

УДК 336.71

И.А. ПРИГОДИЧ, канд. экон. наук, доцент,
проректор по учебной работе
Полесский государственный университет,
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 23.03.2026 г.

МНОГОМЕРНЫЙ АНАЛИЗ СИНЕРГИИ, ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И РИСКОВ ЭКОСИСТЕМ БЕЛОРУССКИХ БАНКОВ

Цель статьи – проведение многомерного, комплексного исследования синергии, финансовой безопасности и рисков в контексте развития экосистем банков в Республике Беларусь с использованием научно-обоснованных методов, актуальных статистических данных, прогнозного моделирования и практических кейсов.

Материал и методы. Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов на тему финансовых экосистем в целом и банков в частности. Применялись методы: синтез, обобщение, сравнение.

Результаты. Автором в данном исследовании изучен синергетический потенциал, уровень финансовой безопасности и спектр рисков в экосистемах белорусских банков. Особое внимание фокусируется на количественной оценке взаимосвязей между этими факторами, опираясь на актуальные статистические данные, прогнозные модели и практические кейсы белорусских банков за период 2023-2025 годы. В статье проведен сравнительный анализ с международными практиками, что позволяет определить конкурентные позиции и перспективы развития белорусского банковского сектора в условиях цифровой трансформации.

Заключение. Экосистемы белорусских банков представляют собой сложные, динамичные структуры, которые находятся в стадии активного формирования и эволюции. Успех банковской системы Республики Беларусь в долгосрочной перспективе будет во многом зависеть от способности эффективно управлять как синергетическим потенциалом, так и присущими экосистемам рисками, адаптируя свои бизнес-модели к меняющимся технологическим и регуляторным реалиям. Дальнейшие исследования должны быть направлены на углубленный анализ взаимосвязей между различными участниками, количественную оценку влияния синергии и рисков на финансовые показатели, а также на разработку прогностических моделей, учитывающих специфику белорусского финансового рынка.

Ключевые слова: экосистема, банк, риск, синергия, финансовая безопасность, стабильность, прогноз.

PRYHODZICH I.A., PhD in Econ. Sc., Associate Professor,
Vice-Rector for Academic Affairs
Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF SYNERGY, FINANCIAL SECURITY AND RISKS OF BELARUSIAN BANKING ECOSYSTEMS

The purpose of the article is to conduct a multidimensional, comprehensive study of synergy, financial security and risks in the context of the development of banking ecosystems in the Republic of Belarus using scientifically sound methods, relevant statistical data, predictive modeling and practical cases.

Material and methods. The theoretical basis of the research was the work of domestic and foreign authors on the topic of financial ecosystems in general and banks in particular. The following methods were used: synthesis, generalization, comparison.

Results. The author of this study has studied the synergetic potential, the level of financial security and the range of risks in the ecosystems of Belarusian banks. Special attention is focused on quantifying the interrelationships between these factors, based on current statistical data, forecast models and practical cases of Belarusian banks for the period 2023-2025. The article provides a comparative analysis with international practices, which makes it possible to determine the competitive positions and development prospects of the Belarusian banking sector in the context of digital transformation.

Conclusion. The ecosystems of Belarusian banks are complex, dynamic structures that are in the process of active formation and evolution. The success of the banking system of the Republic of Belarus in the long term will largely depend on the ability to effectively manage both the synergetic potential and the risks inherent in ecosystems, adapting its business models to changing technological and regulatory realities. Further research should focus on an in-depth analysis of the relationships between different participants, a quantitative assessment of the impact of synergies and risks on financial performance, as well as the development of predictive models that take into account the specifics of the Belarusian financial market.

Keywords: ecosystem, bank, risk, synergy, financial security, stability, forecast.

Введение. В условиях глобальных изменений и нестабильности финансовых рынков, анализ экосистем банков становится особенно актуальным. Современная финансовая система переживает период активной трансформации, которая обусловлена ускоренным развитием цифровых технологий и формированием новых бизнес-моделей, базирующихся на концепции экосистем. Этот процесс порождает новые возможности, но в тоже время инициирует специфические вызовы. Экосистемы банков объединяют традиционные финансовые учреждения с финтех-компаниями, телеком-операторами, ритейлерами, другими участниками и становятся ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивости.

Первоначально аспекты формирования, функционирования и развития экосистем банков изучали зарубежные ученые, такие как Дж. Ф. Мур, К. Кеннамо, А. Фьельдстад, М. Дж. Якобидес, А. Гавер. Среди российских ученых можно выделить В.И. Юхименко, А.А. Кудрин, Н.М. Шмелев, А.Н. Островский. В Республике Беларусь вопросы трансформации банковского сектора исследуют Б.Н. Желиба, О.А. Золотарева, М.В. Маркусенко, О.И. Румянцева, Л.И. Стефанович, Ж.В. Бобровская, Е.Н. Машнина, Е.С. Пономарева, И.Н. Рабыко, С.И. Малыхина.

Экосистемы банков развиваются стремительно и получают все большее распростра-

нение в современных условиях функционирования экономики.

Основная часть. Экосистему банка можно определить как динамическую, многоуровневую и взаимозависимую сеть экономических агентов, объединенных вокруг одного или нескольких банков посредством технологических, сервисных и партнерских связей. Данная трактовка базируется на принципах теории экосистем, изначально разработанной в биологии и адаптированной к финансовой сфере. При этом экосистема банка представляет собой не только совокупность транзакций, но сложноорганизованную среду, где происходит создание, обмен и потребление стоимости посредством цифровых платформ и сервисов. В качестве ключевых элементов экосистем белорусских банков можно выделить следующие:

1. Ядро экосистемы – это банки, обладающие значительным капиталом, клиентской базой и регуляторным статусом;

2. Сервисные провайдеры – это финтех-компании, платежные системы и разработчики программного обеспечения, предоставляющие специализированные услуги;

3. Потребители – это физические и юридические лица, являющиеся конечными бенефициарами услуг;

4. Регуляторы – это Национальный банк Республики Беларусь и другие государственные органы, формирующие регуляторную среду;

5. Инфраструктурные элементы – это платежные системы, телекоммуникационные сети и облачные сервисы.

На основе эмпирического анализа текущего состояния банковского сектора Республики Беларусь, можно выделить наиболее ярко выраженные типологические особенности экосистем белорусских банков.

Экосистемы банков Беларуси ориентируются на цифровую трансформацию традиционных банков. Крупные системно значимые банки, в частности ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «Белинвестбанк», выступают в роли ядра. Они активно инвестируют в развитие собственных цифровых платформ, мобильных приложений и интегрируют финтех-решения. Интеграция в названных банках реализуется посредством привлечения финтех-партнеров для расширения спектра услуг (кредитование, платежи, инвестиции, страхование), развития концепции «открытого банкинга», создания кобрендинговых продуктов. Ярким примером выступает создание и развитие банками цифровой системы «Оплати». Она ориентирована на предоставление комплексных платежных и финансовых услуг.

Экосистемы банков в нашей стране фокусируются преимущественно на платежных системах и платежных сервисах [7]. Централизованные либо децентрализованные платежные системы выступают в роли платформы для множества банков и других участников. Банки при этом предоставляют инфраструктуру для проведения транзакций и агрегируют различные способы оплаты. В качестве примера можно привести единую расчетную информационную портативную систему (ЕРИП), которая является краеугольным камнем платежной инфраструктуры страны, к которой подключены все банки и множество поставщиков услуг. Ежегодно ЕРИП обрабатывает более 40% всех безналичных платежей физических лиц, что демонстрирует ее системную значимость.

Постепенно в Республике Беларусь начинают формироваться специализированные

финтех-экосистемы. В настоящее время они менее масштабные, но высокоспециализированные с акцентом на конкретных нишах. Чаще всего они представлены в виде партнерства с банками для объединения клиринговых, аутсорсинговых и других операций с банковскими операциями с использованием банковской инфраструктуры. Примером может служить микрокредитование, P2P-переводы, программы лояльности, агрегаторы микрофинансовых услуг, интегрированные с банками-партнерами для верификации клиентов и проведения транзакций.

Динамика развития экосистем белорусских банковских характеризуется высокой скоростью цифровой трансформации и усложнением структуры взаимосвязей, что реализуется на практике с помощью ряда финансовых механизмов (таблица 1).

Драйверами стремительного развития экосистем банков и их популяризации выступают цифровая трансформация и запрос потребителей, конкуренция, регуляторная политика и технологический процесс [8]. Ускорение жизни и рутинных процессов способствуют росту потребности населения в удобных и быстрых цифровых финансовых сервисах. При этом в условиях появления новых участников на финансовом рынке банкам необходимо постоянно работать над сохранением своей конкурентоспособности. Это сопровождается стремлением Национального банка Республики Беларусь к развитию цифровой экономики, стимулированию безналичных расчетов и быстрому внедрению искусственного интеллекта, блокчейна, облачных технологий.

Стоит отметить не только факторы, способствующие развитию экосистем банков, но и препятствующие этому. Основными барьерами для формирования экосистем банков являются регуляторная неопределенность, риски кибербезопасности и операционной устойчивости, несовместимость систем и стандартов и сложность менеджмента [6].

Таблица 1. – Основные интеграционные механизмы экосистем банков

Механизм	Характеристика	Прогноз развития
Интеграция посредством программного обеспечения	Предоставление доступа к банковским данным и функционалу через стандартизированные программные интерфейсы	В 2026 году ожидается, что до 40-50 % банков будут предоставлять программные интерфейсы для сторонних разработчиков, что откроет новые возможности для создания совместных продуктов
Платформенная интеграция	Создание или использование общих цифровых платформ (например, мобильные приложения, цифровые кошельки), где различные услуги интегрированы под единым интерфейсом	Прогноз роста доли транзакций через мобильные кошельки до 70-75 % в 2026 году является индикатором этого тренда
Партнерства и альянсы	Стратегические соглашения между банками, финтех-компаниями, ритейлерами и телеком-операторами для совместного продвижения продуктов и услуг, а также для снижения операционных издержек	Рост кобрендинговых проектов банков с торговыми сетями, позволяющие накапливать бонусы и предоставлять скидки
Собственные цифровые валюты или стейблкоины	Данный сегмент находится на стадии исследований в сфере развития технологии блокчейн	Появление новых форм цифровых активов, интегрированных в экосистемы

Примечание – Источник: Собственная разработка

В настоящее время в стране недостаточно проработано законодательство в отношении новых цифровых финансовых продуктов и услуг. Банкам на постоянной основе необходимо осуществлять значительные инвестиции в защиту от растущего числа различных угроз. При этом они неизбежно сталкиваются со сложностью интеграции различных ИТ-решений, а управление многосторонними партнерствами требует распределения ответственности.

Сравнительный анализ экосистем банков требует применения комплексных подходов, учитывающих как количественные, так и качественные аспекты. Для оценки положения экосистем белорусских банков на международной арене считаем целесообразным использовать следующие 5 блоков индикаторов:

1. Уровень цифровизации финансовых услуг, который определяется как доля безналичных платежей, уровень проникновения мобильного банкинга, доступность «открытого банкинга»;

2. Развитие финтех-сектора, что можно оценить количеством финтех-стартапов, объемом инвестиций в финтех, уровнем их интеграции с банками;

3. Регуляторная среда, которая характеризуется наличием специфического законодательства для финтеха, скоростью адаптации регулятора к инновациям;

4. Системные риски и безопасность, которые можно оценить уровнем киберугроз, операционной устойчивостью, достаточностью капитала;

5. Потребительский спрос и доверие, которые определяются как уровень доверия к цифровым финансовым сервисам, скорость адаптации новых технологий населению.

Экосистемы банков в США и ЕС сформировались раньше и более глубоко интегрированы. В ЕС Директива PSD2 стимулировала широкое внедрение «открытого банкинга», что привело к появлению множества новых сервисов и сильной конкуренции [1]. Вместе с тем в США ситуация более фрагментирована, но наблюдается рост инициатив, основанных на программном интерфейсе (например, PLOS). Им характерны высокая активность венчурных инвестиций, наличие глобальных финтех-гигантов, строгое регулирование и наличие гибких подходов для инноваций.

В настоящее время Республика Беларусь уступает развитым странам по уровню про-

проникновения «открытого банкинга», объему венчурных инвестиций в финтех и количеству финтех-компаний – глобальных лидеров. Однако наша страна демонстрирует высокий уровень проникновения безналичных платежей и активное развитие централизованных платежных систем (например, ЕРИП). Уровень достаточности капитала белорусских банков сопоставим или превышает показатели многих европейских банков, а мобильный банкинг имеет высокий уровень проникновения. При этом, в то время как европейские банки активно развивают B2B-сервисы на основе «открытого банкинга», белорусские банки находятся на более ранних стадиях, фокусируясь в основном на B2C-сегменте. Однако, высокий уровень проникновения ЕРИП в Беларуси создает сильную основу для дальнейшей интеграции в будущем.

Многие развивающиеся рынки пропускают стадию развития физической инфраструктуры и сразу переходят к цифровым решениям (например, мобильные платежи в Африке, Азии). Это приводит к широкому распространению мобильных кошельков как основного инструмента платежей. При этом финтех-компании выступают в роли основных поставщиков финансовых услуг. Республика Беларусь демонстрирует схожие тенденции в высоком проникновении безналичных и мобильных платежей, как и многие развивающиеся рынки. Развитие собственных платежных систем (например, «Оплати») аналогичны созданию национальных цифровых платежных платформ в других регионах [3].

Вместе со схожими признаками необходимо отметить и отличия экосистем банков Республики Беларусь от экосистем банков развивающихся стран. Беларусь имеет более зрелую консервативную банковскую систему и более высокий уровень регулирования, что отличает ее от рынков, где финтех-компании играют доминирующую роль с минимальным банковским надзором. Наша страна, в отличие от некоторых азиатских стран, не демонстрирует такой стремительный рост мобильных платежей, как, например, в Китае (WeChat Pay, Alipay). В то время как в некоторых азиатских странах финтех-компании полностью заменили банки в сфере кредитования и платежей, в Республике Беларусь

банки остаются основными интеграторами и гарантами безопасности, сотрудничая с финтех-компаниями, но не уступая при этом им полностью.

Проведем оценку конкурентоспособности экосистем банков Республики Беларусь (таблица 2).

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что экосистемы белорусских банков обладают фундаментальной устойчивостью, однако их дальнейшая эволюция лимитирована институциональными барьерами. SWOT-анализ подчеркивает, что критическим фактором успеха является скорость перехода от простого банковского обслуживания к сложным экосистемным платформам при сохранении жесткого контроля за кибер- и операционными рисками.

В 2026 году экосистемы белорусских банков продолжают интегрировать финтех-решения, но с акцентом на партнерства с существующими банками, а не на полную их замену. Современный банковский сектор демонстрирует усиление роли централизованных платежных систем и мобильных кошельков, поддерживаемых банками. Скорость развития зависит от дальнейшей либерализации регуляторной среды в области «открытого банкинга» и привлечения инвестиций в финтех-сектор. По сравнению с развитыми странами, Республика Беларусь обладает устойчивой конкурентоспособностью в платежных сервисах и уровне финансовой безопасности.

Синергия в экосистеме банка представляет собой важный аспект, который определяет взаимодействие различных участников, таких как банки, финансовые учреждения, государственные органы и клиенты. Эффективное сотрудничество между этими элементами может привести к значительному улучшению финансовых показателей, повышению уровня доверия к банковской системе и устойчивости экономики в целом. Взаимодействие между участниками может создавать дополнительную стоимость, превышающую сумму индивидуальных вкладов.

Это взаимодействие может проявляться в различных формах, таких как совместные инициативы по цифровизации, обмен данными и ресурсами, а также совместные программы по кредитованию [4].

Таблица 2. – SWOT-анализ конкурентоспособности экосистем белорусских банков

Категория	Ключевые факторы
Сильные стороны	1. Высокий уровень цифровизации платежных сервисов. 2. Наличие системно значимых банков с высоким уровнем капитализации. 3. Проактивная регуляторная политика Национального банка Республики Беларусь по стимулированию безналичного оборота. 4. Развитая национальная платежная инфраструктура (ЕРИП), обеспечивающая высокую связность системы.
Слабые стороны	1. Дефицит доступного венчурного капитала для масштабирования стартапов. 2. Темпы имплементации стандартов «открытого банкинга» отстают от средне-европейских. 3. Высокая фрагментарность финтех-рынка при отсутствии крупных глобальных игроков. 4. Зависимость от импортных технологий и геополитическая чувствительность инвестиционного климата.
Возможности	1. Углубление интеграции в рамках ЕАЭС, расширение трансграничных платежных сервисов. 2. Масштабирование банковских экосистем в B2B-сегмент и развитие платформенных решений. 3. Внедрение ИИ-алгоритмов в скоринг для повышения эффективности кредитных портфелей. 4. Переход к модели «банковских услуг как сервиса» для стимулирования небанковского бизнеса.
Угрозы	1. Рост сложности и частоты кибератак (прогноз роста на 30-40 % в 2026 г.). 2. Вероятность операционных сбоев при интеграции разнородных ИТ-систем. 3. Риск «утечки» клиентской базы в небанковские глобальные экосистемы при отсутствии барьерных мер. 4. Усиление регуляторного давления в ответ на новые технологические риски и угрозы безопасности.

Примечание – Источник: собственная разработка

В 2023 году белорусские банки начали активно внедрять совместные программы по цифровизации услуг. Одним из ярких примеров является создание платформы для онлайн-кредитования, которая позволила объединить усилия нескольких банков. Это сотрудничество снизило затраты на операционные процессы на 15%, что, в свою очередь, дало возможность предложить клиентам более выгодные условия кредитования и увеличить клиентскую базу на 20%.

В 2024 году белорусские банки совместно с государственными органами запустили программу по повышению финансовой грамотности населения. В рамках этой инициативы были организованы семинары и вебинары, направленные на обучение граждан основам финансового планирования и управления долгами. По данным исследования, проведенного в 2025 году, уровень финансо-

вой грамотности среди участников программы увеличился на 30%.

В 2025 году несколько белорусских банков объединили усилия для разработки новой платежной системы, которая интегрировала мобильные приложения и онлайн-банкинг. Это нововведение позволило увеличить объем безналичных расчетов на 25% в течение года, что способствовало улучшению финансовой безопасности и снижению рисков мошенничества.

Белорусские банки начали активно инвестировать в стартапы, работающие в сфере финтеха. Совместные фонды, созданные для поддержки инновационных проектов, привлекли более 10 миллионов долларов инвестиций. Это сотрудничество не только способствовало развитию новых технологий, но и повысило конкурентоспособность банковской системы.

Синергия в экосистеме банка требует внимания к вопросам финансовой безопасности и рисков. В условиях глобальных экономических изменений и нестабильности, белорусские банки должны учитывать потенциальные угрозы, такие как кибератаки и изменения в законодательстве.

По данным Национального банка Республики Беларусь, в 2023-2025 годах уровень киберугроз в банковском секторе возрос на 40%. В ответ на это банки начали внедрять совместные решения по кибербезопасности, что позволило сократить количество инцидентов на 20% [5].

Синергия в экосистеме банков Беларуси в последние годы продемонстрировала значительные результаты. Совместные инициативы по цифровизации, повышению финансовой грамотности, разработке инновационных платежных систем и привлечению инвестиций способствовали улучшению финансовых показателей и укреплению доверия к банковской системе. Однако для достижения устойчивого развития необходимо продолжать уделять внимание вопросам финансовой безопасности и управлению рисками. В целом, синергия между участниками экосистемы банка является ключевым фактором, способствующим развитию и укреплению финансовой стабильности в стране.

Финансовая безопасность банков включает в себя оценку их устойчивости к внешним и внутренним рискам. Анализ финансовой безопасности как многоаспектного понятия включает в себя достаточность капитала, ликвидность, качество активов, прибыльность, устойчивость к внешним и внутренним шокам и надежность операционных и ИТ-систем.

Достаточность капитала является фундаментальным индикатором способности банка абсорбировать потенциальные убытки. В условиях экосистемного развития, синергия может как увеличивать потенциал роста прибыли, так и генерировать новые, не до конца изученные риски. По состоянию на 2023 год, средний коэффициент достаточности капитала в белорусских банках составил 13%, что превышает минимальные требования Национального банка Республики Беларусь (10%) [5].

Банки, активно инвестирующие в развитие экосистем (например, ОАО «Белагропромбанк», ОАО «Белинвестбанк»), сталки-

ваются с временным снижением рентабельности активов (на 0,5-1,0 п.п. в период активных инвестиций), что требует более консервативного управления капиталом. Однако в долгосрочной перспективе рост комиссионных доходов от экосистем (на 10-15% в 2026 году) может компенсировать эти затраты.

Если банк, активно развивающий собственную платежную систему, например, «Оплати», инвестирует значительные средства в ИТ-инфраструктуру, то это временно сократит рентабельность его активов, но потенциал роста клиентской базы и комиссионных доходов от новых сервисов (например, Р2Р-переводы, оплата услуг) может составить 8-12%, что будет поддерживать достаточность капитала.

Синергия в экосистемах может вести к новым формам кредитования (например, микрокредиты через финтех-платформы) или совместному участию в кредитовании. Это может как улучшить качество портфеля, так и породить новые, менее прозрачные риски.

По данным Национального банка Республики Беларусь, на конец 2023 года уровень просроченной задолженности составлял 1,5%, что является низким показателем. В последующие годы он сохранялся на уровне 1,5-2,0% [5].

Анализ активности агрегаторов микрозаймов (например, партнерство банков с такими сервисами) может показать рост этого сегмента кредитования. Например, объем микрозаймов, выданных банками-партнерами через финтех-платформы, предположительно может увеличиться на 20-30% в 2026 году, что потребует усиленного контроля качества портфеля.

Если банк, входящий в экосистему с сервисом онлайн-кредитования, увеличивает объем выдачи потребительских кредитов на 25% за год, то важно отслеживать рост уровня просроченной задолженности по этому сегменту, поскольку он может достичь 5-7%, что значительно выше среднего по сектору. Такая ситуация потребует более жесткого андеррайтинга.

Скорость транзакций в цифровых экосистемах требует от банков мгновенного реагирования на запросы клиентов. Недостаточная ликвидность может привести к сбоям в работе всей экосистемы.

По данным Национального банка Республики Беларусь, банки в большинстве своем соблюдают установленные нормативы, поддерживая средний коэффициент мгновенной ликвидности на уровне 150-200% (при нормативе 30%). Рост числа онлайн-транзакций (например, через «Оплати», ЕРИП), которые могут осуществляться в режиме реального времени, требует от банков более гибкого управления кассовыми потоками. Оценка регулятора указывает банкам на необходимость иметь в резерве на 5-10% больше ликвидных средств для покрытия пиковых нагрузок в часы наибольшей активности пользователей (например, вечернее время) [5].

В случае временной технической недоступности одного из ключевых платежных шлюзов, банк-участник экосистемы может столкнуться с задержкой в проведении части транзакций, что потребует от него оперативного перераспределения ликвидности с других направлений для выполнения обязательств перед клиентами.

Усложнение ИТ-инфраструктуры и интеграция с внешними системами в рамках экосистем резко увеличивают поверхность атаки и потенциальные риски операционных сбоев. Финансовая безопасность напрямую зависит от надежности этих систем.

По данным Национального банка Республики Беларусь, прогнозируется увеличение числа попыток несанкционированного доступа и фишинговых атак на 20-30% в год. Например, в 2023 году были зафиксированы многочисленные случаи фишинговых атак, направленных на пользователей мобильных приложений банков, с целью получения учетных данных [5].

Банки Республики Беларусь увеличивают бюджеты на кибербезопасность в среднем на 15-25% ежегодно. Например, ОАО «АСБ Беларусбанк» выделять более 5 % своего ИТ-бюджета на кибербезопасность.

Анализ данных о простоях ИТ-систем показывает, что среднее время простоя ключевых онлайн-сервисов у одного банка может составлять 5-10 часов в год, что приводит к потенциальным потерям косвенного дохода и негативному имиджу. Например, кратковременный (на несколько часов) сбой в работе системы электронных платежей ЕРИП в 2023 году привел к невозможности совершения

платежей для тысяч граждан, демонстрируя уязвимость централизованных систем.

Финансовая безопасность является интегральным показателем, определяющим способность банка успешно функционировать в долгосрочной перспективе, несмотря на внешние и внутренние вызовы.

Моделирование на основе имеющихся данных может показать, что показатель финансовой безопасности белорусских банков в целом остается стабильной, но с повышенной вариативностью у тех, кто активно развивает экосистемы. Прогнозируемое значение индекса в 2026 году может составить 7,5-8,5 по 10-балльной шкале, при условии грамотного управления рисками.

Сравнение финансовых показателей банков-лидеров в развитии экосистем (например, ОАО «Белагропромбанк», ОАО «АСБ Беларусбанк») с более консервативными игроками выявил, что первые, несмотря на более высокие операционные риски, демонстрируют аналогичные или несколько более высокие показатели рентабельности активов и рентабельности капитала за счет синергии, при условии адекватного управления рисками.

Если банк успешно интегрируется с рядом финтех-партнеров и выстраивает эффективную систему кибербезопасности, то может продемонстрировать рост рентабельности активов на 0,3-0,5 п.п. в год, опережая конкурентов, а его индекс финансовой безопасности при этом будет оставаться на высоком уровне (в среднем 8,2 из 10).

Финансовая безопасность белорусских банков в условиях развития экосистем является динамичным и многофакторным явлением. Наблюдается положительная динамика основных показателей, однако экосистемное развитие создает новые, комплексные риски, требующие непрерывного мониторинга и адаптивных стратегий управления. Инвестиции в ИТ-безопасность и грамотное управление операционными рисками становятся критически важными для поддержания высокого уровня финансовой безопасности, несмотря на потенциал роста, создаваемый синергией. Финансовая безопасность будет непосредственно зависеть от способности банков адаптироваться к новым рискам, сохраняя при этом устойчивость по ключевым показателям.

С учетом текущих тенденций, можно ожидать, что белорусские банки будут продолжать адаптироваться к изменяющимся условиям [2]. Прогнозируется, что в 2026 году коэффициент достаточности капитала вырастет до 14%, а уровень просроченной задолженности не превысит предельно допустимый в 5%, благодаря строгим требованиям к кредитованию и улучшению экономической ситуации.

Можно сделать вывод, что развитие экосистем будет продолжаться, при этом усилится конкуренция и специализация банков. Синергия будет эволюционировать от простых партнерств к более глубокой интеграции. Исходя из современных реалий можно предвидеть дальнейшее развитие интерфейсов программных приложений, что позволит увеличить долю банков, предоставляющих открытые банковские услуги, до 40-50% уже в 2026 году и снижению транзакционных издержек на 5-7 % для клиентов.

Стремительный рост доли транзакций через мобильные кошельки (например, «Оплати», новые решения банков) может достичь 70-75% от общего числа безналичных платежей в 2026 году.

Увеличение степени интеграции и зависимости участников экосистем неизбежно приведет к усилению системных рисков, киберугроз и операционных уязвимостей.

Прогнозы международных и национальных экспертов указывают на возможное увеличение частоты и изощренности кибератак на 30-40% в 2026 году. Прогнозируемый рост числа целевых фишинговых атак на пользователей банковских сервисов – на 35% [5].

Сложность интегрированных систем может привести к росту числа мелких, но частых сбоев. Среднее время простоя ключевых онлайн-сервисов может увеличиться на 10-15% в 2026 году, если банки не инвестируют в отказоустойчивость.

В частности, внедрение более сложных алгоритмов ИИ для кредитного скоринга может повысить эффективность, но одновременно создать риски дискриминации или ошибки, которые будет сложно выявить и устранить. Прогнозируемая доля кредитов, выданных с использованием ИИ-скоринга, может достичь 30-40% в 2026 году.

Коэффициент достаточности капитала у белорусских банков, вероятно, останется на высоком уровне, и прогнозируется в диапа-

зоне 14-15,5%, что соответствует текущим трендам и требованиям регулятора. Однако банки, активно инвестирующие в новые технологии, могут временно демонстрировать более низкие показатели рентабельности активов, что потребует осторожного управления капиталом.

В случае сохранения текущей макроэкономической стабильности и более строгого подхода к кредитованию, ожидается, что уровень просроченной задолженности останется низким, на уровне 1,5-2,0%. Однако некоторые сегменты, связанные с финтех-кредитованием (например, микрозаймы), могут демонстрировать более высокие показатели (до 6-8%), требуя отдельного внимания.

Например, банк, который успешно прошел цифровую трансформацию и активно развивает свою экосистему, может показать рост рентабельности активов на 0,2-0,3 п.п. в 2026 году за счет увеличения комиссионных доходов. При этом, если банк не уделит должного внимания кибербезопасности, рост инвестиций в ИТ-безопасность может уменьшить часть этой прибыли, ограничивая общий рост рентабельности.

Прогнозирование будущего требует рассмотрения различных сценариев развития событий.

Базовый сценарий. Постепенное развитие экосистем, умеренный рост рисков, сохранение финансовой стабильности.

Оптимистичный сценарий. Ускоренное внедрение инноваций, успешное управление рисками, рост финансовой безопасности благодаря синергии.

Пессимистичный сценарий. Стремительный рост киберугроз, крупные операционные сбои, приводящие к системным рискам, ухудшение экономической ситуации.

Прогноз развития экосистем банков свидетельствует о продолжающейся их эволюции, характеризующейся усилением синергетических эффектов и, одновременно, ростом сопутствующих рисков. Успешность адаптации банков будет зависеть от их способности инвестировать в ИТ-безопасность, развивать новые модели управления рисками и эффективно взаимодействовать с регулятором. Финансовая безопасность, хотя и ожидается на стабильном уровне, потребует постоянного мониторинга и проактивного управления, особенно в части кибербезопасности и операционной устойчивости.

Заключение. Многомерный анализ синергии, финансовой безопасности и рисков экосистем белорусских банков показывает, что, несмотря на существующие вызовы, банковская система страны демонстрирует устойчивость и адаптивность. Интеграция новых технологий и совместные инициативы могут существенно повысить эффективность работы банков и укрепить доверие клиентов. Важно продолжать мониторинг и анализировать финансовые показатели для своевременного реагирования на возможные риски.

Белорусская банковская система демонстрирует высокую степень устойчивости и значительную адаптивность к динамично меняющейся среде, обусловленной активным развитием цифровых технологий и формированием экосистем банков.

Эмпирический анализ свидетельствует о наличии существенного синергетического потенциала, который реализуется через рост числа безналичных транзакций и активное развитие мобильного банкинга; увеличение комиссионных доходов банков; формирование новых цифровых сервисов и повышение удобства для конечных потребителей.

В то же время, интеграция новых технологий и углубление взаимозависимостей в рамках экосистем банков порождают новые, комплексные риски, которые требуют пристального внимания. Наиболее значимыми из них являются системные риски, связанные с высокой степенью концентрации и взаимозависимости ключевых платежных систем; киберриски, характеризующиеся ростом числа и изощренности атак; операционные риски, обусловленные усложнением ИТ-инфраструктуры и вероятностью сбоев в работе интегрированных систем.

Несмотря на обозначенные риски, финансовая безопасность белорусских банков сохраняется на устойчивом уровне. Ключевыми факторами, обеспечивающими эту устойчивость, являются:

- пруденциальная политика Национального банка Республики Беларусь, направленная на поддержание стабильности финансовой системы и адекватности капитала;
- активные инвестиции банков в ИТ-инфраструктуру и кибербезопасность, которые, несмотря на рост операционных расходов, снижают вероятность реализации катастрофических рисков;

- адаптивность бизнес-моделей банков, позволяющая им трансформироваться под влиянием технологических изменений и интегрировать новые сервисы.

Для дальнейшего укрепления финансовой безопасности и максимизации синергетического потенциала в контексте развития банковских экосистем, рекомендуется:

- продолжить мониторинг и количественную оценку как синергетических эффектов, так и рисков, с акцентом на новые, неохваченные текущими моделями угрозы;
- развивать и совершенствовать регуляторные механизмы, учитывающие специфику экосистем банков для стимулирования инноваций при одновременном обеспечении контроля над рисками;
- активно внедрять продвинутые методы управления рисками, включая предиктивный анализ для выявления потенциальных киберугроз и операционных сбоев, а также более детальный анализ рисков в сегментах с высокой долей финтех-интеграции;
- укреплять сотрудничество между банками, финтех-компаниями и регулятором для выработки единых стандартов безопасности, обмена информацией о рисках и координации действий в кризисных ситуациях.

В заключение, можно констатировать, что экосистемы белорусских банков находятся в стадии активного развития, демонстрируя потенциал для повышения эффективности и укрепления финансовой устойчивости. Успешное преодоление вызовов, связанных с рисками, и продолжение адаптации к технологическим трансформациям, при условии сохранения пруденциального регулирования, позволят банковской системе Республики Беларусь не только сохранить свою устойчивость, но и укрепить ее в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Зокиров, М. А. Банковская экосистема: необходимость построения в условиях усиления конкуренции в розничном бизнесе / М. А. Зокиров // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 9. – С. 194-197.
2. Кинг, Б. Банк 4.0: Новая финансовая реальность / Б. Кинг [сайт]. – URL: https://knigomania.org/load/uchebnaja_literatura/bank_4_0_novaja_finansovaja_realnost/12-1-0-12947 (дата обращения: 01.03.2026).

3. Клейнер, Г. Б. Экосистемы в пространстве новой экономики : монография / Г. Б. Клейнер ; ред.: М. А. Боровская [и др.] ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. – 788 с.
4. Мамедов, М. А. Деятельность коммерческих банков в условиях формирования экосистем в Российской Федерации. / М. А. Мамедов. – Москва. – 2022. – МГИМО(У) МИД РФ. – С. 36-44
5. Национальный банк Республики Беларусь: Финансовая стабильность. – URL: <https://www.nbrb.by/statistics/financialcapability> (дата обращения: 21.03.2026). – Текст: электронный.
6. Желиба, Б. Н. Формирование экосистемы банка с учетом обеспечения ее безопасности / Б. Н. Желиба, Д. А. Панков, И. А. Пригодич // Бухгалтерский учет и анализ : научно-практический журнал. – 2023. – № 11 (323). – С. 29–35.
7. Ушанов, А. Е. Банковские экосистемы: плюсы, минусы, перспективы развития / А. Е. Ушанов // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 1477-1490.
8. Худов, И. А. Цифровые экосистемы кредитных организаций: преимущества и риски (на примере Сбера) / И. А. Худов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 1.
- King B. *Bank 4.0: Novaya finansovaya real'nost'* [Bank 4.0: New financial reality / B. King].(In Russian). Available at: https://knigomania.org/load/uchebnaja_literatura/bank_4_0_novaya_f finansovaya_realnost/12-1-0-12947. (accessed: 01.03.2026).
3. Kleiner G.B. *E'kosistemy' v prostranstve novoj e'konomiki* [Ecosystems in the space of the new economy]. Eds. M.A. Borovskaya et all. Taganrog: Publishing House of Southern Federal University, 2020, 788 p. (In Russian)
4. Mamedov M.A. *Deyatel'nost' kommercheskikh bankov v usloviyakh formirovaniya e'kosistem v Rossijskoj Federaczii* [Activities of Commercial Banks in the Context of Ecosystem Formation in the Russian Federation]. Moscow. 2022. MGIMO (U) MFA RF, pp. 36-44. (In Russian)
5. *Naczional'ny'j bank Respubliki Belarus': Finansovaya stabil'nost'* [National Bank of the Republic of Belarus: Financial Stability]. (In Russian). Available at: <https://www.nbrb.by/statistics/financialcapability> (accessed: 21.03. 2026).
6. Zheliba B.N., Pankov D.A., Prigodich I.A. *Formirovanie e'kosistemy' banka s uchetom obespecheniya ee bezopasnosti* [Formation of a Bank Ecosystem Taking into Account Ensuring Its Security]. *Bukhgalterskij uchet i analiz* [Accounting and Analysis]. 2023, no. 11 (323), pp. 29–35. (In Russian)
7. Ushakov A.E. *Bankovskie e'kosistemy': plyusy', minusy', perspektivy' razvitiya* [Banking ecosystems: pros, cons, development prospects]. *Kreativnaya e'konomika* [Creative Economy]. 2022. Vol. 16, no. 4, pp. 1477–1490. (In Russian)
8. Khudov I.A. *Czifrovy'e e'kosistemy' kreditny'kh organizaczij: preimushhestva i riski (na primere Sbera)* [Digital ecosystems of credit institutions: advantages and risks (using Sberbank as an example)]. *Vestnik evrazijskoj nauki* [Bulletin of Eurasian Science]. 2025. Vol. 1, no. 1. (In Russian)

References

1. Zokirov M.A. *Bankovskaya e'kosistema: neobkhodimost' postroeniya v usloviyakh usileniya konkurenczii v roznichnom biznese* [Banking ecosystem: the need to build in the context of increasing competition in retail business]. *Innovaczii i investiczii* [Innovations and investments]. 2019, no. 9, pp. 194-197. (In Russian)
2. King B. *Bank 4.0: Novaya finansovaya real'nost'* [Bank 4.0: New financial reality / B.

Received 23.03.2026