

# НАЛИЧНОЕ ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ: СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОСТИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Анализ документа Банка России «Основные направления развития наличного денежного обращения на 2026–2030 годы»

В начале января 2026 г. Банк России опубликовал новый программный документ, определяющий стратегию развития наличного денежного обращения (НДО) на ближайшую пятилетку. Документ отражает фундаментальные изменения в понимании роли наличных денег в современной экономике и предлагает конкретные механизмы адаптации системы к вызовам цифровой трансформации.



## **ПАРАДОКС СОВРЕМЕННОГО НДО: ПОСТОЯННЫЙ РОСТ ОБЪЕМА НАЛИЧНЫХ В ОБРАЩЕНИИ ПРИ СУЖЕНИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

Документ фиксирует противоречивую, на первый взгляд, тенденцию: с начала 2021 г. объем наличных в обращении увеличился на 46,4% и достиг 19,7 трлн руб. на 01.01.2026. Одновременно доля наличных платежей в розничных транзакциях сократилась

с 25,7% в 2021 г. до 12,2% за девять месяцев 2025 г.

Этот парадокс объясняется трансформацией функциональной роли наличных денег. Граждане все реже используют банкноты и монеты для повседневных расчетов, но все чаще рассматривают их как резервное платежное средство и инструмент сбережения. Согласно социологическим исследованиям Банка России, 43% россиян не видят возмож-

ности обойтись без наличных, 32% хранят накопления в наличной форме, а около 90% граждан так или иначе пользуются банкнотами и монетами.

События 2020 и 2022 гг. наглядно продемонстрировали значение наличных денег как защитного буфера экономики. В дни пиковой нагрузки 2022 г. Банк России выпускал в обращение столько наличных, сколько обычно не выпускает за целый год. Система успешно прошла проверку на прочность, что подтвердило правильность стратегии сохранения устойчивой инфраструктуры НДО.

Регулятор рассматривает три сценария изменения объема наличных денег в обращении до 2031 г. Базовый прогноз предполагает рост до 23,9 трлн руб., динамичный — до 26,6 трлн руб., умеренный — до 21,4 трлн руб. Прогнозы учитывают динамику денежного агрегата М2 и противовесное влияние развития безналичных платежей, включая введение цифрового рубля.

## **ПЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ**

### **1. Совершенствование модели управления НДО**

Центральным элементом новой модели управления становится расширение практики кассового обслуживания подразделений кредитных организаций с использованием наличных денег, принадлежащих Банку России (НДБР). На конец 2025 г. в этой схеме участвуют 190 подразделений пяти кредитных организаций. К 2030 г. планируется увеличить число таких подразделений примерно до 300.

**Принципиальное новшество** — привлечение к работе с НДБР головных офисов и филиалов кредитных организаций, имеющих корреспондентские субсчета в Банке России. Эта возможность закреплена Указанием Банка России от 30.06.2025 № 7125-У. Для поддержания конкурентной среды регулятор планирует вовлечь в работу с НДБР новые кредитные организации, отвечающие требованиям пункта 16 Указания № 6222-У.

Параллельно продолжается трансформация региональной модели самого Банка России. Первый этап завершен к концу 2025 г.: в составе главных управлений функционируют семь центров организации НДО и операционного обслуживания (ЦОНДОиОО) и 87 операционно-кассовых центров (ОКЦ). В 2026–2027 гг. будут ликвидированы еще 23 ОКЦ, по завершении будут функционировать 64 ОКЦ. Критерии оптимизации четко определены: обороты менее 10 тыс. пачек в месяц, наличие подразделений кредитных организаций, работающих с НДБР, достаточные мощности в ОКЦ-преемнике и транспортная доступность для клиентов.

Важно отметить, что регулятор предусмотрел комплекс мер по оперативному восстановлению кассового обслуживания на случай непредвиденных обстоятельств, включая возможное прекращение деятельности кредитных организаций, работающих с НДБР.

Инфраструктурные изменения включают строительство и реконструкцию объектов НДО в десяти городах, включая Донецк, Луганск, Кемерово, Пермь и другие. При проектировании будут учитываться возможности внедрения безлюдных технологий складирования, универсальной технологической упаковки и штрихкодовой идентификации ценностей.

### **2. Поддержание высокого качества банкнот в обращении**

Программа модернизации банкнот получает четкие временные рамки. В период 2026–2028 гг. планируются разработка и выпуск модернизированных банкнот номиналом в 500, 50 и 10 руб. в обновленном дизайне с улучшенными защитными характеристиками, в дополнение к уже проведенной ранее модернизации банкноты номиналом в 1000 руб.

Особое внимание уделяется актуализации механизма контроля качества. Поскольку подразделения кредитных организаций, работающие с НДБР, возвращают в обраще-

# Банк России избрал путь активного регулирующего рынка инкассации

ние годные банкноты без проверки со стороны Банка России, возникает риск ухудшения качества наличных денег. Для минимизации этого риска будут проводиться проверки качества сортировки в кредитных организациях и контрольные мероприятия по проверке банкнот, выдаваемых в кассах и банкоматах.

**Отдельное направление — борьба с банкнотоподобными изделиями (купюры «банков приколов» и т. д.) и копиями монет. Такие изделия активно сбываются через маркетплейсы и интернет-рекламу, используются для обмана граждан, особенно пожилых людей. Банк России прорабатывает вопрос законодательного запрета на изготовление и сбыт предметов, имеющих сходство с банкнотами и монетами, включая административную ответственность за такие действия.**

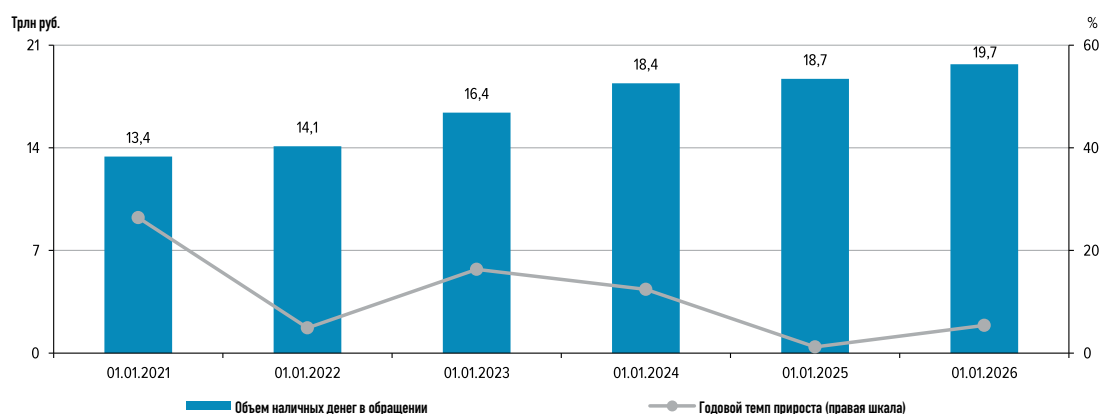
## 3. Обеспечение доступности наличных

Проблема доступности наличных денег официально признана одной из ключевых. Сужение сегмента наличных платежей ведет к снижению рентабельности кассового обслуживания и инкассации, банки оптимизируют подразделения и сокращают банкоматные сети. Эта проблема характерна для многих стран с развитой системой безналичных платежей.

Банк России избрал путь активного регулирования рынка инкассации и перевозки наличных денег. В 2024 г. был выпущен доклад для общественных консультаций, в марте 2025 г. опубликован отчет об итогах обсуждения. Наиболее предпочтительной моделью признан допуск большего количества организаций к оказанию услуг перевозки наличных денег. Утвержден план мероприятий («дорожная карта») по регулированию рынка.

Прорабатывается возможность наделения Объединения «РОСИНКАС» функциями оператора критической инфраструктуры НДО — организации, обеспечивающей инкассацию, перевозку, обработку и хранение наличных денег в регионах, где спрос на эти услуги превышает предложение.

ОБЪЕМ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ В ОБОРАЩЕНИИ\*



\* Данные приведены с учетом монет из драгоценных металлов.  
Источник: Банк России.

Целевой индикатор — присутствие в каждом субъекте Российской Федерации как минимум одной организации, осуществляющей инкассацию и перевозку наличных денег, с учетом подразделений организации, ответственной за критическую инфраструктуру.

**На горизонте 2026–2030 гг. Банк России планирует определить модели оптимизации затрат на инфраструктуру НДО для всех групп участников при сохранении доступности наличных денег и обеспечении безопасности. Будут разработаны индикаторы достаточности инфраструктуры с учетом региональной неоднородности.**

Продолжится развитие каналов возврата монет в обращение через всероссийскую акцию «Монетная неделя» с привлечением новых торговых сервисных предприятий.

#### **4. Импортозамещение и технологический суверенитет**

Вопросы технологической независимости получили статус отдельного стратегического направления. Банк России ставит амбициозную задачу достижения полного суверенитета в технологиях обработки и автоматизированной упаковки денежных знаков.

К концу 2028 г. планируется завершить переход на аппаратно-программные комплексы на базе счетно-сортировальных машин (ССМ) отечественного производства. Целевой индикатор — поставка и внедрение 72 ССМ отечественного производства (на конец 2025 г. установлены 14 ССМ, еще 23 находятся на этапе пусконаладочных работ). Дополнительно планируется оснащение подразделений Банка России как минимум тремя агрегированными комплексами отечественного производства.

Для обеспечения непрерывности функционирования транспортно-складских комплексов (ТСК) предусмотрена модерниза-

## Программа модернизации банкнот получает четкие временные рамки

ция систем управления и замена программного обеспечения на отечественное. Вновь вводимые подразделения будут оснащаться автоматизированными ТСК отечественного производства.

С 2025 г. кредитные организации обязаны использовать ССМ и автоматические устройства, успешно прошедшие в Банке России проверку возможности адаптации без привлечения иностранных лиц и без передачи данных за пределы России (Положение № 850-П). Конструкция оборудования должна предусматривать прием банкнот всех модификаций. Продолжится тестирование оборудования в Сервисном центре Банка России для установления ежегодной рекомендуемой доли используемого оборудования.

Банк России совместно с профильными министерствами продолжит стимулировать импортозамещение через регулирование минимальной доли закупок российских банкнотов в соответствии с постановлением Правительства от 23.12.2024 № 1875.

#### **5. Повышение уровня удовлетворенности клиентов**

Цифровизация бизнес-процессов НДО и операционного обслуживания становится ключевым фактором улучшения клиентского опыта. Флагманская инициатива — внедрение кассового обслуживания в режиме 24/7 за счет автоматизации приходных и расходных операций. В 2026 г. планируется пилотный проект с использованием бокс-кассы с автоматизированным оборудованием, работающим с кассетами Банка России.

Это обеспечит возможность совершеншения операций представителями

клиентов без участия персонала подразделений Банка России в любое время суток и в нерабочие дни. Распределение нагрузки на работников станет более равномерным, а операции будут осуществляться в более прогнозируемом режиме.

**Предусматривается возможность оформления кассовых документов в электронном виде с использованием электронных подписей вместо собственноручных, что в будущем позволит полностью уйти от бумажного документооборота. Планируется создание дистанционных цифровых сервисов, позволяющих клиентам узнавать информацию о проводимых операциях и их статусе в режиме реального времени.**

Система электронной очереди кассового обслуживания в онлайн- и офлайн-форматах даст возможность удаленного бронирования удобного времени заезда и его изменения при необходимости.

Для повышения контроля за потоками движения банкнот и качеством их обработки предусматривается расширение информационного взаимодействия с кредитными организациями. Планируется распространение практики передачи кредитными организациями в Автоматизированную систему контроля номеров банкнот сведений об обрабатываемых банкнотах, расширение применения унифицированных средств идентификации упаковок и развитие технологии автоматизированного формирования данных в рамках подсистемы эмиссионно-кассовых работ платформы банковских операций.

Целевой индикатор удовлетворенности клиентов операционным обслуживанием установлен на уровне не менее 4,9 балла по пятибалльной шкале (текущее значение — 4,9).

Развитие цифровых коммуникаций включает совершенствование дистанционных программ обучения определению подлинности денежных знаков для кассовых работни-

ков, актуализацию мобильного приложения «Банкноты Банка России». Согласно социологическим исследованиям, предпочтения граждан изменились: 34% респондентов получают информацию о проверке денежных знаков на сайте Банка России, 32% — через мобильные приложения, тогда как три года назад лидировало телевидение (50%).

### **МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНТЕКСТ: ГЛОБАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАЛИЧНЫХ КАК МЕТОДА ПЛАТЕЖА**

Документ содержит обширный обзор международного опыта, демонстрирующий, что проблемы НДО носят глобальный характер. Многие страны принимают законодательные меры по защите наличных денег.

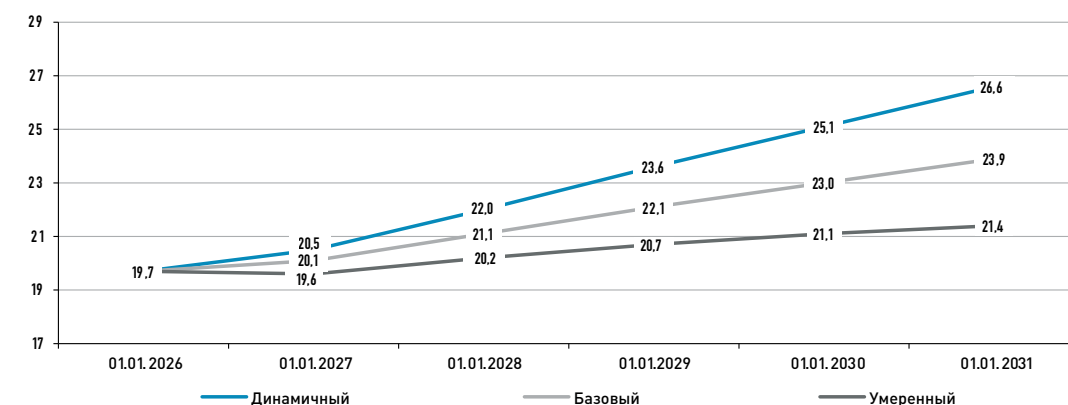
Законодательное закрепление обязательного приема наличных введено в Бельгии (с апреля 2023 г.), Великобритании (Закон о финансовых услугах 2023 г.), Испании (с мая 2022 г.), Словакии (поправка к Конституции 2023 г.), США (2025 г.). Во Франции отказ в приеме наличных приравнен к уголовному преступлению. В Китае Народный банк начал штрафовать предприятия за отказ принимать наличные.

Усиление регулирования системы НДО наблюдается в Великобритании (обязательство банков уведомлять Банк Англии о закрытии кассовых центров за полгода), Венгрии (жесткие правила регулирования сети банкоматов с привязкой к количеству выпущенных карт), Ирландии (разработка законопроекта об обеспечении доступности инфраструктуры НДО).

Европейский союз в рамках стратегии CASH 2030 провозглашает одной из целей предоставление равного доступа к наличным деньгам и цифровым платежным инструментам. Современные автоматизированные кассовые центры отказываются от укрупненной упаковки в пользу многоразовых



ПРОГНОЗ ОБЪЕМА НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ В ОБОРАЧЕНИИ\*  
(ТРИЛН РУБ.)



\*Без учета потенциального влияния форс-мажорных обстоятельств.  
Источник: Банк России.

стандартизированных контейнеров весом до 15 кг.

Уникальный подход демонстрирует Новая Зеландия, где Резервный банк в порядке эксперимента будет возмещать крупным продавцам расходы на услуги по выдаче наличных и инкассацию. Банк Швеции восстанавливает и строит новые кассовые центры, в США три крупных банка объявили о расширении сети отделений в 2024 г.

### СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ: ИЗМЕРЕНИЕ ПРОГРЕССА

Документ устанавливает конкретные целевые индикаторы по каждому направлению.

#### Обеспечение стабильности НДО.

- Рост числа подразделений кредитных организаций, работающих с НДБР, с 190 до минимум 300.
- Оптимизация структуры Банка России до 7 ЦОНДОиОО и 64 ОКЦ (текущие значения: 7 и 87)
- Присутствие как минимум одной организации, осуществляющей инкассацию и перевозку, в каждом субъекте РФ

#### Повышение устойчивости к рискам

- Поставка 72 ССМ отечественного производства к концу 2028 г. (текущее значение: 14 ССМ в работе, 23 на этапе пусконаладки)
- Оснащение не менее трех агрегированных комплексов отечественного производства к концу 2028 г.

### Развитие клиентоцентричности

- Доля граждан, удовлетворенных качеством наличных денег, — не менее 78% (среднее значение за 2021–2024 гг. — 78%).
- Индекс удовлетворенности клиентов операционным обслуживанием — не менее 4,9 балла.

Документ Банка России демонстрирует последовательную политику поддержания устойчивости системы НДО как элемента национальной безопасности. Для банковского сектора это означает необходимость рассматривать инфраструктуру НДО не как издержки сокращающегося бизнеса, а как стратегический актив, обеспечивающий доверие клиентов и устойчивость в периоды экономической неопределенности. Регулятор создает условия для оптимизации затрат через схемы работы с НДБР и регулирование рынка инкассации, но требует взамен поддержания технологического суверенитета и высокого качества обслуживания.

Стратегия Банка России на 2026–2030 гг. отражает фундаментальный сдвиг в понимании роли наличных денег: от преимущественно платежного средства к резервному платежному инструменту и элементу финансовой стабильности. Регулятор выбрал путь активного регулирования и поддержки инфраструктуры НДО, несмотря на сокращение доли наличных транзакций. ■

# Выводы и рекомендации для малых и средних банков

Для малых и средних банков документ открывает как возможности, так и формулирует четкие требования:

## Стратегические возможности

1. Участие в схеме работы с НДБР. Расширение круга участников до 300 подразделений создает реальную возможность для банков среднего размера оптимизировать затраты на содержание собственных запасов наличности. Рекомендуется оценить соответствие требованиям пункта 16 Указания № 6222-У и рассмотреть возможность подключения головных офисов и филиалов с корреспондентскими субсчетами.
2. Региональная диверсификация. Ликвидация 23 ОКЦ Банка России в 2026–2027 гг. создаст территории, где регулятор не присутствует напрямую. Банкам следует проанализировать, как это может повлиять на их бизнес, и оценить целесообразность усиления там собственного присутствия.
3. Партнерство в инкассации. Регулирование рынка инкассации и перевозки, наделение «РОСИНКАС» функциями оператора критической инфраструктуры могут стабилизировать рынок. Рекомендуется выстраивать долгосрочные отношения с надежными поставщиками услуг и участвовать в обсуждении условий регулирования через Совет НДО.

## Обязательные требования

1. Технологический суверенитет. С 2025 г. действует обязанность использовать ССМ и автоматические устройства, прошедшие проверку возможности адаптации без привлечения иностранных лиц. Банкам необходимо провести аудит используемого оборудования и разработать план перехода на сертифицированные решения. Следует отслеживать результаты тестирования в Сервисном центре Банка России и рекомендуемую долю используемого оборудования.
2. Контроль качества сортировки. Усиление контроля за качеством сортировки банкнот потребует инвестиций в калибровку оборудования и обучение персонала. Банкам следует ожидать

проверок качества сортировки, особенно при работе с НДБР, и проактивно внедрять системы внутреннего контроля качества.

3. Информационное взаимодействие. Расширение практики передачи сведений об обрабатываемых банкнотах в Автоматизированную систему контроля номеров банкнот потребует доработки внутренних систем. Рекомендуется начать подготовку к внедрению унифицированных средств идентификации упаковок и технологии автоматизированного формирования данных.
4. Адаптация к модернизированным банкнотам. Выпуск модернизированных банкнот номиналом в 500, 50 и 10 руб. в 2026–2028 гг. потребует обновления программного обеспечения счетно-сортировального и банкнотоприемного оборудования. Следует закладывать в бюджеты средства на адаптацию и тестирование оборудования.

## Тактические рекомендации

1. Участвовать в работе Совета НДО для влияния на регулятивные решения и получения информации о планах регулятора из первых рук.
2. Провести стресс-тестирование собственной инфраструктуры НДО с учетом возможных шоковых событий по аналогии с 2022 г. Оценить способность системы справиться с многократным ростом спроса на наличные.
3. Рассмотреть возможность участия во всероссийской акции «Монетная неделя», что позволит подчеркнуть высокий уровень клиентского сервиса и социальной ответственности.
4. Использовать опыт международного регулирования для прогнозирования возможных инициатив Банка России. Вероятно усиление требований к регулированию банкоматных сетей, раскрытию планов по оптимизации инфраструктуры.
5. Развивать цифровые каналы информирования клиентов о признаках подлинности банкнот, особенно с учетом предстоящей модернизации банкнот номиналом в 500, 50 и 10 руб.

## Сергей Верейкин, президент Объединения «РОСИНКАС»:

«НЕЗАВИСИМЫЕ ИГРОКИ  
В ТАКИХ УСЛОВИЯХ  
ВЫЖИВАТЬ НЕ МОГУТ».



**Мы попросили представителей рынка прокомментировать новый программный документ Банка России. Первой на нашу просьбу откликнулась компания «РОСИНКАС»:**

«Регулятор в своей стратегии называет одной из основных проблем на рынке инкассации демпинг. Отмечу, что данная проблема носит системный характер. У крупных банков свои службы, свои маршруты, часто дублирующие друг друга, что создает колоссальные издержки для системы. Демпинг возник как следствие этой модели. Банки с собственными службами инкассации могут позволить себе субсидировать это убыточное направление за счет доходов от кредитования, чтобы удержать клиентов. Независимые игроки в таких условиях выживать не могут. Это ведет к перекосам на рынке и снижению общей эффективности НДО в стране, возникают территории с низкой доступностью наличных денег для граждан.

Сейчас рынок инкассаторских услуг представлен тремя группами: мы как компания с государственной функцией, экзотивные службы крупных банков и небольшое число частных перевозчиков. Цель регулятора — обеспечить устойчивую структуру НДО за счет изменения модели рынка, перейдя от натурального хозяйства, когда каждый возит сам себе, к использованию общей инфраструктуры. Это позволит снизить издержки для всех участников.

Благодаря жесткому регулированию откровенно криминальных схем стало меньше. Сейчас проблема сместилась в экономическую плоскость. Легальный игрок обязан использовать броневик, вооруженную охрану, страховать грузы — это дорого. Если конкурент экономит на безопасности или работает «в минус», демпингуя, рынок становится экономически

несостоятельным. Поэтому задача — создать равные и прозрачные экономические условия для всех.

Статус оператора критической инфраструктуры НДО — это переход от роли «просто перевозчика» к роли системного интегратора. Мы должны будем обеспечить равный доступ к инфраструктуре для всех участников рынка. Сегодня мы работаем во всех регионах, но наши подразделения присутствуют в 79 регионах из 89. В этом году запланировано покрытие еще как минимум двух регионов. Наша глобальная задача — обеспечить надежность и доступность сервиса на всей территории присутствия.

Тарифы за последний год повышались в динамике, в целом схожей с повышением в транспорте. Ведь во многом на тарифы влияют те же факторы: рост зарплат персонала, удорожание транспорта, расходы на ИТ. Однако важно понимать: гораздо больше на стоимость логистики влияет неэффективность самой системы. Когда пять инкассаторских машин от разных компаний едут по одной улице к пяти соседним магазинам, это в пять раз дороже, чем если бы поехала одна машина. Поэтому наша стратегическая цель — снизить совокупные издержки за счет создания единой системы. В долгосрочной перспективе это должно сдерживать рост логистической составляющей в цене товаров. «РОСИНКАС» — некоммерческая организация, у нас нет цели получить прибыль, тарифы мы формируем исходя из затрат. Наши тарифы абсолютно прозрачны для клиентов». ■