

Банковское дело

УДК 657, 336.71

КОТОВА Ксения Юрьевна

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
ул. Букирева, 15, Пермь, 614068, Россия

<https://orcid.org/0000-0003-0505-7359>

Котова Ксения Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры учета, аудита и экономического анализа, Пермь.

E-mail: k.kotova@bk.ru

**НОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РОССИЙСКИХ БАНКОВ**

Аннотация

Предмет исследования – подходы зарубежных и российских авторов к понятию «Бизнес-модель» и трансформации его содержания в банковской сфере в условиях цифровизации экономики.

Цель – комплексное исследование проблемных аспектов сущности бизнес-моделей банковской деятельности в России.

Задачи - исследование существующих подходов к формированию и описанию бизнес-моделей банков, сложившихся в международной и российской экономике; уточнение понятия «Бизнес-модель» банковской деятельности и раскрытие ключевых элементов ее содержания; определение направлений трансформаций бизнес-моделей российских банков в соответствии с группами коммерческих банков, выделяемыми Банком России.

Методология – при изложении материала основу исследования составили нормативные акты, фундаментальные и прикладные исследования зарубежных и российских экономистов. Применялись следующие методы научного познания: системный анализ и синтез, сравнение, сравнение, монографический. Автор старался использовать творческое, логическое, комплексное мышление, способствующее всестороннему анализу информации.

Вывод: обосновано содержание бизнес-модели как инструмента повышения конкурентоспособности организации. Основными ее чертами являются клиентоориентированность, сочетание процессного и клиентского подхода, элементы и показатели, учитывающие уровень внедрения новых технологий и развитие технологий кибербезопасности. Использование Бизнес-модели банка позволяет: - разрабатывать, описывать, измерять, изменять и реализовывать стратегию и бизнес-процессы; - проводить мониторинг состояния элементов бизнес-модели, оценивать перспективы развития; - выполнять большую часть проектов и задач собственными силами, не привлекая консультантов; - сократить время на автоматизацию бизнес-процессов, разработать более эффективные и адекватные технические задания, технологии и системы, системную архитектуру банка в целом; - удовлетворять информационные запросы внешних и внутренних пользователей о процессах формирования стоимости, которая проявляется в трансформации всех видов капитала в результате деятельности. Предложенный подход к идентификации бизнес-модели в банках и содержанию ее элементов является инструментом развития стратегий

банков, способствует принятию решений в области технологической модернизации и стратегического развития, направлен на обеспечение стабильной и прибыльной деятельности, помогает удовлетворению информационных запросов заинтересованных пользователей.

Область применения результатов статьи – банковская сфера. Также работа представляет вклад в развитие теории управления и управленческого учета.

Ключевые слова: *банковская система, банки, бизнес-модели банков, направления развития банковской деятельности*

JEL classification: *G21*

Banking system

Xenia Y. Kotova

<https://orcid.org/0000-0003-0505-7359>

PhD in economic science, Associate Professor of the Department of accounting and analysis, Perm State University, Russian Federation, Perm.

E-mail: k.kotova@bk.ru

NEW CONTENTS OF THE RUSSIAN BANKING BUSINESS-MODELS

Abstract

Subject / Topic The subject of the research is the approaches of foreign and Russian authors to the concept of “Business Model” and the transformation of its content in the banking sector in the conditions of digitalization of the economy. The tasks of the work are: consideration of existing approaches to the formation and description of business models of banks that have developed in the international and Russian economy; clarification of the concept “Business Model” of banking activities and disclosure of key elements of its content; determining the direction of transformation of business models of Russian banks in accordance with groups of commercial banks allocated by the Bank of Russia.

Goals / Objectives The goal is a comprehensive study of the problematic aspects of the essence of the business models of banking in Russia in the conditions of digitalization of the economy. Tasks arising from the goal of the work: consideration of existing approaches to the formation and description of business models of banks that have developed in the international and Russian economy; clarification of the concept “Business Model” of banking activities and disclosure of key elements of its content; determining the direction of transformation of business models of Russian banks in accordance with groups of commercial banks allocated by the Bank of Russia.

Methodology When presenting the material, the basis of the study was the normative acts, fundamental and applied research of foreign and Russian economists. The following methods of scientific knowledge were used: system analysis and synthesis, comparison, comparison, monographic. The author tried to use creative, logical, integrated thinking, contributing to a comprehensive analysis of information.

Conclusion and relevance: We substantiated the content of the business model as a tool to improve the competitiveness of the organization. Its main features are customer focus, a combination of process and client approach, elements and indicators that take into account the level of introduction of new technologies and the development of cybersecurity technologies. The proposed approach to the provision of business models in banks and the content of its elements is the result

of the development of strategies aimed at ensuring a stable and profitable business, satisfying user needs. The fields of application of the results of the article is the banking sphere. This work also represents a contribution to the development of management theory and management accounting.

Keywords: banking system, banks, business models of banks, directions for the development of banking activities

Последние десятилетия характеризуются стремительными изменениями и турбулентностью внешней и внутренней среды экономической деятельности организаций. Банковская система России претерпевает значительные изменения, связанные с глобализацией экономических систем, реформированием регулирования банковской деятельности со стороны Банка России, обострением конкуренции в связи с появлением новых форм предприятий, осуществляющих деятельность на финансовом рынке и рынке новых технологий, расширением круга и потребностей пользователей учетной информации и показателей, необходимых для анализа банковской деятельности, совершенствованием технологий обработки информации и т.д. Для обеспечения стабильной деятельности и устойчивого развития банкам необходимо формировать новую конкурентоспособную стратегию и инструменты, обеспечивающие ее своевременный мониторинг, выявлять слабые места и перспективные направления развития.

Внедрение новых технологий и инновационных производств позволяет существенно экономить на трудовых ресурсах и косвенных расходах. Возможность круглосуточного доступа к информационным потокам порождает возникновение новых форм организации бизнеса – так, офисы компаний и команды сотрудников могут располагаться в виртуальном пространстве, из центральной штаб-квартиры можно обеспечивать управление и предоставление услуг в различных географических сегментах. Традиционные модели бизнеса устаревают, новые правила требуют адаптации бизнеса к требованиям цифровой экономики, модернизации инструментария управленческого учета в части проектирования бизнес-моделей, развития новых навыков менеджеров, формирования новой информационной инфраструктуры.

Бизнес-модель банковской деятельности помогает адаптировать процессы создания стоимости и ценности для клиентов к новым требованиям экономики, описать уникальность реализуемой стратегии, обеспечить конкурентоспособность банка.

Традиционный подход представления стратегии развития банка предполагал разработку аналитиками и консультантами объемного документа, в котором описывались: рынок, конкуренты, поставщики, покупатели, анализировалась внешняя среда, сильные и слабые стороны (SWOT- анализ). Зачастую, к моменту разработки документа бизнес-среда претерпевает значительные изменения и последний утрачивает актуальность. Бизнес-модель помогает визуализировать стратегию,

измерять ее отдельные параметры, оперативно реагировать на внешние изменения.

На сегодняшний день не сложилось единого подхода к пониманию понятия «Бизнес-модель» предприятия, продолжается полемика в области различных его трактовок, что способствует переосмыслению и поиску путей адаптации структуры различных бизнес-моделей к реальным предприятиям, а в нашем случае – к условиям деятельности российских банков.

Рассмотрим краткое описание содержания понятия «Бизнес-модель» в стандартах по отчетности, трудах в области менеджмента и управленческого учета современных зарубежных и российских исследователей.

Таблица – Подходы к определению понятия «Бизнес-модель»

<i>Источник</i>	<i>Определение</i>	<i>Комментарий</i>
<i>Источник</i>		
Международный стандарт по интегрированной отчетности, п. 4В ¹	Включает 4 ключевых элемента структуры: ресурсы, деятельность, продукты, результаты. БМ – это выбранная система входов, бизнес-мероприятий, выходов и результатов, направленная на создание ценности в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном горизонте.	Бизнес-модель является ядром процесса создания стоимости компании, которая основывается на разных капиталах, понимаемых как ресурсы, и благодаря коммерческой деятельности преобразует их в продукты (товары, услуги, побочные продукты и отходы). Поскольку информация раскрывается внешним пользователям, то существует опасность раскрытия факторов, которые могут нанести урон конкурентному преимуществу. Сложным моментом является решение вопроса о том, как описать суть фактора, не раскрывая определенных данных.
МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» ²	Бизнес-модель описывает способ, которым предприятие управляет своими	Бизнес-модель понимается в самом узком значении – не как совокупность средств и методов для получения доходов и

1 Российская Региональная Сеть по интегрированной отчетности: [сайт]. URL: <http://www.ir.org.ru/>

2 Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 26.08.2015 N 133н) //— Режим доступа. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_186221/ КонсультантПлюс [Электронный ресурс]

	<p>финансовыми активами с целью генерирования денежных потоков. Выделяются три типа бизнес-моделей:</p> <ul style="list-style-type: none"> -удержание актива для получения денежных средств (hold to collect), -удержание актива для получения денежных средств или продажи актива» (hold to collect and sell), -другие бизнес-модели 	<p>прибыли, а как способ использования актива (финансового инструмента) для достижения целей компании. В зависимости от типа Бизнес-модели, финансовый актив оценивается по амортизационной ил справедливой стоимости.</p>
<p>А. Остервальдер, И. Пинье [1]</p>	<p>Выделяют 9 структурных блоков бизнес-модели:</p> <p>потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек</p>	<p>Бизнес-модель возможно совмещать с проведением SWOT анализа, ССП, что позволяет более целенаправленно рассмотреть все структурные блоки. Недостатком является то, что модель лучше работает на этапе стартапа. С развитием бизнеса она должна подвергаться изменениям и модификации. Возможна также разработка множественных моделей</p>
<p>Lucas, A., Schaumburg, J., & Schwaab, B [2]</p>	<p><i>Выделяют 6 компонентов бизнес-модели банков:</i> размер, сложность, направления деятельности, географический охват, стратегии финансирования и структура собственности</p>	<p>Результаты эмпирического исследования свидетельствуют: изменения в кривой доходности предсказывают изменения в характеристиках бизнес-модели; глобальный финансовый кризис и кризис суверенного долга в еврозоне оказали существенное влияние на банки с различными бизнес-моделями; бизнес-модели банков подвержены модификации и адаптируются со временем к изменениям долгосрочных процентных ставок</p>
<p>Rym Ayadi, Emah Arbak, Willirm Pieter de Groen [3]</p>	<p>Характеристики бизнес-модели описывают размер банка, структуру капитала, кол-во филиалов и число сотрудников. Общие структурные атрибуты трех бизнес-моделей следующие: розничные банки ориентированы на клиента, поддерживают более широкую сеть</p>	<p>Анализ финансовых результатов и управление рисками показал, что характеристики производительности и риска значительно различаются как со временем, так и с разными моделями. Розничные банки, в основном состоящие из коммерческих банков, полагающихся на процентные доходы, более устойчивы к кризисным явлениям в экономике. У них выявлены немного более эффективные</p>

	<p>филиалов и больше сотрудников. Инвестиционные банки и оптовые банки имеют меньший размер и являются более капиталоемкими.</p>	<p>методы управления. Оптовые банки, как правило, более ориентированы на внутреннюю сторону и имеют структуру собственности, которая отражает ценности заинтересованных сторон. Эти банки работают хуже и выглядят более рискованными, по крайней мере, в течение периода выборки, несмотря на то, что более трех четвертей оптовых банков получили некоторую форму государственной поддержки в 2008-09 годах, что больше, чем в любой другой группе. Инвестиционные банки, которые также коммерчески ориентированы, находятся где-то посередине, со значительно ухудшающимися показателями во время кризиса и быстрым отскоком в 2009 году.</p>
<p>F Fiordelisi, D Marques-Ibanez, P Molyneux [4]</p>	<p>Бизнес модель представлена в форме взаимосвязи эффективности банка, капитала и принятого совокупного риска.</p>	<p>Результаты исследования показали, что более низкая эффективность банка в отношении затрат и доходов вызывает более высокий банковский риск и что увеличение банковского капитала предшествует повышению эффективности затрат. Обнаружено, что более эффективные банки в конечном итоге становятся лучше капитализированными и что более высокие уровни капитала, как правило, оказывают положительное влияние на уровни эффективности.</p>
<p>Р. А. Исаев [5]</p>	<p>Бизнес модель банка – это процессы, технологии, организационная структура, системы управления, ресурсы и другие компоненты, обеспечивающие достижение установленных финансовых и других целей.</p>	<p>Предлагается представлять деятельность любого банка комплексно и разрабатывать модули, которые учитывают не только стратегию и направления развития, но и конкретные практические способы её реализации с детализацией до уровня рядовых сотрудников и процедур. Это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления универсального банка (финансовой организации).</p>

<p>У.Б. Назарбек, Д.Б. Назарбекова [6]</p>	<p>Бизнес модель состоит из следующих элементов: стратегическое управление, управление персоналом, объекты деятельности и ресурсы, управление бизнес-процессами, управление качеством</p>	<p>Во многом описание Бизнес-модели соответствует комплексной модели банковской деятельности, предложенной Р. Исаевым. Подчеркивается необходимость разработки дополнительных регламентов, включающие текстовые описания и характеристики бизнес модели.</p>
<p>О.Ю. Егорова, М.Е. Кадошникова [7]</p>	<p>Бизнес модель – это способ компании (банка) генерировать денежные потоки и создавать ценность бизнеса, который определяется логикой, структурой и архитектурой бизнеса</p>	<p>Рассмотрены различные подходы к понятию бизнес-модели, сделан вывод о необходимости проведения комплексного анализа качественной и количественной информации бизнес-моделей каждого банка для оценки его конкурентной среды, устойчивости сравнительных преимуществ, ключевых зависимостей и т.д.</p>
<p>Ф.Т.Алскеров, В.Ю. Белоусова, П.К. Бондарчук, Е.С. Попова [8]</p>	<p>Формализованное описание определенного аспекта или сферы деятельности организации, политика банков по управлению активами, пассивами и доходностью операций.</p>	<p>В своем исследовании авторы проводят оценку показателей банков по системе CAMELS, дополняя показатели структуры пассивов и качества портфеля ценных бумаг. Предварительно выделили 3 категории банков в зависимости от удельного веса их валюты баланса в совокупных активах российского банковского сектора.</p>
<p>Н.И. Валенцева, М.А. Поморина [9]</p>	<p>Бизнес-модель – это набор конъюнктурных, структурных и ценовых характеристик банков, обусловленный особенностями развития институциональной среды</p>	<p>Бизнес-модели привязаны к группам кредитных организаций, выделяемых в годовом отчете Банка России: банки, контролируемые государством, банки с участием иностранного капитала, крупные частные банки, средние и мелкие банки Московского региона, региональные малые и средние банки.</p>
<p>О.И. Лаврушин и др. авторы [10]</p>	<p>Определение бизнес-модели дано косвенно – через пояснения дефиниций модели устойчивого развития, продукт-ориентированности, риск-ориентированности и клиентоориентированности</p>	<p>Происходит трансформация моделей банковской деятельности от продукт-ориентированности и риск-ориентированности к клиентоориентированности, что обеспечит устойчивое развитие, высокое качество управления рисками, и будет основываться на развитии социальных и этических принципов. Важными направлениями трансформации</p>

		бизнес-моделей являются развитие государственно-частного партнерства, внедрение дистанционного обслуживания, повышение качества управления рисками.
--	--	---

В международном стандарте по Интегрированной отчетности (2013г), главной задачей которого повышение качества информации, доступной поставщикам финансового капитала, под бизнес-моделью понимается система трансформации ресурсов через ее коммерческую деятельность, в продукты и результаты, направленную на достижение стратегических целей организации и создание стоимости на протяжении краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов. Совет по МСФО по-прежнему не приводит определения термина «бизнес-модель» ни в своём глоссарии, ни в «Концептуальных основах финансовой отчётности», несмотря на указания по оценке финансовых активов в зависимости от используемых Бизнес-моделей, разработанные в МСФО(IFRS) 9.

А. Остервальдер, И. Пинье [1] считаются основателями бизнес-модели Канва, которая включает следующие элементы: потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек и представляет собой сокращенный маркетинговый план и является инструментом стратегического управления на предприятии. Она помогает визуализировать идеи бизнеса на этапе стартапа, ответить на ключевые вопросы – «что (производить)»? «зачем (производить)»? «как (производить)?», проводить базовый анализ в процессе реализации стратегии, находить новые возможности бизнеса в кризисные периоды. Предлагаемая авторами модель является универсальной, применима к любым предприятиям, носит описательный характер, в ней отсутствует финансовая составляющая.

Следующие работы посвящены исследованию зарубежных бизнес-моделей в банках с учетом важных особенностей деятельности последних – формирования источников финансирования, структуры капитала, масштабов деятельности, характера операций.

Так, в эмпирическом исследовании *Lucas, A., Schaumburg, J., & Schwaab, B.* [2] проведен анализ 208 европейских банков в период с 2008 по 2012-2015 годы, где были идентифицированы шесть компонентов бизнес-модели банков: размер, сложность, направления деятельности, географический охват, стратегии финансирования и структура собственности, и представлено описание развития их свойств с течением времени. Все банки были разделены на 6 групп (*крупные универсальные банки, международные диверсифицированные кредиторы, банки, ориентированные на получение вознаграждения, внутренние диверсифицированные кредиторы, внутренние розничные кредиторы, малые международные банки*).

Внутренние розничные кредиторы отличаются от небольших международных банков составом активов и географической направленностью. Последние сосредоточены почти исключительно на кредитах (как указано высоким соотношением кредитов и активов) и внутренних розничных клиентах. В отличие от этого, небольшие международные банки владеют значительными активами, не принадлежащими к другим организациям, а также обслуживают клиентов, не являющихся внутренними и нерезидентами (корпоративными). Соотношение кредитов к депозитам является низким для небольших международных банков, примерно один к одному.

Аналізу были подвержены следующие показатели: общие активы банков, размер и достаточность капитала, соотношение чистых кредитов к активам, сочетание рисков, активы, предназначенные для торговли, деривативы, предназначенные для торговли, доля чистого процентного дохода, доля чистых платежей и доход от комиссий, доля торговых доходов, отношение розничных кредитов к общим кредитам (деятельности), отношение внутренних кредитов к совокупным кредитам (география), отношение кредитов к депозитам (финансирование) и индекс собственности (собственность). Среди наиболее значимых выводов выделим следующие: изменения в кривой доходности предсказывают изменения в характеристиках бизнес-модели; глобальный финансовый кризис и кризис суверенного долга в еврозоне оказали существенное влияние на банки с различными бизнес-моделями (негативное); бизнес-модели банков подвержены модификации и адаптируются со временем к изменениям долгосрочных процентных ставок.

Исследование *Ayadi, R., and de Groen, W. P. D.* [3] показало, что следующие несколько лет будут иметь решающее значение для банковской отрасли Европы, поскольку она сталкивается с рядом реформ финансового сектора, которые окажут решающее влияние на доминирующую практику и бизнес-модели, которые следуют в ЕС. В этой своевременной работе представлены результаты первого скринингового исследования эффективности, стабильности, риска, эффективности и корпоративного управления 26 крупных европейских банков до, во время и после финансового кризиса с целью выявления ключевых сильных и слабых сторон, присущих доминирующим бизнес-моделям в свете предстоящих регуляторных изменений. Банки по сферам деятельности и стратегиям финансирования, в которых они участвуют, были разделены на розничные, инвестиционные и оптовые (*retail, investment, wholesales*). Большинство розничных банков, таких как коммерческие, сберегательные и кооперативные банки, предоставляют традиционные банковские услуги широкой общественности. Инвестиционно-ориентированные банки больше ориентируются на торговую деятельность, опираясь на различные источники финансирования и часто поддерживая собственную розничную сеть. Другие банки оказывают услуги своим институциональным клиентам,

в том числе крупным и средним корпорациям, девелоперам, предприятиям по международной торговле, сетевым учреждениям и другим финансовым учреждениям. Результаты свидетельствуют, что эффективность розничных банков в целом лучше, чем у всех других банков. Несмотря на их относительно небольшой размер, эти традиционные банки демонстрируют похвальную стабильность и с меньшей вероятностью получают государственную поддержку. Более того, розничные банки продолжали поддерживать экономику, расширяя свои клиентские кредиты, несмотря на кризис. В свою очередь, оптовые банки, возможно, являются худшими, и, следовательно, они, скорее всего, получают государственную поддержку. Инвестиционные банки остаются между этими двумя крайностями, хотя их эффективность, вероятно, будет сопоставимой или, возможно, лучше, чем у розничных банков в докризисные годы.

На основе их балансовых структур 147 европейских банков, на долю которых приходится более 80% активов отрасли, авторы изучили структуру собственности и оценивали финансовые и экономические показатели, устойчивость и надежность, до, во время и после финансового и экономического кризисов в розничных диверсифицированных, розничных центрах, инвестиционных и оптовых банках. В частности, было установлено, что банки, которые больше занимаются традиционными розничными банковскими операциями, со смешанными источниками финансирования, хорошо адаптируются к ситуации по сравнению с другими моделями банков на разных этапах кризиса. Выявлена чрезмерная зависимость от краткосрочного финансирования в инвестиционных и оптовых банках. Отмечено, что рынок не проводит различия между бизнес-моделями, несмотря на заметные различия в рисках. Предложено ввести коэффициент леввереджа и больше сосредоточиться на определении потерь капитала, как это предлагается в рамках Базель III. Сделан вывод о том, что банки должны раскрывать больше информации публично и согласованно. В частности, мало информации о деталях их деятельности, в частности их подверженности риску для разных секторов, классов клиентов. Для инвесторов и держателей депозитов для надлежащего мониторинга банков необходимо более релевантное раскрытие информации по этим вопросам. Хотя некоторые банки предоставляют обширную информацию по этим вопросам, данные далеко не сопоставимы. Стандартизация и усиление требований к раскрытию информации для основного набора предметов в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета могут быть очень полезными, позволяя инвесторам правильно понимать риски и проводить сравнения между различными финансовыми учреждениями. В этом смысле может быть целесообразным придать новый импульс требуемому использованию электронных стандартов, таких как XBRL (расширяемый бизнес-отчет) в надзорной отчетности. Другая политика, которая может повысить доступность достоверной информации о банках, -

это публичное распространение надзорных данных, как это имеет место для многих банков в США.

В своем исследовании *F. Fiordelisi, D. Marques-Ibanez, P. Molyneux* [4] оценили межвременную взаимосвязь между эффективностью банка, капиталом и риском в выборке европейских коммерческих банков с использованием нескольких определений эффективности, риска и капитала и использования методологии Granger-causality в панельной структуре данных. Результаты показали, что более низкая эффективность банка в отношении затрат и доходов Granger – вызывает более высокий банковский риск и что увеличение банковского капитала предшествует повышению эффективности затрат. Более эффективные банки в конечном итоге становятся лучше капитализированными, более высокие уровни капитала, как правило, оказывают положительное влияние на уровни эффективности. Эти результаты подтверждаются рядом тестов на устойчивость. Они имеют потенциально важные последствия для банковского пруденциального надзора и подчеркивают важность достижения долгосрочного повышения эффективности для поддержки целей финансовой стабильности. Сделан вывод о том, что банкам придется функционировать в условиях снижения процентных ставок, требованиях удержания капитала (особенно акционерного). Им потребуется совершенствовать способность поглощать потери, включая залог, условный капитал и т. д. и соблюдать обременительные требования к ликвидности. Вероятно, будет уделяться больше внимания механизмам управления и контроля. Европейское банковское дело не будет основываться на единой бизнес-модели. Разнообразие сохранится со спектром моделей, включая полностью диверсифицированные банки, комплексные финансовые конгломераты, розничные финансовые конгломераты, институты основного кластера, специализированные банки, институты нишевой сегментации, совместные предприятия и т. д.

Отечественные ученые-экономисты также изучали бизнес модели и их влияние на эффективность банков в России. Существенный вклад в методику разработки параметров бизнес-модели банков в России внес *Роман Исаев* [5], которому удалось реализовать технически комплексную типовую Бизнес-модель коммерческого банка в виде базы данных в программном продукте Business Studio. *Комплексная типовая бизнес-модель банка (далее Бизнес-модель банка)* – это система взаимосвязанных моделей, документов и справочников, описывающих большинство областей деятельности и систем управления универсального банка (финансовой организации). Как уверяют разработчики, бизнес-модель является эффективным инструментом и информационно-практическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности банка. Для многих банков она уже стала «настойной банковской энциклопедией» (электронной базой знаний), которая используется непрерывно в течение многих лет. Благодаря большому объёму информации и широкому практическому применению

бизнес-модель полезна для многих подразделений банка: управление бизнес-процессов, методологии, информационных технологий, стратегического и организационного развития, качества и стандартизации, персонала, внутреннего контроля, операционных рисков, маркетинга и продаж, проектного офиса, бизнес (продуктовых) подразделений и др. Поскольку бизнес-модель банка – это в первую очередь управленческий инструмент, то в неё заложена структура и наполнение основных систем стратегического и оперативного управления – бизнес-процессами и проектами, персоналом, организационной структурой, менеджментом качества, документооборотом, операционными рисками, маркетингом, информационными технологиями, финансами.

Для каждой системы управления представлены основные её компоненты в виде моделей, документов и информационных справочников, а также различные успешные решения и практические наработки. По данным на ноябрь 2017 "Комплексную типовую бизнес-модель банка (финансовой организации)" внедрили и успешно используют более 100 банков и финансовых организаций России и СНГ.

Несомненными достоинствами модели является ее универсальность и адаптируемость к деятельности небольших банков, (о чем свидетельствует практика), а недостатками – самостоятельная разработка показателей и описание процессов каждой системы управления, отсутствие конкретных данных, которые помогают проводить сравнительный межбанковский анализ, выявлять пути развития банков и направления, способствующие устойчивому развитию.

У.Б. Назарбек, Д.Б. Назарбекова [6] в развитие предложенной Р. Исаевым модели, описали методiku ее внедрения в банковскую практику и посветили свое исследование организационному проектированию различных сторон бизнес-моделирования. В своей работе ученые выделяют следующие этапы разработки бизнес-моделей и этапов ее внедрения: организационная диагностика и бизнес-анализ, обучение рабочей группы, планирование бизнес-модели, разработка регламентов и нормативных документов, доведение их до сотрудников банка.

О.Ю. Егорова, М.Е. Кадошикова [7] рассмотрели вопросы диагностирования бизнес-моделей банков и выявления угроз до появления проблем в отчетности. Они подчеркнули роль превентивного контроля банковской деятельности и необходимость создания систем раннего выявления угроз для стабильности банковской системы, механизмов эффективного обмена информацией и координации действий между ключевыми участниками процесса. Анализ исследований зарубежных и российских экономистов позволил заключить, что российские банки по сравнению с иностранными, обладают высокой волатильностью бизнес-моделей и характеризуются большой частотой смены паттернов своего поведения. Достоинством исследования является четкое указание на

развитие дальнейших путей изучения бизнес-моделей (превентивная диагностика), недостатком – отсутствие конкретных рекомендаций.

Алескеров Ф.Т., Белоусова В.Ю., Бондарчук П.К., Попова Е.С. [8] проводили исследования бизнес-моделей банков в 2006-2009 гг. Они сгруппировали коммерческие банки по принципу однородности результатов операционной и финансовой деятельности, выделили три категории банков (крупные, средние и мелкие) и для каждой модели описали бизнес-модели и провели оценку показателей. Так, для крупных банков, сформировали 11 бизнес-моделей, для средних – 13, для мелких 28 (!). Основные характеристики крупных банков следующие: источники ресурсной базы – средства физических лиц, невысокая прибыльность, избыточная ликвидность, развитое розничное кредитование, иногда высокая доля нерезидентов в капитале. Для средних банков характерно удовлетворение минимальных требований нормативов Банка России в отношении ликвидности и достаточности капитала, низкое качество кредитного портфеля. Для мелких – высокий уровень достаточности капитала, большой объем депозитов, практически полное отсутствие средств нерезидентов, высокий уровень вложений в инвестиционные активы. Далее авторы исследования определили частоту смены выбранных бизнес-моделей и выявили неустойчивые банки, которые за 4 года исследования сменили более 7 моделей поведения. Таким образом, исследователи выявили принципиальные отличия в показателях крупных, средних и мелких российских банках, характеризующих финансовое положение и финансовые результаты, качество управления, качество активов и портфель ценных бумаг, и сделали вывод о высокой волатильности бизнес-моделей российских банков. Достоинством исследования является обеспечение сравнимости показателей, что позволяет выделить общие тенденции в исследуемых группах банков. Предлагаемый подход имеет существенный недостаток – он основан только на финансовой стороне – анализе данных отчетности, не учитывает особенности стратегии каждого банка. Также он не поясняет определение понятия «бизнес-модель» и не уточняет методологию оценки ее эффективности, поэтому не уменьшает круг вопросов, связанных с терминологическими проблемами и не проясняет вопросы взаимодействия банка с внешней средой.

В своем исследовании *Валенцева Н.И. и Поморина М.А.* [9] проанализировали существующие группы коммерческих банков, которые выделяет Банк России в ежегодной отчетности о развитии банковского сектора и банковского надзора (банки, контролируемые государством; банки, контролируемые нерезидентами; крупные частные банки; средние и мелкие банки Московского региона; региональные средние и мелкие банки). Авторами разработана система финансовых характеристик каждой категории: *ROE*, добавленная стоимость для акционеров — *SVA*, оптимизация денежного потока, диверсификация бизнеса, страновой риск. Для каждой из выделенных групп банков сложилась своя определенная

модель бизнеса, обусловленная особенностями развития институциональной среды банковского сектора, и, отчасти, исторически сложившимися условиями, отразившимся на структуре пассивов и обеспечивающим конкурентное преимущество крупным банкам государственным и частным банкам. Так, доля депозитов физических и юридических лиц у крупных банков примерно равноценна, в отличие от средних и мелких, что определяет более высокую цену ресурсов и издержек последних. Банки с иностранным участием имеют преимущество по показателям управления рисками и издержками. Дальнейший анализ различных финансовых показателей различных категорий банков позволил выявить основные характеристики, присущие каждой категории, и выделить выделили следующие модели банковской бизнес-деятельности: государственная монополия, международный арбитраж, игрок с высоким риск-аппетитом, карманный банк, розничный банк. В целом, в 2013-2016гг. выявлено снижение рентабельности активов и капитала у всех категорий банков, что может быть связано с ростом издержек на формирование резервов, отрицательной переоценкой финансовых портфелей и отсутствием эффективного управления затратами в кризисные периоды. Авторы предложили и актуальные направления развития современных бизнес-моделей: институт развития, долгосрочный инвестор, ответственная корпорация, надежный розничный банк, которые способны обеспечить поддержку инновационного развития национальной экономики. Эволюция современных институтов российского банковского рынка должна обеспечивать поддержку инновационного развития национальной экономики и достижение национальной независимости.

О. Лаврушин и коллектив авторов [10] исследовали направления развития банковского сектора экономики России. Авторы провели обобщение зарубежного опыта моделей банковской деятельности – описали инструменты мусульманской модели банковской деятельности и возможности их использования, пояснили зарубежный опыт социальной ориентации коммерческих банков, указали на необходимость развития государственно-частного партнерства и повышения качества управления банковскими рисками. Предпочтение отдают клиентоориентированной модели, обеспечивающей устойчивое развитие, повышению качества и снижению цен на банковские продукты, развитию правового обеспечения нейтрализации банковских рисков. Недостатком, по нашему мнению, является то, что рекомендации даны по банкам в целом, без их разбивки по кластерам в зависимости от размеров капитала, масштабу деятельности, а эти особенности накладывают отпечаток на возможность реализации предложенных рекомендаций.

Российские банки, реагируя на изменения внешней среды и снижение рентабельности основного бизнеса, стали развивать комиссионные операции и продавать продукты, которые не связаны с кредитными рисками и имеют стабильную доходность. Это расчётно-кассовое обслуживание,

пластиковые карты (дебетовые) и сопутствующие сервисы (SMS-информирование), дистанционное банковское обслуживание, терминалы самообслуживания, страхование клиентов потребительского кредитования, брокерское обслуживание, инкассация и др. По оценкам многих экспертов, у комиссионных доходов от данных продуктов есть высокий потенциал роста, а у некоторых банков доля данного вида доходов уже является наибольшей. Всё больше банков стали развивать комплексный подход к продажам комиссионных продуктов, ориентированный на долгосрочное обслуживание клиентов, вторичные продажи и кросс-продажи. Каждый коммерческий банк выбирает наиболее простой из доступных для него способов получения дохода.

Анализ подходов этих и других авторов [11-18] к определению понятия «бизнес-модель» свидетельствует о широком диапазоне трактовок, от самого узкого значения – активы (в МСФО 9), до многосторонних и разнообразных представлений об элементах управления и механизме деятельности организации с учетом всевозможных внешних и внутренних факторов – географический охват, стратегия финансирования и структура собственности, целенаправленность модели (продукт-ориентированная, риск-ориентированная, клиентоориентированная), специализация банка. Чаще всего исследователи сводят бизнес-модель к описанию некоторых параметров, например: ценностное предложение, способ получения дохода, ключевые процессы и ключевые ресурсы. Считаем, что это является ограниченным подходом, т.к. не представляется возможности сравнивать различные организации. Другая часть исследователей изучает бизнес-модель формализовано. Так они, предварительно определив особенности банковской деятельности, бизнес-модель представляют как совокупность различных финансовых показателей, характеризующих различные стороны структуры его баланса и эффективности деятельности. Мы считаем, что бизнес-модель надо представлять комплексно, включать как описание ключевых параметров, так и финансовые и нефинансовые характеристики деятельности, с учетом уровня инновационного развития и взаимодействия с внешней средой.

Таким образом, мы считаем, что основу бизнес модели банковской деятельности, как способа, которым предприятие управляет своими финансовыми активами с целью генерирования денежных потоков, составляют ключевые банковские операции – кредитные, депозитные и расчетные. Все дополнительные направления банковской бизнес модели зависят от следующих факторов: институциональной среды, стратегии конкретного банка, размеров банка и масштаба деятельности, структуры собственности, технологической платформы, ключевых инноваций, систем обеспечения безопасности, кадрового потенциала. Ключевой составляющей бизнес-модели банка является финансовая сторона, она позволяет проводить сравнение в группах однородных банков, которые, по нашему мнению, следует определять в соответствии с выделенными Центральным банком

группами кредитных организаций в целях обеспечения наибольшей сопоставимости показателей. С 1 января 2019 года введено пропорциональное регулирование банковской деятельности, которое направлено на ограничение рисков и применение упрощенных нормативных требований для малых и региональных банков и обеспечение более устойчивого развития кредитных организаций, предполагалось, что оно позволит банкам с базовой лицензией существенно поддержать кредитование малого бизнеса и обеспечит более справедливые условия для конкуренции. Согласно закону, банки с базовой лицензией могут привлекать средства населения и компаний на депозиты, открывать и вести денежные счета, осуществлять переводы, конверсионные операции, выдавать кредиты физлицам, малому бизнесу и компаниям так, чтобы максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков не превышал 20% капитала банка. Также базовые банки могут совершать сделки только с ценными бумагами из котировального списка высшего уровня. Банки с базовой лицензией будут соблюдать усеченное число нормативов (5 вместо 9), к ним предъявляются более лояльные требования по резервам и к минимальному капиталу (от 300 млн рублей), но они не смогут заниматься некоторыми видами деятельности — например, привлекать средства от иностранных клиентов или драгметаллы на вклады. По закону им нужно будет сосредоточиться на работе с населением и малым бизнесом, отказавшись от рискованных, хоть и прибыльных направлений. Для сравнения: норматив резервов по рублевым обязательствам кредитных организаций перед физическими лицами и иным обязательствам для банков с базовой лицензией составит 1%, тогда как для универсальных игроков — 5%. Универсальные банки будут работать, как и прежде, в том числе с иностранными клиентами. У них будет возможность открывать филиалы и представительства за рубежом, счета в иностранных кредитных организациях, инвестировать в широкий спектр ценных бумаг. В то же время для них не будут доступны послабления по резервам, и им придется подтянуть капитал до планки в 1 млрд рублей.

Поэтому имеет смысл говорить о комплексной бизнес-модели коммерческого банка, учитывающей описание стратегии, видов деятельности и направлений развития. Под бизнес-моделью будем понимать процессы, технологии, организационную структуру банка, структуру капитала, ресурсы и другие компоненты, обеспечивающие достижение установленных финансовых и других целей. Структуру инновационной бизнес-модели банковской деятельности можно представить следующим образом (см. рис.1).

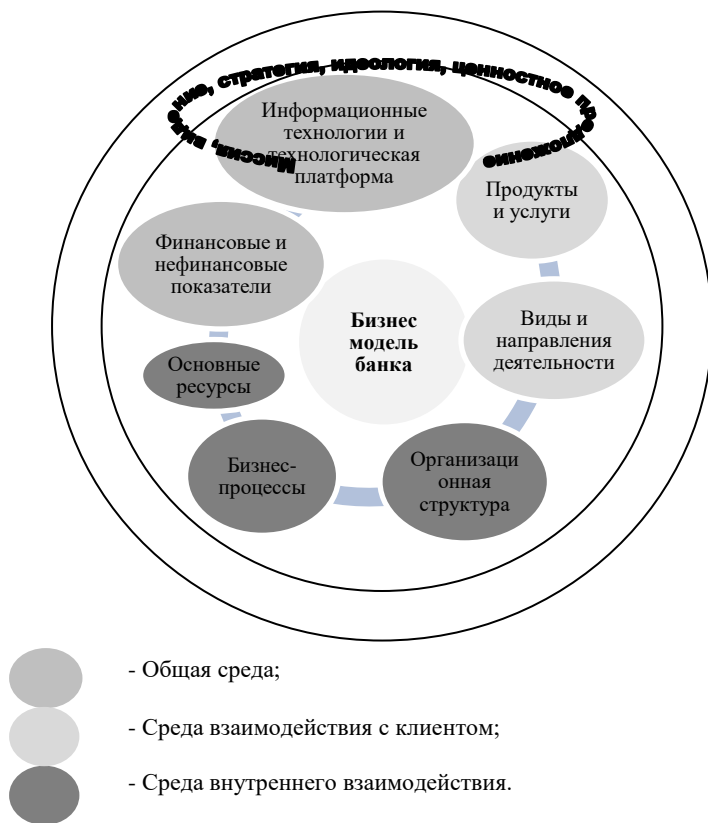


Рисунок 1 - Бизнес-модель банка

Организационная структура – это структура внутренних взаимодействий в процессе производства продуктов, финансовая структура, структура управления.

Бизнес-процессы подразделяются на основные, вспомогательные, управленческие, маркетинговые. Основные – кредитные, депозитные и расчетные. Вспомогательные – прочие операции и сделки, разрешенные законодательством и осуществляемые банком в зависимости от стратегии развития, масштабов деятельности и пр. Управленческие – планирование, организация, учет, контроль, регулирование. Маркетинговые – разработка, продвижение, обслуживание и т.д.

Основные ресурсы. К ним относятся – финансовые, трудовые, технические и информационные возможности банка. Экономический потенциал банка представляет собой это совокупность ресурсов, обеспечивающих непрерывность и эффективность его деятельности. Финансовый потенциал выражается в величине капитала, имеющегося в банке. Трудовой потенциал выражается в развитии компетенций работников, уровне культуры, интеллекта, и «soft skills». Информационный потенциал – это совокупность данных, информационных фондов,

технических средств для получения банковскими работниками необходимой информации.

Информационные технологии и технологическая платформа. Архитектура платформы должна обеспечивать безопасность и скорость проведения операций. Основными инновационными технологиями считаются онлайн сервисы, Big Data, Blockchain и искусственный интеллект. Их внедрение в каждом конкретном банке зависит от наличия финансовых, интеллектуальных ресурсов и предопределяет адекватный уровень расходов на обеспечение безопасности.

Финансовые и нефинансовые показатели – представляют собой системы целевых иерархических показателей банка, которые позволяют характеризовать текущую деятельность банка, выявлять сильные и слабые места, резервы, стратегические направления роста. Существует множество таких систем, например, CAMELS, PEST, SWOT, RL, Pyramid structure, Beaver, Du Pont, выявить которую можно описать на основе BSC (подход к оценке банковской деятельности на основе комплексного анализа его финансово-хозяйственной деятельности) и KPI (оценке деятельности центров ответственности) [19].

Продукты и услуги. Продуктовая линейка – это совокупность услуг, которые предоставляет банк.

Виды и направления деятельности – характеризуют различные стороны деятельности банка, обычно выделяются в соответствии с типами клиентов, продуктов или рынков. Например, обслуживание физических, юридических лиц, корпоративных клиентов, инвестиционный бизнес, работа на финансовых рынках, private banking.

Особенности развития элементов предложенной модели можно показать на примере различных групп коммерческих банков, выделенных Банком России в годовом отчете о развитии банковского сектора и банковского надзора в зависимости от масштаба деятельности, структуры собственности и некоторых других характеристик.

Первая группа представлена банками с государственным участием, она представлена такими банками как ПАО «Сбербанк», ПАО ВТБ банк, АО «Россельхозбанк», АО «Газпромбанк» и др. Это самые высококапитализированные банки, которые пользуются максимальным доверием клиентов. 55-68% депозитов физических и юридических лиц приходится на их долю, несмотря на то, что банки предлагают минимальные ставки по ним. [20]. В отношении кредитов ставки близки к среднерыночному уровню. Особенностью стратегии данных банков является реализация государственной политики, например, кредитование приоритетных отраслей национальной экономики. Техническое оснащение позволяет быстро осуществлять расчеты, а капитал осуществлять инвестиции в инновации.

Вторая группа представлена банками с участием иностранного капитала, их главными конкурентными преимуществами является наличие доступа к

дешевому иностранному капиталу, межбанковским кредитам глобального финансового рынка, верифицированная политика управления рисками и издержками и развитая система оценки рисков, что обеспечивает им лидерство по показателям рентабельности активов и капитала. Эти банки используют комбинированные стратегии развития, ориентированы на долгосрочный рост, отличаются высокой степенью надежности, а краткосрочные убытки покрываются бюджетом головной компании.

К третьей группе относятся крупные частные банки, модель ведения бизнеса которых является высокорисковой, они отдают предпочтение кредитованию корпоративных клиентов (33-37% в активах), а также имеют значительные инвестиционные портфели.

В четвертую группу входят средние и малые банки, имеющие базовую лицензию, и, соответственно, ограничения при осуществлении отдельных операций. Это так называемые «кэптивные» банки, которые создавались под конкретный проект. Отличительной особенностью их бизнеса является наличие высокого риска, связанного с финансированием компаний, работающих в определенном секторе экономики. Такая модель является причиной краха большинства банков, у которых в последние годы была отозвана лицензия (АО Северо-Восточный Альянс Банк», ПАО «МАБ «Темпбанк», ПАО «Татфондбанк» и др.)

У каждой из выделенных групп сложилась определенная модель бизнеса, обусловленная историческими факторами и особенностями развития институциональной среды. Для их дальнейшего успешного развития необходима трансформация, которая бы обеспечивала не только поддержку развития национальной экономики, но отвечала требованиям к капиталу и новым условиям внешнего окружения (рис. 2).

Драйвером трансформации является развитие информационных технологий и технологических платформ, сложность, скорость и безопасность которых определяется возможностями банка.

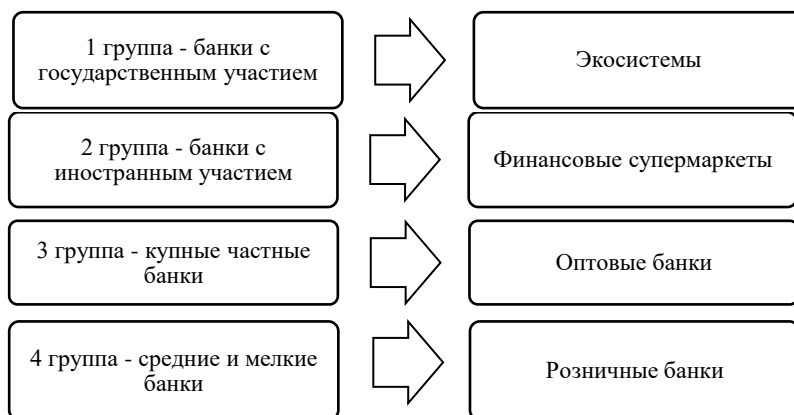


Рисунок 2 – Направления трансформации бизнес моделей деятельности российских групп банков

Наибольшей трансформации будут подвержены бизнес-модели банков первых трех групп, т.к. они испытывают серьезную угрозу потери клиентов как из-за развития новых форм кредитования (микрофинансовые организации, краудфандинг, краудинвестинг), так и со стороны технологичных компаний (Google, Yandex, Amazon, Alibaba и т.д.), которые, имея огромное количество клиентов, планируют развивать банкинг. Если раньше используемые бизнес-модели кредитных организаций были ориентированы на получение прибыли за счет увеличения географического охвата отделений и клиентов при выполнении традиционных банковских операций, то современные бизнес-модели ориентированы на интенсивный путь развития.

Банк становится финансовым институтом высоких технологий, предоставляющим разнообразные сопутствующие небанковские услуги в удобном для клиента формате построения супермаркетов и экосистем, способствующих реализации всех потребностей клиента. Финансовые супермаркеты и экосистемы – это среда взаимодействия между поставщиками и потребителями сервиса услуг, которая реализуется банком с помощью технологической платформы и позволяет активировать спрос на услуги контрагентов используя клиентскую базу банка. Экосистемы призваны экономить время клиентов, они позволяют с помощью Big Data и искусственного интеллекта моментально выбрать качественные продукты по низкой цене. Изменение бизнес-модели приведет к расширению видов и направлений деятельности, предлагаемых продуктов и услуг [21, 22].

Банки четвертой группы будут все более глубоко дифференцироваться в зависимости от специализации, например, на выдаче банковских гарантий, выдаче кредитов малому бизнесу, развитию автокредитования, ипотеки и т.д.

В настоящее время происходит распространение технологий VI технологического уклада, основу которого составляют молекулярно-клеточные, нано- и биотехнологии, глобальные информационные сети. Инновационная бизнес-модель предполагает активное применение цифровых технологий (онлайн сервисы, Big Data, Blockchain) в процессах реализации банковских продуктов и услуг. Они нацелены на создание и продвижение новых пакетов услуг, ориентированных на конкретных потребителей, обеспечивают гибкость, сокращение затрат и времени на проведение операций, позволяют наращивать каналы по продвижению финансовых продуктов. Наряду с описанными выше характеристиками инновационные бизнес-модели призваны обеспечить безопасность применяемых технологий (кибербезопасность).

Современная действительность такова, что российские банки оказались в эпицентре не только макроэкономических и геополитических событий, но и технологических и информационных изменений, предопределяющих трансформацию стратегий развития банков и их бизнес-моделей. Новые

бизнес-модели предполагают внедрение инновационных, прежде всего цифровых технологий в банковскую деятельность. Предлагаемое содержание бизнес модели описывает механизм и направления генерирования денежных потоков и доходов, структуру собственности, капитала, стратегию финансирования, географический охват и т.д., позволяет производить необходимые корректировки путем дополнения имеющихся элементов, обеспечивает сопоставимость показателей. Она опирается на системы качественных и количественных показателей развития, отражающихся в стратегии, финансовых и маркетинговых планах, информационно-технологической концепции развития, кадровой политике и т.д., помогает ориентировать процессы банковской деятельности на достижение стратегических целей банка. Дальнейшее усиление геополитических противоречий и усложнение условий внешней среды, конкуренции, обуславливает необходимость разработки и внедрения мероприятий, направленных на обеспечение требований по капиталу и надзорных норм, расширения направлений деятельности, осуществления инвестиций в инновации и безопасность. Вероятно, государственную поддержку будут получать банки, бизнес-модели которых будут обеспечивать поддержку инновационного развития национальной экономики и достижение национальной независимости.

Список источников:

1. А. Остервальдер. (2017) Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Пабlishер, 2017.-288 с.
2. Lucas, A., Schaumburg, J., & Schwaab, B. (2018) Bank business models at zero interest rates // *Journal of Business and Economic Statistics*. 2018. 1-14.
3. Ayadi, R., and de Groen, W. P. D. (2015), Bank Business Models Monitor 2014 Europe // CEPS working paper. 2014. 1–68.
4. Fiordelisi F., Marques-Ibanez D., Molyneux P. // Efficiency and risk in European banking // *Journal of Banking & Finance*. 2011. Vol.35 (5), p.1315-1326
5. Исаев Р.А. (2011) Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. Москва, Инфра-М, 2011. 400 С.
6. Назарбек У.Б., Назарбекова Д.Б. (2012) Методика разработки и внедрения бизнес-модели в банке // *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*, №2-1. 2012. с.32-36
7. Егорова О.Ю., Кадошникова М.Е. (2016) Бизнес-модели банков:определения, характеристики, принципы оценки (обзор литературы) // *Деньги и кредит*. 2016. №6. С. 64-69
8. Алескеров Ф.Т., Белоусова В.Ю., Бондарчук П.К., Попова Е.С. (2012) Бизнес-модели российских банков: типология, структура, приверженность выбору // <https://www.hse.ru/data/2012/12/04/1268905426/бизнес-модели%20рос%20банков%20статья.pdf>
9. Валенцева Н.И., Поморина М.А. (2016) Модернизация бизнес-моделей деятельности отдельных групп российских коммерчески банков. Вестник финансового университета 2016, №6. С. 108-119
10. Новые модели банковской деятельности в современной экономике. Монография под ред. О.И. Лаврушина, Москва, КноРус, 2015. 168 С.

11. Hryckiewicz A., Kozłowski L. (2014) Banking business models and the nature of financial crisis. Munich: University Library of Munich. 2014
12. Amit R., Zott C. (2010) Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective // Long Range Planning. 2010. № 43
13. Sorrentino M., Smarra M. (2015), The Term “Business Model» in Financial reporting: Does It Need a Proper Definition? // Open Journal of Accounting. 2015. №4
14. Singleton-Green B. (2014) Should financial reporting reflect firm`s business model? What accounting can learn from the economic theory of the firm // Journal of Management & Governance. 2014. №18.
15. Casadesus-Masanell R., Ricart J.R. (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics. Harvard Business School. 2009
16. Гирота К., Нетесин С. (2014) Оптимальная бизнес–модель. Четыре инструмента управления рисками. М.:ООО «Альпина Паблишер»/ 2014. 298 С.
17. Климанова Д.Е., Третьяк О.А. (2014) Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. №3. С.107-130.
18. Бобрышев А.Д., Тарабрин М.Б., Тарабрин К.М. (2015) // Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании, Москва, 2015 https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml
19. Городилов М.А., Котова К.Ю. (2018) /Оценка банковской деятельности заинтересованными пользователями на основе многоуровневой системы сбалансированных показателей // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 1 (159). С. 60-72.
20. Гаврилин А.В., Митяева Е.И. (2017) Особенности стратегий деятельности коммерческих банков в рамках выбранных ими бизнес-моделей // Новая парадигма социально-гуманитарного знания // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции г. Белгород, 29 декабря 2017 г. Часть 5. С.20-29.
21. Akhmetshin E., Danchikov E., Polyanskaya T., Plaskova N., Prodanova N., Zhiltsov S. (2017) Analysis of innovation activity of enterprises in modern business environment // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2017. T. 8. № 8. С. 2311-2323.
22. Королев О.Г. (2014) О сущности банковских бизнес-моделей // Финансы, денежное обращение и кредит 2014 №3(112) С. 69-74

References:

- A. Ostervalder. (2017) [Postroenie biznes-modeley]: [Nastolnaya kniga stratega i novatora]. – М.: Alpina Publisher, 2017.-288 s. [in Russian]
- Lucas, A., Schaumburg, J., & Schwaab, B. (2018) Bank business models at zero interest rates // Journal of Business and Economic Statistics. 2018. 1-14.
- Ayadi, R., and de Groen, W. P. D. (2014), Bank Business Models Monitor 2014 Europe // CEPS working paper. 2014. 1–68.
- Fiordelisi F., Marques-Ibanez D., Molyneux P. (2011) // Efficiency and risk in European banking // Journal of Banking & Finance. 2011. Vol.35 (5), p.1315-1326
- Isaev R.A. (2011) [Bankovskiy menedzhment i biznes-inzhiniring]. Moskva, Infra-M, 2011. 400 S. [in Russian]

Nazarbek U.B., Nazarbekova D.B. (2012) [Metodika razrabotki i vnedreniya biznes-modeli v banke] // [Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsiy i perspektiv razvitiya], #2-1. 2012. s.32-36[in Russian]

Egorova O.Yu., Kadoshnikova M.E. (2016) [Biznes-modeli bankov:opredeleniya, harakteristiki, printsipy otsenki (obzor literaturyi)] // [Dengi i kredit]. 2016. #6. S. 64-69[in Russian]

Aleskerov F.T., Belousova V.Yu., Bondarchuk P.K., Popova E.S. (2012) [Biznes-modeli rossiyskih bankov: tipologiya, struktura, priverzhennost vyboru] // <https://www.hse.ru/data/2012/12/04/>

1268905426/biznes-modeli ros bankov statya.pdf [in Russian]

Valentseva N.I., Pomorina M.A. (2016) [Modernizatsiya biznes-modeley deyatelnosti otdelnykh grupp rossiyskih kommercheskih bankov]. Vestnik finansovogo universiteta 2016, #6. S. 108-119 [in Russian]

[Novyye modeli bankovskoy deyatelnosti v sovremennoy ekonomike]. Monografiya pod red. O.I. Lavrushina, Moskva, KnoRus, 2015. 168 S. [in Russian]

Hryckiewicz A., Kozlowski L. (2014) Banking business models and the nature of financial crisis. Munich: University Library of Munich. 2014

Amit R., Zott C. (2010) Desining Your Future Business Model: An Activity System Perspective // Long Range Planning. 2010. # 43

Sorrentino M., Smarra M. (2015), The Term "Business Model" in Financial reporting: Does It Need a Proper Definition? // Open Jornal of Accouting. 2015. #4

Singleton-Green B. (2014) Should financial reporting reflect firm`s business model? What accounting can learn from the economic theory of the firm // Journal of Management & Governance. 2014. #18.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.R. (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics. Harvard Business School. 2009

Girota K., Netesin S. (2014) [Optimalnaya biznes-model]. [Chetyre instrumenta upravleniya riskami]. M.:OOO «Alpina Pablisher»/ 2014. 298 S. [in Russian]

Klimanova D.E., Tretyak O.A. (2014) [Biznes-modeli: osnovnyie napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatelnogo fundamenta kontseptsii] // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2014. #3. S.107-130. [in Russian]

Bobryishev A.D., Tarabrin M.B., Tarabrin K.M. (2015) // [Formirovanie biznes-modeli ustoychivoy proizvodstvennoy kompanii], Moskva, 2015 [https://www.cfin.ru/management/controlling/](https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml)

business_model.shtml [in Russian]

Gorodilov M.A., Kotova K.Yu. (2018) / [Otsenka bankovskoy deyatelnosti zainteresovannyimi polzovatelnyami na osnove mnogourovnevnoy sistemyi sbalansirovannykh pokazateley] //

Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2018. # 1 (159). S. 60-72. [in Russian]

Gavrilin A.V., Mityaeva E.I. (2017) [Osobennosti strategiy deyatelnosti kommercheskih bankov v ramkakh vybrannykh imi biznes-modeley] // Novaya paradigma sotsialno-gumanitarnogo znaniya // Sbornik nauchnykh trudov po materialam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii g. Belgorod, 29 dekabrya 2017 g. Chast 5. S.20-29. [in Russian]

Akhmetshin E., Danchikov E., Polyanskaya T., Plaskova N., Prodanova N., Zhiltsov S. (2017) Analysis of innovation activity of enterprises in modern

business environment // Journal of Advanced Research in Law and Economics.
2017. Т. 8. # 8. S. 2311-2323.

Korolev O.G. (2014) [O suschnosti bankovskih biznes-modeley] // [Finansyi,
denezhnoe obraschenie i kredit]/ 2014 #3(112) S. 69-74 [in Russian]