

The background of the slide is a complex network of glowing orange and white nodes connected by thin lines, creating a sense of interconnectedness and data flow. The nodes vary in size and brightness, with some appearing as bright white spheres and others as smaller orange dots. The lines are thin and light orange, forming a dense web that fills the upper two-thirds of the slide.

[S†]

Банковская система РФ

Текущие тренды и вызовы

2025

2025 год принес резкие перемены в российский банковский сектор. После двух исключительно успешных лет с рекордными финансовыми результатами индустрия столкнулась с периодом затягивания поясов. Несмотря на высокую ключевую ставку, портфели кредитов и депозитов достигли исторических максимумов, затем последовало снижение эффективности и рост системных рисков.

Замедление экономического роста усложняет борьбу за новых клиентов. Банки инвестируют в эко-системы и партнерства, соревнуются в качестве клиентского сервиса и скорости выполнения запросов клиентов. Вместе с тем на банковский рынок выходят небанковские игроки и поднимают уровень конкуренции на новые высоты.

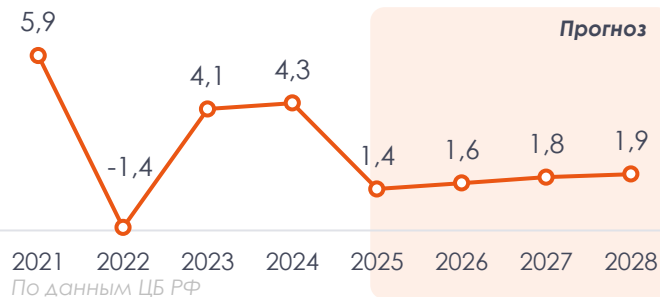
Параллельно технологические инновации продолжают изменять ландшафт банковского сектора. Рынок цифровых финансовых активов превратился в полноценный сегмент рынка капитала с многомиллиардными оборотами, а применение ИИ охватывает все больше и больше рутинных бизнес-процессов.

Российский банковский сектор в 2026-2028 годах будет вынужден пересматривать стратегии, балансируя между ростом и устойчивостью, инновациями и надежностью.

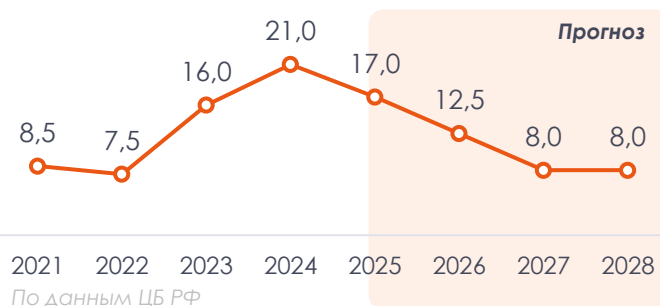


После благоприятного периода 2023-2024 годов наступили турбулентные времена [S]

Темп роста ВВП, %, г/г



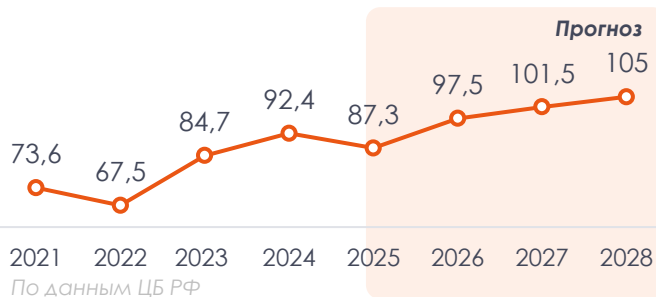
Ключевая ставка, %



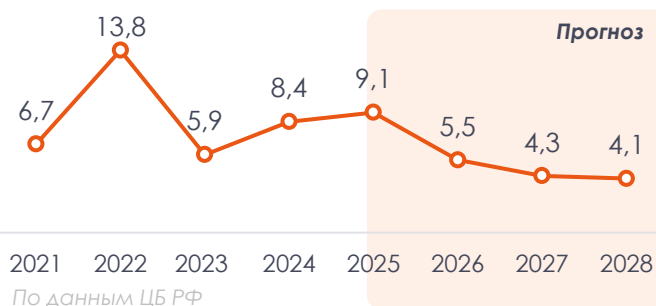
Жесткая денежно-кредитная политика не смогла снизить аппетиты банков в кредитовании

Незначительные темпы снижения ключевой ставки в 2025 году сдерживают рост корпоративного кредитования, особенно в капиталоемких отраслях. Банки вынуждены сдерживать кредитный аппетит, уделяя больше внимания управлению рисками, а также адаптировать продуктовую линейку под изменяющийся спрос и снижающуюся платежеспособность клиентов

Курс USD/RUB, руб. в среднем за год



Инфляция, %, средняя за год



Сохраняющаяся волатильность валютного курса усиливает требования к управлению валютным риском в банках

Даже при умеренном восстановлении экономики нестабильный курс рубля продолжит оказывать давление на доходы банков. В этих условиях банки вынуждены усиливать контроль за валютными позициями и активно применять процедуры хеджирования

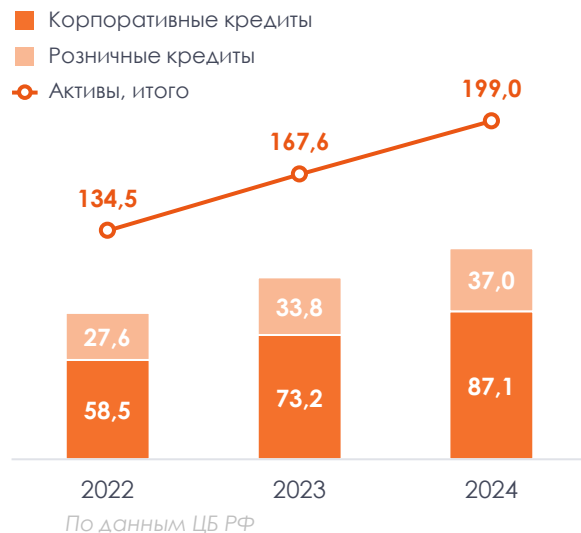
► **Макроэкономические условия в 2026-2027 годах останутся неблагоприятными для банковского сектора**

► Высокие процентные ставки будут и дальше ограничивать спрос на кредитование, при этом рост резервов будет оказывать негативное влияние на капитал

► **Оживление кредитной активности возможно не ранее 2027 года** при условии смягчения денежно-кредитной политики и значительном повышении деловой активности бизнеса

Активы банковского сегмента достигли исторического максимума, превысив 90% от ВВП

Активы банковской системы, трлн руб.



- ▶ Прирост совокупных активов за три года составил 48% в первую очередь за счет роста корпоративного кредитного портфеля
- ▶ Крупные инфраструктурные проекты и программы поддержки МСП стимулируют спрос на кредиты, несмотря на высокие ставки
- ▶ Рост розничного кредитования замедлился до уровня инфляции впервые за долгие годы

Динамика активов топ-10 банков, трлн руб.



ТОП-10 банков контролируют 79,1% совокупных активов в 2024 г. и 78,0% в 2023 г.

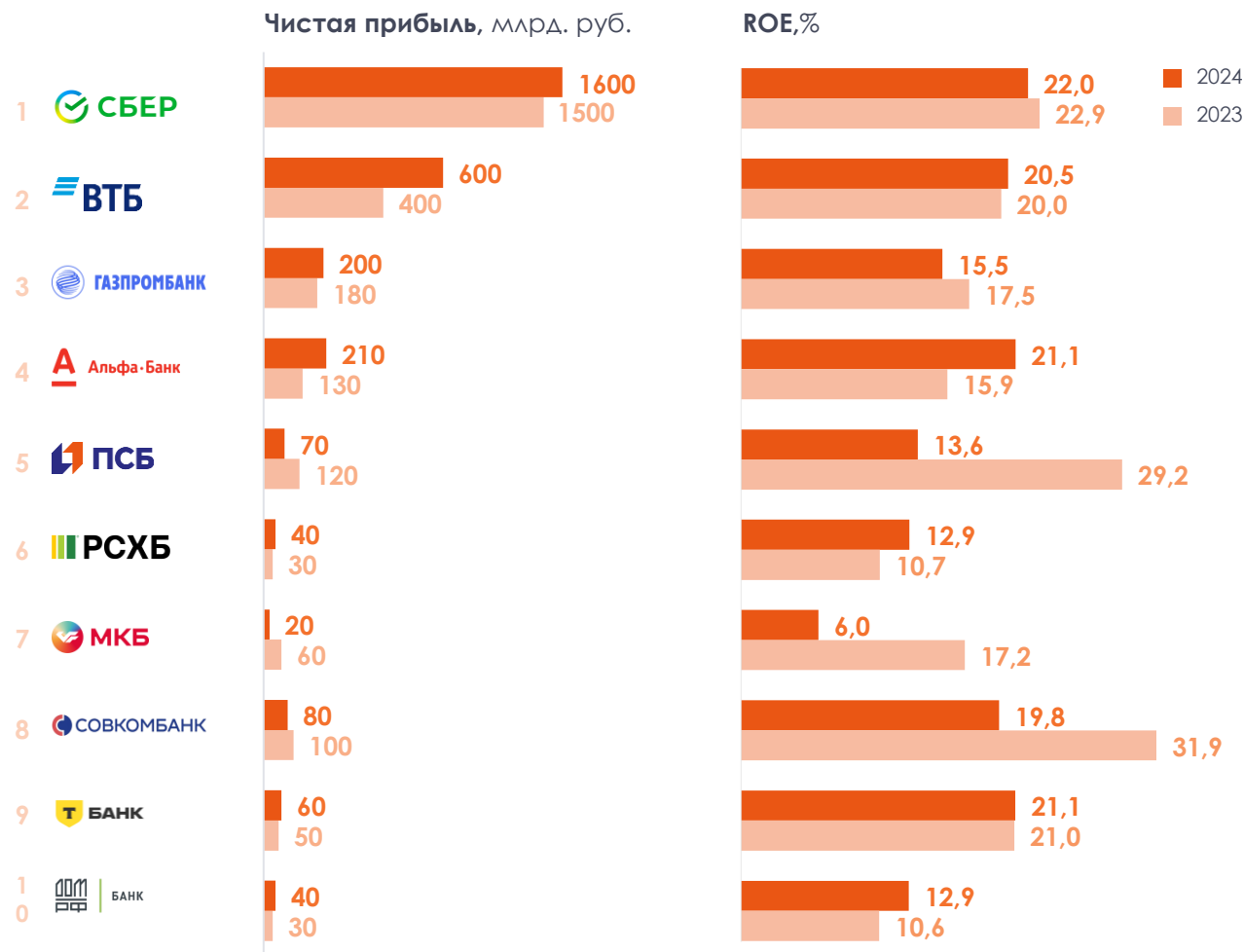
По данным опубликованной банками МСФО отчетности

- ▶ **Сбер увеличивает отрыв от конкурентов:** его активы выросли на 16% за 2024 год, до 61 трлн руб.
- ▶ **Альфа-банк** значительно увеличил свои активы за счет выхода в новый для себя сегмент кредитования малого бизнеса. Рост активов за 2024 год составил 35%
- ▶ **ПСБ нарастил масштаб своего бизнеса** за счет активного выхода на новые территории. В 2024 году банк стал первой кредитной организацией, сеть отделений которой охватывает все 89 регионов РФ

Прибыльность банков находится под влиянием макроэкономических вызовов



ИТОГО по ТОП-10 банкам



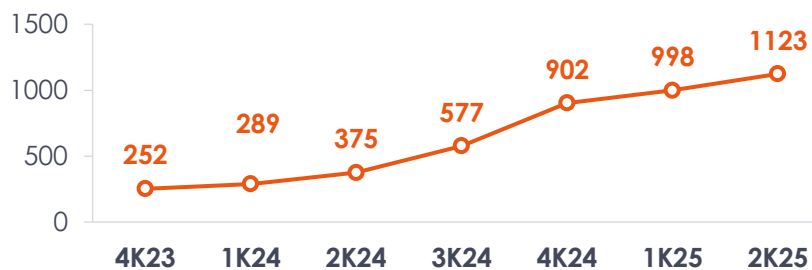
По данным опубликованной банками МСФО отчетности

- ▶ В 2024 году банки заработали **3,8 трлн руб. чистой прибыли**, но с учётом убытков от переоценки бумаг итог составил 3,4 трлн руб.
- ▶ С начала 2025 года фиксируется замедление динамики: рост прибыли банковского сектора снижается. **По итогам 2025 года совокупная прибыль может составить 3,1–3,3 трлн руб.**
- ▶ В 2024 году ROE крупнейших банков превышал 20%, но в 2025 году ожидается падение до 15%, главным образом из-за роста резервов
- ▶ Банки работают в условиях роста расходов на ФОТ, инвестиций в импортозамещение и ужесточения требований к капиталу, что создает условия для вынужденных мер по повышению эффективности и управлению издержками

Цифровые финансовые активы (ЦФА) – новый, динамично развивающийся финансовый рынок



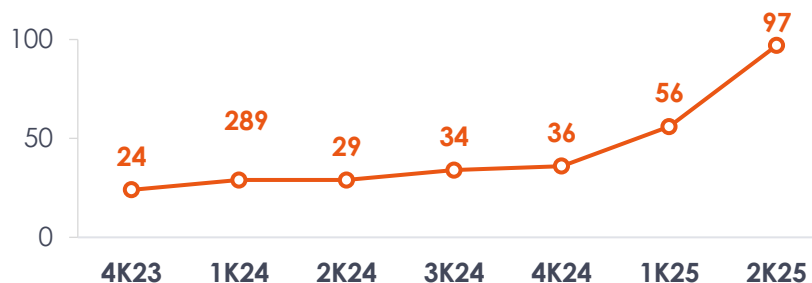
Количество действующих выпусков ЦФА, штук.



Общая стоимость действующих выпусков ЦФА, млрд руб.



Количество активных инвесторов, тыс. штук.



По данным ЦБ РФ

- ▶ С конца 2023 года по первый квартал 2025 года количество действующих выпусков ЦФА увеличилось с 56 до 293, а их совокупная стоимость — с 252 млрд до почти 1 трлн рублей
- ▶ Инвесторы используют ЦФА как альтернативный инструмент привлечения финансирования. Активно развиваются платформы для выпуска и обращения ЦФА
- ▶ Несмотря на бурный рост, **ликвидность вторичного рынка ЦФА пока низкая**: большинство сделок совершается на первичном размещении, а вторичный оборот только начинает формироваться
- ▶ Динамика дальнейшего развития будет зависеть от способности регуляторов, участников рынка и технологических провайдеров координировать усилия для создания эффективной, безопасной и конкурентоспособной экосистемы цифровых финансовых активов



Рекордные объемы средств на депозитах

- ▶ Банковский сектор фиксирует исторический максимум средств на вкладах и накопительных счетах населения – более 60 трлн руб., в 2025 выплаты по вкладам могут достичь 9 трлн руб.
- ▶ Снижение ключевой ставки может привести к активному перераспределению средств населения в пользу других сегментов финансового рынка



Оптимизация расходов

- ▶ Высокая конкуренция на рынке за качественных клиентов будет снижать маржинальность бизнеса, при этом негативное влияние на прибыль будет оказывать рост резервов
- ▶ Банковский сектор столкнется с необходимостью значительной оптимизации расходов



Активное развитие рынка цифровых финансовых активов (ЦФА)

- ▶ ЦФА становятся удобным и распространенным инструментом привлечения финансирования
- ▶ Объем ЦФА в 2025 году превысит 1 трлн руб. Ожидаем удвоение рынка за два последующих года



Рост непрофильных активов

- ▶ Объем непрофильных активов продолжает расти, превысив 4 трлн рублей, что составляет приблизительно четверть капитала всего банковского сектора
- ▶ Для снижения давления на капитал банки выбирают различные стратегии по очищению баланса от непрофильных активов



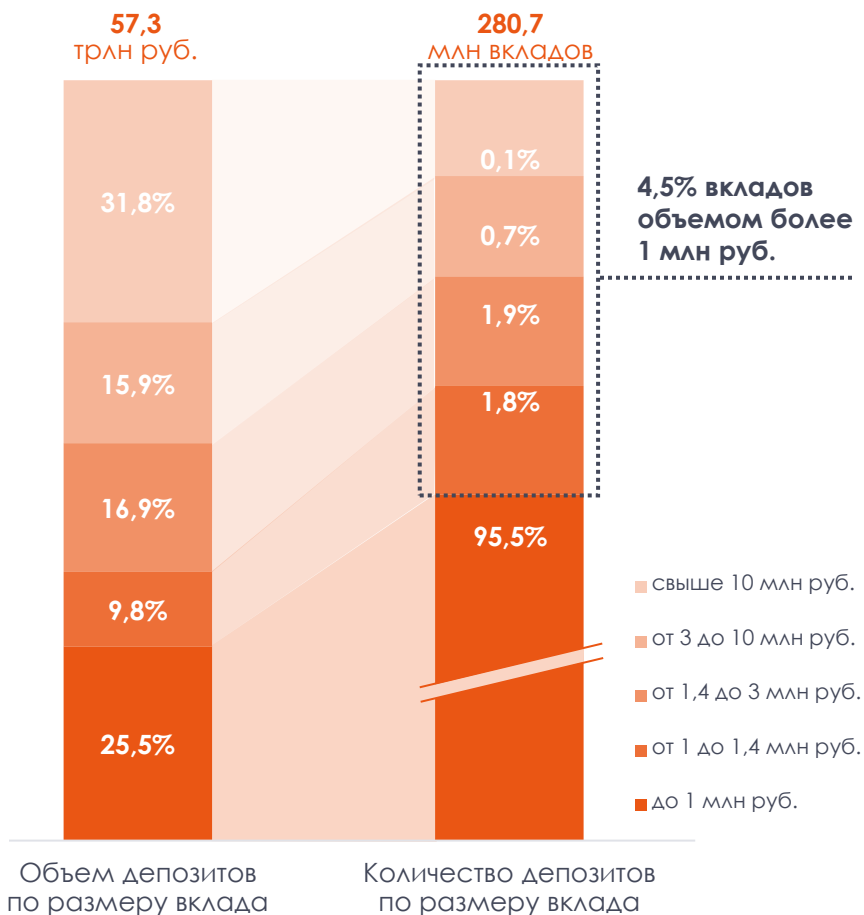
Промышленное развитие ИИ в банковском сегменте

- ▶ Использование ИИ становится не модной опцией, а необходимым условием повышения конкурентоспособности
- ▶ Банки, которые успешно внедряют ИИ в бизнес-процессы, смогут не только повысить операционную эффективность, но и улучшить качество сервиса

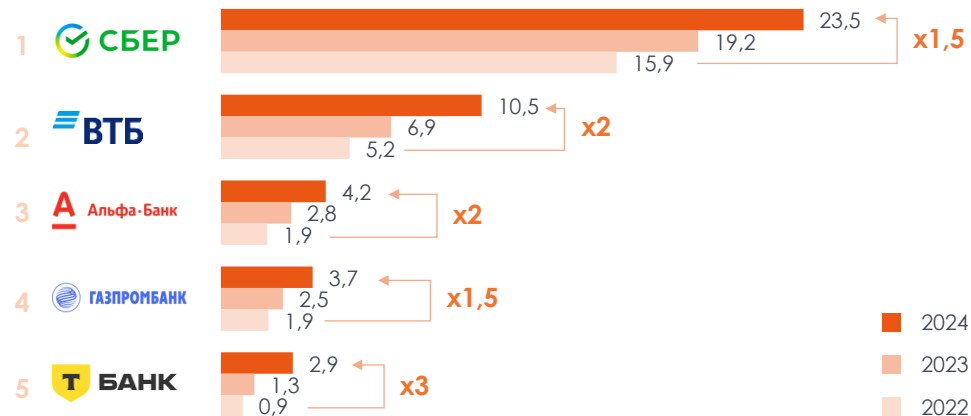
Несмотря на значительное увеличение стоимости фондирования, банки продолжают активно наращивать объем депозитов



Распределение депозитов физических лиц по состоянию на 01 января 2025, %



Топ-5 банков по размещенным депозитам физических лиц, трлн руб.



По данным опубликованной банками МСФО отчетности

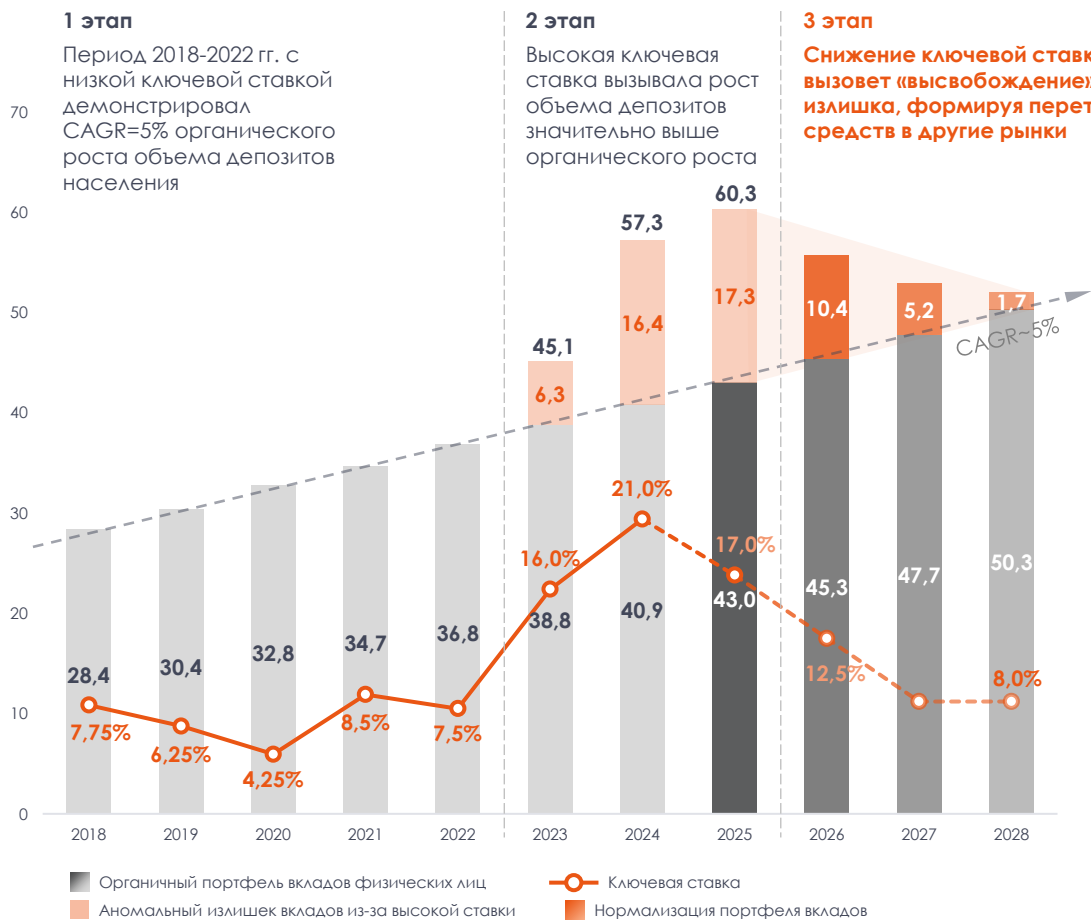
- ▶ Депозиты размером более 10 млн рублей составляют 0,1% (280 тыс.) от общего количества вкладов населения. При этом совокупный объем таких вкладов составляет внушительные 20 трлн руб. Таким образом, средний размер депозита этого сегмента составляет 71,4 млн руб.
- ▶ Средний размер депозита в сегменте «до 1 млн рублей» составляет 54,5 тыс. руб.
- ▶ Участников банковского рынка закономерно беспокоит судьба **значительного объёма депозитов физлиц** в случае снижения ключевой ставки, поскольку это может спровоцировать отток средств на другие сегменты финансового рынка

По данным Агентства Страхования Вкладов

Снижение ключевой ставки приведет к возвращению органического объема депозитов, а накопленный излишек перетечет в другие сегменты

На фоне исторически высоких ставок совокупный портфель вкладов населения продемонстрировал аномальный рост (+55% с 2022 по 2024 годы). После снижения ключевой ставки (до уровня 8-10%) аномальный излишек средств будет постепенно перетекать в другие сегменты рынка. Способствовать перетоку также будет отложенный спрос и повышение инвестиционной привлекательности отдельных рынков — финансовых и потребительских

Ожидаемое «высвобождение» излишка депозитов в период 2026-2028 гг., трлн руб.

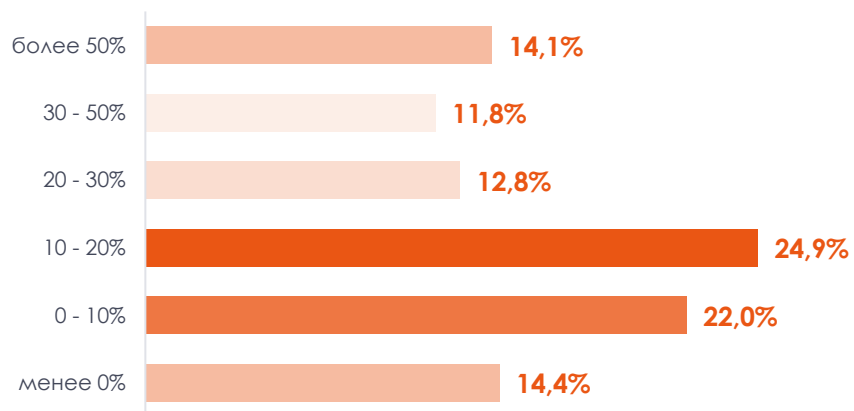


Прочие рынки

Существует ряд рынков (например, криптовалюты, ЦФА и др.), которые также почувствуют эффект влияния перетока депозитов, однако оценить размер влияния на них не представляется возможным.

Оптимизация расходов: снижающийся экономический тренд будет формировать новые реалии управления затратами

Распределение российских банков по темпам роста операционных расходов в 2024 году, в % от общего количества банков



По данным АКРА

- ▶ В 2024 году более трети банков нарастили операционные затраты более чем на 20%
- ▶ В ближайшие годы прибыль банков будет продолжать испытывать давление масштабных инвестиций в цифровизацию и импортозамещение
- ▶ Оптимизация расходов будет занимать высокий приоритет в повестке большинства кредитных организаций
- ▶ Многие банки столкнутся с необходимостью пересмотра привычных для себя статей расходов

Ключевые направления по снижению затрат

01 Корректировка продуктовых стратегий

- ▶ Снижение расходов на клиентские программы лояльности
- ▶ Перевод транзакционной активности клиентов в СБП и частично в цифровой рубль для снижения комиссионных расходов
- ▶ Формирование индивидуальных условий по продуктам в первую очередь за счет использования больших данных

02 Оптимизация расходов на персонал и офисное пространство

- ▶ Оптимизация организационной структуры, а также продолжение экспериментов с гибридным форматом работы
- ▶ Продолжение цифровизации продуктов увеличивает долю онлайн-обслуживания и будет приводить к дальнейшему закрытию отделений или переводу их в лёгкий формат
- ▶ Передача второстепенных функций на аутсорсинг

03 Сокращение издержек на фондирование и управление рисками

- ▶ После рекордных расходов на формирование пассивов банки будут сокращать процентные расходы, оптимизируя портфели и используя более дешёвые инструменты
- ▶ Сворачивание кредитования в рискованных сегментах и ужесточение скорринговых моделей замедлят как рост кредитного портфеля, так и скорость формирования резервов

Стадия снижения активности в экономическом цикле вызывает рост непрофильных активов (НПА) в банковской системе

По данным ЦБ, за три года **объём иммобилизованных (непрофильных) активов в банковском секторе вырос на 60% — до 4 трлн рублей**, что уже превышает четверть капитала всей отрасли. Такая динамика усиливает обеспокоенность регулятора и служит основанием для введения дополнительных требований. Крупные банки вынуждены пересматривать свои стратегии управления активами, чтобы избежать рисков снижения капитала. **На этом фоне отказ от непрофильных активов становится инструментом «облегчения» нагрузки на капитал.**



Рынок ЦФА может продемонстрировать существенный рост



К 2028 г. российский рынок ЦФА пройдет путь от экспериментального сегмента к полноценной части долгового и товарного рынков. Выделяется ряд драйверов, которые окажут влияние на развития рынка:

Драйвер	Суть	Эффект
Выход ЦФА на традиционные биржи	В разработке законопроект, который разрешит доступ ЦФА к традиционным биржам	Рост ликвидности
Устранение налогового арбитража	Минфин и ЦБ РФ поддержали приравнивание «долговых» ЦФА к облигациям для налога на прибыль	Рост корпоративных выпусков Дополнительные отчисления в бюджет
Расширение круга инвесторов	ЦБ РФ предлагает увеличить лимит с 600 тыс. до 1 млн руб. для неквалифицированных инвесторов	Увеличение розничного спроса
Вторичный рынок 24/7	Запуск полнофункциональной торговли с возможностью гибко выходить из позиций	Рост ликвидности Увеличение розничного спроса
Стандартизация и интеграция платформ	ЦБ РФ обсуждает обязательную совместимость операторов информационных систем по выпуску ЦФА	Снижение фрагментации Унификация процедуры выпуска

Влияние на Банковскую систему

Корпоративный бизнес



- ▶ Выход на долговые рынки компаний, которым недоступно классическое кредитование, в первую очередь МСП



- ▶ Замещение кредитования и эмиссии облигаций путем выпуска ЦФА

Инвестиционный бизнес



- ▶ Переток в ЦФА части средств инвесторов в первую очередь из рынка облигаций



- ▶ Появление новых производных финансовых инструментов на основе ЦФА

Розничный бизнес



- ▶ Рост числа клиентов, инвестирующих в финансовые инвестиционные инструменты

При последовательном снятии регуляторных барьеров **объем рынка способен дойти до ₽5-10 трлн к 2028 г.**, превратив ЦФА в распространенный источник корпоративного финансирования

Российские банки прошли большой путь по внедрению ИИ, но потенциал некоторых решений не реализован



	Технологии	Практические решения	Развитие ¹	Потенциал ²
Данные	Работа с большими данными (mining, learning, mapping)	Сбор информации, построение алгоритмов, разметка данных	★ ★ ★	★ ★ ★
	Прогнозирование и рекомендательные системы	Оценка рисков, скоринг, next best offerings, распределение работы сотрудников, HR-аналитика, гиперперсонализация профиля клиента	★ ★ ★	★ ★ ★ ★
	Повышение точности отраслевых ИИ-моделей с сохранением конфиденциальности данных (федеративное обучение)	Скоринг кредитования, анти-фрод модели, обогащение моделей клиентской аналитики через обезличенные партнерские данные	★ ★ ★	★ ★ ★ ★
Компьютерное зрение	Системы распознавания и анализа действий (жесты, видео)	Биометрическая аутентификация, системы контроля поведения сотрудников / клиентов / пропуска	★ ★ ★	★ ★ ★
	Системы распознавания и анализа изображений	Распознавание документов / паспортов	★ ★ ★	★ ★ ★
Обработка естественного языка	Системы распознавания речи и текстов	Анализ и извлечение информации, ранжирование поиска Анализ тональности и содержания текста, распознавание намерений	★ ★ ★	★ ★ ★
	Системы синтеза речи и текстов / Диалоговые системы, большие языковые модели (LLM)	Синтез речи и генерация текстов / Интерпретация и анализ текста, подготовка ответов на запросы (чат-боты для клиентов и копилоты-ассистенты для сотрудников)	★ ★ ★	★ ★ ★
Комплексные функции	Роботизированная автоматизация процессов (RPA)	Автоматизация рутинных бизнес-процессов: управление базами данных, формирование документов, обработка запросов	★ ★ ★	★ ★ ★ ★
	Генеративный ИИ	Персонализированные инвестиционные рекомендации, генеративные чат-боты для клиентов, генерация маркетинговых материалов	★ ★ ★	★ ★ ★ ★
	Системы информационной безопасности	Предотвращение кибер-атак, защита персональных данных, предотвращение мошенничества, биометрия	★ ★ ★	★ ★ ★ ★
	Интернет вещей	Умный офис, умные оффлайн-каналы продаж, носимая электроника	★ ★ ★	★ ★ ★

Примечание: 1 — под развитием понимается степень внедрения технологии в российском банкинге на уровне практических решений; 2 — потенциал технологии оценивается исходя из масштабируемости применения, ожидаемого эффекта для бизнеса и соответствия стратегическим приоритетам банковского сектора

Контактная информация



Елена Лазько

Управляющий партнер

E-mail: lazko@splusconsult.ru



Лысенкер Эдуард

Директор

E-mail: lysenkerev@splusconsult.ru



Романенко Евгений

Директор

E-mail: eromanenko@splusconsult.ru



Савченко Алексей

Менеджер

E-mail: savchenkoao@splusconsult.ru

Канал
в Телеграме



@SPLUS_CONSULT