

БАНКОМАТ КАК ЗЕРКАЛО ДЕНЕЖНОЙ СИСТЕМЫ

Парадокс наличных и кризис инфраструктуры

Когда в декабре 2009 г. Пол Волкер, руководитель Федеральной резервной системы США, назвал банкомат важнейшей финансовой инновацией предшествующих двух десятилетий, его слова звучали как очевидная констатация. Устройство, позволяющее получить наличные в любой точке мира без визита в отделение, действительно изменило отношения человека с деньгами. Прошло не так уж много времени – и та же инновация оказалась в центре острой дискуссии уже не о возможностях, а об угрозах. Банкоматные сети сокращаются по всему миру, причем не потому, что наличные перестали быть нужны. Именно это противоречие аналитики портала CashEssentials назвали «парадоксом банкомата» в исследовании, опубликованном в 2026 г.



СПРОС РАСТЕТ – ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПАДАЕТ

Логика технологического детерминизма подсказывает простое объяснение: люди все меньше пользуются наличными, поэтому банкоматов становится меньше. Данные исследования, однако, опровергают этот нарратив. Стоимость наличных в обращении в большинстве экономик мира растет быстрее, чем ВВП. По оценкам авторов исследования, ежегодно через банкоматы в мире проходит от 50 до 100 млрд транзакций совокупной стоимостью около \$8,73 трлн — порядка 7% мирового валового продукта. В еврозоне банкоматы обеспечивают примерно 79% всех операций по снятию наличных.

При этом численность самих устройств сокращается в большинстве развитых и во все большем числе развивающихся стран. Корреляция между темпами этого сокращения и долей наличных в структуре платежей составляет лишь 0,191 — статистически незначимая величина. Иными словами, страны с высокой долей наличного оборота теряют банкоматы ничуть не медленнее, чем те, где карточные и цифровые платежи давно доминируют. Причина кризиса лежит не на стороне спроса, а на стороне предложения — в экономической нежизнеспособности существующих бизнес-моделей.

Аналитики CashEssentials ввели понятие «пика банкоматов» по аналогии с пиком нефтедобычи — момента, когда парк устройств в стране достигал исторического максимума. В Европе этот пик в среднем пришелся на 2014 г., в Северной и Южной Америках, а также Азиатско-Тихоокеанском регионе — на 2019 г.

Лишь страны Ближнего Востока и Северной Африки в большинстве своем еще не достигли пика. Некоторые цифры говорят сами за себя: Ирландия с 2014 г. ежегодно теряет 9,5% парка, Бельгия — 12,2%, Бразилия за пять лет сократила сеть на 21%. Норвегия к настоящему моменту сохранила лишь 51% от пикового

значения, Ирландия — 37%, Бельгия и вовсе 31%.

Россия и страны СНГ в выборку исследования не вошли, однако общие закономерности применимы и к ним.

Подготовил
**Олег
Овчинников**

К началу 2026 г. количество банкоматов в России снизилось до 138 тыс. устройств, что стало минимальным показателем за 16 лет, сообщает «РИА Новости» со ссылкой на данные ЦБ РФ.

За 2025 г. банковская сеть самообслуживания уменьшилась примерно на 5,9 тыс. устройств — наименьший темп сокращения с 2020 г. В 2024-м число банкоматов уменьшилось почти на 7 тыс., а в 2023-м — на 29 тыс.

Банковская сеть устройств самообслуживания сокращается уже около десяти лет, добавили в агентстве. Пиковое значение зафиксировано в середине 2014 г., когда в стране насчитывалось около 235,5 тыс. банкоматов.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ БАНКОМАТ БЕЗАЛЬТЕРНАТИВЕН

Один из рефренов дискуссии о будущем наличных — идея о том, что исчезновение банкоматов компенсируют альтернативные каналы выдачи: отделения банков, кассы магазинов с возможностью получения клиентами сдачи наличными (кешбэк), сервисы выдачи наличных без покупки (cash-in-shop). В исследовании методично разбираются все эти варианты.

Количество отделений банков в странах ЕС с 2008 по 2023 г. сократилось на 43%. В США только за 2025 г. закрылось более 3000 точек. Оставшиеся отделения нередко отказываются от кассовых операций как от дорогостоящих и трудоемких. Режим работы отделений ограничен рабочими часами, их географическое распределение неравномерно — именно там, где банкоматы

наиболее востребованы (сельская местность, малообеспеченные районы), отделений меньше всего.

Сервисы кешбэк и cash-in-shop технически дополняют банкоматную сеть, но не способны ее заменить. Ограниченные часы работы торговых точек, низкие лимиты на выдачу, отсутствие единых стандартов, регуляторные требования в сфере ПОД/ФТ, которым розница не приспособлена соответствовать, — все это делает данные каналы нишевыми. В Великобритании, где схема выдачи наличных без покупки действует уже несколько лет, о ее существовании знают лишь 16% покупателей, а реально пользовались ею только 5%. Даже при максимальном развитии таких сервисов они выполняют функцию дополнения, но не замещения.

Принципиальное отличие банкомата — доступность 24/7, высокие лимиты снятия, универсальность для держателей любых карт, встроенные механизмы проверки подлинности банкнот, отсутствие необходимости совершать покупку. Ни один из альтернативных каналов не воспроизводит этот набор свойств в совокупности.

ИНТЕРЧЕЙНДЖ: МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ ПЕРЕСТАЛ РАБОТАТЬ

Чтобы понять, почему банкоматная сеть деградирует вопреки сохраняющемуся спросу, необходимо разобратся в экономике самого устройства. Основной источник дохода оператора банкомата — межбанковское вознаграждение (interchange fee, или комиссия интерчейндж): плата, которую банк-эмитент карты перечисляет банку-эквайеру (или непосредственно оператору устройства) за каждую транзакцию клиента в «чужом» банкомате. Этот механизм появился более 25 лет назад с целью стимулировать банки открывать свою инфраструктуру для клиентов других кредитных организаций и компенсировать реальные затраты на обслуживание этих транзакций.

Сегодня механизм де-факто перестал обслуживать первоначально поставленные цели. Авторы исследования выделяют три системных дефекта.

Первый — структурное несоответствие доходов и затрат. От 50 до 90% издержек оператора банкомата носят постоянный характер: аренда или комиссия торговой точке, амортизация оборудования, программное обеспечение, мониторинг, охрана, инкассация. Доходы при этом прямо пропорциональны числу транзакций — переменная величина. Когда оборот снижается (из-за роста безналичных платежей, закрытия соседних отделений, изменения потребительских привычек), выручка падает, тогда как большая часть затрат остается фиксированной. Ставки интерчейндж на многих рынках не пересматривались 10–15 лет, то есть не индексировались даже на инфляцию.

Второй дефект — непрозрачность и отстраненность операторов от процесса ценообразования. Ставки интерчейндж устанавливаются платежными системами — Visa и Mastercard — в ходе переговоров с банками-эмитентами. Независимые операторы банкоматов, чей доход напрямую зависит от этих ставок, в процессе не участвуют. Банки-эмитенты заинтересованы в минимизации расходов на поддержку наличной инфраструктуры: их стратегический приоритет — продвижение безналичных платежей, генерирующих более высокую маржу и ценные транзакционные данные. В результате ставки систематически занижаются относительно реальных операционных затрат, а в некоторых европейских странах разброс ставок внутри одной платежной системы достигает десятикратного значения — что само по себе свидетельствует об отсутствии какой-либо связи с себестоимостью.

Третий дефект — рыночный провал в классическом смысле слова. Оператор банкомата не контролирует ни объем транзакций (определяется поведением потребителей

и политикой банков-эмитентов), ни уровень вознаграждения (определяется платежными системами и эмитентами). Это лишает его возможности самостоятельно обеспечить рентабельность — инструменты рыночного саморегулирования здесь не работают. Единственное решение, которое остается в его распоряжении, — закрыть убыточное устройство. Но именно это решение запускает порочный круг: меньше банкоматов означает меньше точек доступа к наличным, что снижает количество транзакций на оставшихся устройствах, повышает удельные затраты и делает еще большее число аппаратов нерентабельными.

Важно понимать принципиальное отличие интерчейндж в банкоматном контексте от карточного интерчейндж при розничных платежах. В последнем случае комиссия составляет незначительную долю от выручки торговой точки и течет в противоположном направлении — от эквайера к эмитенту. Для независимого оператора банкомата интерчейндж нередко является основным и практически единственным источником дохода, а его снижение на несколько процентных пунктов может полностью уничтожить маржу.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ: ЧТО РАБОТАЕТ

Несмотря на общую тревожную картину, ряд стран выработал решения, заслуживающие отдельного анализа.

Индия демонстрирует, пожалуй, наиболее показательный пример регуляторного вмешательства. Резервный банк Индии принял решение о повышении регулируемых ставок интерчейндж, что обеспечило ежегодный прирост банкоматной сети на 10–15%. Одновременно была внедрена модель «белых» банкоматов (white-label ATMs) — устройств, эксплуатируемых независимыми операторами под единым брендом, что снизило барьеры входа для небанковских игроков. Параллельно развивается концепция «единых банковских центров» (unified banking centres): банкоматы совмещают



функции выдачи наличных с оплатой счетов, денежными переводами и верификацией личности (KYC). Такая многофункциональность повышает экономическую привлекательность точки даже при относительно низком трафике.

Нидерланды пошли по пути консолидации. Крупнейшие банки страны объединили свои банкоматные парки в совместное предприятие Geldmaat, оптимизировав сеть по критерию географического охвата, а не коммерческой рентабельности каждой точки. Финансирование осуществляется через прямые взносы банков-участников («владельческая комиссия»). Готовящееся законодательство обяжет банки обеспечивать бесплатные снятия наличных за счет комиссии за ведение счета — тем самым перераспределяя стоимость обслуживания инфраструктуры с прямых пользователей на всю клиентскую базу.

Голландский опыт показателен еще и другим. В 2019 г. переход к новой структуре привел к резкому росту издержек для малых банков, которые оказались вынуждены платить эквайеру Geldmaat по ставкам, существенно превышавшим прежние, означенные в двусторонних соглашениях. Пять лет спустя независимое исследование PwC о себестои-

Либерализация способна диверсифицировать рынок и улучшить охват.

мости транзакций послужило основанием для повышения ставок Visa и Mastercard — что опять же больно ударило по небольшим игрокам, удвоив их расходы. Нидерланды наглядно показали: в условиях рынка, где банкоматы бесплатны для держателей карт, механизм интерчейндж приобретает критическое значение и требует активного участия регулятора.

Польша предложила прагматичный инструментальный давлению на платежные системы. Независимые операторы (IADs), управляющие 76% банкоматного парка страны, заказали независимое исследование себестоимости установки и содержания банкоматов с участием институциональных стейкхолдеров и использовали его результаты как доказательную базу в переговорах с Visa и Mastercard. Оба оператора в итоге повысили ставки. Этот прецедент важен: он показывает, что даже в отсутствие прямых регуляторных полномочий отраслевые участники могут добиться результата через методологически корректное обоснование.

Великобритания сформировала многоуровневую систему гарантий доступа к наличным. Сеть LINK устанавливает ставки интерчейндж через решения наблюдательного совета и дополнительно субсидирует функционирование банкоматов в малонаселенных районах с низким трафиком — так называемые «последние в

городе» устройства. Закон о финансовых услугах и рынках 2023 г. наделил Банк Англии и Управление по финансовому регулированию и надзору (FCA) полномочиями обязывать банки заполнять «белые пятна» доступа к наличным при закрытии отделений или банкоматов.

Австралия избрала радикально иной путь, упразднив интерчейндж в 2009 г. по инициативе Резервного банка. Логика реформы состояла в устранении искажений ценообразования: вместо межбанковского вознаграждения была введена прямая комиссия (surcharge) на транзакции в «чужих» банкоматах, которую держатель карты видит непосредственно при снятии. Итог

оказался неоднозначным: число транзакций в «чужих» устройствах сократилось (психологический эффект явно видимой комиссии оказался сильнее, чем при скрытом интерчейндж), однако плотность банкоматной сети на протяжении 6–7 лет после реформы

стабилизировалась — несмотря на продолжавшееся снижение наличного оборота. Сегодня, когда банки активно закрывают устройства, карты в крупных австралийских городах наглядно показывают, как выглядит деградация сети: многие районы, где в 2017 г. было 10–15 банкоматов, к 2024 г. сегодня располагают одним-двумя.

ПРОВАЛ РЫНКА И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ

CashEssentials квалифицирует ситуацию как классический рыночный провал, обусловленный двумя механизмами. Первый — информационная асимметрия и неравенство переговорных позиций: операторы



банкоматов лишены как доступа к информации о принципах формирования ставок, так и реального влияния на их уровень. Второй — не реализованная позитивная экстерналия: широкая банкоматная сеть создает значительные общественные блага (финансовая доступность, устойчивость к кризисам, доверие к денежной системе), которые не монетизируются в доходах операторов. В результате инвестиции в инфраструктуру систематически меньше социально оптимального уровня.

Последствия этого провала не абстрактны. Первое — прямое сокращение географической доступности наличных, возникновение «наличных пустынь» (cash deserts) в сельской местности и отдельных городских кварталах. Второе — снижение устойчивости платежной системы. Там, где прежде несколько устройств обеспечивали дублирование на случай отказа одного из них, сегодня может оставаться единственный аппарат — и его выход из строя оставит район без наличных. Опыт австралийских пожаров, войны на Украине, блэкаутов в Испании показал: в кризисных ситуациях наличные становятся последним резервом ликвидности именно там, где цифровая инфраструктура отказывает. Третье последствие — непропорциональное ущемление интересов уязвимых групп: пожилых граждан, людей с ограниченными возможностями, мигрантов, малообеспеченных слоев, жителей отдаленных районов — всех тех, для кого наличные деньги не альтернатива, а единственно доступный инструмент участия в экономической жизни.

РЕКОМЕНДАЦИИ: ДОРОЖНАЯ КАРТА ДЛЯ РЕГУЛЯТОРОВ

Исследование предлагает структурированный набор мер для регуляторов и государственных органов, применимых в различных институциональных контекстах.

Реформа механизма интерчейндж — первоочередная задача.

Деградация банкоматных сетей — не неизбежное следствие цифровизации, а результат конкретного, поддающегося исправлению, рыночного провала.

Авторы настаивают на трех принципах: прозрачность (публичное раскрытие методологии и уровней ставок), себестоимостная привязка (ставки должны отражать реальные операционные затраты с включением затрат на инкассацию, обслуживание и охрану) и представительность (операторы банкоматов должны иметь право голоса в консультативных органах при установлении ставок). В монополистических рынках рекомендуется введение нижних границ ставок, предотвращающих их провал ниже уровня себестоимости. Перспективной конструкцией названа двухкомпонентная ставка: фиксированная часть покрывает постоянные затраты, переменная (процент от суммы снятия) — затраты на инкассацию, что дополнительно стимулирует более крупные и редкие снятия.

Прямое государственное участие оправдано там, где рыночные механизмы не обеспечивают социально необходимого охвата. Это субсидии и налоговые льготы для операторов, размещающих устройства в недообслуживаемых районах; государственно-частное партнерство с банками, почтовыми операторами и ритейлерами; обязательства по минимальной плотности сети пропорционально рыночной доле банка (включая цифровые банки, до сих пор нередко освобожденные от подобных требований).



Либерализация — допуск небанковских игроков (финтех-компаний, почты, ритейлеров) к эксплуатации банкоматов при соблюдении требований ПОД/ФТ и безопасности — способна диверсифицировать рынок и улучшить охват. Одновременно операторам следует обеспечить возможность монетизировать дополнительные сервисы: оплату счетов, денежные переводы, выплату государственных пособий, внесение торговой выручки.

Системный мониторинг является необходимым условием для любого регуляторного вмешательства. Центральные банки должны в режиме реального времени отслеживать размещение устройств, уровень их доступности, объемы транзакций и динамику ставок, используя ГИС-инструменты для выявления зон риска. Ряд стран уже движется в этом направлении: Швейцария публикует интерактивный дашборд финансовой доступности с разбивкой по муниципалитетам, Великобритания — сервис поиска банкоматов с актуальными данными об их статусе.

Наконец, антикризисное планирование требует включения банкоматной инфраструктуры в национальные планы обеспечения

бесперебойной работы сети в случае чрезвычайных ситуаций: резервное питание, спутниковая связь для устройств в зонах риска, мобильные банкоматы для экстренного разветывания, региональные резервы наличных для оперативного пополнения.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ: ТЕХНОЛОГИИ НЕ ОТМЕНЯЮТ ПРОБЛЕМУ

Авторы исследования предостерегают от соблазна возложить надежды на технологические решения как таковые. Мгновенные платежи и цифровые валюты центральных банков (ЦВЦБ) могут обеспечить альтернативный маршрут транзакций в обход карточных сетей — что теоретически снизит зависимость от интерчейндж и удешевит операции снятия наличных. Однако это не устраняет фундаментальную проблему: кто и как финансирует поддержание физической инфраструктуры — устройства, инкассацию, охрану, техническое обслуживание. Ни ЦВЦБ, ни системы быстрых платежей не отвечают на этот вопрос. Они смещают проблему финансирования, но не решают ее.

Более продуктивным выглядит технологическое обновление самих

банкоматов. Бесконтактное снятие по QR-коду или через мобильное приложение, интеграция с системами быстрых платежей, расширение функциональности до уровня полноценного банковского терминала — все это способно повысить привлекательность устройств для потребителей и увеличить трафик. Банки активно отдают на аутсорс банкоматные операции независимым провайдерам, что открывает пространство для новых коммерческих моделей, менее зависимых от интерчейндж.

ВЫВОДЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА

Исследование CashEssentials сосредоточено на изучении западноевропейских и глобальных реалий, однако содержащийся в нем анализ важен для понимания перспектив наличного обращения в России.

Российский рынок обладает рядом специфических характеристик. Значительная доля банкоматного парка сосредоточена в руках крупных государственных банков — Сбербанка, ВТБ, Альфа Банка и ряда других, — что снижает (но не устраняет) риски, связанные с коммерческой нежизнеспособностью сети в целом: крупные банки способны перекрестно субсидировать убыточные точки из других источников дохода. Вместе с тем небольшие банки испытывают то же давление, что описано в исследовании. Активное развитие Системы быстрых платежей (СБП) и перспективы цифрового рубля ставят те же вопросы о будущей роли банкомата и моделях его финансирования.

Интерчейндж как механизм функционирует в России в рамках собственных платежных инфраструктур — «Мира» и внутренних схем банков, — что теоретически дает регулятору больше прямых инструментов воздействия на ставки, чем в странах, целиком зависящих от глобальных платежных систем. Международный опыт, однако, свидетельствует: само по себе наличие регуляторного рычага не гарантирует его использования

в интересах поддержания наличной инфраструктуры — для этого необходима осознанная политическая воля и методологически корректная доказательная база.

Наконец, тема «наличных пустынь» актуальна для России в географическом аспекте: низкая плотность населения на значительной части территории страны означает, что исчезновение банкомата из малого города или сельского района автоматически создает зону с нулевой доступностью наличных. Отсутствие банкомата в таком населенном пункте не компенсируется ни кешбэк-сервисом, ни мобильным банком.

Главный вывод исследования CashEssentials формулируется так: деградация банкоматных сетей — не неизбежное следствие цифровизации, а результат конкретного, поддающегося исправлению, рыночного провала. Механизм интерчейндж, изначально созданный для поддержки инфраструктуры наличного денежного обращения, эволюционировал в инструмент, систематически подрывающий ее жизнеспособность. Страны, где регуляторы вовремя осознали этот парадокс и вмешались — через реформу ценообразования, прямые субсидии, обязательства по охвату или поддержку кооперативных моделей, — сохранили сети в лучшем состоянии. Там, где надеялись на саморегуляцию рынка, инфраструктура продолжает деградировать.

Банкомат остается не реликтом уходящей эпохи, а критическим элементом финансовой системы — именно потому, что наличные деньги выполняют функции, которые не могут быть полностью делегированы цифровым инструментам: они работают без электричества и интернета, не требуют верификации личности, не оставляют транзакционного следа, не зависят от платежеспособности посредника. Доступность наличных — это в конечном счете вопрос финансового суверенитета граждан и устойчивости денежной системы в целом. ■