

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

АФАНАСЬЕВ ИВАН ЮРЬЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЯМИ БАНКОВ С УЧЕТОМ
ПРОФИЛЕЙ РИСКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РОССИИ**

5.2.6 «Менеджмент»

Аннотация диссертации
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Доцент кафедры теории и практики
государственного контроля, к.э.н.
Хохлова Светлана Владимировна

Москва 2026

Актуальность темы исследования. В условиях высокой экономической нестабильности и неопределенности, вызванной как внутренними, так и внешними факторами, банки сталкиваются с необходимостью адаптации своих бизнес-моделей к новым реалиям. Увеличение рисков, связанных с кредитованием, рыночной волатильностью и операционными процессами, требует от финансовых учреждений более тщательного подхода к управлению рисками. Эффективное управление бизнес-моделями, учитывающее профили рисков, становится ключевым элементом для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности банковской системы.

Технологические изменения и цифровизация финансовых услуг также играют значительную роль в трансформации банковских бизнес-моделей. Финансовые учреждения должны интегрировать инновационные технологии, что в свою очередь создает новые возможности, но и новые вызовы в области управления рисками. Ужесточение регуляторных требований к капиталу и ликвидности подчеркивает необходимость разработки более точных моделей оценки рисков и пересмотра стратегий управления банками.

Кроме того, конкуренция со стороны как традиционных банков, так и финтех-компаний требует от банков постоянного совершенствования и гибкости в подходах к ведению бизнеса. В условиях быстроменяющегося рынка успешные банки должны быть способны оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры. Таким образом, исследование управления бизнес-моделями банков с учетом профилей рисков является актуальным и необходимым для обеспечения их устойчивого развития и способности справляться с вызовами современного финансового рынка в России.

Степень научной разработанности проблемы. Исследование сущностных характеристик бизнес-моделей банков, их структурных индикаторов, методов определения, оценки и анализа является предметом научных трудов зарубежных и отечественных ученых, среди которых: Р. Аяди,

И. Баккала, И. Бычкайло, Н. Валенцева, С.Б. Денисов, О.Ю. Егорова, М.Е. Кадошникова, В.С. Катькало, М. Келер, Д.Е. Климанов, О.В. Корешков, Е.Д. Платонова, М.А. Поморина, И. Сасси, Е.М. Соколова, О.А. Третьяк, М. Фарне и др.

Однако, несмотря на значительный научный задел по теме исследования, окончательно нерешенным остается ряд теоретических и прикладных вопросов, касающихся, в частности, систематизации основных теоретических подходов к определению сущности понятия «бизнес-модель банка» и основных методических подходов к формированию системы показателей, необходимых для ее отделения – структурных индикаторов (далее СИ), на фоне отсутствия четкого толкования и формализованного подхода по их определению со стороны ЦБ РФ. Нуждается в развитии механизм выделения бизнес-моделей банков, анализ существующих бизнес-моделей отечественных банков и связанных с ними профилей риска, инструментарий диагностики финансовой устойчивости банков на основе моделирования изменения структурно-функциональной группы с соответствующими бизнес-моделями. Отсутствие формализованного комплексного подхода к определению бизнес-моделей банков России обусловило актуальность исследования, его цель, задачи и содержание.

Объектом исследования является стратегическое управление деятельностью коммерческих банков.

Предметом исследования являются механизмы и инструменты управления бизнес-моделями банковских организаций в контексте анализа рисков профилей, включая оценку их влияния на финансовую устойчивость и конкурентоспособность банков в условиях меняющейся экономической среды.

Целью исследования является развитие теоретико-методических основ и практических рекомендаций по управлению бизнес-моделями банков на основе связанных с ними профилей рисков.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих *задач*:

1. Предложить набор структурных индикаторов для проведения структурно-функционального анализа банковской системы (группы банков) (СФБС – метода) с учетом международного подхода к Надзорному процессу Рассмотрения и Оценки (далее SREP);
2. Разработать комплексную методику для анализа и оценки бизнес-моделей банков, направленную на повышение эффективности управления рисками;
3. Определить основные типы бизнес-моделей отечественных банков, проанализировать их основные характеристики и выявить бизнес-модели с высоким профилем риска;
4. Систематизировать существующие определения бизнес-модели банка по критерию взаимосвязи характеристик деятельности организации с профилем риска, дать обобщенное определение. Дополнить существующую методику определения бизнес-моделей банков современными методами анализа;
5. Усовершенствовать инструменты стресс-тестирования возможностью прогнозирования негативных сценариев в банковской системе страны и угроз потери банками финансовой устойчивости.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, теории финансов и кредита, банковского дела, современные концепции банковского надзора на риск-ориентированной основе, научные труды по вопросам регулирования деятельности и стратегического менеджмента банков.

В процессе исследования использовались общенаучные и специальные методы исследования. В частности, методы анализа: синтез, индукция, дедукция, сравнение, обобщение и группировка, применены при исследовании сущности понятия «бизнес-модель», «бизнес-модель банка», «риск» и «стресс-тестирование»; методы сбора и обработки информации, обобщение,

формализация, экономико-статистические методы и абстрагирование во время исследования причин миграции банков в бизнес-моделях; методы экономико-математического моделирования в процессе разработки методического подхода к проведению стресс-тестирования банков с учетом их бизнес-моделей и профилей риска; кластерный анализ и экономико-математическое моделирование.

Информационно-эмпирическую базу диссертации составили: законодательные и нормативно-правовые акты по вопросам банковского регулирования и надзора, статистические и отчетно-аналитические данные ЦБ РФ, публичная финансовая отчетность банков России, а также, монографические исследования и научные работы отечественных и зарубежных авторов, опубликованные в периодических изданиях, материалы Интернет-ресурсов.

Научная новизна диссертационного исследования:

1. Дополнена структурно-функциональным анализом банковской системы (группы банков) с применением нейронных сетей, а именно самоорганизационных карт Кохонена методика управления рисками путем построения бизнес-моделей банков, что дает возможность провести динамическое моделирование бизнес-моделей банков и оценить влияние различных факторов внутренней и внешней среды на функционирование и развитие банковской системы страны (п. 14, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

2. Сформирована система из 33 структурных индикаторов в соответствии с ранее не применяемым в российской практике SREP-анализом для реализации структурно-функционального анализа банковской системы (группы банков) и определения бизнес-моделей банков, что может быть использовано Банком России как превентивная методика, дополняющая анализ нормативов. Система структурных индикаторов была разработана таким образом, чтобы охватывать основные показатели деятельности российских банков и предоставлять исчерпывающую информацию о

структуре и качестве активов банка, его обязательств, достаточности капитала, ликвидности, валютной позиции и эффективности деятельности (п. 14 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

3. Предложена структурно-логическая схема определения бизнес-моделей отечественных банков, уникальность которой определяется включенными в нее этапами: отбор показателей и анализируемого периода; применение структурно-функционального анализа банковской системы (группы банков) и построение самоорганизационных карт Кохонена; формирование структурно-функциональных групп банков; определение бизнес-моделей банков и соответствующих профилей риска; исследование траекторий и миграции банков и особенностей бизнес-моделей банков соседних групп; выявление изменений бизнес-моделей и профилей рисков банков. Применение предложенной схемы может служить основой для принятия управленческих решений руководством банка (п. 16, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

4. Применение метода структурно-функционального анализа для идентификации бизнес-моделей банков позволило уточнить и систематизировать их типологию, выделив 12 групп бизнес-моделей банков России: 1) «Корпоративная», 2) «Универсальная», 3) «Корпоративная с розничным финансированием в иностранной валюте», 4) «Межбанковского кредитования и инвестиционная с межбанковским финансированием с операциями в национальной валюте», 5) «Межбанковского кредитования в иностранной валюте с корпоративным финансированием», 6) «Розничная в национальной и иностранной валюте», 7) «Инвестиционная с корпоративным финансированием», 8) «Розничная в национальной валюте», 9) «Межбанковского кредитования и корпоративная в иностранной валюте с межбанковским финансированием в иностранной валюте», 10) «Межбанковского кредитования в национальной валюте и розничной в иностранной валюте с зависимостью от межбанковского финансирования», 11) «Инвестиционная с розничным финансированием», 12) «Проблемные

банки». Соотнесение моделей с профилями рисков позволило выявить пять высоко рискованных бизнес-модели (12, 4, 6, 7, 9) и тем самым сформировать основу для совершенствования механизмов управления бизнес-моделями банков с учетом их риск-ориентированных характеристик. (п. 16, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

5. Расширено понятие «бизнес-модель банка» за счёт включения в его содержание обоснованной взаимосвязи между конфигурацией характеристик выбранной банком деятельности (особенностями услуг, продуктов и операций, направленных на реализацию потребностей целевых клиентов, источниками получения прибыли, параметрами стратегических целей и путей их достижения) и формированием профиля риска, что позволяет рассматривать бизнес-модель банка как инструмент анализа зависимости специфики ведения бизнеса от уровня и структуры принимаемых рисков (п. 14, п. 16 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

6. Усовершенствована диагностика определения угроз потери финансовой устойчивости банками и банковской системой путем включения в процесс проведения стресс-тестирования структурно-функционального анализа банковской системы (группы банков) по прогнозным значениям структурных индикаторов. Данный инструмент может использоваться менеджментом для стратегического управления банком и регулятором для тестирования банковской системы в целом. (п. 16, п. 27 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в расширении методологической базы определения содержания и структурных характеристик бизнес-моделей банков. Автор представил ранее не учитываемые структурные характеристики взаимосвязи бизнес-модели банка и профиля риска, а также обосновал возможность и результативность применения метода кластерного анализа. Разработанная методика, включающая 33 структурных индикатора и структурно-функциональный анализ банковской системы (группы банков),

дополняют теорию финансового анализа и методологию комплексной оценки риск-профилей банков. Такого рода результаты позволят дополнить существующую методику Банка России по анализу нормативов, и использоваться как превентивную, а также создать основу для дальнейшего исследования в области банковского менеджмента.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке инструментов управления, готовых к внедрению в банковский сектор Российской Федерации. Для менеджмента банков результаты исследования могут служить основой для разработки адаптивных стратегий, позволяющих эффективно управлять рисками и оптимизировать бизнес-модели в условиях неопределенности и изменчивости экономической среды. Это включает в себя внедрение более точных методов оценки рисков, что позволит банкам не только минимизировать потери, но и выявлять новые возможности для роста и развития. Результаты данного исследования имеют важное значение для формирования и корректировки регуляторной политики Банком России. Понимание особенностей управления бизнес-моделями с учетом рисковых профилей поможет регулятору разработать более эффективные механизмы надзора и контроля, направленные на обеспечение финансовой стабильности банковского сектора.

Результаты исследования управления бизнес-моделями банков могут быть полезными не только банкам, но и другим организациям финансового сектора, которые стремятся оценить риски и возможности вложений в различные сферы экономики. Понимание того, как банки управляют своими бизнес-моделями в зависимости от профилей рисков, поможет компаниям принимать более обоснованные решения и формировать сбалансированные портфели активов.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертация соответствует паспорту специальности 5.2.6. Менеджмент, а именно направлениям исследования:

1. П 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы;

2. П 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент);

3. П 27. Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований. Положения и результаты диссертационного исследования являются обоснованными и достоверными, что обеспечивается концептуальной опорой на широкий спектр отечественных и зарубежных исследований, использованием расширенной эмпирической базы, как основы для формирования выводов, а также комплексностью и многоаспектностью используемой методологии (сочетание качественных и количественных методов, наиболее релевантных цели и задачам исследования).

Публикации в научных изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, и участие в конференциях, также подтверждают научную валидность результатов диссертационного исследования.

Апробация результатов исследования. Основные научные положения и полученные результаты исследования были представлены и обсуждены:

- на IV международной научно-практической конференции «Гуманитарные и естественные науки: фундаментальные и прикладные исследования» (Казань, 24 января 2024 года)

- на Цифровом форуме «BIT» Института ЭМИТ РАНХиГС (Москва, 6 апреля 2024 года)

- на научных семинарах кафедры «Теории практики государственного контроля» ИГСУ РАНХиГС (Москва, 2023-2024 гг.)

Публикации. Основные положения и результаты диссертации опубликованы автором в 9 научных трудах, из них: 5 в периодических научных изданиях, рекомендованных ВАК для защиты кандидатских диссертаций, 3 в научно-практических журналах и 1 в материалах международной научно-практической конференции.

1. Афанасьев И.Ю., Хохлова С.В. Развитие финансовых технологий в банковском бизнесе России: проблемы и решения / С.В. Хохлова, И.Ю. Афанасьев // Инновации и инвестиции. - 2022. - № 10. - С. 131-134. eISSN: 2500-4050, (авторский вклад – 0,45 п.л.).
2. Афанасьев И.Ю. Финансовые бизнес - модели в развитии цифровых технологий / И.Ю. Афанасьев // Журнал прикладных исследований. - 2024. - Т.1 №6. – С. 60-66 ISSN: 2712-7516.
3. Афанасьев И.Ю. Бизнес-модели в основе базиса банковской деятельности: взаимосвязь и взаимозависимость / И.Ю. Афанасьев // Экономика и предпринимательство. – 2024. - №8. (169) – С. 1257-1261. ISSN: 1999-2300.
4. Афанасьев И.Ю., Хохлова С.В. Диагностика банковских рисков: системные проблемы и современные инструменты модернизации / С.В. Хохлова, И.Ю. Афанасьев // Инновационная экономика: информация, анализ, прогнозы. - 2026. - № 5. - С. ISSN 2949-1894 (ранее ISSN 2411-9520), (авторский вклад – 0,53 п.л.).
5. Афанасьев И.Ю., Хохлова С.В. Финансовая устойчивость банков: традиционные методики ЦБ против самоорганизующихся карт Кохонена / С.В. Хохлова, И.Ю. Афанасьев // Путеводитель предпринимателя. - 2026. - № 2. Том.19 - С. eISSN: 2073-9885, (авторский вклад – 0,56 п.л.).
6. Афанасьев И.Ю. Банковские экосистемы в России: стартапы, продукты, услуги / И.Ю. Афанасьев, С.В. Хохлова // В центре экономики. - 2022. - Том 3 №2. - С. 66-71. eISSN: 2713-2242, (авторский вклад – 0,38 п.л.).
7. Афанасьев И.Ю. Инновации в формировании финансовых экосистем / И.Ю. Афанасьев // В центре экономики. - 2023. - Том 4 № 4. - С. 131-137. eISSN: 2713-2242.

8. Афанасьев И.Ю. Развитие банковского бизнеса в условиях цифровой экономики / И.Ю. Афанасьев // Форум молодых ученых. - 2024. - № 4 (92). - С. 8-13. eISSN: 2500-4050.

9. Афанасьев И.Ю. Особенности развития банковского сектора в условиях цифровизации / И.Ю. Афанасьев // Гуманитарные и естественные науки: фундаментальные и прикладные исследования. Материалы IV международной научно-практической конференции. Саратов, - 2024. - С. 8-14. eISSN: 2500-4050.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников из 122 наименований, 7 приложений. Основное содержание работы изложено на 237 страницах текста, работа содержит 38 таблиц и 24 рисунка.

