

УДК 337

ИННОВАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ: МОДЕЛИ BNPL, КООПЕРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ И ЦИФРОВОЕ ФАКТОРИНГОВАНИЕ

М.А. Залилова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, email: NBrovkina@fa.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу современных направлений развития корпоративного банковского бизнеса, связанных с внедрением инновационных моделей обслуживания клиентов. Особое внимание уделено трем динамично развивающимся формам: B2B-BNPL-рассрочкам, кооперативным финансам и цифровому факторингованию. Проведен анализ их преимуществ, рисков и степени интеграции в практику российских банков. Показано, что данные модели формируют альтернативную инфраструктуру корпоративного кредитования, обеспечивая бизнесу гибкость расчетов, доступ к капиталу и снижение транзакционных издержек. Сделан вывод о том, что цифровой факторинг является наиболее зрелым инструментом, демонстрирующим устойчивый рост, тогда как BNPL и кооперативные финансы находятся на этапе становления, но обладают высоким потенциалом для масштабирования. Обоснованы перспективные направления развития инновационных моделей корпоративного обслуживания — интеграция с ERP-платформами клиентов, внедрение интеллектуальных скоринговых систем и формирование гибридных партнерств банков с платформенными операторами.

Ключевые слова: корпоративный банковский бизнес, BNPL, цифровой факторинг, кооперативные финансы, инновационные модели, корпоративные клиенты, обслуживание, гибридные платформы.

INNOVATIVE FORMS OF CORPORATE CLIENT SERVICE: BNPL, COOPERATIVE FINANCE AND DIGITAL FACTORING MODELS

М.А. Zalilova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, email: NBrovkina@fa.ru

Abstract. The article explores innovative forms of corporate banking services, focusing on three rapidly developing models—B2B BNPL schemes, cooperative finance, and digital factoring. The study analyzes their structure, advantages, risks, and level of implementation within Russian commercial banks. It is shown that these models create an alternative infrastructure for corporate lending, providing businesses with flexible payment solutions, improved access to capital, and reduced transaction costs. The research highlights that digital factoring is currently the most mature and commercially effective tool, while BNPL and cooperative finance remain at the development stage but have strong growth potential. The paper identifies the main directions for further development: integration with clients' ERP platforms, the introduction of intelligent scoring systems, and the formation of hybrid partnerships between banks and platform operators. It concludes that innovative service models play a strategic role in enhancing the competitiveness of corporate banking and ensuring the sustainability of the financial sector.

Keywords: corporate banking, BNPL, digital factoring, cooperative finance, innovation models, corporate clients, service, hybrid platforms.

Дата поступления статьи в редакцию: 13.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 17.11.2025

Введение

В условиях растущей неопределенности и конкуренции в корпоративном банковском сегменте востребованными становятся новые модели обслуживания и кредитования, выходящие за рамки классических решений. Одним из таких направлений является формат «купил сейчас — заплати позже» (BNPL), который, хотя и зародился в розничном финансировании, начинает активно проникать и в сферу B2B-кредитования. Согласно исследованию на российском рынке, объем BNPL-услуг в 2023 году был оценен в 3,06 млрд долл, и прогнозируется рост до 29,19 млрд долл к 2030 году (среднегодовой темп роста около 31,8%) [12], что свидетельствует о значительном потенциале данной модели. Наряду с тем цифровой лизинг, кооперативные финансовые платформы и цифровой факторинг все чаще рассматриваются банками как инструменты расширения продуктовой линейки и укрепления взаимоотношений с корпоративными клиентами.

Взаимоотношения банков с корпоративными клиентами традиционно строились на основе линейного кредитного обслуживания: предоставление лимита, мониторинг риска, регулярное обслуживание. Однако в современных условиях корпоративные клиенты ожидают более гибких, интегрированных и технологичных решений: оплату по факту, переводы без задержек, участие в финансовых экосистемах. Модели BNPL, кооперативного финансирования и цифрового факторинга представляют собой эволюцию классического банковского предложения и дают возможность бизнесу оптимизировать оборотный капитал, усилить цепочки поставок и снизить затраты на обслуживание. Вместе с тем перед банками возникают значимые проблемы: необходимость адаптации процессов риска и скоринга, изменение нормативной среды и управление специфическими рисками новых моделей.

Цель исследования

Цель исследования — выявление особенностей и перспектив внедрения инновационных форм обслуживания корпоративных клиентов через модели BNPL, кооперативного финансирования и цифрового факторинга в российском коммерческом банковском секторе.

Задачи исследования:

- рассмотреть состояние и динамику развития моделей BNPL, кооперативных финансов и цифрового факторинга в корпоративном банкинге;
- проанализировать преимущества, риски и особенности внедрения данных моделей коммерческими банками;
- определить ключевые направления и условия для успешной интеграции инновационных форм обслуживания корпоративных клиентов в банковскую деятельность.

Результаты исследования

Состояние и динамика новых моделей обслуживания корпоративных клиентов

На российском рынке кредитования корпоративных клиентов наблюдается возрастающий интерес к инновационным формам обслуживания, выходящим за рамки традиционной банковской операции «кредит + лимит». Одни из наиболее актуальных направлений — модели «покупай сейчас — плати потом» (BNPL) применительно к B2B-сегменту, цифровой факторинг и кооперативное финансирование (включая платформы совместного финансирования и кредитные кооперативы). Названные формы постепенно трансформируют структуру взаимоотношений между банком и корпоративным клиентом, расширяя спектр инструментов оборотного финансирования и оптимизации цепочек поставок.

Например, рынок BNPL-услуг в России за первое полугодие 2025 года увеличился в 2 раза и достиг объема около 300 млрд рублей, по сравнению с ~155 млрд рублей за аналогичный период 2024 года [9]. Хотя данные непосредственно по B2B-BNPL ограничены, динамика потребительского сегмента может служить индикатором расширения модели на корпоративный уровень. При этом внедрение цифрового факторинга показывает конкретные банковские результаты: так, по итогам 2024 года у Альфа-Банк портфель факторинговых продуктов достиг 588 млрд рублей, что составляет рост около 62% за год [11].

Что касается кооперативных финансов и кредитных кооперативов (КПК) как части модели совместного финансирования, наблюдается усиление регуляторного внимания: с начала 2024 года количество КПК, включенных в реестр Банк России, сократилось примерно в 5 раз в результате ужесточения требований к членству и активам [10]. Хотя данный факт отражает не столько рост, сколько очистку рынка, он одновременно указывает на переосмысление роли коопераций в финансировании бизнеса, и на тенденцию к переходу к более зрелым и регулируемым формам финансирования.

В таблице 1 представлены основные характеристики исследуемых в данной статье моделей обслуживания корпоративных клиентов.

Модель «купил сейчас — плати потом» (BNPL) изначально развивалась в розничном секторе как инструмент стимулирования продаж и повышения потребительской лояльности, однако в последние годы она активно адаптируется для B2B-рынка. В корпоративном сегменте BNPL-механизм позволяет предприятиям приобретать товары и услуги с отсрочкой платежа без классического оформления кредита или факторинга. Другими словами, банк или партнерская платформа выступает гарантом расчетов между поставщиком и покупателем, а бизнес получает возможность гибко управлять оборотным капиталом. Ключевым преимуществом B2B-BNPL является скорость принятия решений и снижение барьеров входа для малого и среднего бизнеса: проверка осуществляется по сокращенным скоринговым моделям, а лимиты формируются динамически. Для банков данная модель выгодна тем, что расширяет корпоративную клиентскую базу и увеличивает комиссионные доходы без значительного роста кредитных рисков.

Таблица 1

Сравнительная характеристика инновационных моделей обслуживания корпоративных клиентов [4]

Параметр	BNPL (B2B-рассрочка)	Кооперативные финансы / P2B	Цифровой факторинг
Сущность модели	Отсрочка платежа за товары и услуги без классического кредита	Совместное финансирование проектов участниками рынка	Финансирование дебиторской задолженности на цифровых платформах
Основная цель	Оптимизация оборотного капитала и повышение ликвидности бизнеса	Расширение доступа к капиталу, снижение зависимости от банков	Ускорение оборота средств, управление рисками поставщика
Инструменты реализации	Онлайн-платформы BNPL, скоринговые сервисы, партнерские схемы	P2B-площадки, кооперативные фонды, краудфинансирование	Электронные факторинговые платформы, API-интеграция с ERP
Роль банка	Гарант и оператор платежной схемы	Партнер, оператор платформы или инвестор	Финансовый агент, оператор платформы
Преимущества	Быстрое решение, гибкость, доступность для МСП	Расширение финансовой инклюзии, диверсификация источников	Скорость, прозрачность, автоматизация документооборота
Основные риски	Кредитный и операционный, ограниченная верификация контрагента	Недостаточная защита инвесторов, регуляторные пробелы	Риск ошибок данных, зависимость от IT-инфраструктуры
Перспективы развития	Рост B2B-BNPL и интеграция с ERP-платформами поставщиков	Развитие гибридных моделей «банк + платформа»	Стандартизация, использование ИИ и блокчейна для сделок

Кооперативные финансы представляют собой форму организации финансовых отношений, основанную на принципах взаимопомощи и коллективного капитала. В банковской практике этот механизм все чаще реализуется через платформы peer-to-peer (P2P) и peer-to-business (P2B), где участники рынка могут совместно финансировать проекты корпоративных клиентов [2]. По сути, подразумевается цифровое развитие классической идеи кредитных кооперативов, где риски и доходность распределяются между участниками. Для малого и среднего бизнеса такие платформы обеспечивают доступ к финансированию при недостаточной кредитной истории, а для банков — возможность интегрировать данные сервисы в собственные экосистемы как дополнение к традиционным продуктам. В теоретическом аспекте кооперативное финансирование усиливает финансовую инклюзию и формирует децентрализованную систему распределения капитала, но требует надежного регулирования и механизма защиты инвесторов.

Факторинг как инструмент корпоративного финансирования имеет долгую историю, но цифровая трансформация придала ему новое качество. Цифровой факторинг — это комплекс сервисов, в рамках которых процесс уступки денежного требования автоматизирован, а взаимодействие между клиентом, банком и дебитором осуществляется через электронные платформы [3]. Основным преимуществом цифрового факторинга является скорость оборота средств и прозрачность сделок: решения по финансированию принимаются на основе данных в ERP-системах, а документы подтверждаются электронной подписью. Современные платформы позволяют проводить автоматический скоринг дебитора, минимизируя риск неплатежей. Для банков цифровой факторинг стал одним из ключевых направлений роста корпоративного портфеля: он объединяет преимущества кредитования и расчетного обслуживания, обеспечивая устойчивую маржинальность при низком уровне просрочки. Однако для его масштабирования требуется стандартизация электронного документооборота и синхронизация с регуляторными требованиями.

Таким образом, состояние рынка можно охарактеризовать как переходный: с одной стороны — значительный рост объемов альтернативных форм финансирования (BNPL, факторинг), с другой — необходимость адаптации стандартов, процессов и моделей управления рисками в коммерческих банках. В корпоративной практике банки все чаще предлагают клиентам комплексные решения: не просто кредиты, а платформы, интегрированные с цепочками поставок, учитывающие взаимозависимость участников бизнеса и оптимизирующие оборотный капитал.

При этом характерно, что банки, которые активны в данных направлениях, вынуждены трансформировать свои внутренние процессы: от оценки риска и мониторинга до систем расчетов и взаимоотношений с клиентами. Например, цифровой факторинг требует высокой скорости подтверждения сделок, автоматизации документооборота и минимизации транзакционных издержек — что значительно отличается от классического корпоративного кредита. Модели B2B-BNPL предполагают более короткие сроки, адаптивные схемы погашения и, зачастую, интеграцию с ERP/CRM системами клиентов [5].

В перспективе основными драйверами развития станут следующие факторы: необходимость оптимизации оборотного капитала предприятий в условиях повышения затрат на финансирование, усиление конкуренции среди банков за корпоративных клиентов, а также рост требований к скорости и гибкости финансовых сервисов. Вместе с тем банки должны учитывать риски: кредитный (дефолты при рассрочке), операционный (автоматизация процессов), регулирующий (новые правила для «buy now pay later» и кооперативных моделей) и имиджевый (неудачи при внедрении), поскольку только при сбалансированном подходе коммерческие банки смогут превратить инновационные формы обслуживания в устойчивое конкурентное преимущество.

Анализ потенциала внедрения инновационных моделей обслуживания корпоративных клиентов в российском банковском секторе

Коммерческие банки, традиционно ориентированные на классические кредитные продукты, начинают активно осваивать новые схемы финансирования — рассрочки для бизнеса (BNPL B2B), платформенные решения совместного кредитования, цифровой факторинг и лизинг, что обусловлено двумя ключевыми факторами: ростом потребности предприятий в быстром оборотном капитале и усилением технологической инфраструктуры, позволяющей интегрировать решения банков и корпоративных клиентов в единую цифровую экосистему.

Сегмент BNPL для юридических лиц пока находится на начальной стадии развития, но его потенциал оценивается как значительный. По данным исследования RAEX-Europe, уже более 40% российских компаний малого и среднего бизнеса выражают интерес к использованию сервисов рассрочки платежей без привлечения классического кредита. В корпоративном сегменте интерес к BNPL вызван необходимостью выравнивания платежных циклов и сокращением зависимости от внешних кредитных линий. Банки, включая «Тинькофф Бизнес», «Альфа-Банк» и «МТС Банк», запустили пилотные продукты B2B-BNPL, интегрированные с платежными и бухгалтерскими системами клиентов.

Что касается факторинга, в 2024 году общий объем рынка превысил 6,4 трлн рублей, из которых более 70% операций приходилось на цифровые каналы. Лидирующие позиции занимают Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк и Совкомбанк. Основными драйверами роста являются: переход крупных корпоративных клиентов на электронный документооборот, сокращение срока финансирования до 1–2 дней и развитие интеграции факторинговых платформ с ERP-системами предприятий. Цифровой формат позволяет банкам не только снизить операционные издержки, но и повысить прозрачность сделок, что особенно важно в условиях растущих требований к комплаенсу и управлению рисками [6].

Более того, в сегменте кооперативного и совместного финансирования в последние годы наблюдается институционализация процесса. Появление специализированных краудфинансовых платформ, таких как «Поток» (проект Сбербанка) и «Альфа-Поток», демонстрирует переход от стихийных форм краудлендинга к структурированным, регулируемым решениям.

Сопоставительный анализ показывает, что среди трех рассмотренных моделей наибольшую зрелость и коммерческую результативность в России демонстрирует цифровой факторинг, в то время как BNPL и кооперативные финансы обладают значительным, но пока нереализованным потенциалом. Ключевыми барьерами их развития остаются: ограниченная правовая база (для BNPL отсутствие единого регулирования рассрочек для юридических лиц; для кооперативных платформ — необходимость усиления требований к капиталу и защите инвесторов), недостаточный уровень цифровой зрелости корпоративных клиентов, а также низкая готовность банков к быстрой интеграции таких решений в свои ИТ-системы.

Перспективы развития и направления совершенствования инновационных моделей обслуживания корпоративных клиентов

Перспективы дальнейшего развития инновационных форм обслуживания корпоративных клиентов в значительной степени определяются трансформацией потребностей бизнеса и изменением стратегий самих банков. Компании все чаще ориентируются на инструменты, обеспечивающие гибкость расчетов, оперативный доступ к финансированию и прозрачность взаимодействия, в связи с чем модели BNPL, цифрового факторинга и кооперативных финансов становятся важными элементами новой архитектуры корпоративного банкинга — их развитие тесно связано с внедрением цифровых платформ, аналитических сервисов и автоматизированных решений, которые позволяют адаптировать банковские продукты под индивидуальные финансовые циклы предприятий.

Среди ключевых направлений совершенствования данных моделей можно выделить интеграцию с корпоративными ИТ-системами и ERP-платформами клиентов. Банки стремятся к созданию сервисов,

которые не требуют отдельного обращения за финансированием (операции по рассрочке, факторингу или совместному инвестированию могут запускаться непосредственно из системы управления закупками, бухгалтерии или CRM клиента). Такая модель «невидимого финансирования» (embedded finance) уже активно развивается в Европе и начинает находить применение в России и обеспечивает не только рост объемов операций, но и повышение прозрачности, так как банк получает доступ к актуальным данным о платежах, запасах и контрагентах клиента.

Перспективным направлением является и интеллектуализация финансовых решений. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволит создавать персонализированные лимиты и тарифы, адаптированные под поведение корпоративного клиента, что в случае BNPL и факторинговых продуктах открывает возможности динамического ценообразования и снижения кредитных рисков за счет прогнозирования дефолтов по историческим данным. Аналитические модели, интегрированные в процесс обслуживания, способны не только ускорить одобрение заявки, но и повысить точность оценки финансового состояния предприятия.

Не менее важным направлением остается создание гибридных моделей взаимодействия банков и платформенных операторов. Опыт российских банков показывает, что устойчивый эффект достигается тогда, когда банк не просто инвестирует в финтех-платформу, а становится ее стратегическим партнером, обеспечивая фондирование, риск-менеджмент и юридическую инфраструктуру, что в перспективе приведет к формированию экосистемного подхода: банки, факторинговые компании, инвестиционные платформы и технологические провайдеры будут объединены в единые цепочки, обеспечивающие полный цикл обслуживания клиента от финансирования до аналитики и расчетов.

Особое внимание в ближайшие годы потребует уделить нормативно-правовому обеспечению новых моделей. В настоящее время регулирование B2B-BNPL и кооперативных платформ остается фрагментарным, что ограничивает масштабирование этих инструментов. Создание единых стандартов раскрытия информации, критериев оценки кредитных рисков и правил защиты инвесторов позволит снизить барьеры для банков и повысить доверие бизнеса к инновационным продуктам. Банк России уже рассматривает возможность разработки рекомендаций по регулированию рассрочек для юридических лиц и обновлению требований к операторам инвестиционных платформ.

Можно заключить, что в ближайшие годы развитие инновационных моделей обслуживания корпоративных клиентов будет происходить в направлении гибридизации, интеллектуализации и интеграции. Гибридизация обеспечит объединение традиционных банковских инструментов и альтернативных платформенных сервисов. Интеллектуализация позволит использовать аналитику данных и ИИ для точного управления рисками и клиентским опытом. Интеграция с корпоративными системами приведет к формированию нового формата корпоративного банкинга, основанного на принципах «финансирования по требованию» и прозрачного управления ликвидностью.

Выводы

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод о том, что российский корпоративный банковский сектор вступает в фазу перехода от традиционных форм кредитования к инновационным моделям обслуживания, способным обеспечить гибкость, скорость и персонализацию финансовых решений. Наиболее заметные направления этой трансформации связаны с развитием B2B-BNPL-механизмов, цифрового факторинга и кооперативного финансирования, которые формируют альтернативную инфраструктуру корпоративного рынка.

Цифровой факторинг в настоящее время является наиболее зрелым и коммерчески эффективным инструментом, демонстрирующим устойчивый рост и высокую степень интеграции в банковские процессы. Модели BNPL и кооперативных финансов, напротив, пока находятся на этапе становления, но обладают значительным потенциалом для дальнейшего развития, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса.

Дальнейшее развитие инновационных моделей корпоративного обслуживания будет определяться тремя ключевыми тенденциями: интеграцией с корпоративными ИТ-платформами клиентов, внедрением интеллектуальных систем скоринга и ценообразования, а также созданием гибридных партнерств банков с платформенными и инвестиционными операторами, что требует совершенствования нормативно-правовой базы, развития стандартов риск-менеджмента и укрепления доверия бизнеса к новым финансовым инструментам.

Научный руководитель: Н.Е. Бровкина

Литература

1. Аркадьева О.Г., Березина Н.В., Стафик Р.А. Влияние бизнес-модели коммерческого банка на организацию работы с корпоративными клиентами // Вестник Сургутского государственного университета. 2024. Т. 12. № 3. С. 8-25. DOI: 10.35266/2949-3455-2024-3-1. EDN: JEENCZ.2.
2. Гасанова М.Р. Подход к построению финансовой модели для целей планирования ресурсных продуктов корпоративного сегмента в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 5 (821). С. 1078-1106. DOI: 10.24891/fo.28.5.1078. EDN: MZCSPW.
3. Кириллова Е.Н. Финансовые инструменты управления дебиторской задолженностью в предпосылках цифровой трансформации экономики // Финансовый менеджмент. 2024. № 11-2. С. 448-454. EDN: SRTUWY.
4. Корсунова Н.Н. Формирование трансформационной модели оценки перспектив создания инновационных технологий предоставления новых банковских услуг корпоративным клиентам // В сборнике: Инновационный потенциал банковской деятельности в цифровой экономике. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2022. С. 216-222. EDN: MDMTNQ.
5. Корсунова Н.Н. Цифровая модель банковского обслуживания корпоративных клиентов // В сборнике: Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация. Материалы XVIII Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах. Отв. редакторы выпуска: А.В. Семенов, П.Н. Кравченко. Москва, 2022. С. 349-353. EDN: CXOLNK.
6. Лазарева Н.А. Инновационные банковские продукты для корпоративных клиентов // Учет. Анализ. Аудит. 2025. Т. 12. № 2. С. 52-65. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-2-52-65. EDN: GAFMIY.
7. Морозов И.П., Гнездова Ю.В. Диагностика моделей качества и доступности банковского обслуживания клиентов // Экономика и предпринимательство. 2025. № 8 (181). С. 1311-1316. DOI: 10.34925/EIP.2025.181.8.248. EDN: SPGGIR.
8. Смирнов В.Д. Особенности анализа банковских бизнес-моделей // Мировая экономика и мировые финансы. 2023. Т. 2. № 1. С. 15-21. DOI: 10.24412/2949-6454-2023-0020. EDN: QIOOSF.
9. Объем рынка BNPL-сервисов в России вырос вдвое. [Электронный ресурс]. URL: https://plusworld.ru/articles/66170/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.10.2025).
10. Тенденции на рынке кредитных потребительских кооперативов. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/microfinance/kpk/2024/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.10.2025).
11. Цифровые решения помогли Альфа-Банку занять 20% рынка факторинга в России. [Электронный ресурс]. URL: https://alfabank.ru/news/t/release/tsifrovie-resheniya-pomogli-alfa-banku-zanyat-20-rinka-faktoringa-v-rossii/?utm_source=chatgpt.com&utm_referrer=https%3a%2f%2fchatgpt.com%2f (дата обращения: 01.10.2025).
12. Russia Buy Now Pay Later (BNPL) Market by Channel. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nextmsc.com/report/russia-buy-now-pay-later-bnpl-market> (дата обращения: 01.10.2025).