

УДК 336.719 DOI: 10.14451/1.236.325

# К вопросу о необходимости регулирования экосистемности в банковской сфере

© 2024 Григорьева Елена Михайловна

Доцент кафедры отраслевых рынков, доцент, кандидат экономических наук. Финансовый университет при правительстве РФ.

E-mail: EMGrigorieva@fa.ru

**Ключевые слова:** банковские эко-системы, банковское регулирование, регулирование банковских экосистем, цифровизация банковской деятельности, банковские бизнес-модели.

Цель настоящей статьи заключается в обосновании необходимости формирования нового подхода к регулированию цифровых банковских экосистем как системного явления экономики. В статье сделан обзор предпосылок изменения традиционных банковских бизнес-моделей в новую форму экосистемного бизнеса. В этом контексте сделан обзор влияния технологического развития в области финансовых услуг, отмечено значение цифровых технологий и кибербезопасности. Сделан акцент на значительную роль технологических компаний в формировании общих рабочих экосистем в финансово-кредитной и банковской сфере.

В ходе формирования доказательной базы в статье был проведён анализ уровня расходов на внедрение цифровых технологий в различных отраслях. Наибольший объём затрат отмечается в финансовом секторе, в том числе затраты на привлечение сторонних организаций для проведения цифровизации, что служит подтверждением совместной работы финансовых организаций и специализированных компаний по цифровым решениям.

Для понимания разнообразия формирующихся бизнес-моделей банковских экосистем, в статье сделан обзор типов таких моделей, приведены примеры банков, работающих в конкретном типе бизнес-модели. Неотъемлемой частью эффективного развития банковских экосистем является цифровизация бизнеса, в связи с этим в статье приведены результаты исследования цифровой зрелости банков. Изменение лидеров этого рейтинга за небольшой временной период подтверждает высокий конкурентный фон в банковском сегменте.

Для выделения позиции Мегарегулятора по вопросу необходимости регулирования банковских экосистем в нашей стране автор изложил существующую позицию, основанную на необходимости контролировать долю иммобилизованных активов в банках. Расчёт риск-чувствительного лимита по иммобилизованным активам позволит, по мнению Банка России, регулировать давление на капитал, а значит своевременно диагностировать основной риск устойчивости банковской системы – риск достаточности капитала. В работе автор привёл динамику доли иммобилизованных активов банковской системы нашей страны, где продемонстрировал стабильно низкий уровень этого показателя. На основании чего сделан вывод о незначительном влиянии иммобилизации на устойчивость банковской системы (в настоящее время), а значит и сомнительной значимости его как основы подхода регулирования банковских экосистем.

## Введение

Во всем мире сектор финансовых услуг в целом и банковское дело в частности подвергаются изменениям под воздействием глубокого технологического развития. Воздействие осуществляется с двух сторон. С одной стороны, изменение ожиданий клиентов и улучшение технологических возможностей, которые можно использовать в работе. С другой стороны, растущая конкуренция со стороны финтех-стартапов, использующих технологии для создания уникального клиентского опыта в сфере банковских и других финансовых услуг, вынуждает крупные финансовые организации, в частности банки, в ответ внедрять инновации. Кроме того, угроза нарушений кибербезопасности означает, что банки должны быть более гибкими, чем когда-либо прежде [20].

За прошедшие годы сфера банковских и финансовых услуг претерпела серьезные изменения из-за меняющихся правил и стремительного развития новых цифровых технологий. Хотя технологические достижения не новы для финансов, цифровые инновации привели к значительным улучшениям в подключении систем, вычислительной мощности и издержках, а также во вновь создаваемых и пригодных для использования данных. Эти усовершенствования снизили транзакционные издержки и привели к появлению новых бизнес-моделей и новых участников на финансовых рынках [16].

Одним из важных направлений внедрения инноваций в сектор финансовых услуг выступает распространение финансовых технологий (Fintech). В общем смысле финансовые технологии используются для описания новых технологий, которые направлены на улучшение и автоматизацию предоставления и использования финансовых услуг. По своей сути финтех используется как компаниями, так и потребителями для повышения эффективности управления финансовыми операциями. В настоящее время финтех включает в себя различные секторы и отрасли, связанные с использованием финансов. В целом инновации, связанные с финансовыми технологиями, стали основой стремительной

цифровизации в финансовом секторе [19].

Подтверждение функциональной нагрузки финтех-направления можно найти в определении Совета по финансовой стабильности (FSB), где они выступают как технологически обоснованные финансовые инновации, которые могут привести к новым бизнес-моделям, приложениям, процессам или продуктам с соответствующим существенным влиянием на финансовые рынки и учреждения, а также предоставление финансовых услуг [14].

Отправной точкой развития финтеха выступает цифровизация. Финансовому сегменту цифровые технологические решения приходится разрабатывать и внедрять с помощью технологических компаний, с которыми часто образуются устойчивые связи, в дальнейшем приводящие к объединению в так называемые экосистемы. Развитие такого симбиоза уже достаточно очевидно и закрепляется в использовании, в том числе и в терминологии. Так, в докладе для общественных консультаций Банк России ещё в 2021 году приводит определение экосистемы, делая акцент на её цифровой природе в финансовой сфере: «Экосистема (цифровая экосистема) – совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, одной группы компаний или компании и партнёров, позволяющих пользователям получать широкий круг продуктов и услуг в рамках единого бесшовного интегрированного процесса...». Здесь также отмечается позиция Мегарегулятора, что платформы и сервисы – это составная часть цифровой экосистемы [5].

Вместе с тем, в действующем законодательстве России отсутствует официальное определение термина «банковская экосистема», и даже базовое определение «экосистема». В литературе эти термины широко обсуждаются. Исследователи используют понятия «экосистема», «цифровая экосистема», «информационная система», «экосистема цифровой экономики», «бизнес-экосистема» и др., не всегда четко разграничивая их.

Общая теория бизнес-экосистем в настоящее время находится на начальной стадии развития,

и лишь в последние годы начали публиковаться работы, систематизирующие подходы к изучению экосистем [1; 3; 4; 11; 13; 17; 18]. Важной особенностью формирования экосистем в России является то, что в их основе лежат не только технологические продукты и услуги (поисковые системы, социальные сети, онлайн-торговля), но и традиционные, такие как финансовые и телекоммуникационные услуги.

Уникальность экосистем как бизнес-моделей и специфика их технологий создают особые условия, при которых происходит трансформация, оптимизация и усовершенствование технологий в процессе движения товаров, услуг, финансов и логистических потоков. Это способствует формированию и развитию инноваций, благодаря коммуникации между участниками экосистемы [3].

Экосистема как бизнес-модель получила значительное распространение в финансово-кредитной и банковской сфере, что вызывает широкие дискуссии об уровне её рискованности и представлении угрозы устойчивости экономике и банковской системе, в частности. Вопрос о необходимости формирования отдельного направления регулирования этого явления вновь активно обсуждается и требует незамедлительного решения.

### Результаты

Оценивая эффективность цифровизации в различных бизнес-моделях финансово-кредитной сферы, необходимо *обратить внимание на показатели, характеризующие объём расходов, формирующих цифровой потенциал*. По данным статистического сборника «индикаторы цифровой экономики» ИСИЗС ВШЭ внутренние затраты на внедрение и использование цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг самые высокие в финансовом секторе. Такие данные могут свидетельствовать о высоком потенциале цифровизации и реализации этого потенциала хорошими темпами. Из данных, приведённых в таблице 1, видно, что темп роста всех видов затрат имеет положительную динамику.

Кроме того, из данных, приведённых статсбор-

ником [7, с. 39], затраты на оплату сторонних организаций за цифровые решения самые высокие, и в 2022 году лидируют с существенным отрывом даже от расходов, которые были произведены по такому виду экономической деятельности как информатика и связь. Так, эта группа затрат в сфере «информатика и связь» составляла 173,2 млрд руб., а в финансовом секторе – 288 млрд руб., что в 1,7 раза больше.

Затраты на оплату сторонних организаций могут характеризовать как раз развитие экосистемности в финансово-кредитной сфере. Поскольку финансовая деятельность лицензируется, виды лицензируемых финансовых услуг строго регламентированы. Все остальные виды деятельности, их развитие и масштабирование, приводит к формированию непрофильных активов, что в свою очередь влияет на обязательные экономические нормативы, регулируемые Банком России. Таким образом, для соблюдения требований мегарегулятора, с одной стороны, и обеспечения доходности финансового бизнеса с другой стороны, банки вынуждены выносить виды деятельности, не относящиеся к лицензируемым, в дочерние организации либо оплачивать услуги специализированным финтех-компаниям. Это также стимулирует формирование экосистемных решений в финансово-кредитной сфере.

Современные цифровые технологии меняют все элементы финансов: платежи, кредитование, страхование и управление капиталом. Развитие инновационных технологий в финансовой сфере, интенсивное внедрение цифровых платформ, систем, облачных решений, систем распределительного реестра и других технологий отразились на изменении и трансформации бизнес-моделей внутри формирующихся экосистем [18]. Многие авторы сходятся во мнениях о том, что в настоящее время практически сформировались устойчивые типы банковских бизнес-моделей, организованные в рамках экосистемного подхода. Приведём их типы [15; 18]:

1. Экосистема-навигатор маркетплейса (банки продают нефинансовые продукты клиентам, формируют правила и условия работы таких

**Таблица 1.** Показатели затрат организаций финансового сектора на внедрение и использование цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг, млрд руб.

Показатель затрат	2021	2022	темп роста, %
Внутренние затраты	384,1	498,1	29,7
Затраты на оплату сторонних организаций	175,3	288	64,3
Приобретение программного обеспечения, его адаптация и доработка	74,9	122,6	63,7
Аренда программного обеспечения	3,3	7,9	139,4

Источник: Составлено автором на основании источника [7].

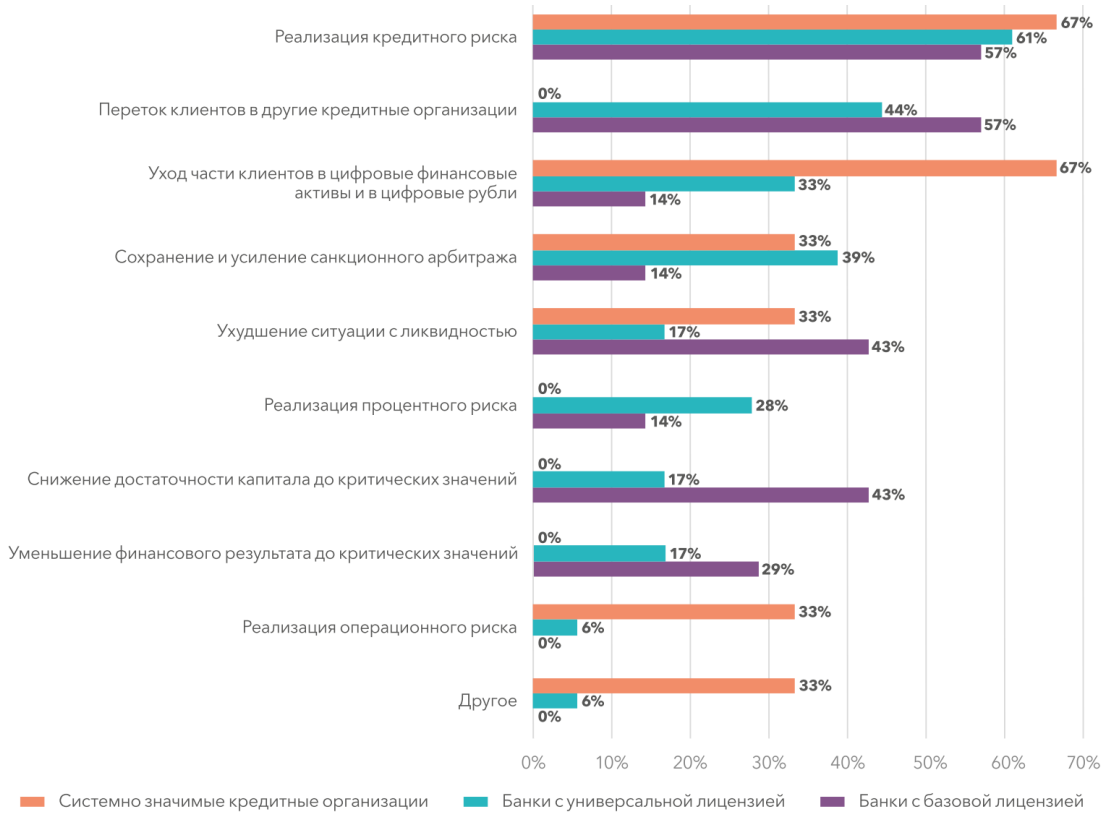


**Рис. 1.** Структура элементов рейтинга цифровой зрелости российских банков (первая десятка).

Источник: Составлено автором на основании [6].

платформ). В отечественной практике ярким примером выступает Сбер, имея в составе элементов своей экосистемы сбермегамаркет.

2. Банк-экосистема с внешним участием (банк входит в состав уже сложившейся экосистемы, продавая свои финансовые услуги в том числе). Здесь можно привести в качестве примера МТС банк, Вайлдберриз Банк.
3. Открытая банковская платформа, формат решений для партнёрских сервисов (Банк России в 2020 году внедрил стандарты открытых банковских интерфейсов). По этой модели развиваются практически все российские банки, внедряя, в том числе, мобильные приложения.
4. Экосистема-сопроводитель жизненных ситуаций (экосистема банка имеет множество сервисов, помогающих пользователям делать выбор на бытовом уровне, например, выбрать путешествие, оформить подписку, купить симкарту). Здесь примером могут служить Т-банк, Альфа-банк, Сбер, МТС банк и другие.
5. Экосистема на основе реферальных программ (банк и партнёр сотрудничают на взаимовыгодной основе оформляя взаимоотношения агентским договором). Наиболее яркие примеры это сервис СберАгент у Сбербанка, ВТБ предлагает стать его агентом по привлечению клиентов, Т-банк предлагает личный кабинет партнёра, Почта-банк также работает в этом направлении, позволяя на своей платформе регистрироваться как физическим, так и юридическим лицам для оформления партнёрских отношений.
6. Платформенная экосистема, объединяющая семейства продуктов и многосторонние рынки (можно привести пример Финуслуги.ру, здесь представлен весь перечень финансо-



**Рис. 2.** Распределение ответов участников опроса по значимости рисков для банков в 2024 году.

вых направлений, которые можно найти на финансовом рынке).

Банк России выделяет три основных типа банковских бизнес-моделей реализуемых в формате экосистем [10]:

1. Технологическая компания как платформа для экосистемы создаёт банк в целях реализации финансово инфраструктурной поддержки и обеспечения работы бизнес-модели (экосистема МТС)
2. Партнёрство банка с другими участниками потребительского рынка (Т-банк)
3. Банк как основа экосистемной бизнес-модели формирует собственные сателлиты, выращивая их в рамках заявленной экосистемности (Сбербанк).

Ещё в 2021 году Банк России анонсировал намерение регулировать инвестиции банков в развитие собственной экосистемности [8], считая, что это создаёт дополнительную нагрузку на уровень рисков как каждого банка, так и на

банковскую систему в целом. Основной количественный показатель, характеризующий, по мнению ЦБ, степень развития экосистемной бизнес-модели банков, это иммобилизованные активы (ИА). В их состав в первом проекте методики регулирования от 2021 года должны были быть включены основные средства, непрофильное имущество, например, инвестиционная недвижимость, вложения в нефинансовые организации, вложения в инвестиционные фонды, и прочие активы, не предполагающие требований по возврату денежных средств [10]. Относительный показатель, с помощью которого ЦБ намерен регулировать уровень риска, риск-чувствительный лимит (РЧЛ), должен был быть установлен на уровне 30% от капитала. В связи со сложной обстановкой такие меры так и не были реализованы. Однако в этом году Банк России снова анонсировал введение риск-чувствительного лимита к 2026 году [9].

Неотъемлемой частью формирования экосистемы является показатель цифровой зрелости

**Таблица 2.** Динамика уровня иммобилизации банковских активов, млрд руб. [12]

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Прочие активы (ИА)	3160	3296	3616	3407	3975	4084	5250	6661
Итого активов банков	74 276	78 183	86 447	88 948	104 023	120 537	134 818	167 938
Доля ИА в общем объёме банковских активов, %	4,30	4,20	4,20	3,80	3,80	3,40	3,90	4,00

Источник: Составлено автором на основании источника [7].

банка. Компания Агентство цифрового аудита SDI360 проводит исследование цифровой зрелости банков, изучая доступные данные в трёх основных группах, характеризующих цифровизацию бизнеса.

Первая группа показателей характеризует представленность банка в интернете. Здесь можно видеть изменение в числе лидеров: в 2021 году первую тройку представляли Альфа-банк, Райффайзен и Тинькофф (ныне Т-банк), 2023 же году в первую тройку возглавил Т-банк, за ним выстроились ВТБ и Промсвязьбанк.

### Обсуждение

Среди множества положительных эффектов цифровизации в бизнес-моделях финансово-кредитной сферы есть и существенные угрозы, которые так или иначе могут реализоваться и внести дестабилизацию во вновь складывающуюся эффективную экосистемность. Чтобы такая эффективность сохранилась и не перешла в разряд угрозы экономике в целом и банковской системе в частности, необходимо осуществлять регулирование этого успешного, быстроразвивающегося процесса.

Так, по данным опроса, проведённого Ассоциацией банков России среди банков – представителей как крупного, так среднего и мелкого банковского бизнеса, наиболее значимой угрозой для банковского сектора в 2024 году опрашиваемые респонденты отметили «Уход части клиентов в цифровые финансовые активы и в цифровые рубли» [2] (рис. 2).

Примечательно, что банки-представители

системно-значимой группы, в значительной степени опасаются риска оттока клиентов в сферу децентрализованных финансов, что может привести к существенному снижению выручки от традиционных банковских услуг. Несомненно, банки будут продолжать формировать и совершенствовать цифровые решения для удовлетворения потребностей своих клиентов, особенно с применением цифровых приложений, основанных, в том числе и на блок-чейне. Это трансформирует представление клиентов о «банковской классике» и будет обеспечивать удобство, скорость, защищённость и качество.

Целесообразно выделить банковские экосистемы как объект специфического банковского регулирования. Помимо системообразующих банков, экосистемные представители банковского бизнеса оказывают существенное влияние, в том числе, на устойчивость банковской системы. В частности, надо говорить о рисках концентрации в рамках отдельно взятой экосистемы [1]. Если в недавнем прошлом можно было говорить о таком феномене, как BigBanking, и регулятор применяет подход основанный на выделении системообразующих банков со всеми вытекающими последствиями в области их регулирования, то в настоящее время технологические решения позволяют формировать масштабные банковские бизнес-модели в формате экосистем. В банковских экосистемах могут реализовываться как традиционные банковские риски, так и новые кросссекторальные риски. Это и должно служить основанием для формирования отдельного гибкого регуляторного подхода к банковским экосистемам.

Как мы отмечали, Банк России видит решение реализации контрольной функции банковских экосистем, в том числе в оценке уровня имобилизованных активов (ИА). На основе данных Банка России можно оценить степень угрозы исходящей со стороны увеличения размера имобилизованных активов в банковской системе в целом. Проведём оценку динамики на сновании выгрузки данных с сайта Банка России.

Как видно из приведённых данных, за период с 2017 года доля ИА в общем объёме банковских активов оставалась примерно на одном и том же уровне. Очевидно, что здесь пока нет системной проблемы. Формируя регуляторный подход, необходимо делать акцент на операционных рисках, рисках потери качества финансовых услуг, киберрисках и расширении монополистических бизнес-моделей в банковском секторе в целом.

### Библиографический список

1. Андрюшин С. А., Григорьев Р. А. Экосистемные банки: формы, риски и методы регулирования // Terra Economicus. – 2021. – 19(4). – С. 51–65. – DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-4-51-65.
2. Банковская система России 2023. Текущие задачи кредитования экономики. Информационно-аналитическое обозрение / Ассоциация банков России. – 2023. – URL: [https://asros.ru/upload/iblock/7ae/8q0etcshf8lpzniekw05suv1p5r84g1s/AB\\_broshyura\\_N7\\_v.1.2\\_postranichno\\_190523.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/7ae/8q0etcshf8lpzniekw05suv1p5r84g1s/AB_broshyura_N7_v.1.2_postranichno_190523.pdf).
3. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России / Е. А. Тарханова [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 6. – С. 1877–1888. – DOI: 10.18334/epp.13.6.117771.
4. Бусалова С. Г., Базарнова Е. С. Формирование экосистем как современный тренд цифровой трансформации банковского бизнеса // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 2. – С. 418–434.
5. Доклад для общественных консультаций Центрального Банка Российской Федерации: Экосистемы: подходы к регулированию, Москва, апрель 2021 / Банк России. – URL: [http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation\\_paper\\_02042021.pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf).
6. Ежегодное исследование агентства цифрового аудита SDI360. «Цифровая зрелость розничных банков 2023» и «Цифровая зрелость розничных банков 2021». – URL: <https://sdi360.ru/researches>.
7. Индикаторы цифровой экономики: 2024 : статистический сборник / В. Л. Абашкин [и др.]. – 2024.
8. Литова Е., Арапов В. ЦБ начнет регулировать инвестиции банков в экосистемы в 2023 году / Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2021/11/24/897421-tsb-nachnet-primenyat-novoe-regulirovanie-vlozhenii>.
9. Основные направления развития финансового рынка российской федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов. Центральный Банк Российской Федерации.
10. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы. Доклад для общественных консультаций / Центральный банк Российской Федерации. – 2021. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation\\_Paper\\_23062021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf).
11. Рожков И. В. Теоретические и нормативно-правовые подходы к определению банковских экосистем // Евразийская адвокатура. – 2023. – 4 (63). – С. 9–6. – DOI: 10.52068/2304-9839\_2023\_63\_4\_96.
12. Таблица сборника «Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации» / Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru>.
13. Федотова Г. В. Аверина А. С. Факторы, моделирующие развитие банковских экосистем // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 3. – С. 640–661.
14. Basel Committee on Banking Supervision: The Sound Practices on the implications of fintech developments for banks and bank supervisors. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.htm>.
15. Competing with Banking Ecosystems / Finstar: financial group. – URL: <https://www.finstar.com/competing-with-banking-ecosystems>.
16. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy / E. Feyen [et al.]. – URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.htm>.
17. Galazova S. S. Digital banking ecosystems: Comparative analysis and competition regulation in Russia // Journal of New Economy. – 2023. – Vol. 24, no. 4. – P. 82–106. – DOI: 10.29141/2658-5081-2023-24-4-5.
18. Grigorieva E. M. The Impact of Digitalization on the Introduction of Innovations into BFSI Activities // Contributions to Finance and Accounting. – 2022. – P. 121–140.
19. How FinTech is shaping Financial Services / PWC. – URL: [https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc\\_fintech\\_global\\_report.pdfpubl/bppdf/bispap117.htm](https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdfpubl/bppdf/bispap117.htm).
20. Technology in Banking: 10 Innovations That Will Impact Future of Banking. – URL: <https://www.wowso.me/blog/technology-in-banking>.