

УДК 330.1

ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**М.А. Орцханова**

ФГБОУ ВО «Ингушский Государственный Университет», Магас, email: orchmar@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты влияния цифровых технологий на повышение эффективности банковского сектора России на примере ПАО Сбербанк. В рамках исследования проведен анализ наличного и безналичного оборота коммерческих учреждений банковского сектора России. Показаны преимущества перехода банков к онлайн-режиму. Проведен анализ влияния внедрения цифровых инструментов в банковский сектор. По итогам исследования были определены лидеры по цифровой зрелости в банковском секторе России. Ключевыми аспектами анализа стали: цифровая представленность, продвижение и продажи в онлайн-среде. Автор исследования предлагает рассматривать экосистему как альтернативу традиционным каналам продаж. Можно предположить, что в перспективе банковские экосистемы займут центральное место в построении клиентских отношений.

Ключевые слова: цифровизация банковского сектора, финансовый сектор, онлайн-продажи, цифровая зрелость, финансовые технологии, банковские услуги, онлайн-платформы.

TRENDS, CHALLENGES, AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN BANKING SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**М.А. Ortskhanova**

FGBOU VO "Ingush State University", Magas, email: orchmar@mail.ru

Abstract. The article discusses the theoretical and practical aspects of the impact of digital technologies on improving the efficiency the Russian banking sector, using the example of Sberbank PJSC. As part of the study, the analysis of cash and non-cash turnover of commercial institutions of the Russian banking sector was carried out. The advantages of banks' transition to online mode are shown. The study analyzed the impact of the introduction of digital tools in the banking sector. The study identified the leaders in digital maturity in the Russian banking sector. The key aspects of the analysis were digital presence, promotion, and sales in the online environment. The author of the study suggests considering the ecosystem as an alternative to traditional sales channels. It can be assumed that in the future, banking ecosystems will take a central role in building customer relationships.

Keywords: digitalization of the banking sector, financial sector, online sales, digital maturity, financial technologies, banking services, and online platforms.

Дата поступления статьи в редакцию: 19.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.04.2026

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется интенсивным переходом от традиционных моделей к цифровым. Наиболее явно эта трансформация проявилась в финансовой сфере, которая охватывает все общество. Именно здесь наиболее очевидны результаты системного внедрения новых технологий.

Переход к цифровой экономике создает серьезные конкурентные преимущества для рыночных игроков и наиболее ярко это проявляется в сфере финансов.

Цель исследования

Цель исследования: изучение влияния цифровых технологий на оптимизацию банковских услуг.

Материал и методы исследования

Материал и методы исследования: методы статистического, сравнительного и логического анализа, системный анализ, методы экспертных оценок, индукция, дедукция и пр.

Результаты исследования

В современном банковском секторе цифровая трансформация процессов стала ключевым направлением стратегического развития. Чтобы сохранить конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации, кредитным учреждениям приходится постоянно совершенствовать свои процессы за счет внедрения IT-решений.

Использование только офлайн-каналов стало для банков фактором, подрывающим их конкурентоспособность. Развитие альтернативных, прежде всего, цифровых, каналов продаж критически важно для привлечения новой клиентской базы и обслуживания существующей. Пандемия Covid-19 в 2020 году наглядно продемонстрировала острую потребность в надежных онлайн-ресурсах. Сегодня наблюдается устойчивый тренд: клиенты банков массово оценивают удобство и эффективность цифровых каналов обслуживания, отдавая им предпочтение.

Данные опроса «Ведомости Капиталом» показывают, что оплата картами - наиболее распространенный способ расчетов в стране. Однако наблюдается и четкая тенденция к увеличению доли альтернативных платежей. По итогам 2024 г. удельный вес безналичных операций в розничном товарообороте страны составил 85,8%, показав прирост на 2,4 % относительно уровня 2023 года [1].

Согласно данным Сбербанка в 2024 году на безналичные расчеты пришлось 54,4 трлн руб. Традиционно, львиная доля этих платежей совершалась картами, которые остаются самым популярным средством оплаты при офлайн-торговле.

История Т-банка подтверждает общий тренд в кредитной сфере: банковские карты остаются ключевым инструментом платежей. В 2024 г. на них, включая альтернативные носители (кольца, брелоки, стикеры), пришлось 75% всех операций клиентов. Большинство клиентов «Почта банка» также предпочитают оплату картой: в 2024 году на это цифровой инструмент пришлось 95% всех платежей. Руководитель ДТРБ ВТБ Р. Яныкин считает, что причина этой популярности в удобстве и простоте данного способа [1].

Тем не менее, в российской банковской системе есть учреждения, где доля платежей картами в отчетном периоде сократилась. Например, в банке «Русский стандарт» в 2024 году она снизилась на 11 % (до 80% против 91% годом ранее) на фоне роста бесконтактных транзакций.

Цифровизация и внедрение IT-инструментов позволили кредитным учреждениям значительно расширить линейку услуг за счет перехода в онлайн-формат. Что, в свою очередь привело к значительному сокращению числа дополнительных офисов.

Например, за период 2019–2021 год по всей стране было закрыто около 10% от всего количества банков, что в абсолютном выражении составляет -3000 доп.офисов и отделений. Это позволяет кредитным учреждениям оптимизировать расходы на содержание филиальной сети (дополнительных офисов, отделений) и сокращать затраты на персонал. В целом в банковском секторе России активно работало 324 кредитных учреждения, однако эксперты прогнозируют сокращение их числа примерно на 15. Лидером по развитию филиальной сети и сети банкоматов в России оставался ПАО Сбербанк.

Среди российских банков Т-Банк можно считать пионером в области перехода на цифровые платформы. В Т-Банке считают, что все задачи клиентов могут быть решены – как через сотрудников кредитного учреждения, так и дистанционно. Такая гибкость и эффективность бизнес-процессов достигается во многом благодаря отсутствию разветвленной сети отделений и связанных с ней затрат на персонал [12].

Для перехода на цифровой формат обслуживания в АО «Райффайзенбанк» и «Альфа-банк» проводят масштабное преобразование филиальной сети путем активного внедрения мобильных приложений. Это ведет к сокращению числа дополнительных офисов, а в случае полной цифровизации – к их полному закрытию в ряде городов.

Активное внедрение дистанционного банкинга, выражающееся в росте числа соответствующих счетов, служит прямым подтверждением цифровизации кредитных учреждений. Статистические данные Банка России по открытию счетов через дистанционные каналы являются ярким подтверждением этого тренда.

Дистанционное открытие счетов стало доминирующей практикой: примерно 90% клиентов – как юридических, так и физических лиц отдают предпочтение этим удаленным каналам банков. Данный тренд демонстрирует устойчивый рост из года в год. В 2024 г. аудитория мобильных сервисов Сбера («СберБанк Онлайн», «СберKids») выросла на 2,2 млн человек.

Таким образом, ежемесячная активная пользовательская база достигла отметки в 85,5 млн человек. Рост также наблюдается и в сегменте ежедневной аудитории: число пользователей, обращающихся к приложениям ежедневно выросло за год на 2,1 млн человек, достигнув 46,3 млн чел. при этом наиболее активной возрастной группой среди пользователей мобильного банкинга остается молодежь в возрасте 18-25 лет. Исследование, которое было проведено Агентством цифрового аудита SDI360 по цифровой зрелости розничных банков в 2024 г. показало, что первую тройку рейтинга составляют Совкомбанк, Т-банк, Альфа-банк. При этом Сбербанк находится значительно ниже – на седьмом месте.

Специалисты дали высокую оценку удобству и интуитивно понятному интерфейсу мобильного приложения Совкомбанка. Анализ был проведен по трем ключевым параметрам: цифровое присутствие, маркетинг и коммуникации, а также эффективность онлайн-продаж.

Критерий «Цифровое присутствие» оценивал активность кредитных учреждений на собственных сайтах, в соцсетях, в мобильных приложениях и на сторонних цифровых площадках. К лидерам можно отнести Совкомбанк, Т-Банк, Газпромбанк.

По критериям репутации, эффективности продвижения, качества коммуникаций и объема трафика наилучшие результаты показали следующие кредитные организации: Совкомбанк, Т-Банк, Альфа-Банк.

В номинации «Онлайн-продажи» эксперты оценивали, насколько эффективно банки используют маркетплейсы, оформляют продуктовые страницы, внедряют технологические онлайн-анкеты, а также как организованы процессы платежей, идентификации клиентов и работы с персональными данными. В первую тройку лучших вошли Альфа-Банк, Газпромбанк и Совкомбанк [7].

Одним из первых банков, предложивших клиентам оформление автокредитов и ипотеки через онлайн-платформу, стал ПАО «Банк ВТБ». Это нововведение способствовало росту популярности онлайн-оформления кредитов и депозитов в целом. Другим решением этого же кредитного учреждения стала разработка мобильного приложения «ВТБ Бизнес Lite» – это мобильный банк для бизнес-клиентов. Оно позволяет предпринимателям в реальном времени управлять финансами компании: переводить деньги между счетами, следить за погашением кредитов и получать всю необходимую финансовую информацию [10].

Важным шагом в цифровизации кредитных учреждений можно считать внедрение виртуальных помощников. Эти технологии не только повышают уровень обслуживания клиентов и оптимизируют операции, но и дают значительную экономию за счет сокращения расходов на традиционные каналы связи, такие как SMS и call –центры [9].

Т-Банк служит ярким примером успешного применения цифровых инструментов в банковской сфере. Запущенный им в 2020 году кэшбэк-сервис позволяет клиентам кредитных учреждений получать возврат денежных средств за покупки. Функционал системы не ограничивался скидками. Алгоритмы анализировали предпочтения и давали персональные рекомендации, например, подбирали товары для разнообразия рациона по акционной стоимости или автоматически формировали еженедельную продуктовую корзину, максимально используя выгодные предложения.

ПАО Сбербанк стал лидером на рынке, запустив программу лояльности «СберСпасибо», еще в 2011 году. Она позволяет клиентам получать бонусные баллы (кэшбэк) за оплату покупок банковской картой. Программа состояла из 4-х уровней с расширяющимися возможностями. На первом уровне – «Спасибо» клиенты получали повышенный кэшбек – (30-50%) у партнеров. Следующий уровень – «Большое Спасибо» добавлял 0,5% за любые покупки. На уровнях «Огромное Спасибо» и «Больше, чем Спасибо» открывались дополнительные категории с кэшбэком до 20%, а на высшем уровне появлялась опция конвертации баллов в рубли. С мая 2024 г. произошли изменения – уровней больше нет, а действует классический кэшбэк до 10% от стоимости покупки [11].

Жесткая конкуренция толкает банки на поиски новых ниш. Одной из таких стратегий стало использование маркетплейсов в качестве дополнительного источника дохода помимо основных банковских продуктов.

Маркетплейс, по своей сути, представляет собой масштабную онлайн-платформу, агрегирующую предложения множества продавцов. Такую модель можно рассматривать как цифровой аналог традиционного рынка. Ярким примером служит «Беру.Ру» – маркетплейс, создан-

ный Яндексом и Сбербанком, который позволил им эффективно выйти на новые рыночные сегменты.

В данном исследовании мы рассматриваем гипотезу о том, что экосистема является перспективным альтернативным каналом продаж. Вполне вероятно, что в будущем основная часть взаимодействия с клиентами будет происходить именно через банковские экосистемы. Создание экосистем, объединяющих финансовые и нефинансовые сервисы, стало важнейшим фактором конкуренции за клиента. Предлагая клиентам услуги в рамках экосистемы, банки выходят за пределы своего традиционного функционала, охватывая более широкий круг их потребностей. Крупнейшими экосистемными игроками по итогам 2024 г. являются ПАО Сбербанк, Яндекс, VK, МТС, Т-Банк. ПАО Сбербанк - наглядный пример экосистемы, объединяющей множество различных сервисов и компаний на общей технологической основе.

В 2024 г. экосистема «Сбера» насчитывала 128 сервисов, которые ежемесячно использовали свыше 13 млн клиентов. При этом число подписчиков платного пакета «СберПрайм» достигло почти одного миллиона человек.

Доходы от экосистемы «Сбера» в 2024 г. превысили 5% от общего объема, а в 2025 г. ожидается рост их прибыли до 30%. В экосистему входят такие известные сервисы, как «Самokat» и «Ситимобил», логистические компании «СберЛогистика» и 2ГИС, финансовые продукты («СберЛизинг», «СберФакторинг», «ДомКлик»), а также медиа («СберЗвук», «Окко») и телеком-оператор «Сбермобайл», и др.

Создание экосистем подталкивает банки к инвестициям в открытые платформы и API-технологии. API (интерфейс прикладного программирования) – набор правил, который обеспечивает взаимодействие и обмен данными между различными программными приложениями. Основное преимущество API - экономия ресурсов. Они избавляют программистов от необходимости создавать функционал с нуля, позволяя вместо этого использовать существующие наработки. В рамках трансформации в ведущую финтех-компанию Сбербанк активно осваивает новые направления. Например, в декабре 2020 г. он начал тестировать беспилотные автомобили на улицах Москвы, а также разработал блокчейн-платформу для торговли углеродными единицами.

Рисунок 1 иллюстрирует структуру экосистемы Сбербанка.

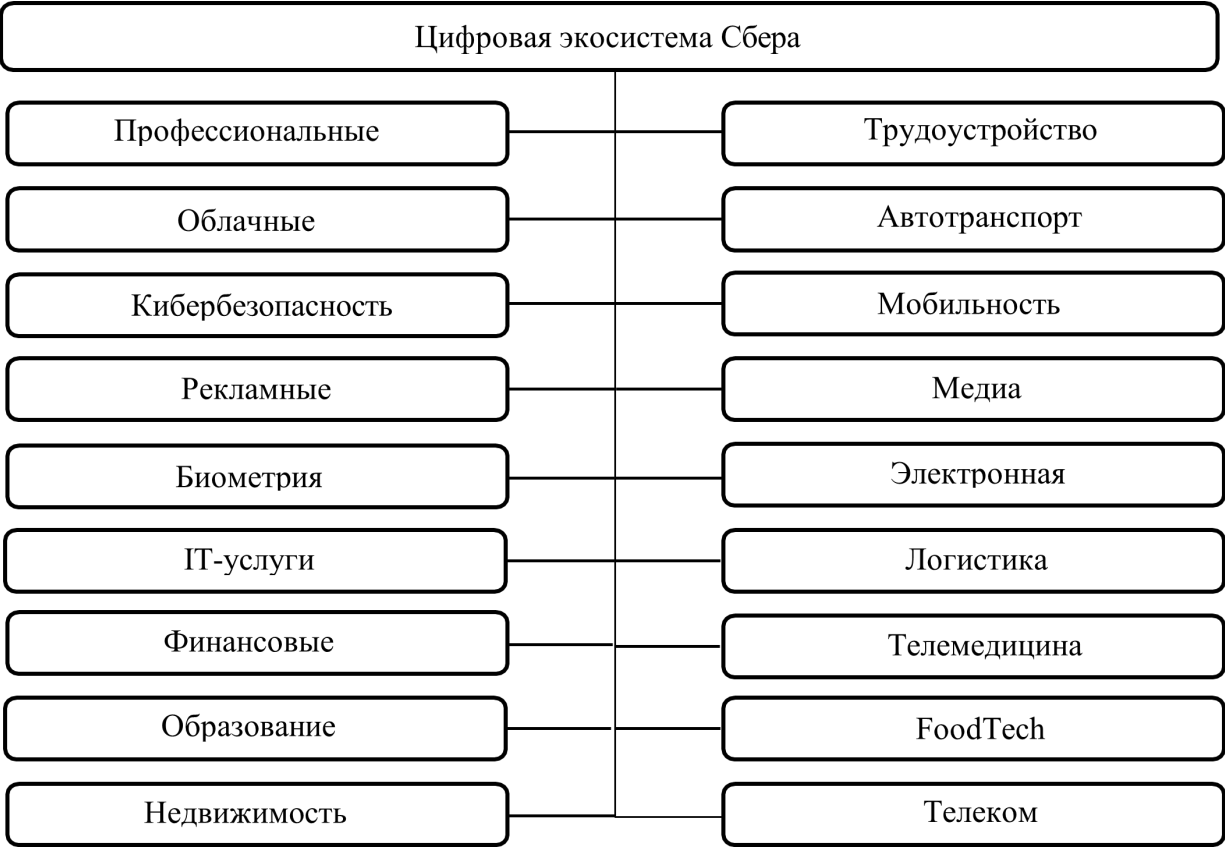


Рис. 1. Экосистема ПАО «Сбербанк» [8]

Внедрение IT-решений открыло банкам путь к партнерской дистрибуции, распространению продуктов через сторонние организации. Это позволило значительно увеличить клиентскую базу. Кроме того, доступ к данным партнеров дает банкам ценные инсайты для прогнозирования рыночных трендов.

ЦБ РФ выступает одним из главных драйверов цифровизации российского банковского сектора. Разработанная Центральным Банком РФ в 2019 году Система быстрых платежей (СБП) пополнила ряд альтернативных платежных решений, куда также входят электронные кошельки и различные сервисы бесконтактной оплаты. Основными целями проекта были снижение стоимости платежей для населения и повышение финансовой доступности. Его реализация не только улучшила качество платежных услуг, но и усилила конкуренцию между банками. Система быстрых платежей (СБП) дает возможность совершать мгновенные межбанковские переводы средств с использованием номера мобильного телефона, как на свои счета, так и на счета третьих лиц. Платформа обеспечивает проведение операций двух типов: переводы между физическими лицами и расчеты с юридическими лицами за товары и услуги, включая оплату через QR-код.

По данным Центрального Банка России, в 2024 г. объем операций через СБП почти удвоился, достигнув 13,4 млрд транзакций на общую сумму 69,5 трлн рублей. Максимальная активность по операциям наблюдалась в четвертом квартале, на который пришлось более 30% от общего годового объема. Оборот по альтернативным платежам в Сбербанке, по его собственным данным, составил свыше 4,5 трлн руб. Большая часть этой суммы сформирована транзакциями в электронной коммерции. Кроме того, значительные доли пришлось на NFC- 993,5 млрд руб. и QR-коды-824 млрд руб., тогда как биометрические платежи показывают меньший, но растущий объем -26 млрд руб. [5].

По мнению экспертов, положительная динамика обусловлена растущим распространением оплаты через QR-код. В свою очередь, СБП как инструмент ведет к сокращению расходов бизнеса и росту безналичных платежей в стране.

Особо впечатляет динамика по двум перспективным направлениям. Оплата по QR-коду. В январе 2025 г. оборот по этому каналу вырос почти в 2,5 раза в годовом выражении, достигнув 82 млрд рублей по сравнению с аналогичным периодом 2024 г. Биометрические платежи - за год (с января по декабрь 2024 года) количество транзакций с использованием биометрии увеличилось почти в 12 раз - с 500 тыс. до более чем 6 млн рублей. Тенденция роста альтернативных платежей наблюдается и в других кредитных учреждениях. Так, в Т-Банке за 2024 г. 12% покупок было оплачено по QR-коду (включая банковские pay-сервисы), 9% - с использованием экосистемы Е-Pay (разными способами), а 4% - через MirPay и пр. В Совкомбанке также фиксируют увеличение числа операций, совершенных через сервисы бесконтактной оплаты Pay, с помощью платежных стикеров и через Систему быстрых платежей (СБП).

Рост популярности альтернативных платежей наблюдается и по данным Газпромбанка, где их доля в операциях торгового эквайринга продолжает увеличиваться.

Доля альтернативных платежей в торговом эквайринге банка оценивается в 3-5%, при этом в онлайн-сегменте она достигает около 30%. Что касается биометрии, то, несмотря на значительный потенциал, признаваемый рынком, в банке отмечают лишь умеренный рост интереса к этой технологии — менее 1% от общего числа транзакций. Значительный вклад в оптимизацию банковских процессов вносят новые информационные технологии, в частности блокчейн. Это цифровой реестр данных о транзакциях, который распределен по сети независимых компьютеров (узлов), а не сосредоточен на одном центральном сервере. Ключевая особенность технологии - отсутствие единого контролирующего центра. Эта технология вызывает большой интерес у банковского сектора. Кредитные организации могут применять ее для информационного сопровождения и контроля на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Преимущества блокчейна для банков заключаются в снижении затрат за счет автоматизации и оптимизации процессов, что в итоге повышает финансовую результативность. Параллельно идет цифровизация документооборота, но ее реализация связана со значительными инвестициями, что ограничивает доступность для ряда игроков рынка.

Использование таких технологий предоставляет возможность считывать информацию с фотографии паспорта клиента, сделанную сотрудником банка с использованием камеры, и автоматически заполнять поля в CRM-системе всеми данными. В случае если данные распознаны и

внесены некорректно, то такие поля будут выделены цветом в целях минимизации операционного риска [4].

Переход на цифровые технологии существенно облегчает работу российских банков, модернизируя их традиционный формат деятельности (рис. 2.).

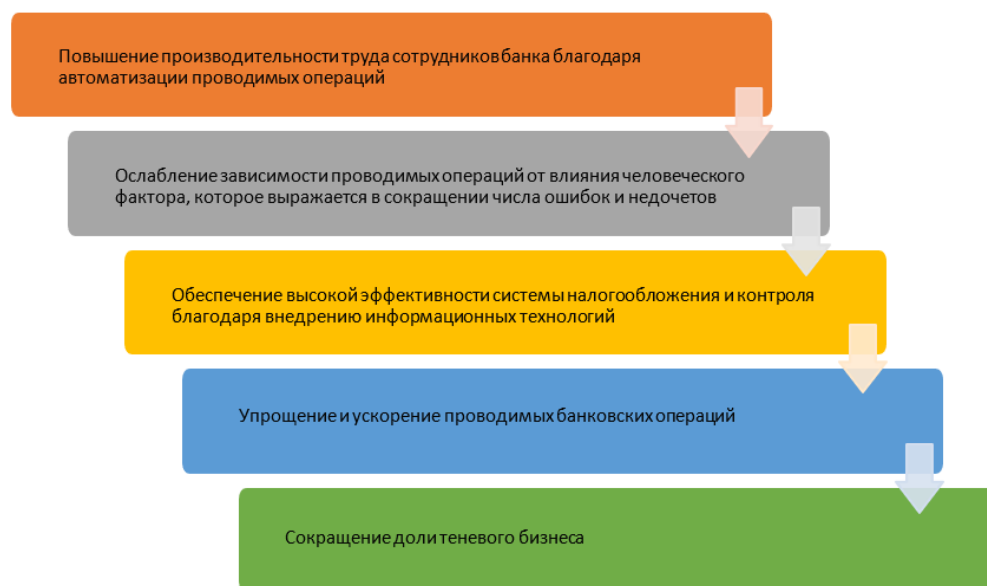


Рис. 2. Ключевые выводы цифровизации российских банков

Заключение

В заключение можно отметить, что текущее состояние банковского сектора России свидетельствует о значительном потенциале для его дальнейшей цифровизации. В условиях современного рынка прогресс банковского сектора непрерывно связан с процессами автоматизации, расширением спектра услуг и внедрением передовых технологических решений, среди которых центральное место занимают дистанционные банковские сервисы. Внедрение цифровых технологий ведет к росту прибыльности банков, улучшению качества дистанционного сервиса и оптимизации внутренних бизнес-процессов. Цифровая трансформация банковского сектора способствует увеличению доходов, улучшению дистанционного обслуживания клиентов, а также повышению эффективности и производительности внутренних процессов.

Литература

1. Банки рассказали о самых частых способах оплаты покупок. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rsb.ru/press-center/publications/2025/280325/> (дата обращения 04.01.2026).
2. Банковские технологии и тренды мобильного банкинга 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.in-aim.ru/blog/bankovskie-tehnologii-i-trendy-mobilnogo-bankinga/> (дата обращения 04.01.2026).
3. Крупнейшие в соцсетях банки 2024 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://brobank.ru/krupnejshiev-socsetyah-banki-2024/> (дата обращения 04.01.2026).
4. Кириллова А.С. Цифровая экономика и ее показатели // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: материалы IV Всерос. (нац.) научно-практ. конф. Лесниково: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т. С. Мальцева. 2018. С. 268-272.
5. Люди чаще платят картой, но доля альтернативных платежей растет. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rsb.ru/press-center/publications/2025/280325/> (дата обращения 04.01.2026).
6. Нестеренко Е.А., Козлова А.С. Направления развития цифровой экономики и цифровых технологий в России // Экономическая безопасность. 2018. № 2 (31). С. 9-14.
7. Опубликован рейтинг банков по цифровой зрелости. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sravni.ru/novost/2024/11/19/opublikovan-rejting-bankov-po-czifrovoj-zrelosti/?upd=true> (дата обращения 04.01.2026).
8. Пичков О.Б. Риски и несовершенства развития цифровой экономики на современном этапе // Страховое дело. 2017. № 11 (296). С. 3-8.
9. Роговская Д.В. Стратегия развития цифровой экономики до 2030 в России // Интеллектуальные ресурсы — региональному развитию. 2018. № 1. С. 421-427.

10. Садовский Г.Л. Анализ современных тенденций цифровой трансформации промышленности // Молодой ученый. 2017. № 14. С. 427-430.
11. Условия кешбэка в Сбербанке. [Электронный ресурс]. URL: <https://fpa.ru/info/uslovija-keshbjeka-v-sberbanke/> (дата обращения 04.01.2026).
12. Юдина Т.Н. Цифровизация как тенденция современного развития экономики Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 3. С. 139-143.

