

УДК 336.71:004.8

DOI: 10.34670/AR.2026.66.12.069

Self-driving bank как драйвер стоимости коммерческого банка в условиях санкционных ограничений: международный опыт и адаптация для АО «Райффайзенбанк»

Сапаева Дагмара Эмреновна

Магистрант,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр-кт, 49/2;

e-mail: sapaeva.dagmara@mail.ru

Ващенко Татьяна Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр-кт, 49/2;

e-mail: sapaeva.dagmara@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается концепция self-driving bank (автономного банка) как инструмент управления стоимостью коммерческого банка в условиях санкционных ограничений. Уточнены содержание понятия, история его возникновения и принципиальные отличия от цифровизации. На основе международного опыта (DBS Bank, JPMorgan Chase, BBVA, ING) обоснован механизм влияния автономной операционной модели на стоимость банка через цепочку «операционная эффективность — рентабельность — мультипликатор». Предложена адаптация модели к условиям санкционного режима и управляемого сокращения деятельности на примере АО «Райффайзенбанк», а также дана оценка ожидаемого эффекта на стоимость банка по трём сценариям. Показано, что прирост стоимости в базовом сценарии может составить около 37% при сохранении масштабов баланса.

Для цитирования в научных исследованиях

Сапаева Д.Э., Ващенко Т.В. Self-driving bank как драйвер стоимости коммерческого банка в условиях санкционных ограничений: международный опыт и адаптация для АО «Райффайзенбанк» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 709-717. DOI: 10.34670/AR.2026.66.12.069

Ключевые слова

Self-driving bank, управление стоимостью банка, цифровая трансформация, санкционные ограничения, операционная эффективность, искусственный интеллект в банковской сфере, технологический суверенитет, управление стоимостью, автономные операционные модели.

Введение

Структурная трансформация российской экономики и беспрецедентное санкционное давление 2022–2025 годов изменили условия создания стоимости в банковском секторе. Классические стратегии роста — наращивание кредитного портфеля, расширение клиентской базы, выход в новые сегменты — для целого ряда кредитных организаций оказались недоступны. В особом положении находятся российские банки с иностранным участием: при формально высокой финансовой устойчивости они вынуждены сокращать ключевые направления деятельности под влиянием стратегии материнских групп. В этих условиях источником сохранения и приращения стоимости становится не расширение бизнеса, а его внутренняя перестройка — прежде всего повышение операционной эффективности на основе цифровых технологий.

Предельной формой такой перестройки выступает концепция *self-driving bank* (автономного банка, «банка на автопилоте»), при которой большинство операционных решений принимается алгоритмами без участия человека. Несмотря на широкое обсуждение этой концепции в зарубежной практике, вопрос о её адаптации к российским условиям санкционного режима и о количественной оценке её влияния на стоимость конкретного банка остаётся недостаточно проработанным. Цель статьи — раскрыть содержание концепции *self-driving bank* как драйвера стоимости коммерческого банка, обосновать её адаптацию к условиям санкционных ограничений и оценить ожидаемый эффект на стоимость на примере АО «Райффайзенбанк».

Понятие *self-driving bank*: происхождение, принципы, отличие от цифровизации

Термин *self-driving bank* возник по аналогии с *self-driving car* (беспилотным автомобилем) и описывает банк, способный самостоятельно «вести» свои операционные процессы. Концептуальной основой послужила модель эволюции банковского бизнеса *Bank 4.0*, предложенная Бреттом Кингом в одноимённой монографии 2018 года [Кинг, 2020]. Кинг выделяет четыре стадии развития банка: *Bank 1.0* — традиционные отделения; *Bank 2.0* — банкоматы и электронные платежи; *Bank 3.0* — онлайн- и мобильный банкинг; *Bank 4.0* — банкинг, встроенный в повседневную среду клиента и функционирующий «везде и никогда — в самом банке». Именно на стадии *Bank 4.0* банк перестаёт быть местом и становится функцией, реализуемой алгоритмами в реальном времени.

Развитием идей Кинга стала концепция *self-driving bank*, оформившаяся в публикациях международной консалтинговой компании McKinsey & Company и в практике сингапурского DBS Bank в период 2018–2024 годов. Согласно этому подходу, автономный банк представляет собой технологическую платформу, в которой кредитный скоринг, риск-менеджмент, ценообразование, противодействие мошенничеству и рутинная обработка операций выполняются интеллектуальными системами, а сотрудники сосредоточены на нестандартных ситуациях и стратегических задачах [McKinsey & Company, 2024].

Принципиально важно отграничить *self-driving bank* от привычной цифровизации. Цифровизация (или цифровая трансформация в узком смысле) означает перевод отдельных процессов и каналов в электронную форму: запуск мобильного приложения, внедрение онлайн-заявок, автоматизацию части операций. При этом человек остаётся в центре принятия решений, а технологии лишь поддерживают его. *Self-driving bank* — это качественно иной уровень: автономная операционная модель, в которой система не поддерживает, а *принимает* решения,

а участие человека становится исключением, а не правилом. Различие удобно представить в виде нескольких ключевых критериев (таблица 1).

Таблица 1 – Отличие self-driving bank от цифровизации

Критерий	Цифровизация	Self-driving bank
Роль человека	Принимает решения, технология помогает	Решения принимает система, человек — для исключений
Охват	Отдельные процессы и каналы	Сквозная операционная модель целиком
Принцип работы	Автоматизация по правилам	Самообучение и автономное реагирование
Эффект на издержки	Снижение по отдельным участкам	Предельные издержки на операцию стремятся к нулю
Цель	Удобство и скорость обслуживания	Масштабируемость и устойчивая операционная маржа

Источник: составлено автором.

Таким образом, к принципам self-driving bank относятся: автономность принятия операционных решений; сквозной (а не точечный) охват процессов; масштабируемость, при которой обработка дополнительной операции почти не требует дополнительных затрат; и переориентация персонала с рутинных операций на работу с алгоритмами. Именно эти свойства превращают концепцию из технологической в управленческую — нацеленную на создание стоимости.

Механизм влияния автономной модели на стоимость банка

Связь автономной операционной модели со стоимостью банка раскрывается в логике концепции управления, основанного на стоимости (Value-Based Management). Стоимость собственного капитала банка определяется приведённой ценностью будущих денежных потоков на собственный капитал (Free Cash Flow to Equity, FCFE), а в сравнительном подходе — мультипликатором «цена / балансовая стоимость капитала» (Price-to-Book, P/B). Справедливое значение мультипликатора связано с рентабельностью соотношением $P/B = (ROE - g) / (k_e - g)$, где ROE — рентабельность собственного капитала, k_e — требуемая доходность на капитал, g — устойчивый темп роста [Дамодаран, 2023]. Отсюда следует, что любое управленческое решение, повышающее рентабельность, одновременно повышает и оценку стоимости.

Self-driving bank воздействует на стоимость через четыре взаимосвязанных канала. Первый — снижение операционных расходов и, как следствие, коэффициента операционной эффективности (Cost-to-Income Ratio, CIR). По оценкам Accenture, автоматизация банковских процессов обеспечивает экономию операционных расходов в диапазоне от 20 до 40 %. Второй — снижение стоимости риска за счёт более точных моделей скоринга и противодействия мошенничеству. Третий — рост доходной базы вследствие персонализации предложений и повышения конверсии. Четвёртый — снижение требуемой доходности на капитал из-за меньшей волатильности результатов. Первые три канала повышают ROE и FCFE, четвёртый — мультипликатор P/B. Совокупно это формирует цепочку «автоматизация → снижение CIR → рост прибыли и FCFE → рост стоимости», дополняемую косвенным ростом мультипликатора.

Эмпирическим подтверждением служит исследование Европейского центрального банка, согласно которому модель факторов P/B банков (рентабельность, операционная эффективность, качество активов, достаточность капитала) объясняет около половины наблюдаемой вариации

мультипликатора, причём рост CIR статистически значимо снижает Р/В [ECB, 2019]. Это означает, что снижение CIR через автономную модель повышает не только прибыль, но и рыночную оценку банка.

Международный опыт: эталонные примеры

Наиболее показательным примером реализации концепции является DBS Bank (Сингапур), реализующий с 2014 года стратегию «работать как технологический стартап». По итогам 2024 года банк удерживает один из самых высоких уровней рентабельности среди банков развитых стран — ROE 18,0 % при коэффициенте операционной эффективности около 40 % [DBS Bank, 2025]. Принципиально важен зафиксированный самим банком эффект автономной модели: в наиболее цифровизированном клиентском сегменте CIR оказался примерно на 20 процентных пунктов ниже, чем в традиционном (около 33 % против 53 %) [DBS Bank, 2020]. Это прямое свидетельство того, что переход к автономной модели снижает издержки и, следовательно, повышает стоимость.

Опыт JPMorgan Chase (США) показывает экономический эффект автономной обработки данных. Внедрённая система анализа документов на основе обработки естественного языка позволила обрабатывать тысячи коммерческих кредитных соглашений за секунды вместо сотен тысяч человеко-часов ручного труда в год, а применение машинного обучения в системах противодействия отмыванию денег снизило долю ложных срабатываний примерно на 95 % [Селиванов, 2024]. Эффект напрямую транслируется в снижение операционных расходов комплаенс-функции.

Европейские банки демонстрируют эффект на стороне доходов и эффективности. BBVA (Испания) по итогам 2025 года достиг рентабельности материального капитала (ROTE) 19,3 % при коэффициенте эффективности 38,8 %, привлекая две трети новых клиентов через цифровые каналы [BBVA, 2026]. ING Group (Нидерланды) в результате перехода к agile-структуре с кросс-функциональными командами снизил коэффициент операционной эффективности с 65 % до 51 % и сократил цикл вывода продуктов с полутора лет до 3–6 месяцев [Никитина, 2025]. Эти примеры подтверждают, что автономная модель и сопутствующая ей организационная перестройка дают измеримый прирост эффективности, а значит и стоимости.

В российской практике концепция реализуется лидерами рынка с опорой на отечественный технологический стек. При этом наибольший интерес для целей настоящей статьи представляет не масштаб внедрения у крупнейших игроков, а возможность переноса логики автономной модели на банк, находящийся в принципиально иной — санкционно ограниченной — ситуации.

Адаптация модели self-driving bank для АО «Райффайзенбанк»

АО «Райффайзенбанк» — дочерняя структура австрийской группы Raiffeisen Bank International AG (RBI), системно значимая кредитная организация, по итогам 2025 года сохранившая максимальные кредитные рейтинги национальной шкалы и значительный запас по обязательным нормативам. Одновременно банк находится в стадии управляемого сокращения деятельности под влиянием стратегии материнской группы: кредитный портфель за 2025 год сократился примерно на 37 %, а норматив достаточности капитала H1.0 достиг 38,6 % при регуляторном минимуме 8 %. Сложилась оценочная аномалия: значительная часть капитала не размещена в доходные активы, а имплицитный мультипликатор Р/В по итогам авторской оценки составил около 0,58 — заметно ниже, чем у сопоставимых банков с эффективно

работающим капиталом.

Прямое копирование зарубежных образцов невозможно, поэтому предлагается адаптация концепции по трём принципиальным направлениям, обусловленным санкционным режимом.

Первое — локализация технологического стека. Зарубежные облачные платформы недоступны российской дочерней структуре, поэтому инфраструктура строится на отечественных облачных сервисах, а интеллектуальные функции — на российских больших языковых моделях. Уровень развития российских решений в 2024–2025 годах позволяет реализовать полный контур ранее «западных» задач.

Второе — смена целеполагания. Если для лидеров рынка автономная модель служит инструментом роста, то для банка в стадии управляемого сжатия она решает иную задачу — высвобождение операционных расходов и удержание маржи при сохранении ключевой клиентской базы (премиальные клиенты, крупные корпорации). Классическая формула «искусственный интеллект как двигатель роста выручки» инвертируется в формулу «искусственный интеллект как инструмент сохранения маржи при сокращении баланса».

Третье — опора на уникальное конкурентное преимущество. Цифровизация комплаенс-процедур и автоматизация обработки документов внешнеэкономической деятельности позволяют сохранить и увеличить комиссионные доходы от трансграничных расчётов в дружественных валютах — дефицитной на российском рынке компетенции.

Существенно, что банк подходит к перестройке не с нулевой технологической базы: ещё в 2020 году был запущен голосовой ассистент, который к 2021 году стал первым контактом для всех входящих обращений на горячую линию. Это свидетельствует о зрелой компетенции, пригодной к масштабированию. Кроме того, стадия управляемого сжатия парадоксальным образом формирует «окно возможностей»: в отличие от крупнейших банков, обслуживающих гигантские портфели, Райффайзенбанк располагает временными и кадровыми ресурсами для глубокой перестройки без риска потери текущих доходов.

На этой основе формируется программа из пяти взаимосвязанных направлений: **(1)** монетизация избыточного капитала через размещение в доходные инструменты и развитие платформенных сервисов; **(2)** масштабирование интеллектуального обслуживания клиентов на базе существующего голосового ассистента; **(3)** автоматизация рутинных операций бэк-офиса (валютный контроль, сверка платежей, отчётность); **(4)** внедрение моделей искусственного интеллекта в кредитный скоринг как подготовка к восстановлению кредитования; **(5)** развитие цифровых трансграничных расчётов в дружественных валютах. Каждое направление отвечает на конкретную проблему, выявленную в анализе финансового положения банка.

Оценка эффекта на стоимость банка

Для оценки эффективности классических показателей недостаточно: они не учитывают специфику банка в стадии санкционного сжатия с избыточным капиталом. Поэтому предлагается дополнить систему тремя авторскими показателями. SR-CIR (санкционно-устойчивое соотношение операционных расходов и доходов) очищает классический CIR от единоразовых санкционных расходов и доходов, отражая устойчивую эффективность. CBTM (маржинальность трансграничных операций) измеряет эффективность ключевого конкурентного преимущества банка. CVI (индекс эффективности использования капитала) рассчитывается как отношение доходных активов к балансовому капиталу и объясняет, почему при избыточном капитале классический ROE даёт заниженную оценку стоимости.

Количественная оценка эффекта проведена по трём сценариям, различающимся степенью

реализации программы, с применением метода средневзвешенного согласования результатов трёх подходов к оценке (доходного, сравнительного и затратного) с весами 50 %, 30 % и 20 % соответственно. Базой служит текущая оценка стоимости банка на начало 2026 года в размере 367,5 млрд рублей. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка стоимости АО «Райффайзенбанк» по сценариям реализации программы

Показатель	Текущая оценка	Консерв. сценарий	Базовый сценарий	Оптим. сценарий
Реализация программы, %	—	30	60	90–100
CIR, %	26,0	32	28	25
ROE (нормализ.), %	24	15	20	25
Мультипликатор P/B	0,58	0,64	0,72	0,82
Стоимость банка, млрд руб.	367,5	405,3	503,1	613,6
Прирост стоимости, %	—	+10,3	+36,9	+67,0

Источник: рассчитано автором.

Расчёты показывают, что даже частичная реализация программы обеспечивает значимый прирост стоимости: от 10,3 % в консервативном сценарии до 67,0 % в оптимистическом. Базовый сценарий, предполагающий 60 % реализации в горизонте 2026–2028 годов, даёт прирост около 37 % и приближает имплицитный мультипликатор P/B к 0,72 — уровню банков среднего эшелона российского рынка. Принципиально, что этот прирост достигается без наращивания баланса и принятия новых кредитных рисков, что согласуется со стратегией материнской группы и одновременно повышает рыночную стоимость дочерней структуры в случае возможной будущей реструктуризации собственности.

Программа также обладает косвенными эффектами, не получившими прямого денежного выражения: повышением устойчивости банка к внешним шокам и формированием «подушки прочности» на случай неблагоприятного развития судебных разбирательств, влияющих на капитал. Важно, что предлагаемые меры реализуются независимо от исхода этих разбирательств и формируют устойчивую базу для роста стоимости.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. Концепция self-driving bank, восходящая к модели Bank 4.0 Бретта Кинга и оформившаяся в практике McKinsey и DBS Bank, представляет собой не технологический, а управленческий феномен: её сущность состоит в переходе к автономной операционной модели, принципиально отличной от точечной цифровизации тем, что система принимает решения, охватывает процессы сквозным образом и обеспечивает почти нулевые предельные издержки на операцию.

Механизм влияния автономной модели на стоимость банка раскрывается через цепочку «снижение операционных расходов — рост рентабельности — повышение мультипликатора», что подтверждается международным опытом DBS Bank, JPMorgan Chase, BBVA и ING. Адаптация концепции к условиям санкционного режима на примере АО «Райффайзенбанк» предполагает локализацию технологического стека, смену целеполагания с роста на удержание маржи и опору на компетенции в трансграничных расчётах. Количественная оценка показала, что реализация предложенной программы способна повысить стоимость банка примерно на 37 % в базовом сценарии при сохранении масштабов баланса.

Полученные результаты имеют научно-практическое значение: предложенный подход

может быть применён в управлении стоимостью АО «Райффайзенбанк», а также адаптирован для других российских банков, функционирующих в условиях санкционных ограничений и управляемого сокращения деятельности.

Библиография

1. Будицкий А.Е. Особенности оценки стоимости коммерческого банка в условиях санкционного давления // Финансы и кредит. 2023. Т. 29, № 11. С. 2540–2558.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / пер. с англ. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2023. 1316 с.
3. Зубарева И.В., Поморина М.А. Управление стоимостью банка в условиях санкций // Банковское дело. 2024. № 8. С. 22–31.
4. Кинг Б. Банк 4.0: Новая финансовая реальность / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 432 с.
5. Никитина Т.В., Иванова Н.Г. Влияние цифровизации на эффективность российских банков // Финансы и кредит. 2025. Т. 31, № 2. С. 280–304.
6. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2022. 304 с.
7. Селиванов В.В. Применение искусственного интеллекта в кредитном скоринге российских банков // Деньги и кредит. 2024. № 11. С. 56–72.
8. Усоскин В.М. Будущее банковской системы: цифровизация и новые бизнес-модели // Деньги и кредит. 2024. № 7. С. 30–48.
9. Хорошилов Е. Цифровая трансформация банковского сектора: российский опыт // Деньги и кредит. 2024. № 10. С. 38–56.
10. BBVA. BBVA posts record profit and 19.3% ROTE in 2025. 2026. URL: <https://www.bbva.com/en/economy-and-finance/results>
11. DBS Bank. DBS Annual Report 2019. CFO Statement. 2020. URL: <https://www.dbs.com/annualreports/2019>
12. DBS Bank. DBS full-year net profit up 11% to new high, return on equity of 18.0% sustained. 2025. URL: <https://www.dbs.com/newsroom>
13. ECB. Recent developments in banks' price-to-book ratios and their determinants // ECB Financial Stability Review. 2019. May. Box 5. URL: <https://www.ecb.europa.eu>
14. McKinsey & Company. Extracting value from AI in banking: Rewiring the enterprise. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights>

Self-Driving Bank as a Value Driver for a Commercial Bank under Sanctions Restrictions: International Experience and Adaptation for Raiffeisenbank JSC

Dagmara E. Sapaeva

Master's Degree Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49/2, Leningradskiy ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: sapaeva.dagmara@mail.ru

Tat'yana V. Vashchenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49/2, Leningradskiy ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: sapaeva.dagmara@mail.ru

Abstract

The article examines the concept of the self-driving bank (autonomous bank) as a tool for managing the value of a commercial bank under sanctions restrictions. The content of the concept, the history of its emergence, and its fundamental differences from digitalization are clarified. Based on international experience (DBS Bank, JPMorgan Chase, BBVA, ING), the mechanism of the influence of the autonomous operating model on bank value through the chain "operational efficiency — profitability — multiplier" is substantiated. An adaptation of the model to the conditions of the sanctions regime and managed reduction of activities is proposed using the example of Raiffeisenbank JSC, and an assessment of the expected effect on the bank's value is given under three scenarios. It is shown that the increase in value in the base scenario could amount to about 37% while maintaining the scale of the balance sheet.

For citation

Sapaeva D.E., Vashchenko T.V. (2026) Self-driving bank kak drayver stoimosti kommercheskogo banka v usloviyakh sanktsionnykh ogranicheniy: mezhdunarodnyy opyt i adaptatsiya dlya AO «Rayffayzenbank» [Self-Driving Bank as a Value Driver for a Commercial Bank under Sanctions Restrictions: International Experience and Adaptation for Raiffeisenbank JSC]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 709-717. DOI: 10.34670/AR.2026.66.12.069

Keywords

Self-driving bank, bank value management, digital transformation, sanctions restrictions, operational efficiency, artificial intelligence in banking, technological sovereignty, value management, autonomous operating models.

References

1. BBVA. (2026). *BBVA posts record profit and 19.3% ROTE in 2025*. Retrieved from <https://www.bbva.com/en/economy-and-finance/results>
2. Buditskiy, A.E. (2023). Osobennosti otsenki stoimosti kommercheskogo banka v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [Peculiarities of Valuing a Commercial Bank Under Sanctions Pressure]. *Finansy i kredit*, 29(11), 2540-2558.
3. Damodaran, A. (2023). *Investitsionnaya otsenka. Instrumenty i metody otsenki lyubykh aktivov* [Investment Valuation: Tools and Methods for Valuing Any Assets] (9th ed.). Alpina Publisher.
4. DBS Bank. (2020). *DBS Annual Report 2019. CFO Statement*. Retrieved from <https://www.dbs.com/annualreports/2019>
5. DBS Bank. (2025). *DBS full-year net profit up 11% to new high, return on equity of 18.0% sustained*. Retrieved from <https://www.dbs.com/newsroom>
6. ECB. (2019, May). Recent developments in banks' price-to-book ratios and their determinants. *ECB Financial Stability Review*, Box 5. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu>
7. King, B. (2020). *Bank 4.0: Novaya finansovaya realnost* [Bank 4.0: The New Financial Reality]. Olimp-Biznes.
8. Khoroshilov, E. (2024). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora: rossiyskiy opyt [Digital Transformation of the Banking Sector: Russian Experience]. *Den'gi i kredit*, (10), 38-56.
9. McKinsey & Company. (2024). *Extracting value from AI in banking: Rewiring the enterprise*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights>
10. Nikitina, T.V., & Ivanova, N.G. (2025). Vliyaniye tsifrovizatsii na effektivnost rossiyskikh bankov [The Impact of Digitalization on the Efficiency of Russian Banks]. *Finansy i kredit*, 31(2), 280-304.
11. Nikonova, I.A., & Shamgunov, R.N. (2022). *Strategiya i stoimost kommercheskogo banka* [Strategy and Value of a Commercial Bank] (5th ed.). Alpina Publisher.
12. Selivanov, V.V. (2024). Primeneniye iskusstvennogo intellekta v kreditnom skoringe rossiyskikh bankov [Application of Artificial Intelligence in Credit Scoring of Russian Banks]. *Den'gi i kredit*, (11), 56-72.
13. Usoskin, V.M. (2024). Budushcheye bankovskoy sistemy: tsifrovizatsiya i novyye biznes-modeli [The Future of the Banking System: Digitalization and New Business Models]. *Den'gi i kredit*, (7), 30-48.

-
14. Zubareva, I.V., & Ponomina, M.A. (2024). Upravleniye stoimostyu banka v usloviyakh sanktsiy [Bank Value Management Under Sanctions]. *Bankovskoye delo*, (8), 22-31.