



Разработка алгоритма экономически эффективного перехода банковского сектора к экосистемной модели бизнеса

Кушниренко М.Р., магистрант,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. В представленной статье отмечены основные преимущества и риски банковских экосистем – одного из перспективных инновационных цифровых проектов, что позволило модифицировать алгоритм создания собственных экосистем банками на основе финансово-стоимостного. Оценка экономической целесообразности различных алгоритмов введения нефинансового бизнеса проводилась на примере экосистемы ПАО «СБЕР». Также разработаны рекомендации для эффективного перехода к экосистемному бизнесу в рамках соблюдения баланса государственных и корпоративных интересов.

Ключевые слова: банковский сектор, экосистемы, коммерческий банк, инвестиционный проект, риск-чувствительный лимит, иммобилизованные активы, финансово-стоимостной анализ, рыночная стоимость

Development of an algorithm for cost-effective transition of the banking sector to an ecosystem business model

Kushnirenko M.R., magister, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The article highlights the main advantages and risks of banking ecosystems – one of the promising innovative digital projects, which made it possible to modify the algorithm for creating their own ecosystems by banks based on financial

and cost. The assessment of the economic feasibility of various algorithms for the introduction of non-financial business was carried out on the example of the ecosystem of PJSC «SBER». Recommendations have also been developed for an effective transition to ecosystem business within the framework of maintaining a balance of state and corporate interests.

Key words: banking sector, ecosystems, commercial bank, investment project, risk-sensitive limit, immobilized assets, financial and cost analysis, market value.

Введение. На сегодняшний день в рамках эффективной адаптации к сложившимся тенденциям цифрового развития перед банками сформировался вызов – необходимость совершенствования традиционной бизнес-модели путем построения финансовых экосистем, функционирующих на основе использования информационных технологий, в целях обеспечения конкурентоспособного преимущества перед ИТ-компаниями, активно вовлекающихся в банковский бизнес. Поэтому создание экосистем представляет собой одну из цифровых инноваций финансовых институтов, которая формирует новые возможности для российской экономики: от увеличения рентабельности деятельности хозяйствующих субъектов банковского сектора – как системно значимых организаций российской экономики, и формирования у них высокого уровня конкурентоспособности на рынке цифровых услуг, до повышения уровня цифровизации в стране в целом.

Результаты исследования. Согласно оценке Банка России [2], суммарная балансовая стоимость вложений осуществленная банками, входящих в топ-30, в: основные средства; недвижимость непрофильного вида; инвестиционные фонды и нефинансовые организаций, имущество которых может носить иммобилизованный характер (отсутствие открытого дохода от использования) – составила в июне 2021 года порядка 2,4 трлн. рублей, представляя собой 20% от капитала соответствующих банков, что подтверждается данными, представленными на рис. 1, на котором наблюдается высокий динамический рост иммобилизованных активов у российских банков, начиная с конца 2015

года. Резкий рост нематериальных активов в периоде 2015–2016 гг. может свидетельствовать о начале формирования банковских экосистем в России.

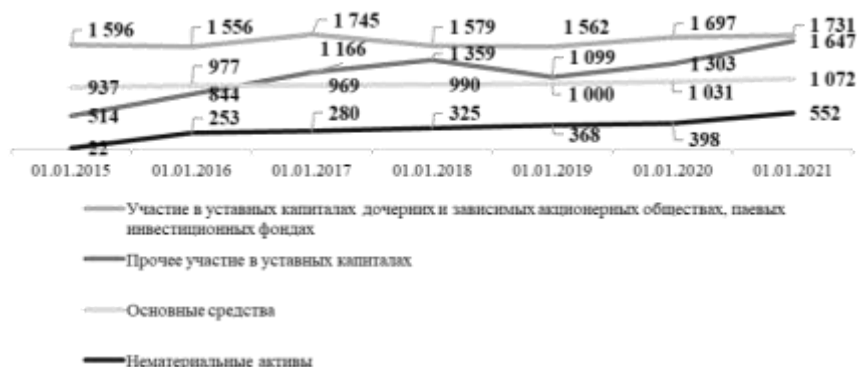


Рис. 1 – Динамика иммобилизованных активов банков России за 2015/21 гг.

Обращаясь к информации, представленной, в таблице №1, можно сделать вывод о том, на сегодняшний день что наиболее укрупненной экосистемой является ПАО «СБЕР», ключевой особенностью развития которого является то, что банк нацелен создать самую крупную цифровую экосистему, в которую уже на сегодняшний день входят более 100 нефинансовых сервисов. Однако АО «Тинькофф банк» и ПАО «ВТБ» сосредоточены на построении экосистемы финансового аспекта. [7]

В целом, к причинам, формирующим интерес финансовых институтов к формированию собственных экосистем, относятся следующие преимущества экосистемной платформы: ускорение процесса привлечения потенциальных клиентов за счет облегченного сбора информации об их потребностях и интересах; увеличение доходов за счет реализации кросс-продаж, актуальность чего обосновывается высокой конкуренцией на рынке традиционных банковских услуг, в том числе ужесточением регуляторных требований Банка России относительно повышения финансовой нагрузки, что в свою очередь сокращает потенциальный доход банков; формирование конкурентных преимуществ перед технологическими компаниями, оказывающими финансовые услуги (Яндекс, Google, Mail.ru); увеличение собираемых данных клиентов позволяет повысить точность расчета их кредитного риска и таргетирования продаж услуг финансового спектра [1].

Классификация услуг, предоставляемых банками в рамках функционирующих экосистем [6]

Услуги	ПАО «СБЕР»	АО «Тинькофф банк»	ПАО «ВТБ
Заказ и покупка еды и других товаров	СберМегаМаркет, Delivery Club (+ mail.ru), Самокат (+ mail.ru), СберФуд, Performance Group (+ mail.ru), Кухня на районе (+ mail.ru)	-	«Метр квадратный», КомиссиON, Smart sms
Финансы	СберБанк, СберНПФ, СберСтрахование, СберИнвестор, СберКредо, СберОнлайн, ЮMoney	Тинькофф Банк, Страхование, Инвестиции	ВТБ
Развлечение	Рамблер Касса, Союзмультфильм, Rambler Group	Тинькофф Stories, Т-Ж	-
Здоровье	СберЗдоровье, СБЕР ЕАПТЕКА	-	-
Лояльность	СберСпасибо, СберID	Тинькофф ID, Кэшбек	-
Автомобиль	Сетелем, СберАвто	Тинькофф АЗС	-
Мобильность	2ГИС	Тинькофф. Путешествия	-
Поиск работы	Работа. ру	-	-
Сотовая связь	СберМобайл	Тинькофф Мобайл	ВТБ Мобайл
Образование	Деловая среда, СберУниверситет, СберКласс	Тинькофф Образование	-
Технологии	Салют, СберДиск	Олег, Тинькофф Superapp	MagnitPay (совместно с розничной сетью «Магнит»)
Недвижимость	ДомКлик	Тинькофф Недвижимость	-

Но вместе с положительными моментами повышенный интерес банков к созданию экосистемного бизнеса формирует угрозу реализации системных рисков для финансовых институтов, их кредиторов и вкладчиков, а также для стабильности экономического развития страны в целом. Риски формирования экосистемы можно классифицировать в зависимости от выбранной стратегии развития кредитными организациями. 1) Вспомогательный субъект экосистемы: риск несанкционированного использования данных клиентов; 2) Партнерская модель экосистемы: риск оттока имеющихся клиентов и необходимости дополнительного финансирования операционной деятельности партнеров –

ПАО «ВТБ»; 3) Создание собственной экосистемы: риск повышения концентрации иммобилизованных активов на банковских балансах и превалирования расходов на поддержание нефинансового бизнеса в силу перепрофилирования деятельности, отсутствия окупаемости инвестиций в построение экосистемного бизнеса – ПАО «СБЕР», АО «Тинькофф банк».¹

Таким образом, формирование экосистем банковским сектором носит противоречивый характер. С одной стороны, ведение нефинансового бизнеса кредитными учреждениями формирует для них возможность компенсирования стагнации ROE доходами, получаемыми от предоставления соответствующих услуг, а с другой – создает угрозу реализации системных рисков для финансовой стабильности страны в силу роста иммобилизованных активов на балансе банков и формирования убыточного нефинансового бизнеса ввиду реализации постоянных инвестиций без ожидания получения доходной отдачи от соответствующих капитальных вложений, что в свою очередь приводит к рискам снижения финансовой стабильности самого банка. Данный фактор обуславливает необходимость разработки алгоритма к развитию банковских экосистем на основе финансово-стоимостного управления на уровне финансовых институтов и к контролю со стороны регуляторных органов.

Для определения оптимальных подходов к финансово-стоимостному анализу формирования банковских экосистем обратимся к традиционным существующим способам, позволяющим провести финансово-стоимостной анализ банка, учитывая специфику сферы функционирования. На сегодняшний день существуют три основных подхода для определения рыночной стоимости компании: доходный, сравнительный и затратный.

Наиболее распространенным подходом является доходный с применением метода дисконтирования денежных потоков (далее – DCF). Основное отличие оценки компании банковского сектора данным подходом заключается в применении свободного денежного потока на собственный капитал (далее –

¹ Тренды банковской информатизации. // TADVISER — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 12.05.2022).

FCFE). Однако использование данной модели свободного денежного потока приводит к необходимости использования в качестве ставки дисконтирования модель ценообразования капитальных активов (далее – CAPM) или кумулятивного построения. Так как FCFE учитывает интересы лишь акционеров банка, а современный тренд развития банковского сектора в рамках выстраивания модели экосистемного развития приводит к необходимости включения нефинансового бизнеса.

Формирование процесса предоставления нефинансовых услуг происходит путем совершения сделок слияния и поглощения с участниками реального сектора экономики, создавая интерес со стороны потенциальных и имеющих инвесторов и кредиторов финансового института, что требует учета их интересов при реализации финансово-стоимостного анализа компании.

Поэтому в целях совершенствования доходного подхода при определении рыночной стоимости банка, формирующегося экосистему, предлагается применение скорректированной формулы метода DCF, представленной в виде:

$$V = \sum_{i=1}^n \frac{Div_i}{(1+WACC_{RoI})^i} + \frac{V_{term}}{(1+WACC_{RoI})^n}, \quad (1)$$

где: Div_i – дивидендные выплаты в период i ; $WACC_{RoI}$ – средневзвешенная стоимость капитала, скорректированная на средний коэффициент иммобилизации (RoI); V_{term} – стоимость в постпрогнозный период.

Обращаясь к затратным и сравнительным подходам, стоит выделить их ключевые особенности при проведении финансово-стоимостного анализа:

1. Затратный подход:

- 1.1. Недостатки: при использовании метода чистых активов потенциальный инвестор проводит оценку по балансовой стоимости в силу отсутствия достаточных данных для корректировки активов на их рыночную цену, в частности отсутствует четкая методическая рекомендация при оценке обязательств банка. Используется в основном при ликвидации компании;

1.2. Преимущества: позволяет учесть стоимость нематериальных активов, формируя возможность для интегрированной оценки стоимости банка с сформированной экосистемой.

2. Сравнительный подход:

2.1. Недостатки: сложность выбора компании-аналога (необходимость принадлежности к одному сегменту деятельности и кластеру); малое количество банков, чьи акции свободно котируются на фондовом рынке; отсутствие единой методики определения весов по рассчитываемым мультипликаторам компаний-аналогов при определении стоимости инвестированного капитала.

2.2. Преимущества: существенный перечень моментных (Цена/Кредитный портфель, Цена/Собственный капитал по Базелю, Цена/Портфель ценных бумаг и т.д.) и интервальных (Цена/Чистый процентный доход, Цена/Комиссионные доходы и т.д.) мультипликаторов, позволяющих учесть специфику банковского сектора; итоговая стоимость наиболее приближена к рыночной; возможность разработки дополнительных интервальных и моментных мультипликаторов, позволяющих учесть экосистемную модель бизнеса: Цена/Имобилизованные активы, Цена/ЕВITDA_{ecosystem}.

Таким образом, представим ключевые преимущества и недостатки использования каждого подхода финансово-стоимостного анализа в рамках учета формирования банковских экосистем в табл. 2.

Исходя из проведенного анализа, оптимальным подходом финансово-стоимостного анализа является доходный при применении скорректированного метода DCF. Однако для определения корректности расчета рыночной стоимости банка предлагается также использовать альтернативный подход – метод, основанный на оценке экономической добавленной стоимости (далее – EVA).

Анализ возможности применения финансово-стоимостных подходов к оценке формирования банковских экосистем²

Подход	Преимущества	Недостатки
Доходный	Вариативность показателя CF и ставки дисконтирования в рамках возможности включения нефинансового бизнеса в процесс оценки банка. Наличие фактора времени.	Стандартная модель DCF учитывает интересы только собственников банка, не учитывает долю нематериальных активов, которые являются иммобилизованными.
Затратный	Позволяет учесть стоимость иммобилизованных активов при применении метода чистых активов.	Сложность поиска информации о рыночной стоимости активов банка, отсутствие единой методической базы для расчета соответствующей стоимости обязательств финансового института.
Сравнительный	Возможность разработки дополнительных интервальных и моментных мультипликаторов в рамках оценки нефинансового бизнеса банков; широкий перечень мультипликаторов для компаний финансового сектора; итоговая стоимость учитывает колебания рынка.	Отсутствие единой методики определения весов для выбранных мультипликаторов при выведении итоговой стоимости; неразвитый рынок банковских экосистем, что приводит к сложности выбора компаний-аналогов.

Целесообразность применения метода EVA при определении общей стоимости банка, в ходе деятельности которого реализуется предоставление как финансовых, так и нефинансовых услуг, обосновывается следующими факторами: 1) Возможность поправки средневзвешенной стоимости капитала на средний коэффициент иммобилизации; 2) Применение чистых активов позволяет учесть вложения банка в иммобилизованные активы и их соответствующее финансирование; 3) Позволяет отразить добавленную стоимость за конкретный период, учитывая альтернативные издержки и объем инвестиций, которые сформируют стоимость в будущем в рамках рассмотрения формирования банковских экосистем как одного из инвестиционных проектов.

Формула может быть представлена в следующем виде:

$$EVA = \sum_{i=1}^n (NOPAT_i - WACC_{ROI} * CE_{i-1}), \quad (2)$$

² Разработано автором

где: $NOPAT_i$ – чистая операционная прибыль за вычетом налогов в период времени i ; $WACC_{RoI}$ – средневзвешенная стоимость капитала, скорректированная на средний коэффициент иммобилизации; CE_{i-1} – стоимость чистых активов в период времени $i-1$; RoI – коэффициент иммобилизации (ratio of immobilization).

Как было отмечено выше, сформировались три основных модели создания экосистем в банковском секторе. Исходя из представленного анализа их характеристик, наиболее существенные риски для кредиторов и вкладчиков банков формируются при реализации алгоритма стратегического развития нефинансового бизнеса, характерной чертой которого является активное проведение сделок слияния и поглощения ИТ-компаний банками в целях создания собственной экосистемной модели бизнеса. Поэтому Банком России рассматривается необходимость осуществления контроля за вложениями финансовых институтов в непрофильные активы через применение пруденциального подхода – риск-чувствительного лимита к иммобилизованным активам. Выбор объекта исследования ПАО «СБЕР» [4] обосновывается, как было рассмотрено выше, наличием наибольшего числа нефинансовых сервисов. Также рассматриваемый финансовый институт при создании собственной экосистемной бизнес-модели придерживается агрессивной политики: только за 2020 год было реализовано более 1000 сделок по слиянию и поглощению – суммарный объем инвестиций в нефинансовые активы составил порядка 150 млрд. рублей, а к 2024 году капитальные вложения составят уже 300-350 млрд. рублей, в то время как максимальная стоимость экосистемы ПАО «ВТБ» составит около 150 млн. рублей. В силу отсутствия данных о суммарных инвестициях АО «Тинькофф банк» целесообразным представляется отметить то, что предоставляемые банком услуги, кроме кредитования, обеспечивают уже больше 30% от суммарной выручки.

Основные финансовые показатели экосистемы банка представлены на рис. 2. Исходя из анализа представленной информации, наблюдается положительная динамика выручки нефинансового бизнеса, однако по итогам

2020 года ее доля в совокупных активах банка составила менее 1%. Помимо этого, стоит отметить отрицательную динамику показателя совокупной прибыли до вычета процентов, налога и амортизация (далее – EBITDA): по итогам первого полугодия 2021 года она составила -9 млрд рублей.

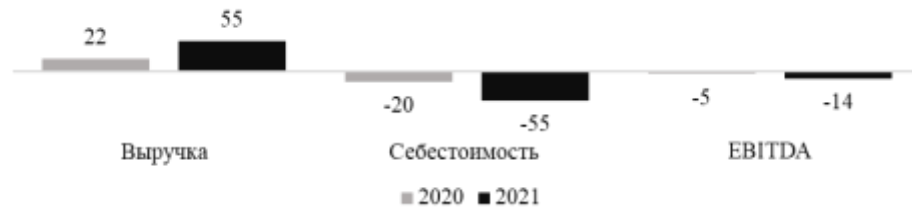


Рис. 2 – Финансовые показатели экосистемного бизнеса ПАО «СБЕР» [3]

Данный фактор свидетельствует на данный момент об убыточности данного бизнеса и обуславливает необходимость оценки экономической целесообразности агрессивной политики по формированию собственной экосистемы ПАО «СБЕР» с учетом следующих рисков: 1) применения дополнительной регуляторной нагрузки в виде риск-чувствительного лимита; 2) снижения финансовой устойчивости банка в силу необходимости осуществления дополнительных расходов на поддержание экосистемного бизнеса (в данном случае рассматриваются дополнительные инвестиции в целях реализации сделок M&A); 3) отсутствия окупаемости капитальных вложений в экосистемный бизнес, что приведет к снижению благосостояния собственников банка и к формированию угрозы для вкладчиков ввиду того, что на данный момент банк финансирует политику создания нефинансового бизнеса средствами его клиентов. Поэтому для рассматриваемых рисков создания и поддержания собственной экосистемы автором предлагается применить сравнительный метод анализа прогнозной рыночной стоимости кредитного учреждения при реализации различных алгоритмов создания банковских экосистем, а при оценке экономической целесообразности ведения нефинансового бизнеса – использование показателя NPV (чистая приведенная стоимость) в силу того, что экосистема представляет собой один из инвестиционных проектов для банковского сектора.

Ввиду отсутствия достаточной расшифровки статей активов ПАО «СБЕР» автором были приняты следующие допущения для расчета коэффициента иммобилизации: 1) инвестиции в нефинансовый бизнес рассматривались как сумма статей «Основные средства и активы в форме права пользования» и «Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия», ранг которым присвоен «III» иммобилизации; 2) из статьи «Основные средства и материальные запасы» вычиталась стоимость инвестиционного имущества с поправкой на 10% от капитала банка с присвоением ранга «I» иммобилизации; 3) статье «Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи» присваивался ранг «II» иммобилизации.

В рамках осуществленных расчетов по методике Центрального Банка Российской Федерации [1] было выявлено, что при сложившейся экосистемной модели ПАО «СБЕР» отсутствует риск вычета из капитала части иммобилизованных активов, превышающих их эффективный лимит. Однако результаты проведения стресс-тестирования отразили, что при достижении значения КИ 3,9 среднее превышение ИА с поправкой на КИ составит порядка 3 459 млрд. рублей, начиная с 2023 года, – что соответствует активной стратегии ПАО «СБЕР» по достижению доли нефинансовых доходов от прибыли около 30%. Поэтому для учета риска введения РЧЛ для ПАО «СБЕР» при экономической оценке целесообразности различных алгоритмов создания экосистемного бизнеса предлагается осуществить корректировку ставки дисконтирования на величину возможного повышения КИ – 1,1144. Результаты представлены в табл. 3. Делая анализ показателей, важно учесть, что поправка на КИ проводилась через модификацию модели CAPM, представленной как стоимость собственного капитала банка.

$capm = r_f + b_{RoI_{risk}} * (r_m - r_f)$, $b_{RoI_{risk}} = b + \Delta RoI$, где $b_{RoI_{risk}}$ – бета-коэффициент, скорректированный на КИ.

Анализ экономических показателей различных алгоритмов экосистемного развития ПАО «СБЕР»³

Показатели (в млрд. рублей)	Отсутствие нефинансового бизнеса	Умеренная стратегия развития		Агрессивная стратегия развития	
		Отсутствие поправки на КИ	Наличие поправки	Отсутствие поправки на КИ	Наличие поправки
Объем капитальных вложений	-	350		>420	
Средневзвешенная стоимость капитала, в %	5,9%	5,9%	6,7%	5,9%	6,7%
NPV	-	94,86	61,61	2,27	-15,73
Период окупаемости, лет	0		6,2		>10
Стоимость компании:					
Метод EVA	3906,5	-	5005,77	-	4744,38
Метод DCF	4501,85	-	4670,01	-	4546,67
Итоговая стоимость компании	4323,25		4832,35		4590,25
Дополнительный доход собственников			+500,1		+267

Таким образом, по результатам расчетных показателей, представленных в табл. №3, можно сделать следующий вывод – реализация умеренной и агрессивной стратегий развития без учета введения регуляторной нагрузки на капитал финансового института со стороны Банка России приводит к повышению благосостояния собственников (об этом свидетельствует положительный показатель NPV) и инвестиционной привлекательности экосистемной деятельности.

Однако важно обратить внимание на то, что в случае учета повышенной требуемой нормы доходности со стороны инвесторов в силу возможного применения риск-чувствительного лимита к иммобилизованным активам, агрессивная политика экосистемного развития становится убыточной – показатель $NPV < 0$ в рамках рассматриваемого периода прогноза, что в конечном итоге приводит к снижению итоговой стоимости ПАО «СБЕР» в сравнении с умеренным стратегическим развитием (на 243 млрд. рублей) и ухудшению

³ Разработано автором

финансовой стабильности банка, тем самым повышая риск для его кредиторов и вкладчиков. Необходимо также отметить, что ПАО «СБЕР» является государственным и системно-значимым банком, что свидетельствует о необходимости реализации эффективного алгоритма стратегического развития экосистемного бизнеса в целях минимизации формируемых системных рисков как для самого финансового института, так и для экономики страны в целом в рамках обеспечения финансовой стабильности.

На основании вышесказанного ПАО «СБЕР» рекомендуется реализовать алгоритм последовательного (умеренного) построения экосистемного бизнеса и приостановить агрессивную политику капиталов в создание экосистемы до периода, когда предоставление нефинансовых услуг начнет формировать положительную EBITDA (рис. 3), после чего создается возможность реализации дальнейших этапов по созданию нефинансового бизнеса за счет прибыли, формируемой соответствующей деятельностью, а не финансовой, тем самым снижая риски для кредиторов и вкладчиков банка.

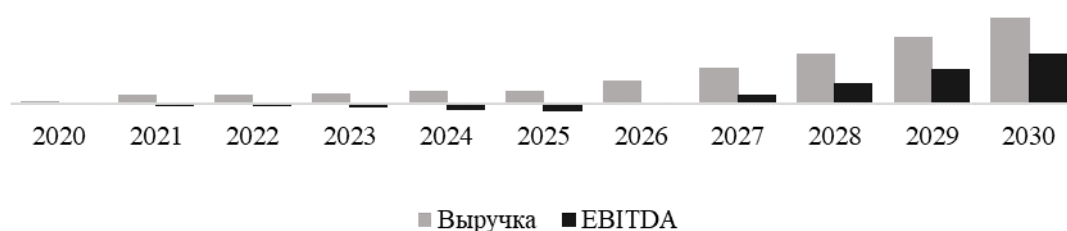


Рис.3 – Динамика прогнозного дохода от нефинансового бизнеса Сбера⁴

Осуществление поэтапного развития экосистемного бизнеса рекомендуется в связи с тем, что, во-первых, период окупаемости вложений в экосистемный бизнес достаточно длительный – более 10 лет при агрессивной политике построения нефинансовой деятельности и 6 лет при умеренной, во-вторых, превышение EBITDA осуществленных инвестиций будет незначительным даже к 2030 году (как при умеренной, так и при агрессивной политике), в-третьих, коэффициент иммобилизации был рассчитан на основании планируемого объема капиталов вложений (350-420 млрд. рублей), поэтому,

⁴ Рассчитано автором по прогнозным финансовым показателям экосистемы ПАО «СБЕР»

если ПАО «СБЕР» продолжит реализовывать агрессивную стратегию экосистемного развития, увеличивая объем сделок по слиянию и поглощению IT-компаний, то сформируется угроза применения риск-чувствительного лимита со стороны Банка России к иммобилизованным активам.

Предлагаемая стратегия позволит обеспечить: благосостояние собственников за счет получения дополнительного дохода от нефинансового бизнеса; снижение следующих рисков: формирования дополнительной регуляторной нагрузки на капитал; 2) отсутствие окупаемости инвестиций в нефинансовый бизнес.

Однако существует риск того, что банки, в том числе, продолжат инициативу по закрытию филиалов в связи с возможностью получения дополнительного дохода от продажи и повышения рентабельности активов за счет снижения операционных расходов, в статьи которых входит содержание персонала, и объема иммобилизованных активов на балансе. Но с другой стороны, данный подход в итоге может привести к росту безработицы и напряженности в стране (на 1 января 2021 года ПАО «СБЕР» имеет в России 88 филиалов и 13 152 дополнительных офисов) [6].

Поэтому в рамках сбалансированного развития в рамках обеспечения реализации интересов государства и банковского сектора предлагается в качестве контроля за финансовой отдачей от инвестиционных вложений в иммобилизованные активы со стороны Банка России закрепить на законодательном уровне «Норматив эффективности иммобилизации», в качестве которого может быть рассмотрена модифицированная модель Дюпона в целях отражения рентабельности действующих экосистем, дополняющим элементом которой станет рентабельность нефинансового бизнеса в совокупной деятельности банка: $ROE = ROA_{corr} * MK * ROES * K_{ИА}$, где ROA_{corr} – скорректированные активы на ИА; MK – мультипликатор собственного капитала; $ROES$ – рентабельность нефинансового бизнеса; $K_{ИА}$ – отношение иммобилизованных активов с поправкой на КИ ко всей сумме активов (уровень нефинансового перепрофилирования). Пороговым показателем предлагается

установить среднеотраслевое значение, при превышении которого целесообразно применять риск-чувствительный лимит к иммобилизованным активам.

Заключение. Таким образом, в условиях цифровизации для банков формируется необходимость создания собственных экосистем, формирующих преимущества как для самого финансового института, так и для его клиентов. Но перепрофилирование бизнеса создает риски для его кредиторов и вкладчиков, поэтому Банком России принято решение о введении дополнительной регуляторной нагрузкой на капитал таких кредитных учреждений. Поэтому в целях обеспечения финансово-устойчивого развития экосистемного бизнеса предлагается: на уровне отдельного финансового института – повысить качество принимаемых управленческих решений касательно предоставления нефинансовых услуг путем внедрения умеренного (поэтапного) алгоритма создания экосистемного бизнеса на основе финансового-стоимостного управления. На государственном уровне – осуществить внедрение модифицированной модели Дюпона в качестве нормативного коэффициента, позволяющего контролировать ключевые показатели нефинансовой деятельности банка.

Библиографический список:

1. Доклад для общественных консультаций Центрального Банка Российской Федерации. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы. // URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (дата обращения: 12.05.2022).

2. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. // Центральный банк Российской Федерации URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 15.05.2022).

3. Финансовая отчетность по МСФО // СБЕР БАНК URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs> (дата обращения: 06.05.2022).

4. Цифровая экосистема Сбера // СБЕР БАНК URL: <https://www.sberbank.com/ru/eco> (дата обращения: 06.05.2022).

5. Тренды банковской информатизации. // TADVISER — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 12.05.2022).

6. Экосистема Сбербанка: от доктора до мультиков. // FRANK RG. — URL: <https://frankrg.com/5902> (дата обращения: 16.05.2022).

7. Финансовый баланс - банковские экосистемы vs ЦБ России. // ФИНАМ — URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/finansovyyi-balans-bankovskie-ekosistemy-vs-cb-rossii-20210819-18487/> (дата обращения: 16.05.2022)

References:

1. Report for public consultations of the Central Bank of the Russian Federation. Regulation of risks of banks' participation in ecosystems and investments in immobilized assets. // URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (accessed: 12.05.2022).

2. Ecosystems: approaches to regulation. Report for public consultations. // Central Bank of the Russian Federation URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (accessed: 15.05.2022).

3. Financial statements under IFRS // BEBER BANK URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs> (accessed: 06.05.2022).

4. Digital ecosystem of Beber // BEBER BANK URL: <https://www.sberbank.com/ru/eco> (accessed: 06.05.2022).

5. Trends in banking informatization. // TADVISER — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (accessed 12.05.2022).

6. Sberbank ecosystem: from doctor to cartoons. // FRANK RG. — URL: <https://frankrg.com/5902> (accessed: 16.05.2022).

7. Financial balance - banking ecosystems vs the Central Bank of Russia. // FINAM — URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/finansovyy-balans-bankovskie-ekosistemy-vs-cb-rossii-20210819-18487> / (accessed: 16.05.2022)

Для цитирования: Кушниренко М.Р., Разработка алгоритма экономически эффективного перехода банковского сектора к экосистемной модели бизнеса / Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 2. URL: © Кушниренко М.Р., Российский экономический интернет-журнал 2022, № 2.