

Банковский сектор в эпоху цифровых экосистем

Мурзина Софья Алексеевна

Студент (магистр)

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, Экономический факультет,
Саранск, Россия

E-mail: murzinasofa9@gmail.com

Современная экономика демонстрирует устойчивый тренд к формированию цифровых экосистем как доминирующей формы организации бизнеса, и банковский сектор оказался в эпицентре этого процесса. В отличие от традиционной модели, в которой банк выступает изолированным поставщиком финансовых продуктов, экосистемный подход подразумевает создание интегрированной платформы, объединяющей финансовые и нефинансовые сервисы ради максимального охвата потребностей клиента.

Для банковского сектора выделяют пять уровней развития, каждый из которых характеризуется определенной степенью цифровизации, увеличением конкуренции и повышением качества сервиса (рисунок 1).

С переходом на каждую последующую ступень усиливается конкуренция за клиента, выигрывает тот, кто обеспечивает наилучший клиентский опыт. Показатель рентабельности собственного капитала банковской системы последовательно увеличивается после второй стадии, коррелируя с ростом коэффициента цифрового опережения. В среднем при переходе на новую ступень ROE возрастает на 2,5-3,0 п.п., что подтверждает прямую связь между цифровой трансформацией и рентабельностью. Данный эффект требует крупных инвестиций в цифровую инфраструктуру, прежде всего в ИТ-системы, платформенные решения и экосистемные проекты [1].

Переход всех государств на следующий уровень развития при сохранении текущего размера капитала может повысить их совокупные доходы на 20 млрд долларов США в год. Достижение уровня экосистемного банкинга, на котором в настоящий момент находится Россия, дополнительно способно прибавить до 39 млрд долларов США ежегодно, а дальнейший переход к банкингу будущего – ещё около 42 млрд долларов США, однако ни одна страна пока не достигла этой стадии, несмотря на наиболее развитую цифровую инфраструктуру и большой потенциал у России и Китая.

Переход к «невидимому банкингу» имеет особенности: внедрение технологий на этом этапе не всегда увеличивает ROE банков, а в отдельных случаях может приводить к его снижению. Это связано с тем, что при широком проникновении ЦВЦБ в различные платежи сокращаются эквайринговые комиссии коммерческих банков. Однако эти же технологии открывают новые источники прибыли за счёт сопровождения транзакций, сервисов на базе смарт-контрактов, расчётов в реальном времени и интегрированных кросс-бординговых продуктов. В долгосрочной перспективе выгоду от роста доходов банковских систем получают в первую очередь цифровые банки и финтехи, входящие в экосистемы.

Учитывая, что в настоящий момент Россия находится на этапе экосистем, смоделируем влияния инвестиций в их развитие на финансовые результаты с помощью линейной множественной регрессионной модели на основе поквартальных данных ПАО «Сбербанк» за период 2023-2025 гг., как крупнейшего банка, который последовательно развивает небанковской бизнес-блок вокруг единой платформы.

В качестве зависимой переменной выбран чистый комиссионный доход (Y), который наиболее чувствителен к расширению нефинансовых сервисов и партнёрств. Ключевыми

факторами выступают количество активных ежемесячных пользователей платформы (X_1) и доля доходов от непрофильных видов деятельности в структуре общей выручки (X_2):

$$Y = - 310,412 + 7,195 \cdot X_1 - 1,489 \cdot X_2 + \epsilon.$$

Положительный коэффициент при MAU свидетельствует о том, что рост цифровой аудитории напрямую поддерживает увеличение чистого комиссионного дохода, подтверждая эффект кросс-продаж и повторного использования сервисов через экосистему.

В то же время отрицательный коэффициент при доле непрофильных доходов указывает на то, что рост их относительной значимости в структуре выручки сопровождался снижением доли и темпов роста ЧКД. Это связано с тем, что чрезмерные инвестиции в непрофильные бизнесы привели к росту их убытков и выручки, но не столько к увеличению комиссионных доходов, сколько к расширению экосистемной платформы. В 2025 году темпы прироста чистого комиссионного дохода снизились до 3-5 %, при этом общая выручка и роль экосистемы продолжили расти, что подтверждает смещение структуры доходов в сторону небанковских сервисов.

Источники и литература

- 1) Ивановский И., Ангаров Д., Болотских М., Панфилов С., Строганов А., Копылов Д. Игра на опережение: на пути к банкингу будущего // Яков и Партнёры. М, 2024. С. 23-27.
- 2) Савчина О. В., Медина Г. В. К., Цифровая трансформация банковского сектора в современных условиях // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. М., 2023.
- 3) Семенова Н. Н., Мурзина С. А. Влияние цифровых технологий на развитие банковских экосистем // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Приоритеты устойчивого развития российской экономики в условиях внешних и внутренних вызовов». 26 ноября 2025 г. Саратов, 2025.
- 4) Центральный банк Российской Федерации: <https://www.cbr.ru>.

Иллюстрации



Рис. : Уровни развития банковских систем