

Д.э.н., доц. Дилора АБДУРАХИМОВА

Ташкентский государственный экономический университет

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЦИФРОВЫХ БАНКОВ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Аннотация. В статье исследуется конкурентоспособность цифровых банков на рынке банковских услуг в условиях углубляющейся цифровизации финансового сектора. Целью исследования является выявление ключевых факторов, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества цифровых банков по сравнению с традиционными банковскими институтами, использующими цифровые каналы обслуживания. Методологическую основу работы составляет сравнительный анализ показателей деятельности цифрового банка Revolut и универсального традиционного банка ING Group за 2023–2024 годы, основанный на данных официальных годовых отчетов и публичных финансовых раскрытий

Результаты исследования показывают, что цифровые банки демонстрируют более высокие темпы роста клиентской базы, транзакционной активности и клиентских остатков, а также опережающую динамику выручки и прибыли, что свидетельствует о наличии выраженного эффекта масштаба и высокой эффективности монетизации цифровых платформ.

Ключевые слова: цифровые банки; конкурентоспособность банков, FinTech, цифровая трансформация банков, небанки; рынок банковских услуг.

COMPETITIVENESS OF DIGITAL BANKS IN THE BANKING SERVICES MARKET

Abstract. This article examines the competitiveness of digital banks in the banking services market amid the deepening digitalization of the financial sector. The aim of the study is to identify the key factors that ensure sustainable competitive advantages of digital banks compared to traditional banking institutions using digital service channels. The methodological basis of the work is a comparative analysis of the performance indicators of the digital bank Revolut and the universal traditional bank ING Group for 2023–2024, based on data from official annual reports and public financial disclosures.

The results of the study show that digital banks demonstrate higher growth rates in their customer base, transaction activity, and customer balances, as well as faster revenue and profit growth, indicating a pronounced economy of scale and high efficiency in monetizing digital platforms.

Keywords: digital banks; bank competitiveness; FinTech; digital transformation of banks; neobanks. banking services market.

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется активной цифровизацией финансовых рынков и стремительным распространением финансовых технологий. Банковский сектор, традиционно являвшийся основным поставщиком финансовых услуг, оказался в центре технологических изменений, обусловленных развитием FinTech-компаний, цифровых платформ и инновационных платежных решений.

Финансовые технологии изменяют способы предоставления банковских услуг, снижают транзакционные издержки, расширяют финансовую доступность и усиливают конкуренцию на рынке. В результате банки вынуждены пересматривать свои бизнес-модели, внедрять цифровые каналы обслуживания и активно использовать современные технологии для сохранения конкурентоспособности.

Целью данной статьи является анализ влияния финансовых технологий на рынок банковских услуг и выявление ключевых направлений трансформации банковской деятельности под воздействием FinTech.

Обзор литературы

В научных исследованиях финансовые технологии рассматриваются как совокупность инновационных цифровых решений, применяемых в финансовом секторе для автоматизации, оптимизации и расширения спектра услуг [1]. Ряд авторов подчеркивает, что FinTech способствует снижению барьеров входа на рынок финансовых услуг и усиливает конкуренцию между традиционными банками и небанковскими институтами [2].

Исследования Vives и Thakor показывают, что внедрение цифровых технологий приводит к изменению структуры банковских доходов, росту комиссионных операций и сокращению роли физических отделений. В то же время отмечается, что активное использование FinTech повышает операционные и киберриски, а также требует совершенствования регуляторных механизмов [4; 3].

Появление FinTech-компаний нарушило устоявшийся баланс сил в финансовом секторе, обострив конкуренцию за клиентов. С одной стороны, исследования фиксируют усиление конкурентного давления на банки со стороны новых игроков. Например, глобальный анализ 10 000+ финансовых учреждений от IMF показал, что рост присутствия FinTech в стране связан со снижением рыночной власти банков и вынужденным повышением их риск-ориентации, что согласуется с гипотезой «конкуренция–хрупкость» [5].

Ahmad считает, что банки, сталкиваясь с новыми FinTech-конкурентами, вынуждены сокращать процентные спреды – понижать ставки по кредитам и повышать по депозитам – что сокращает их маржу прибыли. Кроме того, по

мере захвата FinTech-компаниями прибыльных ниш (платежи, потребительское кредитование и т.д.) традиционные банки теряют часть рынка и доходов. Эмпирические оценки из Вьетнама показывают, что выход финтех-фирм фрагментирует рынок: без адаптации банки рискуют утратить значительную долю клиентов, а их прибыльность снижается [6].

В частности, Nguyen отмечают, что если FinTech предлагает услуги дешевле и удобнее, традиционные банки либо теряют клиентуру, либо вынуждены идти на большие риски, пытаясь сохранить позиции. Пример из Китая: бурное развитие небанковских платежных систем (Alipay, WeChat Pay) и P2P-кредитования создало параллельный сектор финансовых услуг, конкурирующий с банками за транзакционные доходы и заемщиков [7].

Несмотря на значительное количество исследований, вопрос комплексного влияния финансовых технологий на рынок банковских услуг остается актуальным, особенно для развивающихся экономик.

Методология исследования

В статье используется качественный аналитический подход, основанный на:

- системном анализе теоретических концепций FinTech и цифрового банкинга;
- сравнительном анализе традиционных и цифровых моделей банковских услуг;
- обобщении международного опыта внедрения финансовых технологий в банковской сфере.

Методологической основой исследования послужили труды зарубежных и ученых, а также аналитические отчеты международных финансовых организаций.

Анализ и результаты

Появление FinTech-, банков усилило конкуренцию на рынке банковских услуг, особенно в сегментах платежей и розничного кредитования. Традиционные банки все чаще используют стратегию сотрудничества с FinTech-стартапами, формируя партнерские экосистемы. Так как они становятся не конкурентоспособными по сравнению с масштабированием цифровых банков.

Например, британско-литовский онлайн-банк и компания финансовых технологий, предлагающая банковские услуги Revolut Bank UAB за 2024 год значительно вырос в объемах по основным показателям.

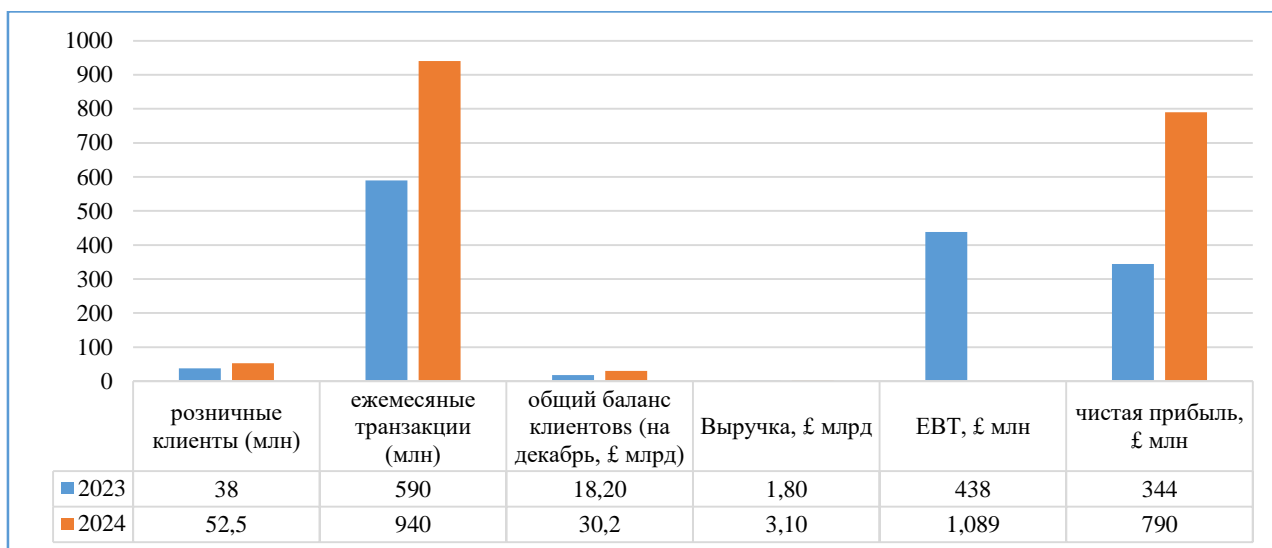


Рис. 1. Рост основных показателей цифрового банка Revolut за 2023-2024 годы (в фунт стерлингах) [8]

Данные Рис.1. показывают, клиентская база за 2024 год с 38 млн человек выросло до 52,5 млн., что означает что за этот год количество розничных клиентов выросла на +38%, а количество транзакции — с 590 млн до 940 млн за аналогичный период, где рост составляет +59%.

Таблица 1

Динамика ключевых показателей [8]

Показатель	2023	2024	Изменение
Розничные клиенты, млн	38,0	52,5	+38,2%
Ежемесячные транзакции, млн	590	940	+59,3%
Баланс клиентов (на декабрь), £ млрд	18,2	30,2	+65,9%
Выручка, £ млрд	1,8	3,1	+72,2%
ЕВТ (прибыль до налога), £ млн	438	1 089	+148,6%
Чистая прибыль, £ млн	344	790	+129,7%

Данные Рис.1. свидетельствуют о существенном усилении операционной и финансовой устойчивости компании Revolut как представителя FinTech-сектора за 2023–2024 гг. За анализируемый период наблюдается значительный рост клиентской базы (+38,2%) и транзакционной активности (+59,3%), что указывает не только на расширение охвата, но и на повышение интенсивности использования платформы существующими и новыми клиентами. Существенное увеличение совокупных клиентских остатков (+65,9%) отражает рост доверия пользователей и постепенную трансформацию Revolut из платежного приложения в полноценную цифровую финансовую платформу, конкурирующую с традиционными банками по

функциям хранения и управления денежными средствами. 4.3. Риски и ограничения цифровизации.

Финансовые показатели подтверждают высокую эффективность масштабирования бизнес-модели Revolut. Рост выручки на 72,2% опережает динамику клиентской базы, что свидетельствует об улучшении монетизации и диверсификации источников дохода. При этом прибыль до налогообложения увеличилась на 148,6%, а чистая прибыль — на 129,7%, что привело к заметному росту операционной и чистой маржинальности. Данные тенденции указывают на наличие выраженного эффекта масштаба и подтверждают, что Revolut способен не только быстро наращивать объемы операций, но и конвертировать рост в устойчивые финансовые результаты, что является ключевым показателем конкурентоспособности FinTech-компаний на рынке банковских услуг.

Для сравнения роста данного банка, рассмотрим деятельность еще одного европейского банка ING Group (Нидерланды), это классический универсальный банк с депозитами, кредитами, платежами и развитым цифровым банкингом, которая осуществляет свою деятельность как онлайн и так и оффлайн формате.

Таблица 2

Ключевые показатели ING Group за 2023-2024 [9]

Показатель	2023	2024	Изменение
Основные клиенты (млн)	15,3	16,2	+5,9%)
Онлайн клиенты (от основных клиентов) (млн)	—	14,4	89%
Совокупный доход (€ млрд)	22,575	22,6	+0,1%
Прибыль до налогообложения (€ млрд)	10,492	9,300	-11%
Чистая прибыль (€ млрд)	7,287	6,392	-12%
RoE, %	14,8	13,0	-1,8

Данные за 2023–2024 гг. показывают, что ING удерживает высокий масштаб доходов при одновременном расширении клиентской базы: Совокупный доход практически не изменился (22,575 → 22,6 млрд евро), тогда как число primary customers выросло с 15,3 до 16,2 млн.

Важный «финтех-маркер» здесь — цифровая активность: онлайн клиенты достигли 14,4 млн и составили 89% от основных клиентов, что отражает массовый переход клиентских отношений в дистанционный формат даже у универсального банка.

В то же время прибыльность в 2024 г. нормализовалась относительно исключительно сильного 2023 г: прибыль до налогов снизилась до 9,3 млрд (с 10,492 млрд), а чистая прибыль — до 6,392 млрд (с 7,287 млрд), при снижении RoE с 14,8% до 13,0%.

Данный сравнительный анализ деятельности финтех компании и цифрового банка Revolut и классический универсального банка ING Group показывает, что банки и финтех компании за короткий период имеют значительные результаты и масштабируют высокими темпами по сравнению с традиционными банками, так как осуществление онлайн качественных и приемлемых услуг привлекают все больше клиентов во всех регионах, где доступны эти услуги. Но с другой стороны, традиционные банки тоже все больше прибегают онлайн формату для предоставления качественных услуг своим клиентам.

Заключение

В данной статье была исследована конкурентоспособность цифровых банков на рынке банковских услуг в условиях повсеместного распространения онлайн- и мобильных финансовых сервисов. На основе сравнительного анализа показателей деятельности цифрового банка Revolut и традиционного универсального банка ING Group за 2023–2024 годы выявлены ключевые различия в механизмах формирования конкурентных преимуществ в цифровой банковской среде.

Результаты исследования показывают, что цифровые банки демонстрируют опережающие темпы роста клиентской базы, транзакционной активности и клиентских остатков, а также более высокую динамику выручки и прибыли, что свидетельствует о наличии выраженного эффекта масштаба и высокой эффективности платформенной бизнес-модели. В то же время традиционные банки, обладая развитой цифровой инфраструктурой, сохраняют конкурентоспособность за счет масштабов операций, диверсифицированной структуры доходов и устойчивой рентабельности капитала, что подтверждается стабильными финансовыми результатами ING Group.

Полученные выводы имеют практическое значение для банковского менеджмента и регуляторов. Для традиционных банков они подчеркивают необходимость перехода от фрагментарной цифровизации отдельных услуг к построению полноценных цифровых экосистем, ориентированных на клиентский опыт и масштабируемость. Для регуляторов результаты исследования указывают на важность формирования конкурентно нейтральной регуляторной среды, обеспечивающей равные условия для цифровых банков и традиционных кредитных организаций при сохранении финансовой стабильности.

Ограничением исследования является использование ограниченного числа кейсов и сравнительный характер анализа. В дальнейшем перспективным направлением исследований является расширение

эмпирической базы за счет панельных данных по цифровым и традиционным банкам в разных странах, а также количественная оценка влияния цифровизации на показатели прибыльности, устойчивости и конкурентной структуры банковского рынка.

Список литературы

1. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. (2018). On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
2. Philippon, T. (2016). The FinTech opportunity. *NBER Working Paper*, No. 22476.
3. Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, 100833.
4. Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243–272.
5. IMF (2024) Does FinTech Increase Bank Risk Taking? <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2024/01/26/does-fintech-increase-bank-risk-taking-544028>
6. Ahmad S. M. (2025) Fintech adoption and financial inclusion: evidence from sub-saharan africa // *International Journal of Accounting, Management and Economic Review*. – Т. 1. – №. 3. – С. 240-256.
7. Nguyen T. T. (2025) The Impact of Fintech on Bank Profitability and Bank Stability in Emerging Country // *Journal of Organizational Behavior Research*. – Т. 10. – №. 2-2025. – С. 12-19
8. Официальный сайт Revolut <https://www.revolut.com>
9. Официальный сайт ING Group: <https://www.ing.com>