

МОДЕРНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Зверькова Т.Н.,

кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела и страхования
Оренбургский государственный университет, г. Оренбург

Аннотация. В статье рассмотрена сложившаяся в российском банковском секторе ситуация с выбором бизнес-модели региональных банков и оценкой их эффективности, которые на практике ограничиваются розничным или кэптивнымаправлениями. В настоящее время выбор бизнес-модели определяется сложившимися представлениями об эффективности банковского бизнеса, а также давлением новых технологий. В условиях изменения законодательства необходимо разработать новые нормативные подходы оценки взаимосвязи между эффективностью деятельности банка и его бизнес-моделью, выработать общие критерии определения проблемных бизнес-моделей.

Ключевые слова: бизнес-модель банков, региональный банк, кэптивный банкинг.

В последние полгода в прессе и на экономических форумах не утихают дискуссии о создании трехуровневой банковской системы и соответствующих ей видам банков с так называемыми универсальными и базовыми лицензиями. Вводя в законодательном порядке те или иные ограничения в лицензиях, Банк России фактически задает направления деятельности банков, т.е. определяет их новые бизнес-модели.

При принятии нового закона о введении многоуровневой банковской системы региональные банки столкнутся с ситуацией, когда ранее выбранные ими бизнес-модели перестанут отвечать вызовам времени, появится необходимость внести в них коррективы.

Законопроект о введении многоуровневой банковской системы Банк России предполагал ввести в действие с 01 января 2018 года, но, к сожалению, жизнь вносит свои коррективы. Март 2017 г. был отмечен значимым для российского банковского сектора событием – отзывом лицензии у крупного регионального Татфондбанка, который в очередной раз показал наличие целого ряда проблем не только в надзорной деятельности Банка России, но и в реализации бизнес-моделей самих банков. По мнению банка России «все проблемы Татфондбанка были сосредоточены и заключались в той бизнес-модели, которая была выбрана, и это кэптивная бизнес-модель, ориентированная на кредитование бизнеса конечных бенефициаров, которая и завела банк в тупик» [1].

Продолжающийся отзыв лицензий является следствием кризиса традиционных для России моделей ведения банковского бизнеса, и одной из наиболее распространённых из них – кэптивной, когда контроль за банком концентрируется в руках одного собственника или одной бизнес-группы [2].

Как отмечают эксперты, в результате преобладания такой модели в частном банковском бизнесе российский банковский сектор находится на уровне исторического минимума и с точки зрения обеспеченности собственным капиталом, и с точки зрения его прибыльности. Сочетание этих обстоятельств делает инвестиции в банковский бизнес весьма рискованными и непривлекательными для частных инвесторов.

Отсутствие в теории и на практике единых подходов к определению понятия бизнес-модель банка, к методологии оценки ее эффективности и подходов к ее регулированию, безусловно, усугубляют проблемы в банковском секторе.

Обычно в теории выделяют следующие бизнес-модели деятельности российских банков: «государственная монополия»; «международный арбитраж»; «игрок с высоким риск-аппетитом»; «карманный банк» (кэптивная модель); «розничный банк» [3]. Каждая из выделяемых бизнес-моделей обусловлена особенностями развития институциональной среды российского банковского сектора. Исторически сложилось, что каждый коммерческий банк выбирает наиболее простой из доступных для него способов получения дохода.

Рассматривая ситуацию с бизнес-моделями местных банков в регионах можно констатировать, что фактически их выбор ограничивается розничной или кэптивной моделью.

Если с розничной (так называемой классической) все более или менее понятно, то при оценке кэптивной бизнес-модели необходимо учитывать, что кэптивный банкинг в мировой практике – это начальный этап развития финансового сектора и по мере своего развития кэптивные банки, как и любой бизнес, либо выходят на новый уровень развития и становятся универсальными банками, либо, избрав кэптивность как долгосрочную стратегию, ими остаются (к примеру автобанки) [4].

Однако на практике кэптивным банкам избавиться от экономической зависимости от своих бенефициаров очень тяжело, так как изменение модели ведения бизнеса требует увеличения издержек на поиск и освоение новых ниш и повышает риски. К примеру, кэптивные банки сталкиваются с нехваткой опыта в предоставлении полного пакета банковских услуг и организационными проблемами при создании универсальной кредитной организации. В результате эффективно реализовать стратегию диверсификации под силу лишь немногим подобным банкам [5].

Необходимо учитывать, что выбор бизнес-модели регионального банка, изначально определялся учредителями-акционерами, в основном местными предприятиями, которые создавали их для обслуживания своих закрытых финансово-промышленных групп в середине-конце девяностых годов, когда это было необходимо для защиты и поддержки бизнеса акционеров.

Сегодня на бизнес-модели региональных банков оказывают влияние сложившиеся представления об эффективности банковского бизнеса, действующие регуляторные ограничения, а также давление новых технологий и изменения в поведении потребителей финансовых услуг, осваивающих цифровые технологии преимущественно в удаленных каналах коммуникации.

Таким образом, конкуренция на банковском рынке вынуждает зависимые (кэптивные) банки двигаться по пути универсализации. Однако зачастую заявленная стратегия оказывается не более чем данью моде [6]. На этом фоне оценить степень эффективности той или иной бизнес-модели регионального банка представляется еще более затруднительной и регулятор, к сожалению, пока не выбрал надежных способов их оценки.

На практике, региональные кэптивные банки давно научились обходить установленное Банком России ограничение на кредитование группы связанных друг с другом лиц в пределах 25 % собственного капитала. У многих региональных кэптивных банков, и это не секрет, фактический уровень таких кредитов значительно превышает нормативный потолок.

Уход от кэптивных моделей вряд ли может быть достигнут только за счет ограничивающих нормативно-регулятивных мер, на которые Банк России делает ставку в последние годы [6]. Модернизация бизнес-моделей региональных банков требует реализации системных стимулирующих и одновременно развивающих мер, которые должны быть нацелены на создание дополнительных источников дохода, не связанных с принятием новых значимых кредитных или рыночных рисков [6].

По мнению Центрального Банка к началу 2019 года должна сложиться трехуровневая структура банковского сектора: системно значимые кредитные организации, универсальные банки и банки с базовой лицензией. Критерием является минимальные требования к капиталу.

В банковской индустрии по-прежнему превалирует интуитивное представление о том, что прибыльные и стабильные региональные банки имеют «сильную» бизнес-модель, а неустойчивые банки – «слабую», «неэффективную» или «уязвимую» бизнес-модель. При этом фактически никто не определяет, а какая собственно модель используется эффективным региональным банком.

Таким образом, сегодня роль регулятора в оценке эффективности и определении границ модернизации бизнес-моделей региональных банков не

должна ограничиваться анализом нормативов и ключевых финансовых показателей. Такой подход, как показала практика, не дает возможности выявлять угрозы бизнесу до того, как они начинают влиять на баланс.

Регулятору необходимо учесть, что банковский бизнес в последние несколько лет очень сильно изменился, он стал более технологичным: банк сегодня – это ИТ-компания с банковской лицензией.

Нужно оценивать жизнеспособность бизнес-моделей, а для этого проводить комплексную системную оценку всей финансовой информации, анализировать стратегию, внешнюю среду, бизнес-процессы, исследовать конкурентные преимущества и ключевые зависимости, влияющие на надежность банка, в том числе учитывающие его региональную специфику.

В мировой практике на взаимосвязь между эффективностью деятельности банка и его бизнес-моделью указывают эксперты Базельского комитета, которыми обозначены общие критерии определения проблемных бизнес-моделей и отмечена их взаимосвязь с ухудшением финансового положения банков [7]. Таким образом, оценка существующей бизнес-модели банка в скором времени будет включена западными регуляторами в перечень показателей, характеризующих устойчивость работы банка.

В связи с этим считаем важным не просто законодательно закрепить уровни банковской системы и соответствующие им виды банковских лицензий определяющих направления деятельности банков, не только констатировать эффективность или не эффективность той или иной бизнес-модели банка, а разработать нормативные подходы к оценке бизнес-моделей кредитных организаций, поскольку это позволяет диагностировать «недомогание» не по факту реализации рисков, порождаемых неэффективной бизнес-моделью, а выявить их в процессе осуществления надзора, а значит, получить возможность на ранней стадии внести необходимые коррективы в бизнес-модель и тем самым избежать худших последствий. Только такой подход обеспечит качественную модернизацию бизнес-моделей региональных банков.

Учитывая скорость отзыва лицензий и период внедрения соответствующей методики оценки бизнес-моделей, который может занять 2-3 года, а также время, необходимое для ее апробации и имплементации в нормативные документы, может оказаться, что и оценивать уже будет некого, особенно в сегменте региональных банков.

Список использованных источников

1 Борисяк, Д. Центробанк решил судьбу рухнувших Татфондбанка и Интехбанка / Д. Борисяк, А. Еремина [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/03/05/679942-tsentrobank-reshil-sudbu-tatfondbanka>.

2 Банковская система «могучей империи» превратилась в мину замедленного действия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politolog.net/analytics/bankovskaya-sistema-moguchej-imperii-prevratilas-v-minu-zamedlennogo-dejstviya-blogger>.

3 Валенцева, Н.И. Модернизация бизнес-моделей деятельности отдельных групп российских коммерческих банков / Н.И. Валенцева, М.А. Поморина // Вестник финансового университета. – 2016. – № 6. – С.108-119.

4 Иванова, Ю.В. Кэптивные банки в России: анализ и прогнозы развития / Ю.В. Иванова // Кант. – 2012. – № 3 (6). – С.100-103.

5 Гуманков, К. Пленники собственности. Финансовый директор / К. Гуманков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fd.ru/articles/66941-plenniki-sobstvennosti>.

6 Бондаренко, В. Скрытые риски кэптивных банков / В. Бондаренко // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 11. – С. 13-15.

7 Круглый стол «Оценка качества активов и бизнес моделей банков» // Национальный банковский журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: bj.ru/publs/banki-i-biznes/2016/07/22/kruglyi-stol-otsenka-kachestva-aktivov-i-biznes-modelei-bankov/.

MODERNIZATION OF BUSINESS MODELS OF REGIONAL BANKS IN THE CONDITIONS OF CHANGING THE RUSSIAN LEGISLATION

Zverkova T.N.,

PhD, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance
Orenburg State University, Orenburg

Annotation. The article examines the situation in the Russian banking sector with the choice of a business model of regional banks and an assessment of their effectiveness, which in practice are limited to retail or captive areas. Currently, the choice of the business model is determined by the prevailing ideas about the effectiveness of the banking business, as well as the pressure of new technologies. In the context of changing legislation, it is necessary to develop new regulatory approaches to assess the relationship between the efficiency of the bank's business and its business model, to develop common criteria for identifying problematic business models.