

Особенности бизнес-модели небанков и ее перспективы

Озерова Дарья Андреевна,

студент, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
E-mail: oda2408@rambler.ru

Чичуленков Денис Андреевич,

к.э.н., доцент Департамента банковского дела и монетарного
регулирования, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
E-mail: dchichulenkov@fa.ru

Внедрение цифровых технологий в финансовой сфере и спрос клиентов удобное и круглосуточное обслуживание привели к появлению небанков. Целью исследования является обоснование особенностей и перспектив их бизнес-модели. Лишь несколько из наиболее дорогих «цифровых банков» являются прибыльными. Анализ показал, что процентные и комиссионные доходы, административно-управленческие расходы небанков превышают медианные среднероссийские значения. Проблема в больших затратах на заработную плату, маркетинг, развитие информационных технологий. Другими ограничителями для распространения бизнес-модели небанка являются острая конкуренция с традиционными банками и неготовность потребителей полностью доверять банкам без сети отделений. Факторами успеха небанков являются правильный выбор направлений инвестиций, контроль расходов, активный цифровой маркетинг, формирование источников комиссионного дохода. Выявленные барьеры не позволяют бизнес-модели небанков стать доминирующей.

Ключевые слова: небанки, цифровые банки, бизнес-модель, перспективы.

Стремительные изменения в современном мире подталкивают бизнес к постоянному развитию и приспособлению к новым более сложным и комплексным условиям. На сегодняшний день трансформация происходит во всех отраслях экономики, в частности в банковской. Активное использование цифровых технологий на рынке банковских услуг способствует появлению новых игроков, активно использующих каналы дистанционного обслуживания в процессе осуществления операционной деятельности.

Одним из последствий интенсивного внедрения цифровых технологий в финансовой сфере стало появление небанков, которые предлагают банковские услуги в онлайн-режиме без собственной сети отделений. Их первые успехи (рост выручки и численности клиентов) сменились разочарованием (убытки и падение рыночной капитализации). Такими неудачными финтех-стартапами стали британские Monzo и Revolut, немецкий N26. На протяжении ряда лет остаются убыточными такие лицензированные небанки, как Atom Bank Plc (Великобритания), Banco C6 SA (Бразилия). При этом есть примеры прибыльных небанков в России (АО «Тинькофф Банк» и АО КБ «Модульбанк») и за рубежом (Oaknorth Bank Plc в Великобритании).

Цель и методы

Целью исследования является выявление ключевых факторов успеха бизнес-модели небанков и оценка ее перспектив. Для ответа на поставленный вопрос был проведен сравнительный анализ финансовых показателей небанков. Были использованы результаты экспертного опроса по вопросу доверия на российском финансовом рынке. В работе были использованы общенаучные и прикладные методы исследований экономического характера, в частности метод сравнения и сопоставления, синтез и анализ, индукция и дедукция, статистические методы и другой научный аппарат.

Эмпирической основой исследования послужили база данных BankFocus (финансовые показатели и отчетность небанков, преимущественно зарубежных), платформа Statista (рыночные и некоторые финансовые показатели небанков, результаты социологических исследований), портал банковского аналитика analizbankov.ru (финансовые показатели и отчетность российских небанков).

С помощью портала банковского аналитика были получены показатели по всем российским банкам на отчетную дату и по двум российским небанкам: АО «Тинькофф Банк» и АО КБ «Модульбанк». Для анализа был выбран временной интервал с 2017 по 2021 г., коэффициенты рас-

считывались на 1 января каждого года. В качестве меры средних значений финансовых показателей по России было решено использовать медиану. Выбор обусловлен следующими обстоятельствами. Российская банковская система довольно концентрирована. Несколько крупнейших банков занимают доминирующее положение по объему активов. Следовательно, именно их значения по сути и будут определять среднероссийский уровень в случае использования средней взвешенной. Значения показателей сотен оставшихся банков практически не повлияют на среднее. Использование медианы позволит решить эту проблему и показать более справедливое среднее значение по всему банковскому сектору.

Сравнение финансовых показателей проводилось только между лицензированными необанками. Добавление в сравнительный анализ показателей финтех-стартапов, не являющихся кредитными организациями, не представляется возможным из-за различий в составе и структуре их финансовых отчетностей.

В настоящее время банковский сектор, как и другие отрасли экономики, активно идет по пути цифровизации: внедряются технологии искусственного интеллекта, создаются роботизирован-

ные чат-боты, активно применяются методы дистанционной идентификации. Кроме того, на рынке банковских услуг, несмотря на ужесточение политики центральных банков различных стран в области достаточности капитала и ликвидности коммерческих банков, с каждым годом усиливается конкуренция [1].

Насколько известно авторам, ни зарубежное, ни российское законодательство не содержит понятие «необанк», однако экономистами принято понимать под ним денежно-кредитный институт, обслуживающий клиентов только по каналам дистанционного банковского обслуживания (далее – ДБО) без собственной сети физических офисов. Взаимодействие с клиентами осуществляется с помощью веб-сайта, интернет-банка, мобильного приложения, телефонной связи.

Важно отличать полноценные независимые необанки как от коммерческих банков с физическими офисами, обслуживающих клиентов по каналам ДБО, так и от обычных финтех компаний, прибегающих к услугам стороннего банка-партнера или материнского банка.

Сравнение возможных вариантов организации деловой практики «цифрового банка» представлено в табл. 1.

Таблица 1. Варианты бизнес-модели «цифровых банков»

	Продукт, маркетинг, продажи	Каналы	Бэк-офис	Лицензия	Пример
№ 1	Своими силами	Своими силами	Своими силами	Собственная	Тинькофф Fidor bank (Германия)
№ 2	Своими силами	Своими силами	Своими силами	Лицензия родительского банка	Talk банк Hello bank (Франция)
№ 3	Своими силами	Своими силами	Совмещают с родительским банком	Лицензия родительского банка	Точка Moven (США)
№ 4	Своими силами	Совмещают с родительским банком	Совмещают с родительским банком	Лицензия родительского банка	Просто Банк FRANK (Сингапур)

Источник: составлено авторами на основе [3], [6].

Во-первых, если банк оказывает услугу по каналам ДБО, то его еще нельзя назвать необанком. Сегодня для всех участников банковского рынка характерна цифровая трансформация, сопровождающаяся автоматизацией процессов и оказанием услуг в удаленном режиме. Соответственно, в целях поддержания конкурентоспособности банки переводят часть услуг в онлайн-режим для быстрого и комфортного обслуживания клиентов. Необанки характеризуются оказанием услуг исключительно по каналам ДБО ввиду отсутствия у них физических офисов.

Во-вторых, критерием необанков является наличие собственной банковской лицензии. Именно это отличает их от дочерних структур уже существующих банков, оказывающих банковские услуги клиентам через материнский банк, но под своим брендом, или финтех-стартапов, прибегающим к лицензиям сторонних банков-партнеров для сокращения собственных издержек. После получе-

ния лицензии деятельность необанков (вариант № 1 в табл. 1) строго регулируется законом, у них возникают обязательства перед клиентами по сохранению денежных средств, обеспечению банковской тайны и т.д.

Обзор литературы

Результаты изучения деятельности необанков и «цифровых банков» со схожими бизнес-моделями нашли свое отражение в академической литературе.

В своей работе Н.В. Попов [6] изучал функционирование необанков в России. По его мнению, они не изменили существующую структуру рынка. Большинство необанков ориентировано на конкретную нишу (в основном работа с физическими лицами, малым и средним бизнесом). Автор пришел к выводу о том, что необанки смогут заменить ряд традиционных, не сумевших приспособиться к новой цифровой экономике.

В своей работе Г.В. Семеко [7] делает важное уточнение, что в России необанки и цифровые банки в виде финтех-стартапов не смогут конкурировать с традиционными кредитными организациями. Дело в том, что финтех-стартапы создаются скорее для сотрудничества с крупными игроками отрасли, а не ради конкуренции. Такая тенденция сформировалась из-за недостатка инвестиций в развитие финтех-стартапов, что не позволяет им вырастать до полноценных кредитных институтов. Кроме того, традиционные банки сами неплохо адаптируются к изменяющимся условиям и дают клиентам возможность получать почти все услуги по каналам ДБО в круглосуточном режиме.

Отметим работы А.Ф. Лещинской и А.М. Скорохода [2], А.В. Матюшина и коллег [5]. В них приводится прогноз увеличения пользователей необанков к 2024 году до 98 миллионов человек, а также предполагается увеличение глобального рынка «цифровых банков» до 333,4 млрд долларов. Ученые выражают мнение о том, что «цифровые банки» в перспективе попытаются освоить новый канал обслуживания клиентов через программы для мгновенного обмена текстовыми сообщениями, аудиозаписями, фотографиями и другими мультимедиа (т.н. «мессенджеры»). Это позволит обслуживать клиентов без необходимости установки специального приложения «мобильный банк». Кроме того, в указанных публикациях выявляется продуктовая специализация «цифровых банков».

В статье С.С. Матвеевского и А.В. Бердышева [4] авторы делают особый акцент на значении экосистемности в банках, а также выражают мнение о том, что появление необанков усилило конкуренцию на рынке, не отрицая при этом возможностей поглощения традиционным банком финтех-стартапа, и наоборот, рассматривая примеры как из российской, так и из международной практики.

Среди зарубежных работ можно выделить исследование Л. Ченгминга (L. Chengming) и коллег [8], которые органично дополняют тему, так как рассматривают применение финансовых технологий в деятельности кредитных институтов. Ученые акцентируют внимание на важности применения цифровых финансовых инноваций, которые способствуют повышению уровня устойчивости банков и росту их доходов, что было особенно заметно во время пандемии Covid-19. Тем не менее отмеча-

ется, что финтех-фирмы не смогут заменить банки, так как любое технологическое преимущество не является устойчивым в долгосрочной перспективе, а внедрение новых технологий в отрасли происходит очень быстро.

В работе В. Муринде (V. Murinde) и коллег [10] рассматриваются финтех инновации на микроуровне в рамках банковской отрасли Китая. Главным выводом стала обратная зависимость уровня риска коммерческого банка от степени внедрения в нем инноваций, причем снижение риска происходит за счет двух факторов: увеличения операционного дохода и коэффициента достаточности капитала. Также было замечено, что внедрение финтех инноваций оказывает более выраженное влияние на снижение риска в более крупных банках.

В работах Ж. Нела и К. Бошоффа (J. Nel, C. Boshoff) [9] и У. Филотто (U. Filotto) и коллег [11] исследуется тема перехода потребителей с оффлайн на онлайн обслуживание. При этом акцент делается на том, что клиентами необанков становятся чувствительные к цене, рациональные и финансово грамотные люди. Зачастую такие клиенты действительно являются одними из самых состоятельных, однако вместе с тем они представляют меньшинство на рынке. Кроме того, важно заметить, что онлайн банкинг закрывает финансовые потребности клиента, но не удовлетворяет эмоциональные, так как состоятельные клиенты требуют к себе персонального отношения, а финансово неграмотные люди чувствуют свою скованность перед мобильным приложением вместо живого консультанта. Это свидетельствует о наличии барьеров для дальнейшего развития бизнес-модели необанков.

В дополнение приводится доказательство сопротивляемости клиентов традиционных банков инновациям и их нежелание (и даже решительный протест) переходить на исключительно онлайн формат.

Зарубежный опыт

В рамках прикладной части исследования мы провели сравнительный анализ основных рыночных и финансовых показателей «цифровых банков» и в особенности полноценных лицензированных необанков. Он показал, что большинство крупнейших финтех-стартапов и необанков являются убыточными (табл. 2).

Таблица 2. Крупнейшие независимые «цифровые банки» мира по рыночной стоимости, млрд долларов США

№ по стоимости	Наименование	Рыночная стоимость, 2021	Лицензия	Последний доступный отчетный год	Валюта	Активы на конец года	Чистая прибыль за год
1	Nubank (Brazil)	45,0	Да	2020	млн \$	4 867	-22
4	Tinkoff Bank (Russia)	21,0	Да	2020	млн \$	11 434	460
8	OakNorth (UK)	5,0	Да	2021	млн £	3 570	100
9	Monzo (UK)	4,5	Да	2021	млн £	5 218	-119
11	Varo (U.S.)	2,5	Да	2022	млн \$	436	-237

№ по стоимости	Наименование	Рыночная стоимость, 2021	Лицензия	Последний доступный отчетный год	Валюта	Активы на конец года	Чистая прибыль за год
14	C6 Bank (Brazil)	2,3	Да	2020	млн \$	1 874	-101
16	Starling Bank (UK)	1,9	Да	2021	млн £	11 905	45
17	Bunq (Netherlands)	1,9	Да	2021	млн €	1 454	-13
18	Judo Bank (Australia)	1,7	Да	2022	млн \$	9 415	-6
20	Atom Bank (UK)	1,3	Да	2021	млн £	4 593	-9
2	Revolut (UK)	33,0	Нет	2022	млн £	х	-168
3	Chime (U.S.)	25,0	Нет	н/д	н/д	н/д	н/д
5	SoFi (U.S.)	12,0	Нет	2022	млн \$	х	-320
6	N26 (Germany)	9,0	Нет	2018	млн €	х	-39
7	Upgrade (U.S.)	6,0	Нет	н/д	н/д	н/д	н/д
10	Dave (U.S.)	4,0	Нет	2022	млн \$	х	-131
12	Ualá (Argentina)	2,5	Нет	н/д	н/д	н/д	н/д
13	Aspiration (U.S.)	2,3	Нет	2021	млн \$	х	-144
15	Current (U.S.)	2,2	Нет	н/д	н/д	н/д	н/д
19	Mercury (U.S.)	1,6	Нет	н/д	н/д	н/д	н/д

Источник: составлено авторами на основе [13], а также данных финансовой отчетности банков (сайты банков, база данных BankFocus, платформа Statista, сайт FDIC).

Среди 20 рассмотренных «цифровых банков» только три небанка по данным последней доступной отчетности оказались прибыльными. Это российский АО «Тинькофф Банк» и два британских кредитных института.

Анализ финансовых показателей показал, что многие известные небанки (Nubank (Бразилия), Monzo (Великобритания) и др.) и финтех-страптапы (N26 (Германия) Revolut (Великобритания)¹ и др.) последние несколько лет остаются убыточными. Только в 2021 году Бразильский Nubank смог выйти на незначительную прибыль. Это свидетельствует о наличии проблем в организации бизнес-модели.

Для выявления особенностей бизнес-моделей проведем сравнительный анализ основных деловых и финансовых показателей двух прибыльных и двух убыточных небанков (табл. 3).

Самым крупным из рассматриваемых банков по размеру активов и численности сотрудников является российский АО «Тинькофф Банк». Заметно, что банк ориентирован на высокорискованное потребительское кредитование, о чем свидетельствуют повышенный уровень чистой процентной маржи (13,4%) и размера РВПС в процентах от кредитов клиентам-брутто (16,2%). Несмотря на это банку удается достигать впечатляющих показателей рентабельности активов (ROA = 4,5%) и бухгалтерского капитала (ROE = 34,2%), которые превышают среднерыночные значения. Стоит отметить довольно высокий уровень операционной эффективности банка. Значение показателя «Расходы/Доходы» (CIR, Cost-to-Income Ratio) составляет 39,2%. Отраслевым эталоном для банков является значение ниже 50%.

¹ Revolut является британским финтех-страптапом, но несколько лет он получил банковскую лицензию в Литве, позволяющую ему функционировать в ЕС.

Таблица 3. Основные деловые и финансовые показатели выбранных небанков

	Тинькофф (Россия)	Oaknorth Bank (Великобрит.)	Monzo (Великобрит.)	Bunq (Нидерл.)
Отчетный год	2020	2021	2021	2021
Активы	\$ 11,4 млрд	£ 3,6 млрд	€ 5,2 млрд	€ 1,5 млрд
Сотрудники, чел.	24 724	107	1 879	240
Доля кредитов, % от активов	44,1%	80,8%	4,5%	64,4%
Достаточность капитала, %	13,1%	20,5%	159,1%	55,5%
% маржа	13,4%	4,9%	0,8%	0,4%
ROA, %	4,5%	3,0%	(2,7%)	(1,2%)
ROE, %	34,2%	17,3%	(30,4%)	(14,4%)
Cost-to-Income, %	39,2%	25,7%	202,7%	140,4%
Доля РВПС, % от кредитов	16,2%	1,0%	9,2%	0,3%

Примечание: по данным консолидированной отчетности.

Источник: составлено авторами на основе данных финансовой отчетности банков (сайты банков и база данных BankFocus).

Вторым успешным банком в нашей выборке является британский Oaknorth Bank. Большую часть его активов составляют кредиты клиентам (80,2%). Кредитный портфель составляют в основном кредиты на пополнение оборотных средств и инвестиционные кредиты в сегменте недвижимости (девелопмент).

Банк работает с заемщиками низкого уровня риска, о чем говорят умеренный уровень чистой процентной маржи (4,9%) и невысокий уровень

созданных резервов по потери по ссудам (всего 1%). Это способствует тому, что банк функционирует с большим запасом регуляторного капитала для покрытия рисков. Показатель достаточности совокупного регуляторного капитала (аналог российского норматива Н1.0) составляет 20,5%. Уникальность банка состоит в том, что при объеме активов 3,6 млрд фунтов среднегодовая численность сотрудников составляет всего 107 человек. Можно предположить, что часть функций выполняют «сестринские» компании в Индии и США, не входящие в периметр консолидации банка Oaknorth Bank. Их общим и контролирующим акционером является холдинговая компания OakNorth Holdings Limited (зарегистрирована на о. Джерси). Скорее всего, услуги оказываются по стоимости ниже рыночной, что нормально для взаимоотношений компаний одной группы. В результате банк показывает очень высокий уровень операционной эффективности. Значение показателя «Расходы/ Доходы» (CIR, Cost-to-Income Ratio) составляет всего 25,7%.

Переходя к не самым успешным небанкам заметим, что им свойственен низкий уровень операционной эффективности. Значение показателя CIR у британского банка Monzo составляет 202,7% (!), а нидерландского Bung – 140,4%. Это намного превышает негласный отраслевой стандарт (< 50%). Другими словами, административно-хозяйственные расходы банков превышают их стабильные чистые операционные доходы (чистый процентный доход + чистый комиссионный доход).

Особенностью банка Monzo является низкая доля кредитов в портфеле активов (всего 4,5%). Около трети активов (32%) вложена в высоконадежные, но низкодоходные облигации. Почти 60% валюты баланса представлены высоколиквидными активами, преобладающая часть которых (~ 2,9 млрд фунтов, т.е. 56% валюты баланса) сформированы депозитами «овернайт» в Банке Англии. Такую необычную структуру активов банк объясняет заботой о состоянии своей ликвидности, поскольку почти все его депозиты (2,9 млрд фунтов) привлечены на условиях «до востребования».

Все это приводит к ничтожно малой чистой процентной марже (0,8%). Комиссионный доход недостаточен для компенсации выпадающих процентных доходов. В результате расходы на содержание банка поглощают все его заработки и формируют чистый убыток, который составил в 2021 году почти 120 млн фунтов. Это около половины бухгалтерского капитала на начало 2021 г. В декабре 2021 г. банку удалось удачно выпустить акции и привлечь средства инвесторов в объеме 455 млн фунтов. В результате показатель достаточности капитала увеличился до 159,1%.

Нидерландский банк Bung обладает вполне традиционной структурой активов: кредиты клиентам (64%), остатки наличных и на счетах в центральном банке (25%). Несмотря на эту его чистая процентная маржа составляет всего 0,4%. Чистый комиссионный доход (2% от средних активов) недостаточен, чтобы компенсировать низкую мар-

жу и покрыть административно-управленческие расходы (3,4% от средних активов). В результате банк формирует чистый убыток и показывает низкий уровень операционной эффективности (CIR = 140,4%).

Для выявления факторов, определяющих рентабельность средних активов (ROA) обратимся к табл. 4, где представлена структура компонентов чистой прибыли в процентах к средним активам, т.е. другими словами структура компонентов рентабельности активов (ROA), четырех выбранных банков.

Таблица 4. Структура компонентов рентабельности активов (ROA) выбранных небанков, в процентах к средним активам

	Тинькофф (Россия)	Oaknorth Bank (Великобрит.)	Monzo (Великобрит.)	Bung (Нидерл.)
Отчетный период	2020	2021	2021	2021
Чистая процентная маржа	13,4%	4,9%	0,8%	0,4%
Чистый комиссионный доход	2,6%	0,4%	1,8%	2,0%
Админ.-управ. расходы, в т.ч.	(6,9%)	(1,4%)	(5,3%)	(3,4%)
содержание персонала	(3,0%)	(0,7%)	(2,9%)	(1,0%)
общие админ. расходы	(0,6%)	н/д	(0,2%)	(1,1%)
маркетинг	(1,4%)	н/д	(0,1%)	(0,8%)
тех. и ИТ-расходы	(0,3%)	н/д	(0,4%)	(0,3%)
выпуск, доставка карт, пр.	(0,1%)	н/д	(0,9%)	(0,2%)
прочие	(1,6%)	н/д	(0,7%)	–
Нетто-резервы по ссудам	(5,2%)	0,1%	(0,3%)	(0,2%)
Операции с фин. инструментами	1,7%	–	–	0,0%
Прочие доходы (расходы)	(0,1%)	–	0,3%	–
Налоги	(1,1%)	(1,0%)	–	0,0%
Чистая прибыль (ROA)	4,5%	3,0%	(2,7%)	(1,2%)

Источник: составлено авторами на основе данных финансовой отчетности банков (сайты банков и база данных BankFocus).

Во многом структура компонентов ROA зависит от особенностей бизнес-модели небанка. Тем не менее можно заметить, что для небанков характерны довольно большие административно-управленческие расходы (AUP). Среднеотраслевой диапазон величины AUP банков составляет ~1,5–

2%¹ от средних активов. У трех из рассмотренных нами банков это значение выше и причем значительно (3–7%).

Несмотря на расхожее мнение о низких операционных издержках небанков из-за отсутствия собственной сети отделений, им приходится нести довольно высокие расходы на персонал, рекламу и маркетинг, выпуск и доставку банковских карт, технические и ИТ-услуги. Их покрытие требует наличия стабильных источников процентного и комиссионного дохода. Как мы видим, из 10 крупнейших небанков (см. табл. 2) с этой задачей успешно справляются только 3–4 банка. Это свидетельствует о том, что создание успешного небанка или цифрового финтех-стартапа является непростой задачей для команды собственников и исполнительных руководителей.

Основными трудностями для деловой практики небанков являются значительные операционные издержки, ограниченный набор источников операционного дохода, жесткая конкуренция с традиционными банками.

Российская практика

Для более глубокого изучения источников операционного дохода и структуры затрат небанков обратимся к отчетности двух российских небанков: АО «Тинькофф Банк» и АО КБ «Модульбанк». Ниже приведены результаты сравнительного анализа структуры их доходов и расходов по сравнению со средними (медианными) показателями по России. О причинах выбора медианы в качестве меры среднего мы рассказали в разделе «Цель и методы». Источником данных послужил портал банковского аналитика (<https://analizbankov.ru/bank.php>). Расчеты проводились авторами на основе финансовой отчетности по РСБУ по соло-основе (не консолидированная).

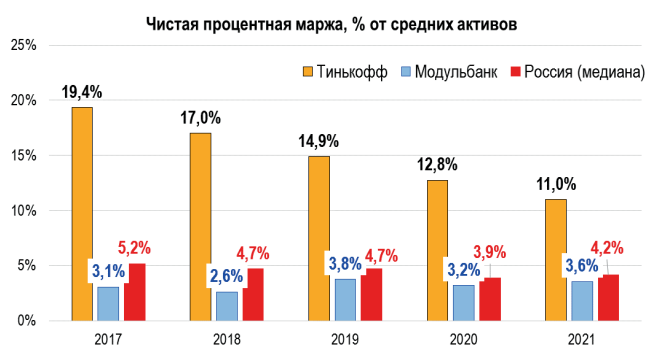


Рис. 1. Динамика чистой процентной маржи в 2017–2021 гг., в процентах от средних активов

Примечание. Средние данные по России являются медианами.

Источник: составлено авторами на основе портала банковского аналитика «analizbankov.ru». URL: <https://analizbankov.ru/bank.php>

На протяжении периода с 2017 по 2021 г. чистая процентная маржа российских банков в целом снижалась (рис. 1). Обращает на себя внимание, что

¹ Для примера средневзвешенная доля АУР у российских банков (2020) составляла 2,2% от средних активов, в американских (2020) – 1,4%.

маржа АО «Тинькофф Банк» в 2–3 раза превышает средний уровень. Это объясняется рыночной ориентацией банка на рискованном потребительском кредитовании. Высокая маржа призвана покрывать не только расходы на создание резервов и чистое списание проблемных ссуд, но и большие операционные издержки. Напротив, АО КБ «Модульбанк» специализируется на межбанковском кредитовании и кредитовании субъектов МСП. Его маржа даже немного ниже средних значений по России.

Чистые комиссионные доходы обоих российских небанков в разы превышают медианные значения по России (рис. 2).

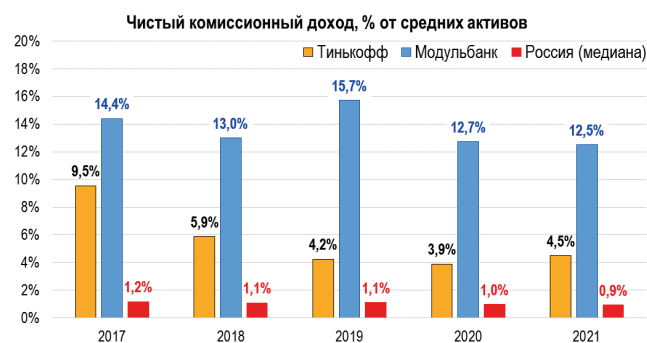


Рис. 2. Динамика чистого комиссионного дохода в 2017–2021 гг., в процентах от средних активов

Примечание. Средние данные по России являются медианами.

Источник: составлено авторами на основе портала банковского аналитика «analizbankov.ru». URL: <https://analizbankov.ru/bank.php>

Данные свидетельствуют о важном преимуществе небанков. Они способны формировать стабильные и высокие комиссионные доходы, которые во многом определяют успех бизнеса обеих кредитных организаций.

Таблица 5. Комиссионные доходы российских небанков за 2021, в процентах от средних активов

	Тинькофф	Модульбанк	Россия
Комиссионные доходы	13,2%	16,5%	1,24%
- от открытия и ведения банковских счетов	1,0%	2,6%	0,07%
- от расчетного и кассового обслуживания	6,2%	4,6%	0,31%
- от операций с валютными ценностями	0,00%	0,02%	0,02%
- от осуществления переводов денежных средств	3,5%	6,5%	0,20%
- от операций по выдаче банковских гарантий и поручительств	0,0%	2,8%	0,12%
- от оказания посреднических услуг по брокерским и аналогичным договорам	1,9%	0,0%	0,02%
- от других операций	0,6%	0,02%	0,03%

Примечание. Средние данные по России являются медианами.

Источник: составлено авторами на основе портала банковского аналитика «analizbankov.ru». URL: <https://analizbankov.ru/bank.php>

Структура комиссионного дохода (табл. 5) рассматриваемых небанков не одинакова.

У АО «Тинькофф Банк» преобладают доходы от расчетно-кассового обслуживания (6,2% от средних активов, т.е. в 20 раз больше среднего российского уровня). Как известно, он является одним из лидеров на рынке эквайринга в России. Значительную долю в его доходах от РКО формирует эквайринговая комиссия.

Наибольшая часть комиссионного дохода АО КБ «Модульбанк» приходится на доходы от переводов денежных средств.

Лидерство небанков относительно среднего уровня по России очевидно по всем статьям комиссионных доходов.

Некоторые полагают, что основным фактором успеха небанков являются более низкие административно-управленческие расходы благодаря отсутствию сети отделений. Однако это далеко не так (рис. 3).

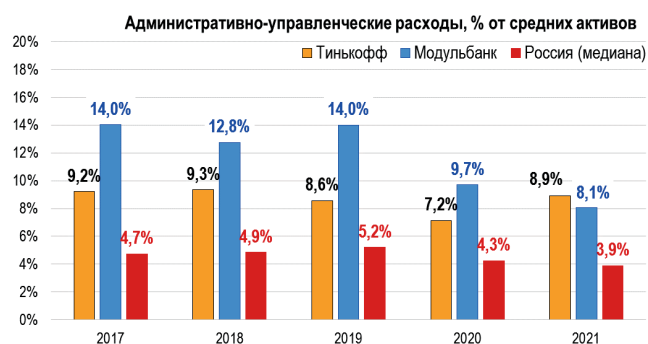


Рис. 3. Динамика административно-управленческих расходов в 2017–2021 гг., в процентах от средних активов

Примечание. Средние данные по России являются медианами.

Источник: составлено авторами на основе портала банковского аналитика «analizbankov.ru». URL: <https://analizbankov.ru/bank.php>

Как мы видим, АУР российских небанков существенно (~ в 2 раза) превышают среднероссийский уровень. Данные в табл. 6 позволят нам выявить наиболее крупные статьи операционных расходов небанков.

Таблица 6. Административно-управленческие расходы банков за 2021 г., процентов от средних активов

	Тинькофф	Модульбанк	Россия
Административные и управленческие расходы, в т.ч.	8,91%	8,09%	3,90%
Расходы по оплате труда	4,89%	3,08%	2,41%
Расходы на аудит	0,00%	0,09%	0,01%
Расходы на рекламу	1,68%	0,60%	0,02%
Арендная плата	0,03%	0,11%	0,02%
Амортизационные отчисления	0,68%	0,50%	0,52%
Другие расходы:	1,62%	3,72%	0,78%
- плата за право пользования объектами интеллектуальной деятельности	0,07%	0,45%	0,13%

	Тинькофф	Модульбанк	Россия
- услуги связи, телекоммуникационных и информационных систем	0,53%	0,28%	0,13%
- страхование	0,26%	0,33%	0,10%
- другие организационные и управленческие расходы	0,36%	2,42%	0,17%

Примечание. Средние данные по России являются медианами.

Источник: составлено авторами на основе портала банковского аналитика «analizbankov.ru». URL: <https://analizbankov.ru/bank.php>.

Интересным является тот факт, что небанки несмотря на отсутствие физических отделений, работают с высоким уровнем затрат по оплате труда.

Можно заметить, что доля расходов на рекламу в десятки раз больше среднего показателя по стране. Это говорит о том, что маркетинговые усилия являются важным фактором их успеха. Реклама выступает основным способом привлечения новых клиентов к небанкам. Расходы на услуги связи, телекоммуникационные и информационные системы в небанках также существенно выше, чем в среднем по стране. Это вполне объяснимо, учитывая характер их деятельности.

Умение управлять своими операционными издержками является важным фактором положительной рентабельности небанков.

Для оценки степени популярности бизнес-модели небанков обратимся к сведениям об объеме активов всех цифровых банков. Несмотря на рост числа клиентов цифровых банков всех типов (небанков, финтех-стартапов и др.) и объема привлекаемых ими ресурсов через выпуск акций (IPO), их совокупные активы на конец 2022 г. оценивались экспертами Reportlinker.com в 78 млрд \$¹, что составляет около 0,04% (!) от активов всех банков мира (около 180 трлн \$). Активы всех цифровых банков мира в 75 раз меньше активов единственного китайского банка ICBC (5,88 трлн \$). Очевидно, что бизнес-модель «цифрового банка» продолжает оставаться локальным явлением. Эти банки формируют определенную нишу на банковском рынке.

Экспертный опрос, выполненный Финансовым университетом в 2021 г., показал низкий уровень доверия к онлайн банковскому обслуживанию без возможности обратиться к живому специалисту в офисе. Только 3% от 457 опрошенных экспертов сообщили о том, что их доверие будет наибольшим в случае только удаленного обслуживания (рис. 4).

Такой вывод в целом корреспондирует с результатами зарубежных исследований, указанных в обзоре литературы настоящей публикации.

Вышесказанное позволяет выделить следующие барьеры, мешающие успешному развитию небанков в России и мире:

¹ Neobanking Global Market Report 2022. ReportLinker. 21.09.2022. URL: <https://finance.yahoo.com/news/neobanking-global-market-report-2022-104200252.html?guccounter=1>

- недостаточное доверие потребителей к денежно-кредитным институтам, существующим исключительно в онлайн формате;
- психологическое сопротивление некоторых домохозяйств к введению подобного рода инновационных решений в виду недостаточной компетентности и финансовой грамотности;
- сложность получения лицензии и последующие затраты на соблюдение сложного и строго банковского законодательства;
- высокие административно-управленческие издержки;
- ограниченный круг источников операционного дохода;
- высокая конкуренция с активно внедряющими инновации традиционными банками.



Рис. 4. Результаты опроса экспертов в ответе на вопрос «При какой форме обслуживания уровень Вашего доверия будет выше, % от всех респондентов»
 Источник: [14. С. 212].

Без сомнений бизнес-модель небанков обладает рядом достоинств глазах клиентов: удобство и высокая скорость обслуживания, понятный интерфейс мобильных приложений, сниженные комиссии за некоторые услуги. Их целевой аудиторией являются преимущественно молодые люди.

Однако важно упомянуть, что традиционные банки сегодня активно развивают свои дистанционные каналы обслуживания. Уровень качества интернет-банка и мобильных приложений многих кредитных институтов с собственной сетью офисов не уступают решениям от небанков. Традиционные банки не только переводят свои услуги в онлайн формат, но и выстраивают экосистемы, предлагая клиентам расширенный набор еще и не финансовых услуг в режиме «одного окна». Можно сказать, что традиционные банки сочетают в себе все перечисленные плюсы небанков и готовы предложить комбинированный вариант обслуживания (онлайн + офис).

Нельзя сказать, что у небанков нет будущего. Вероятно, цифровые банки в виде стартапов и реже небанки будут появляться в дальнейшем, однако их бизнес-модель вряд ли станет доминирующей на банковском рынке. На данный момент более вероятным кажется трансформация традиционных банков в сторону смешанной модели, совмещающей онлайн и оффлайн деятельность, что будет способствовать поддержанию их конкурен-

тоспособности на рынке. Соответственно, и небанкам для сохранения своей доли рынка придется совершенствовать технологии, оптимизировать и улучшать собственные услуги, искать новые нестандартные решения.

Порог вхождения в банковскую отрасль сегодня довольно высок. По этой причине финтех-стартапы зачастую работают в сотрудничестве с традиционными банками или даже поглощаются последними.

Безусловно, мы можем видеть примеры прибыльных небанков, являющихся довольно сильными игроками в банковском секторе (например, АО «Тинькофф Банк» в России). Однако такие ситуации скорее исключение, чем правило.

В основном небанки фокусируют свою деятельность на конкретной целевой аудитории, которая является довольно узкой. Можно с уверенностью предположить, что в перспективе нишевое положение небанков внутри банковского сектора таковым и останется, а их доля по активам на мировом банковском рынке не превысит 1% еще долгое время.

Выводы

Были выявлены ключевые характеристики небанков: наличие собственной лицензии и отсутствие физических отделений для обслуживания клиентов. Обзор литературы показал некоторые различия во взглядах на перспективы развития небанков. Российские ученые более оптимистичны в отношении небанков.

Анализ финансовых показателей крупнейших «цифровых банков» показал, что большинство из них убыточны. Несмотря на рост числа клиентов и объема привлекаемых на рынке капитала ресурсов, многие цифровые банки сталкиваются с проблемами больших операционных издержек, недостаточного числа источников операционного дохода. Многие небанки оказываются неспособными генерировать достаточный процентный и комиссионный доход для покрытия своих расходов. Обостряется конкуренция с меняющимися традиционными банками.

Более глубокий сравнительный анализ показателей двух российских небанков (АО «Тинькофф Банк» и АО КБ «Модульбанк») показал особенности их бизнес-модели: повышенный уровень чистой маржи у АО «Тинькофф Банк», высокий уровень чистого комиссионного дохода у обоих банков (в разы выше среднего уровня по России). Обе кредитные организации работают с большими операционными издержками (особенно на содержание персонала, маркетинг, работу ИТ-систем). Но формируемого ими дохода (в особенности комиссионного) достаточно для покрытия операционных издержек, создания резервов на возможные потери по ссудам и получения чистой прибыли.

Современные небанки предоставляют удобное и качественное обслуживание, помогают быстро решать вопросы за счет роботизированных помощников и общения с клиентами через чат-боты, сни-

жают комиссии для владельцев карт. Однако несмотря на существующие достоинства небанков, конкуренция в отрасли очень высокая, а быстрая адаптация традиционных банков к меняющимся условиям ставит их в более выигрышное положение относительно небанков, так как за счет создания собственных онлайн-платформ, традиционные банки предоставляют практически тот же самый сервис, что и небанки. При этом они обладают большим доверием клиентов, т.к. предлагают клиентам возможность общения с реальным работником в офисе. Это делает их привлекательнее для массового клиента.

Небанки в большинстве случаев – это скорее нишевые игроки. Они специализируются на конкретной целевой аудитории. В перспективе такое положение дел, вероятно, сохранится и небанки оставят за собой определенный и не очень большой сегмент банковского рынка. Захват небанками существенной доли рынка банковских услуг маловероятен. Безусловно возникновение новых небанков на территории России и в мире возможно, более того, Тинькофф и Модульбанк показывают, что данная модель может быть прибыльной (в отличие от иностранных Nubank, Monzo, Bung и др.). Однако создание новых лицензированных небанков и их последующий рост на рынке крайне затруднительны за счет высокого порога вхождения в банковскую отрасль и острой конкурентной борьбы с традиционными банками.

Конкуренция со временем будет усиливаться, а значит будет подталкивать как первых, так и вторых к продолжению разработки инновационных решений в банковском деле, оптимизации расходов за счет внедрения систем искусственного интеллекта и доработке приложений для предоставления максимального удобства клиентам.

Литература

1. Косарев В. Е. О цифровой эволюции банков в направлении небанков // Финансовые рынки и банки. 2020. № 3. С. 56–59.
2. Лещинская А.Ф., Скороход А.М. Цифровое развитие банковской системы: небанки – текущее состояние и перспективы развития // Экономика и предпринимательство. 2021. № 6. С. 1165–1168.
3. Магомаева Л.Р., Магомаев Т.Р. Использование цифровых инноваций в банковской деятельности: зарубежный опыт и российская практика // Банковские услуги. 2020. № 6. С. 12–20.
4. Матвеевский С. С., Бердышев А.В. Fintech-компании и их взаимодействие с банками: международный и российский опыт // Вестник университета. 2020. № 11. С. 174–180.
5. Матюшин А.В., Аборчи А.В., Павлий А.С. Анализ специфики бизнес-моделей небанков и их применимости в условиях экономических ограничений // Вестник института экономических исследований. 2020. № 3. С. 136–143.
6. Попов Н.В. Небанки как участники российского банковского сектора // Банковские услуги. 2020. № 5. С. 37–41.
7. Семеко Г.В. Небанки: мировой опыт и особенности России // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. 2019. № 3. С. 93–99.
8. Chengming Li, Si He, Yuan Tian, Shiqi Sun, Lu Ning. Does the bank's FinTech innovation reduce its risk-taking? Evidence from China's banking industry // Journal of Innovation & Knowledge. July-September 2022. Vol. 7. Issue. 3. P. 1–14.
9. Nel J., Boshoff C. "I just don't like digital-only banks, and you should not use them either": Traditional-bank customers' opposition to using digital-only banks // Journal of Retailing and Consumer Services. 2021. Vol. 59. P. 1–11.
10. Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M. The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks // International review of financial analysis. 2022. Vol. 81. P. 1–27.
11. Filotto, U et al., Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy, European Management Journal, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.004>.
12. Statista. Dossier on digital challenger banks // URL: <https://www.statista.com/study/90254/digital-challenger-banks/> (дата обращения: 10.02.2023).
13. WhiteSight. "Most Valued Independent Neobanks Worldwide 2021 (in Billion U.S. Dollars)." Statista, Statista Inc., 30 Dec 2021, <https://www.statista.com/statistics/1239713/most-valued-independent-neobanks-worldwide/>
14. Лаврушин О. Доверие к участникам финансового рынка: модели его оценки и повышения в условиях цифровой трансформации: монография / Лаврушин О., И., Ларионова И., В., Валенцева Н., И., Рудакова О., С., Авис О., У., Екимова Н., А., Зубкова С., В., Мешкова Е., И., Чичуленков Д., А., Юревич М., А., Акименко С., В., Маргарян А.К. Мешкова Е.Д. – Москва: КноРус, 2021. – 230 с.

THE BUSINESS MODEL OF NEOBANKS: FEATURES AND PROSPECTS

Ozerova D.A., Chichulenkov D.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The introduction of digital technologies in the financial sector and the demand of customers for convenient and round-the-clock service led to the emergence of neobanks. The purpose of the paper is to substantiate the features and prospects of their business model. Only a few of the most expensive "digital banks" are profitable. The analysis showed that interest and commission income, operational expenses of neobanks exceed the median Russian average values. The problem is the high level of personnel, marketing, and IT expenses. Other constraints to the spread of the neobanking business model are the intense competition with traditional banks and the unwillingness of consumers to fully trust banks without a network of branches. The success factors of neobanks are the right choice of investment directions, cost control, active digital marketing, and the formation of sources of commission income. The identified barriers will not allow the business model of neobanks to become dominant

Keywords: neobanks, digital banks, business model, prospects.

References

1. Kosarev V.E. On the digital evolution of banks in the direction of neobanks // *Financial markets and banks*. 2020. No. 3. P. 56–59.
2. Leshchinskaya A.F., Skorokhod A.M. Digital development of the banking system: neobank – current state and prospects of development // *Economics and entrepreneurship*. 2021. No. 6. P. 1165–1168.
3. Magomaeva L.R., Magomaev T.R. The use of digital innovations in banking: foreign experience and Russian practice // *Banking services*. 2020. No. 6. P. 12–20.
4. Matveevsky S. S., Berdyshev A.V. Fintech companies and their interaction with banks: international and Russian experience // *Bulletin of the University*. 2020. No. 11. P. 174–180.
5. Matyushin A.V., Naborchik A.V., Pavliy A.S. Analysis of the specifics of business models of neobanks and their applicability in conditions of economic constraints// *Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2020. No. 3. P. 136–143.
6. Popov N.V. Not about banks as participants in the Russian banking sector// *Banking services*. 2020. No. 5. P. 37–41.
7. Semeko G.V. Neobanks: world experience and peculiarities of Russia // *Social and humanitarian sciences: Domestic and foreign literature*. 2019. No. 3. P. 93–99.
8. Chengming Li, Si He, Yuan Tian, Shiqi Sun, Lu Ning. Does the bank's FinTech innovation reduce its risk-taking? Evidence from China's banking industry// *Journal of Innovation & Knowledge*. July-September 2022. Vol. 7. Issue. 3. P. 1–14.
9. Nel J., Boshoff C. "I just don't like digital-only banks, and you should not use them either": Traditional-bank customers' opposition to using digital-only banks // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 59. P. 1–11.
10. Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M. The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks // *International review of financial analysis*. 2022. Vol. 81. P. 1–27.
11. Filotto, U et al., Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy, *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.004>.
12. Statista. Dossier on digital challenger banks // URL: <https://www.statista.com/study/90254/digital-challenger-banks/> (дата обращения: 10.02.2023).
13. WhiteSight. "Most Valued Independent Neobanks Worldwide 2021 (in Billion U.S. Dollars)." Statista, Statista Inc., 30 Dec 2021, <https://www.statista.com/statistics/1239713/most-valued-independent-neobanks-worldwide/>
14. Lavrushin O. Trust in financial market participants: models of its assessment and improvement in the conditions of digital transformation: monograph / Lavrushin O., I., Larionova I., V., Valentseva N., I., Rudakova O., S., Avis O., U., Ekimova N., A., Zubkova S., V., Meshkova E., I., Chichulenkov D., A., Yurevich M., A., Akimenko S., V., Margaryan A.K. Meshkova E.D. – Moscow: KnoRus, 2021. – 230 p.