

*Родионова Анастасия Ивановна*

магистрант

*Научный руководитель*

*Савдерева Алина Федоровна*

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА:  
СУЩНОСТЬ, КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ВЛИЯНИЕ  
НА ДЕПОЗИТНУЮ ПОЛИТИКУ**

***Аннотация:** в статье раскрывается сущность цифровой трансформации банковского сектора и её ключевые направления. Особое внимание уделено тому, как цифровизация меняет депозитную политику коммерческих банков. Рассматриваются три основных направления цифровой трансформации – дистанционное банковское обслуживание, финансовые маркетплейсы и токенизация депозитов. На основе анализа показано, что цифровизация делает депозитную базу банков более чувствительной к ставкам, но одновременно дает инструменты для более точной работы с клиентами. Крупные и небольшие банки по-разному адаптируются к этим изменениям, что создает новые конкурентные условия на рынке вкладов.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация, депозитная политика, дистанционное банковское обслуживание, финансовые маркетплейсы, токенизация депозитов, банковский сектор.*

Банковский сектор во всем мире переживает глубокие изменения. Еще десять–пятнадцать лет назад основным каналом общения банка с клиентом был офис. Сегодня ситуация кардинально изменилась: мобильное приложение стало главной точкой входа для большинства розничных клиентов [2]. Эти перемены

затрагивают не только сервис, но и самую основу банковского бизнеса – депозитную базу.

Актуальность темы связана с тем, что цифровая трансформация меняет поведение вкладчиков. Люди быстрее принимают решения, легче сравнивают условия разных банков и могут перевести деньги за несколько минут. Банкам приходится перестраивать депозитную политику с учетом новых реалий. Масштаб цифровизации подтверждается официальной статистикой: по итогам 2025 года доля безналичных платежей в России достигла 87,5%, а доля финансовых услуг, приобретаемых гражданами онлайн, составила 88,5%. Для корпоративных клиентов этот показатель еще выше – 92%. Количество банковских счетов физических лиц с дистанционным доступом выросла за год на 22,2%

Под цифровой трансформацией мы понимаем не просто перевод бумажных процессов в электронный вид. Это фундаментальная перестройка всей бизнес-модели банка на основе цифровых технологий. Речь идет о том, как банк привлекает клиентов, как с ними общается, какие продукты предлагает и как управляет рисками [1].

Исследования показывают интересную закономерность. Крупные банки и небольшие банки по-разному реагируют на вызовы цифровизации. Крупные игроки активнее вкладываются в собственные технологические разработки и расширяют линейку цифровых продуктов. Небольшие банки чаще делают ставку на ценовую конкуренцию. Они предлагают более высокие ставки по вкладам, чтобы удержать клиентов. Это объясняется разными возможностями: у крупных банков есть ресурсы для инвестиций в ИТ, а у небольших – более гибкая структура управления.

Цифровизация сильно повлияла на денежно-кредитную политику. Раньше банки могли долго держать низкие ставки по вкладам даже при росте ключевой ставки, потому что клиентам было лень идти в другой банк. Сейчас, когда перевод денег занимает пару минут, банкам приходится быстрее реагировать на изменения рынка.

Говоря о цифровой трансформации применительно к депозитам, можно выделить три основных направления, которые уже сейчас меняют рынок.

Первое и самое заметное – это дистанционное банковское обслуживание, или просто ДБО. Мобильные приложения и интернет-банки позволяют открывать вклады, пополнять их и закрывать без визита в офис. Казалось бы, это чисто техническое удобство, но на самом деле оно серьезно меняет поведение людей [3]. По данным исследований, банки с высокой долей онлайн-операций быстрее наращивают срочные вклады при повышении ставок. Клиенты активнее реагируют на выгодные предложения, потому что для этого не нужно никуда идти, достаточно открыть приложение. Развитие ДБО способствует и внедрение биометрии: к концу 2025 года число пользователей биометрии в банках достигло 6,1 млн человек, а количество обращений к сервису «Цифровой профиль» превысило 77,3 млн раз.

Ко второму направлению отнесем финансовые маркетплейсы. Это – платформы, где можно сравнить условия по вкладам в разных банках и сразу открыть подходящий. Не нужно заходить на сайт каждого банка по отдельности. Для клиента это удобно, а для банков создает новую реальность. С одной стороны, маркетплейс – это дополнительный канал привлечения средств, возможность показать свои продукты широкой аудитории. С другой стороны, конкуренция становится предельно прозрачной. Клиент видит все предложения рынка на одном экране, и удержать его только узнаваемостью бренда становится намного сложнее. Если твоя ставка ниже, чем у соседа по таблице, клиент уйдет к соседу, даже если всю жизнь обслуживался у тебя [1].

Взрывной рост маркетплейсов подтверждается цифрами: за год количество пользователей финансовых платформ выросло на 306,4%, а объем сделок через них – на 292,1%. На примере маркетплейса «Финуслуги»: число открытых вкладов увеличилось на 59%, а средняя ставка по вкладам достигла 19,85%, что на 1,1 процентного пункта выше, чем годом ранее. Депозитный портфель платформы вырос на 33%. При этом общий спрос на вклады по итогам 2025 года

снизился на 6%, что отражает высокую чувствительность вкладчиков к колебаниям ставок: в апреле падение спроса превысило 20%, а в мае последовал рост на 43%.

Третье направление пока менее распространено, но очень перспективно – это токенизация депозитов. Его суть в том, что банковский вклад превращается в цифровой токен, записанный на блокчейн-платформе. Такой токен можно использовать по-разному: для расчетов, передавать как залог, программировать с помощью смарт-контрактов. Крупные международные банки уже тестируют подобные решения. Например, J.P. Morgan разработал модель депозитного токена, который сохраняет все свойства обычного вклада, но дает гораздо больше гибкости в использовании. Представьте, что ваш вклад – это не просто сумма на счете, а актив, которым можно расплатиться с контрагентом или использовать как обеспечение по сделке, не выводя деньги из банка. Это полностью меняет представление о том, что такое депозит.

Теперь о том, как все эти направления влияют на депозитную политику банков. Депозитная политика всегда решала две главные задачи: привлечь достаточно средств и обеспечить их стабильность, чтобы банк мог спокойно выдавать кредиты. Цифровая трансформация влияет на обе эти задачи.

Начнем с чувствительности вкладчиков к ставкам. Раньше многие клиенты держали деньги в одном банке годами просто по привычке. Сейчас, имея доступ к маркетплейсам и мобильным приложениям, люди стали гораздо внимательнее следить за тем, кто сколько платит. Исследование Банка Италии показало, что в условиях роста ставок «высоко цифровые» банки, где клиенты активно пользуются онлайн-переводами, демонстрируют более быстрый прирост срочных вкладов. То есть их клиенты быстрее реагируют на повышение доходности и несут деньги. Это, с одной стороны, хорошо, т.к. банк может быстро привлечь средства, предложив хорошую ставку. С другой стороны, эти же клиенты уйдут быстро, если конкурент предложит больше. И получается, что депозитная база становится более волатильной, менее предсказуемой [4; 5]. Данные Банка России подтверждают: в 2025 году объём депозитов физических лиц на 1 октября достиг

43,61 трлн рублей, а общая сумма вкладов физлиц и ИП за 1 полугодие составила 62,3 трлн рублей. При этом приток средств населения в депозиты (по оценкам Альфа-банка) превысил 4,2 трлн рублей. Однако уже в сентябре 2025 года у ряда крупных банков произошло сокращение объёма вкладов: ВТБ – на 1,2%, Т-банк – на 0,2%, Газпромбанк – на 0,8%, Совкомбанк – на 2,8%.

К тому же крупные и небольшие банки по-разному адаптируются к этим изменениям. Исследование китайского банковского сектора показало: когда на рынок вышли финтех-компании с аналогами наших маркетплейсов, крупные банки отреагировали ускоренной цифровизацией и развитием собственных платформ. Они могли себе это позволить. А у небольших банков не было ресурсов на разработку сложных IT-решений поэтому стали агрессивнее конкурировать по ставкам, то есть решили давать высокий процент. Вероятно, эта логика работает и в России. Крупные банки вкладывают миллиарды в свои экосистемы, а небольшие банки часто вынуждены привлекать клиентов более высокими процентами.

Хочется отметить токенизацию депозитов и связанные с ней вызовы. Хотя это направление только развивается, его потенциал для управления ликвидностью огромен. Токенизированный вклад доступен 24 часа в сутки и 7 дней в неделю, его можно мгновенно перевести или использовать как залог. Для клиента это максимальное удобство. Но для банка это создает новые риски. Регуляторы уже обращают внимание на то, что возможность круглосуточного вывода средств требует пересмотра нормативов ликвидности. Банкам, скорее всего, придется держать больше высоколиквидных активов в резерве или придумывать специальные механизмы, которые будут ограничивать скорость оттока токенизированных депозитов в случае паники на рынке.

Заканчивая эту статью, подведем некоторые итоги. Главное изменение происходит в поведении людей и в бизнес-моделях банков, а технологии здесь лишь инструмент.

Депозитная политика сейчас превращается в динамичный процесс. Если раньше можно было раз в квартал пересмотреть ставки и успокоиться, то сейчас ситуация на рынке вкладов меняется еженедельно. Клиенты стали подвижными,

они легко переключаются между банками в поисках лучших условий. Это усложняет жизнь банкирам, но и заставляет их быть более клиентоориентированными, быстрее реагировать на запросы людей.

Также цифровизация не уравнивает отличие между крупными и небольшими банками, а наоборот – усиливает различия. У крупных банков больше ресурсов для инвестиций в технологии, они строят экосистемы, в которых клиент решает множество задач помимо размещения вклада. Небольшие банки вынуждены искать другие способы оставаться конкурентоспособными, часто более прибегая к более высоким ставкам. Скорее всего, в будущем мы увидим дальнейшую специализацию – небольшие банки будут занимать узкие ниши, где цифровые гиганты не так сильны.

Опираясь на вышесказанное, цифровая трансформация – это не угроза для банковского сектора, а возможность. Возможность лучше понимать своих клиентов, предлагать им более удобные сервисы, быстрее реагировать на изменения рынка. Но реализовать эту возможность смогут только те банки, которые готовы не просто внедрять новые технологии, а менять само мышление – от продуктоцентричного к клиентоцентричному.

### *Список литературы*

1. Албарцева Е.И. Цифровая трансформация: новый взгляд на взаимодействие банков и маркетплейсов / Е.И. Албарцева, А.Ф. Савдерова // Финансово-кредитный механизм регулирования социально-экономического развития в условиях демографической и структурной трансформации: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 154–155. – EDN HOGMYG.

2. Савдерова А.Ф. Кредитные операции коммерческих банков и их развитие в условиях цифровизации / А.Ф. Савдерова, Д.А. Баранов // Технологии 1С: эффективное управление, импортозамещение, подготовка кадров: сборник докладов и научных статей Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 14 ноября 2025 года). – Чебоксары: Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова, 2025. – С. 147–154. – EDN TELEIE.

3. Савдерова А.Ф. Тенденции и перспективы развития интернет-банкинга в России / А.Ф. Савдерова, Д.В. Журова // Вестник Чувашского университета. – 2013. – №4. – С. 395–399. – EDN RSXTGL.
4. Ciocchetta F., Gallo R., Magri S., Molinari M. Friends or foes? Banks' deposits and digitalization in a monetary tightening // Banca d'Italia Working Paper. 2025. No. 1490.
5. Ge X., Liu Y., Yang Y. Technology, regulation, and the transformation of bank deposit business in China // China Economic Review. 2025. Vol. 93. Article 102497.
6. Банк России подвёл итоги 2025 года: развитие технологий и поддержка инноваций. – URL: <https://www.comnews.ru/> (дата обращения: 14.04.2026).
7. Равный доступ в цифровую эпоху // Ведомости. – URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2025/11/05/ravnii-dostup-v-tsifrovuyu-epohu](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/05/ravnii-dostup-v-tsifrovuyu-epohu)
8. Набиуллина: Доля безналичных платежей в РФ достигла 87,5%. – URL: <https://news.mail.ru/society/68231720/> (дата обращения: 14.04.2026).
9. Данные маркетплейса «Финуслуги» за 2025 год. – URL: <https://finuslugi.ru/> (дата обращения: 14.04.2026).
10. ЦБ оценил объем хищений с банковских счетов во II квартале в 6,3 млрд рублей. – URL: <https://www.interfax.ru/business/1040081> (дата обращения: 14.04.2026).