, преодоление последствий кризисов и рыночных провалов, решение текущих политических задач. Одновременно оно может использовать нерыночные методы конкуренции, в том числе создавать определенные льготы для принадлежащих ему банков (приоритет доступа к рефинансированию, государственные гарантии по кредитам, поддержка в тендерах и т.п.), препятствующие развитию свободной конкуренции на рынке банковских услуг.

2. Создание условий для присутствия в банковском секторе широкого спектра игроков, реализующих разнообразные бизнес-модели, удовлетворяющие потребности всех субъектов рыночных отношений (крупных корпораций и региональных компаний, передовых и недостаточно развитых российских регионов, сельских и городских территорий, крупного, мелкого и среднего бизнеса, населения).

При этом необходимо внедрять дифференцированные подходы к регулированию деятельности крупных федеральных банков, дочерних организаций международных глобальных финансовых институтов и малых и средних региональных банков. В качестве примера можно использовать опыт Китая, где в Законе о коммер-

ческих банках ([Law of the People’s Republic of China on Commercial Banks, 2003, art. 13. URL: <http://www.china.org.cn/english/DAT/214824.htm>) установлена различная минимальная величина уставного капитала для учреждений банков разного типа: 50 млн юаней — для сельского коммерческого банка, 100 млн — для городского коммерческого банка и 1 млрд — для «национального коммерческого банка».

3. Совершенствование регулирования деятельности крупных частных банков, так как именно их бизнес-модель показывает самую сильную чувствительность к воздействиям внешней среды в современных условиях (сокращение прибыли, рост рисков, негативное изменение структуры портфелей активов). Имеет смысл регулировать деятельность всех этих организаций в рамках ужесточения требований к капиталу и внутренним процедурам управления капиталом (ВПОДК) на основе развития методологии выявления и ограничения банковской деятельности с повышенным риском, в том числе схем трансграничной оптимизации денежных потоков и прибыли банков.

Регулирование может включать как прямые запреты на проведение определенных видов операций, так и запреты на их проведение за счет средств клиентов (т.е. требование к 100%-му по-

крытию капиталом определенных позиций банковских активов). Одновременно с использованием надзорных ограничений необходимо развивать меры, стимулирующие позитивные для российской экономики бизнес-модели деятельности банков, основанные на активном участии в финансировании ключевых инноваций, определенных планами социально-экономического развития, инвестиционной деятельности в ключевых для экономического роста секторах и регионах, кредитовании малого и среднего бизнеса и т.п.

4. Развитие регулирования деятельности российских банков, прямо или косвенно принадлежащих нерезидентам. Присутствие банков с иностранным участием на российском рынке является важным фактором развития эффективной конкурентной среды и примером внедрения лучших практик управления рисками и эффективностью деятельности. Однако в настоящий момент инвестиционные стратегии банков с участием нерезидентов носят преимущественно краткосрочный характер, а объемы инвестиций резко сокращаются при изменении политической конъюнктуры. Поэтому необходимо развитие законодательства, надежно защищающего и стимулирующего именно долгосрочные инвестиции нерезидентов.

ЛИТЕРАТУРА/REFERENCES

1. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики: монография / под ред. *О.И. Лаврушина*. М., КНОРУС, 2014 / *Ustojchivost' bankovskoj sistemy i razvitie bankovskoj politiki: monografija / pod red. O.I. Lavrushina* [Stability of a banking system and development of bank policy: the monograph / under the editorship of *O.I. Lavrushin*]. Moscow, KNORUS, 2014 (in Russian).
2. Эффективность системы регулирования банковского сектора и потребности национальной экономики: монография / под ред. *И.В. Ларионовой*. М., КНОРУС, 2015 / *Jeffectivnost' sistemy regulirovanija bankovskogo sektora i potrebnosti nacional'noj jekonomiki: monografija / pod red. I.V. Larionovoj* [System effectiveness of regulation of the banking sector and requirement of national economy: the monograph / under the editorship of *I.V. Larionova*]. Moscow, KNORUS, 2015 (in Russian).
3. *Rudolph H.* State Financial Institutions: Mandates, Governance, and Beyond. Policy and Research Series 51419. Washington, DC: World Bank, 2009. 29 p.
4. *Lazzarini S., Musacchio A., Bandeira-De-Mello R., Marcon R.* What do development banks do? Evidence from Brazil, 2002–2009. Harvard Business School Working Paper 12–047, 2011. Available at: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12–047.pdf>.
5. *Sanderson H., Forsythe M.* China’s Superbank. Debt, Oil and Influence — How China Development Bank is Rewriting the rules of Finance. Singapore: Bloomberg Press, 2013. 250 p.