

УДК 336.0

<sup>1</sup>О. Е. Никонец, <sup>2</sup>Н. П. Кожемяко

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского,  
г. Брянск, email nikon4832@mail.ru

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет»,  
г. Брянск, email: Snip\_nk@bk.ru

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

**Ключевые слова:** бизнес-модель, конкурентный потенциал, коммерческий банк, сегментирование рынка, финансовый рынок, цифровая трансформация.

Рассматривается современная модель коммерческого банка на финансовом рынке. При оценке эффективности деятельности коммерческого банка на финансовом рынке используются методы конкурентного анализа. Оценка деятельности ПАО «Сбербанк» производится на основе продуктовой модели и сегментирования рынка. Предлагается повышение эффективности деятельности банка на финансовом рынке за счёт применения стратегической карты и цифровой трансформации.

<sup>1</sup>О. Е. Nikonets, <sup>2</sup>N. P. Kozhemyako

<sup>1</sup>FGBOU VO Bryansk State University named after akad. I. G. Petrovskiy, Bryansk,  
email: nikon4832@mail.ru

<sup>2</sup>Bryansk State University of Engineering and Technology, Bryansk, email: Snip\_nk@bk.ru

## THE BANK'S BUSINESS MODEL IN THE FINANCIAL MARKET

**Keywords:** business model, competitive potential, commercial bank, market segmentation, financial market, digital transformation.

The modern model of a commercial bank in the financial market is considered. When evaluating the effectiveness of a commercial bank in the financial market, competitive analysis methods are used. The assessment of Sberbank's activities is based on the product model and market segmentation. It is proposed to increase the efficiency of the bank's activities in the financial market through the use of the strategic map and digital transformation.

Расширению деятельности коммерческих банков на финансовом рынке является одним из приоритетных направлений стратегии экономического развития России. Сформированная экономическая ситуация в РФ даёт определённый толчок в развитии новых финансовых инструментов и развитии продуктовых направлений на финансовом рынке. Некоторый дефицит денежных средств, находящихся в обращении и большие объёмы взаимных неплатежей, вызвали активизацию использования в хозяйственном обороте ценных бумаг.

Одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности коммерческих банков на финансовом рынке является конкуренция. Конкуренция стимулирует развитие новых бизнес-моделей, новых инструментов, удовлетворяющих потребности клиентов.

Операции на финансовом рынке являются специфическим видом деятельности, который стал активно развиваться в последнее десятилетие. Цель работы банков на финансовом рынке определяется их значением, местом и ролью на финансовом рынке. Соответственно, благодаря расширяющимся возможностям банков формируется и дополнительный источник получения прибыли. С их помощью происходит расширение возможностей кредитных организаций в организации денежно-кредитных отношений, усиление рыночного характера их деятельности. Инструменты и продукты финансового рынка имеют такое значимое свойство как быстрая обращаемость на финансовом рынке, которое является привлекательным для банка [1, 194].

Аспектам деятельности коммерческих банков на финансовом рынке по-

священы работы таких учёных-экономистов как: Г.Н. Белоглазова, Л.Г. Батракова, Е.П. Жарковская, Г.С. Панова, Н.И. Е.С. Стоянова, Н.Д. Эриашвили, О.И. Лаврушин, А.М. Тавасиев, Г.А. Тосунян и др. Отдельные аспекты оценки эффективности деятельности банков по разным направлениям раскрываются в работах таких учёных как: М. Фаррелл, К.В. Толчин, Г.Д. Лепехиа, С.Р. Моисеев, С.В. Головань, Р. Баширов и др.

### **Цель исследования**

Цель данной работы заключается в применении стратегической карты банка для оценки результативности его деятельности на финансовом рынке, учитывающей финансовые и нефинансовые показатели.

**Предметом** исследования является деятельность коммерческого банка на финансовом рынке.

**Объектом** настоящего исследования является ПАО «Сбербанк», занимающий лидирующие позиции на рынке банковских продуктов и услуг.

### **Материал и методы исследования**

Методологическую базу настоящего исследования составляют методы системного исследования проблемы, экономического, структурного, факторного и сравнительного анализов. В исследовании применялись графические, табличные и расчётные инструменты. Эмпирической базой исследования выступили данные Банка России, данные рейтинговых агентств, финансовая отчётность ПАО «Сбербанк», данные периодических изданий, нормативно-правовые акты РФ, регулирующие деятельность банков.

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

ПАО Сбербанк – один из ведущих международных финансовых институтов, имеющих представительства в 22 стране, 92,8 миллионов активных частных клиентов, 2,27 миллиона активных корпоративных клиентов. Сбербанк является крупнейшим российским банком (87% активов Сбербанка территориально дислоцированы в России). Текущая бизнес-модель Сбербанка как активного участника финансового рынка представим на рисунке 1.

Основными продуктовыми сегментами на финансовом рынке для Сбербанка выступают кредитование и привлечение средств.

Оценка факторов, определяющих конкурентный потенциал отношений на финансовом рынке, показала, лидирующие позиции банковского сектора по сравнению с иными секторами финансового рынка России. Конкурентные преимущества банковского сектора обусловлены как потребительскими предпочтениями, так особенностями его географической распространённости.

Оценку деятельности Сбербанка на финансовом рынке начнём с анализа активов в данном сегменте. Результаты представим в таблице 1.

Сбербанк активно заявляет о себе на финансовом рынке. Так, портфель ценных бумаг Сбербанка вырос в 2019 г. на 97,2% представлен долговыми инструментами, которые показывают качественный риск-профиль и, в основном, используется для управления ликвидностью. Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ) занимают крупнейшую долю в портфеле ценных бумаг Группы – 44,0%, их доля за год практически не изменилась (43,9% на конец 2018 года). Доля корпоративных облигаций в структуре портфеля за год также осталась практически неизменной – 31,8% по сравнению с 31,9% на конец 2018 года. Доля ценных бумаг, заложенных в рамках операций РЕПО, снизилась за 2019 год с 8,2% до 4,3%.

Основной тренд в развитии продуктов благосостояния Сбербанка – это цифровая трансформация, максимальный переход в цифровые каналы. Совокупная доля продаж продуктов управления благосостоянием Сбербанка в цифровых каналах (Сбербанк Онлайн, ДомКлик, Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка) по итогам 2019 года составила 5%. Наиболее значимый рост доли цифровых продаж по добровольному страхованию жизни – с 12% в январе до 18% в декабре 2019 года. Сбербанк активно работает для развития данного канала продаж.

Продуктово-функциональную модель ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке можно представить на рисунке 2.



Рис. 1. Бизнес-модель ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке

**Таблица 1**

Динамика активов ПАО Сбербанк на финансовом рынке, млрд. руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %
Операции клиентов с иностранной валютой и драгоценными металлами	48,0	52,0	8,3
Комиссии по брокерским операциям с ценными бумагами и товарами, по депозитарному обслуживанию, комиссии, связанные с инвестиционным бизнесом (включая комиссии за синдицирование)	7,1	9,6	35,2
Итого долговых ценных бумаг	3676,4	4248,5	15,5
Корпоративные акции	57,3	95,3	66,3
Паи инвестиционных фондов	15,8	25,9	63,9
Итого ценных бумаг	3749,5	4369,7	16,5
Общая величина активов сегмента управление благосостоянием	1220,4	1489	22
Активы сегмента «управление активами»	230,4	325	41
Активы сегмента «страхование жизни»	351,8	475	35
Активы Сбербанк страхование	11,2	14	25
Активы НПФ Сбербанк	625	675	8



Рис. 2. Продуктово-функциональную модель ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке

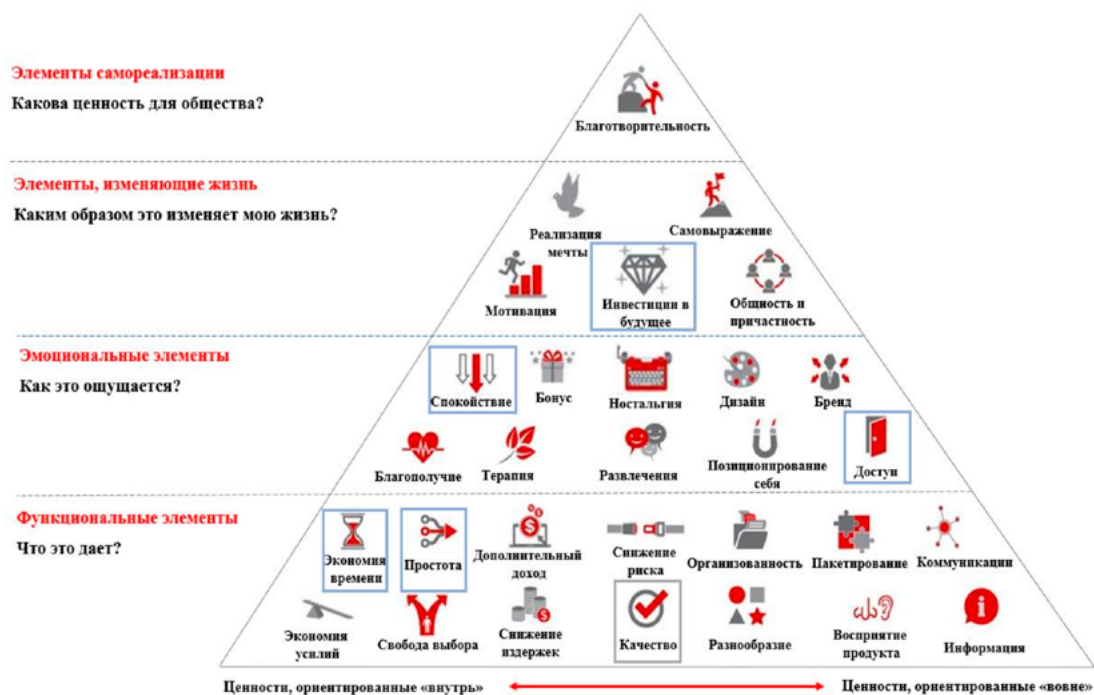


Рис. 3. Портрет потребителя финансовых услуг ПАО «Сбербанк» в сегменте «Кредитование» и «Сбережение»

В основе анализа деятельности банка на продуктовых сегментах учитывались следующие потребительские профили: физические и юридические лица, индивидуальные предприниматели, а также государство в широком понимании. В связи с этим, дальнейшую оценку

деятельности банка проведём в разрезе данных сегментов.

Ориентируясь на потребительские профили сегментов «Кредитование» и «Привлечение», портрет потребителя услуг Сбербанка можно представить на рисунке 3.

В сегментах услуг «Кредитование» и «Сбережение» для физических лиц ПАО Сбербанк на основании расчётов индекса Линда входит в список лидеров в 83 из 85 субъектов Российской Федерации (например, в Брянской области индекс Линда составил в 2019 г. 3,33, GAR–37,16, в том числе в секторе кредитования индекс Линда составил 2, в секторе привлечения средств – 1). Во многих регионах Сбербанк является единственным лидером, например, Нижегородская область, Алтай, Еврейская АО и др. [4]

Ближайший конкурент Сбербанка – Банк ВТБ (ПАО) входит в число лидирующих игроков по индексу Линда на региональных рынках в 68 регионах.

В сегментах услуг «Кредитование» и «Сбережение» для юридических лиц ПАО Сбербанк входит в список лидеров в 82 субъектах Российской Федерации, тогда как Банк ВТБ (ПАО), являющийся ближайшим конкурентом, входит в этот список в 61 субъекте Российской Федерации.

Место ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке в сегменте «кредитование» представлено на рисунке 4. Как и отмечалось ранее, банк занимает лидирующие позиции и основным конкурентом на рынке для него выступает ПАО ВТБ. Однако маржа Сбербанка по сравнению с конкурентом значительно выше.

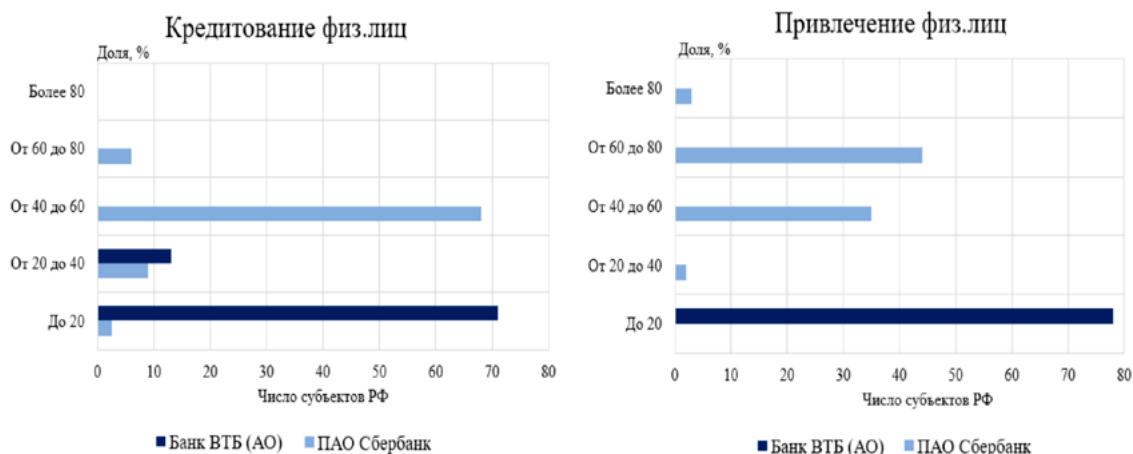


Рис. 4. Соотношение долей ПАО Сбербанк и Банк ВТБ на финансовом рынке в сегменте услуги физическим лицам [4]

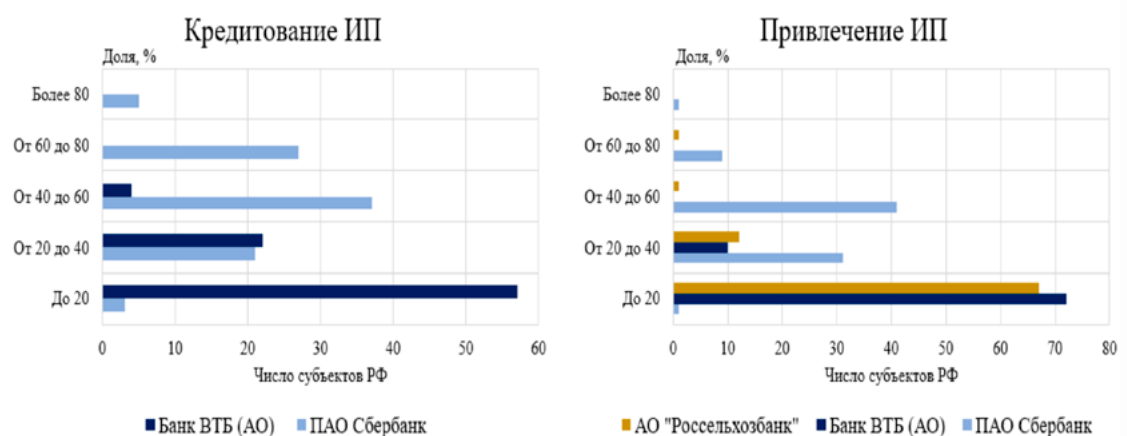


Рис. 5. Соотношение долей ПАО Сбербанк, Банк ВТБ в сегменте услуги индивидуальным предпринимателям (ИП) [4]

Реализация стратегии ПАО Сбербанк направлена на удовлетворение ценностей потребителей и повышение лояльности клиентов к банку.

Лидерство в сегментах «Сберечь» и «Перевести» позволяет лучшим образом сформировать базу для последующего размещения денежных ресурсов в займы населению и бизнесу и усиливает позиции лидера в сегменте «Занять».

Также активно расширяется деятельность ПАО «Сбербанк» и на продуктовом сегменте Продуктовый «Переводы и платежи», который отличается широким многообразием оказываемых услуг, удовлетворяющих различные повседневные и операционные потребности клиентов (от оплаты товаров в сети Интернет до переводов денежных средств через терминалы самообслуживания).

Основные направления деятельности банка сосредоточены на следующих услугах:

- межбанковские переводы;
- переводы физических лиц со своих банковских счетов;
- переводы денежных средств без открытия банковского счета;
- переводы с использованием кредитных и дебетовых карт;
- переводы электронных денежных средств.

по итогам 2019 года демонстрирует наибольшие объёмы переводов денежных средств в ряде сегментов:

– сегменте межбанковских переводов через платёжные системы в Российской Федерации (за исключением платёжной системы Банка России и платёжной системы НРД) – более 78%;

– сегменте переводов физических лиц со своих банковских счетов (за исключением переводов с использованием кредитных и дебетовых карт) – более 88%.

Сегмент переводов денежных средств без открытия банковского счета, как показали расчёты, представляет собой классическую олигополию с тремя лидерами по индексу Линда и с умеренно развитым конкурентным окружением, о чём свидетельствуют показатели:  $GAP = 29,4$  и  $CBRComposite = 27,6$ .

В сегменте платёжных систем, в рамках которых осуществляются переводы с использованием кредитных и дебетовых карт, на долю платёжной системы «Мир» по объёму переводов приходится почти 8% рынка, на платёжную систему Виза – более 45%, на платёжную систему «Мастер-Кард» – более 40%, что свидетельствует о классической олигополистической структуре данного сегмента.

Доля активных карт ПАО «Сбербанк» на рынке представлена выше на рисунке 6.

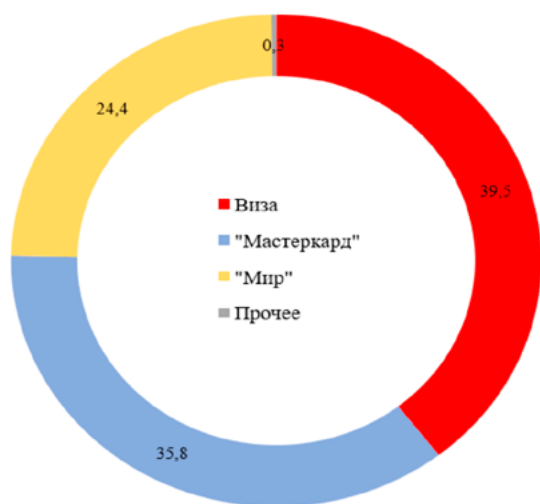


Рис. 6. Доля активных карт ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке, % в 2019 г. [3]



Рис. 7. Доли платёжных систем в расчётах ПАО «Сбербанк» в 2019 г., % [3]

ПАО Сбербанк, являясь крупнейшим федеральным банком и выступая оператором одноименной платёжной системы,

Портрет потребителя финансовых услуг в сегменте «Платежи и переводы» представим на рисунке 8.

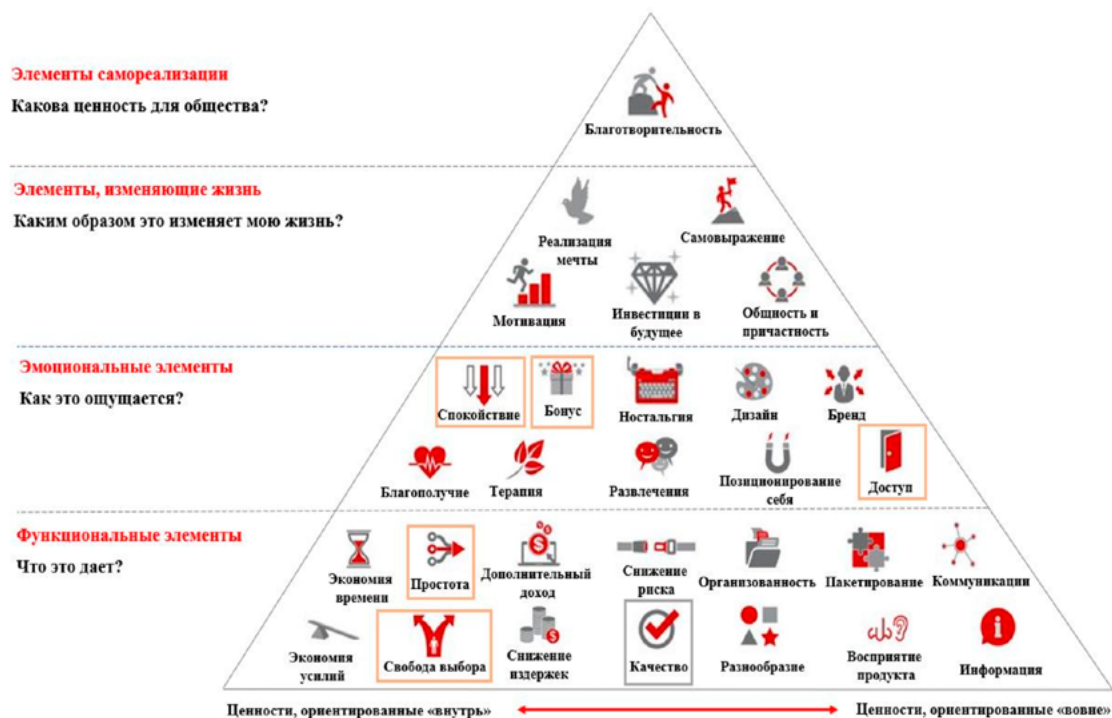


Рис. 8. Портрет потребителя финансовых услуг ПАО «Сбербанк» в сегменте «Платежи и переводы» [4]

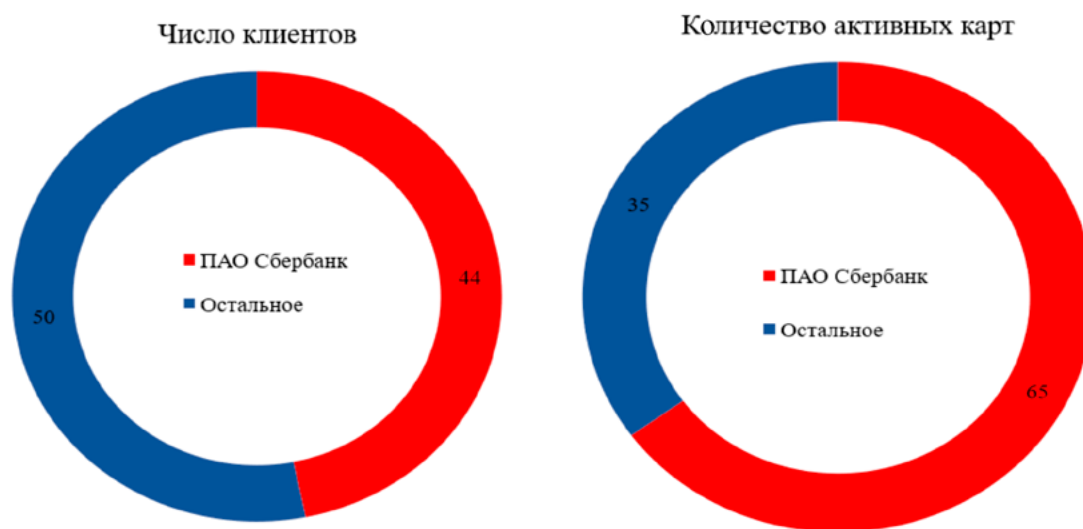


Рис. 9. Доля ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке по числу клиентов и количеству активных платёжных карт, использующих платёжные карты в 2019 г., %

В 2017 г. в сегменте платёжных систем, в рамках которых осуществляются переводы с использованием кредитных и дебетовых карт, на долю платёжной системы «Мир» по объёму переводов приходилось 8% рынка, на платёжную систему Виза – более 45%, на платёж-

ную систему «Мастеркард» – более 40%. В 2018-2019 г. г. соотношение долей изменилось, и к настоящему времени в рассматриваемом сегменте сформировалась олигополия с тремя выраженными основными игроками: Виза, Мастер-Кард, Мир

**Таблица 2**

Показатели эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2017–2019 гг.

Коэффициент	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+;-)	
				2018/2017	2019/2018
Чистая процентная маржа,%	6,54	6,11	5,52	-0,43	-0,59
Достаточная процентная маржа,%	6,30	5,82	5,06	-0,48	-0,75
Спред,%	6,37	5,91	5,27	-0,45	-0,64
Посредническая маржа,%	8,49	8,22	7,89	-0,27	-0,32
Общий уровень рентабельности банка ( ),%	1,12	0,99	1,51	-0,12	0,52
Рентабельность капитала (ROE),%	19,24	19,77	19,43	0,53	-0,34
Рентабельность активов (ROA),%	2,91	3,13	3,14	0,21	0,02
Рентабельность активов, при условии, что все активы приносят доход (ROAид.)	3,28	3,50	3,51	0,21	0,01
Чистая прибыль на акцию (EPS), руб.	29,98	35,66	38,90	5,68	3,24

Для потребителя – владельца банковской карты ПАО «Сбербанк» наиболее важными составляющими добавленной стоимости определены эмоциональные и функциональные элементы.

В данном сегменте банк также занимает лидирующие позиции, например, доля ПАО «Сбербанк» по количеству активных платёжных карт на рынке составляет 65%, доля по числу клиентов, использующих платёжные карты – 44%.

В подсегменте карточных переводов Сбербанк фактически выступает монополистом, его доля составляет 94%. В объёме карточных платежей в рамках торгового эквайринга доля Сбербанк составляет 69% среди всех участников финансового рынка, доля банка в количестве роз-терминалов превышает – 65%, на рынке зарплатных проектов – более 60%. Индекс CBR-Composite ПАО «Сбербанк» в данном подсегменте превышает 80%, что подчёркивает его господствующее положение.

ПАО «Сбербанк» так же, как и другие коммерческие банки, активно расширяет своё присутствие и на таком продуктовом сегменте финансового рынка как «Инвестиционные услуги». Расширение продуктовой линейки привело к появлению структурных продуктов, которые являются результатом пакетирования брокерского, банковского сервиса и сервиса по инвестиционным

консультациям. Активное развитие деятельности ПАО «Сбербанк» отмечается на подсегментах: доверительное управление, коллективные инвестиции и брокерские услуги; инвестиционное страхование жизни.

Анализ конкурентной позиции банка на финансовом рынке основывается на оценке финансовых результатов деятельности (табл. 2) [3]. Установленное значение процентной маржи свидетельствует о высокой эффективности проводимых активных операций, которые приносят банку процентные доходы.

Отрицательная динамика вызвана замедлением темпов прироста процентных доходов с одновременным увеличением процентных расходов Сбербанка. На значение процентной маржи оказывает влияние уровень спреда, который в 2018 году снизился на 0,45 п.п., а в 2019 году на 0,64 п.п. и составил 5,27%, что значительно выше оптимального размера для российской экономики в 3%. Такой размер спреда свидетельствует о высоком разрыве между доходами активных и расходами пассивных операций, что говорит об проведении ПАО «Сбербанк России» эффективной процентной политики. Однако его снижение свидетельствует о сокращении этого разрыва, что видно из проведённого ранее анализа процентных доходов и расходов. Чистая прибыль

на акцию ПАО «Сбербанк России» в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 5,6 руб., и составила 28,9 руб. Такая динамика данного показателя свидетельствует о росте инвестиционной привлекательности ПАО «Сбербанк России». При этом стоит отметить, что наблюдается довольно низкий разрыв рентабельности активов с идеальным состоянием, что говорит о высокой эффективности вложенных средств в активные операции. Рентабельность капитала в 2018 году показала рост на 0,53 пп., а в 2019 году произошло снижение на 0,34% с достижением

значения 19,43%, что несмотря на снижение, свидетельствует о эффективном использовании собственного капитала ПАО «Сбербанк России».

Анализ финансовых показателей деятельности банка показал лидирующие и достаточно устойчивые позиции банка на рынке, что свидетельствует о эффективности его деятельности. Для того, чтобы оценка была более точной и полной, как и отмечалось ранее дополним оценку также конкурентными позициями банка на финансовом рынке с помощью сегментации рынка, представленной на рисунке 10.

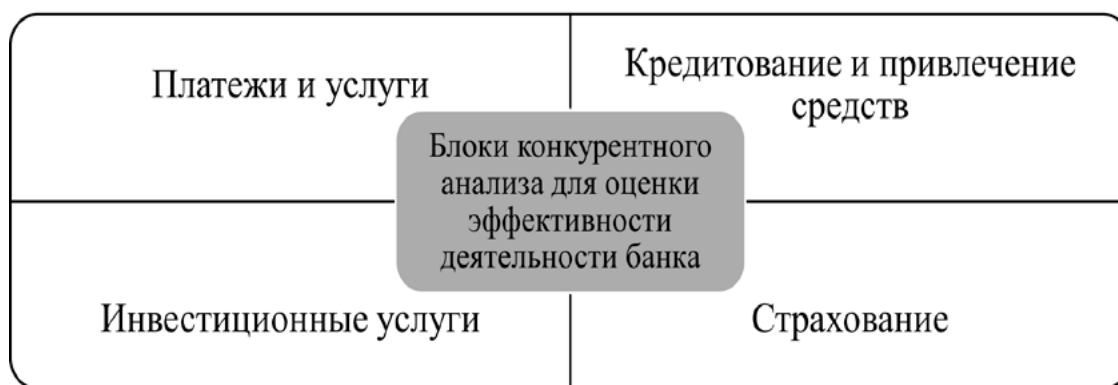


Рис. 10. Блок-схема оценки эффективности деятельности финансового рынка [2]

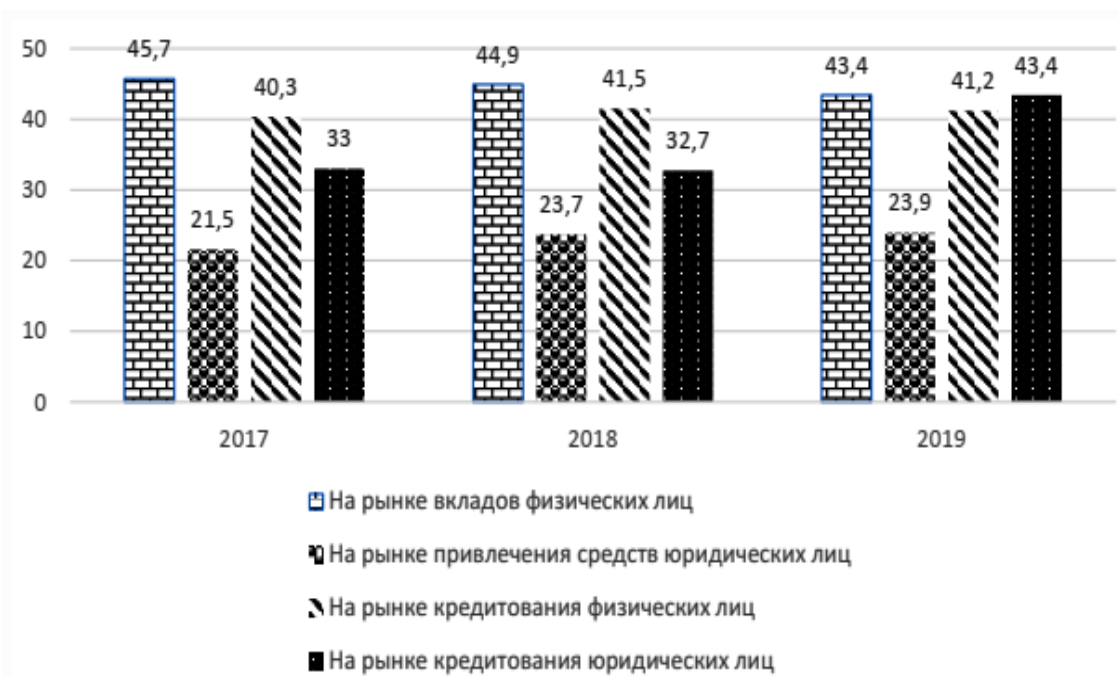


Рис. 11. Доля ПАО «Сбербанк» в основных сегментах финансового рынка, %

Данные рисунка 11 свидетельствуют о устойчивой лидирующей позиции банка на финансовом рынке. Так на рынке вкладов банк сохраняет позиции на уровне 43-45%, на рынке привлечения средств – в объеме 21-23% (основным конкурентом в этом сегменте выступает Банк ВТБ), на рынке кредитования – в объеме 40-41%. В связи с этим, основная задача банка на ближайшую перспективу, с учетом кризисных явлений, вызванных пандемией COVID19, сохранение данных позиций в перспективе 2021-2023 гг.

Оценка эффективности ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке представлена на рисунке 12.

Результаты оценки выстроены с учетом блок-схемы представленной выше (рис. 12) [2].

Таким образом Сбербанк России без преувеличения можно назвать лидером на финансовом рынке, который показывает высокие результаты деятельности и имеет значительный потенциал по расширению банковских операций и услуг на основе развития и внедрения финансовых технологий и совершенствования экосистемы.

В целях закрепления и удержания позиции банка в перспективе, несомненно, следует ориентироваться на российскую модель стратегического развития финансового рынка на 2019-2021 гг. и внутреннюю стратегию Сбербанка на 2021-2023 гг.

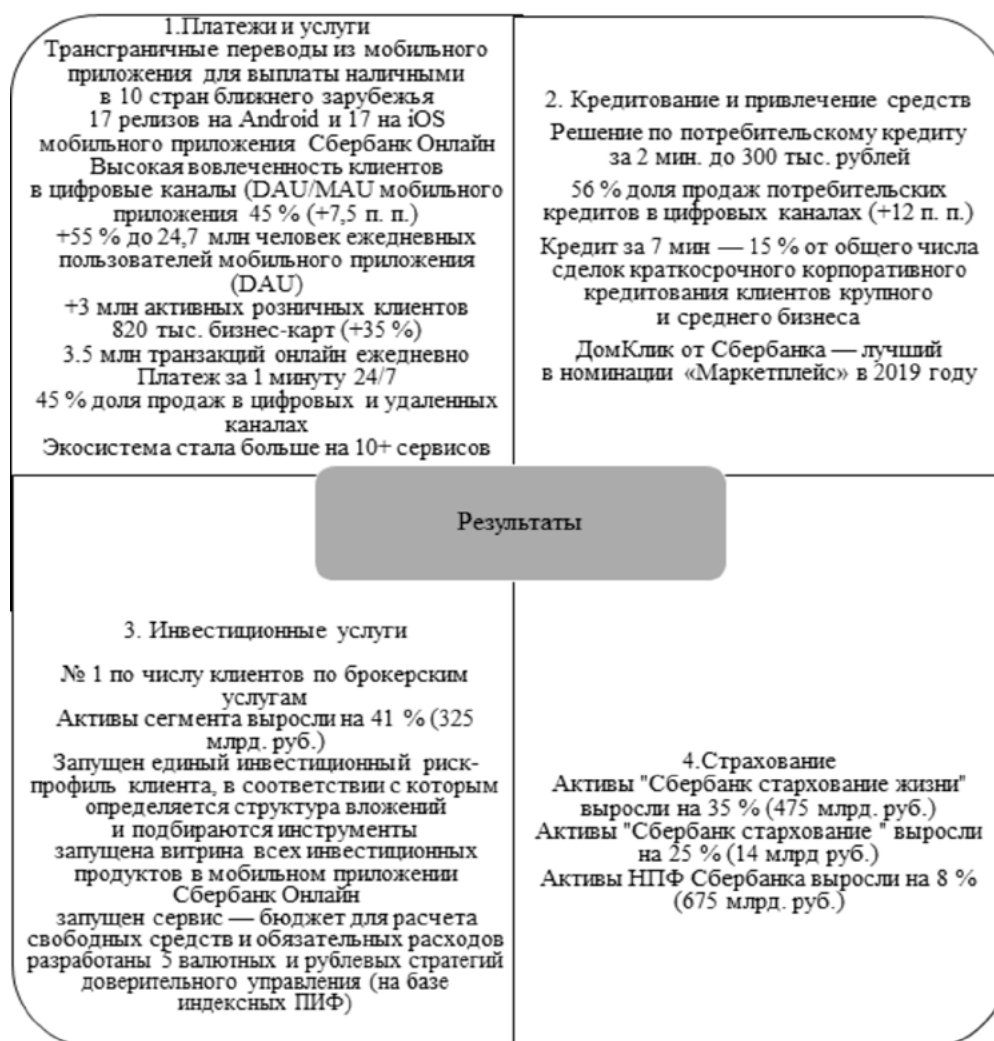


Рис. 12. Блок-схема оценки эффективности деятельности ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке в 2019 г.

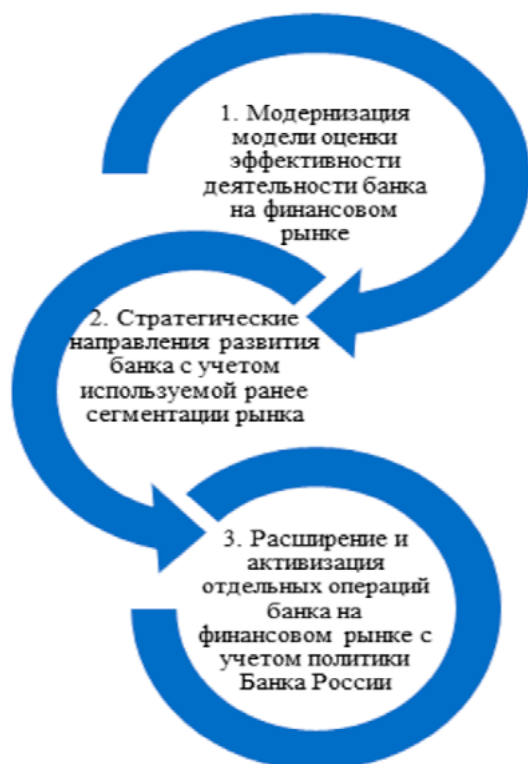


Рис. 13. Стратегические блоки развития деятельности банка на финансовом рынке

Банк России сократил до четырёх количество направлений развития, способствующих достижению указанных целей, расширил их охват и придал им ценностный характер: формирование доверительной среды; развитие конкуренции на финансовом рынке; поддержание финансовой стабильности; обеспечение доступности финансовых услуг и капитала.

Перечисленные направления фактически являются ориентирами для коммерческих банков – участников финансового рынка. В связи с этим направления развития можно разделить на следующие три блока (см. рис. 13):

Блок-схему реализации Agile стратегии в ПАО «Сбербанк» представим на рис. 14.

Ещё одним организационным компонентом первого блока мероприятий является применение для оценки эффективности работы банка системы показателей, базирующихся как на финансовой, так и на нефинансовой информации, например, BSC (сбалансированной системы показателей).

В рамках первого блока «Модернизация модели оценки эффективности деятельности банка на финансовом рынке» необходимо уделить особое внимание своевременной оценке количественных и качественных показателей результативности банка. Проведённый анализ ПАО «Сбербанк» показал, что удобство, функциональность и полезность для клиента являются важными критериями для развития банка в эпоху цифровизации. В современных условиях эффективными могут быть банки, применяющие уникальную управленческую концепцию. Сбербанк на протяжении нескольких лет осуществляет активную Agile трансформацию. Agile модель позволяет учитывать критерии обозначенные выше, так как соединяет в себе последовательность выполнения действий команды и быстроту реализации. Design Thinking, Collaboration, Creativity – определяет стратегию Agile в Сбербанке. Реализация стратегии Сбербанка осуществляется во взаимодействии с компанией McKinsey.

Ещё одним организационным компонентом первого блока мероприятий является применение для оценки эффективности работы банка системы показателей, базирующихся как на финансовой, так и на нефинансовой информации, например, BSC (сбалансированной системы показателей).

Для определения стратегических целей необходимо разложить их по направлениям в рамках четырёх основных перспектив (см. рис. 15).

Исходя из этого стратегическую карту для ПАО «Сбербанк» можно представить на рис. 16.

Дополнить применение стратегической карты и Agile методов позволит реализация ключевых наиболее востребованных рынком компетенций по ключевым отраслям и областям финансового рынка.

Основные продуктовые и функциональные направления развития ПАО «Сбербанк» представим на рис. 17.

Особое внимание банк уделяет построению лучшего бесшовного клиентского опыта и формированию уникального предложения для клиента. Все бизнес-направления банка – это не отдельные активы, а интегрированная бизнес-модель.

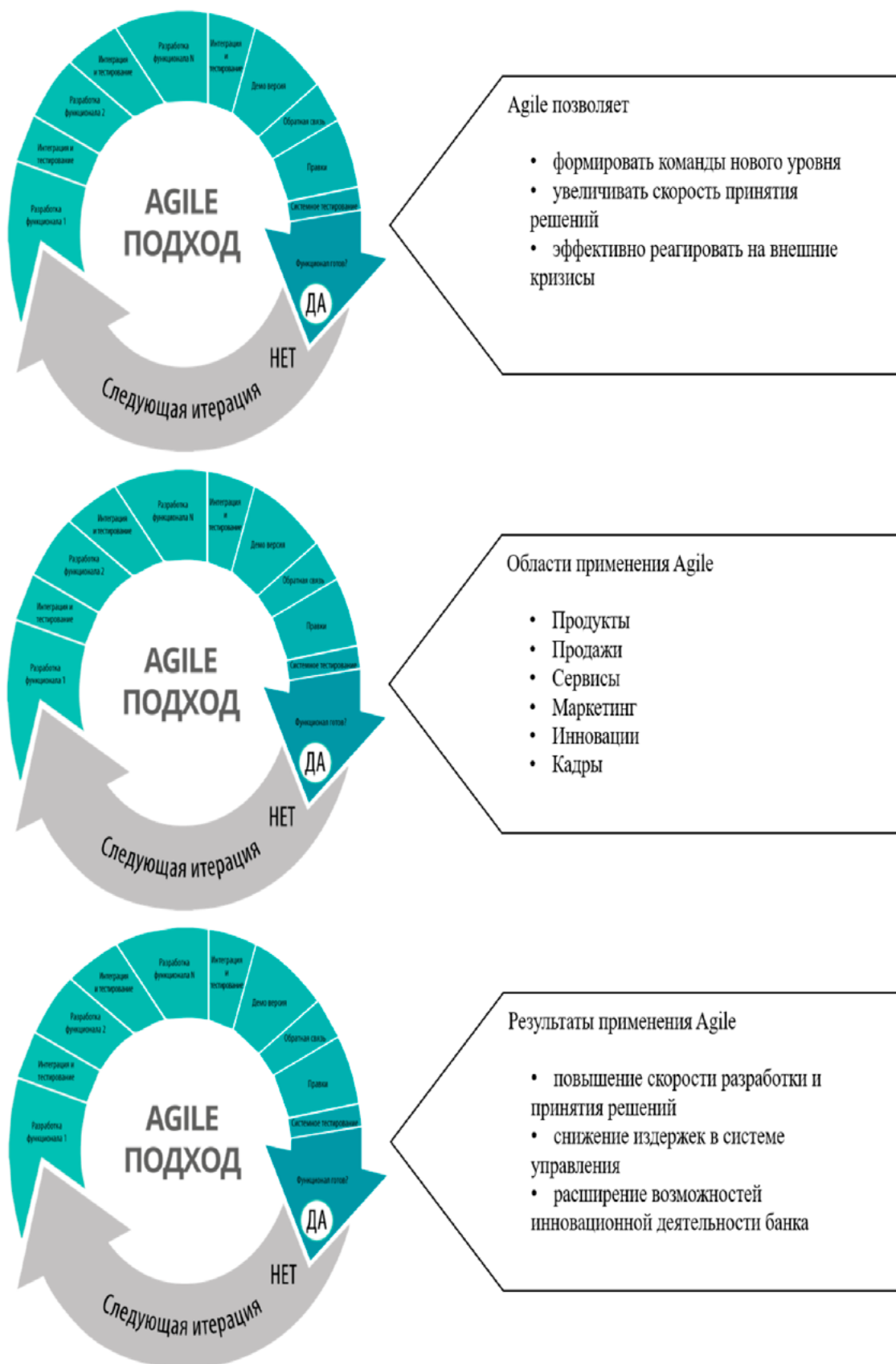


Рис. 14. Блок-схему реализации Agile стратегии в ПАО «Сбербанк»

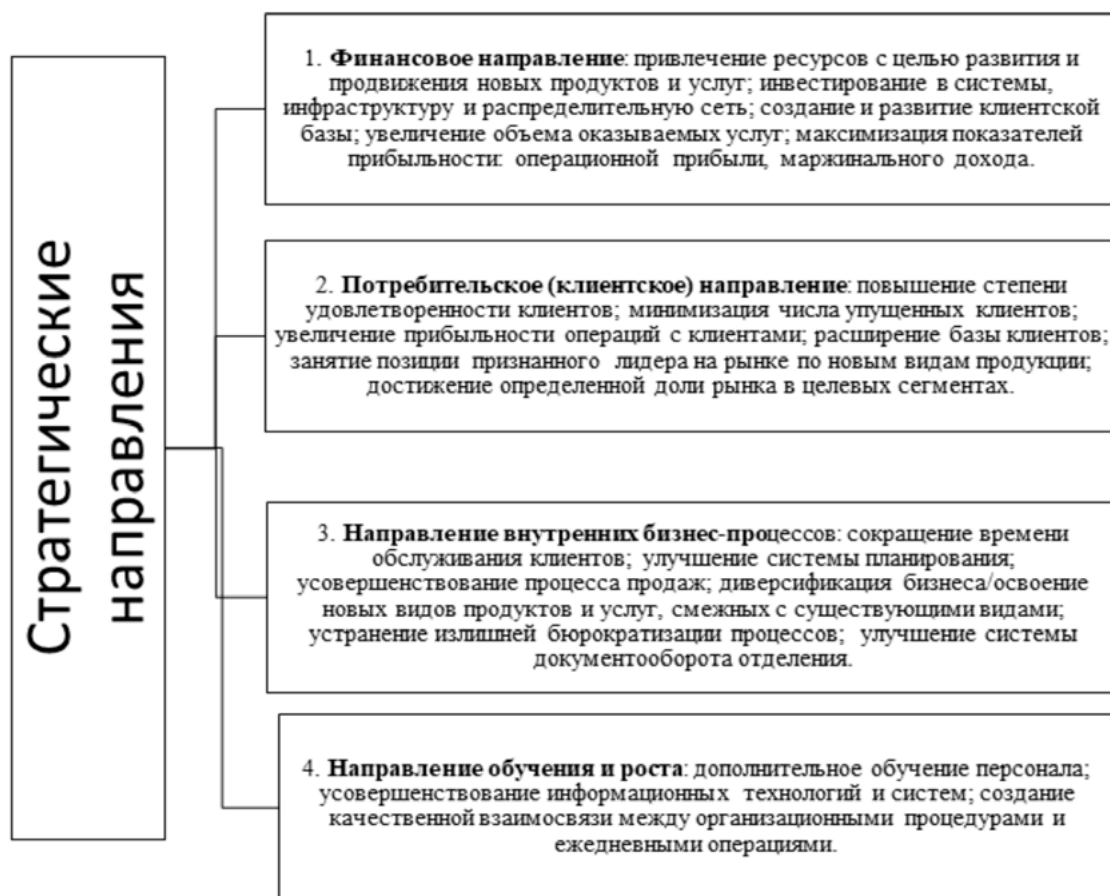


Рис. 15. Перспективные направления стратегического развития Сбербанка

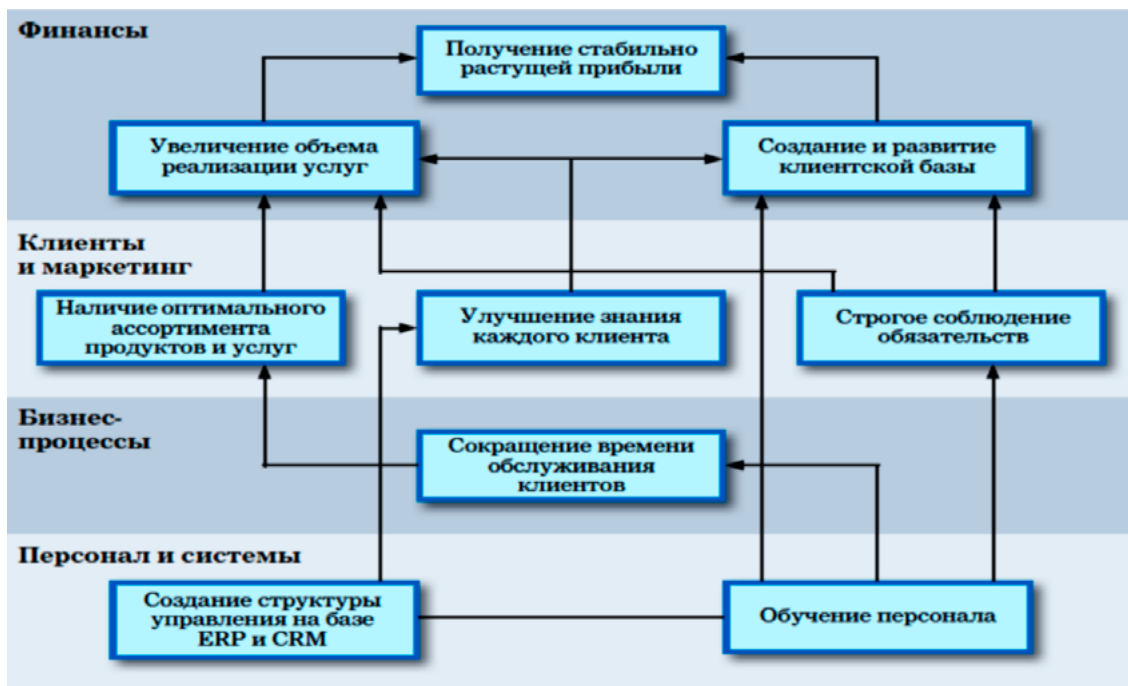


Рис. 16. Стратегическая карта для оценки деятельности ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке

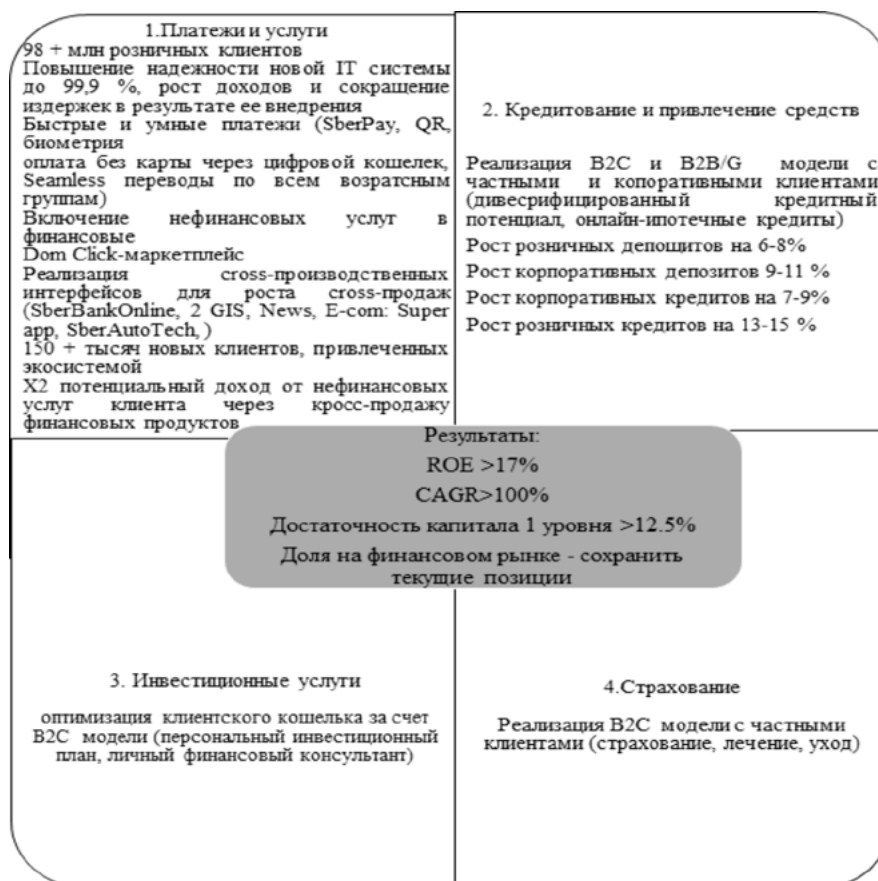


Рис. 17. Блок-схема стратегических направлений развития деятельности ПАО «Сбербанк» на финансовом рынке в 2021–2023 гг.

### Выводы

Таким образом стратегически банк в 2021-2023 гг. сохранит лидирующие позиции на финансовом рынке и усилит их за счёт реализации новых

методов управления и ИТ-платформ. В целом стратегическая направленность банка выстраивается в особую экосистему, соединяющую в себе таких субъектов как государство, бизнес и человек.

### Библиографический список

1. Миркин, Я.М. Экономико-статистический анализ финансовой глубины экономики/ Я.М Миркин, В.Н. Салин, И.В. Добашина, // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 194-197
2. Никонец О.Е., Кожемяко Н.П. Деятельность коммерческих банков на финансовом рынке: российский и зарубежный опыт: Монография: – Москва, Изд. «Интернаука», 2021. – 118 с
3. Никонец О.Е., Кожемяко Н.П. Субсидированное кредитование как эффективный инструмент взаимодействия государства и промышленных предприятий в рамках государственно-частного партнёрства/Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2020. Т. 2. №3 (46). С. 120-131.
4. Новиков А.В., Никонец О.Е. Bigtech – главный конкурент традиционных банков // В сборнике: Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях. Материалы II международной научно-практической конференции. 2020. С. 197-202.
5. Годовая бухгалтерская отчётность ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] <https://2019.report-sberbank.ru/management/part-2> (Дата обращения 30.03.2021 г.)
6. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] (Дата обращения 20.02.2021 г.)