

То ли необанки, то ли видения

Из раза в раз российские эксперты «хоронили» шустрые финтехи, сконцентрированные на оказании банковских услуг в интернете: «Рано или поздно “крупняк” их съест», «На необанки не хватит клиентов», «Им не на чем зарабатывать». А на самый успешный кейс ответ один: «“Тинькофф” уже не необанк!». А может, такого понятия в России и вовсе не существовало?



Текст
ДАРИЯ НОВИКОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Термин «необанк» закрепился в 2016 году, после финансового отчета крупнейшей банковской компании Испании Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) «Перспективы цифровой экономики». В нем необанки описаны как финансовые организации без отделений, предоставляющие базовые банковские услуги в онлайн-формате. Иногда необанки также описывают как интернет-платформы, базирующиеся на развитии новых бизнес-моделей финтех-индустрии.

А что было до?

Два принципа существования необанка: услуги в интернете и отсутствие отделений. Как они сопоставимы с российским опытом?

В СССР существовали Госбанк, Стройбанк, Внешторгбанк и государственные трудовые сберегательные кассы, все они играли роль распределителей государственных денег. Лишь в 1990 году с принятием Закона «О банках» появились коммерческие кредитные организации, а с ними какая-то конкуренция. Тем не менее цифровая экономика начала развиваться в мире еще в конце 1950-х годов. Российскому банковскому сектору это было только на руку, ведь он имел возможность выстраиваться почти с чистого листа на основе опыта зарубежных коллег, перепрыгнув множество устаревших технологий.

Расцвет популярности небанков выпал на середину 2000-х годов. Тогда даже крупные традиционные банки не задумывались о необходимости создания собственных мобильных приложений, вспоминает **Станислав Чернухин**, руководитель Polygant: «В лучшем случае речь шла о наличии веб-сайта с минимальным функционалом (можно было, например, посмотреть адреса отделений банка и их график работы)». Ввиду того что небанки делали основной акцент на цифровизацию и создание удобного мобильного и веб-банкинга, а также на качество сервиса поддержки, им удалось привлечь молодую и экономически активную часть аудитории традиционных банков.

В 2014 году финтех-эксперт **Крис Скиннер** в своей книге «Digital Bank» размышлял о банкинге для «коренных цифровых жителей», то есть для поколения Z: «Они не думают об интернете — они просто живут своей жизнью, в которую естественным образом встроены мобильность, интерактивность и различные цифровые каналы коммуникации. Главным приоритетом банка в цифровую эпоху он указывает необходимость выстраивания процессов вокруг клиентских данных, что достаточно сложно, если «они заперты в устаревших системах, разделенных на продукты и пристегнутых наручниками к каналам обслуживания».

Тем временем у модели необанкинга есть ключевое преимущество — это гибкость, адаптивность к внешним и внутренним изменениям, считает **Ирина Кузьмина**, директор Делобанка.

«Крупные традиционные банки со временем подхватили тренд на цифровизацию и сделали его одним из ключевых в своей деятельности, — заявил Станислав Чернухин. — И сейчас они ничем технологически не уступают небанкам, а по многим параметрам даже превосходят их».

Банкинг смог стать цифровым

Предприниматель **Олег Тиньков** в 2006 году приобрел небольшой экзотичный Химмаш-банк и создал на его базе «Тинькофф Кредитные Системы» («ТКС»). Компания создавалась под монопродукт — кредитные карты. «Эта модель была абсолютно понятной, потому что зачем создавать отделения, если идентификацию может проводить сотрудник, который сам приходит к клиенту», — пояснял концепцию банка бывший вице-президент «Тинькофф» **Максим Евдокимов**. «Первые приглашения получить кредитную карту почтальоны отправляли людям в почтовые ящики. Это помогло охватить самые отдаленные поселения России, в которых зачастую не было отделений классических банков», — поясняется на сайте банка.

В 2008 году «Тинькофф» заработал как интернет-банк, появились дебетовые карты и вклады, была запущена реферальная программа для клиентов с хорошей кредитной историей. К 2011 году запущен мобильный банк. Через два года состоялось IPO с оценкой компании в 3,2 млрд долларов. Интересная история случилась в ноябре 2013 года: в Госдуме были предложены поправки к Закону «О потребительском кредитовании», которые предусматривали запрет на выдачу банковских карт без личного присутствия клиента. Это противоречило основной бизнес-модели Тинькофф Банка. После появления текста законопроекта в открытом доступе акции TCS Group на Лондонской бирже упали на 47%, за короткое время банк потерял около миллиарда долларов. Однако уже на следующий день поправка была признана ошибочной и удалена из окончательного варианта законопроекта. Но то были лишь временные трудности. В 2021 году банк включили в список системно значимых кредитных организаций. После февраля 2022 года часть его акций выкупила компания «Интеррос». В 2024-м замелькали сообщения о возможности включения в «ТКС» Росбанка, что позволило бы группе войти в «топ-5 участников финансового рынка по балансу средств населения». Впечатляющий путь.

Попробовать работать «без офисов» пытались и другие предприниматели. В 2007 году на базе МПИ-Банка был запущен проект под названием «Океан Банк». Один офис в Москве все же присутствовал. «С экономической точки зрения наш офис должен был бы располагаться вообще за МКАД, но клиент, вкладывая в банк собственные деньги, должен иметь возможность убедиться в реальности его существования», — говорил в интервью Банки.ру первый вице-президент Океан Банка **Илья Шнейдер**. Кредитная организация была одним из расчетных банков платежного сервиса «Робокасса», который в четвертом квартале 2014 года предоставлял услуги онлайн-оплаты 22% всех сайтов рунета.

В 2012 году **Олегом Козыревым, Виктором Лысенко, Алексеем Колесниковым и Михаилом Провизионом** был основан проект Рокетбанк. В начале пути заводил счета, эмитировал карты, осуществлял страхование вкладов партнер проекта — банк «Интеркоммерц». Проект делал ставку на неформальное общение с клиентами, из-за чего СМИ назвали его «банком для хипстеров».

Примерно тогда же появились «Точка», Модульбанк, Делобанк, TalkBank и другие игроки, заставившие поверить в онлайн-банкинг.



Экс-зампред ЦБ РФ
Василий Поздышев, 2019 год:



«Еще пять лет назад мы рассуждали, возможен ли банк без офисов, отделений. Сейчас это полностью реализовалось. Сегодня обсуждается, возможен ли банковский бизнес без банка».

А что дальше?

Допустим, цифровизация и отсутствие офисов — все еще те самые отличительные черты небанков. Каковы их перспективы в стремительно меняющемся мире?

19 февраля 2024 года в телеграм-канале «Записки на рукавах», авторами которого являются председатель совета ассоциации «Электронные деньги» **Виктор Достов** и исполнительный директор Ассоциации участников рынка электронных денег и денежных переводов **Павел Шуст**, появилось очередное пророчество о конце цикла небанков. Иллюстрацией этому утверждению

стало закрытие двух зарубежных представителей индустрии: TomoCredit — оператора кредитных карт, который отказался от анализа данных кредитных бюро, и Cheese — необанка, предлагавшего механизм по увеличению кредитного рейтинга. Маркетинговая кампания у обоих была уверенная и вдохновляющая, однако по разным причинам продолжить существование им не удалось.

«В начале цикла они (необанки. — *Ред.*) действительно откусили у банков высокодоходные кусочки, оставив им всякое скучное. Но, как всегда, банки быстро спохватились и забрали наиболее лакомые кусочки обратно. А необанкам остались нелакомые, рискованные схемы и узкие целевые аудитории», — заключили авторы «Записок на руках».

Однако с такой позицией согласны не все — уход двух игроков не говорит о том, что бизнес-модель необанкинга себя дискредитировала. «Нет никаких предпосылок, чтобы драматизировать судьбу цифровых кредитных организаций, называя случившееся “частью конца цикла необанков”. Более того, на наш взгляд, золотой век финансовых организаций без физических офисов — это будущее банкинга», — прокомментировал «Б.О» тему **Ярослав Баджурак**, исполнительный директор финансового маркетплейса «Выберу.ру».

В России у необанков тоже случались неудачи. В апреле 2016 года ЦБ лишил лицензии Океан Банк. Регулятор по обыкновению выпустил пресс-релиз, что кредитная организация размещала деньги в низкокачественные активы и не выполняла нормативы ЦБ в области ПОДУФТ, в том числе в части порядка идентификации своих клиентов. Также, по сообщению регулятора, Океан Банк участвовал в сомнительных транзакционных операциях.

Рокетбанк, у которого собственной лицензии не было, в свою очередь, столкнулся с крахом банка-партнера. «Интеркоммерц»

«Б.О» спросил экспертов рынка, как они видят развитие бизнес-модели необанкинга России



Юлия Боланд,
исполнительный директор
сервиса денежных переводов
Avosend

Скорее всего, судьба необанков в России в будущем выглядит как развитие на базе крупных банков или корпораций, которые хотят развивать финтех-направление. То есть это может быть стартап,

который принадлежит какой-то достаточно богатой корпорации — Сберу, “Яндексу” или Wildberries. А вот отдельных независимых финансовых сервисов без мощного инвестора с каким-то финансовым потоком и связями будет меньшинство. Либо это будут какие-то локальные региональные игроки, либо с очень сильной нишевой историей, связанной, например, с каким-то хай-риском, куда побрезгует идти “крупняк”. Но какого-то взлета необанков в России независимо от крупной материнской компании вряд ли стоит ожидать. В целом, на рынке финтеха наблюдается тренд на укрупнение.



Олег Рожанцов,
экс-председатель правления
банка для бизнеса «Бланк»

В России более популярны и успешны необанки для предпринимателей. Во-первых, предприниматели — мобильная аудитория, которая восприимчива к условиям обслуживания и готова выбрать новый банк с более

выгодным или качественным предложением. Например, момент регистрации нового юрлица — хорошая возможность для необанка привлечь такого клиента. Во-вторых, в отличие от “физиков”, которые привыкли к бесплатному обслуживанию, предприниматели, как правило, платят за РКО и другие банковские услуги. Это понятная база доходов и источник развития для необанков и их собственников.



Станислав Чернухин,
руководитель Polygant

На сегодняшний день необанкам остается конкурировать только за счет качества и “человечности” поддержки клиентов, а также за счет гибкости и быстрого внедрения нишевого функционала для различных сегментов аудитории,

и в основном речь, конечно, идет о B2B-сегменте.



Алексей Майстренко,
руководитель TUMU

Разумеется, транзакционный и комиссионный бизнес никуда не денется — это базовый набор сервисов, связанных с движением наличных и безналичных средств. Однако основные тренды развития и повышения доходности в ближайшее

время будут лежать в плоскости увеличения доходов за счет развития дополнительных функций, например кредитных продуктов — как собственных, так и партнерских. Кроме развития кредитных продуктов, думаю, еще одним существенным сегментом роста для необанкинга станет работа с пассивами клиентов (срочные вклады, вклады до востребования). Также полагаем, что перспективными направлениями станут внешнеэкономическая деятельность и управление рисками — это то, на что сейчас есть запрос у МСБ, а значит, это то, что будут предлагать банки. И здесь конкурентную борьбу будут выигрывать необанки именно за счет сервиса: клиенты зачастую не успевают отслеживать и не понимают новых правил игры, поэтому те банки, которые смогут объяснить и предоставить инструменты, позволяющие продолжать работать, получат преимущество. А такая экспертиза легкого сопровождения — это как раз особенность и основное конкурентное преимущество необанков.

потерял лицензию в феврале 2016 года. К апрелю проект был куплен «Открытием», в 2017 году «Рокет» перешел в руки Киви Банка. Путешествие окончилось, когда «Киви» не нашел нового покупателя для финтех-проекта. В январе 2021 года в сети «ВКонтакте» на странице компании появился прощальный пост: «Мы разыграли тысячи пар Рокетносков, футболки из Хипстерады, сотни Рокетпледов, десятки айфонов, макбуков, приставок, поездок на фестивали и кучу других призов. Была Tesla. И даже спутник. Это было классное время, полное любви, творчества и безумия». Тогда Олег Тиньков причиной печального конца банка назвал неумение основателей вести бизнес: «Облизывать клиента и постить мемы на кон-

курентов — это еще не бизнес. Надеюсь, вы многому научились и с “Кухней” будет уже бизнес, а не смузи... То, что они банкроты, я знал четыре года назад. Я тут пожелал удачи “Кухне на районе”, помянул “Рокет” и пригласил всех клиентов к нам», — писал бывший глава «Тинькофф» в соцсети.

Можно не соглашаться с таким комментарием, но бизнес не всегда закрывается из-за проигрышной модели. Имеют место проблема выстраивания бизнес-процессов, некорректная стратегия, недопонимание внутри команды и зависимость от партнеров. «Необанкам нужны существенные инвестиции на маркетинг, чтобы про небанк вообще узнали, а их мало кто осилит. При этом стоит вопрос инвестиций и окупаемости — многие необанки погибали именно потому, что не были окупаемыми», — отметила **Юлия Боланд**, исполнительный директор Avosend. При этом на рынке также присутствует ряд удачных проектов, которые на всем пути существования могут виртуозно пользоваться своим главным преимуществом — гибкостью.

B.O

БУДУЩЕЕ НЕОБАНКОВ



Ирина Кузьмина,
директор Делобанка

Сейчас перед небанками стоит вызов — развивая инновационные технологии, сохранить акцент на персональное обслуживание и предложить нечто большее, чем просто транзакционный опыт или конкурентные цены. Для этого они выбирают разные модели развития.

Одни перенимают классические банковские продукты, например кредитование, делая его цифровым и легко доступным. Другие развивают экосистемы — усиливают свои продукты небанковскими услугами. Третьи уходят в нишу и благодаря глубокому знанию аудитории дают клиентам лучший отраслевой сервис. Четвертые интегрируют свои платежные сервисы в IT-инфраструктуру компаний.



Ярослав Баджурак,
исполнительный директор
финансового маркетплейса
«Выберу.ру»

Можно прогнозировать, что в формат необанкинга уйдут типовые розничные продукты, например вклады, кредиты. Благодаря цифровой инфраструктуре люди смогут удаленно идентифицировать себя перед

кредитором, подписывать документы электронной подписью и пользоваться выбранным продуктом, находясь за тысячами километров от банка. В итоге в выигрыше будут все, ведь банки смогут «дотянуться» до клиентов в самых удаленных уголках нашей страны. Их территориальная экспансия потребует вложений в IT и безопасность, а не в содержание офисов. Полагаем, этот процесс уже начался. А также добавим, что не так далеко то время, когда живое общение клиента со своим банком станет привилегией и даже роскошью. С большой вероятностью консультация специалиста станет источником дополнительного комиссионного дохода для банков. Другое дело, что квалификация таких сотрудников должна быть максимально высокой.



Арсений Третьяков,
председатель Ассоциации
«Финтех Старт»

Пока основная бизнес-модель остается все такой же — брать комиссию за транзакционную активность и процентные доходы. Скорее развиваются нишевые

финансовые продукты и сервисы, например сервисы для МСБ, трансграничных платежей или покупки недвижимости, но бизнес-модель остается одна — процент с любых транзакций или опremise-подписки. Вопрос скорее — с кого брать деньги, с корпорации партнера или с конечного пользователя. Сейчас компании больше стремятся идти в B2B, чем B2C. При этом лучшей аудиторией для финтех-сервисов остается МСБ.



Елена Титова,
генеральный директор Stellar

Банки России, в том числе и необанки, уже пришли к системе цифровизации и оптимизации бизнес-процессов — внедрили в процессы выдачи кредитов, ипотек, оформления вкладов и т.д. В будущем банки

должны идти в сторону построения финансовых экосистем внутри своих стандартных продуктов при помощи ИИ и умных чат-ботов, фокусироваться не просто на постройку этих систем, а скорее на некое скриптование или решение для клиентов. В будущем ИИ не только позволит людям быстро и легко получать кредиты или открывать вклады, но и будет подсказывать пользователям, как лучше потратить их средства, как управлять и инвестировать в новые системы и платежи.