

**И.В. Солдатенкова**

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКОВ И ПОИСК ТОЧЕК РОСТА В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОГО РЫНКА**

**Инна Вячеславовна Солдатенкова** – доцент кафедры финансов и кредита, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail:** [inna\\_soldatenkova@mail.ru](mailto:inna_soldatenkova@mail.ru).

*В статье представлен авторский взгляд на эволюцию бизнес-моделей российских коммерческих банков. Обозначены особенности их трансформации системно значимыми игроками, выявлены проблемные зоны в этом процессе. Сформулированы рекомендации относительно возможных направлений дальнейшего развития бизнес-моделей небольших региональных игроков.*

**Ключевые слова:** бизнес-модель банка; банковская система; банковские сообщества; банковские экосистемы; неоланки; цифровые банки.

**I.V. Soldatenkova**

## **TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF BANKS AND SEARCH OF GROWTH POINTS UNDER MARKET TURBULENCE**

**Inna Soldatenkova** – senior lecturer, the Department of Finance and Credit, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail:** [inna\\_soldatenkova@mail.ru](mailto:inna_soldatenkova@mail.ru).

*We present our own vision of the evolution of business models of Russian commercial banks. We describe the characteristics of their transformation by significant players and reveal the problem areas in the process in question. Certain guidelines concerning possible directions for further development of business models of small regional players are given.*

**Keywords:** bank business model; banking system; bank communities; bank ecosystems; neobanks; digital banks.

Как известно, современная банковская система в России имеет зафиксированную законодательно двухуровневую модель построения: на первом ее уровне находится Банк России, выполняющий функции мегарегулятора всего финансового рынка, а второй образуют кредитные организации, различающиеся по своему статусу и типу проводимых операций (банк или небанковская кредитная организация). Выступая исторически в качестве определяющего звена не только банковской системы, но и всего финансового рынка, российские коммерческие банки

имеют весьма разнообразный состав. Традиционно в литературе и на практике их принято разделять по:

- организационным формам создания (на акционерные банки и на банки, созданные в форме общества с ограниченной ответственностью);
- принадлежности капитала (на государственные, иностранные и частные банки);
- масштабу деятельности (на крупные, средние, малые банки);
- территории регистрации и присутствия (на международные, федеральные,

столичные и региональные банки);

- типу банковской лицензии (банки с универсальной лицензией, банки с базовой лицензией);

- значимости их деятельности для финансовой системы страны (системно значимые и прочие банки).

В текущих условиях активно нарастающей цифровизации экономических отношений, по нашему мнению, особое значение при проведении классификации всего многообразия банков также имеют два взаимосвязанных фактора – тип реализуемых ими продуктов и услуг и выбранная бизнес-модель осуществления своей деятельности. Состав банковских услуг практически не меняется с течением времени, в то время как банковские продукты подвержены технологическим и финансовым инновациям, зависят от конъюнктуры рынка и меняющихся клиентских предпочтений и, исходя из этого, могут быть разделены на традиционные для банковского бизнеса (деPOSITные и кредитные) и перспективные – учитывающие ESG-критерий, цифровые и иные факторы, способные трансформировать бизнес-модель банка. Происходившая по

мере развития экономических отношений эволюция банковского бизнеса сопровождалась усложнением их продуктового ассортимента и, на наш взгляд, привела к возникновению следующих моделей организации их деятельности:

- «банков-учреждений», выполняющих предписанные регламентами Госбанка банковские операции без коммерческой составляющей в своей деятельности и предлагающих ограниченный пул банковских продуктов;

- «банков-предприятий», имеющих в своей линейке только традиционные банковские продукты в разрезе розничного и корпоративного сегмента клиентов;

- «банков-финансовых супермаркетов», развивающих наряду с банковскими небанковские финансовые продукты, доступные массовым клиентам;

- «цифровых банков», нацеленных на реализацию для клиентов перспективных, персонализированных финансово-банковских продуктов, учитывающих новейшие критерии и качество в соответствии с передовым мировым опытом клиентского обслуживания (рис. 1).

В зависимости от имеющейся модели



Рис. 1. Эволюция бизнес-моделей коммерческих банков

Источник: сост. автором.

бизнеса в современной банковской системе РФ присутствуют банки-предприятия, банки-финансовые супермаркеты, но также активно развиваются цифровые банки – в двух формах (банк-экосистема и не-обанк). Преимущественное внимание последним уделяют крупнейшие игроки – в частности, из числа 13 системно значимых банков бизнес-модель банка-экосистемы активно развивают Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк, Альфа Банк. Крупнейшей среди них в настоящее время является экосистема Сбербанка. Он перешел к ней в 2019 г. от модели финансового супермаркета, и сегодня экосистема Сбера включает в себя такие сервисы как СберМаркет, СберЗдоровье, СберПрайм, СберМобайл, СберЛогистика, СберЗвук, СберАвто, ДомКлик и др., а ее ядром являются подразделение SberX и ряд исследовательских лабораторий, отвечающих за координацию комплексного экосистемного развития в плоскости формирования лучшего клиентского опыта.

Единственным не только среди системно значимых, но и среди всех отечественных кредитных организаций необанком в настоящее время является Тинькофф Банк. Он начал развивать эту бизнес-модель с момента своего основания в 2006 г., функционируя без отделений и оказывая банковские и финансовые услуги на всей территории РФ в онлайн-формате в круглосуточном режиме. Кроме того, банк активно развивает собственную финансовую онлайн-экосистему, объединяющую полный спектр финансовых услуг для частных лиц и бизнеса и включающую в себя такие составляющие, как Тинькофф Мобайл, Тинькофф Бизнес,

Тинькофф Путешествия, Тинькофф Инвестиции, Голосовой ассистент Олег и другие, а единой точкой входа в нее является специально созданное мобильное приложение (суперапп).

Как отмечают Е.А. Тарханова, Д.С. Борисов, А.В. Тарханова, А.В. Фрицлер, «в основном *российские* (курсив наш – И.В.) банковские экосистемы развиваются по горизонтальному сценарию или выбирают комплексную стратегию развития. В основе горизонтального развития лежит развитие банковской экосистемой дополнительных услуг. Комплексная стратегия подразумевает развитие за счет своих основных классических банковских продуктов и услуг и дополнительных (комплементарных) продуктов и услуг» [7]. В частности, из числа системно значимых банков первый вариант выбрал Газпромбанк, а Сбербанк, ВТБ и Тинькофф пошли по пути комплексного построения своих экосистем. Указанные авторы отмечают, что в настоящее время российские банковские экосистемы в основном находятся на стадии зарождения и формирования.

По нашему мнению, этот факт не отменяет того, что переход крупнейших игроков на инновационные модели организации бизнеса привел к укреплению их позиций на отечественном банковском рынке. С 2019 г., когда в условиях пандемии Covid-19 большинство из них приступили к трансформации своих бизнес-моделей, процессы монополизации и концентрации в российском банковском секторе существенно усилились. Несмотря на то, что системно значимые игроки являются самым малым по количеству кластером банков, в течение последних четырех

**Количество банков и их доля в капитале банковского сектора  
в разрезе вида лицензии и значимости в финансовой системе страны**

Группа банков/ Показатели	01.01.2020 г.		01.01.2021 г.		01.01.2022 г.		01.01.2023 г.		01.04.2023 г.	
	К*, ед.	D**, %	К, ед.	D, %	К, ед.	D, %	К, ед.	D, %	К, ед.	D, %
Системно значимые	11	84,7	12	87,4	13	88,9	13	87,4	13	87,4
С универсальной лицензией	255	13,6	236	11,0	219	9,5	212	12,7	213	12,7
С базовой лицензией	136	0,6	118	0,5	103	0,4	101	0,4	101	0,4

*Примечания: К\* – количество банков, D\*\* – доля в совокупном капитале банковского сектора; данные по 2023 году приведены по состоянию на 01.07 ввиду отсутствия в источнике более ранних данных.*

*Источник: сост. автором на основе [1].*

лет они формировали от 84,7% до 88,9% совокупного капитала банковского сектора (см. таблицу), а их присутствие в его активах приросло почти на 7 процентных пункта – с 73% на 01.01.2020 г. до 78,6% на 01.04.2023 г. (рис. 2).

Одновременно, если на долю пяти крупнейших банков в 2019 г. приходилось 62% всех совокупных активов, то за пять лет их концентрация в этом сегменте усилилась и возросла до 64%. В том числе, выборка сузилась из-за сокращения количества небольших и региональных банков – если в 2019 г. на долю банков, не входящих в топ-100, приходилось 3% совокупных активов, то к первому кварталу 2023 г. этот показатель уменьшился до 1,9% (рис. 2).

Усиление позиций крупных, прежде всего, системно значимых, игроков произошло по всему периметру проводимых операций. Данные рис. 3 показывают, что за период с 01.04.2021 по 01.04.2023 гг. доля ТОП-20 игроков на банковском кредитном рынке увеличилась с 88% до 91%, ТОП-10 – с 80% до 83%, а ТОП-5 – с 66% до 70%. На депозитном рынке за тот же временной интервал изменилась только

доля ТОП-5 банков, прибавив за два года 3 процентных пункта.

Вместе с тем, несмотря на адаптацию бизнес-моделей банков к меняющимся экономическим условиям, в России сохраняется крайне непропорциональное распределение действующих кредитных организаций по территории страны. За период с 2019 по 2022 гг. ситуация коренным образом не изменилась: центром сосредоточения более половины всех КО и их структурных подразделений является Центральный федеральный округ, в частности Москва и Московская область, на которые приходится около 90% всех банков в регионе (рис. 4). Наличие таких диспропорций говорит об асимметричности доступа потребителей регионов к банковским продуктам и услугам, повышает значимость сохранения небольших локальных банков, большинство из которых являются банками с базовой лицензией. Зная приоритетные отраслевые особенности того или иного региона, они обладают возможностью предложить для хозяйствующих субъектов и населения наиболее подходящие банковские продукты и тем самым способствовать наращиванию экономиче-

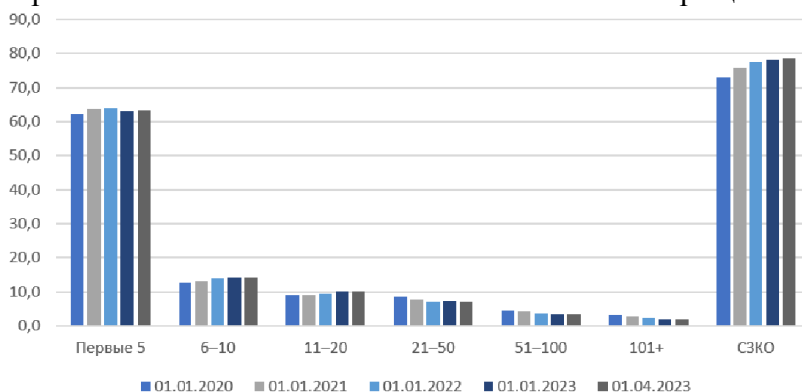


Рис. 2. Концентрация активов банковского сектора в РФ, %

Источник: сост. автором на основе [5].

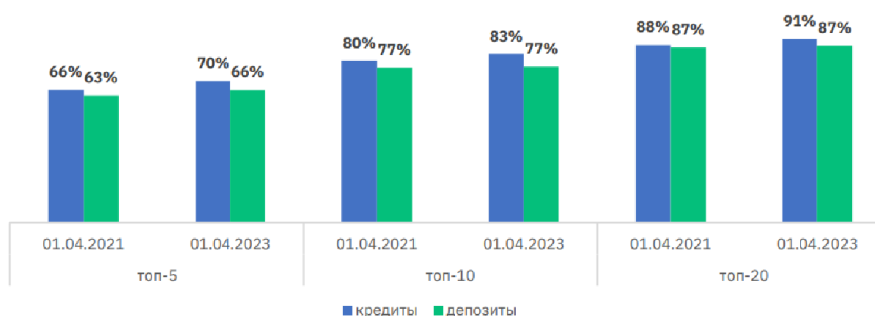


Рис. 3. Концентрация кредитов и депозитов банковского сектора в РФ

Источник: [1].

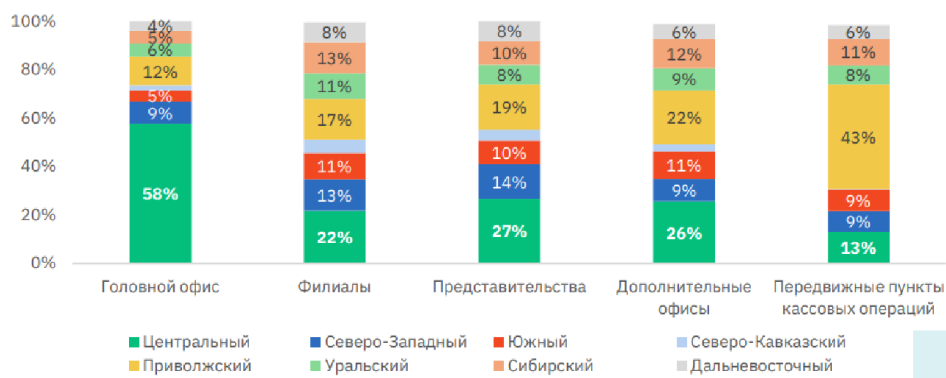


Рис. 4. Территориальное распределение КО в РФ

Примечание: данные представлены на 01.04.2023 г.  
Источник: [1].

ского потенциала в своей местности.

В условиях же чрезмерной концентрации, связанной с сосредоточением ресурсной базы в руках крупнейших банков, большинство из которых являются банками с государственным участием и получают меры поддержки, доступность банковских продуктов и услуг в РФ не повышается, а роль региональных игроков, имеющих рентабельность активов и капитала выше, чем в среднем по банковскому сектору, продолжает сокращаться, приводя в перспективе к возможности их полного исчезновения.

Ввиду этого представляется возможным разделить позицию Е.А. Тархановой, Д.С. Борисова, А.В. Тархановой, А.В. Фрицлер в той части, что «в условиях глобализации и активной цифровизации современного общества нарастающий тренд на создание экосистем банками на территории РФ несет в себе как положительные, так и отрицательные тенденции. Очевидным направлением дальнейшего развития банковских экосистем становится формирование устойчивого механизма их нормативно-правового регулирования и установление баланса между менеджментом экосистем, конечными потребителями, поставщиками и, непосредственно, государством» [7]. К основным рискам дальнейшего усиления этого процесса можно отнести, во-первых, перспективу исчезновения традиционной формы банка в реалиях платформенной экономики.

С одной стороны, в модели цифрового банка потребитель имеет возможность удовлетворять свои ежедневные потреб-

ности в гораздо большем масштабе, чем в традиционном банкинге, но, с другой, может оказаться неготовым к полному отказу от привычной формы банковских продуктов и услуг, что особо релевантно для небольших населенных пунктов страны и для населения более старшего возраста. Кроме того, в ряде регионов все сервисы крупных банковских экосистем могут быть недоступны в полной мере, что не только может привести к снижению лояльности их клиентов, но и противоречит стоящей цели повышения доступности банковских продуктов и услуг в России. Связанным с риском сокращения традиционных банковских продуктов в линейке банков является и возможный риск сокращения рабочих мест. Обусловлено это тем, что искусственный интеллект способен радикально изменить занятость, замещая сотрудников колл-центров, службы поддержки, редакторов, сотрудников службы безопасности и работников из других областей технологиями распознавания лиц, редактирования текста, голосовыми помощниками, роботизированными консультантами и др. [8]. Наконец, проблемной зоной видится и высокий риск утечки персональных данных клиентов. Это актуально для всей финтех-индустрии и ставит перед банками, развивающими цифровые бизнес-модели, необходимость своевременного и острого реагирования на возможные проблемы в безопасности данных при реализации кибер-мошенничества. В свою очередь, это сопряжено с ростом их операционных расходов на IT-безопасность и может в

перспективе отразиться на снижении ключевых финансовых показателей (чистой прибыли, рентабельности активов и капитала) и аффецировать на результат всего банковского сектора и финансовую стабильность в экономике в целом.

Кроме того, как подчеркивает Банк России в специальном консультативном докладе, «ошибочный подход к выбору партнеров или инвестиции в клиентские сценарии, которые окажутся не востребоваанными, могут спровоцировать снижение лояльности и отток клиентов банка. <...> Партнерской схеме присущи и риски вынужденной поддержки, когда банку придется оказывать финансовую помощь партнерам в случае возникновения у последних трудностей, чтобы избежать рисков для своего бизнеса <...> Наиболее существенное изменение риск-профиля будет характерно для банков, которые самостоятельно или за счет приобретений создают для экосистемы нефинансовые сервисы. В этом случае дополнительными рисками станут потенциальное субсидирование экосистемных продуктов и сервисов в ущерб прибыльности основного банковского бизнеса <...>» [6].

Одновременно ЦБ обеспокоен риском накопления на балансах банков непрофильных активов, по которым не возникает прав требования, ввиду чего они не могут выступать надежным обеспечением по обязательствам банка, а также увеличением клиентской базы крупных банковских экосистем, в результате чего их доминирование в секторе может стать еще больше.

Разделяя позицию регулятора, видится, что основной риск связан с дальнейшим усилением монополизации банковского сектора и ослаблением конкурентной среды, что негативно скажется на позициях небольших региональных банков, прибыль и капитал которых не позволяют им переходить от модели банка-предприятия к дальнейшим эволюционным бизнес-моделям деятельности. В таких условиях, даже при появлении у них такой возможности в дальнейшем, они могут столкнуться с высокой степенью монополизации не только банковского, финансового, но и других рынков экосистем.

В сложившихся реалиях наряду с внедрением мер регулирования вложений банков в экосистемы Банк России ставит одной из своих краткосрочных задач расширение потенциала развития малых банков и пропорциональное снижение их регуляторной нагрузки, обсуждая с профессиональным сообществом возможные варианты развития их бизнес-моделей.

Так, в 2023 г. банкам с базовой лицензией было предоставлено право открывать корреспондентские счета в иностранных банках на постоянной основе, и в ближайшей перспективе планируется расширение списка ценных бумаг, доступных таким банкам. Кроме того, регулятор прорабатывает идею введения специальных банковских объединений с закреплением соответствующего регулирования. По мысли Банка России, такие сообщества могут функционировать в рамках двух моделей. Первая предполагает объединение нескольких игроков в альянс с созданием единой управляющей компании и солидарной ответственностью по обязательствам. Вторая сводится к «зонтичному» объединению небольших банков с крупным игроком с уплатой роялти последнему, в том числе за предоставление ликвидности, консалтинговых и иных услуг по ведению бизнеса, т.е. является аналогом франшизы.

На наш взгляд, эта инициатива является давно назревшей и при нынешней повестке имеет особую актуальность. В условиях отсутствия у небольших игроков необходимой ресурсной базы для развития платформенных экосистем, к которым перешли крупнейшие банки, и ограниченной возможности для последних поддержания корреспондентских отношений с зарубежными партнерами в реалиях санкций, они, по нашему мнению, могли бы выбрать симбиозный вариант сотрудничества. Это способствовало бы построению банками с базовой лицензией перспективной (цифровой) модели организации бизнеса без риска утечки клиентской базы к крупным банкам, который многие из них подчеркивали, предоставляя обратную связь на предложение регулятора. Как нам видится, возможны несколько альтерна-

тивных вариантов:

1. Экосистема с внешним участием – банки могут присоединяться к сторонним экосистемам, чтобы предлагать свои банковские продукты их клиентским базам. В том числе, такая экосистема может быть небанковской, поскольку банк здесь выступает в роли партнера и не является головной компанией [7]. В особенности актуальным это может быть для региональных банков и местных представителей электронной коммерции, в том числе, в менее охваченном по сравнению с розничным сегментом, секторе услуг для корпоративных клиентов. При таком сценарии они могли бы составить конкуренцию в регионах крупнейшим федеральным ритейлерам, имеющим аффилированные универсальные банки.

2. Отраслевая экосистема, которая может быть организована по примеру зарубежной модели «экосистемы-сопроводителя жизненных ситуаций (Life Moments Orchestrator)», когда банки формируют свою собственную экосистему, построенную вокруг важных жизненных моментов своих клиентов, предлагая партнерам доступ к данным из собственной клиентской базы в обмен на комиссию с продаж [7]. Представляется, что особо успешной нишей при этом может стать нацеленность на сегмент МСБ и сотрудничество с акселераторами услуг для него, которые в настоящее время активно набирают обороты. Как свидетельствуют данные исследования рейтингового агентства «Эксперт РА», наиболее устойчивыми к кризису оказались бизнес-модели банков, ориентированные на МСБ, а самыми уязвимыми – работающие с крупным бизнесом. Банки с фокусом на МСБ по итогам первого полугодия 2022 г. продемонстрировали наилучшие показатели эффективности деятельности, а также имели высокие запасы по капиталу на случай роста проблемных долгов [2].

3. «Партнерская» экосистема (Open Banking Platform), при которой банки-партнеры могут использовать лицензию и инфраструктуру крупного игрока для предоставления банковских услуг под собственным брендом, что схоже с идеей «зон-

тичного объединения».

Но более перспективным, на наш взгляд, является сотрудничество в рамках комплексной, реферальной платформы, при которой крупные банки могут направлять клиентов к другим банкам. Так, например, системнозначимые игроки, в большей степени ориентированные на розничных клиентов или крупный бизнес, могут перенаправлять клиентов из сферы МСБ к банкам с базовой лицензией, специализирующимся на этом сегменте. Поскольку одним из компонентов экосистемы и являются различные формы сотрудничества между всеми ее участниками, что позволяет объединять данные о клиентах, ресурсы, рынки, а также осуществлять персонализированный подход ко всем клиентам [4], представляется, что именно построение единых экосистем является наиболее предпочтительной формой сотрудничества для них. В условиях ослабления позиций небольших региональных банков кажется, что системно значимые игроки, и прежде всего, крупнейшие банки с госучастием, должны выступить как опорные банки для развития их потенциала. Если банки – участники таких сообществ договорятся об определенном уровне взаимной ответственности и взаимопомощи, единых правилах ведения бизнеса и управления рисками, Банк России сможет рассматривать их как одну группу и значительно снизить индивидуальную регуляторную нагрузку.

Таким образом, на рынке может появиться новая бизнес-модель. Представляется, что, выступая ее вершиной, системно значимые игроки могли бы предоставлять банкам, входящим в сообщество, уже имеющиеся у них технологические решения и в том числе свои продукты из всех сегментов экосистемы – как банковского, финансового, так и нефинансовых – для реализации. Таким образом, они укрепляли бы свои позиции в банковском секторе страны, а банки-франчайзи могли бы получать готовые бизнес-решения и сохранять свое присутствие в региональном банковском секторе. Это отвечало бы задаче повышения в России доступности финансовых продуктов и услуг и сниже-

ния цифрового неравенства среди населения и бизнеса. Кроме того, в перспективе это будет способствовать переходу крупных игроков к модели «банка будущего», способного участвовать в создании новой стоимости, сохраняя доверие и наиболее полно удовлетворяя потребности клиента, усиливая при этом свою общественную и социальную роль [3].

Со своей стороны, с целью поддержания интереса к такому сотрудничеству, регулятор мог бы задействовать рычаги стимулирующего банковского регулирования – по аналогии с теми, которые он распространил на игроков, участвующих в проектах по экономическому развитию, способствующих достижению технологического суверенитета РФ и модернизации экономики. В то же время кажется, что пока идет поиск точек роста со стороны небольших игроков, введение повышенного регулирования для развивающихся экосистемы банков, вероятность чего допускал регулятор ранее, говоря о возможности распространения на них в этом случае статуса системно значимых игроков с соответствующими дополнительными надбавками к капиталу, будет иметь дестимулирующий эффект.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Банки и экономика в цифрах и фактах: аналитический сборник Ассоциации банков России. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/79e/xg4ab2o2d3pkont0as9us3bvipgiuym1/Banki-i-ekonomika\\_III-kv.-2023.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/79e/xg4ab2o2d3pkont0as9us3bvipgiuym1/Banki-i-ekonomika_III-kv.-2023.pdf) (дата обращения: 09.01.2024).

2. Итоги банковского сектора за 1-е полугодие 2022 года: к чему приведет

трансформация? URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/bank\\_1h2022/](https://raexpert.ru/researches/banks/bank_1h2022/) (дата обращения: 09.01.2024).

3. Новые модели банковской деятельности в современной экономике: монография / под ред. О.И. Лаврушина. М.: Кнорус, 2021. 168 с.

4. Нурмухаметов Р.К., Воскресенская Л.Н., Мясникова Е.Б. Банковские экосистемы в России: сущность, виды, регулирование // Финансовые рынки и банки. 2021. № 8. С. 33–38.

5. Официальный сайт Банка России: Статистика. URL: [https://www.cbr.ru/banking\\_sector/statistics/](https://www.cbr.ru/banking_sector/statistics/) (дата обращения: 09.01.2024).

6. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы: доклад для общественных консультаций. // Банк России. М., 2021. 33 с. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf) (дата обращения: 09.01.2024).

7. Тарханова Е.А., Борисов Д.С., Тарханова А.В., Фрицлер А.В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1877–1888.

8. Шашкина М.Е. Банковские экосистемы – вызовы и перспективы // Инновационный потенциал банковской деятельности в цифровой экономике: сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. Ростов-на-Дону, 20–21 нояб. 2020 г. Ростов-на-Дону: Изд-во Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2020. С. 99.