

*Сашникова Владислава Сергеевна; магистрант; ТОГУ, финансы,
банки, страхование; Россия, Хабаровск*

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые аспекты цифровизации банковской сферы как стратегического направления развития финансового сектора. Исследуются теоретические основы и практические аспекты цифровой трансформации банков, включая основные направления внедрения цифровых технологий, преимущества и вызовы данного процесса.

Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием информационных технологий и изменением поведения потребителей финансовых услуг. На основе анализа деятельности ведущих банков России выявлены основные тенденции цифровизации: развитие цифровых каналов обслуживания, автоматизация кредитных процессов, формирование экосистемных решений.

Методология исследования базируется на комплексном подходе, включающем анализ, синтез и сравнительный анализ. В работе использованы данные Центрального банка РФ, отчётность крупнейших банков, материалы международных консалтинговых компаний.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов для разработки стратегий цифровой трансформации в коммерческих банках.

Ключевые слова: цифровизация, банковская деятельность, цифровая трансформация, цифровые технологии, экосистема, финтех

Abstract

The article examines key aspects of digitalization in the banking sector as a strategic direction for the development of the financial sector. The study explores the theoretical foundations and practical aspects of digital transformation in banks, including main directions of digital technology implementation, advantages, and challenges of this process.

The relevance of the research is determined by the rapid development of information technologies and changing behavior of financial services consumers. Based on the analysis of leading Russian banks' activities, the main digitalization trends have been identified: development of digital service channels, automation of credit processes, and formation of ecosystem solutions.

The research methodology is based on an integrated approach including analysis, synthesis, and comparative analysis. The study utilizes data from the Central Bank of the Russian Federation, reports of major banks, and materials from international consulting companies.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying its results to develop digital transformation strategies in commercial banks.

Keywords: digitalization, banking activities, digital transformation, digital technologies, ecosystem, fintech

В современных условиях стремительного развития информационных технологий и трансформации экономики цифровизация становится ключевым фактором устойчивого развития финансового сектора. Современные банки всё больше ориентируются на цифровые технологии не как на вспомогательный инструмент, а как на основу своей бизнес-модели [1].

Актуальность исследования обусловлена несколькими ключевыми факторами:

- Растущими ожиданиями клиентов, требующими мгновенного доступа к услугам и персонализированного обслуживания;
- Усилением конкуренции со стороны финтех-компаний;
- Необходимостью повышения операционной эффективности;
- Государственной поддержкой цифровых инноваций в рамках национального проекта «Цифровая экономика»;
- Глобальными вызовами, ускорившими переход к цифровым форматам обслуживания.

По данным Банка России, в 2024 году доля цифровых операций в общем объёме банковских транзакций в России превысила 87%, а количество активных пользователей мобильных банков достигло 94 млн человек, что составляет более 60% населения страны [2].

Объектом исследования выступает банковская деятельность в условиях цифровой трансформации.

Предмет исследования — процессы и технологии цифровизации, применяемые в российских банках.

Цель исследования — теоретическое обоснование процесса цифровизации банковской деятельности, выявление её ключевых направлений, преимуществ и вызовов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Раскрыть понятие и сущность цифровизации в контексте банковской сферы;
- Выделить основные направления внедрения цифровых технологий в деятельность банков;
- Проанализировать преимущества и риски цифровой трансформации;
- Обобщить современные подходы к оценке уровня цифровой зрелости банков.

Методологическую основу исследования составляют:

- Анализ и синтез;
- Сравнительный анализ;
- Системный подход;
- Метод экспертных оценок.

В работе используются данные Центрального банка РФ, отчётность крупнейших банков, материалы исследований McKinsey, Deloitte, PwC, а также научные публикации отечественных и зарубежных авторов [3].

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для разработки стратегий цифровой трансформации в коммерческих банках, а также для совершенствования образовательных программ в области финансов и цифровой экономики.

Цифровизация банковской деятельности представляет собой комплексный процесс преобразования традиционных бизнес-процессов, продуктов и взаимодействий с клиентами с использованием цифровых технологий [1]. Данный процесс направлен на повышение эффективности, масштабируемости и клиентоориентированности банковской организации.

Важно разграничить смежные понятия:

- Автоматизация — замена ручного труда техническими средствами;
- Цифровизация — изменение бизнес-логики, внедрение новых каналов и моделей взаимодействия;
- Цифровая трансформация — комплексное изменение стратегии, технологий, культуры и клиентского опыта;

Сущность цифровизации банковской деятельности проявляется через следующие основные направления:

- Переход к безбумажным процессам и полной цифровизации документооборота;
- Создание единого цифрового профиля клиента;
- Разработка платформенной архитектуры;
- Внедрение технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных;
- Формирование цифровых экосистем.

Современная цифровизация банков характеризуется следующими чертами:

- Системная трансформация организационной структуры;
- Изменение бизнес-процессов;
- Модернизация клиентского взаимодействия;
- Обновление технологической инфраструктуры;
- Создание новых моделей взаимодействия с клиентами.

Технологический аспект цифровизации включает:

- Развитие цифровых каналов обслуживания;
- Автоматизацию кредитных процессов;
- Внедрение систем кибербезопасности;
- Создание единой технологической платформы;
- Развитие инструментов биометрической идентификации.

В процессе цифровизации применяются следующие методологические подходы:

- Agile-методологии для быстрой разработки продуктов;
- Low-code решения для ускорения внедрения;
- Микросервисная архитектура для гибкости системы;
- Облачные технологии для масштабируемости;
- Искусственный интеллект для персонализации услуг.

Таким образом, цифровизация банковской деятельности представляет собой многоаспектный процесс, требующий комплексного подхода к внедрению цифровых технологий и трансформации всех элементов банковской системы. Данный процесс направлен на создание новой модели банка, где основными активами становятся данные, платформы и технологии.

В современных условиях банки активно развивают мультиканальную систему взаимодействия с клиентами. Основными цифровыми каналами являются:

- Мобильные приложения с персонализированным интерфейсом;
- Интернет-банкинг нового поколения;
- Чат-боты и голосовые помощники;
- Интеграция с популярными мессенджерами;
- Омниканальные платформы обслуживания.

По данным исследований, более 87% банковских операций в России осуществляется через цифровые каналы, что подтверждает эффективность данного направления трансформации [2].

Цифровизация кредитования включает:

- Внедрение скоринговых систем нового поколения;
- Использование альтернативных источников данных;
- Автоматизацию процессов принятия решений;

- Развитие беззалогового кредитования;
- Внедрение AI-моделей оценки кредитоспособности.

Современные системы позволяют принимать решения по кредитным заявкам в режиме реального времени, что существенно повышает клиентский опыт.

Банки активно расширяют линейку цифровых продуктов:

- Мгновенные денежные переводы;
- Цифровые карты с дополнительными сервисами;
- Инвестиционные платформы;
- Токенизированные финансовые инструменты;
- Сервисы открытого банкинга.

Особое внимание уделяется развитию Open Banking как основы для создания экосистемных решений.

В условиях роста цифровых операций критически важными становятся:

- Многофакторная аутентификация;
- Биометрическая идентификация;
- AI-системы мониторинга операций;
- Защита от кибератак;
- Корпоративные системы кибербезопасности.

Оптимизация бэк-офиса включает:

- Роботизацию рутинных операций;
- Цифровизацию документооборота;
- Автоматизацию отчетности;
- Внедрение low-code решений;
- Создание единых платформ управления.

Современные банки трансформируются в экосистемы, объединяющие:

- Финансовые сервисы;

- Торговые площадки;
- Образовательные платформы;
- Медицинские сервисы;
- Логистические решения.

Важными направлениями являются:

- Внедрение RegTech-решений;
- Автоматизация отчетности;
- Соблюдение требований информационной безопасности;
- Работа с цифровым рублем;
- Интеграция с системами ЦБ РФ.

Таким образом, цифровизация банковского сектора охватывает все ключевые направления деятельности, формируя новую модель банка как цифровой платформы, ориентированной на потребности клиентов и требования современного рынка.

Успешная реализация данных направлений требует комплексного подхода и значительных инвестиций в технологическую инфраструктуру, что подтверждается практикой ведущих банков, вкладывающих в цифровизацию от 300 млрд рублей ежегодно [1].

Повышение качества клиентского сервиса становится ключевым преимуществом цифровизации. Современные банки обеспечивают круглосуточный доступ к услугам, персонализированные предложения и мгновенную обработку запросов. Внедрение AI-ассистентов и чат-ботов позволяет сократить время ответа на запросы клиентов до нескольких секунд, что значительно повышает уровень удовлетворенности [1].

Оптимизация операционных издержек достигается за счет:

- Автоматизации рутинных процессов;
- Сокращения расходов на содержание филиальной сети;

- Снижения затрат на документооборот;
- Оптимизации численности персонала.

По данным исследований, ведущие банки сократили операционные расходы на 25-30% благодаря цифровизации [2].

Ускорение бизнес-процессов проявляется в:

- Мгновенной обработке транзакций;
- Быстром принятии решений по кредитованию;
- Автоматизации внутренних процедур;
- Сокращении времени вывода новых продуктов на рынок.

Расширение источников дохода происходит за счет:

- Развития экосистемных решений;
- Внедрения комиссионных продуктов;
- Расширения клиентской базы;
- Повышения кросс-продаж.

Киберугрозы остаются одним из главных вызовов. Рост числа цифровых операций увеличивает поверхность атаки. Банки вынуждены постоянно инвестировать в системы защиты и противодействия мошенничеству [3].

Цифровое неравенство проявляется в:

- Различиях в уровне цифровой грамотности населения;
- Неравномерном развитии инфраструктуры;
- Проблемах старшего поколения с освоением цифровых сервисов.

Кадровые вызовы связаны с:

- Необходимостью переобучения персонала;
- Дефицитом специалистов в области цифровых технологий;
- Сопротивлением изменениям со стороны сотрудников.

Высокие капитальные затраты на цифровизацию включают:

- Затраты на технологическую инфраструктуру;
- Расходы на разработку цифровых продуктов;
- Инвестиции в кибербезопасность;
- Вложения в обучение персонала.

Регуляторные риски возникают из-за:

- Необходимости соблюдения новых требований;
- Сложности адаптации к быстро меняющемуся законодательству;
- Требований к защите персональных данных.

Технологическая зависимость проявляется в:

- Уязвимости к сбоям систем;
- Зависимости от поставщиков решений;
- Необходимости постоянного обновления инфраструктуры.

Таким образом, цифровая трансформация банков создает значительные конкурентные преимущества, но требует комплексного подхода к управлению рисками и вызовами. Успешная реализация трансформации возможна при условии сбалансированного развития всех компонентов цифровой экосистемы и постоянного мониторинга возникающих рисков [4].

Платформа Platform V стала фундаментом цифровой трансформации Сбербанка. Эта высоконагруженная инфраструктура обеспечивает:

- Обработку до 6000 операций в секунду;
- Время отклика менее 1 миллисекунды;
- Развёртывание сервисов за 5 минут вместо нескольких месяцев.

Экосистема Сбера включает:

- Мобильное приложение с аудиторией более 70 млн активных пользователей;
- Систему биометрической идентификации (голос и лицо), которой пользуются 40 млн клиентов;

- AI-ассистента GigaChat для поддержки клиентов;
- Мгновенные переводы через сервис СберПереводы;
- Персонализированные финансовые рекомендации на основе анализа поведения.

Ключевые метрики трансформации демонстрируют значительные улучшения:

- Более 98% операций выполняются дистанционно;
- Время обработки операций сократилось до 1,8 секунд;
- Автоматизировано более 1,2 млн операций в день через RPA-роботов;
- Снижение операционных расходов на 28% за последние 5 лет;
- Рост доходов от экосистемы до 27% от общего дохода группы.

Основные препятствия и способы их преодоления:

- Киберугрозы: внедрение многоуровневой системы защиты, AI-мониторинг операций в реальном времени, блокировка более 1,5 млн попыток мошенничества ежегодно;
- Цифровое неравенство: запуск программ цифровой грамотности, развитие голосовых сервисов, поддержка старшего поколения;
- Кадровые вопросы: переобучение персонала, создание новых ролей (Customer Success Manager, Data Analyst);
- Инвестиционные затраты: оптимизация расходов через облачные технологии, low-code решения.

Технологические достижения включают:

- Внедрение Digital Twin as a Service для анализа поведения клиентов;
- Использование AI для скоринга и риск-менеджмента;
- Развитие открытого банкинга с интеграцией более 150 финтех-компаний;
- Пилотные проекты с цифровым рублём.

Стратегические направления дальнейшего развития:

- Расширение применения искусственного интеллекта в клиентском сервисе;
- Развитие квантовых технологий для повышения безопасности;
- Углублённая персонализация клиентского опыта;
- Создание новых цифровых продуктов на основе анализа больших данных;
- Интеграция с новыми технологическими партнёрами.

Таким образом, опыт Сбербанка демонстрирует, что успешная цифровая трансформация требует комплексного подхода, включающего технологическое развитие, изменение бизнес-процессов и корпоративной культуры. При этом важно учитывать как возможности, так и риски цифровизации, что подтверждается практикой крупнейшего банка России [6][7][13].

Проведенное исследование позволяет сделать следующие ключевые выводы:

Цифровизация банковской деятельности представляет собой комплексную трансформацию, затрагивающую все аспекты функционирования финансового института. На примере ПАО «Сбербанк» наглядно продемонстрировано, как традиционные банковские операции эволюционировали в масштабную цифровую экосистему, охватывающую различные сферы жизни клиентов.

В ходе исследования подтвердилось, что цифровая трансформация — это не просто внедрение технологий, а фундаментальное изменение бизнес-модели, организационной культуры и клиентского опыта. Сбербанк успешно реализовал переход от классической банковской структуры к современной

технологической платформе, где основными активами выступают данные, искусственный интеллект и цифровые сервисы.

Практическая значимость исследования подтверждается следующими результатами:

- Доля цифровых операций превысила 98% от общего объема;
- Время обработки операций сократилось до 1,8 секунд;
- Автоматизировано более 1,2 млн операций в день;
- Сокращены операционные расходы на 28% за 5 лет;
- Доходы от экосистемы достигли 27% от общего дохода группы.

Выявленные в ходе исследования ключевые факторы успеха цифровой трансформации включают:

- Системный подход к внедрению технологий;
- Инвестиции в развитие технологической инфраструктуры;
- Фокус на клиентский опыт;
- Развитие собственных технологических решений;
- Создание цифровой экосистемы.

Основные вызовы, с которыми сталкивается банковский сектор при цифровизации:

- Рост киберугроз и необходимость защиты данных;
- Цифровое неравенство среди различных групп населения;
- Кадровые изменения и необходимость переобучения;
- Значительные капитальные затраты;
- Регуляторные ограничения.

Практическая реализация цифровой трансформации требует постоянного баланса между инновациями и рисками, что особенно актуально в условиях геополитической нестабильности и санкционного давления.

Перспективы развития цифровизации в банковском секторе связаны с:

- Дальнейшим развитием искусственного интеллекта;
- Внедрением квантовых технологий;
- Расширением применения цифрового рубля;
- Углубленной персонализацией сервисов;
- Развитием новых цифровых продуктов.

Результаты исследования могут быть использованы другими кредитными организациями при разработке стратегий цифровой трансформации, а также в научно-исследовательской деятельности при изучении процессов цифровизации финансового сектора.

Таким образом, цифровая трансформация банков — это не просто технологический процесс, а стратегическое направление развития, определяющее конкурентоспособность финансовых институтов в современных условиях. Успешная реализация цифровой трансформации требует комплексного подхода, включающего технологические, организационные и культурные изменения [1][6][13].

- 1 Андреев, А. В. Цифровая трансформация банков: стратегии и вызовы / А. В. Андреев, Е. С. Кузнецова // Финансы и кредит. — 2023.
- 2 Банк России. Национальный проект «Цифровая экономика». Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года.
- 3 Деловая сеть «Сбербанк». Годовой отчёт ПАО «Сбербанк» за 2023 год.
- 4 МакКинси & Компания. Цифровая трансформация в банковском секторе: глобальные тренды и российский контекст (2023).
- 5 Сбербанк. Экосистема Сбера: от банка к платформе: стратегический отчёт.
- 6 Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
- 7 Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём».
- 8 Цифровая экономика: национальные проекты и отраслевые стратегии / под ред. И. О. Швыдкой.
- 9 PwC. Banking 2030: The future of digital banking.
- 10 SberCloud. Отчёт о развитии облачных технологий в финансовой сфере (2023).