

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТРАСЛЕВЫХ СТРУКТУР
И ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ

Научная статья / Original article



JEL D23 D47 G21 G28 O33

DOI 10.22394/sp254.04

BAK 5.2.4, 5.2.6

EDN AUHSUO

Долгова С. А., Кружкова И. И.

ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ
В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ЭКОНОМИКИ**Долгова Светлана Алексеевна**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Среднерусский институт управления (Орел, Россия)

s_a_dolgova@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1084-7291>

SPIN 3107-2236

Svetlana A. Dolgova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associate Professor of Management and Personnel Management Department
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)

s_a_dolgova@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1084-7291>

SPIN 3107-2236

Кружкова Ирина Игоревна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и экономической безопасности

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Среднерусский институт управления (г. Орел, Россия)

kruzhkova-ii@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-4327-6985>

SPIN 9227-7668

Irina I. Kruzhkova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associate Professor of Economics and Economic Security Department

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)

kruzhkova-ii@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-4327-6985>

SPIN 9227-7668

Российский банковский сектор представляет собой одну из наиболее масштабных структур в глобальном пространстве и оказывает существенное воздействие на экономическое развитие, осуществляя посредничество в финансовой сфере. Банковские учреждения аккумулируют средства граждан, предлагая различные продукты, и одновременно направляют финансовые ресурсы на поддержку бизнеса. Помимо этого, банки, действуя как кредиторы и инвесторы, активно участвуют в операциях на финансовых рынках, что способствует поддержанию необходимого уровня ликвидности и общей устойчивости финансовой системы. Рост конкуренции в банковской сфере вынуждает финансовые учреждения разрабатывать нестандартные подходы для подчёркивания преимуществ своих сервисов. Небанки и финтех-компании, предлагающие инновационные решения и клиентский опыт, оказывают давление на традиционные банки, вынуждая их ускорять процессы цифровой трансформации. Банки активно инвестируют в развитие онлайн-сервисов, мобильного банкинга, искусственного интеллекта и больших данных для повышения эффективности, снижения издержек и улучшения клиентского опыта, что создаёт новые возможности для расширения доступа к финансовым услугам особенно на удалённых и малонаселённых

Russian banking sector is one of the largest structures in the global space and it has a significant impact on economic development by mediating in the financial sector. Banking institutions accumulate citizens' funds by offering various products, and, at the same time, direct financial resources to support businesses. In addition, acting as lenders and investors, banks actively participate in operations on financial markets, which contributes to maintenance of necessary level of liquidity and overall stability of the financial system. Growing competition in the banking sector forces financial institutions to develop non-standard approaches to emphasize the advantages of their services. Neobanks and fintech companies offering innovative solutions and customer experiences pressure traditional banks, forcing them to accelerate digital transformation processes. Banks are actively investing in the development of online services, mobile banking, artificial intelligence and big data to increase efficiency, reduce costs and improve customer experience, which creates new opportunities to expand access to financial services, especially in remote and sparsely populated areas. Under conditions of digital environment expansion, credit

территориях. В условиях расширения цифровой среды кредитные организации существенно наращивают финансирование мер по защите от киберугроз, повсеместно интегрируя биометрическую идентификацию. Применение искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения способствует обнаружению неправомерных транзакций и отклонений в пользовательской активности. Важным элементом стратегии развития банков становится внедрение ESG-принципов – они не только оценивают риски и возможности, связанные с ESG-факторами, но и стремятся к улучшению собственных показателей в этой области: снижение углеродного следа, повышение энергоэффективности собственных операций, поддержка социальных инициатив и развитие корпоративного управления. Ключевое значение для поддержания устойчивости и стабильности банковской системы имеет нормативно-правовая база, создаваемая мегарегулятором, который контролирует работу банковских организаций, определяя требования к капиталу, ликвидности и другим ключевым параметрам, принимает меры, направленные на предотвращение и разрешение кризисных ситуаций в банковском секторе.

Ключевые слова: кредитный портфель, кибербезопасность, самозащита, процентный риск, потребительское кредитование, цифровое развитие, концентрация капитала, цифровые экосистемы

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Долгова С. А., Кружкова И. И. Трансформация банковской системы России в условиях структурной перестройки экономики // Форпост науки. 2025. Том 19, № 4. С. 36-51. <https://doi.org/10.22394/sp254.04>. EDN AUHSUO.

institutions significantly increase financing of measures to protect against cyber threats integrating biometric identification everywhere. The use of artificial intelligence and machine learning algorithms helps detect illegal transactions and deviations in user activity. Introduction of ESG standards and principles is an important element of banks' development strategy. They not only assess the risks and opportunities associated with ESG factors, but also strive to improve their own performance in this area by reducing the carbon footprint, increasing the energy efficiency of its own operations, supporting social initiatives and developing corporate governance. The regulatory and legal framework created by mega-regulator, which monitors the work of banking organizations, determines the requirements for capital, liquidity and other key parameters, and takes measures aimed to prevent and resolve crisis situations in the banking sector, is of key importance for maintaining prevention and settlement of banking system.

Keywords: loan portfolio, cybersecurity, self-locking, interest rate risk, consumer lending, digital development, capital concentration, digital ecosystems

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Dolgova S. A., Kruzhkova I. I. Transformation of Russian Banking System under Conditions of Economic Restructuring. *Science Outpost*, 2025, vol. 19, no. 4, pp. 36-51. Available from: <https://elibrary.ru/AUHSUO>. <https://doi.org/10.22394/sp254.04>.

Введение

Современная банковская система РФ меняет свою архитектуру под воздействием санкционного давления, повышенной процентной ставки ЦБ и внедрения цифровых технологий. Сложившаяся обстановка стимулирует разработку цифровых экосистем, автоматизацию рутинных операций, формирование независимой от иностранных решений технологической базы и ужесточение контроля со стороны регулирующих органов. Банки интегрируются в ИТ-структуру компаний, переставая быть обособленным сервисом.

Ускорение транзакций, автоматизация операций и усиление защиты данных выходят на качественно новый уровень. Вместо стандартных банковских продуктов клиентам предлагаются специализированные и адаптированные под их потребности решения, учитывающие индивидуальные сценарии. Банки активно внедряют искусственный интеллект, что предоставляет клиентам быстрый доступ к требуемым услугам. Технологии блокчейна, позволяющие улучшить прозрачность, контроль и автоматизацию транзакций, становятся всё более востребованными.

Открытый банкинг, развивающийся в форме платформенной модели финансового рынка, продвигаемой ЦБ РФ, даёт возможность встраивать банковские функции в бизнес-процессы компаний – от выставления счетов до контроля остатков на счетах и управления платежами. Параллельно с цифровизацией логистических и торговых процессов в российском банковском секторе набирает обороты концепция «банкинга вещей» (IoT).

Финансовые услуги претерпевают значительные изменения, становясь более гибкими и приспособленными к потребностям клиентов. Банки, функционирующие исключительно в цифровом формате, активно осваивают сегмент B2B, отличительной чертой является полностью цифровая инфраструктура и возможность оперативной адаптации к специфическим запросам бизнес-партнёров.

В целях обеспечения безопасности банки внедряют отечественные программные продукты, прошедшие сертификацию в соответствии с требованиями ФСТЭК и ФСБ. Особое внимание уделяется усилению защиты корпоративных каналов передачи данных, в частности систем дистанционного банковского обслуживания.

Одной из ключевых тенденций в банковской сфере становится автоматизация рутинных банковских процессов. Использование технологий роботизированной автоматизации процессов (RPA) и облачных сервисов позволяет кредитным организациям выполнять большие объёмы работы без участия сотрудников: от анализа документов до определения кредитных лимитов и соблюдения нормативных требований. Трансформация банковского дела происходит непрерывно и будет продолжаться, что обусловлено множеством взаимосвязанных элементов, таких как экономическая конъюнктура, развитие технологий, перемены в законодательстве и общемировые тенденции.

Материалы и методика исследования

Сфера банковских услуг характеризуется высокой степенью динамичности и чутко реагирует на изменяющиеся запросы потребителей. В силу этого направления развития и актуальные тенденции в банковской отрасли нуждаются в постоянном изучении и мониторинге. Изучение современных тенденций российского банковского сектора, основанное на фактических данных [1; 2; 7; 9; 10; 11; 12] и эмпирических наблюдениях [3; 4; 5], сформировало базу для определения ключевых векторов его трансформации.

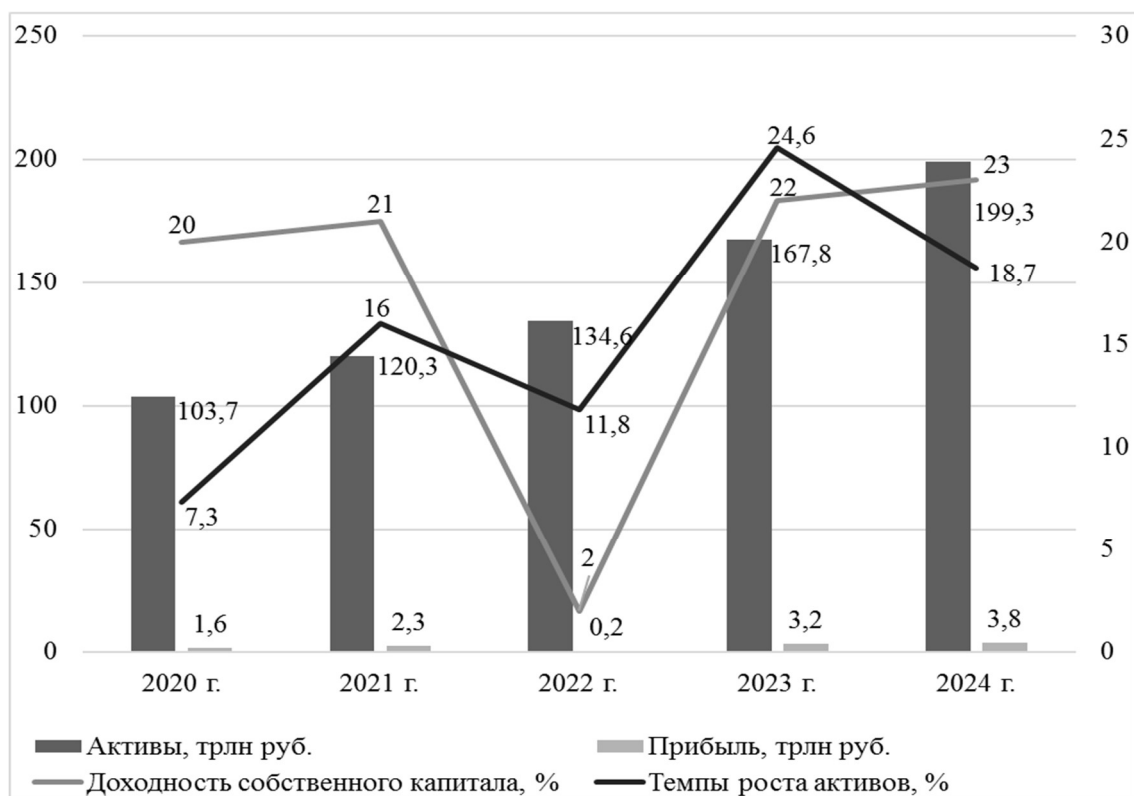
Для изучения исследовательского вопроса использован многоаспектный инструментарий, включающий в себя разнообразные методы анализа, в частности цифровые и описательные подходы, для определения преобладающих трендов и структурирования данных применялся метод контент-анализа.

Результаты и обсуждение

В текущей экономической и геополитической ситуации, характеризующейся нестабильной международной обстановкой и применением санкций со стороны недружественных стран, банки России подтверждают свою готовность отвечать на вызовы, активно модифицируя бизнес-процессы, развивая нетрадиционные способы получения денежных средств, находя новые точки роста, не только адаптируются к новым условиям, но и демонстрируют устойчивый рост.

За прошедшее пятилетие российская банковская система подверглась существенной трансформации, эпидемия коронавируса, санкции, нестабильность ключевой ставки и курса валют, а также прекращение деятельности иностранных банков на российском рынке серьёзно повлияли на устойчивость отрасли. И всё же российские банки смогли приспособиться к новым условиям, что подтверждается динамикой полученных результатов (рис. 1) и характеризует способность банковской системы поддерживать устойчивую рентабельность даже в меняющихся обстоятельствах.

За первые два года (2020–2022 гг.) банковская система, несмотря на сокращение процентной маржи (рис. 2) и нестабильности в резервировании, сохранила устойчивый уровень рентабельности капитала – 20 %. Снижение показателей в 2022 году обусловлено уменьшением прибыльности операций, увеличением отчислений в резервные фонды и переоценкой валютных активов. К 2023 году банковский сектор получил прибыль в размере 3,2 трлн руб., а в 2024 году увеличил этот показатель на 0,6 трлн руб., что привело к росту рентабельности собственного капитала до 22 % и 23 % соответственно.



Источник: составлено авторами

Рисунок 1 – Динамика основных показателей банковского сектора

Сокращение доходности в 2022 году до 4,0 % было обусловлено реализацией процентного риска и недостаточным ростом кредитного портфеля, на 01.01.2025 уровень маржи вернулся к докризисному уровню и составил 4,4 %.

Источник: составлено авторами

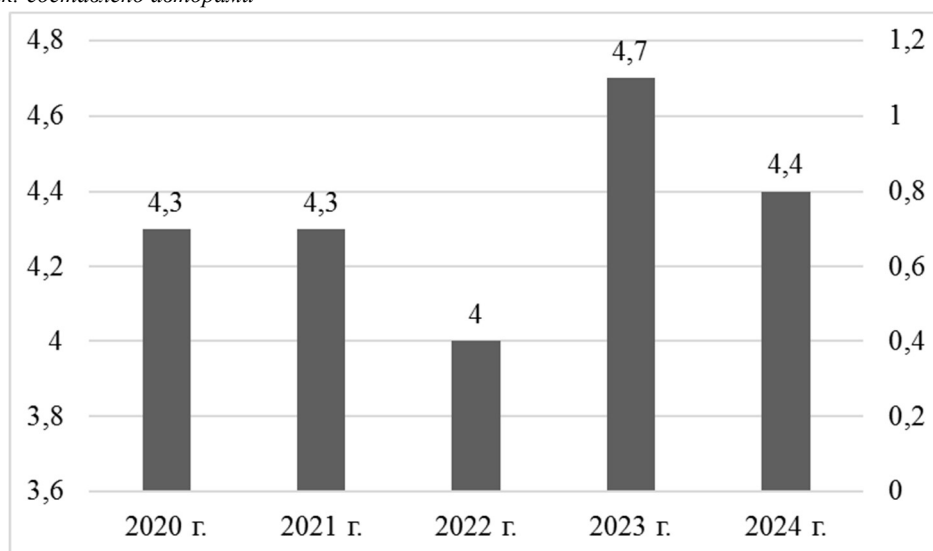
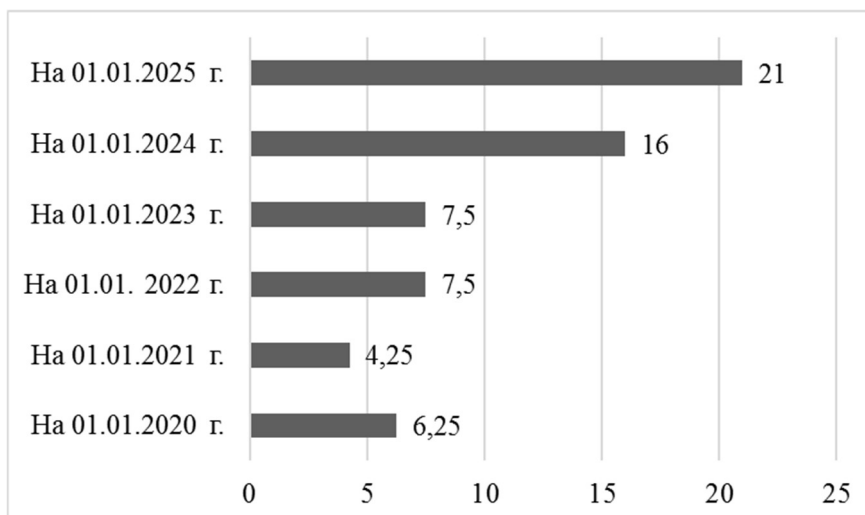


Рисунок 2 – Изменение уровня процентной маржи, %

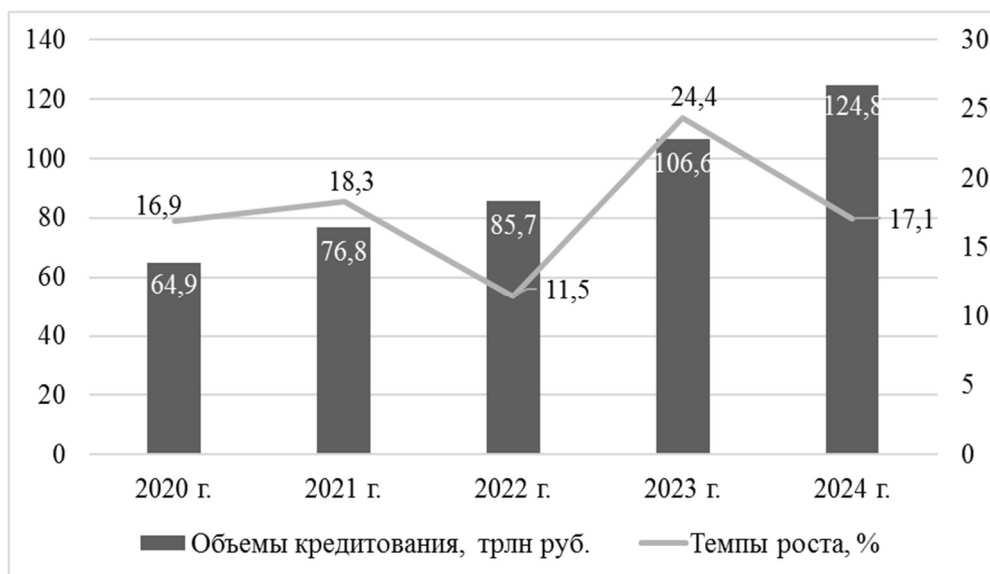
Значительно воздействие на изменение величины чистой процентной маржи оказывают колебания ключевой процентной ставки (рис. 3).



Источник: составлено авторами

Рисунок 3 – Колебания ключевой процентной ставки ЦБ РФ, %

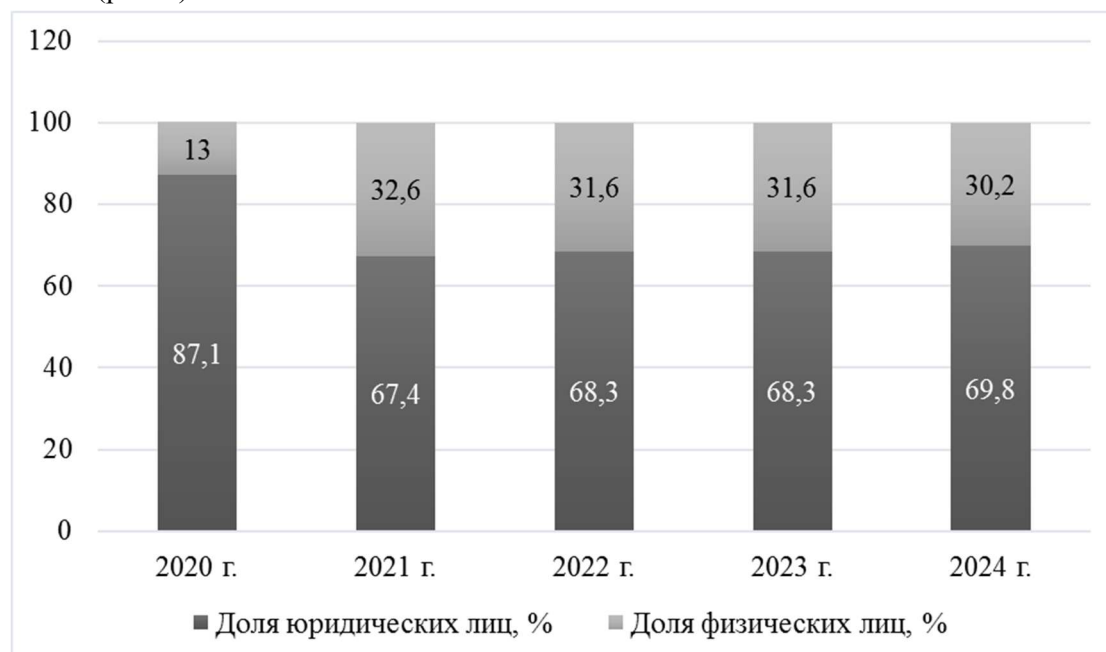
Ввиду сложившейся геополитической обстановки в марте 2022 года произошло резкое увеличение ключевой ставки до отметки в 20 %, в дальнейшем наблюдалось постепенное её снижение, однако с середины 2023 года вновь был зафиксирован рост как ответ на перегрев спроса для сдерживания роста цен и инфляции. Уровень ключевой ставки Банка России с 27 октября 2025 года составляет 16,5 %, и это четвёртое снижение с начала текущего года. Вопреки экономической волатильности, вызванной внешними факторами, такими как пандемия коронавируса и санкции, что первоначально повлекло за собой ужесточение кредитных условий и сокращение кредитных портфелей, благодаря оперативной поддержке правительства, а именно: льготным кредитам для предприятий малого и среднего сегмента экономики, ипотечным программам и регуляторным послаблениям со стороны Центробанка – банковский сектор отреагировал на возросшую потребность российской экономики в финансовых средствах из-за ограниченного доступа к международным рынкам капитала и продемонстрировал гибкость и адаптивность к изменившейся среде, двукратно нарастил объёмы кредитования (рис. 4).



Источник: составлено авторами

Рисунок 4 – Динамика объёмов выданных кредитов

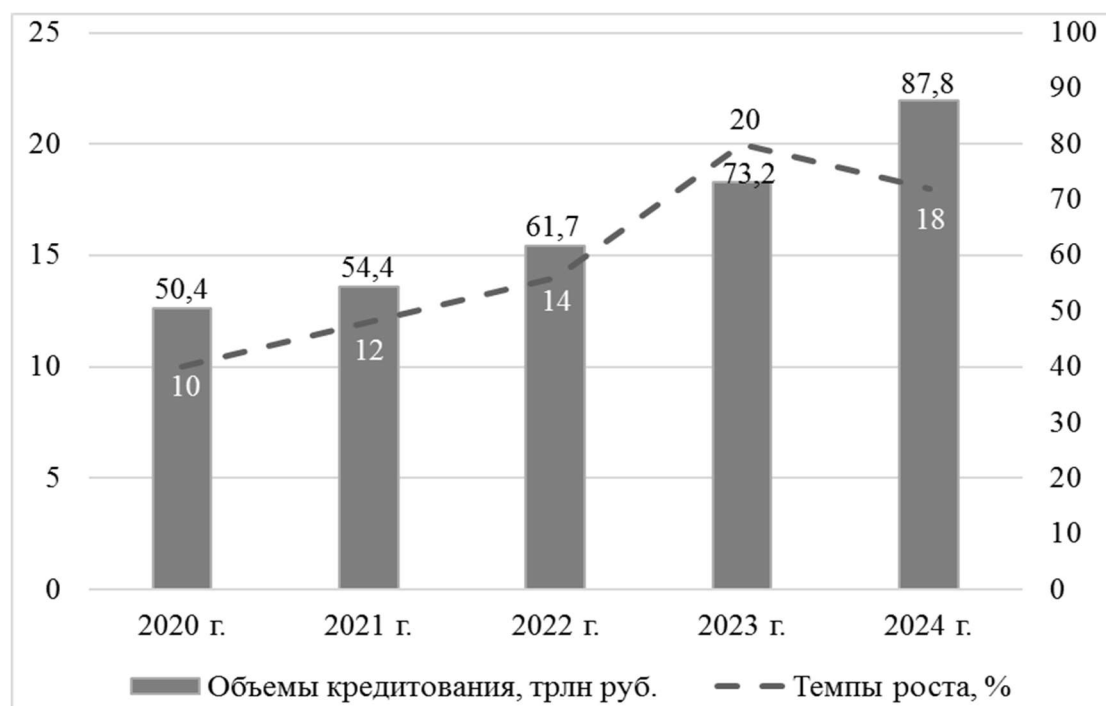
При этом более половины кредитного портфеля формируется корпоративными клиентами (рис. 5).



Источник: составлено авторами

Рисунок 5 – Структура кредитного портфеля по видам заёмщиков

В 2024 году в связи с ужесточением монетарной политики ЦБ России и, как следствие, увеличением стоимости кредитных ресурсов отмечалось замедление темпов роста кредитования во всех секторах экономики (рис. 6).



Источник: составлено авторами

Рисунок 6 – Показатели волатильности корпоративного кредитования

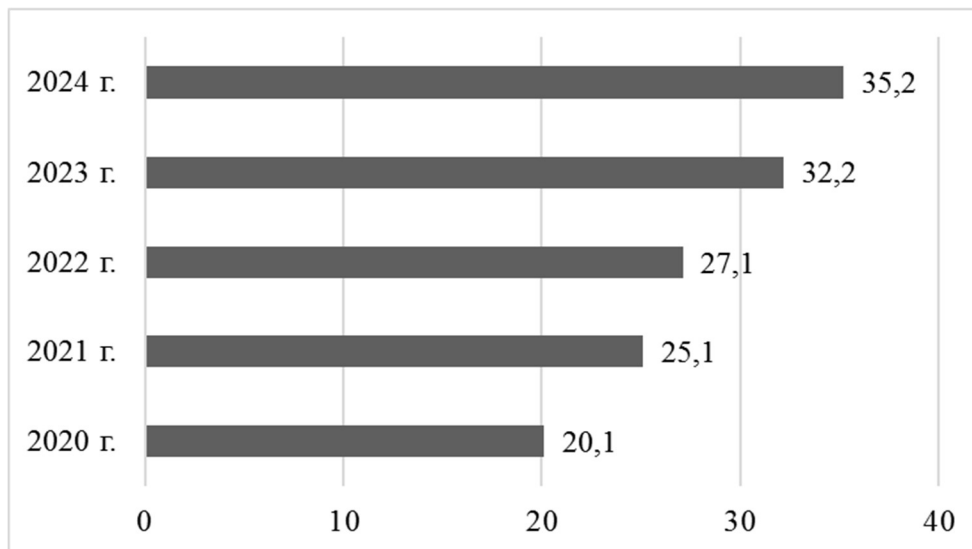
В 2023 году ключевыми факторами ускорения темпов роста кредитования корпоративного сектора являлись: государственная поддержка приоритетных секторов экономики; содействие внешней торговле в том числе за счёт привлечения дополнительных финансовых ресурсов, замещение внешнего финансирования, которое для значительного числа компаний оказалось больше невозможным, а также реализация масштабных государственных инфраструктурных инициатив.

Совокупный объём кредитования корпоративного сектора в 2024 году увеличился на 13,1 трлн руб., значительная часть прироста приходится на отрасли, демонстрирующие устойчивость к увеличению процентных ставок, что свидетельствует о продолжении финансирования текущих инвестиционных проектов и жилищного строительства, где льготные условия кредитования обеспечиваются благодаря использованию проектного финансирования с применением счетов эскроу.

В последние годы наблюдается устойчивый рост долговой нагрузки среди населения. С целью сдерживания дальнейшего увеличения закредитованности наиболее подверженных категорий населения мегарегулятор ввёл повышенные коэффициенты риска для займов, выдаваемых клиентам с высокой долговой нагрузкой. Кроме того, начиная с 2023 года были введены макропруденциальные ограничения, направленные на сокращение объёмов выдач кредитов, несущих в себе потенциальные риски.

В ответ на введение макропруденциальных инструментов и снижение качества обслуживания текущих кредитов банковские учреждения ужесточили критерии отбора новых клиентов и стали предъявлять более строгие требования к потенциальным заёмщикам, учитывая возросшие риски.

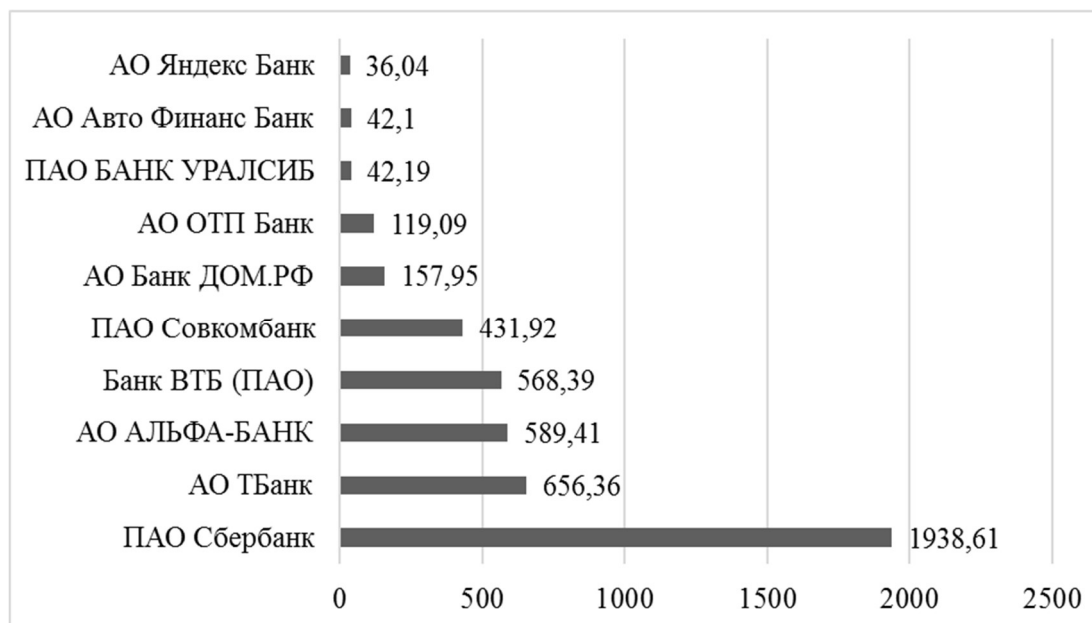
Несмотря на ужесточение условий получения потребительских кредитов и возросшие процентные ставки, рынок кредитования физических лиц в 2024 году продемонстрировал рост на 11,2 %. К началу 2025 года суммарный объём задолженности физических лиц перед кредитными учреждениями достиг отметки в 35,2 трлн руб., что превышает значение на аналогичную дату предыдущего года на 3 трлн руб. (рис. 7).



Источник: составлено авторами

Рисунок 7 – Динамика объёма потребительского кредитования, трлн руб.

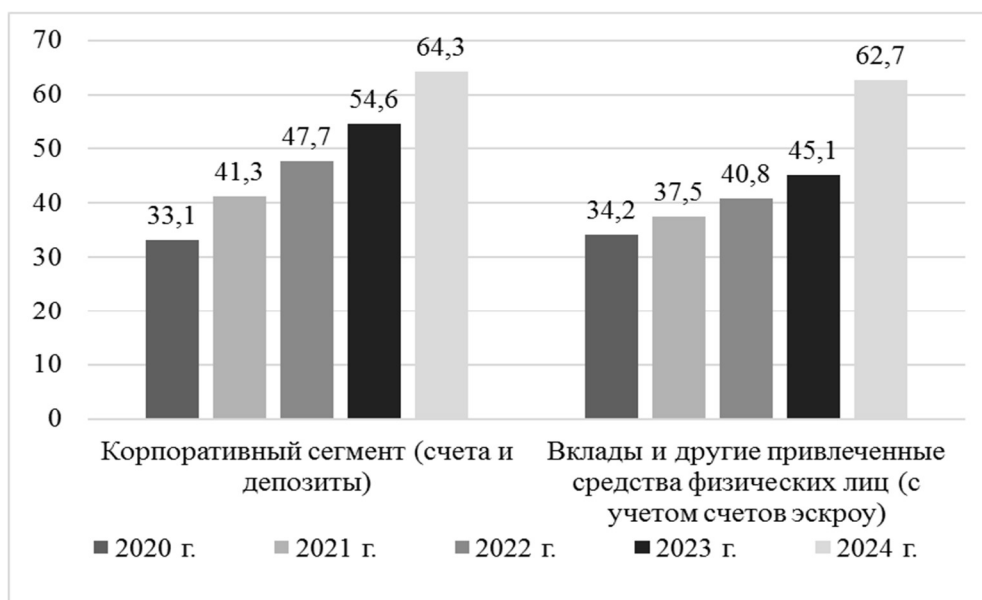
Прирост суммы потребительских кредитов отмечен у 121 кредитной организации, ТОП-10 из них представлено на рисунке 8. Из системно значимых кредитных организаций в крупнейшие банки по сумме кредитов физлиц в 2024 году не входит только ПАО Банк ФК Открытие, что связано с передачей активов в Банк ВТБ (ПАО), с которым в январе 2025 года произошло объединение [8].



Источник: составлено авторами

Рисунок 8 – ТОП-10 банков по приросту потребительского кредитования в 2024 году, млрд руб.

Практически весь объем кредитного портфеля в 2024 году, выданного физическим лицам, а это 99,8 %, сконцентрирован в крупнейших банках, т. е. почти все потребительские займы оформлены в 1/3 кредитных учреждений, что составляет 36,2 % от их общего числа. При этом на начало 2025 года доля только Сбербанка (ПАО) занимает значительную часть рынка и составляет 49,1 %. Рост объемов кредитования сопровождался стабильным ростом остатков средств на счетах предприятий и частных клиентов (рисунок 9), за пять лет он составил 1,8 раза (с 73,7 трлн руб. до 137,9 трлн руб.).

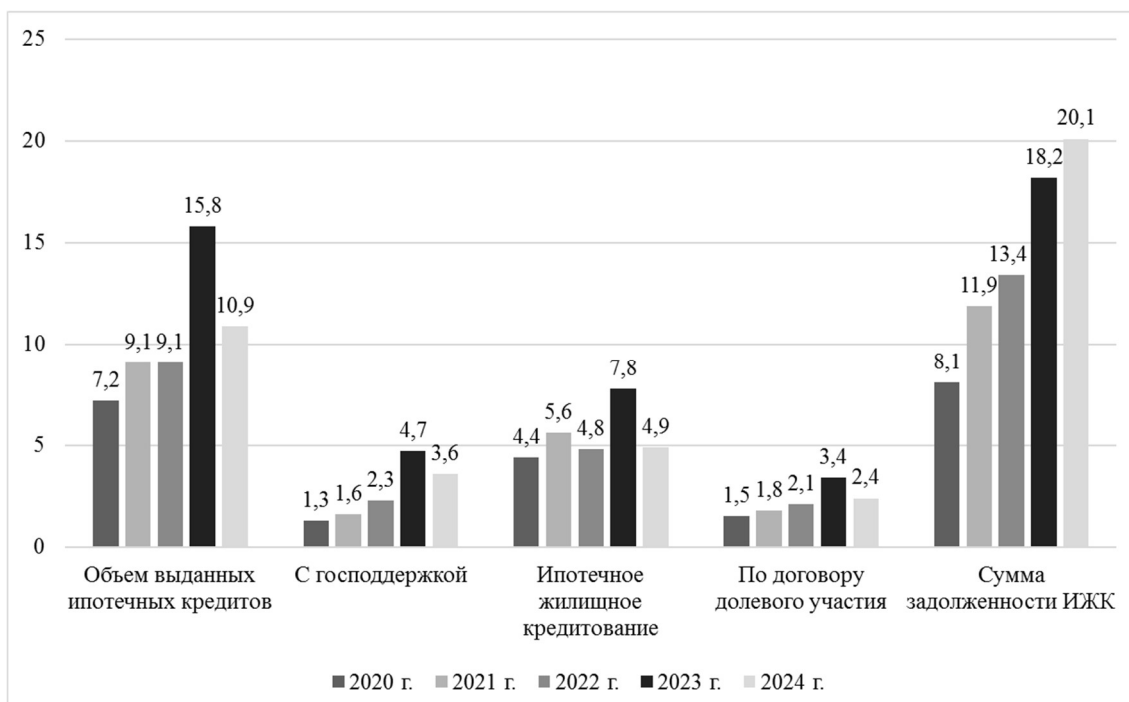


Источник: составлено авторами

Рисунок 9 – ТОП-10 банков по приросту потребительского кредитования в 2024 году, трлн руб.

Существенный рост депозитов населения в 2024 году связан с повышением уровня доходов и привлекательными процентными ставками, предлагаемыми банками. К началу октября 2025 года совокупный объём вкладов достиг отметки в 60,9 трлн руб. Несмотря на снижение базовой процентной ставки во второй половине 2025 года на 0,5 п.п. (16,6 %), размер вкладов частных лиц продолжает демонстрировать рост, так как ставки по ним остаются достаточно высокими, что поддерживает спрос на эти продукты.

На протяжении пяти последних лет ипотечное кредитование демонстрировало самую высокую динамику развития, превосходя по темпам прироста как потребительские займы, так и автокредитование. Несмотря на существенное увеличение процентных ставок и усиление требований банков к заёмщикам, а также на общее падение интереса со стороны потенциальных покупателей, ипотечный портфель продолжает увеличиваться даже в условиях, когда население, отдавая предпочтение сберегательной модели, откладывает крупные покупки из-за общей экономической неопределённости (рис. 10).



Источник: составлено авторами

Рисунок 10 – Динамика выдачи ипотечного жилищного кредитования, трлн руб.

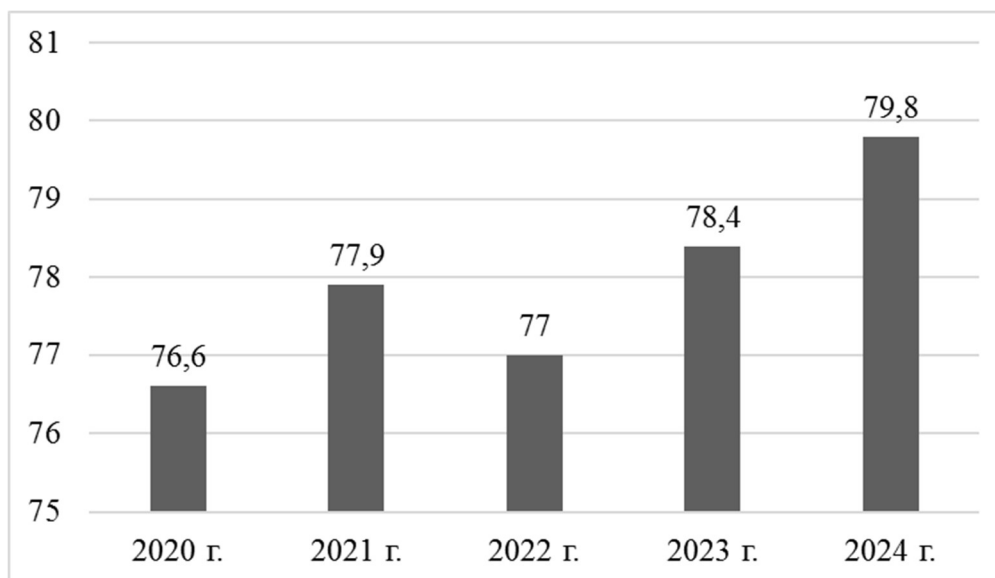
Переживая период турбулентности на протяжении последних лет, рынок ипотеки по-прежнему играет важную роль в сфере недвижимости России.

Усиление контроля, увеличение процентных ставок, а также пересмотр государственных программ поддержки спровоцировали уменьшение количества выданных ипотечных займов. И всё же, несмотря на сложившуюся ситуацию, интерес к покупке жилья не уменьшается, а вложения в объекты недвижимости по-прежнему считаются одним из востребованных вариантов инвестирования.

В 2025 году наблюдается постепенное выравнивание ситуации: правительство продолжает оказывать содействие заёмщикам, стремясь сделать ипотечное кредитование более доступным для населения посредством реализации правительственных инициатив. Инициативы нацелены на стимулирование роста рождаемости, сокращение миграции населения из отдельных субъектов страны, смягчение бремени расходов молодых домохозяйств и специалистов ряда профессий, а также на оказание поддержки строительному сектору.

Традиционно банковской системе России свойственна значительная концентрация капитала; на протяжении последних пяти лет более 75 % всех активов находилось в руках

десяти крупнейших кредитных организаций. Хотя после введения широкомасштабных санкций против ведущих банков, которые ограничили их возможности в проведении международных транзакций и спровоцировали кратковременный отток средств в другие финансовые институты, уже к 2023 году конкурентная ситуация в основном вернулась к прежнему состоянию. К началу 2025 года десятка крупнейших банков аккумулировала 79,8 % активов (рис. 11).



Источник: составлено авторами

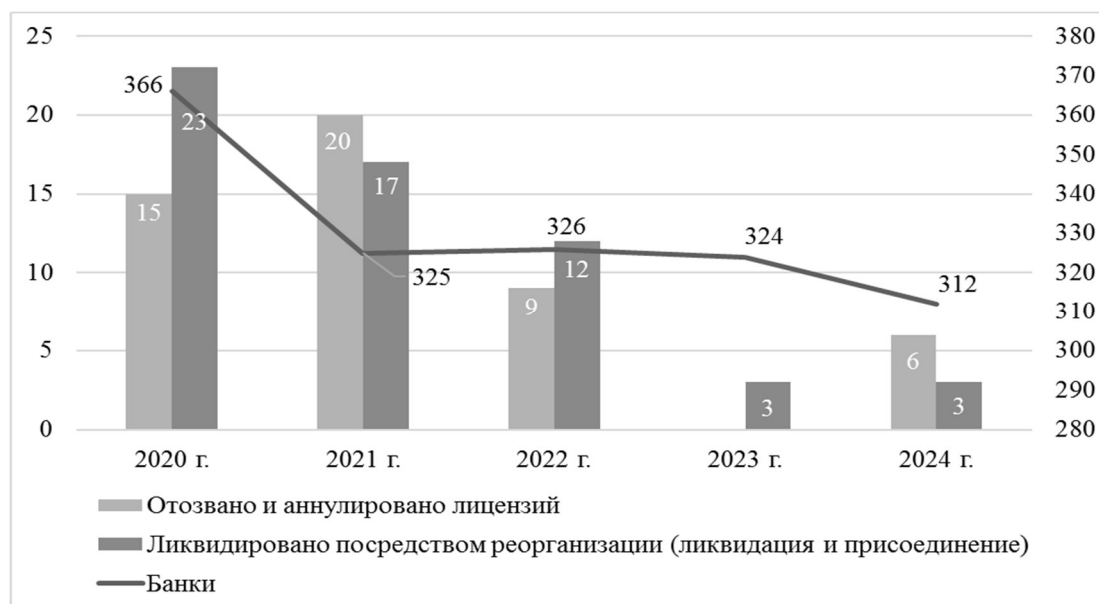
Рисунок 11 – Уровень концентрации активов ТОП-10 банков в совокупных активах банковского сектора, %

В перспективе ведущие банковские институты будут наращивать свою рыночную долю главным образом путём поглощения других финансовых учреждений, что связано с замедлением роста кредитного рынка более строгими регуляторными требованиями к капиталу, усилением по диверсификации кредитных рисков, а также удержанием высоких процентных ставок, что ограничивает возможности самостоятельного расширения банковского дела.

Существенное влияние на рост концентрации оказали завершённые слияния и поглощения, в которых участвовали ключевые игроки банковского сектора (рис. 12). С начала 2022 года по настоящее время с рынка ушли 22 кредитные организации, число банков опустилось с 366 до 312 к началу 2025 года [6]. В течение прошедшего периода 2025 года численность банков сократилась на 6 игроков (отозваны лицензии), составив на 1 октября 2025 года 306 ед.

В банковской сфере происходит коренная перестройка привычного подхода к ведению дел: на смену акценту на банковские продукты приходит фокус на всестороннее удовлетворение потребностей клиента. Ключевую роль в этом сдвиге играет генеративный искусственный интеллект, позволяющий предлагать индивидуальные финансовые продукты, максимально соответствующие запросам каждого пользователя. Системы, основанные на искусственном интеллекте, изучают модели поведения клиентов, чтобы в наиболее подходящий момент предложить востребованные продукты, кардинально улучшая предоставляемые банковские услуги.

Переход банков к цифровым технологиям – это не разовое приобретение софта, а непрерывный процесс совершенствования и продолжительное сотрудничество с компаниями-партнёрами, обеспечивающими надёжную поддержку и развитие внедрённых решений на протяжении многих лет.



Источник: составлено авторами

Рисунок 12 – Изменение институциональной структуры банковской системы, ед.

Сегодня кредитные организации активно смещают акцент с внедрения отдельных ИТ-продуктов в сторону создания интегрированных платформ. Актуальность приобретает не просто автоматизация конкретных операций, а построение комплексной, адаптивной и контролируемой цифровой экосистемы. Ключевое внимание уделяется координации бизнес-процессов и проектов, чтобы все ИТ-мероприятия реализовывались скоординировано, поддавались управлению и были взаимосвязаны.

В 2025 году радикальные преобразования в банковской сфере, вызванные цифровизацией, объясняются целым рядом взаимовлияющих обстоятельств, включающих технологические достижения и изменения в регулировании. Одновременно с этим инновационные по-своему решения преобразили процесс создания цифровых продуктов, предоставив возможность разрабатывать передовые банковские услуги, не требуя обширного участия ИТ-команды, и существенно ускорили их появление на рынке.

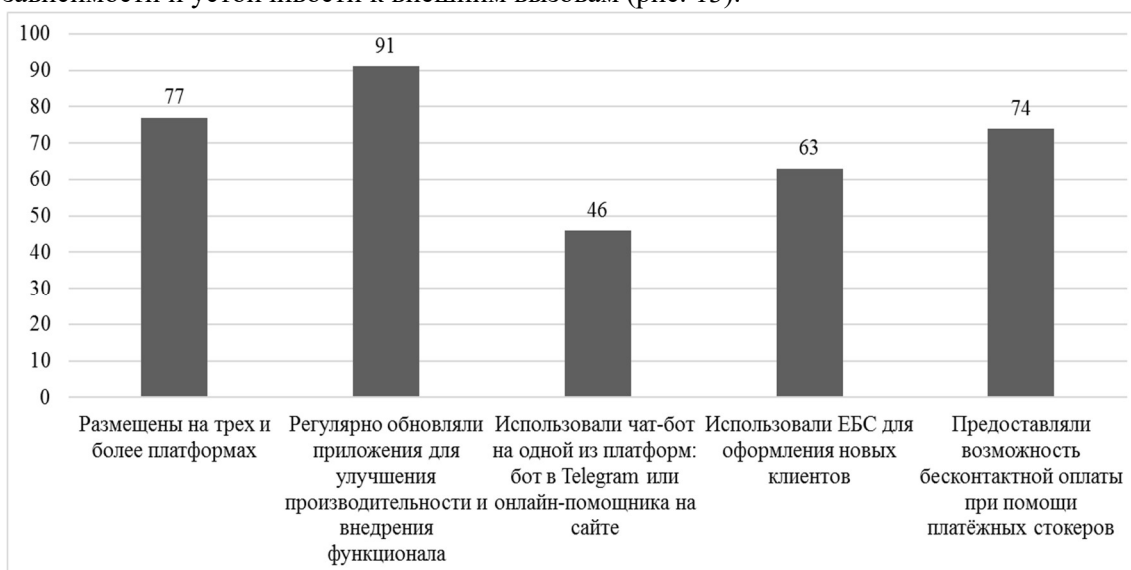
В России важным вектором цифровой трансформации финансов стало внедрение цифрового рубля. Такой масштабный замысел знаменует начало новой эпохи в эволюции платёжной системы. ЦБ РФ активно проводит тестирование платформы, нацеленной на кардинальное преобразование области денежных транзакций.

Цифровой рубль представлен розничной двухуровневой системой, опирающейся на действующую банковскую и платёжную инфраструктуру страны, что позволяет не только проводить платежи, но и модернизировать основные экономические процессы. Платформа выходит за пределы стандартного платёжного средства, стимулируя развитие инновационных финансовых сервисов и повышая эффективность расчётов, что минимизирует затраты на внедрение и обеспечивает широкую доступность цифрового рубля для населения и бизнеса. В 2024 году на платформе была внедрена система расчётов за товары и сервисы посредством QR-кодов, создаваемых с использованием существующей инфраструктуры, предоставляемой АО «НСПК», такое нововведение позволяет существенно снизить транзакционные затраты для торговых предприятий при приёме цифровых рублей.

На конец первого полугодия 2025 г. на платформе цифрового рубля открыто около 2 500 кошельков физических и юридических лиц, операции с цифровой национальной валютой доступны клиентам 15 банков из более чем 150 населённых пунктов, совершено более 63 тыс. переводов, около 13 тыс. оплат за товары и услуги, исполнено более 17 тыс. смарт-контрактов [15].

Запуск цифрового рубля в полном объеме сделает Россию одним из пионеров, обладающих полным набором инструментов для платёжных операций, а именно: Национальной системой платёжных карт (НСПК), Системой быстрых платежей (СБП), Системой передачи финансовых сообщений (СПФС) и национальной цифровой валютой.

К настоящему моменту банковская система завершила реализацию плана по замещению импортных решений для ключевых элементов критической информационной инфраструктуры. При этом было не просто перенести функциональность на отечественные разработки, но и гарантировать высокий уровень безопасности и бесперебойной работы информационных систем. Параллельно произошла модернизация сети устройств самообслуживания (банкоматов и терминалов), расположенных вне офисов, которые в соответствии с актуальными тенденциями приобретали более продвинутые функции и расширяли набор доступных операций, а также средств подтверждения личности. Важно было не допустить снижения надёжности и защиты данных при переходе на новые компоненты. Банки успешно справились с этой задачей, продемонстрировав готовность к технологической независимости и устойчивости к внешним вызовам (рис. 13).



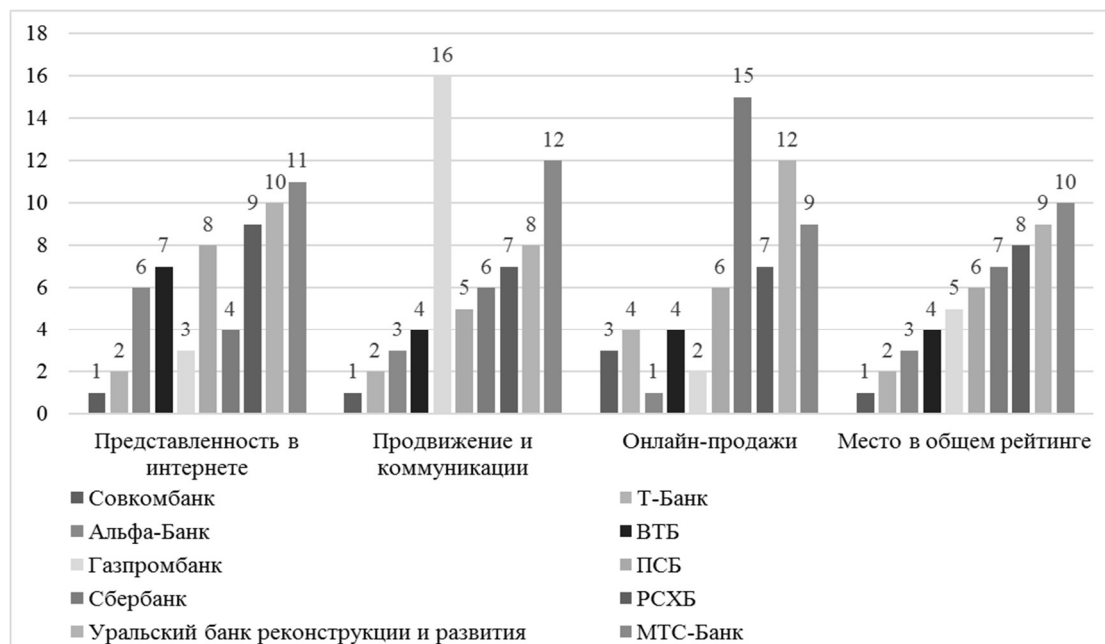
Источник: составлено авторами

Рисунок 13 – Направления внешней цифровизации банковского сектора за 2024 год, процент от общего количества банков

Банковский сектор активно смещает акцент с изолированных ИТ-продуктов в сторону платформенной инфраструктуры. Для банков становится важной не только автоматизация конкретных операций, но и создание комплексной, адаптивной и контролируемой цифровой экосистемы, главная цель – организация бизнес-процессов таким образом, чтобы все инновации в сфере ИТ функционировали гармонично, были прозрачны и взаимосвязаны.

По данным ежегодного мониторинга уровня цифровой трансформации банковского сектора, проводимого исследовательским центром TAdviser, лидером общего рейтинга цифровой зрелости стал Совкомбанк (рис. 14) [14].

Ключевыми факторами, стимулирующими внедрение цифровых технологий в банковский сектор, являются технологический прогресс и стремление к оптимизации расходов на содержание сотрудников, работающих непосредственно с клиентами. Толчком послужило появление на российском банковском рынке первого полностью дистанционного банка – Т-Банка, такая модель взаимодействия с клиентами, основанная на интернет-телекоммуникациях и исключающая необходимость посещения физических отделений, оказалась своевременной и соответствовала достигнутому уровню развития технологий и средств связи.



Источник: составлено авторами

Рисунок 14 – Рейтинг цифровой зрелости ТОП-10 банков за 2024 год

Для полноценного использования цифровых банковских сервисов необходимы два обязательных условия:

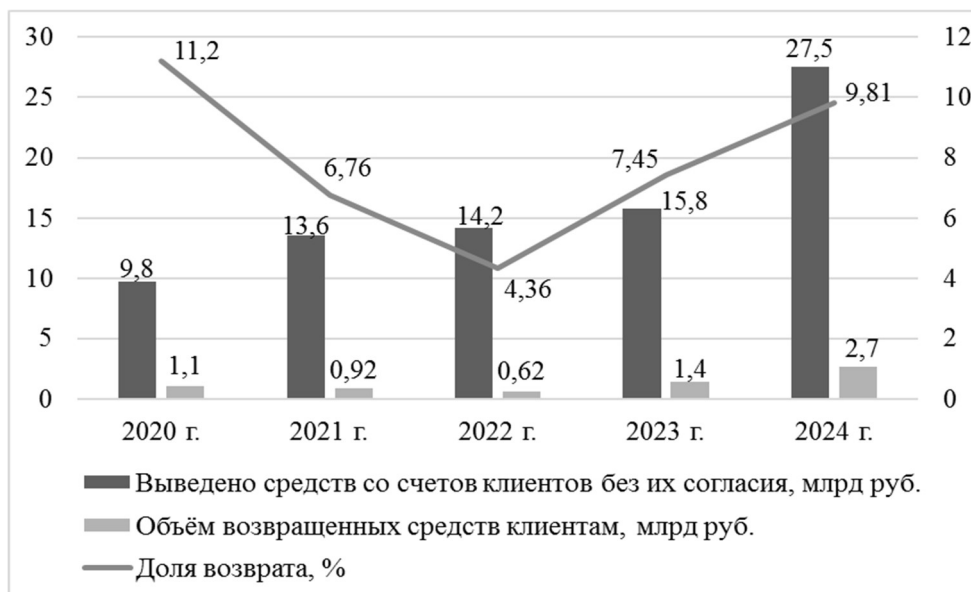
- наличие надёжного и бесперебойного доступа к сети Интернет;
- наличие устройства, поддерживающего онлайн-связь и необходимые приложения.

Без указанных составляющих невозможно в полной мере воспользоваться преимуществами цифрового банкинга и получить доступ ко всем предлагаемым услугам.

В контексте цифровой трансформации российской экономики проблема защиты банковского сектора представляет собой сложную и многогранную задачу, необходимость её решения в современных реалиях неуклонно возрастает, особую актуальность приобретают вопросы кибербезопасности. В 2024 году объём операций без добровольного согласия клиентов увеличился по сравнению с 2023 годом в 1,7 раза, сумма возвращённых банками средств на счета клиентов также выросла в 1,9 раза, но от общего объёма похищенных средств составляет около 10 % (рис. 15).

С 1 марта 2025 года начал действовать механизм [13], ограждающий население от неправомерных кредитных операций и недобросовестных кредитных организаций. Функция добровольного отказа от оформления потребительских кредитов позволяет каждому гражданину бесплатно и неограниченное число раз активировать или отменить запрет, а также получить информацию о его наличии, подав соответствующий запрос в авторизованные БКС через портал Госуслуг. С 1 сентября 2025 года такого рода услуги доступны в МФЦ во всех регионах России. За первые шесть месяцев 2025 года более 11,7 млн граждан воспользовались таким правом.

Интеграция обеспечения безопасности интересов клиентов в операционную деятельность банковских учреждений – это не только этический императив, но и стратегически важный фактор, определяющий устойчивость и конкурентоспособность на финансовом рынке. Действия по защите клиентских данных, финансовых активов и прав должны быть не формальным добавлением, а органичной частью всех бизнес-процессов – начиная с разработки новых продуктов и заканчивая обслуживанием клиентов. Реализация такого подхода требует комплексной трансформации культуры банковских учреждений и внедрения соответствующих механизмов контроля, а также современных технологий, направленных на защиту от киберугроз, мошеннических операций и утечек данных.



Источник: составлено авторами

Рисунок 15 – Динамика общего объёма похищенных средств со счетов клиентов и возвращённых банками

Защита клиентских интересов – это перманентная задача, предполагающая постоянную модернизацию и приспособление к меняющейся обстановке. Банкам необходимо активно сотрудничать с надзорными органами, силовыми структурами и другими финансовыми организациями для обмена данными об опасностях и лучших методах работы, лишь при таком подходе возможно сохранить интересы вкладчиков и повысить уверенность в банковской системе в целом.

Заключение

Сегодня в банковской системе акцент смещается с простой автоматизации на контролируемое цифровое развитие, способное быстро адаптироваться к изменениям в стратегии банка. Кредитные организации ищут не просто программу, а настраиваемый рабочий инструмент, способствующий их росту и развитию. Важно не только внедрить технологии, а создать систему, которая будет органично встроена в бизнес-процессы и позволит банку оперативно реагировать на вызовы рынка. Фундаментом такой трансформации является интеграция искусственного интеллекта, технологии блокчейн, API-интерфейсов и средств автоматизации документооборота, что преобразует не только каналы взаимодействия с потребителями, но и структуру внутренних операций, тем самым повышая адаптивность, безопасность и клиентоориентированность банковской системы. Тем не менее моральные вопросы, связанные с применением искусственного интеллекта, нуждаются в тщательном рассмотрении, поскольку упущения в данной сфере способны серьёзно навредить уверенности клиентов в банковских онлайн-услугах.

После ухода западных IT-решений в банковском секторе остро возникла необходимость в собственных, проверенных разработках, соответствующих нормативным требованиям и обеспечивающих бесперебойность ключевых операций. К этому добавляются задачи минимизации рисков в IT, управления доступом, обеспечения прозрачности и, безусловно, повышения продуктивности команд.

В условиях санкционных ограничений ведущие банковские институты развернули масштабное наращивание кредитного портфеля, подразумевающее среди прочего перекредитование зарубежной задолженности ключевых предприятий российской промышленности, а также смещение акцента происходит в сторону розничного кредитования,

характеризующегося повышенной прибыльностью. Корпоративные клиенты и частные лица в очередной раз сконцентрировали основные платежи и остатки денежных средств на счетах в крупнейших банках, сохранив в небольших банках лишь часть транзакций, которые пока не могут быть обеспечены лидерами финансового рынка.

Российская банковская система, вопреки непростой экономической обстановке и действию международных ограничений, демонстрирует способность сохранять стабильность и генерировать прибыль. Одновременно с этим кредитные организации вынуждены искать пути снижения операционных издержек, переходить на использование российских информационных технологий вместо импортных и наращивать меры по противодействию киберпреступности. В перспективе процесс укрупнения банков и уход с рынка наименее устойчивых участников наиболее вероятно позитивно отразится на уровне обслуживания клиентов и безопасности финансовых операций.

Традиционные банковские институты сталкиваются с конкуренцией со стороны новых участников рынка, в числе которых финтех-стартапы и крупные технологические корпорации, которые предлагают клиентам новые подходы и сервисы зачастую с более выгодными ценами, что способствует росту их популярности и сохранению конкурентоспособности.

Список источников

1. Аналитический обзор системы кредитной информации по итогам первого полугодия 2025 года. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59371/aoski_1_2025.pdf.
2. Банковский сектор II квартал 2025. Аналитический обзор. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/57227/analytical_review_bs-2025-2.pdf.
3. Главные банковские тренды 2025 года. URL: <https://www.gazprombank.ru/finance/innovation/bankovskie-trendy-2025-goda/>.
4. Доронкин, М., Лопатин Е. Прогноз развития банковского сектора РФ до конца 2025 года. URL: https://ratings.ru/files/research/banks/NCR_BanksOutlook_Sept2025.pdf.
5. Исследование цифровой зрелости розничных банков-2024. URL: <https://sdi360.ru/banks24?ysclid=mhq0w9t0tt841738179>.
6. К 2028 году в России останется меньше 270 банков. С чем это связано и что ждет банковский сектор. URL: https://raexpert.ru/researches/publications/rg_may20_2025/.
7. Количественные характеристики действующих кредитных организаций. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/.
8. Крупнейшие банки по сумме кредитов физлиц в 2024 году. URL: <https://brobank.ru/krupnejshie-banki-po-summe-kreditov-fizlic-v-2024-godu/>.
9. О развитии банковского сектора Российской Федерации. URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/.
10. Обзор банковского сектора Российской Федерации за 2020-2024 гг. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/.
11. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций за 2020-2024 г. URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/.
12. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf.
13. Федеральный закон от 26.02.2024 №31-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О кредитных историях» и Федеральный закон «О потребительском кредите (займе)». URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/83881.html>.
14. Цифровая зрелость розничных банков-2024. URL: https://sdi360.ru/banks24?utm_source=media&utm_medium=press_release&utm_campaign=digitalIndexbanks24.
15. Цифровой рубль: текущий статус проекта. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf.

References

1. Analytical review of the credit information system based on the results of the first half of 2025. Available from: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59371/aoski_1_2025.pdf.

2. The banking sector in the second quarter of 2025. Analytical review. Available from: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/57227/analytical_review_bs-2025-2.pdf.
3. The main banking trends of 2025. Available from: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/innovation/bankovskie-trendy-2025-goda/>.
4. Doronkin M., Lopatin E. The forecast of the Russian banking sector development until the end of 2025. Available from: https://ratings.ru/files/research/banks/NCR_BanksOutlook_Sept2025.pdf.
5. Digital Maturity Study of retail banks-2024. Available from: <https://sdi360.ru/banks24?ysclid=mhq0w9t0tt841738179>.
6. By 2028, fewer than 270 banks will remain in Russia. What is the reason for this and what awaits the banking sector. Available from: https://raexpert.ru/researches/publications/rg_may20_2025/.
7. Quantitative characteristics of existing credit institutions. Available from: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/.
8. The largest banks in terms of loans to individuals in 2024. Available from: <https://brobank.ru/krupnejshie-banki-po-summe-kreditov-fizlic-v-2024-godu/>.
9. On the development of the banking sector of the Russian Federation. Available from: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/.
10. Overview of the banking sector of the Russian Federation for 2020-2024. Available from: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/.
11. Overview of transactions performed without the voluntary consent of clients of financial institutions for 2020-2024. Available from: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024.
12. The main directions of financial technology development for the period 2025-2027. Available from: https://cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf.
13. Federal Law No. 31-FZ dated 02.26.2024 "On Amendments to the Federal Law "On Credit Histories" and the Federal Law "On Consumer Credit (Loan)". Available from: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/83881.html>.
14. Digital maturity of retail banks-2024. Available from: https://sdi360.ru/banks24?utm_source=media&utm_medium=press_release&utm_campaign=digitalIndexbanks24.
15. Digital Ruble: the current status of the project. Available from: https://cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf.

Статья поступила в редакцию / Received: 06.10.2025
Доработана после рецензирования / Revised: 09.11.2025
Принята к публикации / Accepted: 17.11.2025
Дата выхода в свет / Date of publication: 30.12.2025