

УДК 336.719

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ

Т.В. Ковалева, О.И. Рябинина

Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, email: 011494@togudv.ru

Аннотация. В статье представлены результаты сравнительного анализа моделей развития банковских экосистем в различных странах. Выявлены теоретические и практические особенности и предпосылки их появления, рассмотрены ключевые характеристики их развития, виды и типы современных банковских экосистем, факторы и отличия российской модели.

Ключевые слова: бизнес-модель, финансовые услуги, банковская экосистема, модель развития, сравнительный анализ.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MODELS OF DEVELOPMENT OF BANKING ECOSYSTEMS IN DOMESTIC AND FOREIGN PRACTICE

T.V. Kovaleva, O.I. Ryabinina

Pacific State University, Khabarovsk, email: 011494@togudv.ru

Abstract. The article presents the results of a comparative analysis of the models of development of banking ecosystems in different countries. The theoretical and practical features and prerequisites of their appearance are revealed, the key characteristics of their development, types and types of modern banking ecosystems, factors and differences of the Russian model are considered.

Keywords: business model, financial services, banking ecosystem, development model, comparative analysis.

Дата поступления статьи в редакцию: 18.05.2025

Дата принятия статьи в печать: 20.06.2025

Введение

Финансовая отрасль и особенно банковская сфера переживает период смены моделей развития банковского бизнеса. Одной из наиболее выраженных тенденций современной экономики является значительное усложнение банковских бизнес-структур, высокий уровень цифровизации всех процессов, появление гибридных экосистемных сетевых моделей — все это делает условными границы традиционных банковских услуг, которые превращаются в цифровые «финтех-активы». Отмечается, что по мере формирования платформенной экономики все больше будет проявляться тенденция к системному объединению банковского сектора, финтеха и финансовых услуг. В банковской сфере активно стало применяться современное определение банка — цифровой банкинг. При этом во многих странах существуют свои отличительные особенности моделей развития финансовых услуг.

Принимая во внимание актуальность темы и необходимость её дальнейшего исследования и развития, определены цели и задачи исследования.

Цель исследования

Цель исследования состоит в изучении и сравнительном анализе мировых моделей развития финансовых услуг, и выявлении ключевых особенности экосистемной бизнес-модели в банковской сфере на современном этапе.

Объект исследования — модели развития банковских экосистем.

Результаты исследования

Проведенный анализ исследований позволил нам современные финансовые экосистемы условно разделить на три основных группы в зависимости от региона их формирования. Первая группа — американо-китайская модель, где преобладают технологии, а ведущую роль играют ИТ-гиганты и цифровые платформы. Вторая группа — российская модель, где сохраняется традиционная ориентация на крупные банки, которые продолжают оставаться ключевыми участниками финансового рынка. Третья группа —

европейская модель, которая сформировалась под влиянием регуляторных послаблений, активного развития открытого банкинга и расцвета финтех-стартапов. Однако параллельно в европейской модели развивалась тенденция к созданию более изолированных финансовых структур. Схематично модели развития цифровизации финансовых услуг представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Модели развития цифровизации финансовых услуг

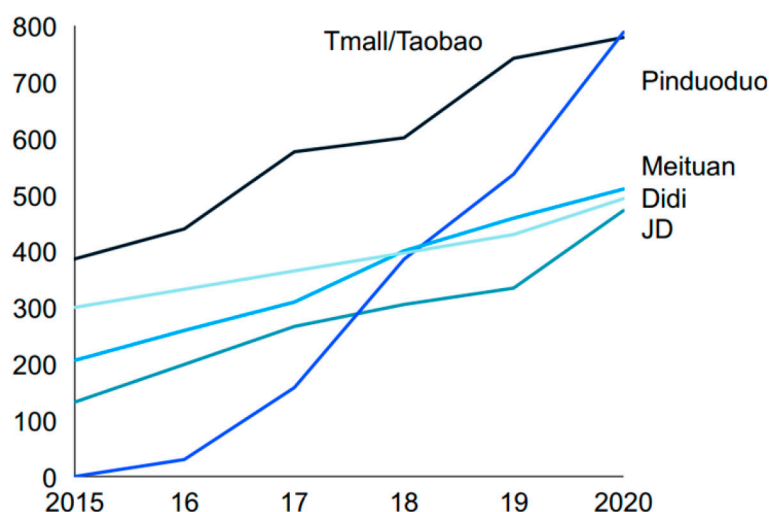


Рис. 2. Годовая аудитория ключевых китайских интернет-сервисов. млн. чел [5]

В основе американо-китайской модели лежит концепция, согласно которой финансовые услуги предоставляются не традиционными банками, а технологическими гигантами — такими как Google, Apple, Amazon. Эти IT-корпорации интегрируют финансовые продукты в свою экосистему, превращая банковские услуги в один из многих сервисов для клиентов. При этом они составляют серьёзную конкуренцию традиционным финансовым институтам. Клиент переходит от банка к технологической компании и делает её основным поставщиком финансовых услуг.

Существует несколько причин, которые способствовали возникновению и развитию этой модели. Во-первых, в посткризисный период (после 2007-2009 гг.) доверие к традиционным финансовым институтам значительно снизилось и люди стали больше доверять цифровым технологиям. При этом финансовые услуги согласно данным индекса Edelman, традиционно считаются наименее надёжными, а технологии занимают лидирующие позиции в этом рейтинге.

Во-вторых, крупнейшие IT-корпорации, входящие в число самых капитализированных компаний мира, обладают уникальной способностью мгновенно внедрять инновационные решения, обеспечивать дистанционное обслуживание клиентов, демонстрировать высочайшую степень удовлетворённости клиентов.

В-третьих, они смогли создать интуитивно понятные сервисы, где вся техническая сложность скрыта от пользователя. Такой подход с ориентацией на удобство клиентов стал новым стандартом в предоставлении финансовых услуг [7].

В Китае с его экономическим и социальным неравенством между регионами, создались условия, при которых традиционным банкам было невозможно создать универсальные финансовые решения. Как следствие, несмотря на глобальное лидерство китайских банков по размеру активов (Industrial and Commercial Bank of China Ltd, China Construction Bank Corp, Agricultural Bank of China Ltd, Bank of China Ltd), массовый розничный банкинг перешёл под контроль цифровых платформ – платежных систем Ant Group (система AliPay) и Tencent (система WeChat Pay), которые смогли эффективно адаптироваться к местным особенностям.

Нельзя не отметить еще одну ключевую характеристику экономики Китая – ориентированность на технологический прогресс и ускоренную цифровую трансформацию. По состоянию на конец 2024 г. китайская интернет-аудитория насчитывала 1,108 млрд. активных пользователей, что превышает американский показатель более чем в три раза (рис. 2).

Китайские цифровые экосистемы демонстрируют уникальную особенность – их формирование происходит естественным путем как реакция на неудовлетворенные потребности рынка. Яркий пример – феноменальный взлет Pingduoduo. Основанная в 2018 г., платформа всего за несколько лет достигла капитализации в 167 млрд. долларов, бросив вызов монополии Alibaba в e-commerce.

В отличие от многих технологических гигантов, Pingduoduo не была дочерним предприятием другой крупной корпорации. Она выросла и заняла своё место на рынке благодаря спросу на коллективные покупки товаров [11].

Российский финтех-сектор развивался особым путем, во многом обусловленным спецификой становления банковской системы. Период 1990-х годов ознаменовался активной цифровизацией банков, которым приходилось выстраивать инфраструктуру практически с «чистого листа».

Первый этап развития характеризовался появлением первых платежных сервисов (QIWI, CyberPlat и «Яндекс.Деньги»). Далее от карт для оплаты мобильной связи пользователи перешли к терминалам и электронным кошелькам. Второй этап развития отрасли пришелся на развитие необанков (Рокетбанк, Ubank, Instabank) и развитием онлайн-кредитования через микрофинансовые организации. Третий этап финтеха связан с формированием масштабных экосистем крупнейшими банками (Сбербанк, ВТБ) и интеграцией финансовых сервисов в мессенджеры. Данная тенденция способствовала возникновению нового поколения компаний, использующих социальные медиа и технологии искусственного интеллекта для взаимодействия с клиентами [6].

Основная идея российской финансовой модели строится на эффекте экономии от масштаба и концентрации капитала в руках крупнейших игроков рынка. В банковском секторе этот подход демонстрирует особую эффективность, чему способствуют следующие факторы:

1) Низкая вовлеченность потребителей. В 2000-2010 гг. клиенты редко проявляли избирательность при выборе финансовых организаций. Даже на фоне активного развития банковских продуктов, таких как депозиты и безналичные платежи, эти услуги воспринимались как стандартный минимум, не требующий глубокого анализа альтернатив.

2) Активная позиция финансовых организаций. Российские банки и платежные системы активно продвигают комплексные продукты, предлагая клиентам готовые решения вместо отдельных услуг.

3) Особенности рыночной структуры. Благодаря доминирующему положению России в регионе и монополизации банковского сектора на внутреннем и частично внешнем рынках, основные ресурсы сосредоточились в крупнейших финансовых институтах.

4) Стабильно высокая доходность. В таких направлениях, как безналичные платежи и депозитные операции, российские банки демонстрируют обороты, сопоставимые с ведущими мировыми игроками.

Итогом стало то, что основная доля финансовых услуг в России по-прежнему предоставляется ограниченным числом крупных банков. При этом иностранные глобальные бигтех компании представлены слабо, а ведущие российские IT-компании, такие как Яндекс и Mail Group, ориентированы преимущественно на отечественный рынок и не стремятся к масштабной международной экспансии.

Российская модель финансовых инноваций предполагает, что банки расширяют спектр своих услуг, выходя за рамки финансового сектора. Сбербанк, как ведущий пример, создает экосистему, объединяющую потребителей, компании и регуляторные органы для удовлетворения разнообразных потребностей клиентов. Стратегия Сбербанка включает как самостоятельную разработку продуктов, так и приобретение стартапов и команд разработчиков. На рисунке 3 представлена доля небанковских услуг в портфелях российских банков [1].

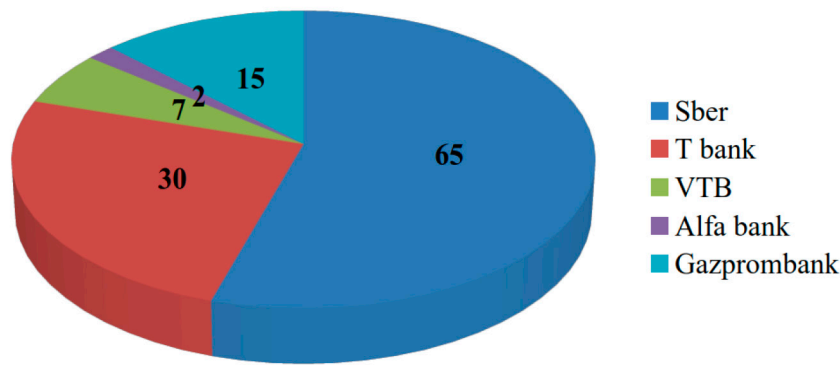


Рис. 3. Доля небанковских услуг от общего количества услуг в портфелях банков, %

In 2021, the United States would have ranked in the top one-third of Europe for all of the performance indicators we evaluated.

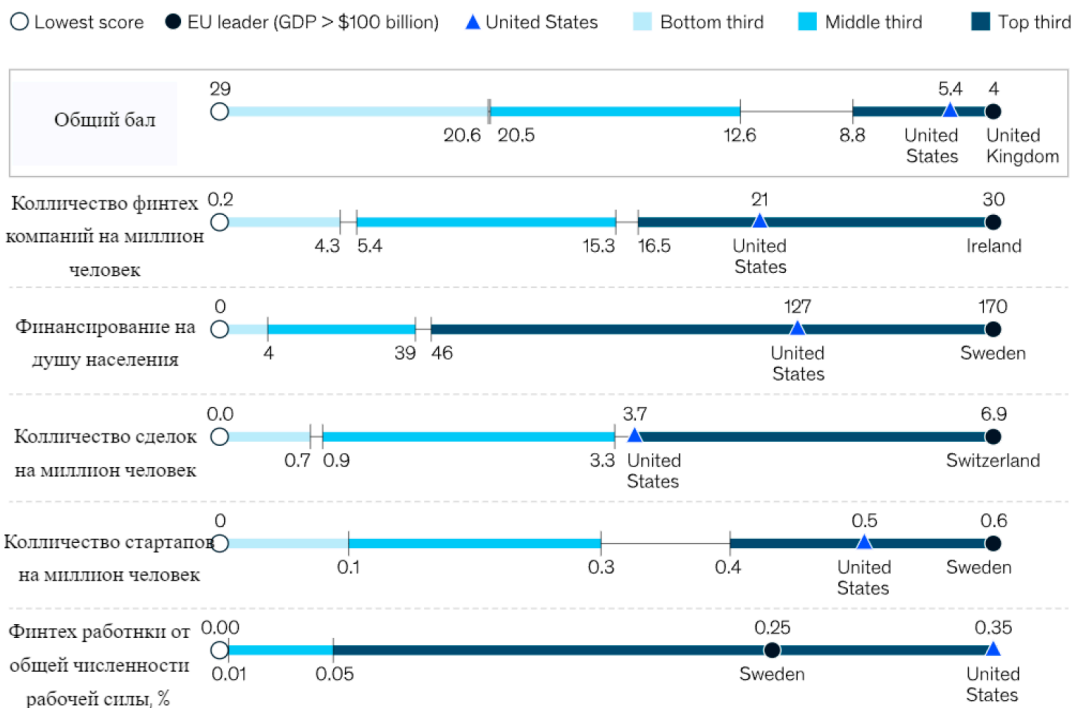


Рис. 4. Сравнение европейской и американской моделей

В отличие от других рынков, европейская экосистема финтеха строится на трех ключевых игроках: клиентах, регуляторах и стартапах. Здесь регуляторы не просто устанавливают правила, а создают условия для развития — например, упрощают доступ начинающих компаний к финансовой инфраструктуре. Что позволяет небольшим инновационным проектам быстро внедрять новые сервисы, предлагая клиентам современные и удобные решения.

В Европе финансовый рынок превратился в гибкую экосистему, где традиционные институты и финтех-стартапы не конкурируют, а дополняют друг друга. Банки предоставляют базовые услуги, а технологические компании создают удобные надстройки, позволяя клиентам собирать финансовые решения под свои нужды — как конструктор.

Столь гибкий и клиентоориентированный формат имеет обратную сторону: потребителям приходится вникать в особенности работы финтех-решений, что невозможно без финансовой грамотности и открытости к цифровым преобразованиям.

В результате европейский рынок финансовых услуг трансформировался в динамичную среду, где клиент занимает центральное положение. Финансовые решения становятся более гибкими и прозрачными, но одновременно возрастает ответственность потребителей за принимаемые решения. Эта модель демонстрирует, как технологические инновации могут менять традиционные отрасли, сохраняя баланс между свободой выбора и защитой интересов всех участников рынка.

Шесть наиболее востребованных неопанков Европы (N26, Revolut, Monzo, Tandem Bank, Atom Bank и Starling Bank) привлекли совокупные инвестиции свыше 2 млрд. долларов, а общее число их клиентов превысило 70 миллионов человек. На рисунке 4 представлено сравнение европейской и американской моделей по данным Europe's fintech opportunity – McKinsey [10].

Финтех-сервисы прочно вошли в структуру современного финансового сектора, трансформируя традиционные подходы к банковскому обслуживанию. При формировании экосистемной стратегии кредитным организациям крайне важно проводить тщательный анализ своих конкурентных преимуществ, особенностей клиентской базы и актуальных рыночных запросов.

Финансовые рынки в разных странах демонстрируют уникальный путь развития цифровых финансовых технологий, обусловленный историческими, экономическими и регуляторными факторами. При этом в реальности не существует изолированных моделей, а наблюдается взаимопроникновение различных подходов, создающих гибридные формы финтех-развития. Это требует от банков гибкости и способности комбинировать лучшие практики с учетом региональной специфики.

В таблице 1 нами представлен сравнительный анализ различных банковских моделей в разных странах.

Таблица 1

Сравнение российских и зарубежных банков, формирующих банковские экосистемы

Экосистема	Год основания	Количество активных пользователей за 2023 г.	Выручка, 2023 г., млрд. долл. США	Самый прибыльный сектор
Alibaba (КНР)	1999 г.	1,31 млрд. чел.	126,5	Электронная торговля
Tencent (КНР)	1998 г.	1,34 млрд. чел.	86	Сегмент финтеха и сервисов для бизнеса
Amazon (США)	1994 г.	310 млн. чел.	574,8	Онлайн-продажи товаров и цифрового контента
Google (США)	1998 г.	3,21 млрд. чел.	307,4	Рекламные услуги
Revolut (Великобритания)	2015 г.	45 млн. чел.	2,2	Карты и межбанковские комиссии
Monzo (Великобритания)	2015 г.	9,7 млн. чел.	0,43	Межбанковские комиссии и подписки
Сбер (Россия)	1991 г.	108,5 млн. чел.	16,6	Процентные доходы
Т-Банк (Россия)	2006 г.	40,4 млн. чел.	5,4	Процентные доходы

Выводы

Таким образом, проведенный теоретико-методологический анализ моделей развития банковских экосистем позволяет сделать следующие выводы. Как правило, основные составляющие доходов традиционного банка — это процентные и комиссионные доходы. В российских банках, несмотря на активное развитие нефинансовых сервисов в экосистемах, основным источником доходов продолжают оставаться процентные доходы, как и у представителей классического банкинга.

Европейские банки имеют большую долю комиссионных доходов по сравнению с банками России. Например, для Monzo соотношение чистого комиссионного и чистого процентного доходов за 2018 г. составляет 911 %, что превышает максимальный показатель среди российских неопанков [10].

В американско-китайской модели финансовые услуги не являются основным источником доходов, в основном они зарабатывают за счет рекламных услуг и онлайн-продаж.

В американско-китайской модели доминируют технологические компании, в российской модели основными драйверами остаются традиционные финансовые институты. В основе модели лежит идея об увеличении отдачи от масштаба и концентрации ресурсов у ведущих участников рынка, особенно ярко проявляются преимущества экономии от масштаба в банковской сфере. В Европе, благодаря регуляторным инновациям, появился открытый банкинг и стали активно развиваться стартапы.

Каждая модель имеет свои отличительные характеристики и особенности, вместе с тем ни одна из моделей не может существовать без развития цифровых сервисов и технологий, без сетевого партнерства в рамках платформенной экономики. В связи с открытостью мировых финансовых рынков и потоков в настоящее время сложно выделить чистые бизнес-модели экосистем, происходит их синтез и адаптация под запросы и требования территории.

Дальнейшего исследования требуют вопросы оценки влияния деятельности банковских экосистем на развитие финансового рынка в разных странах.

Литература

1. Пригода Л.В., Аликаева М.В., Чекеревац З. Банковские экосистемы и маркетплейсы: тенденции цифровизации // Новые технологии. 2020 г. Т. 16. № 6. С. 132-138.
2. Швецова А.В., Лопаткова Я.А. Сравнительная характеристика банковских экосистем Российской Федерации и зарубежных стран // Весенние дни науки: сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г.). Екатеринбург: УрФУ, 2022. С. 216-221.
3. Бигтех — всему голова. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/bigtekhn-vsemu-golova/> (дата обращения: 05.05.2025).
4. Битва экосистем: чему стоит поучиться «Сберу», «Яндексу» и Mail.ru у китайских IT-гигантов. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/436417-bitva-ekosistem-chemu-stoit-pouchitsya-sberu-yandeksu-i-mailru-u-kitayskih-it> (дата обращения: 03.05.2025).
5. Китайский подход. Чем опыт восточного соседа в создании экосистем может помочь российским компаниям. [Электронный ресурс]. URL: <https://sber.pro/publication/kitaiskii-podkhod-chem-opyt-vostochnogo-soseda-v-sozdanii-ekosistem-mozhet-pomoch-rossiiskim-kompaniiam/> (дата обращения: 05.05.2025).
6. Финтех в России: история, проблемы и перспективы. [Электронный ресурс]. URL: <https://business.talkbank.io/tpost/ljc4uky4a1-fintech-v-rossii-istoriya-problemi-i-pers> (дата обращения: 06.05.2025).
7. Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли. [Электронный ресурс]. URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_transformation_of_financial_services_Resume_2019-11_ru.pdf (дата обращения: 05.05.2025).
8. Цифровые финансовые экосистемы. [Электронный ресурс]. URL: https://asros.ru/upload/iblock/4c5/19421_katrich.pdf (дата обращения: 03.05.2025).
9. Экосистемы: подходы к регулированию. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 05.05.2025).
10. Europe's fintech opportunity | McKinsey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/europes-fintech-opportunity> (дата обращения: 07.05.2025).
11. Market capitalization of Pinduoduo (PDD). [Электронный ресурс]. URL: <https://companiesmarketcap.com/pinduoduo/marketcap/> (дата обращения: 06.05.2025).