УДК 336.71

CC BY 4.0

Т. Е. Платонова

Московский государственный институт международных отношений (Университет), Москва, Россия, e-mail: t.platonova@odin.mgimo.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ключевые слова: цифровизация банковского бизнеса, рейтинг банков по уровню цифровой зрелости.

Автором статьи рассматривались основные тенденции применения и развития различных направлений цифровизации в российских банках на основании данных отечественных источников. Для изучения этих явлений были использованы данные отчета агенства аудита цифровой зрелости, новостных сайтов и научные разработки в статьях российских ученых. Основным выводом, который можно сделать на основании проведенных исследований,является то, что ускоренная цифровизация банковских процессов упрощает предоставление банковских услуг, но при этом усиливает конкуренцию и заставляет классические банки действовать в направлении поиска новых путей развития инновационных технологий, в том числе искусственного интеллекта.По итогам анализа уровня цифровизации крупнейших банков России за 2024 год на первое место вышел Совкомбанк, на втором месте – Т-банк, Сбербанк – на 7 месте, что свидетельствует о перспективах развития Сбера в этом направлении. Одной из серьезных проблем в настоящее время является то, что для внедрения различных методов цифровизации в банковскую деятельность требуется привлечение высококвалифицированных специалистов, таких как разработчики, инженеры данных, аналитики и эксперты в области машинного обучения.

T. E. Platonova

Moscow State Institute of International Relations (University), Moscow, Russia, e-mail: t.platonova@odin.mgimo.ru

CURRENT ISSUES AND RESULTS OF DIGITALIZATION PROCESSES IN THE RUSSIAN BANKING SECTOR

Keywords: digitalization of banking, bank ranking by digital maturity level.

The author examines key trends in the adoption and development of various digitalization initiatives within Russian banks, drawing on domestic sources. The study utilizes data from a digital maturity assessment report, news outlets, and academic research by Russian scholars. A primary conclusion drawn from this analysis is that while the accelerated digitalization of banking processes simplifies service delivery, it also intensifies competition, compelling traditional banks to seek new avenues for developing innovative technologies, including artificial intelligence. An analysis of the digitalization levels of Russia's largest banks in 2024 places Sovcombank in first place and T-Bank in second, while Sberbank ranks seventh-highlighting the potential for Sber's future development in this area. A significant current challenge is that implementing various digitalization methods in banking operations requires recruiting highly skilled professionals, such as developers, data engineers, analysts, and machine learning experts.

Введение

В современном периоде развития бизнеса в сфере финансов особое значение приобретают процессы цифровизации банковского бизнеса. В процессе конкурентной борьбы на рынке финансовых услуг банкам необходимо сосредоточить свое внимание на широком внедрении прогрессивных цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов и повышения качества новых банковских продуктов. Большинство банковских топ-менеджеров считают, что через 5-10 лет банки трансформируются из классических финансовых институтов в цифровые платформы, в которых основная масса клиентских операций будет автоматизирована и проходить через сайты, различные приложения, маркетплейсы, биржи ценных бумаг и т.п. На основе гиперцифровизации рутинные должности исчезнут и появятся финансовые коучи, специалисты по кибербезопасности и менеджеры по управлению капиталом клиентов [1].Одним из перспективным направлений цифровизации является применение различных методов искусственного интеллекта (ИИ). Все крупнейшие розничные банки уже

давно используют такие методы, как чатботы, голосовые помощники, система Gen Al и антифрод, инвестиционные и кредитные анализ с применением ИИ, техподдержка пользователей и др.

Целью исследования является анализ современных тенденций применения различных направлений цифровизации в деятельности банковского сектора РФ.

Материалы и методы исследования

Выводы статьи основаны на материалах научных исследований банковского бизнеса, цифровых данных новостных сайтов, графического метода, методов сравнительного экономического анализа и др.

Результаты исследования и их обсуждение

В последние годы вопросам внедрения цифровых технологий,включая мобильные приложения и искусственный интеллект, уделяется большое внимание в научных исследованиях российских и зарубежных ученых.

Тенденции, проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в банковской деятельности исследовались в работах российских ученых Панова А. В., Леонтьева А. М., Скатова В. Д., Носовой Т. П., Зерновой Л. Е., Матвеенко Д. В. и др. [2-5].

Показательным индикатором роста уровня цифровизации и использования ИИ в текущей деятельности банков является рост расходов банков на внедрение этих технологий в последние годы. Цифры по этому показателю были проанализированы рейтинговым агентством «Эксперт РА» по данным 81 кредитной организации в разрезе разделения банков на группы в зависимости от рейтинга по объему их деятельности [1].

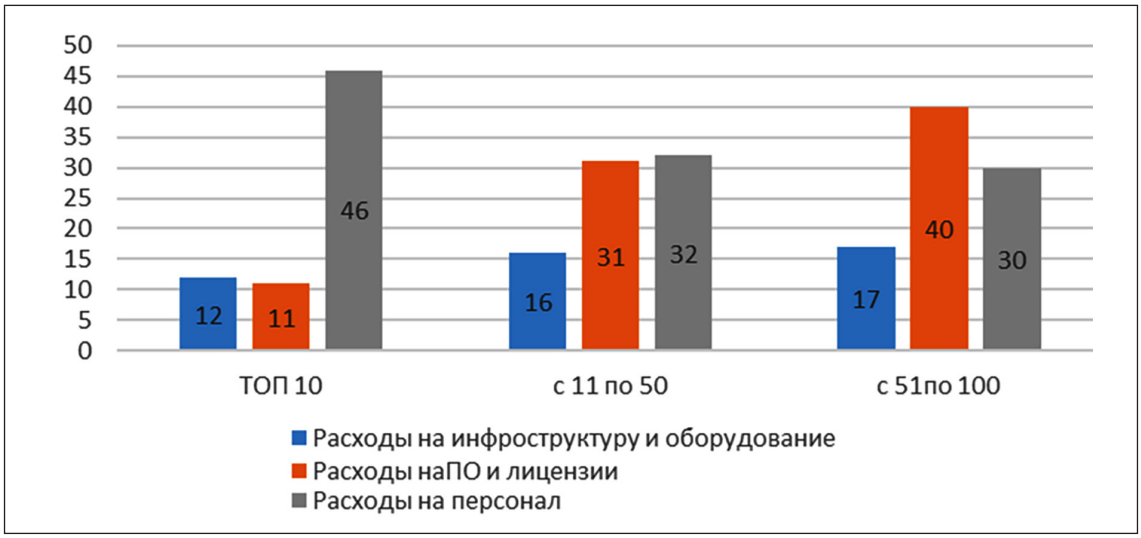
Анализ данных таблицы 1 показывает быстрое увеличение доли IT расходов на в общей сумме операционных издержек банков, особенно в группе банков, входящих в ТОП 10 (на 11,5 % с 2024 по 2026 год- прогноз) , а также в группе банков,занимающих места в рейтинге с 51 по 100 (на 31,8% с 2024 по 2026 год-прогноз).

Таблица 1

Динамика доли IT расходов в общем объеме операционных издержек, %

Группы банков по рейтингу объема деятельности	2024	2025	2026 прогноз	Темп роста 2026 (прогноз) к 2024,%
ТОП 10	26	27	29	111,5
с 11 по 50	21	23	23	109,5
с 51 по 100	22	29	29	131,8

Источник:составлено авторами по данным [1].



Динамика структуры IT расходов по группам банков в 2025 г, в %
Источник: составлено автором по данным [1].

Таблица 2

Рейтинг крупнейших банков России по уровню цифровой зрелости

Банки	Представленность в интернете место/количество баллов	Продвижение и коммуникации место/количество баллов	Он-лайн продажи место/количество баллов	Общее количество баллов	Место в рейтинге
Совкомбанк	1/120	1/95	3/100	315	1
Т-Банк	2/115	2/95	4/95	305	2
Альфа-Банк	6/105	3/90	1/110	305	3
ВТБ	7/105	4/90	5/95	290	4
Газпромбанк	3/115	16/60	2/110	285	5
Промсвязьбанк	8/100	5/85	6/95	280	6
Сбербанк	4/110	6/80	15/80	270	7

Источник: составлено автором по данным [6].

Интерес представляет и структура этих расходов, иллюстрированная на рисунке.

Данные рисунка позволяют сделать выводы о направлениях расходования инновационных затрат в банках РФ в 2025 г. Установлено, что среди банков, входящих в первую десятку, а также, занимающих места с 11 по 50, наибольший удельный вес в IT расходах занимают расходы на персонал (46% и 32 %), а в банках, занимающих места с 51 по 100 в общем рейтинге, наибольший удельный вес составляют расходы на ПО (программное обеспечение и лицензии) – 40 %.

Оценку состояния процесса цифровизации и внедрения ИИ в отдельных банках можно также сделать по данным исследования агентства SDI360 «Цифровая зрелость розничных банков – 2024» (табл. 2) [6]. В процессе изучения были оценены 35 крупнейших банков РФ по трем базовым направлениям:

- представленность в цифровом пространстве;
- продвижение и коммуникации;
- онлайн-продажи.

На первом месте в рейтинге по уровню цифровой зрелости занимал Совкомбанк, который занимает первое место по представленности в интернете и 1 место по продвижению и коммуникации, на втором место находится Т-Банк, который в последнее время выбрал стратегию по внедрению цифровых технологий и их рекламе. Третье и четвертое места занимают Альфа-Банк и ВТБ, как передовые в технологическом отношении банков. Неожиданным результатом является тот факт, что Сбер занимает только 7 место за счет того, что банк занимает 4 место по представленности в интернете, 6 место по продвижению и коммуникации и 15 место по он-лайн продажам.

В российской банковской практике в настоящее время наибольшее значение приобретают следующие тренды развития процессов цифровизации:

• масштабное использование AI и ML не только в бэк-офисе, но и в фронт-офисных сервисах (чат-боты, цифровые ассистенты, предиктивная аналитика);

• развитие neobank-моделей и цифровых платформ без физической инфраструктуры;

• активное развитие платежей в реальном времени и мгновенных переводов;

• интеграция ESG-факторов в бизнес-стратегии банков;

• рост значимости кибербезопасности, биометрии и контекстной идентификации.

Наибольшее внимание на современном этапе внедрения государственного контроля и взаимодействия банковского бизнеса с различными государственными структурами уделяется внедрению технологий, основанных на применении цифрового рубля.

Начиная с 2026 года начинается поэтапный переход к массовому использованию цифрового рубля, который представляет собой цифровой код, учитываемый и контролируемый в базе Центрального банка РФ. В настоящий момент этот тип расчетов частично введен в финансовую систему нашей страны, полное внедрение планируется в течение следующих 5 лет. Основная роль во внедрении данного типа расчетов принадлежит крупнейшим банкам и торговым компаниям [7].

Таблица 3

Сценарии маркетинговой стратегии внедрения цифрового рубля

Показатели	Консервативный	Базовый	Агрессивный
Доля применения цифрового рубля	До 5 %	15-25%	более 40 %
Период	2025-2027	2027-2030	2030 и далее
Роль коммерческих банков	сохраняется	Снижается частично	Снижается значительно

Источник: составлено автором по данным [8].

Учеными Московского технического университета связи и информатики были разработаны три сценария стратегии банковского бизнеса по оценке влияния цифрового рубля на каналы цифрового маркетинга банков, дифференцированные по глубине проникновения новой формы валюты в розничный банковский оборот: консервативный, базовый и агрессивный (табл. 3) [8].

Консервативный сценарий основан на ограниченном применении цифрового рубля только для государственных платежей и социальных выплат. Базовый сценарий предполагает применение цифрового рубля в транзакциях до 25 % платежного оборота, что снижает роль банков. Агрессивный сценарий предусматривает преобладание цифрового рубля в более чем 40% расчетов, что приведет к существенным потерям транзакционных доходов коммерческих банков.

Методы цифровизации находят широкое применение в оценке кредитного рейтинга заемщиков, при которых с помощью каналов ИИ анализируются сотни факторов, включая альтернативные источники данных, такие как информацию из новостных лент, социальных сетей, открытых источников отчетности предприятий, государственных статистических данных и т.д. Это позволяет банкам оперативно корректировать выдачу кредитов и оптимизировать кредитные риски.

С сентября 2026 года для всех банков обязательна поддержка универсального QR-кода. Покупатель в любой точке может сканировать код и выбирать любое платёжное средство независимо от банка-эмитента, что обеспечивает реальный выбор и препятствует доминированию крупнейших игроков.

Одной из серьезных проблем в настоящее время является то, что для внедрения различных методов цифровизации в банковскую деятельность требуется привлечение высококвалифицированных специалистов, таких как разработчики, инженеры данных, аналитики и эксперты в области машинного обучения. Однако при развитии этого процесса автоматизируются многие оперативные функции, что ведет к значительному сокращению числа сотрудников. По данным ЦБ РФ численность сотрудников 20 крупнейших банковских групп по итогам 2025 года сократилась на 4%, до 557 тыс. человек, положительным фактором является то, что при этом среднемесячная зарплата в отрасли выросла до 180 тыс. рублей, а в ряде банков – до 210-360 тыс. рублей, опередив темпы инфляции. Растет спрос на ИТ-специалистов, особенно в информационной безопасности, а также на специалистов по продажам и клиентскому он-лайн сервису [9].

Заключение

Ускоренная цифровизация банковских процессов упрощает предоставление банковских услуг, но при этом усиливает конкуренцию и заставляет классические банки действовать в направлении поиска новых путей развития инновационных технологий, в том числе искусственного интеллекта.

По итогам анализа уровня цифровизации крупнейших банков России за 2024 год на первое место вышел Совкомбанк, на втором месте – Т-Банк, Сбербанк – на 7 месте, что свидетельствует о перспективах развития Сбера в этом направлении.

В 2026 году цифровая трансформация крупных банков должна включать три основных приоритета: импортозамещение ключевых систем, внедрение ИИ-агентов в операционные процессы и подготовка инфраструктуры к цифровому рублю. Ограниченное применение этой стратегии банки будут вынуждены тратить более 30% ИТ-бюджета на поддержку устаревших систем. Широкое внедрение цифровой трансформации банковской деятельности становится условием выживания.

При дальнейшем развитии цифровых технологий в будущем времени банк станет чудесным цифровым агентом клиента, кроме оказания обычных банковских услуг он будет управлять капиталом клиента в режиме 24/7: автоматически перекладывать средства на выгодные депозиты, наблюдать за безопасностью транзакций, вести бухгалтерский и налоговый учет бизнеса, заключать смарт-контракты по сложным сделкам, оптимизировать налоговую нагрузку и проводить межорганизационные расчеты без участия человека и т.д.

Необходимым условиям по внедрению цифровых технологий в банковский бизнес в нашей стране является привлечение специалистов, уверенно владеющих методами он-лайн продаж, анализа больших баз данных, голосовых взаимосвязей с клиентами и т.п.

Библиографический список

1. Цифровая трансформация российских банков. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2 (дата обращения: 25.09.2026).

2. Панов А. В., Зернова Л. Е. Трансформация банковского сектора при использовании искусственного интеллекта // Использование когнитивных технологий и сервисов в экономике, коммерции и маркетинге: Сборник научных трудов кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов. Москва: Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2026. С. 93-96. EDN RZGTIM. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=91490309 (дата обращения: 23.09.2026).

3. Леонтьева А. М., Каримова Э. Э. Тенденции применения искусственного интеллекта в деятельности банковских экосистем // Управление развитием: экономика, политика, право: Сборник научных статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Саратов, 23–24 апреля 2025 года. Саратов: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2025. С. 43-46. EDN SBQVTZ. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83174858 (дата обращения: 25.09.2026).

4. Скатов В. Д. Анализ и оптимизация бизнес-процесса управления проблемными активами коммерческого банка с использованием технологий искусственного интеллекта // Наука, общество, инновации: актуальные вопросы современных исследований: сборник статей X Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 января 2026 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2026. С. 77-81. EDN ZNCOVW. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=88881460 (дата обращения: 20.09.2026).

5. Матвеенко Д. А., Локтионова Ю. Н. Цифровая модель управления данными банка // Современная экономика в эпоху больших данных и цифровых технологий: Сборник статей I Национальной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей Российского государственного социального университета, приуроченной к празднованию Дня экономиста в России, Москва, 11 ноября 2025 года. Москва: ЗАО «Университетская книга», 2026. С. 133-137. EDN ZAXUUZ. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=89537800 (дата обращения 28.09.2026).

6. Агенство цифрового аудита SDI360 [Электронный ресурс]. URL: https://sdi360.ru/banks24 (дата обращения: 25.09.2026).

7. Меняйло Г. В., Белоцерковская Е. А. Будущее рубля в цифровую эпоху: цифровой рубль, криптовалюта и рублевый стейблкоин A7A5 // Современная экономика: проблемы и решения. 2026. № 1(193). С. 39-50. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2026/1/39-50. EDN TSGSMD.

8. Королева Д. А., Платунина Г. П. Влияние цифрового рубля на каналы цифрового марктинга коммерческих банков: сценарный анализ с применением ИИ- моделирования // Ежегодные февральские научные чтения: от студента к учёному: Материалы Всероссийской научной конференции преподавателей, магистрантов, аспирантов, молодых учёных и студентов ВУЗов, в рамках празднования Дня российской науки, Москва, 09 февраля 2026 года. Москва: Университетская книга, 2026. С. 180-183. EDN CTHMMN.

9. «Ъ»: крупные банки в России начали сокращать штат и поднимать зарплаты. [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/27230387 (дата обращения: 25.09.2026).

10. Стратегия цифровой трансформации банка в 2026 году. от экспериментов к архитектурной зрелости. [Электронный ресурс]. URL: https://plusworld.ru/articles/72291/ (дата обращения: 25.09.2026).