

УДК 336.719, 336.713

***АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА  
ПРИМЕРЕ АО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК»***

***Мерзликина К.С.***

*студент*

*Кубанский государственный университет,*

*Краснодар, Россия*

**Аннотация.**

В данной статье представлена универсальная методика анализа рыночной позиции коммерческого банка с детализацией каждого этапа. Также автором произведена апробация предлагаемой методики на примере АО «Райффайзенбанк». Практическая значимость методики видится в возможности ее применения, во-первых, коммерческими банками для оценки своей позиции на рынке, во-вторых, потенциальными клиентами банков для оценки уровня их надежности и соответствия индивидуальным потребностям.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, методика анализа рыночной позиции, деловая репутация банка, специализация банка, конкурентная позиция банка.

***ANALYSIS OF THE MARKET POSITION OF A COMMERCIAL BANK ON  
THE EXAMPLE OF JSC «RAIFFEISENBANK»***

***Merzlikina K.S.***

*Student*

*Kuban State University,*

*Krasnodar, Russia*

**Abstract.**

This article presents a universal method for analyzing the market position of a commercial bank with details of each step. Also, the author has tested the proposed

methodology using the example of JSC «Raiffeisenbank». The practical significance of the methodology is seen in the possibility of its application, firstly, by commercial banks to assess their position in the market, and secondly, by potential clients of banks to assess the level of their reliability and compliance with individual needs.

**Keywords:** commercial Bank, methodology of analysis of market position, business reputation of the bank, the bank's specialization, the competitive position of the bank.

Сегодня банковский сектор продолжает сталкиваться с новыми вызовами. Среди них цифровая трансформация отрасли, стимулируемая постоянно растущими потребностями клиентов, усиление конкуренции и уязвимость информации. На наш взгляд, все эти вызовы взаимосвязаны. Один вызов обуславливает появление другого. Например, помимо растущих потребностей клиентов, цифровую трансформацию и все, что с ней прямо или косвенно связано, провоцирует усиление конкуренции на банковском рынке за счет консолидации, увеличения на нём доли госсектора при одновременном сокращении числа частных банков. Тут же нельзя забывать и о растущей конкуренции с «не банками». При этом экстенсивные резервы роста практически исчерпаны, остаются лишь интенсивные. Все это обуславливает необходимость для каждого банка формировать и отслеживать свою конкретную рыночную позицию.

Для этого мы предлагаем универсальную методику анализа рыночной позиции коммерческого банка и ее апробацию на примере АО «Райффайзенбанк». Методика предусматривает следующую последовательность действий:

- 1) сбор основной информации о банке и анализ его деловой репутации;
- 2) изучение географии деятельности;
- 3) рассмотрение специализации банка;
- 4) анализ конкурентной позиции банка [4].

На наш взгляд, методика актуальна как для самого коммерческого банка, так и для его потенциальных клиентов. Так, с её помощью банк может оценить свою позицию на рынке, выявить и устранить узкие места. Что касается ее полезности для клиентов, то в данном случае подразумевается, что методика позволяет выбрать наиболее надежный и удовлетворяющий потребностям клиента банк.

Так, на первом этапе дадим краткую характеристику АО «Райффайзенбанк», затрагивая исторический аспект, и проведем экспресс-анализ деловой репутации банка.

АО «Райффайзенбанк» – дочерняя структура крупнейшего австрийского банковского холдинга «Райффайзен Банк Интернациональ АГ», который существует в банковской сфере более 120 лет. Холдинг представлен более чем в 100 странах [5; 10].

В России «Райффайзен Банк Интернациональ АГ» присутствует с середины 1996 г. Он был зарегистрирован как кредитная организация со стопроцентным австрийским капиталом под наименованием «Райффайзенбанк Австрия». В 2001 г. банк получил генеральную лицензию ЦБ РФ, в том же году был преобразован в закрытое акционерное общество. С февраля 2005 г. является участником системы страхования вкладов физических лиц. В начале 2006 г. «Райффайзенбанк» приобрел ОАО «ИмпэксБанк», после чего стал крупнейшей иностранной банковской группой в России. В ноябре 2007 г. завершилось слияние российского «Райффайзенбанка» и «ИмпэксБанка». С декабря 2007 г. объединенный банк работал под наименованием ЗАО «Райффайзенбанк». В феврале 2015 г. организационно-правовая форма была изменена на акционерное общество. На сегодняшний день АО «Райффайзенбанк» входит в список 11 системно значимых банков России. Также он достаточно активен на валютном и межбанковском рынках [5; 10].

Изменений состава владельцев за последние пять лет не происходило. Единственным собственником АО «Райффайзенбанк» на протяжении его Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

существования является «Райффайзен Банк Интернациональ АГ». Ему принадлежит 100% уставного капитала банка, в нем: 41,2% – в публичном обращении; 57,8% – около 1700000 физических лиц-пайщиков (через владение рядом компаний); 1% – прочие [5; 10].

В части экспресс-анализа деловой репутации банка следует отметить, что АО «Райффайзенбанк» занимает 2 место в списке самых надежных банков по версии Forbes [7], это лучший иностранный инвестиционный банк в России по версии EMEA Finance. Также в декабре 2017 г., на 9-ой церемонии вручения премий SPEAR'S Russia Wealth Management Awards АО «Райффайзенбанк» победил в номинации «Безупречная бизнес-репутация» [5].

Несмотря на эти и другие достижения и награды, в отношении АО «Райффайзенбанк» неоднократно выдвигались обвинения со стороны СМИ и правоохранительных органов Австрии о подозрительных транзакциях. В начале 2019 г. такие операции связывали с отмыванием средств, полученных в результате махинаций по уклонению от уплаты налогов в России. Часть подобных претензий в прошлом уже была предметом ведомственного и судебного расследований в RBI, которые подтвердили, что обвинения являются необоснованными. В этот раз RBI так же не обнаружил никаких аномалий в операциях банка [8]. При этом АО «Райффайзенбанк» по-прежнему занимает сильные позиции как в розничном, так и в корпоративном кредитовании (в том числе субъектов малого и среднего бизнеса). Этому способствуют широко узнаваемый бренд, поддержка материнской компании, высокий уровень капитализации, европейские стандарты в управлении рисками и ликвидностью.

На втором этапе исследуем географию деятельности АО «Райффайзенбанк», оценив уровень географической диверсификации деятельности посредством выявления числа обособленных подразделений, числа регионов, где они функционируют. Дополнительно следует обратить внимание на инвестиционный рейтинг регионов присутствия банка.

Так, АО «Райффайзенбанк» имеет развитую сеть обособленных подразделений, обладает высоким уровнем географической диверсификации. Рассматриваемый банк представлен в 43 городах России на 01.01.2019 г. Помимо этого, 90 городов обслуживается дистанционно (компании МСБ), 41 из них – в Московской области. Всего подразделений 143. Наибольшее количество офисов сосредоточено в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге, Новосибирске (таблица 1) [2; 3].

Таблица 1 – Структурные подразделения АО «Райффайзенбанк» на 01.01.2019 (составлено автором по данным с официального сайта ЦБ РФ [2] и из Годового отчета АО «Райффайзенбанк» за 2018 г. [3])

Подразделения банка	Регион присутствия	Количество
Головной офис	г. Москва	1
Филиалы	г. Санкт-Петербург, г. Новосибирск, г. Екатеринбург, г. Нижний Новгород, г. Краснодар	5
Дополнительные офисы	Московская область	7
	г. Москва	56
	г. Санкт-Петербург	17
	Нижегородская область	3
	Свердловская область	2
	Краснодарский край	2
	Новосибирская область	4
Операционные офисы	Омская, Самарская, Тюменская, Челябинская области, республика Башкортостан, Краснодарский край, Красноярский край и тд.	44
Операционные кассы вне кассового узла	Московская область	1
	г. Москва	1

Согласно данным рейтингового агентства «Эксперта РА» за 2019 г. абсолютное большинство регионов присутствия АО «Райффайзенбанк» относится к регионам с высоким инвестиционным потенциалом (Московская область, Краснодарский край, Свердловская область, Нижегородская область, Новосибирская область и пр. входят в ТОП-15 инвестиционно-привлекательных регионов РФ) [9].

На третьем этапе проанализируем специализацию банка, его бизнес-модель и ассортимент услуг.

АО «Райффайзенбанк» позиционирует себя как банк с универсальной бизнес-моделью и диверсифицированным рядом банковских продуктов и услуг (рисунок 1, таблица 2) [5].

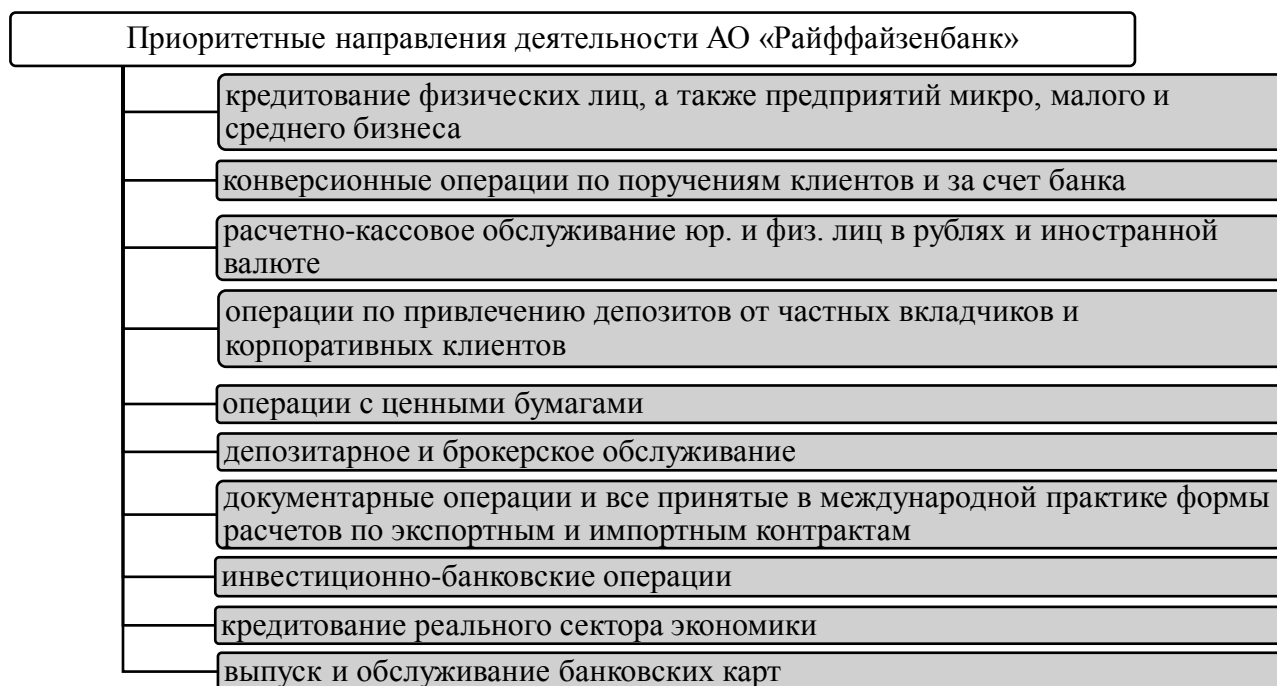


Рис. 1 – Приоритетные направления деятельности АО «Райффайзенбанк»  
(составлено по данным Годового отчета АО Райффайзенбанк 2018 г. [3])

Таблица 2 – Банковские продукты и услуги по основным категориям клиентов АО «Райффайзенбанк» (составлено автором по данным Годового отчета АО «Райффайзенбанк» за 2018 г. [3])

<b>Корпоративно-инвестиционный бизнес</b> клиенты с выручкой > 500 млн. руб.	<b>Розничный бизнес</b>	<b>Малый и средний бизнес</b> клиенты с выручкой < 500 млн. руб.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– депозиты и кредитование бизнеса;</li> <li>– эквайринг и инкассация;</li> <li>– банковские карты (корпоративные);</li> <li>– зарплатные проекты;</li> <li>– валютно-обменные операции, R-Dealer;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ипотечное кредитование;</li> <li>– кредитование;</li> <li>– банковские карты;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расчетно-кассовые операции;</li> <li>– кредитование бизнеса;</li> <li>– эквайринг и инкассация;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- инвестиции и ценные бумаги;</li> <li>- инвестиционно-банковские операции;</li> <li>- хэджирование и валют. операции, валют. контроль;</li> <li>- документарные операции;</li> <li>- продукты управления ликвидностью (н-р, виртуальный кэш-пулинг);</li> <li>- открытие счета юридического лица онлайн;</li> <li>- дистанционное банковское обслуживание (Банк-клиент Elbrus, Raiffeisen Business, SMS для бизнеса);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- депозиты и инвестиции;</li> <li>- пакеты услуг;</li> <li>- страхование;</li> <li>- текущие счета и дебетовые карты;</li> <li>- продукты и услуги для частных клиентов;</li> <li>- дистанционное банковское обслуживание.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- банковские карты;</li> <li>- депозиты;</li> <li>- зарплатные проекты;</li> <li>- валютно-обменные операции, R-Dealer;</li> <li>- документарные операции;</li> <li>- валютный контроль;</li> <li>- дистанционное банковское обслуживание.</li> </ul>
--	--	--

Несмотря на изложенное выше, на протяжении всего изучаемого периода доля кредитов и прочих предоставленных средств физическим лицам очень близка к 25% (в частности, на 01.01.2018 г. она составляла 25,29%), что приближает бизнес-модель банка к розничному типу. Предположительно, в связи с этим последние несколько лет АО «Райффайзенбанк» придерживается стратегии роста числа корпоративных клиентов, совершенствования B2B-направления с целью сохранения универсальной бизнес-модели.

Отметим, что АО «Райффайзенбанк» не обладает чертами кептивности: согласно Годовому отчету за 2018 г., доля активов, приходящаяся на связанные стороны, составляет 1,5% [3]. Это в основном средства на корреспондентских счетах и сделки с производными финансовыми инструментами.

Таким образом, АО «Райффайзенбанк» – универсальный банк, специализирующийся на кредитовании крупного бизнеса, а также ипотечном и потребительском кредитовании [12]. Помимо этого, банк относится к одним из наиболее продвинутых кредитных организаций по уровню развития digital-инфраструктуры [11].

Последний этап – анализ конкурентной позиции банка. Здесь необходимо рассмотреть набор лицензий банка, определить его место на рынке по ключевым направлениям бизнеса, размер клиентской базы по различным направлениям, изучить каналы распространения услуг и проанализировать темпы роста ключевых направлений бизнеса.



Так, АО «Райффайзенбанк» обладает сильной франшизой в ключевых сегментах банковского рынка и характеризуется способностью генерировать стабильно высокий уровень операционного дохода. Банк отличается растущей во всех бизнес-сегментах клиентской базой (таблица 3) [1].

Таблица 3 – Клиентская база АО «Райффайзенбанк» (составлено по данным Годового отчета АО «Райффайзенбанк» за 2018 г. [3; 6])

Активные клиенты	2017 г.	2018 г.	Изменение
Розничные клиенты	1 606 461	1 817 135	+13,1%
Крупные корпоративные клиенты	5 802	6 850	+18,1%
Средний бизнес	5 528	7 226	+30,8%

Продолжение таблицы 3

Активные клиенты	2017 г.	2018 г.	Изменение
Малый и микро-бизнес	100 119	120 001	+19,9%

Также банк обладает многообразием каналов продаж (таблица 4). По итогам 2018 г. он сокращает количество отделений и полностью переводит обслуживание части городов в новый цифровой формат (технологичные дистанционные сервисы) [2; 3; 6].

Таблица 4 – Ключевые каналы продаж АО «Райффайзенбанк» по сегментации клиентов (составлено автором по данным Годового отчета АО «Райффайзенбанк» за 2018 г. [3])

Сегмент клиентов	Ключевые каналы продаж
Крупный бизнес	клиентские менеджеры
Средний бизнес	клиентские менеджеры; рекомендации других компаний (например, ключевой контрагент клиента обслуживается Райффайзенбанком); холодные звонки
Международные компании	клиентские менеджеры; рекомендации головного офиса клиента; перекрестные продажи внутри группы RBI
Финансовые институты	
Розничные клиенты	отделения банка; контактный центр (колл-центр); официальный сайт; приложение; АТМ.



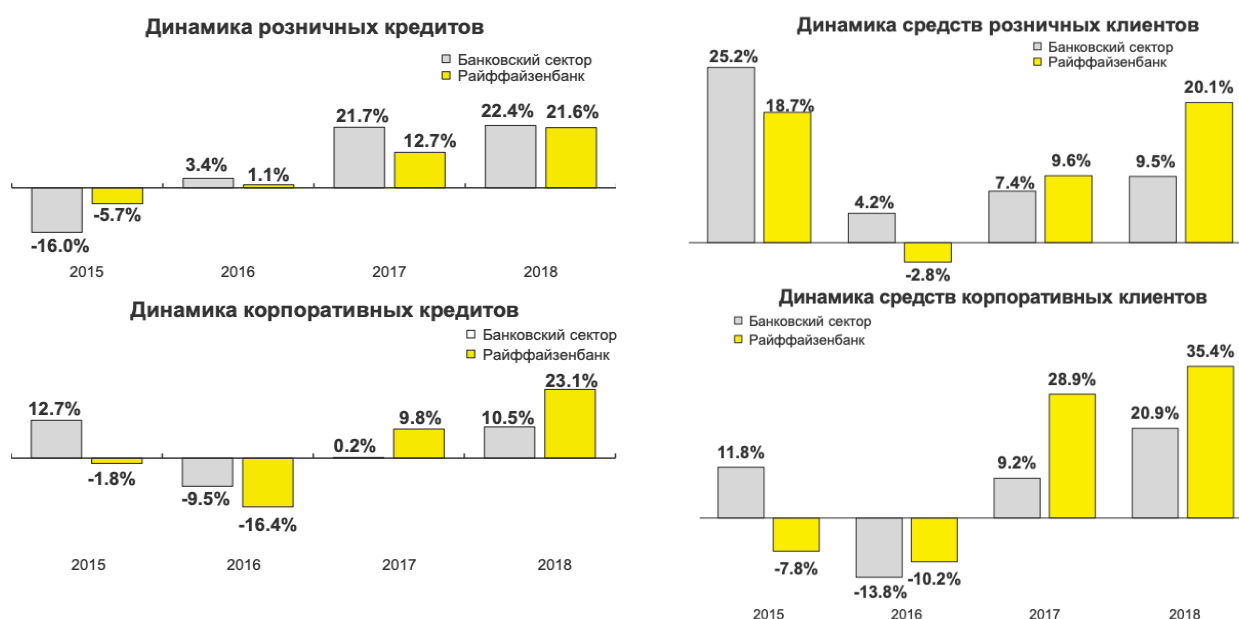


Рис. 2 – Динамика кредитов и средств розничных и корпоративных клиентов АО «Райффайзенбанк» (составлено по данным Годового отчета АО «Райффайзенбанк» за 2018 г. [3; 6])

В части темпов роста ключевых направлений бизнеса АО «Райффайзенбанка», отметим, что наблюдается рост выше банковского сектора по корпоративным кредитам (по розничным кредитам темп роста ниже сектора на 0,8%) и по средствам розничных и корпоративных клиентов (в большей степени) (рисунок 2).

Также АО «Райффайзенбанк» владеет широким набором лицензий, относится к группе банков с универсальной лицензией (таблица 5) [2].

Таблица 5 – Лицензии АО «Райффайзенбанк» (составлено автором по данным с официального сайта ЦБ РФ [2] и официального сайта АО «Райффайзенбанк» [5])

Наименование лицензии	Дата получения
Генеральная лицензия на осуществление банковских операций	17.02.2015 г.
Лицензия на осуществление банковской деятельности	17.02.2015 г.
Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг. На осуществление депозитарной деятельности	04.12.2000 г.
Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг. На осуществление деятельности по управлению ценными бумагами	27.11.2000 г.

Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг. На осуществление дилерской деятельности	27.11.2000 г.
Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг. На осуществление брокерской деятельности	27.11.2000 г.
Лицензия на осуществление деятельности специального депозитария инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов	27.09.2008 г.

В части анализа истории рейтингов АО «Райффайзенбанк» отметим, что по данным российских рейтинговых агентств видим стабильно наивысшие оценки, в то время как по данным «Moody's» и «FitchRatings» они несколько ниже, но демонстрируют положительную динамику (таблица 6) [10]. По мнению данных зарубежных рейтинговых агентств, АО «Райффайзенбанк» обладает достаточной надежностью, но в определенной степени зависим от негативных изменений экономических условий.

Таблица 6 – Рейтинги АО «Райффайзенбанк» (составлено автором по данным с официальных сайтов АО «Райффайзенбанк» и представленных рейтинговых агентств [1; 10; 12])

Наименование	Оценка			Прогноз
	2017	2018	2019	
Эксперт Ра				
Кредитный рейтинг	–	ruAAA	ruAAA	Стабильный
FitchRatings				
Долгосрочный рейтинг по национальной шкале	AAA(rus)	AAA(rus)	AAA(rus)	Стабильный
Долгосрочный рейтинг дефолта эмитента	BBB-	BBB-	BBB	Стабильный
VR (рейтинг финансовой устойчивости)	bbb-	bbb-	bbb	Стабильный
Moody's				
Долгосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте	Ba1	Baa3	Baa3	Стабильный
Долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте	Ba2	Ba2	Baa3	Стабильный
Рейтинг собственной кредитоспособности	Ba1	Ba1	Ba1	Стабильный
CR (Оценка риска контрагента (долгосрочная оценка))	Baa3	Baa2	Baa2	Стабильный
АКРА				
Кредитный рейтинг	AAA(RU)	AAA(RU)	AAA(RU)	Стабильный
Рейтинг собственной кредитоспособности	aaa	aaa	aaa	Стабильный

По данным таблицы 7 по всем показателям, кроме кредитов предприятиям и организациям, имеет место положительная динамика. Видим, что в рамках своей специализации банк занимает лидирующие позиции: в части показателей 4, 7, 9 банк входит в десятку лучших по России. В части улучшения показателей 6, 8, 10, 11 АО «Райффайзенбанк» ведёт активную работу, расширяя клиентскую базу корпоративных клиентов.

Таблица 7 – Рэнкинг АО «Райффайзенбанк» по основным показателям деятельности (составлено по данным финансового информационного портала banki.ru [10])

Наименование показателя	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
1 Активы	14	15	12
2 Капитал	9	10	9
3 Чистая прибыль	5	8	5
4 Кредитный портфель	11	12	10

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
5 Просроченная задолженность в кредитном портфеле	27	24	31
6 Вложения в ценные бумаги	31	26	15
7 Вклады физических лиц	10	9	6
8 Средства предприятий и организаций	17	17	13
9 Кредиты физическим лицам	7	7	7
10 Кредиты предприятиям и организациям	11	12	12
11 Выданные МБК	19	18	16

Таким образом, мы произвели апробацию методики оценки рыночной позиции коммерческого банка. По итогам проведенного анализа можно сделать вывод, что текущая рыночная позиция АО «Райффайзенбанк» достаточно сильная. Действительно, универсальный характер бизнеса обеспечивает банку высокую диверсификацию операционного дохода. Банк имеет широкую географию деятельности и большую клиентскую базу в сегментах кредитования и расчетного обслуживания. Качество управления банком оценивается как очень высокое, учитывая успешный многолетний опыт топ-менеджеров и

дополнительный контроль со стороны RBI за операционной деятельностью банка. Помимо этого, следует учитывать, что в случае необходимости поддерживающая организация готова предоставлять АО «Райффайзенбанк» как краткосрочное, так и долгосрочное финансирование, а также осуществлять вливание капитала, поскольку российский рынок является стратегически значимым для RBI (доля в доналоговой прибыли группы – 32% по итогам 2018 года) [1].

### **Библиографический список:**

1. АКРА подтвердило кредитный рейтинг АО «Райффайзенбанк» на уровне AAA(RU), прогноз «Стабильный» // Аналитическое кредитное рейтинговое агентство «Акра». 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.acra-ratings.ru/press-releases/1281> (дата обращения 03.03.2020)
2. АО «Райффайзенбанк» // Официальный сайт Центрального банка РФ. 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: [http://www.cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/?id=450016096](http://www.cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=450016096) (дата обращения 18.03.2020)
3. Годовой отчет АО «Райффайзенбанк» за 2018 г. // Официальный сайт АО «Райффайзенбанк». 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.raiffeisen.ru/about/investors/annualreport/> (дата обращения 07.03.2020)
4. Методология присвоения рейтингов кредитоспособности банков // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://web.archive.org/web/20161005163510/http://www.raexpert.ru/ratings/bankcredit/method> (дата обращения 17.03.2020)
5. О банке // Официальный сайт АО «Райффайзенбанк». 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.raiffeisen.ru/about/> (дата обращения 03.03.2020)
6. Отчет АО «Райффайзенбанк» «Результаты за 12 месяцев 2018 г.

7. Райффайзенбанк – самый надежный банк в России по версии Forbes // Официальный сайт АО «Райффайзенбанк». 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.raiffeisen.ru/about/press/releases/128470/> (дата обращения 18.03.2020)
8. Райффайзенбанк не обнаружил подозрительных операций, связанных с отмыванием денег // Информационное агентство «Тасс». 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://tass.ru/ekonomika/6212833> (дата обращения 18.03.2020)
9. Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России – 2019: результаты и основные выводы // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://raex-a.ru/ratings/regions/2019> (дата обращения 04.03.2020)
10. Справочная информация об АО «Райффайзенбанк» // Независимый интернет-холдинг «Банки.ру». 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.banki.ru/banks/bank/raiffeisen/> (дата обращения 02.03.2020)
11. «Цифра для бизнеса»: каких услуг не хватает корпоративным клиентам банков // Информационное агентство «РБК». 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://plus.rbc.ru/news/5d9dd5607a8aa9e61a20d3f4> (дата обращения 03.03.2020)
12. «Эксперт РА» подтвердил рейтинг Райффайзенбанка на уровне ruAAA // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://raexpert.ru/releases/2020/mar27f/> (дата обращения 03.03.2020)

*Оригинальность 87%*