



Обзорная статья / Review article

УДК 336.71

Финансовые стратегии российских корпораций в условиях санкций (на примере АО «Газпромбанк»)

А. Д. Некрасов

аспирант

Международный институт информатизации и государственного управления им. П.А. Столыпина,
Москва, Россия

criro9796@mail.ru

Аннотация: С февраля 2022 года антироссийские санкции существенно ужесточились, причем в отдельных секторах российской экономики такое ужесточение проявилось сильнее всего. К секторам, наиболее подверженным влиянию новых санкций, относится и банковская отрасль России. Особое место здесь занимает «Газпромбанк», оставшийся единственным возможным каналом для оплаты российских энергоресурсов. Это, однако, не отменило того, что во второй половине 2024 года в отношении данного банка были введены блокирующие санкции США. Это ставит будущее банка в более сильную неопределенность, что делает актуальным исследование его финансовых стратегий для преодоления возникших рисков и угроз. На основе анализа экспертных источников и системноаналитических методов делается вывод о том, что «Газпромбанк» заблаговременно адаптировал свою финансово-экономическую стратегию к потенциальным негативным сценариям, благодаря чему на его работе новые санкции не отразились критически.

Ключевые слова: финансовая стратегия, банковский сектор, Газпромбанк, антироссийские санкции.

Для цитирования: Некрасов А.Д. Финансовые стратегии российских корпораций в условиях санкций (на примере АО «Газпромбанк»). Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 45–50. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-45-50>.

Financial strategies of Russian corporations under the conditions of sanctions (on the example of JSC «Gazprombank»)

A. D. Nekrasov

Postgraduate Student

Stolypin International Institute of Informatization and Public Administration,
Moscow, Russia

criro9796@mail.ru

Abstract: Since February 2022, anti-Russian sanctions have been significantly tightened, with certain sectors of the Russian economy experiencing the most severe effect. The sectors most exposed to the new sanctions include the Russian banking sphere. Gazprombank occupies a special place here, remaining the only possible channel for paying for Russian energy resources. This, however, did not cancel the fact that in the second half of 2024, blocking sanctions were imposed on this bank by the United States. This puts the bank's future in greater uncertainty, which makes it relevant to study its financial strategies to overcome the risks and threats that have arisen. Based on the analysis of expert sources and system-analytical methods, it is concluded that Gazprombank adapted its financial and economic strategy in advance to potential negative scenarios, due to which the new sanctions did not critically affect its work.

Keywords: financial strategy, banking sector, Gazprombank, anti-Russian sanctions.

For citation: Nekrasov A.D. Financial strategies of Russian corporations under the conditions of sanctions (on the example of JSC «Gazprombank»). Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 45–50. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-45-50>.

АО «Газпромбанк» (ГПБ) — это один из крупнейших российских банков. Специализация банка универсальная. Банк был основан 31 июля 1990 года. Структура собственности является сложной, но преимущественно представлена государством в лице компаний с государственным участием (рис. 1).

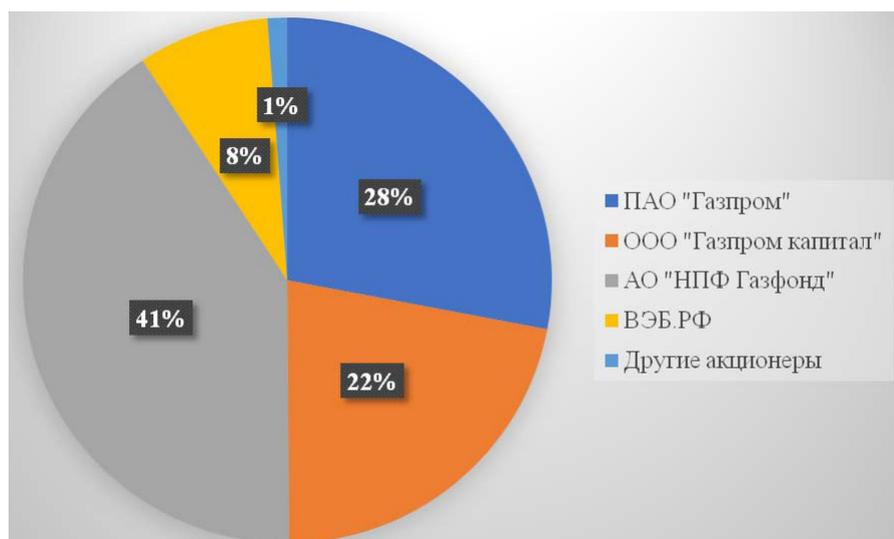


Рис. 1. Структура собственности на обыкновенные акции ГПБ, 2025 ¹

Что касается привилегированных акций, то 100% акций типа А принадлежит Министерству финансов Российской Федерации; класса Б — Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».

Основные показатели деятельности банка и его сравнение с другими банковскими организациями в России представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности АО «Газпромбанк», 2024 ²

Показатель	Величина показателя	Изменение 2024/2023	Место на рынке
Активы	17,5 трлн. рублей	-1%	3-е
Чистые активы (те, которые останутся у владельцев / акционеров после продажи активов и погашения обязательств)	811,2 млрд. рублей	-1%	3-е
Чистая прибыль	91 млрд. рублей	+44%	3-е
Вклады	1,6 трлн. рублей	+11%	4-е
Кредиты	704,5 млрд. рублей	+6%	4-е
Кол-во банкоматов	2882	-	-
Кол-во отделений	357	-	-
Экспертные оценки кредитоспособности			
Эксперт РА (08.05.2025) ³	ruAA+ (стабильный)	ruAA+ (стабильный) (23.05.2023)	4–6
АКРА (28.10.2024) ⁴	AA+ (стабильный)	AA+ (стабильный) (02.11.2023)	9-е

Впервые санкции были введены в отношении ГПБ еще 17 июля 2014 года со стороны США. В 2015 году Украина заблокировала активы ГПБ и перестала исполнять свои экономические и финансовые обязательства перед банком.

¹ Составлено автором по данным Газпромбанка. URL: <https://www.gazprombank.ru> (дата обращения: 17.06.2025).

² Составлено автором по данным: Рейтинги банков. Финуслуги. — URL: https://finuslugi.ru/finansovyy_rejting_bankov (дата обращения: 17.06.2025).; Рейтинг банков России. Выберу. — URL: <https://www.vbr.ru/banki/raiting/> (дата обращения: 17.06.2025).

³ Банк ГПБ (АО). Эксперт РА. — URL: <https://raexpert.ru/database/companies/gazprombank/> (дата обращения: 17.06.2025).

⁴ Банк ГПБ (АО). АКРА. — URL: <https://www.acra-ratings.ru/ratings/issuers/7/> (дата обращения: 17.06.2025).

24 февраля 2022 года в отношении данного банка были распространены секторальные санкции, направленные на ограничение возможности финансового сектора России способствовать реализации специальной военной операции (СВО). Первые американские санкции установили запрет на приобретение акций и долгосрочных обязательств, а также ввели запрет на выдачу виз руководству банка. В феврале — марте 2022 года санкции как против банка, так и против представителей его руководства ввели также Австралия, Великобритания и Канада. В целом преимущественно санкции в отношении ГПБ носили адресный характер и запрещали отдельные корреспондентские операции и некоторые виды транзакций с акциями и долговыми инструментами.

Существенное ужесточение режима санкций произошло 21 ноября 2024 года, когда на банк были распространены блокирующие санкции США (Specially Designated Nationals; SDN) на основании обвинений в адрес банка в том, что его ресурсы используются для приобретения вооружений и военной техники для проведения СВО, а также что он используется для оплаты труда военнослужащих и компенсации их семьям. Эти санкции затронули и зарубежные дочерние предприятия ГПБ, располагающиеся в Гонконге, на Кипре, в Люксембурге, Швейцарии и ЮАР⁵. Блокирующие санкции вводят запрет на все взаимодействие с банком и полную заморозку активов банка в США. Американские санкции имеют экстерриториальный характер, а потому могут распространяться в качестве вторичных санкций на любых других лиц, организации и государства, которые не соблюдают первичные санкции⁶.

В настоящее время широкий ряд российских банков отключен от крупнейшей международной системы передачи финансовых сообщений SWIFT. Некоторые банки не были отключены, но на практике испытывают затруднения с совершением трансграничных операций. Исключительное место занял ГПБ, который, единственный среди «десятки» крупнейших банков в России, так и не был отключен от SWIFT. Это было связано с тем, что некоторые «недружественные» страны продолжили закупать российские энергоресурсы, в то время как ГПБ стал единственным банком, в котором зарубежным контрагентам можно было открывать свои счета, чтобы рассчитываться за российские энергоносители в рублях⁷.

Таким образом, от SWIFT ГПБ никогда не отключался, поскольку только через него проходит оплата за российские энергоресурсы, которые продолжают закупаться «недружественными» странами. В то же время, это превращает ГПБ в основной канал валютной выручки в России, что делает российскую экономику уязвимой к ограничениям и запретам против данного банка.

Введенные санкции были результатом поражения Камалы Харрис от Демократической партии на выборах в президенты США. Уходящая администрация Демократов во главе с Джо Байденом в прошлом опасалась вводить такие ограничения, поскольку они негативно отражаются на союзниках США — европейских странах, ряд из которых продолжает зависеть от российских энергоресурсов. Сокращение поставок газа в Европейский союз (ЕС) приведет к дальнейшему росту цен на него, из-за чего пострадают европейские потребители.

Тем не менее на фоне смены власти в стране уходящая администрация Байдена позволила себе ввести массовые санкции в ноябре 2024 года⁸ (под них попал не только ГПБ, но и около ста банковских организаций и регистраторов на рынке ценных бумаг — особенно тех, которые занимались обработкой трансграничных расчетов и переводов⁹. При этом у действий американской

⁵ Какие санкции введены против Газпромбанка в 2025 году. Gogov. 26.02.2025. — URL: <https://gogov.ru/articles/sanctioned-banks/gazprombank> (дата обращения: 17.06.2025).

⁶ Синиченко О.А. Влияние санкционной политики на состояние банковского сектора России. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24. № 1. С. 13.

⁷ Указ Президента РФ от 31.03.2022 № 172 «О специальном порядке исполнения иностранными покупателями обязательств перед российскими поставщиками природного газа». Собрание законодательства РФ. 04.04.2022. № 14. Ст. 2244.

⁸ Новикова Л. Что значат новые санкции для клиентов банков, почему россиянам блокируют счета. Банки.ру. 22.11.2024. — URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008755> (дата обращения: 17.06.2025).

⁹ Ильина Н., Колобова М., Костина А. Ограничительные примеры: что значат новые санкции США против Газпромбанка. Известия. 21.11.2024. — URL: <https://iz.ru/1794845/natalia-ilina-mariia-kolobova/ogranichitelnye-primery-chno-znachat-novye-sankcii-ssha-protiv-gazprombanka> (дата обращения: 17.06.2025).

администрации есть и экономический смысл: ограничение доступа российских энергоносителей на европейский рынок сузит количество доступных поставщиков для остро нуждающихся в энергоресурсах европейских стран, в результате чего США смогут нарастить свои поставки, причем по более высоким ценам¹⁰.

В ГПБ заявили, что распространение блокирующих санкций не влияет на работу банка, поскольку он продолжит работать в штатном режиме, включая проведение операций с иностранной валютой¹¹. В целом действительно, санкции не имеют существенных последствий для внутренних операций. Одним из немногих последствий новых санкций становится то, что российские карты с китайской платежной системой Union Pay, выпущенные ГПБ в рамках поиска альтернативы доступу россиян к совершению карточных платежей за границей (карты российских банков с платежными системами Visa, Mastercard и «Мир» не работают почти во всех странах мира), могут перестать принимать за рубежом¹². В то же время следует заметить, что российские владельцы таких карт начали сталкиваться с этой проблемой еще в 2022 году, до введения санкций 2024 года.

На внешнеэкономическом треке существенных изменений тоже не произошло. В Европейской комиссии заявили, что новые американские санкции не привели к снижению объемов торговли на газовом рынке с Россией¹³.

Более того, достаточно быстро были введены и некоторые послабления. За счет генеральной лицензии США на обеспечение осуществления платежей за энергоносители ряду российских банков было разрешено проводить операции, связанные с энергетикой. Другая лицензия допускает дипломатическим учреждениям России проводить операции за рубежом, включая оплату труда дипломатических работников. От санкций освобождены также операции в отношении нефтегазового проекта «Сахалин – 2», а также временно выведены из-под новых санкций проекты и транзакции, запущенные до внесения ГПБ в SDN-список (например, ряд проектов по добыче и обогащению урана, чтобы производить ядерное топливо)¹⁴.

В декабре 2024 года были сделаны исключения и для зависимой от поставок российского газа Венгрии, которой Вашингтон разрешил совершать газовые платежи без ограничений. Исключения были распространены и на Турцию. Из-за американских санкций под угрозой находится энергетическая безопасность и многих других стран Центрально-Восточной Европы (включая Болгарию, Молдавию, Сербию) в связи с чем можно ожидать дальнейшего расширения послаблений для этих государств. Надо заметить, что сами эти страны осуществляют поиск юридически и экономически приемлемых решений по сохранению энергетических отношений с Россией.

Надо заметить, что сам ГПБ, достаточно долго остававшийся вне поля блокирующих санкций, в отличие от большинства других российских финансово-кредитных организаций, успел за это время подготовиться к потенциальному ужесточению санкций, внося различные изменения в структуру своего управления и деятельности. Антикризисная финансовая стратегия ГПБ в условиях санкций была основана на следующих компонентах:

- на корреспондентских счетах за рубежом остатки были минимизированы, чтобы снизить риск заморозки активов;
- произошла переориентация внешнеэкономической деятельности банка на восточные страны;

¹⁰ Болотов С., Каштанов К. Как отразятся на участниках рынка новые санкции против банков РФ. Российская газета. 24.11.2024. – URL: <https://rg.ru/2024/11/24/sankcii-daviat-na-gaz.html> (дата обращения: 17.06.2025).

¹¹ Газпромбанк заявил о штатной работе в России на фоне новых санкций США. РБК. 21.11.2024. – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreeneews/673f60189a794781bf21d133> (дата обращения: 17.06.2025).

¹² Газпромбанк после санкций США предупредил о проблемах с картами Union Pay. РБК. 22.11.2024. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/22/11/2024/673fedeb9a7947ce60c43de9> (дата обращения: 17.06.2025).

¹³ ЕК не видит влияния санкций США против Газпромбанка на расчеты за газ из РФ. ТАСС. 02.12.2024. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22552575> (дата обращения: 17.06.2025).

¹⁴ General License № 113 Authorizing the Wind Down of Transactions Involving Certain Financial Institutions Blocked on November 21, 2024. U.S. Department of Treasury. 21.11.2024; General License № 8K Authorizing Transactions Related to Energy. U.S. Department of Treasury. 30.10.2024.

- начала использоваться финансовая инфраструктура, не зависящая от западного влияния, включая системы платежей не в долларах США и евро, а в других валютах, которые меньше зависят от политики Вашингтона и Брюсселя;
- усилилась ориентация банка на внутренний рынок, в т.ч. на малые и средние предприятия (МСП);
- была сокращена зависимость банка от комиссионных доходов: санкции «резают» этот источник дохода, а сокращение кредитования в России снижает доходность кредитных портфелей банков, однако в ГПБ этот источник уже не является основным.

Несмотря на высокую подготовленность российского экспортного сектора и ГПБ, играющего в нем принципиально важную роль, к новым санкциям, можно ожидать дальнейшей перестройки системы трансграничных платежей (включая потенциально возможное расширение бартерной основы), чтобы обеспечить еще большую устойчивость финансового сектора России и его участников (особенно на фоне не исключаемой возможности отключения ГПБ от SWIFT).

Резюмируя все вышесказанное, можно повторить, что «Газпромбанк» представляет собой один из крупнейших российских универсальных банков. Доминирующую долю в его капитале занимают государственные организации. Это стало одной из причин того, что первые санкции против этого банка были введены еще в 2014 году. После февраля 2022 года ГПБ остался единственным каналом для оплаты поставок российских энергоресурсов, которые ряд «недружественных» стран Европы продолжает активно закупать. Тем не менее в ноябре 2024 года уходящая администрация Байдена включила этот банк в свой наиболее жесткий SDN-список блокирующих мер, чтобы ограничить присутствие банка на мировом рынке трансграничных платежей и расчетов.

Подобная ситуация ставит под угрозу зависимые от российского газа европейские экономики. Сам ГПБ на протяжении последних лет активно готовился к подобному сценарию и разработал широкий ряд мер в рамках своей антикризисной финансовой стратегии, позволяющих свести влияние санкций, подобных тем, которые Вашингтон ввел в ноябре 2024 года, к минимуму. В этой связи работа банка как на внутреннем рынке, так и на внешнеэкономическом направлении остается устойчивой.

Список литературы

1. Болотов С., Каштанов К. Как отразятся на участниках рынка новые санкции против банков РФ. Российская газета. 24.11.2024. – URL: <https://rg.ru/2024/11/24/sankcii-daviat-na-gaz.html> (дата обращения: 17.06.2025).
2. Власов А.В., Блокчейн как коммуникационная основа формирования цифровой экономики: проблемы и перспективы. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 1. С. 48–53.
3. Ильина Н., Колобова М., Костина А. Ограничительные примеры: что значат новые санкции США против Газпромбанка. Известия. 21.11.2024. – URL: <https://iz.ru/1794845/natalia-ilina-mariia-kolobova/ogranichitelnye-primery-cto-znachat-novye-sankcii-ssha-protiv-gazprombanka> (дата обращения: 17.06.2025).
4. Какие санкции введены против Газпромбанка в 2025 году. Gogov. 26.02.2025. – URL: <https://gogov.ru/articles/sanctioned-banks/gazprombank> (дата обращения: 17.06.2025).
5. Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 45–55. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>.
6. Новикова Л. Что значат новые санкции для клиентов банков, почему россиянам блокируют счета. Банки.ру. 22.11.2024. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008755> (дата обращения: 17.06.2025).
7. Синиченко О.А. Влияние санкционной политики на состояние банковского сектора России. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24. № 1. С. 11–20.
8. General License № 113 Authorizing the Wind Down of Transactions Involving Certain Financial Institutions Blocked on November 21, 2024. U.S. Department of Treasury. 21.11.2024.
9. General License № 8K Authorizing Transactions Related to Energy. U.S. Department of Treasury. 30.10.2024.

References

1. Bolotov S., Kashtanov K. How new sanctions against Russian banks will affect market participants. Rossiyskaya Gazeta. 24.11.2024. – URL: <https://rg.ru/2024/11/24/sankcii-daviat-na-gaz.html> (access date: 17.06.2025).
2. Vlasov A.V., Blockchain as a communication basis for the formation of the digital economy: problems and prospects. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. Т. 18. № 1. S. 48–53.
3. Ilyina N., Kolobova M., Kostina A. Restrictive examples: what the new US sanctions against Gazprombank mean. Izvestia. 21.11.2024. – URL: <https://iz.ru/1794845/natalia-ilina-mariia-kolobova/ogranichitelnye-primery-chto-znachat-novye-sankcii-ssha-protiv-gazprombanka> (дата обращения: 17.06.2025).
4. What sanctions were imposed against Gazprombank in 2025. Gogov. 26.02.2025. – URL: <https://gogov.ru/articles/sanctioned-banks/gazprombank> (access date: 17.06.2025).
5. Markova O.V., Filimonova N.N., Shpilkina T.A., Artamonova L.S. Prospects for sustainable development of Russian business under sanctions restrictions. Entrepreneur's guide. 2025. Т. 18. № 2. P. 45–55. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55>.
6. Novikova L. What do the new sanctions mean for bank customers, why Russians are blocked accounts. Банки.ру. 22.11.2024. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008755> (access date: 17.06.2025).
7. Sinichenko O.A. The impact of the sanctions policy on the state of the Russian banking sector. Izvestia Saratov University. New series. Series: Economics. Management. Right. 2024. VOL. 24. № 1. S. 11–20.
8. General License № 113 Authorizing the Wind Down of Transactions Involving Certain Financial Institutions Blocked on November 21, 2024. U.S. Department of Treasury. 21.11.2024.
9. General License № 8K Authorizing Transactions Related to Energy. U.S. Department of Treasury. 30.10.2024.

Статья поступила в редакцию 23.06.2025; одобрена после рецензирования 20.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.

The article was submitted 23.06.2025; approved after reviewing 20.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.