



Банковские экосистемы и развитие бизнес-моделей банковских групп

*Дубинин Сергей Константинович
д.э.н., Заведующий кафедрой
финансов и кредита
Октябрь 2023*

1. Банки и банковские группы.
2. Эволюция бизнес-модели банковских групп.
3. Информационных технологии (Fintech) и банковские экосистемы.
4. Цифровые финансовые активы – новые вызовы для банковского сектора.
5. Риски цифровизации банковского сектора.

Финансовый результат деятельности кредитных организаций

	Объём чистой прибыли (+) убытков (-) текущего года (млрд руб.)				Количество КО			
	01.01.21	01.01.22	01.01.23	01.03.23	01.01.21	01.01.22	01.01.23	01.03.23
Банки всего	1 573.7	2 317.6	134	529.3	366	335	326	327
Прибыльные	1 606.3	2 358.5	1 172.3	547.2	291	284	273	264
Убыточные	- 32.5	- 40.9	-1 038.3	-17.9	75	51	53	63

[cbr.ru/statistics/ bank_sector](https://cbr.ru/statistics/bank_sector)
Банковский сектор/Банк России

Концентрация активов по банковскому сектору России (действующие кредитные организации) На 01.03.2023

Распределение кредитных организаций (по величине активов по убыванию)	млн. руб.	% к итогу
Первые 5	86 477 574	62,9
6 - 10	19 829 176	14,4
11 - 20	14 093 662	10,2
21 – 50	9 902 384	7,2
51 - 100	4 622 623	3,4
101+	2 628 466	1,9
Итого:	137 553 885	100,0

Источник: cbr.ru Статистические показатели банковского сектора РФ (Интернет-версия). Опубликовано 26 мая 2023 г.

Развитие российской банковской системы

❖ Системообразующие кредитные организации - российские банки, по определению Банка России:

1. Сбербанк



6. Райффайзенбанк



11. МКБ



2. ВТБ



7. Росбанк



12. ПАО Совкомбанк



3. Россельхозбанк



8. Альфабанк



13. Тинькоффбанк



4. Газпромбанк



9. ФК «Открытие»



5. ЮниКредит Банк



10. Промсвязьбанк



Банковские группы

- ❖ В финансовой системе России происходит формирование банковских групп (банковских холдингов). Эти группы превратились в финансовые конгломераты, включающие в себя, наряду с банками, все виды небанковских финансовых посредников и институтов коллективного инвестирования (страховые, лизинговые, факторинговые компании, инвестиционные и пенсионные фонды).
- ❖ По оценкам Банка России в настоящее время в РФ действуют 90 банковских групп. В их состав входят 230 юридических лиц, в том числе 135 кредитных организаций (КО). Одновременно Банк России выделяет также 28 чисто банковских холдингов, в состав которых входят 36 КО.
- ❖ Число неформализованных групп оценивается в 314 объединений юридических лиц. По оценке Банка России в этих группах представлены как КО, так и некредитные финансовые организации. В рамках таких групп нет соглашений между участниками и нет взаимных участия в акционерном капитале. Однако они выделяются по принципам наличия одних и тех же собственников, физических или юридических лиц. Это «параллельные банки» или «параллельные финансовые организации».

Финансовые конгломераты

- ❖ Определение Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН): «Финансовый конгломерат – это любая группа компаний под общим контролем или доминантным влиянием, которая ведет финансовую деятельность по меньшей мере в двух регулируемых секторах – банковском, страховом или фондовом».
- ❖ Финансовый конгломерат предлагает клиентам, - инвесторам и потенциальным заемщикам, - всё меню финансовых услуг. Это наглядно видно в розничном сегменте рынка. Менеджеры финансового конгломерата стремятся оперировать под объединяющим все виды институтов брендом и на его основе продавать услуги и финансовые инструменты.

➤ **Понятие банковской группы согласно Банку России:**

«Банковская группа - объединение юридических лиц, в котором одно или несколько юридических лиц находится под контролем либо значительным влиянием кредитной организации».

➤ **Понятие экосистемы согласно Банку России:**

«...Под экосистемы понимается построенная на основе данных о клиентах совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, позволяющих пользователям в рамках единого процесса получают широкий спектр продуктов и услуг».

Банк России. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. Доклад для общественных консультаций. Москва, июнь 2021 г.

Эволюция банковских бизнес-моделей

«Клиенты – сердце любой бизнес-модели. Без (выгодных) клиентов не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам. Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов – потребительских сегментов. Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Когда решение принято, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов».

(Остервельде А., Пинье И., Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора : Альпина Паблишер; Москва 2012, сс.45-46. ISBN978-5-9614-1844-6, 978-0470-87641)

Эволюция банковских бизнес-моделей

- ❖ Сегодня менеджеры банковских групп стремятся таким образом организовать бизнес-модель своих институтов, чтобы они могли стать «первым выбором» для корпоративных и розничных потребителей и предложить им максимально широкий спектр услуг.
- ❖ Банки постоянно прибегают к участию в капитале небанковских финансовых посредников. Одновременно банки проводят аутсорсинг финансовых услуг с привлечением в банковские группы специализированных некредитных финансовых посредников. На данной основе происходит фактическое слияние и поглощение традиционным банковским бизнесом так называемого небанковского посредничества.

Развитие банковской бизнес-модели

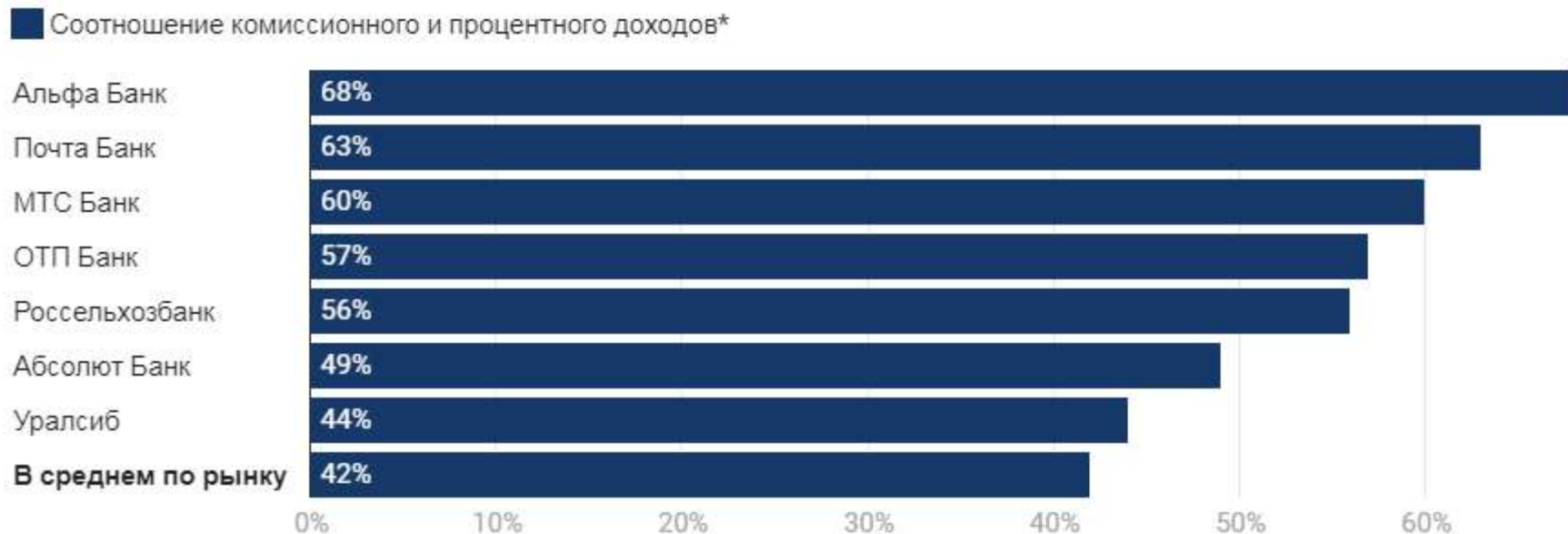
Председатель Банка России Э.С. Набиуллина:

«Выиграют те банки, которые имеют адекватную бизнес-модель, здоровую структуру бизнеса, готовые предлагать востребованные продукты и наилучшие условия своим клиентам,,,»

(Press release of the meeting of the regulator's management with the bankers in the pension "Bor". 02.02.2018/the Official website of the Central Bank of the Russian Federation [Electronic resource] www.cbr.ru)

В документах и выступлениях руководителей Банка России используются такие формулировки как «рыночная бизнес-модель», «нежизнеспособная бизнес-модель». Данные формулировки были введены в банковский дискурс Базельским комитетом по банковскому надзору (БКБН). Нежизнеспособной признается та бизнес-модель, использование которой ведет банк к банкротству. По сути, это перечисление типичных рисков банковского бизнеса.

Банки, у которых отношение комиссионных и процентных доходов выше рынка



* Соотношение чистого комиссионного дохода к чистому процентному доходу на 1 октября 2020 года.

Диаграмма: Frank RG • Источник: Данные банков • [Скачать данные](#) • Создано с помощью [Datawrapper](#)

Конкуренция и развитие FinTech

Процесс усиления конкуренции развивается в мировой финансовой системе и на уровне национальных финансовых систем.

«В то время как клиенты охотно принимают интеграцию финансовых сервисов в цифровые экосистемы, такое развитие событий создает тяжелую угрозу для банков. Поскольку онлайн платформы внедряются между банками и клиентами, они создают дополнительную прослойку посредников, которые получают большую часть существующей ренты и значительные объемы данных о клиентах... Банки будут стремиться повысить свои возможности в сферах и процессах коммуникации и информации, производя массированные IT инвестиции..., развивая новые ориентированные на цифровизацию финансовые продукты и сервисы, отвечающие потребностям клиентов (такие как новые интерфейсы для клиентов и системы ускоренного принятия решений о кредитовании). Наиболее амбициозные в цифровом отношении банки могут постараться развивать свои собственные экосистемы на базе платформ, используя их как средство достижения конкурентоспособности».

(Доклад Банка России. Экосистемы: подходы к регулированию. Апрель 2021 г.

Электронный ресурс

URL:www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf

Информационные технологии

В докладе Банка России приводятся результаты опроса участников финансового рынка в 2021 г.

Наиболее перспективными технологиями названы (% от общего числа опрошенных):

- мобильные технологии - 73%
- открытые API (open API - Application Programming Interface) - 64 %
- искусственный интеллект и машинное обучение (Artificial Intelligence and Machine Learning) - 64%
- облачные технологии (iCloud Tech) - 58%
- чат-боты для общения с клиентами (Chatbot) - 54%

(Банк России. Проект основных направлений цифровизации финансового рынка на период 2022-2024 годов. Москва, 2021. https://www.cbr.ru/Content/Document/File/131360/oncfr_2022-2024.pdf)

Главные направления развития Fintech

Общее направление эволюции современного Финтеха - это переход от платежно-расчетных отношений к цифровому кредитованию с использованием методов обработки данных клиентов и затем к клиентоориентированным бизнес-моделям в сфере цифровых финансов. Бизнес-модель банковского бизнеса в настоящее время использует Финтех, который работает как комплексное решение.

Финтех позволил резко расширить диапазон выбора со стороны клиентов, как по пассивным, так и по активным операциям.

Эксперты констатируют, что «банки, чтобы преуспеть в новую эпоху, необходимо овладеть технологиями, вступить в партнерство с технологическими фирмами, идти навстречу ожиданиям потребителей и обеспечивать уровень доверия к себе».(K.Petralia, T. Philippon, T. Rice and N. Veron. Banking disrupted? Financial Intermediation in an Era of Transformational Technology. Centre for Economic Policy Research. Geneva Report on the World Economy, 22. September 24, 2019).

		Банки			Поиск	Соцсети
		 SBER	 VTB	 TINKOFF	 Yandex	 mail.ru
Онлайн-аудитория, млн ¹		60+	~10	~10	80+	80+
Традиционные банковские услуги	Кредиты ²	●	●	●	○	○
	Оплата услуг ²	●	●	●	●	●
	Брокерское обслуживание	●	●	●	●	
	Недвижимость	●	●		●	
Нефинансовые сервисы	Электронная коммерция	●	○	○	●	●
	Транспорт и логистика	●	○	○	●	●
	Развлечения	●	○	○	●	●
Собственный сервис ●	Доставка еды и продуктов	●	○	○	●	●
Совместно с партнерами ○	Облачные сервисы	●			●	●
В планах ○	Другие услуги для бизнеса	●	●	●	●	●

¹ Для банков – активные пользователи онлайн-банка.

² Для технологических компаний – через дочерние банки и РНКО.

Источники: веб-сайты, финансовая отчетность, пресс-релизы и интервью представителей компаний и банков, Mediascope, анализ Банка России

«Токенизация» финансовых и нефинансовых активов

Интернет версия Web3 опирается на следующие технические решения:

- блокчейн / blockchain
- смарт-контракты / smart contracts
- цифровые активы / digital assets
- токены / tokens / nonfugible tokens (NFT)

Цифровые финансовые активы

Выпуск и обращение ЦФА регулируется Федеральным законом от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ». Выпуск и учет ЦФА осуществляется Оператором информационной системы. Его задача обеспечить совершение сделок с ЦФА и проведение расчетов по сделкам с использованием номинального счета. Субъектом рынка ЦФА является Оператор обмена ЦФА. Он обеспечивает заключение сделок (купля-продажа и пр.). Оба оператора регистрируются в реестрах Банка России.

Цифровые финансовые активы

«ЦФА – это цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске ЦФА»

(Банк России. https://www.cbr.ru/finm_infrastructure) Интернет приемная.

Регулирование цифровых финансовых активов

«... Будут сформированы подходы по использованию децентрализованных инструментов и регулированию смарт-контрактов на финансовом рынке, в том числе в операциях с цифровыми финансовыми активами. Планируется также урегулировать вопросы, связанные с майнингом цифровых валют (криптовалют).»

Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года.

Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. №4355-р.

<http://www.pravo.gov.ru>>proxy>ips

Риски цифровизации банковского сектора

Сопоставление рисков цифровизации с традиционным перечнем рисков банковского бизнеса (риск ликвидности, кредитный, процентный, рыночный, валютный, операционный риски) приводит к выводу, что список новейших рисков почти целиком является модификацией операционного риска. Согласно стандартам Базельских соглашений (Базель II) существуют ряд факторов происхождения ущерба от операционных провалов. При этом преобладающий объем потенциальных потерь относится к внутренним, а не внешним для кредитных организации причинам:

- ✓ Недостатки в действии персонала, включая внутреннее мошенничество;
- ✓ Действия третьих лиц, включая внешнее мошенничество;
- ✓ Практика приема на работу персонала и обеспечение безопасности на рабочем месте;
- ✓ Бизнес - контакты с клиентами, продукты и методы ведения бизнеса;
- ✓ Сбои в работе информационных систем, отсутствие мер информационной безопасности;
- ✓ Ущерб физическим активам;
- ✓ Сбои в работе технологических систем и системные сбои;
- ✓ Неэффективность организации выполнения решений и процесса управления в целом.

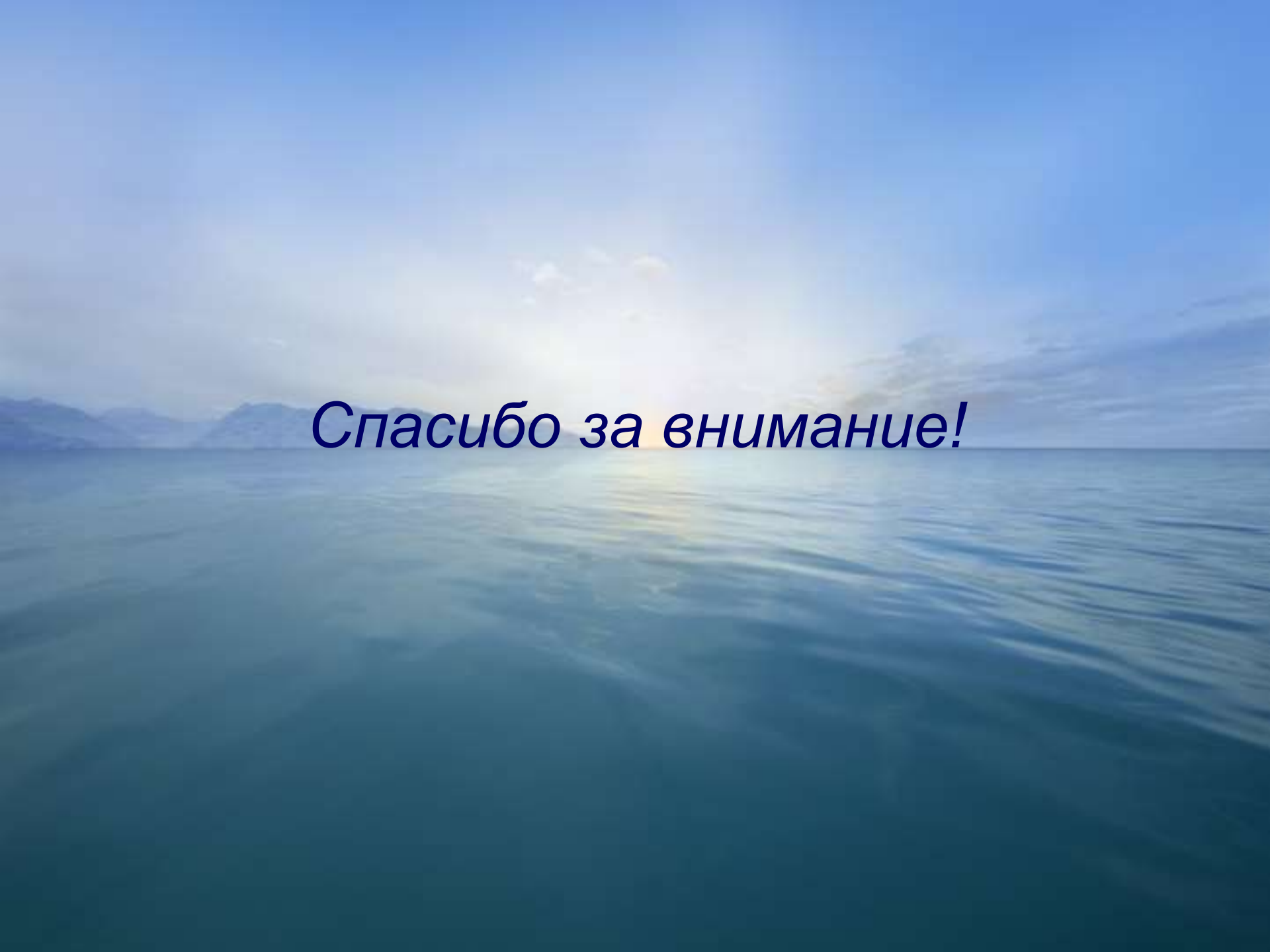
Риски цифровизации банковского сектора

Банком России было выпущено Положение «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе» №716-П от 8 апреля 2020г.

На уровне микроэкономики банковского учреждения возникает целый комплекс новейших рисков.

К потерям от реализации операционного риска относятся убытки в результате неадекватной организационной структуры финансового учреждения, нарушения процедур в его системе (юридические и комплаенс-риски), человеческого фактора (риск персонала), или внешних событий (например, мошенничества, кражи, кибератаки или физических повреждений активов).

Риски цифровизации часто именуют ИТ-риски.

A serene sunset or sunrise over a calm body of water. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and reflecting on the water's surface. The sky is a mix of light blue and white, with some clouds. In the background, there are faint silhouettes of mountains.

Спасибо за внимание!