

Крутова Ольга Владимировна

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Аннотация: в главе анализируется влияние рисков на эффективность деятельности банковских институтов. Специфика банковской деятельности неразрывно связана с принятием рисков, однако в условиях санкционного давления, рыночной волатильности и ужесточения регуляторных требований стандартные подходы к риск-менеджменту перестают обеспечивать устойчивость даже крупных финансовых институтов. На примере системно значимого банка ПАО «Московский кредитный банк» исследуется, как внешние шоки и внутренние управленческие решения трансформируют его профиль рисков. Исследование построено на анализе консолидированной финансовой отчётности банка за 2023–2025 годы, включая оценку динамики основных финансовых показателей, состава кредитного портфеля и резервов под кредитные убытки, нормативов ликвидности и рыночных мультипликаторов. Результатом работы стало выдвижение комплекса мер по снижению каждого из критических рисков.

Ключевые слова: банковские риски, финансовые показатели банка, нормативы ликвидности, ПАО «Московский кредитный банк», система управления рисками.

Abstract: the chapter examines the impact of risks on the performance efficiency of banking institutions. The nature of banking activities is inherently linked to risk-taking; however, under the conditions of sanction pressure, market volatility, and tightening regulatory requirements, conventional risk management approaches are no longer sufficient to ensure the stability of even major financial institutions. Using the case of Moscow Credit Bank, a systemically important bank, the study investigates how external shocks and internal management decisions transform its risk profile. The research is based on the analysis of the bank's consolidated financial statements for

2023–2025, including the assessment of the dynamics of key financial indicators, the structure of the loan portfolio and loan loss provisions, liquidity ratios, and market multiples. The study identifies critical risk areas and proposes a comprehensive set of measures to mitigate each of them.

Keywords: *banking risks, bank financial performance, liquidity ratios, Moscow Credit Bank, risk management system.*

Природа банковской деятельности неразрывно связана с принятием рисков, выступающих не только источником потенциальных убытков, но и необходимым условием получения прибыли. В условиях современной экономики эффективное управление рисками является ключевой проблемой деятельности коммерческих банков, так как от этого прямо зависит их платёжеспособность, устойчивость и доходность. Системный характер банковских рисков подтверждается санацией крупных системообразующих банков в 2017 году, в частности ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Бинбанк», ПАО «Промсвязьбанк», ростом просроченной задолженности до 1,5 трлн рублей и высокой долей кредитного риска, достигающего 65% от общего объёма банковских рисков в 2025 году. Ситуация усугубляется макроэкономическими вызовами, например, санкционным давлением, волатильностью валютных курсов и замедлением экономического роста, которые снижают кредитоспособность заёмщиков и повышают операционные и финансовые риски. Дополнительно усиливают нагрузку ужесточающиеся регуляторные требования: введение Национального норматива краткосрочной ликвидности, поэтапное резервирование по заблокированным активам и установление макропруденциальных лимитов со стороны Банка России. В связи с этим актуализируется задача совершенствования оценки и управления банковскими рисками.

Структурно риск может быть описан через четыре взаимосвязанные характеристики: опасность, подверженность риску, уязвимость и степень взаимодействия рисков. Опасность представляет собой потенциальную возможность нанесения ущерба, обусловленную как свойствами самого объекта, так и условиями

внешней среды, способной инициировать развитие угрозы. Подверженность риску характеризует масштаб объектов или процессов, которые могут быть затронуты при реализации рискованного события. Уязвимость определяет вероятную величину ущерба и напрямую зависит от длительности воздействия угрозы. Взаимодействие рисков требует анализа не отдельных угроз, а их комплекса, поскольку между рисками могут возникать синергетические эффекты.

Специфика банковской деятельности обуславливает выделение особой совокупности рисков, среди которых центральное место занимают кредитный, рыночный, операционный риски и риск ликвидности [5]. Кредитный риск олицетворяет риск основных бизнес-решений, связанных с кредитованием и инвестициями, операционный – риск реализации процессов и надёжности инфраструктуры, а рыночный – риск, порождаемый колебаниями показателей из внешней финансовой среды [4]. Управление этими рисками требует применения различных методологий. Для кредитного риска ключевыми являются превентивный анализ заёмщиков, формирование резервов и постоянный мониторинг качества портфеля. Для операционного риска приоритетное значение имеют создание отказоустойчивых процедур, внедрение планов обеспечения непрерывности деятельности. Для рыночного риска критически важны использование математического аппарата (ГЭП-анализ, оценка чувствительности), инструментов хеджирования и регулярного стресс-тестирования. Риск ликвидности управляется через поддержание запаса высоколиквидных активов, соблюдение обязательных нормативов ЦБ РФ. Эффективная система риск-менеджмента представляет собой механизм, объединяющий нормативные требования, внутренние методики процедуры контроля. То есть устойчивость системы риск-менеджмента зависит от надёжности организационно-управленческих процессов в банке.

Рассмотрим, как данные теоретические подходы реализуются на практике на примере ПАО «Московский кредитный банк» (МКБ), который является одним из крупнейших частных банков России и входит в топ-10 по объёму активов. На его примере можно четко проследить обозначенные тенденции. Данные в отчетности банка за 2023–2025 годы говорят о росте кредитного портфеля при

увеличении доли проблемных кредитов и наращивании отчислений в резервы, потерях от курсовых разниц [6]. Это подтверждает необходимость совершенствования системы по управлению рисками.

Московский кредитный банк является универсальным коммерческим банком, предоставляющим полный спектр финансовых услуг корпоративным клиентам, малому и среднему бизнесу и физическим лицам. Корпоративный бизнес включает кредитование юридических лиц, расчетно-кассовое обслуживание, документарные операции, депозиты и инвестиционно-банковские услуги. Банк активно работает на рынке долгового капитала, и в 2024 году выступил организатором 96 облигационных размещений общим номиналом около 1,5 трлн руб. Розничный сегмент охватывает ипотечное и потребительское кредитование, кредитные карты, вклады и зарплатные проекты.

Ключевыми корпоративными клиентами банка являются АФК «Система», «X5 Retail Group», «Роснефть», «Интер РАО ЕЭС», «Мечел» и другие. В структуре активов доминирует корпоративное кредитование, на него приходится около 90% кредитного портфеля, с концентрацией в секторах торговли сырьем, строительства, финансов и металлургии.

Во второй половине 2024 – первой половине 2025 года в банке произошли существенные кадровые изменения, связанные с приходом управленческой команды, аффилированной с ПАО «НК «Роснефть», которые ознаменовали переход к более консервативной политике риск-менеджмента.

Для оценки финансового состояния исследуемого банка проведем анализ консолидированного отчета о финансовых результатах за 2023–2025 отчетные периоды (табл. 1).

Таблица 1

Динамика основных финансовых показателей
ПАО «Московский кредитный банк» за 2023–2025 гг.

Показатель, млрд. руб.	2023	2024	2025	Отн. откл. 2024/2023	Отн. откл. 2025/2024
Процентный доход	421,1	674,2	754,4	+60,1%	+11,9%

Процентный расход	301,7	564,0	644,5	+86,9%	+14,3%
Чистый процентный доход после вычета резервов	92,0	64,3	-119,0	-30,1%	-285,1%
Чистый комиссионный доход	16,6	12,7	19,3	-23,5%	+52,0%
Операционные расходы	40,3	41,5	35,6	+3,0%	-14,1%
Чистая прибыль (по МСФО)	59,8	20,9	22,6	-65,1%	+8,3%
Чистая прибыль (по РСБУ)	40,8	18,7	-12,9	-54,2%	-169%
ROE по РСБУ (Рентабельность собственного капитала)	23,4%	7,0%	-4,2%	-70,1%	-
СТІ	28,6%	37,2%	33,8%	+30,1%	-9,1%
Создано резервов под кредитные убытки	24,1	41,6	224,2	+72,6%	+439,0%

К положительным тенденциям можно отнести устойчивый рост процентного дохода благодаря повышению ключевой ставки и росту доходности работающих активов. Кроме того, банку удалось сократить операционные расходы в 2025 году на 14% за счёт пересмотра оргструктуры и сокращения штата на 18,5%, что позволило улучшить отношение операционных расходов к доходам (СТІ) до 33,8%, что является одним из лучших показателей на рынке. Также в 2025 году по МСФО был зафиксирован рост чистой прибыли на 8%, однако этот результат достигнут исключительно за счёт разовых доходов от операций с ценными бумагами (примерно на 195 млрд руб.) на фоне смягчения денежно-кредитной политики.

Отрицательные тенденции оказались значительно более глубокими и системными. Процентные расходы росли опережающими темпами над процентными доходами, что стало следствием высокой конкуренции за ликвидность и удорожания фондирования. Ещё более тревожным изменением стал беспрецедентный рост резервов под кредитные убытки до 224,2 млрд руб. в 2025 году (рост на 439%), что вызвано резким ростом просроченной задолженности – за

2025 год она выросла в восемь раз и достигла 28% кредитного портфеля. МКБ стал абсолютным лидером по признанию потенциальных кредитных убытков в третьем квартале 2025 года, обойдя по этому показателю крупнейшие госбанки: Сбербанк зарезервировал 168,9 млрд руб., ВТБ – 11,4 млрд руб., Газпромбанк – 23,1 млрд руб. [2] Как следствие, чистый процентный доход после создания резервов стал отрицательным и составил минус 119 млрд руб. Наиболее наглядно ухудшение финансового состояния банка демонстрирует динамика рентабельности собственного капитала (ROE) по РСБУ. Если в 2023 году этот показатель составлял 23%, что свидетельствовало о высокой эффективности бизнеса, то в 2025 году он стал отрицательным.

Анализ деятельности банка за 2023–2025 гг. позволил выявить, что наиболее серьезное влияние на его финансовую устойчивость оказывают два вида рисков: кредитный риск в корпоративном сегменте и риск ликвидности, связанный с изменением структуры фондирования.

Структура кредитного портфеля банка характеризуется доминированием корпоративного сегмента, что делает банк особенно уязвимым к ухудшению качества именно этой части активов (табл. 2).

Таблица 2

Структура кредитного портфеля ПАО «Московский кредитный банк»

Показатель	На 31.12.2025, Млн. руб.	На 31.12.2024, Млн. руб.	Доля на 31.12.2025	Отн. изменение
Кредиты клиентам (нетто, после вычета резервов), всего	2 352 372	2 697 626	100%	-12,8%
Кредиты корпоративным клиентам (нетто)	2 125 587	2 476 384	90,4%	-14,2%
Кредиты физическим лицам (нетто)	226 785	221 242	9,7%	+2,5%

При этом именно в корпоративном сегменте наблюдается наиболее выраженное снижение объемов кредитования. При этом сам корпоративный портфель сократился на 14,2%, то есть ухудшение качества затронуло значительную часть действующих заемщиков. Эксперты также отмечают, что у банка может быть

высокая доля реструктурированных долгов без созданных резервов (по разным оценкам, от 19% до 29% корпоративного портфеля) [7].

В структуре корпоративного портфеля обращает на себя внимание значительный удельный вес кредитования сектора «Торговля сырьем», составляющий 17% от совокупного объема портфеля, или 460 млрд руб. до вычета резервов. В условиях действия санкционных ограничений в отношении российских нефтяных компаний данный сектор следует классифицировать как подверженный повышенному уровню риска. К категории отраслей с высоким уровнем риска в текущей макроэкономической конъюнктуре, по нашему мнению, также следует отнести направления «Строительство коммерческой и жилой недвижимости» (252 млрд руб.), «Финансовые компании» (249 млрд руб.) и «Металлургия» (105 млрд руб.).

Особое внимание Московский кредитный банк привлек в конце 2025 года после публикации финансовой отчетности за III квартал. Объем просроченных займов превысил 28% корпоративного кредитного портфеля. В III квартале банк начислил резервы под кредитные убытки в размере 187 млрд руб. (при общем объеме акционерного капитала по МСФО в 329 млрд руб.), стоимость риска, то есть отношение суммы резервов, созданных банком под ожидаемые кредитные потери, к размеру кредитного портфеля, в корпоративном кредитном сегменте составила 32%.

Сегмент розничного кредитования демонстрирует относительную стабильность на фоне общей нисходящей тенденции, занимает около 10% портфеля. В отличие от корпоративного сегмента, здесь наблюдается рост, который обеспечен прежде всего увеличением ипотечного кредитного портфеля (рис. 1), который показал динамику быстрее рынка (14,9%), что позволило банку войти в топ-10 лидеров ипотечного рынка. Наблюдается устойчивый рост просроченной задолженности практически по всем категориям, однако по сравнению с резким увеличением просрочек в корпоративном секторе, он незначителен. Розничный портфель банка наиболее «здоровый», с долей непросроченных кредитов в 95%.

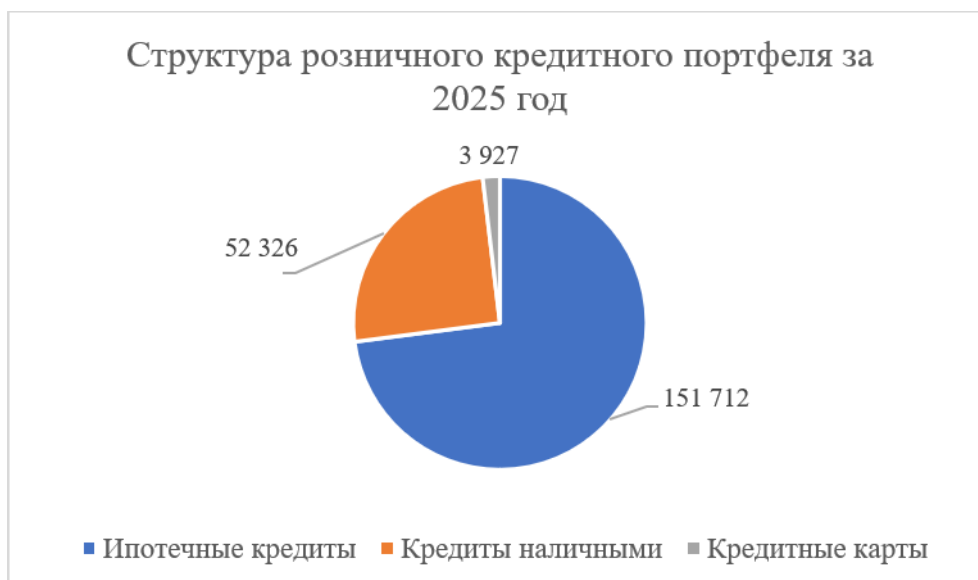


Рис. 1. Структура рыночного сегмента кредитного портфеля МКБ в 2025 г.

Общий объем валовой балансовой стоимости кредитов физическим лицам в 2025 году незначительно увеличился, при этом прирост полностью обеспечен ипотечным кредитованием: портфель ипотечных кредитов вырос на 22 974 млн руб., в то время как портфель кредитов наличными сократился на 14 876 млн руб., а портфель кредитных карт уменьшился на 158 млн руб. [6]. Это подтверждает стратегию банка по концентрации на ипотеке как на наиболее обеспеченном и менее рискованном розничном продукте.

Параллельно с реализацией кредитного риска банк столкнулся с усилением давления на ликвидность, что стало вторым по значимости вызовом для системы риск-менеджмента (табл. 3).

Таблица 3

Показатели риска ликвидности ПАО «Московский кредитный банк»

Показатель	2023	2024	2025	Относительное изменение (2025/2023)
Норматив мгновенной ликвидности (Н2), %	113.20	130.49	94.52	-16.5%
Норматив текущей ликвидности (Н3), %	99.09	72.83	62.86	-36.6%
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4), %	40.13	48.06	37.91	-5.5%
Уровень стабильности ресурсов, %	5.09	7.56	14.23	+179.6%

Соотношение заёмных и собственных средств, %	713.28	784.81	901.94	+26.5%
Доля обязательств до востребования), %	17.37	17.56	24.68	+42.1%
Зависимость от межбанковского рынка, %	24.29	23.49	6.98	-71.3%
Показатель небанковских ссуд, %	17.18	17.45	18.64	+8.5%

К положительным изменениям можно отнести значительное укрепление автономности банка, выраженную через зависимость от межбанковского рынка, которая сократилась на 71% благодаря замещению более стабильными клиентскими ресурсами и облигационными займами. Также вырос уровень стабильности ресурсов до 14% за счёт активного привлечения долгосрочных депозитов и наращивания капитала (в 2025 году рост на 4,4%). Норматив долгосрочной ликвидности Н4 снизился на 2%. из-за того, что в 2025 году кредитный портфель сократился на 30%, а собственный капитал вырос, улучшив сбалансированность долгосрочных активов и пассивов.

Однако одновременно с этим сформировались негативные тренды, создающие риски для операционной ликвидности. Норматив мгновенной ликвидности Н2 снизился на 16%, а норматив текущей ликвидности Н3 – на 36%. Это произошло, потому что в 2024 году резко выросли «короткие» пассивы: средства на расчётных счетах юрлиц увеличились на 200 млрд руб., остатки физлиц до востребования – 403 млрд руб. При этом ликвидные активы (наличные, средства на кор. счетах в ЦБ, краткосрочные гос. бумаги) росли медленнее. Одновременно растёт финансовый леверидж: соотношение заёмных и собственных средств увеличилось до 902%, что создаёт потребность в докапитализации.

Таким образом, регуляторные минимумы соблюдены, однако банк утратил значительную часть запаса операционной ликвидности на фоне опережающего роста краткосрочных и волатильных обязательств.

Рыночный риск представляет собой вероятность потерь из-за неблагоприятного изменения процентных ставок, валютных курсов и котировок ценных бумаг. Коэффициентный анализ позволяет оценить, как эти потери отражаются в глазах

инвесторов, кредиторов и рынка в целом. Изменение показателей мультипликаторов представлено в таблице 4.

Таблица 4

Динамика мультипликаторов

ПАО «Московский кредитный банк» в 2024–2025 гг.

Коэффициент	2024	2025	Отн. отклонение, %	Среднее по отрасли	Оценка
P/E (цена акции/прибыль на акцию)	16,20	9,00	-44,4%	9,46	Отрицательная: падение капитализации при росте прибыли указывает на недоверие к её качеству
P/BV (цена/балансовая стоимость)	0,97	0,55	-43,3%	0,58	Отрицательная: понижение к балансовой стоимости из-за сомнений в качестве активов
P/S (цена акции/выручка на акцию)	1,88	0,64	-66,0%	0,67	Отрицательная: рост выручки за счёт разовых доходов не был воспринят рынком
E/P (доходность акций)	0,24	0,11	-54,2%	0,11	Отрицательная: доходность акций упала вдвое при росте прибыли
EV/EBITDA (стоимость компании/ прибыль до вычета процентов, налогов)	-14,96	0,67	+104,5%	-1,12	Нейтрально-положительная: выход из убыточности, но неустойчивый
EV/S (стоимость компании/выручка)	3,24	-14,96	-561,7%	0,67	Крайне отрицательная: долг превысил стоимость компании
EV/FCF (стоимость компании/чистый денежный поток)	-2,77	0,32	+111,6%	-0,53	Положительная: генерация свободного денежного потока лучше среднеотраслевой

За 2024–2025 годы все ключевые рыночные мультипликаторы Московского кредитного банка существенно снизились, отражая растущий скепсис инвесторов. P/E упал на 44,4%: если в 2024 году за каждый рубль прибыли инвесторы платили 16,2 рубля, то в 2025 г. – только 9 рублей. Рынок не поверил в устойчивость прибыли, обеспеченной разовыми доходами. P/BV снизился на 43%, инвесторы оценивают банк в 55% от его балансовой стоимости, закладывая ожидания, что часть проблемных корпоративных кредитов не будет возвращена. P/S

упал на 66% из-за роста выручки за счёт разовых прочих доходов от переоценки ценных бумаг, которые рынок не воспринял как устойчивый источник. E/P (доходность акций) сократился вдвое [1].

Мультипликаторы на основе EV демонстрируют схожую динамику. EV/EBITDA улучшился из-за роста операционной прибыли. Однако стоимость предприятия лишь незначительно превышает его операционную прибыль. EV/FCF перешёл из отрицательной зоны в положительную, что является наиболее позитивным сигналом. Банк стал генерировать свободный денежный поток за счёт высвобождения средств от сокращения кредитного портфеля и оптимизации затрат. Однако EV/S критично упал, совокупный долг банка превысил его рыночную капитализацию и денежные средства. Это произошло из-за аномального роста выручки, а также из-за роста обязательств перед банками при сокращении выпущенных ценных бумаг.

Единственным позитивным сигналом стал переход EV/FCF в положительную зону, отражающий реальное улучшение денежного потока. Однако все остальные мультипликаторы указывают на глубокое недоверие рынка к устойчивости текущих финансовых результатов, к способности банка обслуживать долги.

Проведенный анализ профиля риска и принимаемых в банке мер, позволили нам выделить оказывающие наибольшее влияние узкие места и подготовить рекомендательные меры по их регулированию.

Первоочередной задачей остаётся минимизация рисков кредитного портфеля и предотвращение накопления новых проблемных активов. Вторым приоритетом выступает управление рыночным риском. Его значимость определяется не только чувствительностью капитала к ставкам и валютным курсам, но и тем, как эти риски воспринимаются рынком. Операционный риск после проведённых реформ не нуждается в экстренных мерах и может управляться в плановом режиме. Именно такая последовательность приоритетов должна определять распределение управленческих ресурсов в ближайшей перспективе.

Для оптимизации корпоративного кредитного портфеля предлагается усиление залогового обеспечения. Учитывая, что 78% портфеля приходится на гарантии и кредиты без обеспечения, необходимо закрепить в кредитной политике приоритет залогового кредитования. Целесообразно запустить инвестиционные кредиты под залог коммерческой недвижимости и оборудования с обязательной независимой оценкой и мониторингом стоимости: при снижении цены залога более чем на 20% направляется предупредительный сигнал с требованием дообеспечения или частичного погашения.

В рамках развития розничного направления, внимание необходимо сохранить на ипотечных кредитах, особенно для зарплатных клиентов. Предварительно одобренная ипотека для заёмщиков, чья платёжеспособность подтверждается движениями средств по зарплатным счетам, позволит нарастить ипотечный портфель при сохранении его высокого качества. Ожидаемый рост объёма ипотечных выдач на 15–20% в 2026 году, преимущественно в рыночном сегменте, подтверждает востребованность этого предложенного банковского продукта [3].

Диверсифицировать кредитный портфель возможно также через наращивание сегмента микро-, малого и среднего бизнеса, что позволит снизить концентрацию на крупных корпоративных заёмщиках.

Наиболее перспективным инструментом в данном случае видится продукт для МСП с поручительством региональной гарантийной организации, покрывающей 50% основного долга, для заёмщиков с оборотом до 120 млн рублей без достаточного обеспечения. Обязательное условие – подтверждение деятельности через обороты по счёту в МКБ, что повышает прозрачность и стимулирует консолидацию потоков. Банк уже аккредитован как партнёр региональной гарантийной организации в Архангельской области, что позволяет масштабировать практику на другие регионы.

При расширении работы с сегментом малого бизнеса встает проблема оценки кредитоспособности заемщиков, поскольку малые предприятия не имеют кредитных рейтингов, их финансовая отчётность часто является неаудированной, а кредитная история – короткой или нулевой.

Предлагается к внедрению разработанная автором гибридная скоринговая модель (табл. 5) для МСП, основанная на трёх принципах: анализе реальных денежных потоков, оценке и включении альтернативных данных (маркетплейсы, налоговые чеки, платёжные агрегаторы), что повышает точность прогнозирования дефолта на 15–20%.

Скоринговая карта выстроена по модульному принципу и включает четыре группы признаков. Порог одобрения кредита без дополнительного обеспечения может быть установлен на уровне 65 баллов, а лимиты возрастать с увеличением количества набранных баллов.

Таблица 5

Скоринговая карта для микро- и малых предприятий

Признак	Значение	Баллы
Срок деятельности и легальность		
Статус	Самозанятый (менее 6 месяцев)	5
	ИП/ООО (менее 6 месяцев)	10
	ИП/ООО (6–12 месяцев)	15
	Более 12 месяцев	20
Наличие регистрации	Постоянная	+5
	Временная/отсутствует	0
Денежные потоки		
Среднемесячная выручка	Менее 60 тыс. рублей	0
	60–150 тыс. рублей	10
	150–200 тыс. рублей	20
	Более 200 тыс. рублей	25
Регулярность поступлений	Менее 10 дней в месяц	0
	10–20 дней в месяц	10
	Более 20 дней в месяц	15
Волатильность выручки ($CCV = \sigma / \mu$ (коэффициент вариации дневной выручки за 60 дней))	Более 0,8	-10
	0,5–0,8	0
	Менее 0,5	+10
Финансовая дисциплина основателя		
Кредитная история (физическое лицо)	Просрочки более 30 дней за 2 года	-15
	Без просрочек	+10
Платежи за ЖКХ, связь, аренду	Регулярные	+8
	Просрочки	0
Отраслевая активность		

Подтверждённая отраслевая активность	Активность подтверждена (в зависимости от направления деятельности)	+(3–15)
	Активность не подтверждена	0
Рисковые сигналы		
Исполнительные производства	Есть	-20
	Нет	0
Суды (в качестве ответчика)	Есть	-10
	Нет	0

Стаж бизнеса обладает наименьшим весом, поскольку формальный возраст компании без подтверждённой операционной активности не может служить надёжным критерием оценки.

Центральной группой с наибольшим весом выступает денежный поток, так как для субъектов малого бизнеса он оказывается значительно информативнее традиционных балансовых показателей. Ключевым фильтром в данной группе служит коэффициент вариации дневной выручки за 60 дней: при его значении выше 0,8 применяется штраф в 10 баллов, что позволяет автоматически отсекаать заёмщиков с непредсказуемыми поступлениями и высоким риском возникновения кассовых разрывов.

Оценка владельца строится на анализе личной платёжной дисциплины через мониторинг регулярных платежей, таких как жилищно-коммунальные услуги и услуги связи, поскольку именно эти данные остаются единственным доступным источником информации для заёмщиков, не имеющих кредитной истории. При этом наличие исполнительных производств является жёстким блокирующим фактором, и, даже достигнув максимальных баллов по всем остальным оценочным группам, заёмщик не способен преодолеть порог одобрения.

Отраслевые корректировки применяются через специализированные наборы признаков по ключевым направлениям деятельности, позволяя учесть отраслевую специфику, при этом вес корректировки зависит от качества и достоверности источников данных.

Таблица 6

Система корректировок по направлению бизнеса

Направление	Вес	Источники данных	Ключевые признаки успеха	Рисковые сигналы
Онлайн-торговля (WB, Ozon, Avito)	+15 баллов	API маркетплейсов, банковские выписки	Рейтинг выше 4,3; доля возвратов менее 20%; стаж на площадке более 60 дней	Штрафы за нарушения; резкое падение продаж; зависимость от одного SKU (единицы складского учета)
Услуги (ремонт, красота, репетиторство)	+10 баллов	«Мой налог», YouDo, profi.ru, выписки	Средний чек выше 5 000 рублей; положительные отзывы; повторные клиенты	Нулевой доход более 14 дней подряд; жалобы на качество
Такси и доставка	+8 баллов	Таксометры, выписки, приложения агрегаторов	Часы в работе более 250 в месяц; среднедневной доход выше 5 000 рублей; низкий процент отмен заказов	Блокировки аккаунта; рейтинг ниже 4,5
Сфера гостеприимства и общественного питания (кафе, кейтеринг)	+12 баллов	Выписки, QR-оплата, онлайн-касса	Среднесуточный оборот выше 25 000 рублей; рост выручки по выходным; постоянные клиенты	Резкие провалы в будние дни; отсутствие движения в обеденные часы
Производство и ремесло	+10 баллов	Выписки, госконтракты, портфолио	Регулярные поступления от юридических лиц; наличие сайта или портфолио; средний заказ выше 20 000 рублей	Все доходы от одного клиента; отсутствие онлайн
Фриланс (IT, дизайн, копирайтинг)	+3 балла	Upwork, freelance.ru, выписки	Доход от трёх и более клиентов; средний проект выше 50 000 рублей; стаж в профессии более 2 лет	Все доходы от одного заказчика; перерывы более 30 дней без дохода

Максимальный бонус в размере 15 баллов получает сфера онлайн-торговли, что обусловлено способностью маркетплейсов предоставлять полные и верифицируемые данные о деятельности продавца. Такие показатели, как рейтинг, доля возвратов и стаж на площадке, являются объективными критериями, которые не зависят от добросовестности заёмщика.

Сфера гостеприимства и общественного питания оценивается бонусом в 12 баллов благодаря сочетанию нескольких благоприятных факторов: высокой частоты транзакций, низкого среднего чека и предсказуемости денежного потока.

Дополнительным преимуществом выступает наличие физической локации, а также данных онлайн-касс и QR-оплаты, которые крайне сложно фальсифицировать.

Услуги и производство получают бонус по 10 баллов каждая. Для сферы услуг ключевым источником верификации служат платформы-агрегаторы и приложение «Мой налог», тогда как для производства значимыми факторами выступают регулярные поступления от клиентов и наличие портфолио.

Сектор такси и доставки оценивается в 8 баллов. Несмотря на регулярность денежного потока, данный бизнес характеризуется высокой степенью зависимости от физического здоровья водителя, технического состояния автомобиля и политики агрегаторов, включая риск непредвиденной блокировки аккаунта.

Наконец, фриланс получает минимальный вес всего в 3 балла, что объясняется концентрацией доходов на ограниченном числе заказчиков, когда потеря одного из них способна привести к полной остановке финансовых поступлений, а также низким качеством доступных для анализа данных.

Вторым направлением рекомендаций выступает сокращение рыночного риска, в частности продолжение курса на сокращение валютной составляющей баланса. Так как в 2025 году укрепление рубля переоценило субординированные облигации, уменьшив капитал на 13 млрд руб.

Банку предлагается проактивное использование бивалютных облигаций – инструмента, сочетающего свойства валютной облигации для инвестора и рублёвого обязательства для банка. Номинал и купон выражены в валюте, но все расчёты осуществляются в рублях по курсу ЦБ на дату платежа. Инвестор получает привычную валютную доходность, а банк – рублёвое обязательство, не подлежащее переоценке, что защищает капитал от курсовых колебаний. Расчёты проходят через российскую инфраструктуру, что критично важно в условиях санкционных ограничений.

Для восстановления доверия рынка, которое пошатнулось после того, как инвесторы перестали воспринимать прибыль 2025 года как устойчивый ориентир, МКБ может учредить практику Дней инвестора. В формате прямого диалога

руководство банка, в первую очередь глава Дирекции рисков, должно представлять отчёт о состоянии кредитного портфеля, просрочке, резервах и стресс-тестах, отвечая на вопросы в реальном времени. Ключевое требование к подобным мероприятиям – раскрытие данных в формате «план-факт», чтобы рынок мог оценить точность прогнозов менеджмента.

Несмотря на контролируемый риск ликвидности, пассивы МКБ характеризуются высокой концентрацией, так как на 10 крупнейших клиентов приходится более половины всех средств.

Для снижения концентрации банку необходимо активизировать работу с розничными депозитами. В 2025 году объём средств физлиц сохранился на уровне около 1 трлн руб., однако их доля в клиентских средствах составляет лишь 35%. Умеренное увеличение этой доли на 5–7% способно привлечь дополнительно 150–200 млрд руб. стабильного фондирования.

Для роста розничных депозитов предлагается накопительный счет с прогрессивной ставкой, увеличивающейся в зависимости от срока поддержания неснижаемого остатка, что стимулирует размещение средств на длительный срок. Дополнительным стимулом может стать реферальная программа «Приведи друга»: действующий клиент, по рекомендации которого новый вкладчик открывает счёт на срок свыше трёх месяцев, получает надбавку к ставке в 1,5%, а привлечённый клиент 0,5% на первые три месяца. Это позволяет максимальной ставке превысить среднерыночные предложения, создавая стимул для роста клиентской базы.

В корпоративном сегменте предлагается депозит с плавающей ставкой, привязанной к RUONIA – усреднённой ставке, по которой крупнейшие российские банки кредитуют друг друга на срок «овернайт», то есть на один день. Для клиента это означает получение рыночной доходности в каждый момент времени без необходимости угадывать с моментом фиксации ставки. Для банка ключевое преимущество заключается в устранении процентного риска, так как при снижении RUONIA ставка по депозиту снижается автоматически, и процентный доход банка остаётся стабильным. Именно это свойство делает продукт актуальным в

ситуации смягчения денежно-кредитной политики и ключевой ставки, в частности. МКБ уже является участником рынка RUONIA (т.е. входит в массив банков, чьи сделки и формируют эту ставку), что делает запуск продукта технически простым.

Таким образом, рекомендательные меры для Московского кредитного банка сводятся к снижению кредитного риска через увеличение доли обеспеченных кредитов, расширение ипотечных программ, продуктов для малого бизнеса с региональной поддержкой. Главная из мер – рекомендация разработанной автором модели оценки кредитоспособности малых предприятий, объединяющих несколько современных подходов. Управление рыночным риском предлагается осуществлять с помощью инструмента бивалютных облигаций и политики большей прозрачности в отношении массовых инвесторов. Для поддержания и укрепления показателей ликвидности рекомендовано привлечение розничных депозитов, и депозитов с зависимостью от RUONIA.

Список литературы

1. Investing Port. – URL: <https://porti.ru/company/msfo/MOEX:CBOM> (дата обращения: 09.08.2026).
2. БКС Экспресс. Мнение аналитиков БКС, МКБ: какой масштаб проблем с кредитным риском. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/mnenie-analitikov-bks-mkb-kakoi-masshtab-problem-s-kreditnym-riskom> (дата обращения: 09.08.2026).
3. Ипотечное кредитование в 2026 году: в поисках баланса: исследование / Рейтинговое агентство «Эксперт РА». – М., 2026. – URL: https://raexpert.ru/researches/banks/ipoteka_2026/ (дата обращения: 09.08.2026).
4. Казимагомедов А.А. Банковские риски: учебное пособие / А.А. Казимагомедов, А.А. Абдулсаламова. – М.: КноРус, 2023. – 259 с. EDN BOPXJQ
5. Лаврушин О.И. Банковские риски: учебное пособие / О.И. Лаврушин, И.В. Ларионова, Н.И. Валенцева. – М.: Кнорус, 2021. – 362 с. EDN EJFEWM

6. ПАО «Московский кредитный банк». Финансовая отчетность по МСФО и РСБУ. – URL: <https://ir.mkb.ru/investor-relations/reports/ifrs> (дата обращения: 09.08.2026).

7. Таболин С. Сергей Таболин про скрытые риски банковского сектора: когда рейтинг не отражает правду / С. Таболин. – URL: <https://fomag.ru/news/sergey-tabolin-pro-riski-bankov/> (дата обращения: 09.08.2026).

Крутова Ольга Владимировна – ассистент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева», г. Астрахань, Россия.
