

**ОГРАНИЧЕНИЕ РИСКОВ ЭКОСИСТЕМ
В БАНКОВСКИХ ХОЛДИНГАХ**

Малыхина Светлана Игоревна, к.э.н., доцент
Академия управления при Президенте Республики Беларусь
Malykhina Svetlana, PhD in Economics,
Academy of Public Administration under the aegis of the President
of the Republic of Belarus, s.malykhina@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены понятие и формы экосистемы, международные подходы к ограничению рисков экосистем и практика их реализации, выявлены экосистемные риски в белорусских банковских холдингах и предложены инструменты их ограничения.

Ключевые слова: экосистема, риски, банк, банковский холдинг, финтех, бизнес-модель.

Одной из современных тенденций развития экономики страны в контексте ее масштабной цифровизации является трансформация традиционной модели банковского бизнеса, в основе которой лежит предоставление только финансовых услуг, в более сложные бизнес-модели, предусматривающие оказание дополнительных (комплементарных) услуг нефинансового характера. Они ориентированы на расширение сферы деятельности банков в целях максимального удовлетворения потребностей клиентов и получения дополнительной прибыли. Эта трансформация влечет за собой изменение организационно-функциональной структуры банков для повышения их конкурентоспособности, что обусловило стремительное

развитие экосистем, которые пока не формализованы в правовом и регуляторном поле.

Под экосистемой в общем смысле понимается совокупность финансовых и иных продуктов и услуг (сервисов), предоставляемых клиенту банком и его партнерами на различных цифровых платформах. В рамках таких систем в дополнение к финансовым услугам развиваются новые профессиональные, деловые и иные услуги (сервисы), повышающие качество жизни населения, с использованием передовых цифровых технологий.

Экосистемы, как правило, формируются организациями, обладающими большими финансовыми, информационными и технологическими ресурсами, которые осуществляют основную деятельность в различных секторах экономики. В качестве примеров можно привести крупнейшие технологические компании на рынках платформ электронной коммерции и медиа-платформ Amazon (США) и Alibaba (Китай), компания в области информационных технологий Яндекс, телекоммуникационные компании МТС и МегаФон, интернет-сервис Авито (Россия). Во всем мире также активно развиваются экосистемы на базе крупнейших финансовых конгломератов и банков, таких как Citi, Wells Fargo, Goldman Sachs (США), Ant Financial (Китай), ПАО Сбербанк, ВТБ ПАО, АО Тинькофф Банк (Россия) [1].

Исходя из структуры взаимосвязей между ключевым и иными участниками экосистемы, исследователи выделяют три основных модели участия в них банков: «Технологическая компания – банк», «Банк – другие участники экосистемы (партнерство)», «Банк – собственная экосистема». Вне зависимости от выбранной модели деятельность любого банка подвержена различным видам рисков, приводящим к потерям (убыткам), которые могут усиливаться или снижаться в рамках связанной с банком сложной неформализованной (экосистема) и формализованной (банковские группа, холдинг) структуры. Так, например, в настоящее время сервисы, используемые в российских банковских экосистемах, в целом чаще всего убыточные, их развитие финансируется за счет доходов от основных видов деятельности банка, а стоимость банковских экосистем стала изменяться в связи с реализацией геополитических рисков [2]. Гетерогенный характер этих структур служит источником возникновения новых рисков, некоторые из которых могут перерасти в системные.

Очевидно, что банкам необходимо применять консолидированный подход к организации управления рисками в рамках экосистемы по аналогии с банковским холдингом (группой). При этом возрастает актуальность разработки регуляторных требований к управлению рисками экосистем.

Вопросы взаимосвязи финансовых и технологических сервисов исследовались Институтом финансовой стабильности (FSI) при Банке международных расчетов (BIS), его результаты представлены в документе FSI Briefs № 12 (март 2021) «Big techs in finance: regulatory approaches and policy options» (Крупные технологии в области финансов: подходы к регулированию и варианты политики). В частности, отмечено, что риски, связанные с деятельностью крупных высокотехнологических компаний в сфере финансов до сих пор, возможно, не были полностью учтены в рамках регуляторного подхода, который ориентирован на отдельные организации или конкретные виды деятельности, а не на риски, которые создаются существенными взаимосвязями внутри крупных технологических групп и их ролью в качестве поставщиков важнейших услуг для финансовых организаций.

В связи с этим Базельский комитет по банковскому надзору при BIS, разработа-

тывающий международные стандарты регулирования банковской деятельности и надзора за ней, включил в рабочую программу и стратегические приоритеты на 2023-2024 годы, размещенные на сайте bis.org, направление «Цифровизация финансов». Планируется широкий спектр инициатив в этом направлении, включая аналитические, политические и надзорные элементы, а также публикация аналитического отчета о последствиях продолжающейся цифровизации финансов для банков и органов надзора, в котором будут рассмотрены технологические разработки, среди них – появление новых участников/поставщиков в банковской системе, использование искусственного интеллекта и машинного обучения, больших данных и механизмов управления.

В 2021 г. работа по регулированию экосистем для ограничения их рисков начата Банком России. В ее ходе рассматривались такие гибкие подходы, как введение риск-чувствительного лимита для иммобилизованных активов, проведение оценки рисков экосистем в рамках внутренней процедуры оценки достаточности капитала (ВПОДК), установление дополнительных требований (надбавки) к капиталу для банков, развивающих крупные экосистемы. В опубликованных докладах для общественного обсуждения этого вопроса регулятор называет две основные группы рисков участия банков в экосистемах:

риски для экономики и государства, среди которых – риск дискриминационного ценообразования вследствие злоупотребления экосистемами доминирующим положением на рынке, риск необходимости радикальной трансформации бизнес-моделей для банков, не участвующих в экосистемах, риск утечки или несанкционированного использования персональных данных и информации, составляющей банковскую тайну;

риски для банков, их кредиторов, вкладчиков и финансовой стабильности, ключевым из которых назван риск накопления на балансе банка и обесценения вложений в компании экосистемы и другие непрофильные активы, не имеющие требований по возвратности и характеризующиеся невысокой ликвидностью (иммобилизованные активы). Помимо этого, банки подвержены бизнес-рискам вследствие ошибок при принятии решений, определяющих стратегию и тактику развития организации. В контексте экосистемы существенно возрастают операционные риски (в том числе риски информационной безопасности), обусловленные необходимостью координации между участниками, недостаточностью контроля за действиями партнеров со стороны банка, сложной архитектурой информационных технологий и бизнес-процессов. Деятельность экосистемы также подвержена риску концентрации, источником которого служит наличие единственного поставщика уникального продукта (услуги, сервиса). В случае понесения нефинансовым участником экосистемы существенных потерь и возникновения потребностей в финансировании за счет внешних источников может реализоваться риск вынужденной поддержки вплоть до потери банком финансовой устойчивости [3, 4].

В Республике Беларусь в последние годы также наблюдается тенденция к развитию банковских экосистем и связанной с ними экосистемы финтех, под которой исследователи предлагают понимать информационную и технологическую среду, в рамках которой происходит непрерывное взаимодействие участников этой системы на основе конкуренции и кооперации в целях предоставления клиентам финансовых продуктов и услуг [5].

Анализ информации на интернет-сайтах белорусских банков показал, что до-

минирующей моделью их участия является «Банк – собственная экосистема». О создании разного рода экосистем заявили крупнейшие банки страны, преимущественно с государственным или зарубежным капиталом, которые являются головными организациями банковских холдингов. В состав этих холдингов входят страховые, лизинговые, консалтинговые, аудиторские, ИТ-компании, брокеры, другие денежные посредники, санаторно-курортные учреждения, организации, занимающиеся перевозками, девелопментом и оказывающие иные небанковские услуги как клиентам холдинга, так и другим лицам. Особенность экосистем, созданных на базе холдингов, где головные организации – банки с зарубежным капиталом, состоит в том, что они являются дочерними банками крупнейших банковских групп (холдингов), создавших собственные экосистемы. Это позволяет внедрять лучшую международную практику организации экосистем и управления их рисками, но одновременно может служить фактором возникновения дополнительных рисков.

Выявленные российским регулятором риски участия банков в экосистемах, которые предлагается классифицировать как экосистемные, характерны и для белорусских банков, играющих две роли – головная организация банковского холдинга (структура с жесткой регулируемой периферией) и ядро экосистемы (структура с гибкой нерегулируемой периферией).

По мнению автора, их деятельность в современных условиях также подвержена *иным экосистемным рискам*, для управления которыми могут использоваться различные инструменты. Эффективность принимаемых мер зависит от регулируемости периферии. Назовем некоторые из таких рисков:

санкционный – риск понесения прямых и косвенных потерь (убытков), связанных с введением незаконных санкций против самого банка, членов его органов управления, акционеров, дочерних и зависимых организаций, партнеров, клиентов, контрагентов. Для ограничения этого риска Национальным банком приостановлено действие обязательного требования к раскрытию банками информации о структуре собственности, органах управления, банковских холдингах;

стратегический риск влияния основного акционера – риск понесения потерь, связанных с необходимостью реализации стратегии развития экосистемы в рамках группового подхода материнского банка-нерезидента. Риск возрастает в случае непринятия во внимание особенностей местного рынка услуг и менталитета их потребителей, а также возникновения конфликта интересов между государством, стимулирующим кредитование реального сектора экономики, и собственниками банка, отвлекающими ресурсы на экспериментирование с новыми бизнес-моделями. В отсутствие регуляторных требований к установлению риск-чувствительного лимита для иммобилизованных активов в процентном отношении к капиталу и дополнительной экосистемной надбавки к нему, для ограничения этого риска представляется возможным применение таких инструментов, как рекомендации регулятора наблюдательному совету и топ-менеджменту, усиление контроля за экосистемной деятельностью в ходе инспекционного и дистанционного надзора;

риск аутсорсинга – риск выполнения сторонней организацией, в том числе входящей в экосистему, критически важных функций банка, передача которых третьей стороне может повлечь угрозу стабильности банковской системы страны, защите интересов вкладчиков и иных кредиторов, нарушение банком установленных лицензионных требований. Действенной мерой послужило установление

Национальным банком в 2020 г. достаточно жестких требований к управлению рисками при аутсорсинге, включая ежегодную оценку банком финансовой устойчивости аутсорсинговой организации;

риск масштабирования пилотных проектов в сфере цифровых технологий – риск понесения потерь вследствие внедрения участниками экосистемы (банковского холдинга) некачественного (недоработанного) цифрового продукта, услуги (сервиса), либо по причине возникновения сложностей при внедрении, связанных с временными, ресурсными, территориальными, лицензионными и иными ограничениями. Для снижения этого риска целесообразно проводить его анализ и оценку эффективности масштабирования проекта;

риск перехода на МСФО – риск понесения потерь вследствие перехода банков на обязательное применение МСФО с 1 января 2025 года. Наиболее существенная статья потенциальных расходов связана с внедрением методологии МСФО в цифровые продукты и решения, необходимые для расчета оценочных резервов, составления индивидуальной и консолидированной финансовой отчетности. Ограничению этого риска может способствовать принятие таких мер, как, например, заблаговременное согласование регулятором новой методологии со всеми заинтересованными органами и организациями, консолидация усилий финтеха и банков по разработке новых системных цифровых продуктов, организация банками обучающих мероприятий по наращиванию профессиональных навыков и компетенций в области МСФО у своих работников и руководителей.

Таким образом в условиях создания белорусскими банками экосистем на базе банковских холдингов неизбежно возникают экосистемные риски, для организации управления которыми необходимо применять консолидированный подход. Ожидается, что в случае перерастания рисков крупных экосистем в системные риски на уровне экономики или ее отдельных секторов, для их ограничения может потребоваться принятие регуляторных мер в рамках банковского, антимонопольного и иного профильного законодательства.

Список использованных источников

1. Андриюшин С.А., Григорьев Р.А. (2021). Экосистемные банки: формы, риски и методы регулирования // Terra Economicus 19(4): 51–65. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-4-51-65.
2. Тарханова Е.А., Борисов Д.С., Тарханова А.В., Фрицлер А.В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 6. – С. 1877–1888. doi: 10.18334/epp.13.6.117771.
3. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. Доклад для общественных консультаций, 2021. – Банк России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf– Дата доступа: 28.09.2023.
4. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций, 2021. – Банк России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf– Дата доступа: 28.09.2023.
5. Голикова, А. Экосистема финтеха Республики Беларусь: основные участники и особенности развития / А. Голикова // Банк. весн. – 2021. – № 10 (699). – С. 61–72.