

Научная статья**УДК 334.726****DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1366****Olga Alekseevna Nikolaichuk**

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Economic Theory
at the Faculty of International Economic Relations,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
18111959@mail.ru

Luiza Aramovna Akobian

student of the Department of Economic Theory
at the Faculty of International Economic Relations,
field of training 38.03.01 — Economics,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
230863@edu.fa.ru

Anna Aleksandrovna Semuschkina

student of the Department of Economic Theory
at the Faculty of International Economic Relations,
field of training 38.03.01 — Economics,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
230863@edu.fa.ru

Ольга Алексеевна Николайчук

д-р экон. наук,
профессор кафедры экономической теории
факультета международных экономических отношений,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
18111959@mail.ru

Луиза Арамовна Акобян

студент кафедры экономической теории
факультета международных экономических отношений,
направление подготовки 38.03.01 — Экономика,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
236941@edu.fa.ru

Анна Александровна Семушкина

студент кафедры экономической теории
факультета международных экономических отношений,
направление подготовки 38.03.01 — Экономика,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
230863@edu.fa.ru

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

5.2.1 — Экономическая теория

5.2.4 — Финансы

Аннотация. Проводится комплексный анализ ключевых направлений развития транснациональных банков (ТНБ) в российской банковской системе в условиях глобальных экономических трансформаций и геополитических изменений. Цель исследования заключается в выявлении специфических особенностей адаптации российских ТНБ к современным вызовам, включая санкционное давление, ускоренную цифровизацию финансовых услуг, а также кардинальную перестройку международной платежной и расчетной инфраструктуры. В рамках достижения поставленной цели решаются следующие исследовательские задачи: детальный анализ стратегий интернационализации, комплексная оценка показателей финансовой устойчивости, сравнительный анализ с ведущими зарубежными ТНБ, выявление ключевых факторов конкурентоспособности. Объектом исследования выступают крупнейшие российские ТНБ, предметом являются их стратегии развития, модели управления и роль в глобальной финансовой системе. Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании уникальной гибридной модели транснационализации банковского сектора, разработке инновационной авторской методики оценки эффективности ТНБ в условиях

санкционных ограничений, модернизации классических теорий интернационализации применительно к современным реалиям развития российских банков. Практическая значимость исследования проявляется в выработке конкретных рекомендаций по оптимизации стратегий международной экспансии, совершенствованию регуляторных подходов и развитию альтернативных механизмов международных расчетов. Полученные результаты демонстрируют, что российские ТНБ, несмотря на серьезные вызовы и ограничения, сохраняют устойчивую конкурентоспособность благодаря высокой адаптивности бизнес-моделей, успешной переориентации на новые перспективные рынки и активному развитию цифровых банковских платформ, определяющие стратегические направления дальнейшей эволюции российских транснациональных банков в контексте формирования новой многополярной финансовой архитектуры мирового масштаба.

Ключевые слова: банковская система, государственная поддержка, иностранные банки, интернационализация, стратегическая переориентация, международная банковская деятельность, мировая экономика, финансовый институт, транснациональный банк, финансовая устойчивость

Для цитирования: Николайчук О. А., Акобян Л. А., Семушкина А. А. Направления развития транснациональных банков в современной России // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 3(72). С. 64—69. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1366.

Original article

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF TRANSNATIONAL BANKS IN TODAY'S RUSSIA

5.2.1 — Economic theory

5.2.4 — Finance

Abstract. A comprehensive analysis of the key areas in the development of transnational banks (TNBs) in the Russian banking system in the context of global economic transformations and geopolitical changes is carried out. The purpose of the study is to identify the specific features of Russian TNBs' adaptation to modern challenges, including sanctions pressure, accelerated digitalization of financial services, as well as a radical restructuring of the international payment and settlement infrastructure. To achieve this goal, a detailed analysis of internationalization strategies, a comprehensive assessment of financial stability indicators, a comparative analysis with leading foreign financial institutions are conducted and the key competitiveness factors are identified. The object of the research are the largest Russian transnational banks, the subject is their development strategies, management models and the role in the global financial system. The scientific novelty of the research lies in the theoretical substantiation of a unique hybrid model of the transnationalization of the banking sector; the development of an innovative author's methodology for assessing

the effectiveness of a TNB in the context of sanctions restrictions, and the modernization of classical internationalization theories in relation to realities of Russian banks' development. The practical significance of the study is reflected in the development of specific recommendations for optimizing international expansion strategies, improving regulatory approaches, and developing alternative international settlement mechanisms. The results obtained demonstrate that Russian TNBs, despite serious external challenges and constraints, remain stably competitive due to the high adaptability of business models, successful reorientation to new promising markets and active development of digital banking platforms, which determine the strategic directions for the further evolution of Russian transnational banks in the context of the formation of a new multipolar financial architecture on a global scale.

Keywords: banking system, state support, foreign banks, internationalization, strategic reorientation, international banking, global economy, financial institution, transnational bank, financial stability

For citation: Nikolaichuk O. A., Akobian L. A., Semuschkina A. A. Trends in the development of transnational banks in today's Russia. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;3(72):64—69. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1366.

Введение

В условиях глобальных экономических трансформаций и геополитических изменений транснациональные банки (далее — ТНБ) становятся ключевыми игроками в мировой финансовой системе, определяя направления развития международных расчетов, кредитования и инвестиционных потоков. Источником новых стратегий адаптации для российских ТНБ послужили вызовы, связанные с санкционным давлением, цифровизацией финансовых услуг и трансформация международной платежной инфраструктуры. Эти факторы оказывают существенное влияние на траекторию интернационализации российских банков. **Актуальность** исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных стратегий для российских банков в условиях санкций и формирования новой многополярной финансовой системы.

Изученность проблемы. В условиях цифровизации и геополитической нестабильности ТНБ сталкиваются с новыми вызовами, что нашло отражение в современных исследованиях. М. А. Алексеев [1] разработал методику оценки производительности труда в банках, О. Ю. Боловиной [2] проведен сравнительный анализ традиционных банков и финтех-компаний. И. Б. Бражников [3] предложил подход к оценке банковских инноваций, Е. Г. Казанцева [4] исследовала влияние геополитики на инвестиционную активность, в то время как Е. А. Карелина [5; 6] проанализировала трансформацию стратегий транснациональных корпораций (далее — ТНК). К. Б. Костин [7] разработал модель бизнес-стратегий для транснациональных структур, М. Л. Лучко [8] выявила тенденции интернационализации. Российский банковский сектор рассмотрен в работах Т. Ю. Мазуриной [9], С. С. Матвеевского [10], Е. С. Матеровой [11] и Е. С. Махитаровой [12]. И. Н. Медик [13] исследовала проблемы банковского сектора, А. Ю. Моисеев [14] проанализировал конкурентную среду. Е. В. Пашихина [15] исследует

цифровизацию как ключевой фактор конкурентоспособности национальных экономик. В работах Т. В. Подольской [16; 17] раскрыто влияние цифровых технологий на банковский сектор, Т. А. Сигунова [18] представила анализ показателей банковской отрасли, Ю. В. Симачев [19] — трансформацию глобальных цепочек стоимости. Статья Е. А. Тархановой [20] посвящена банковской экосистеме.

Настоящее исследование вносит вклад в научный дискурс о ТНБ, дополняет его анализом механизмов адаптации российских банков к санкционным условиям с выработкой практических рекомендаций.

Научная новизна заключается в комплексном анализе трансформации российских ТНБ в современных условиях. В работе систематизированы ключевые вызовы, стоящие перед банковским сектором, выявлены особенности новой модели интернационализации, сочетающей регионализацию и цифровую трансформацию, что позволило разработать практические рекомендации по повышению устойчивости российских ТНБ в условиях структурных изменений мировой финансовой системы.

Цель исследования — проведение комплексного анализа направлений развития транснациональных банков в современной России, выявление их специфических особенностей адаптации к внешним вызовам и определение перспектив дальнейшей интеграции в глобальную финансовую архитектуру. Для достижения указанной цели исследования поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Сформулировать современные тенденции деятельности транснациональных банков в условиях глобальной экономической нестабильности.
2. Проанализировать стратегии интернационализации российских ТНБ.
3. Оценить финансовую устойчивость и конкурентоспособность российских банков на фоне ведущих зарубежных ТНК, выявить их уникальные адаптационные механизмы.

4. Определить перспективные направления развития российских ТНБ с учетом современных геополитических и технологических трендов.

Теоретическая значимость работы. Исследование вносит вклад в развитие теории транснационализации банков, расширяет научное понимание концепции стратегического управления банковскими институтами с учетом новых моделей интернационализации и цифровой трансформации.

Практическая значимость работы. Предложенные рекомендации могут быть использованы банковскими организациями при разработке стратегий выхода на международные рынки, государственными институтами при выстраивании системы взаимодействия с дружественными странами, при формировании политики поддержки ТНБ.

Основная часть

Методология исследования. В работе применены методы сравнительного, экономико-статистического анализа, синтеза, системного и логического подходов. Основу составили научные статьи, данные Банка России, международные рейтинги ТНБ, аналитические отчеты и нормативные документы. Применение комплексного подхода позволило оценить текущие проблемы и предложить практические рекомендации.

Результаты исследования.

1. Транснациональные банки и их роль в экономике.

Транснациональные банки — крупные финансовые институты, представляющие собой универсальные финансовые структуры с разветвленной международной сетью подразделений: филиалы, представительства и дочерние компании, играющие ключевую роль в организации мировых валютных и кредитных операций.

В настоящее время банковский сектор России сталкивается с вызовами, что делает важным регулярную оценку эффективности деятельности банков [1]. Иностраные банки на российском рынке (их осталось 85) — это кредитные учреждения, контрольные пакеты акций которых принадлежат зарубежным финансовым институтам, иностранным государственным структурам или международным компаниям. Основной причиной сокращения числа кредитных организаций с иностранным участием стало давление со стороны зарубежных регуляторов и возникшие сложности с использованием традиционных резервных валют в международных расчетах (рис. 1).

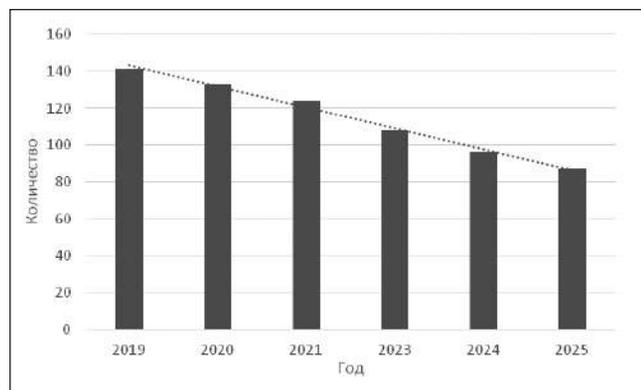


Рис. 1. Количество кредитных организаций с иностранным участием в России в 2019–2025 гг., по состоянию на 1 января указанного года [сост. по: Информация о действующих кредитных организациях с участием нерезидентов на 1 января 2025 года // Банк России : офиц. сайт. https://cbr.ru/analytics/bnksyst/ITM_41321/pub_250101/ (дата обращения: 15.05.2025)]

Несмотря на существенное сокращение, иностранные банки обеспечивают проведение международных расчетов в альтернативных валютах, поддерживают работу корреспондентских счетов и способствуют развитию торговых отношений с дружественными странами. Особенно активны на российском рынке крупные банковские институты из Китая, ОАЭ и Индии. Эти банки становятся важными связующими звеньями между российской экономикой и финансовыми системами стран, не присоединившихся к санкционному режиму [18]. Повсеместно встречается и такой формат взаимодействия, как френдшоринг, т. е. размещение банков в дружественных странах [4].

2. *Современное состояние и вызовы российского банковского сектора.* Современная банковская система России демонстрирует дифференциацию по показателям финансовой устойчивости, что наглядно прослеживается при анализе динамики норматива достаточности капитала Н1.0 за 2024 г. Данный показатель является ключевым индикатором способности кредитной организации покрывать финансовые риски собственным капиталом.

Проведенный анализ позволяет выделить группу наиболее устойчивых кредитных организаций, в числе которых банк «Санкт-Петербург», Т-Банк, Россельхозбанк, ВТБ, Сбербанк, МКБ, Совкомбанк (рис. 2).

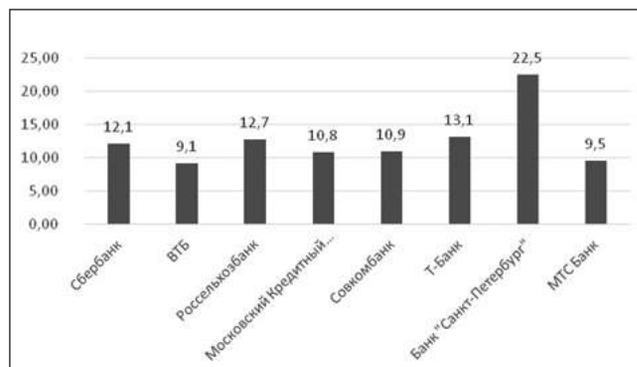


Рис. 2. Норматив достаточности капитала Н1.0 в 2024 г., % [сост. по: Андреев А. Банковский сектор в 2025 году: выбираем фаворитов // Альфа-Банк: офиц. сайт. 2025 29 янв. URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/bankovskiy-sektor-v-2025-godu-vybiraem-favoritov/> (дата обращения: 20.05.2025)]

Следует отметить, что устойчиво высокие значения норматива достаточности капитала Н1.0 у лидеров свидетельствуют о высокой способности покрытия потенциальных убытков, сбалансированной рисковой политике. Однако российские банки пока не достигли уровня глобальных ТНБ, что объясняется ограниченной долей зарубежных активов и высокой зависимостью от политических факторов: технологические ограничения в осуществлении международных платежей, санкционное давление, ограниченный доступ к глобальным финансовым институтам.

Западные санкции кардинальным образом изменили траекторию интернационализации российского банковского сектора [2]. Блокировка доступа к долларовому финансированию и системе SWIFT вынудила российские банки переориентироваться на национальные платежные системы (SPFS, «Мир» и валюты стран БРИКС). Заморозка зарубежных активов привела к стимулированию экспансии в азиатском и ближневосточном направлениях. Исследователи отмечают формирование особой «гибридной» модели транснационализации, отличной от классических ТНБ, с акцентом на обслуживание торговли и инвестиций в рамках ЕАЭС, ШОС и БРИКС.

Так, современный этап мировой экономики характеризуется образованием определенных международных организаций, активно взаимодействующих между собой [17].

Важное место в исследованиях занимает анализ создания конкурентоспособных ТНБ без активной государственной поддержки. Особое внимание уделяется роли ВЭБ РФ и Российского экспортного центра в финансировании международных проектов, значению национальных лидеров (Сбербанк, ВТБ) как проводников экономических интересов России за рубежом, а также необходимости ускорения процессов дедолларизации для снижения санкционных рисков [13]. В табл. 1 представлен рейтинг российских банков.

Таблица 1

Рейтинг банков по финансовым показателям за 2024 г.

| Место | Банк | Объем активов, млрд руб. |
|-------|-------------------------------|--------------------------|
| 1 | ПАО Сбербанк | 5 100 |
| 2 | ПАО Банк ВТБ | 1 500 |
| 3 | АО Газпромбанк | 811,2 |
| 4 | АО Альфа-Банк | 662,0 |
| 5 | ПАО ПСБ Банк | 297,6 |
| 6 | ПАО Московский Кредитный Банк | 231,1 |
| 7 | АО Россельхозбанк | 211,3 |
| 8 | ПАО Совкомбанк | 196,3 |
| 9 | АО Райффайзенбанк | 169,1 |
| 10 | АО Банк ДОМ РФ | 139,0 |

Примечание: сост. по: Финансовый рейтинг банков // Фин-услуги от Московской биржи. URL: https://finuslugi.ru/finansovyy_rejting_bankov (дата обращения: 20.04.2025).

Особый акцент делается на цифровизацию как ключевой фактор конкуренции национальных экономик [15]. Исследователи отмечают активное использование российскими банками (Т-Банк, Альфа-Банк) финтех-решений для выхода на зарубежные рынки, а также развитие альтернативных платежных систем (SPFS) и кросс-граничных цифровых платежей, особенно в сотрудничестве с Китаем [3]. Особую значимость в контексте банковских услуг приобретает трансграничный обмен данными — CBDF [6].

3. *Перспективы интернационализации российских ТНБ.* Следует воспринимать ТНБ полноценными участниками мирового рынка. В отличие от сырьевых ТНБ («Роснефть», «Газпром»), чей выход на международные рынки обусловлен необходимостью доступа к природным ресурсам и рынкам сбыта, ТНБ ориентированы на обслуживание трансграничных финансовых потоков и сопровождение международных операций своих клиентов [7].

Современный этап развития российских ТНБ характеризуется формированием новой модели интернационализации, сочетающей элементы регионализации (акцент на страны ЕАЭС) и выборочного проникновения на стратегически важные зарубежные рынки (Китай, Индия, ОАЭ) [8]. Эта модель существенно отличается как от классических подходов западных ТНБ, так и от стратегий китайских банков.

Особое значение приобретает исследование различий между банковскими системами развитых и развивающихся стран, что позволяет выявить специфические закономерности их развития в условиях глобальной финансовой интеграции. Представленные в табл. 2 статистические данные демонстрируют существенные различия в показателях ТНБ разных стран, что отражает особенности их национальных финансовых систем и стратегий развития.

Таблица 2

Обзор стран базирования топ-50 крупнейших ТНБ в 2024 г.

| Страна базирования | Кол-во ТНБ в топ-500 | Совокупные активы, трлн долларов США | Совокупная прибыль, млрд долларов США | Средний ROA, % | Крупнейший представитель |
|--------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| США | 8 | 15,2 | 142,3 | 1,12 | <i>JPMorgan Chase</i> |
| Китай | 7 | 28,7 | 198,2 | 0,83 | <i>ICBC</i> |
| Япония | 3 | 6,5 | 21,7 | 0,41 | <i>Mitsubishi UFJ</i> |
| Великобритания | 3 | 6,0 | 37,1 | 0,72 | <i>HSBC</i> |
| Канада | 5 | 4,2 | 29,5 | 0,78 | <i>Royal Bank of Canada</i> |
| Франция | 4 | 6,8 | 24,0 | 0,45 | <i>BNP Paribas</i> |
| Германия | 3 | 2,9 | 10,2 | 0,38 | <i>Deutsche Bank</i> |
| Бразилия | 3 | 1,4 | 14,6 | 1,12 | <i>Itau Unibanco</i> |
| Индия | 2 | 1,3 | 15,8 | 1,28 | <i>HDFC Bank</i> |
| Россия | 2 | 0,9 | 22,7 | 2,75 | Сбербанк |

Источник: сост. по: The Fortune 2024 Global 500. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата обращения: 12.04.2025).

Китайские банки из топ-500 обладают совокупными активами в размере 28,7 трлн долларов, что почти вдвое превышает аналогичный показатель американских банков. При этом по показателю рентабельности активов (ROA) американские финансовые институты демонстрируют более высокие результаты. Китайская система делает акцент на концентрации капитала при государственной поддержке, а американские банки, включая крупнейший *JPMorgan Chase*, ориентированы на рыночную эффективность и инновационные финансовые технологии [16]. Одним из факторов успеха американских и китайских компаний является эффективное применение государственных мер поддержки [19]. Европейские банковские системы показывают более скромные результаты. Французские и немецкие финансовые институты демонстрируют еще более низкие показатели рентабельности, что отражает особенности

регуляторной среды и последствия длительного периода низких процентных ставок в еврозоне. Таким образом, в современной международной банковской системе сосуществуют различные модели развития: развитые страны традиционно демонстрируют большие масштабы операций, а развивающиеся рынки показывают высокие показатели эффективности.

Российский Сбербанк показывает рекордную рентабельность при относительно небольшом объеме активов [14]. Такой показатель может объясняться высокой процентной маржой на внутреннем рынке [10], эффективной антикризисной политикой в условиях санкций и существенной перестройкой бизнес-модели в ответ на изменения внешней конъюнктуры. Сбербанк демонстрирует устойчивый рост совокупных доходов с 48,3 млрд долларов [20]. Второй значимый российский банк — ВТБ Банк демонстрирует иную

траекторию развития. Включенный в рейтинг *Global 500* лишь в 2021 г., к 2024 г. он достиг показателя совокупных доходов в 33,4 млрд долларов (прирост 73,1 % за год), при этом оба банка показывают устойчивое увеличение числа клиентов.

Рост российской экономики и капитализации крупных банков, таких как Сбербанк, ВТБ и Т-Банк, создает основу для их экспансии за рубеж [12]. Диверсификация доходов становится необходимостью, поскольку зависимость от внутреннего рынка делает банки уязвимыми к кризисам [5], а выход на международные рынки позволяет снизить эти риски. Также важным стимулом является спрос со стороны российского бизнеса: компании, активно работающие за границей, такие как «Роснефть», «Лукойл» и «Новатэк», нуждаются в поддержке банков за пределами России, что стимулирует выход кредитных организаций на зарубежные рынки. Одновременно ужесточение регулирования внутри страны, например требования Центрального банка РФ по капиталу и резервам, может подталкивать банки к поиску более благоприятных условий [11]. Крупные банки, например ВТБ, уже имеют дочерние структуры в Европе и Азии, что укрепляет их позиции на международной арене.

Перспективы дальнейшей интернационализации российских ТНБ будут определяться тремя ключевыми факторами: способностью преодолеть технологическую зависимость в связи с увеличивающимся числом рисков финансовых систем, глубиной развития институциональной инфраструктуры БРИКС+ и эффективностью внедрения цифровых платежных решений [9]. Особое значение приобретает поддержание баланса между регионализацией (укрепление позиций в ЕАЭС) и глобальной экспансией (выход на стратегические рынки Азии и Ближнего Востока). Полученные результаты имеют важное значение для теории адаптации национальных финансовых институтов к условиям глобальной турбулентности и могут служить основой для разработки стратегий развития банковских систем в условиях внешних шоков.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев М. А. Комплексная оценка уровня производительности труда в банках // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 10. С. 133—143. DOI: 10.54861/27131211_2024_10_133.
2. Боловина О. Ю. Трансформация банка в современных условиях: между небанком и финтехом // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 7. С. 45—56. DOI: 10.54861/27131211_2024_7_45.
3. Бражников И. Б., Малышева Е. Н. Оценка эффективности инноваций в коммерческих банках // *Вопросы инновационной экономики*. 2024. Т. 14. № 4. С. 1429—1440. DOI: 10.18334/vinec.14.4.121817.
4. Казанцева Е. Г. Влияние масштабных геополитических изменений на инвестиционную активность ТНК // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023. № 8. Ч. 1. С. 48—53. DOI: 10.17513/vaael.2933.
5. Карелина Е. А. Глобальные кризисы и их значение для трансформации внешнеэкономических стратегий транснациональных компаний // *Вопросы инновационной экономики*. 2022. Т. 12. № 1. С. 669—688. DOI: 10.18334/vinec.12.1.114390.
6. Карелина Е. А. Структурная трансформация стратегий транснациональных корпораций под влиянием цифровизации // *Инновации и инвестиции*. 2022. № 3. С. 16—24.
7. Костин К. Б., Максимцев И. А. Формирование эффективных бизнес-стратегий современных транснациональных корпораций // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14. № 8. С. 4093—4116. DOI: 10.18334/epp.14.8.121502.
8. Лучко М. Л. Современные тренды интернационализации деятельности транснациональных корпораций // *Международная торговля и торговая политика*. 2023. Т. 9. № 3. С. 36—50. DOI: 10.21686/2410-7395-2023-3-36-50.
9. Мазурина Т. Ю., Неопуло К. Л., Шаманина Е. И. Анализ и основные направления развития цифровых банков в России // *Вестник университета*. 2022. № 4. С. 153—160. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-4-153-160.
10. Матвеевский С. С., Никитенко Д. К. Транснациональные корпорации: их роль в мировой экономике и перспективы в России // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 1. С. 123—130.
11. Матерова Е. С., Белов А. В., Сафиуллин Л. Н., Гайзатуллин Р. Р. Финансовая устойчивость банковской системы России в условиях внешних шоков // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17. № 6. С. 2291—2304. DOI: 10.18334/ce.17.6.117835.
12. Махитарова Е. С., Галяева Л. Е. Анализ влияния цифровой среды на банковскую деятельность России // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022. № 7. Ч. 2. С. 261—267. DOI: 10.17513/vaael.2329.
13. Медик И. Н. Актуальные проблемы развития банковского сектора России // *Прогрессивная экономика*. 2022. № 12. С. 30—40. DOI: 10.54861/27131211_2022_12_30.
14. Моисеев А. Ю. Банковская конкуренция на примере Сбербанк, Тинькофф и ВТБ // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 6. С. 32—42. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_32.

Заключение

Проведенное исследование ТНБ и их роли в современной глобальной финансовой системе и в российской банковской системе в частности позволяет сделать ряд важных выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение. ТНБ, представляя собой сложные финансовые институты с разветвленной международной сетью подразделений, играют ключевую роль в организации мировых валютных и кредитных операций, выступая главными посредниками в перемещении ссудного капитала между странами. Их деятельность оказывает существенное влияние как на экономику стран базирования, так и на государства-реципиенты инвестиций, формируя новые векторы экономического развития и финансовой интеграции.

Особый интерес представляет анализ трансформации российских ТНБ в условиях беспрецедентных внешних вызовов. Санкционное давление 2022—2024 гг. кардинальным образом изменило траекторию их развития, вынудив пересмотреть традиционные модели интернационализации. Если до 2014 г. российские банки развивались по классическому сценарию, то новые условия привели к формированию гибридной модели транснационализации, сочетающей элементы регионализации (акцент на страны ЕАЭС) и выборочного проникновения на стратегически важные зарубежные рынки.

Сравнительный анализ стратегий развития ТНБ из разных стран выявил существенные различия в их подходах. Если китайские банки делают ставку на масштабирование активов при государственной поддержке, а американские — на рыночную эффективность и инновационные финансовые технологии, то российские институты сформировали уникальную гибридную модель, сочетающую высокую маржинальность внутреннего рынка с избирательной международной экспансией, а также активное развитие альтернативных механизмов международного взаимодействия.

15. Пашихина Е. В. Влияние цифровизации на конкурентоспособность национальных экономик // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 2. С. 399—412. DOI: 10.18334/vinec.15.2.122929.
16. Подольская Т. В., Бревнов К. О. Использование цифровых технологий в транснациональных корпорациях в современных условиях // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 4. С. 1073—1092. DOI: 10.18334/vinec.14.4.121818.
17. Подольская Т. В., Бревнов К. О. Трансформация роли транснациональных корпораций на мировом продовольственном рынке в условиях геополитической нестабильности // Экономические отношения. 2024. Т. 14. № 2. С. 269—282. DOI: 10.18334/eo.14.2.120079.
18. Сигунова Т. А., Резанов Д. Е. Показатели банковской отрасли РФ: текущее состояние и направления восстановления капиталов // Прогрессивная экономика. 2022. № 3. С. 30—41. DOI: 10.54861/27131211_2022_3_30.
19. Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Юревич М. А. Решоринг или офшоринг: как меняется мировое производство в глобальных цепочках стоимости // Мировая экономика и международные отношения. 2023. Т. 67. № 10. С. 71—81. DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-10-71-81.
20. Тарханова Е. А., Борисов Д. С., Тарханова А. В., Фрицлер А. В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1877—1888. DOI: 10.18334/epp.13.6.117771.

REFERENCES

1. Alekseev M. A. Comprehensive assessment of labor productivity level in banks. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2024;10:133—143. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2024_10_133.
2. Bolovina O. Yu. Bank transformation in modern conditions: between neobank and fintech. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2024;7:45—56. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2024_7_45.
3. Brazhnikov I. B., Malysheva E. N. Assessment of innovation efficiency in commercial banks. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2024;14(4):1429—1440. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.14.4.121817.
4. Kazantseva E. G. Influence of large-scale geopolitical of large-scale geopolitical changes on investment activity of TNK. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2023;8-1:48—53. (In Russ.) DOI: 10.17513/vaael.2933.
5. Karelina E. A. Global crises and their significance for transnational companies' foreign economic strategies. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2022;12(1):669—688. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.12.1.114390.
6. Karelina E. A. Structural transformation of the strategies of transnational corporations under the influence of digitalization. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2022;3:16—24. (In Russ.)
7. Maksimov I. A., Kostin K. B., Onufrieva O. A., Karimova L. A. Developing effective business strategies for modern transnational corporations. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(8):4093—4116. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.14.8.121502.
8. Luchko M. L. Modern trends of internationalization of the activities of transnational corporations. *Mezhdunarodnaya trgovlya i trgovaya politika = International Trade and Trade Policy*. 2023;9(3):36—50. (In Russ.) DOI: 10.21686/2410-7395-2023-3-36-50.
9. Mazurina T. Yu., Neopulo K. L., Shamanina E. I. Analysis and main digital bank development directions in Russia. *Vestnik Universiteta*. 2022;(4):153—160. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2022-4-153-160.
10. Matveevskii S. S., Nikitenko D. K. Transnational corporations: their role in the world economy and prospects in Russia. *Finansovye rynki i banki = Financial markets and banks*. 2023;1:123—130. (In Russ.)
11. Materova E. S., Belov A. V., Safiullin L. N., Gayzatullin R. R. Financial sustainability of the Russian banking system in the face of external shocks. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2023;17(6):2291—2304. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.17.6.117835.
12. Makhitarova E. S., Galyaeva L. E. Analysis of the impact of the digital environment on the banking activities in Russia. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2022;7-2:261—267. (In Russ.) DOI: 10.17513/vaael.2329.
13. Medik I. N. Actual problems of development of the Russian banking sector. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2022;12:30—40. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2022_12_30.
14. Moiseev A. Yu. Banking competition on the example of Sberbank, Tinkoff and VTB. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2024;6:32—42. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2024_6_32.
15. Pashikhina E. V. The impact of digitalization on the competitiveness of national economies. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2025;15(2):399—412. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.15.2.122929.
16. Podolskaya T. V., Brevnov K. O. How multinational companies use digital technology in the modern world. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2024;14(4):1073—1092. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.14.4.121818.
17. Podolskaya T. V., Brevnov K. O. Changing role of transnational corporations in the global food market in the context of geopolitical instability. *Ekonomicheskie otnosheniya = Journal of International Economic Affairs*. 2024;14(2):269—282. (In Russ.) DOI: 10.18334/eo.14.2.120079.
18. Sigunova T. A., Ryazanov D. E. Indicators of the banking industry of the Russian Federation: current status and directions of capital recovery. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2022;3:30—41. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2022_3_30.
19. Simachev Y., Fedyunina A., Yurevich M. Reshoring or Offshoring: How Global Production Is Changing in Global Value Chains. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*. 2023;67(10):71—81. (In Russ.) DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-10-71-81.
20. Tarkhanova E. A., Borisov D. S., Tarkhanova A. V., Fritsler A. V. Banking ecosystems: essence, typology and modern approaches to regulation in Russia. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(6):1877—1888. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.13.6.117771.

Статья поступила в редакцию 03.07.2025; одобрена после рецензирования 01.08.2025; принята к публикации 04.08.2025.
The article was submitted 03.07.2025; approved after reviewing 01.08.2025; accepted for publication 04.08.2025.