

# Анализ драйверов развития цифровизации в банковской сфере

## Analysis of the Drivers of Digitalization in the Banking Sector

DOI: 10.12737/2306-627X-2025-14-1-42-46

Получено: 18 декабря 2024 г. / Одобрено: 27 декабря 2024 г. / Опубликовано: 25 февраля 2025 г.

**Шишкин А.Н.**

Канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет  
им. Л.Н. Толстого»,  
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,  
e-mail: fshan@mail.ru

**Shishkin A.N.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,  
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,  
e-mail: fshan@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся развития банковской сферы РФ в условиях цифровизации. Проанализированы основные драйверы развития банковского сектора с использованием цифровых технологий и степень их влияния на формирование цифровой инфраструктуры. Рассмотрены факторы, влияющие на цифровую трансформацию банковского сектора. Проведен анализ данных, полученных в ходе исследования цифровой зрелости розничных банков на момент 2023 г. Сформулированы основные направления развития финансовых институтов на пути к самосовершенствованию в области внедрения и использования цифровых технологий в предоставлении различного рода финансовых услуг. Проанализированы тенденции, связанные с формированием бизнес-экосистем в банковской сфере. Сформулированы основные риски, с которыми может столкнуться финансовый институт при формировании цифровых бизнес-экосистем, позволяющих работать с клиентами в рамках единого цифрового окна.

**Ключевые слова:** финансовый институт, цифровизация, бизнес-экосистема, драйверы развития банковского сектора, искусственный интеллект.

**Abstract**

The article discusses issues related to the development of the banking sector of the Russian Federation in the context of digitalization. The main drivers of the development of the banking sector using digital technologies and the degree of their influence on the formation of digital infrastructure are analyzed. The factors influencing the digital transformation of the banking sector are considered. The analysis of the data obtained during the study of the digital maturity of retail banks at the time of 2023 is carried out. The main directions of development of financial institutions on the way to self-improvement in the field of introduction and use of digital technologies in the provision of various types of financial services are formulated. The trends related to the formation of business ecosystems in the banking sector are analyzed. The main risks that a financial institution may face when forming digital business ecosystems that allow working with clients within a single digital window are formulated.

**Keywords:** financial institution, digitalization, business ecosystem, drivers of banking sector development, artificial intelligence.

В настоящее время процесс цифровизации является неотъемлемой частью деятельности организаций, работающих в любой отрасли. Банковский сектор является наиболее привлекательным с точки зрения оптимизации цифровых продуктов.

Развитие инновационных цифровых технологий, обеспечивающих удаленное обслуживание клиентов, с каждым годом набирает обороты и привносит в данный сектор все новые способы оптимизации взаимодействия на основе формирования бизнес-экосистем, которые могут формироваться вокруг крупного финансового института. Создание единой цифровой платформы давно не является инновацией, но формирование отдельных элементов данных систем и оптимизация взаимодействия с потребителем требуют постоянного совершенствования. Развитие цифровых технологий при способах взаимодействия является трендом настоящего времени [7].

Любой финансовый институт для повышения своей конкурентоспособности в борьбе за потребителя обязан переходить на более эффективные способы взаимодействия с клиентами, используя цифровые технологии, и предоставляет клиентам широкий спектр услуг в рамках единого цифрового поля, или можно говорить о создании цифрового про-

странства, позволяющего расширять спектр услуг до бесконечности.

В данном случае ограничителем формирования такого взаимодействия могут служить различного рода ресурсы, в том числе касающиеся и развивающиеся инновационных технологий в области цифровизации. Одним из ключевых ресурсов с точки зрения использования инновационных технологий является человек, которому необходимо адаптироваться в новой цифровой среде, которая создается в рамках единого цифрового пространства финансового института [1].

Процесс цифровизации в банковском секторе начал формироваться на территории России еще с 1990-х гг. Некоторые банки стали разрабатывать сервисы удаленной работы с клиентом. Примером таких финансовых институтов является банк «Уралсиб». Основной задачей в области предоставления финансовых услуг в тот момент времени являлось персонифицированное и мгновенное обслуживание клиента. В дальнейшем система развития финансовых услуг шла рука об руку с развитием цифровых технологий. Как только совершались инновационные прорывы, касающиеся передачи информации, её обработки и оптимизации системы коммуникаций, банковский сектор достаточно активно реагировал

на появление таких технологий и активно начинал их применять.

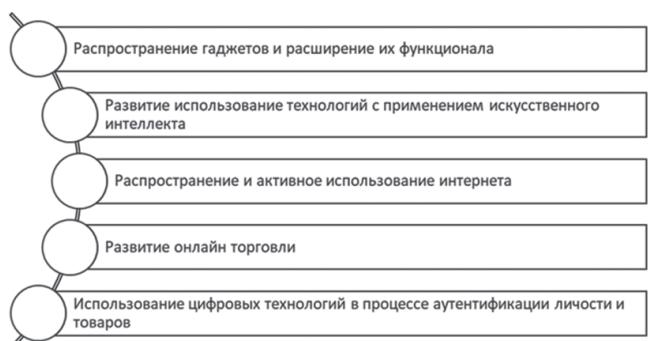
При этом можно отметить и развитие процесса обратного взаимодействия, когда уже банковский сектор, накопив определенные знания о потребителе и создав новые способы взаимодействия с клиентами, обращался к компаниям, работающим в сфере цифровых технологий для создания программных продуктов, позволяющих воплотить данные идеи в жизнь.

Таким образом, развитие банковского сектора формировало новый тренд в развитии программного обеспечения в области банковских услуг. Все эти процессы являлись катализаторами развития цифровых банковских систем и в конечном счете оказали положительной влияние как на формирование банковских цифровых экосистем, включающих только банковские продукты, так и на финансовые институты, которые давно зашли за рамки предоставления клиентам именно банковских продуктов [2].

Примерами таких финансовых институтов являются сразу несколько банков РФ; флагманом можно считать «Сбербанк», который постоянно расширяет спектр возможных услуг, предоставляемых клиентам как раз за счет сформированной бизнес-экосистемы.

Кроме того, что банки активно сотрудничают с компаниями — разработчиками ПО для банковской сферы, существует еще ряд факторов, которые оказывают непосредственное влияние на развитие цифровых технологий в банковском секторе (рис. 1) [10].

Несмотря на широту и количество факторов, которые являются в той или иной форме драйверами развития цифровых технологий в банковском секторе, одно из ключевых мест занимает применение искусственного интеллекта в формировании цифровых банковских продуктов и оптимизации коммуникационных каналов с потребителем.

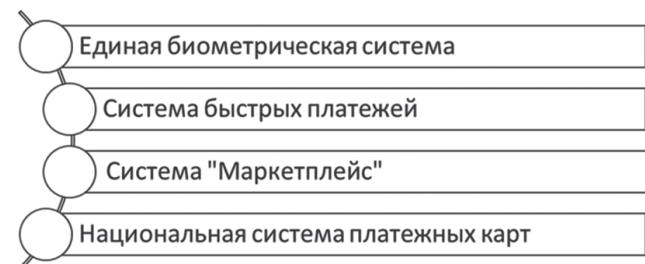


**Рис. 1.** Факторы, влияющие на развитие цифровых технологий в банковском секторе

С расширением возможностей в области предоставления банковских услуг и технологий, связанных с финансовыми коммуникациями, появилась

новая отрасль под названием «Финтех». В рамках данной отрасли разрабатываются инновационные продукты, связанные с оказанием финансовых услуг клиентам независимо от применяемого средства коммуникации, например, персональный компьютер, смартфон и т.д. Большинство программных продуктов, носящих инновационный характер в данной сфере, разрабатывается именно в формате мобильных приложений. Смартфоны являются в настоящее время универсальным инструментом коммуникации, позволяющим не только осуществлять голосовую связь, но и формировать систему финансового взаимодействия как между физическими лицами, так и с системой юридических лиц. Одним из таких приложений, например, является приложение «Мой налог». В данном приложении можно легко зарегистрироваться в качестве самозанятого и осуществлять оплату налогов.

Развитию цифровых технологий в банковской сфере активно способствует и Центральный банк России. Именно данный государственный финансовый институт определяет основные векторы внедрения цифровых технологий в банковский сектор и в целом оказывает влияние на формирование цифровой инфраструктуры в банковском секторе. Основные направления, в которых формируются цифровые финансовые продукты, отражены на рис. 2.

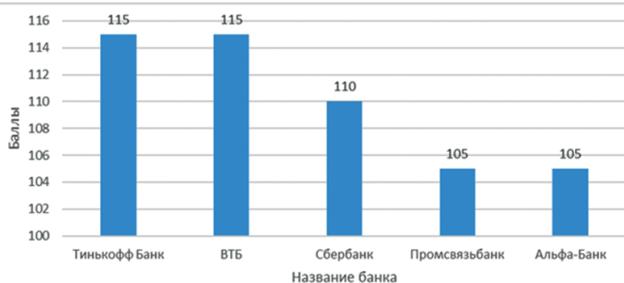


**Рис. 2.** Направления развития цифровизации банковской сферы

Представленные на рис. 2 направления развития цифровизации банковского сектора позволяют говорить о масштабном переходе на дистанционное взаимодействие с клиентами. В настоящее время при помощи системы быстрых платежей по номеру телефона можно легко и быстро осуществлять переводы денежных средств. При помощи системы «Маркетплас» можно осуществлять покупку финансовых и страховых продуктов. Через единую биометрическую систему физические лица могут получать любые банковские услуги на основе подтверждения своей личности биометрическими данными [8].

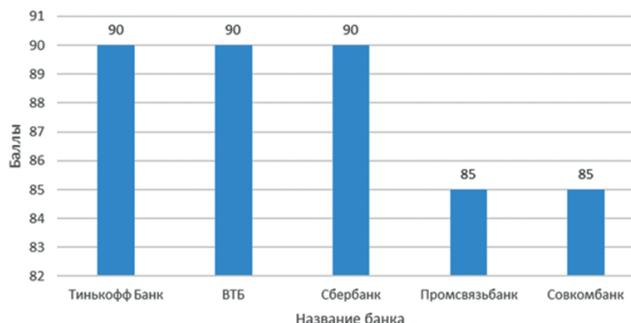
Далее проведем рейтинг цифровой зрелости банков по состоянию на 2023 г. Данные для анализа

были сформированы на основе проведенного исследования «Агентством цифрового аудита SDI 360». Основными критериями для проведения анализа являются представленность в Интернете, продвижение и коммуникации и онлайн-продажи. На рис. 3 показаны результаты рейтинга финансовых институтов, по представленности в Интернете [6].



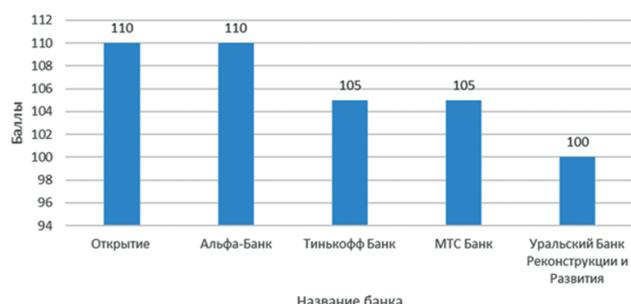
**Рис. 3.** Рейтинг банков РФ по критерию «Представленность в Интернете»

На рис. 4 представлены результаты рейтинга финансовых институтов по критерию «Продвижение и коммуникации».



**Рис. 4.** Рейтинг банков РФ по критерию «Продвижение и коммуникации»

На рис. 5 представлены результаты рейтинга финансовых институтов по критерию «Онлайн-продажи» [6].



**Рис. 5.** Рейтинг банков РФ по критерию «Онлайн-продажи»

Исходя из представленных на рис. 3–5 данных, можно отметить, что финансовые институты со-

гласно представленным критериям развиваются неравномерно. Если по первым двум критериям можно четко выделить лидеров в отрасли, то согласно данным, представленным по третьему критерию, состав лидеров резко меняется. Таким образом, можно отметить, что уровень цифровизации в банковском секторе растет неравномерно и не зависит фактически от места данных банков по размеру активов. Примером может служить Сбербанк, который по данному критерию занимает первое место на момент 2023 г., но по критериям, характеризующим уровень цифровизации, не занимает лидирующих позиций. Следовательно, возникает необходимость в формировании общих рекомендаций для развития уровня цифровизации в банковском секторе.

Разработка рекомендаций по развитию цифровизации деятельности финансовых институтов должна включать несколько пунктов.

1. *Цифровая стратегия и лидерство.* Первым шагом является разработка цифровой стратегии, которая определит приоритетные области для цифровизации в деятельности банка. Также важно определить лидеров, которые будут руководить процессом цифрового преобразования и обеспечивать его успешную реализацию.
2. *Инвестиции в технологии и инновации.* Организации необходимо активно инвестировать в современные технологии и инновации, такие как искусственный интеллект, аналитика данных, облачные вычисления и блокчейн. Это поможет банку оптимизировать процессы и повысить уровень безопасности. В стратегии развития на 2024–2026 гг. отмечено, что скорость обработки данных, а также применения сложных технологий, становится приоритетной.
3. *Развитие цифровых навыков сотрудников.* Важно обеспечить обучение и развитие сотрудников в области цифровых технологий. Банк может проводить тренинги, воркшопы и курсы, чтобы повысить цифровую грамотность своих сотрудников и обеспечить успешную реализацию цифровых проектов.
4. *Партнерство с технологическими компаниями и стартапами.* Сотрудничество с внешними технологическими компаниями и стартапами может быть полезным для финансовых институтов. Это позволит получить доступ к новым идеям и решениям, а также ускорить внедрение инноваций и цифровых технологий.
5. *Улучшение клиентского опыта.* Цифровизация должна быть направлена на улучшение клиентского опыта. Финансовый институт может разработать инновационные цифровые услуги, такие

как чат-боты, в популярных мессенджерах, персонализированные рекомендации и т.д.

При разработке рекомендаций по цифровизации деятельности финансовых институтов важно учитывать и оценивать возможные риски. На рис. 6 представлены основные [4].



**Рис. 6.** Основные риски, с которыми могут столкнуться финансовые институты при реализации стратегии цифрового развития

Согласно информации, представленной на рис. 6, к основной группе рисков можно отнести те риски, которые связаны с информационной безопасностью. Утечка данных и использование их в корыстных целях может стать основным барьером к дальнейшему использованию приложений и программных продуктов, направленных на оптимизацию оказания не только финансовых, но и других видов услуг, которые возможно получать потребителю через единое цифровое окно. Технические риски также играют очень большую роль, так как в современных условиях быстрота операций и скорость передачи информации являются одними из приоритетных конкурентных преимуществ. Следовательно, приостановка деятельности или невозможность выполнения каких-либо операций в реальном времени не позволит компаниям конкурировать на рынке цифровых финансовых услуг. Можно отметить, что инновационные цифровые продукты, ко-

торые предоставляет клиентам тот или иной финансовый институт, могут вызвать отрицательную реакцию потребителей. Поэтому возникает необходимость максимально упрощать интерфейсы таких программных продуктов для того, что клиенты быстро адаптировались к изменениям, и выполнение определенных операций для них было интуитивно понятным при использовании данных приложений.

Далее финансовые институты могут столкнуться с проблемой финансирования крупных проектов, связанных с формированием цифровой инфраструктуры в рамках предоставления финансовых услуг. Изменения, связанные с объемами финансирования таких проектов, сильно связаны с политической ситуацией и возможностью ограничений со стороны недружественных государств, выраженных в виде санкций. Ну и, наконец, с точки зрения права возникнут риски, связанные с разработкой новых законов по использованию различных цифровых продуктов и в целом функционирования цифровой инфраструктуры. Учет данных рисков должен стать необходимостью в деятельности любого финансового института при реализации амбициозных проектов, касающихся цифровизации банковских услуг.

Согласно поведенному исследованию можно отметить, что основным драйвером в развитии цифровизации в банковском секторе является внедрение искусственного интеллекта в систему оказания различного рода услуг в пользовании банковскими продуктами. Еще одним драйвером в развитии степени цифровизации банковского сектора является формирование на основе крупных финансовых институтов цифровых бизнес-экосистем по работе с клиентами в различных направлениях — от предоставления финансовых услуг до организации доставки и ритейла. Следовательно, перспективы, связанные с развитием цифровизации в банковской сфере, будут основаны, прежде всего, на их базовой финансовой устойчивости и уровне активов, так как проекты, связанные с развитием данного направления деятельности, являются очень финансовоемкими.

## Литература

1. Алиев И.М. Экономика труда: учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 478 с.
2. Беляева Е.С. Тенденции развития цифровой экономики Российской Федерации [Текст] / Е.С. Беляева, Н.М. Костюк // Стратегия формирования экосистемы цифровой Экономики: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Курск, 20 марта 2020 года. — Курск: Изд-во Юго-Западного гос. ун-та, 2020. — С. 15–20 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_43136124\\_14885842.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43136124_14885842.pdf)
3. Ваганова О.В. Развитие рынка финансовых технологий: зарубежный опыт и отечественная практика [Текст] / О.В. Ваганова, Л.А. Коньшина // Научный результат. Экономические исследования. — 2020. — Т. 7. — № 1. — С. 80–88. — DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-1-0-9
4. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 160 с.
5. Кистанов В.В. Региональная экономика России [Текст]: учебник / В.В. Кистанов, Н.В. Копылов. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 584 с.
6. Рендак А.В. Экономическая безопасность российского общества в контексте глобальных и национальных угроз

- [Текст]: дис. ... канд. филос. наук: 09.00.11 / Юж. федер. ун-т / А.В. Рендак. — Новочеркасск, 2018. — 177 с.
7. Смирнова Л.Я. Современные проблемы экономической безопасности и пути их преодоления [Текст] / Л.Я. Смирнова // Образование. Наука. Научные кадры. — 2021. — № 1. — С. 122–123.
  8. Тампей Т.В. Перспективы развития цифровой экономики РФ [Текст] / Т.В. Тампей // Актуальные аспекты политической конфликтологии: цифровизация, виртуализация: Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов и практиков, Пенза, 18 декабря 2020 года. — Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2021. — С. 259–260.
  9. Кумышева М.К. К вопросу о киберпреступности в России и мире [Текст] / М.К. Кумышева, Л.А. Геляхова // Проблемы в российском законодательстве. — 2018. — № 4. — С. 383–385.
  10. Черкасова А.М. Инновационные технологии в банковском секторе в условиях цифровизации [Текст] / А.М. Черкасова // Качество в производственных и социально-экономических системах: сборник научных статей 10-й Международной научно-технической конференции, Курск, 15 апреля 2022 года. — Курск: Изд-во Юго-Западного гос. ун-та, 2022. — С. 426–429 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48362110\\_57213418.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48362110_57213418.pdf)

## References

- URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_43136124\\_14885842.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43136124_14885842.pdf)
3. Vaganova O.V., Kon'shina L.A. Razvitiye rynka finansovykh tekhnologij: zarubezhnyj opyt i otechestvennaya praktika / O.V. Vaganova, L.A. Kon'shina // Nauchnyj rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya. 2020, v. 7, no. 1, pp. 80–88. DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-1-0-9
  4. Kibanov A.Ya. Ekonomika i sotsiologiya truda: Uchebnik / A.Ya. Kibanov, I.A. Batkaeva, L.V. Ivanovskaya. M.: INFRA-M, 2018. 160 c.
  5. Kistanov V.V. Regional'naya ekonomika Rossii: Uchebnik / V.V. Kistanov, N.V. Kopylov. M.: Finansy i statistika, 2018. 584 s.
  6. Rendak A.V. Ekonomicheskaya bezopasnost' rossijskogo obshchestva v kontekste global'nyh i natsional'nyh ugroz: dis. ... kand. filos. nauk: 09.00.11 / Yuzh. feder. un-t. Novocherkassk, 2018. 177 p.
  7. Smirnova L.Ya. Sovremennye problemy ekonomiceskoy bezopasnosti i puti ikh preodoleniya // Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry. 2021, no. 1, pp. 122–123.
  8. Tampej T.V. Perspektivy razvitiya tsifrovoj ekonomiki RF // Aktual'nye aspekty politicheskoy konfliktologii: tsifrovizatsiya, virtualizatsiya: Sbornik nauchnyh statej po materialam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii prepodavatelej, aspirantov, studentov i praktikov, Penza, 18 dekabrya 2020 goda. Penza: Penzenskij gosudarstvennyj universitet, 2021, pp. 259–260.
  9. Kumysheva M.K. K voprosu o kiberprestupnosti v Rossii i mire / M.K. Kumysheva, L.A. Gelyahova // Probely v rossiskom zakonodatel'stve. 2018, no. 4, pp. 383–385.
  10. Cherkasova A.M. Innovatsionnye tekhnologii v bankovskom sektore v usloviyakh tsifrovizatsii // Kachestvo v proizvodstvennykh i sotsial'no-ekonomiceskikh sistemakh: sbornik nauchnykh statej 10-ja Mezhdunarodnoj nauchno-tehnicheskoy konferentsii, Kursk, 15 aprelya 2022 goda. Kursk: Yugo-Zapadnyj gosudarstvennyj universitet, 2022, pp. 426–429 [Elektronnyj resurs]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48362110\\_57213418.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48362110_57213418.pdf)