

УДК 336.713

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЧАСТНОГО БАНКА: СЕГОДНЯ И ЗАВТРА****Маевская Е.Н., Рыбакова Г.В.***Новосибирский государственный университет, Новосибирск,  
e-mail: katerina.maevsкая97@mail.ru*

Банковская система Российской Федерации находится в состоянии трансформации. Наиболее значимые условия развития банковского сектора сегодня: технологические изменения, ужесточение надзорных функций, ограничение доступа частных банков к средствам государственных корпораций, усиление позиций государственных банков. Все это заставляет частные кредитные организации особое внимание уделять формированию и постоянной корректировке бизнес-моделей в привязке к условиям внешней среды, изменять внутреннюю организацию бизнеса с целью сохранения и укрепления позиций на рынке, увеличения финансового результата. Однако на сегодня не сложилось единое понимание структуры бизнес-модели банка. Именно поэтому целью исследования являлось всестороннее рассмотрение сущности банковского сектора с последующим выявлением оптимальной бизнес-модели частного банка. В данном исследовании, во-первых, были определены общие элементы любой бизнес-модели, а также выявлены ошибки при построении бизнес-модели, во-вторых, были рассмотрены бизнес-модели лидеров банковского сектора на сегодняшний день, в-третьих, была определена бизнес-модель будущего, и, в-четвертых, был проанализирован потребительский спрос на банковские услуги с последующим определением возможной будущей банковской продукции. Анализ показал, что под бизнес-моделью частного банка следует понимать генеральную схему организации всех процессов жизнедеятельности банков. К основным ошибкам при построении оптимальной бизнес-модели относятся: отсутствие понимания сущности бизнес-модели, необдуманная ориентированность на возможную докапитализацию и неадекватная оценка рисков. Важной основой бизнес-модели банка будущего является понимание конечного результата и алгоритма действий, необходимых для его достижения. Определение потребностей клиента и последующее их исполнение посредством привлечения новых разработок, наращивания новых технологий – очень важная часть в понимании построения бизнес-модели. Результаты проведенного анализа дают возможность в целом взглянуть на сущность банковского сектора как на сегодняшний день, так и в будущем, а также увидеть оптимальный алгоритм ведения банковского бизнеса.

**Ключевые слова:** банк, банковская система, бизнес-модель, потребительский спрос, риск, банковская продукция, предпринимательское право

**THE BUSINESS MODEL OF PRIVATE BANKING: TODAY AND TOMORROW****Maevskaya E.N., Rybakova G.V.***Novosibirsk State University, Novosibirsk, e-mail: katerina.maevsкая97@mail.ru*

The banking system of the Russian Federation is in a state of transformation. The most important conditions for the development of the banking sector today are technological changes, tightening of Supervisory functions, limiting access of private banks to the funds of state corporations, strengthening the positions of state banks. All this forces private credit organizations to pay special attention to the formation and constant adjustment of business models in relation to the external environment, to change the internal organization of business in order to maintain and strengthen positions in the market, increase financial results. However, at the moment there is no common understanding of the structure of the Bank's business model. That is why the purpose of the study was a comprehensive review of the nature of the banking sector, followed by the identification of the optimal business model of a private Bank. In this study, firstly, the common elements of any business model were identified, as well as errors in the construction of a business model, secondly, the business model of the leaders of the banking sector to date, thirdly, the business model of the future was determined, and fourthly, the consumer demand for banking services was analyzed, followed by the definition of possible future banking products. The analysis showed that the business model of a private bank should be understood as the general scheme of the organization of all processes of life of banks. The main mistakes in building an optimal business model include: lack of understanding of the essence of the business model, thoughtless focus on possible capitalization and inadequate risk assessment. An important basis of the business model of the bank of the future is understanding of the end result and the algorithm of actions needed to achieve the definition of the customer and their subsequent execution by attracting new technology, building new technology is a very important part in the understanding of building a business model. The results of the analysis provide an opportunity to fully look at the essence of the banking sector both today and in the future, as well as to see the optimal algorithm of banking business.

**Keywords:** bank, banking system, business model, consumer demand, risk, banking products, business law

Известно, что, будучи потребителями банковских услуг, каждый из нас воспринимает банковскую сферу как некий институт, являющийся помощником в выполнении ряда именно потребительских задач. Нет, наверное, человека, который ни разу не столкнулся с банковскими услугами,

особенно в бурно развивающийся век технологий – в век, когда информация захватывает рынок потребительских услуг. На сегодня сложилась такая ситуация, когда уже не мы выбираем оптимальный путь существования в рамках идущего вперед прогресса, а сам прогресс диктует нам условия

дальнейших действий. Безусловно, такая динамика и наблюдается в банковской сфере, частью которой являемся мы. Но далеко не каждый из нас знает все тонкости рынка банковских услуг. Банковская система Российской Федерации находится в состоянии трансформации. Наиболее значимые условия развития банковского сектора сегодня: технологические изменения, ужесточение надзорных функций, ограничение доступа частных банков к средствам государственных корпораций, усиление позиций государственных банков. Все это заставляет частные кредитные организации особое внимание уделять формированию и постоянной корректировке бизнес-моделей в привязке к условиям внешней среды, изменять внутреннюю организацию бизнеса с целью сохранения и укрепления позиций на рынке, увеличения финансового результата. Однако на сегодня не сложилось единое понимание структуры бизнес-модели банка.

Цель исследования: рассмотрение сущности банковской системы и описание возможной идеальной бизнес-модели банка

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, а также методы правового исследования, такие как сравнительно-правовой и формально-юридический.

Материал исследования: теоретическую основу исследования составляют труды известных ученых в области банковского права, таких как Ф.Т. Алексеров, Гуляев, О.И. Лаврушина, И.В. Ларионова, практическую основу исследования составляет анализ статистических данных с интернет-источника «banki.ru».

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Существование любого института невозможно без внутренней четко структурированной модели. Функционирование банковского сектора в том числе базируется на строго выстроенной системе. Но для нас, как для субъектов-потребителей, не так важна в целом модель банковской сферы. Вряд ли кто-нибудь из нас, кто не работает в этой области, будет задумываться о том, какова же структура банковского сектора. Однако даже при выборе кредитной организации для удовлетворения своих материальных и финансовых потребностей (например, открытие банковского вклада), скорее всего, человек задумается, куда, когда и как он может обратиться, чтобы впоследствии не потерять свое имеющееся состояние. Ему очень важно знать, что представляет собой данная кредитная организация сегодня, есть ли у нее

будущее видение своего существования, что планирует создать в ближайшем будущем, какие имеющиеся проблемы собирается решить, чтобы остаться надежным субъектом на банковской нише. Именно поэтому понимание сущности бизнес-модели того или иного банка является очень важным аспектом в существовании таких экономических связей, как клиент – банк, банк – банк.

Сперва необходимо определиться, что представляет собой банковская система в целом и какое место в ней занимают частные банки. На сегодня не существует общепринятого понятия «банковская система». Чаще всего банковскую систему определяют в широком и узком значении в зависимости от функций и роли банковской системы в определенной среде. В узком смысле банковскую систему можно определить как совокупность элементов, под которыми подразумеваются банковские институты. В широком смысле банковская система – есть строго организованная совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом посредством выстраивания горизонтальных и вертикальных отношений. О.И. Лаврушина определяет банковскую систему как «целостное образование, которое обеспечивает ее устойчивое развитие» и делит банковскую систему на три части: фундаментальный блок, который включает в себя банк как денежно-кредитный институт, организационный блок, включающий в себя различные банки и небанковские кредитные организации, и регулирующий блок, который посредством нормативно-правовых актов, органов государственной власти контролирует два других блока [1, с. 34]. Г.Н. Белоглазова определяет банковскую систему также, как единую и целостную совокупность организованных и взаимодействующих между собой кредитных организаций [2, с. 13].

Таким образом, банковская система – это целостная система взаимозависимых и влияющих друг на друга элементов, состоящих из банковских и небанковских кредитных организаций, а также контролирующих органов, которые посредством горизонтальных и вертикальных отношений оказывают влияние друг на друга.

В Российской Федерации согласно Федеральному закону № 395-ФЗ «О банках и банковской деятельности» банковская система Российской Федерации включает в себя Банк России, являющийся системообразующим банком, кредитные организации, осуществляющие банковские операции, предусмотренные законом, а также

представительства иностранных банков [3]. Частный банк в этой системе занимает второй уровень и является таким элементом банковской системы, как «кредитная организация».

Чтобы понять идеальную бизнес-модель частного банка, существующего сегодня, нужно в первую очередь знать ответы на такие вопросы, как «в чем сущность этого самого бизнеса?», «что значит бизнес?». Безусловно, кредитная организация, вступающая на нишу банковского сектора, получая лицензию Банка России, определяет для себя перечень банковских операций, которые она может совершать. Но для частного банка очень важно построить для себя именно ориентированную модель ведения своего «банковского» бизнеса, определить приоритетное направление. Это же стоит сделать не только «новичку», но и кредитным организациям, которые уже «энный» период времени выполняют возложенные на них задачи и строят для себя бизнес-модели. Это и есть формула успеха банка. Все остальное – клиенты, управленческий учет, стратегическое планирование, структура – это лишь инструменты бизнес-модели. Чтобы определить бизнес-модель банка, которая направлена на успешную реализацию поставленных целей, предлагаем пойти «от противного» и обозначить распространенные ошибки и недочеты модели кредитной организации.

У каждого человека, кто погружен в сферу банковских услуг, должно быть четкое понимание, что бизнес-модель не означает кардинальное изменение в имеющейся структуре. Если общество с ограниченной ответственностью, основной целью которого является строительство объектов недвижимости, пересмотрев свое существующее положение, решит заниматься производством бытовой техники, оно вряд ли сумеет сделать это. Так и банк, являющийся оптовым банком, проводящий крупные коммерческие сделки, не может выстроить модель перехода на розничный рынок. Это первая ошибка выстраивания бизнес-модели.

Одним из признаков любого юридического лица является наличие собственного капитала. Именно поэтому бизнес-модель будет успешна только тогда, когда у кредитной организации есть этот самый капитал на протяжении всего функционирования. Ошибкой будет являться необдуманная ориентированность на возможную докапитализацию [4, с. 86], иначе говоря надежда на предоставление со стороны ЦБ частному банку субординированного займа, ведь не каждой кредитной организации Банк России предоставит этот самый займ. В слу-

чае желая банка создать какую-либо бизнес-модель с последующим претворением в действительность основных ее начал, он просто-напросто сможет обратиться к собственникам, которые и предоставят необходимый капитал для реализации своих планов.

Третьей ошибкой в построении бизнес-модели является неадекватная оценка рисков. Частные банки иной раз самоуверенно начинают оценивать как свое существующее положение, так и возможность выхода на иную ступень, при этом не анализируя негативные допущения и предположения и не применяя никакие способы страхования и минимизации рисков. Таким образом, формулой идеальной бизнес-модели будет являться сумма трех слагаемых: строгое соответствие виду деятельности, собственники с капиталом и адекватная оценка рисков. Иначе говоря, успешное построение бизнес-модели с последующей ее реализацией возможно именно при наличии данных трех составляющих, в противном случае, какой бы идеальной ни была бизнес-модель, она может и остаться только «планом на бумажке».

Что касается именно самой структуры бизнес-модели, сегодня многие банки по-разному определяют ее. Однако под бизнес-моделью частного банка все же следует понимать генеральную схему организации всех процессов жизнедеятельности банков. По сути – это детальный и систематизированный план, включающий ответ на вопрос «Что же мы должны усовершенствовать с учетом существующего положения, чтобы выйти на следующую ступень развития и при этом не потерять уже имеющиеся результаты?»

Но какова же та самая идеальная бизнес-модель банка и существует ли она вообще? Безусловно, каждая кредитная организация выбирает для себя свой собственный путь дальнейшего развития и планирования своей деятельности. Это объясняется тем, что тот или иной банк выстраивает свою пирамиду потребностей, ориентируясь на свой личный преимущественный вид банковской деятельности. Схоже лишь то, что построение любой бизнес-модели будет направлено не на что иное, как на увеличение уровня доходности. Поэтому, на наш взгляд, нет строгого идеального «шаблона» бизнес-модели. Есть лишь основа, взяв во внимание которую банк сможет в будущем стать более конкурентоспособным.

Основой такой бизнес-модели, на мой взгляд, будет являться взаимосвязанная схема ряда составляющих, среди которых миссия банка – клиентская потребность

в продуктах банка, видение работы банка, которое состоит из двух составляющих «результат» + «алгоритм движения к этому результату», внешние и внутренние факторы, образующие стратегию и функциональные стратегии (продуктовые, операционные, управленческие, ресурсные и т.д.).

Миссия банка – это есть не что иное, как достижение главной цели, ради которой кредитная организация претворяет и иные цели в жизнь. Именно достижение полного удовлетворения финансовых потребностей клиента, или же, по-другому, клиентоориентированность, и является той бесконечной миссией, ради которой банк функционирует, а бесконечна она, потому что банковские услуги не изживут себя никогда [5, с. 18]. Безусловно, это является отправной точкой в создании и в реализации любой бизнес-модели частного банка как сегодня, так и в будущем. То, как понимает банк потребителя, является показателем в успешном продвижении банковских продуктов. Именно поэтому, чтобы увеличивать свою доходность и иные показатели, банку в ближайшем будущем стоит перенять опыт мировой банковской практики в вопросе сегментации целевой аудитории клиентов. На наш взгляд, можно выделить три критерия такой сегментации: географический, который позволит банку подстроить линейку своей продукции под особенности конкретного региона, демографический критерий, который предоставит банку возможность грамотно реализовать свою продукцию в отношении различных групп людей, и поведенческий, который будет базироваться уже на имеющихся клиентах и будет направлен на сохранение этой клиентской базы. Именно поэтому, говоря о целевой аудитории клиентов банковских услуг, на наш взгляд, нельзя однозначно направить банк на выпуск продукции для клиентов того или иного плана. Банк будущего должен понимать, чего именно хочет его клиент, как грамотно распланировать реализацию своей продукции, чтобы практически каждый клиент остался доволен [6, с. 87]. И охват этой аудитории может быть самый разный.

Очень важной основой бизнес-модели банка будущего является понимание конечного результата и алгоритма действий, необходимых для его достижения. Что касается этого самого результата, важно не спутать его с миссией банка, с самой главной целью, ради которой банк будет попеременно выполнять иные задачи, неоднократно достигая конечного результата, к которому банк в то или иное время будет стремиться. Миссия бесконечна и не имеет объема,

конечный результат имеет строгие временные рамки и определенные фиксированные достижения. Увеличение доходности до определенного уровня или в предполагаемом интервале и есть то, ради чего банк будет выстраивать цепочку определенных действий, чтобы достичь желаемого – есть конечный результат.

Безусловно, в процессе планирования и ведения того самого алгоритма действий банк должен учитывать внутренние и внешние факторы, которые способны повлиять на деятельность банка в будущем, а потому заранее построить так называемую модель банковских рисков, которые могут в той или иной степени отразиться на конечном результате. Если оказать влияние на внешние риски, связанные с изменением стратегических приоритетов социального, экономического, политического развития нашего государства, банк практически не способен (он лишь может попытаться в бизнес-модели спланировать плавный уход от такие внешних факторов, минимизировать наступление неблагоприятных последствий), то на внутренние риски (которые могут быть функциональными, стратегическими, технологическими, операционными, документарными) банк может и должен оказать прямое воздействие посредством исправления уже имеющихся ошибок. Оценка рисков на этапе создания и реализации бизнес-модели играет очень важную стратегическую роль. Нельзя однозначно определить группу рисков, которые в ближайшем будущем будут существовать в рамках деятельности абсолютно всех частных банков, можно лишь создать упрощенную модель рисков, которую каждый банк в рамках процесса «приоритизации» для собственной деятельности будет подстраивать под себя. Именно поэтому бизнес-модель в части рисков должна содержать в себе алгоритм грамотного управления рисками, который, на мой взгляд, будет состоять из пяти шагов: идентификация и анализ риска, анализ альтернативных методов управления рисками, выбор методов управления, исполнение выбранного метода, мониторинг результатов.

Самым важным элементом, по мнению автора, в процессе организации бизнес-модели будет описание функциональных стратегий. Для увеличения своей доходности банк, должен ответить на ряд очень важных вопросов: «Что производить» – иначе говоря продаваемые и востребованная продукция на рынке банковских продуктов и услуг, «За счет чего производить и реализовывать?» – источники финансирования производствен-

ной деятельности, которые будут включать в себя возможность привлечения средств извне посредством, к примеру, синдицированного кредитования и облигационных займов, рефинансирования со стороны Банка России, наращивания собственной чистой прибыли и т.д. «Что может содействовать / помогать в успешном продвижении банковских услуг и продуктов?» – операционные стратегии, связанные с внедрением новых информационных технологий (интернет-банкинг, мобильный банкинг), которые непосредственно проявляются в тесной взаимосвязи клиента и банка [1, с. 84]. Определение потребностей клиента и последующее их исполнение посредством привлечения новых разработок, наращивания новых технологий – очень важная часть в реализации задуманного, которая требует детального анализа многих нюансов.

Любой продукт – это есть не что иное, как элемент, который связывает его производителя и потребителя. Грубо говоря, существует цепочка из трех звеньев на любом рынке товаров и услуг – производитель, товар/услуга, потребитель. Следовательно, главной целью банковских продуктов и услуг является полное удовлетворение потребности клиента, вследствие чего банк получает прибыль. Казалось бы, все просто, но, как известно, у потребления нет предела. Именно поэтому банк на стадии принятия главной схемы своего дальнейшего развития обязан, изучив рынок потребления сегодня, оценив будущие перспективы, определить для себя, какой продукт он оставит на рынке банковских услуг и товаров, каким он может пренебречь и что он может еще предложить клиенту, ориентируясь на его спрос.

На сегодняшний день объем продуктов, продаваемых со стороны банка, имеет очень широкий характер, который, безусловно, ориентирован как на физических, так и юридических лиц: ценные бумаги и кредиты для предприятий, валютные операции, операции по вкладам, услуги по выдаче страховых полисов, услуги, связанные с денежным оборотом клиента (платежи, выплаты, инвестиции) и т.д. [7, с. 464]. Несомненно одно, что в ближайшем будущем они останутся таковыми, будет меняться лишь форма, качество, количество, потому что это основа, на которой держится «банковский товарооборот». Из перечня видно, что далеко не все продукты, предлагаемые кредитными организациями, носят сугубо «банковский» характер. И действительно, в современном мире идет тенденция со стороны любого банка к более близкому отношению

с клиентом [8, с. 112]. Иначе говоря, банк посредством продажи иных продуктов, отличных от банковского содержания, становится ближе к нуждам клиента и удовлетворяет их другие потребности.

Реализация банковских продуктов возможна через каналы стационарного или мобильного сбыта, так как в данном случае необходим прямой контакт клиента с банком с его персональной идентификацией. В будущем возможно создание финансового супермаркета, который бы сосредоточил воедино весь комплекс продаваемых услуг и продуктов. Если говорить про будущие перспективы в банковской сфере, то в ближайшем будущем будет увеличена также потребность клиента к самостоятельному обслуживанию, поэтому очень важным элементом в бизнес-модели относительно реализации продукции будет являться стратегия распространения электронных офисов банка – отделений самообслуживания. При этом важна грамотная оценка рисков в рамках проблемы реализации новых банковских товаров и услуг. Особенно в части правильно выстроенной экосистемы сбора данных о клиентах.

#### Заключение

Таким образом, банковская система – это целостная система взаимозависимых и влияющих друг на друга элементов, состоящих из банковских и небанковских кредитных организаций, а также контролирующих органов, которые посредством горизонтальных и вертикальных отношений оказывают влияние друг на друга.

Вопросы успешной бизнес-модели банка, вопросы продукции будущего являются очень актуальными и в то же время сложными по своему характеру и содержанию. Для успешного функционирования бизнес-модель частного банка должна отвечать следующим требованиям: строгое понимание бизнеса, наличие собственного капитала и грамотная оценка рисков. Основой бизнес-модели банка является взаимосвязанная схема ряда составляющих, среди которых миссия банка – клиентская потребность в продуктах банка, видение работы банка, которое состоит из двух составляющих «результат» и «алгоритм движения к этому результату», внешние и внутренние факторы, образующие стратегию и функциональные стратегии. Реализация банковских продуктов возможна через каналы стационарного или мобильного сбыта, так как в данном случае необходим прямой контакт клиента с банком с его персональной идентификацией.

**Список литературы**

1. Лаврушина О.И. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики: монография. М.: КНОРУС, 2014. 223 с.
2. Белоглазова Л.П. Банковское дело / Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. СПб.: Питер, 2012. 114 с.
3. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 // Собрание законодательства РФ от 05.02.1996 № 6, ст. 492.
4. Гуляев Г.Ю. Инфраструктурные барьеры для бизнеса // Современные подходы к обеспечению конкурентоспособности региона, отрасли, предприятия. Пенза, 2016. С. 85–89.
5. Тавасиев А.М. Банковское дело: управление и технологии: учеб. пособие для вузов / Под ред. А.М. Тавасиева. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 863 с.
6. Ларионова И.В. Эффективность системы регулирования банковского сектора и потребности национальной экономики: монография. М.: КНОРУС, 2015. 190 с.
7. Коробова Г.Г. Банковское дело: учебник / Под ред. Г.Г. Коробовой. М.: Экономистъ, 2013. 751 с.
8. Алескеров Ф.Т. Анализ устойчивости бизнес-моделей российских банков / Под ред. Ф.Т. Алескерова, П.К. Бондарчука. М.: Изд-ва Юрайт, 2010. 216 с.