



Научная статья
УДК 336.719
EDN TMMLRT

Цифровая трансформация банковской сферы на стратегическом уровне

Георгий Андреевич Кузнецов

Университет «Синергия», Москва, Россия,
gkuznetsov106@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-5260-450X>

Аннотация

Введение

Цифровая трансформация представляет собой фундаментальное изменение подхода к организации банковского бизнеса, обслуживанию клиентов и управлению рисками. В связи с этим цифровая трансформация приводит, как положительным, так и к отрицательным последствиям. Разграничение этих последствий необходимо для формирования эффективных стратегий цифровизации банковских бизнес-процессов, а также стратегий управления рисками. Первым шагом к формированию данных стратегий является выявление тенденций цифровой трансформации банковской сферы на стратегическом уровне. Таким образом, актуальность данной темы обусловлена необходимостью формирования новых стратегий цифровизации для банковского бизнеса.

Цель

Выявление положительных тенденций цифровой трансформации банковской сферы на стратегическом уровне и значимых угроз, возникающий при увеличении уровня цифровизации банковских бизнес-процессов.

Методы

При проведении исследования были использованы следующие методы: статистические методы, компаративный анализ, опрос, бенчмаркинг, метод анализа иерархий Саати.

Результаты

Разработана общая стратегия цифровизации банковских бизнес-процессов.

Выводы

Автор делает вывод, что на сегодняшний день оптимальной стратегией управления рисками, возникающими в процессе цифровизации банковских процессов, является переход на облачные технологии.

Ключевые слова: банк, цифровизация банковских бизнес-процессов, цифровая трансформация банковской сферы, стратегии цифровизации, стратегии управления рисками

Благодарности. Автор выражает особую благодарность своему научному руководителю канд. экон. наук, доценту, заместителю директора факультета информационных технологий, доценту кафедры информационного менеджмента им. проф. В. В. Дика Университета «Синергия» Анисимову Александру Юрьевичу за помощь в подготовке статьи.

Для цитирования: Кузнецов Г. А. Цифровая трансформация банковской сферы на стратегическом уровне // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 3. С. 301–313. EDN TMMLRT

Digital transformation of the banking sector at the strategic level

Georgy A. Kuznetsov

Synergy University, Moscow, Russia, gkuznetsov106@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-5260-450X>

Abstract

Introduction. Digital transformation is a fundamental change in the approach to organizing the banking business, customer service and risk management. In this regard, digital transformation leads to both positive and negative consequences. Distinguishing between these consequences is necessary for the formation of effective strategies for the digitalization of banking business processes, as well as risk management strategies. The first step towards the formation of these strategies is to identify trends in the digital transformation of the banking sector at the strategic level. Thus, the relevance of this topic is due to the need to form new digitalization strategies for the banking business.

Purpose. To identify positive trends in the digital transformation of the banking sector at the strategic level and significant threats arising from an increase in the level of digitalization of banking business processes.

Methods. The following methods were used in the study: statistical methods, comparative analysis, survey, benchmarking, Saaty hierarchy analysis method.

Results. A general strategy for the digitalization of banking business processes has been developed.

Conclusions. The author concludes that today the optimal strategy for managing risks arising in the process of digitalization of banking processes is the transition to cloud technologies.

Keywords: bank, digitalization of banking business processes, digital transformation of the banking sector, digitalization strategies, risk management strategies

Acknowledgements: The author expresses special gratitude to Alexander Anisimov, PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Director of the Faculty of Information Technology, Associate Professor of the Department of Information Management named after Professor V. V. Dick at Synergy University, for his help in preparing the article.

For citation: Kuznetsov G. A. Digital transformation of the banking sector at the strategic level. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(3):301–313. EDN TMMLRT

Введение

Современное состояние российской банковской сферы отражает перманентную потребность в цифровой трансформации на всех уровнях, в том числе, на стратегическом. Причиной, вызывающей необходимость постоянной трансформации банковской сферы, является высокий уровень конкуренции в данной экономической области и широкие возможности цифровизации банковских бизнес-процессов. Внешняя среда банковских организаций отличается высокой динамичностью и сложностью, поэтому особенно важно использовать любые возможности поддержания бизнес-процессов банка на конкурентном уровне.

Цифровизация предоставляет широкие возможности в повышении эффективности банковских бизнес-процессов, что позволяет обеспечить устойчивое развитие банковских организаций в стратегической перспективе. На сегодняшний день банковская отрасль России переживает значительный подъем.

По состоянию на май 2025 г. банковский сектор России демонстрирует высокую рентабельность и прибыль¹. Ликвидные активы и капитал банков растут, достаточность капитала восстановилась до средних исторических значений: около 13%². Подобные тенденции способствуют

¹ О развитии банковского сектора Российской Федерации в мае 2025. Информационно-аналитический материал [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2025. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55996/razv_bs_25_05.pdf (дата обращения: 16.07.2025).

² Там же.

привлечению инвестиций в банковский сектор, что, в свою очередь, дает возможность усиливать стратегии цифровизации, которые применяют российские банки. Поддержание такого подъема в долгосрочной перспективе требует выявления положительных тенденций в цифровой трансформации банковской сферы на стратегическом уровне, что обуславливает актуальность тем исследования, связанных с формированием новых стратегий цифровизации для банковского бизнеса.

Целью исследования является выявление положительных тенденций цифровой трансформации банковской сферы на стратегическом уровне и значимых угроз, возникающий при увеличении уровня цифровизации банковских бизнес-процессов. Задачами исследования являются: дать общую характеристику текущему состоянию российской банковской отрасли; выявить положительные тенденции цифровой трансформации банковской отрасли; проанализировать угрозы, возникающий при увеличении уровня цифровизации банковских бизнес-процессов; разработать предложена по выбору наиболее эффективных стратегий управления рисками цифровой трансформации российской банковской сферы.

Методы исследования

Статистические методы использованы для отражения структуры российского банковского сектора на конец 2024 года, а также структуры источников финансовой информации для современных банков. Кроме того, были найдены доли распределения использования технологии блокчейн по отраслям экономики. Компаративный анализ был применен для систематизации основных направлений использования больших данных в финансовой сфере и выделения наиболее значимых эффектов от автоматизации учетных процессов в банковской сфере.

С целью выявления значимых угроз, возникающих в результате цифровизации банковских бизнес-процессов, был проведен опрос среди представителей российских банков. Были опрошены представители 35 банков, что составляет 10% от действующих кредитных организаций России. Опрос был проведен через электронную почту. Бенчмаркинг был применен для выделения успешных стратегий управления рисками цифровизации банковских бизнес-процессов. Метод анализа иерархий Саати [1], который предполагает выбор стратегической альтернативы по критериям с помощью формулы (1):

$$P(x) = \sum_{i=1}^n vi' * bi(x), \quad (1)$$

где $P(x)$ – общая полезность оцениваемой стратегии x ;

vi' – вес критерия i ;

$bi(x)$ – полезность оцениваемой стратегии x по критерию i ;

i – количество критериев изменяется от 1 до n .

Результаты

Тема цифровой трансформации банковской сферы в значительной степени представлена в отечественных источниках. Особого внимания заслуживает исследование Болониной С. Е. и Орловой А. А. [2]. В данной работе рассматриваются текущие тенденции цифровизации в банковской сфере, регулирование предоставления цифровых банковских услуг, проблемы и ограничения развития цифровых услуг. Авторы предлагают меры по снижению основных рисков, связанных с внедрением инновационных технологий в банковскую деятельность.

При этом большей части работ в данной тематике так или иначе затрагиваются вопросы экономической безопасности банков в условиях роста цифровых рисков [3–5]. В данном направлении можно выделить следующих авторов: В. А. Бывшев, А. И. Жерлицина, Д. Е. Киреева, И. В. Ларионова, Е. И. Мешкова, Платонова Ю. Ю., Погодина Е. А., Терновская Е. П. Обобщая исследования данных авторов, можно сделать вывод, что упор делается на изучение взаимосвязи между цифровыми рисками и экономической безопасностью банка. Авторы дают предложения по выработке рычагов воздействия на экономические интересы банка и их продвижение, включая минимизацию рисков и максимизацию доходов банка. В частности, некоторые авторы [3–4] предлагают авторские методики оценки и минимизации цифровых рисков банков. Однако вопросы

выбора эффективных стратегий управления рисками, возникающими в процессе цифровизации банковских процессов раскрыты недостаточно полно.

Многие авторы исследуют проблемы устойчивости банковской системы в условиях цифровизации [1; 6]. В этом направлении можно выделить работы: А. А. Василькиной, И. О. Ивановой, О. С. Мирошниченко, Н. Н. Семеновой. Можно сделать вывод, что объединяющими идеями в данных работах являются исследования основных проблем регулирования и надзора в цифровой банковской системе России. Авторы делают акцент на выявление законодательных пробелов, трудностей в контроле за новыми финансовыми технологиями, а также на вопросы информационной безопасности. Отдельное внимание уделяется роли Центрального банка РФ в адаптации к цифровой среде надзорной практики, связанной с безопасностью обработки данных [1].

Таким образом, несмотря на значительный интерес к теме цифровой трансформации банковской сферы многие вопросы, связанные с выявление положительных тенденций и наиболее значимых угроз (рисков) цифровой трансформации банковской сферы, а также стратегий управления ими раскрыты недостаточно полно для формирования эффективных стратегий цифровизации банковских бизнес-процессов.

Проблема цифровизации бизнес-процессов банка на стратегическом уровне решается через комплексный подход, который включает разработку стратегии, создание необходимой ИТ-инфраструктуры, обучение персонала и обеспечение кибербезопасности. Поэтому главной целью цифровизации бизнес-процессов банка является оптимизация банковских процессов, для улучшения обслуживания клиентов и с одновременным повышением эффективности работы сотрудников за счёт внедрения цифровых технологий. Достижение данной цели должен предшествовать анализ тенденций развития цифровых технологий, применимых для банковской сферы. По данным Центрального банка России на начало 2025 года в РФ действуют 352 банков¹. При этом структура российского банковского сектора приравнена следующим пропорциями (рис. 1).

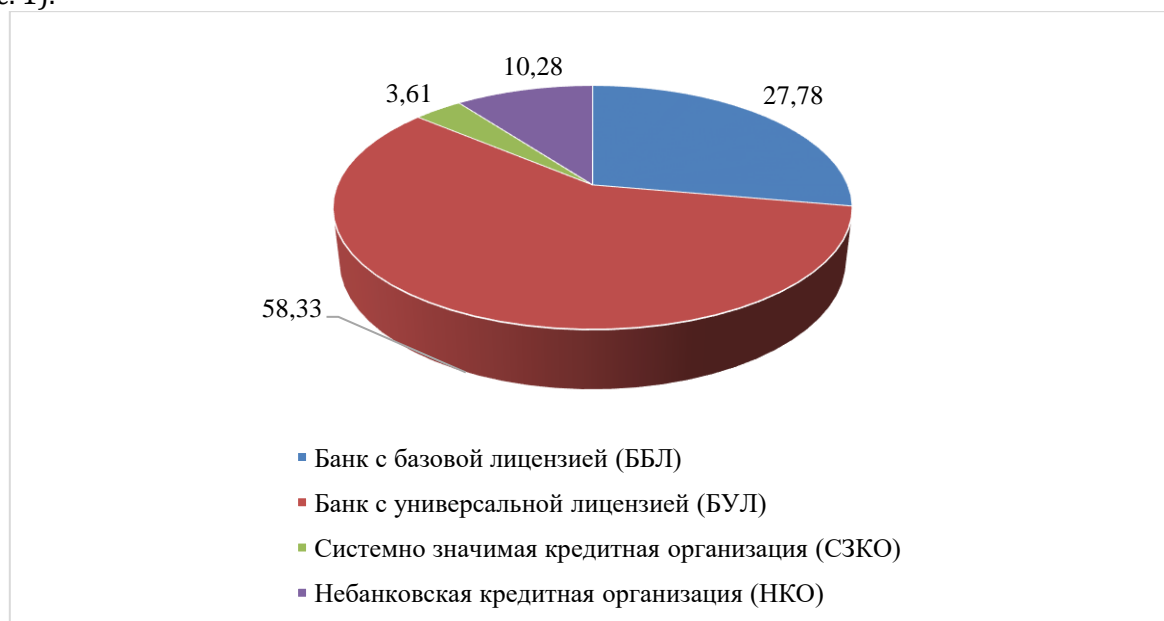


Рис. 1. Структура российского банковского сектора на конец 2024 года, %

Источник: составлено автором на основании²

Fig. 1. Structure of the Russian banking sector at the end of 2024, %

Source: compiled by the author based on³

¹ Статистика. Банк России [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа <https://cbr.ru/statistics/> (дата обращения 16.07.2025)

² Там же.

³ Там же.

Для устойчивого развития российской банковской сферы необходим комплексный подход, включающий адаптацию законодательства, совершенствование механизмов защиты персональных и финансовых данных, а также формирование инфраструктуры, способной противостоять внешним и внутренним угрозам. Немаловажным элементом такой инфраструктуры является сбор финансовой информации для современных банков (рис. 2).



Рис. 2. Структура источников финансовой информации для современных банков, %
Источник: составлено автором на основании^{1,2}

Fig. 2. Structure of financial information sources for modern banks, %
Source: compiled by the author based on^{3,4}

Как видно из рис. 2, большинство 37 % современных банков пользуются текущими данными из открытых источников, следующая категория банков предпочитает прогноз на основе ретроградных данных, некоторые банки пользуются системой мониторинга и реального времени, после чего уничтожают полученные данные, чтобы они не оказывали влияние на текущую финансовую политику, подобная система сбора данных характерна для Индии, США и Аргентины, наименьшее количество банков пользуются при формировании финансовой политики неструктурированными данными.

Как показывают исследования, в области неструктурированных данных лидируют китайские банки [7]. При этом потребность в использовании неструктурированных данных во всем мире постоянно растет, именно использование технологии BigData позволяет создавать эффективную информационную базу для управленческих решений в финансовой области. Технология Big Data активно применяется в российской банковской сфере в разных направлениях: для кредитного скоринга, управления рисками, маркетинга и борьбы с мошенничеством.

¹ Годовой отчет Банка России 2024 [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

² Статистика. Банк России [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа <https://cbr.ru/statistics/> (дата обращения 16.07.2025)

³ Годовой отчет Банка России 2024 [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

⁴ Статистика. Банк России [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа <https://cbr.ru/statistics/> (дата обращения 16.07.2025)

Обобщая приведенные в периодических изданиях сведения о применении BigData технологий в российских банках, можно выделить несколько основных (рис. 3).

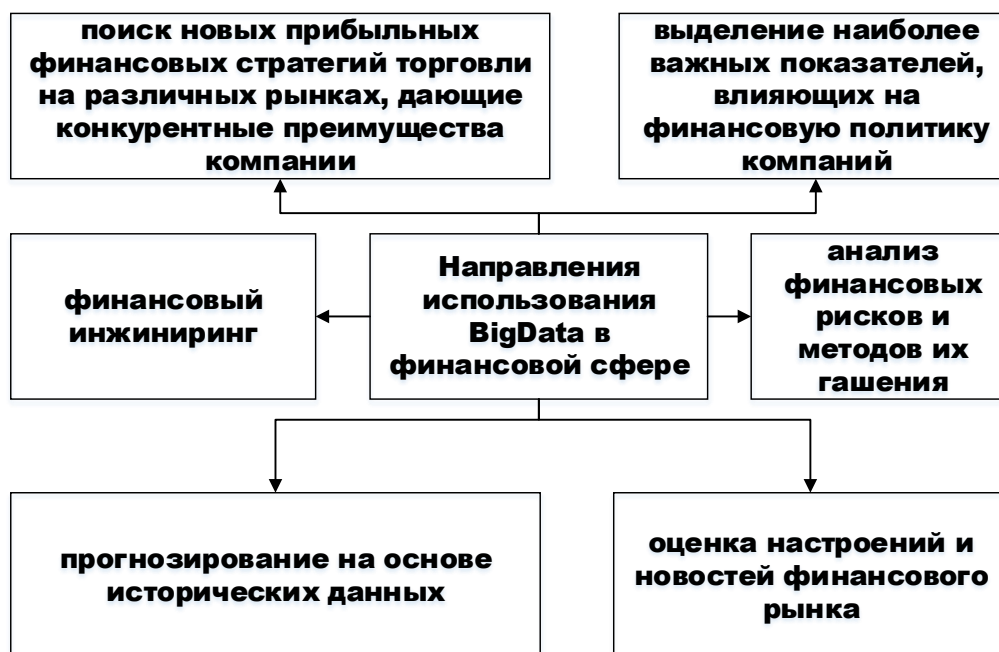


Рис. 3. Основные направления использования Big Data в финансовой сфере

Источник: составлено автором на основании¹

Fig. 3. Main areas of Big Data use in the financial sector

Source: compiled by the author based on²

На основе направлений, указанных на рис. 3, руководство банковских учреждений выбирает программные продукты, автоматизирующие процессы технологии BigData. Важным моментом в выборе программного обеспечения для банковской сферы является учет тенденций импортозамещения. На данный момент можно выделить следующие направления импортозамещения программного обеспечения в банковской сфере:

- 1) замена автоматизированных банковских систем;
- 2) переход на российские системы управления базами данных;
- 3) замена платёжных систем;
- 4) переход на российские CRM- и BI-системы;
- 5) замена систем поддержки принятия решений.

В рамках данных направлений можно отметить, что в первом полугодии 2024 г. 80 % российских банков отказались от зарубежных систем управления базами данных³. При этом вместо Visa и Mastercard банки развивают платежные системы «Мир», Систему быстрых платежей (СБП), а также китайскую UnionPay⁴.

¹ Токенизация активов реального мира: экономическая природа и опыт регулирования. Аналитический доклад. 2024. [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

² Там же.

³ Годовой отчет Банка России 2024 [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

⁴ О развитии банковского сектора российской федерации в мае 2025. Информационно-аналитический материал [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2025. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55996/razv_bs_25_05.pdf (дата обращения: 16.07.2025).

Уход иностранных производителей CRM- и BI-систем, позволил активизировать развитие Bitrix24, «Мегаплана», «Р7-Офиса», Postgres Pro и IT-платформ от «Росби» и Neoflex¹. По данным Банка России на апрель 2025 г., уровень импортозамещения иностранного ПО на объектах критической информационной инфраструктуры в крупных банках достигает 90 %, в средних кредитных организациях – около 60 %, в малых – не превышает 50 %². С 2025 г. госструктуры и организации в сфере критической информационной инфраструктуры должны полностью отказаться от использования иностранного программного обеспечения.

Среди важных инноваций в цифровизации банковских процессов выделяют технологии, связанные с:

- искусственным интеллектом (ИИ);
- блокчейном;
- биометрией;
- кибербезопасностью.

По данным на 2025 год, более 50 % банков России активно внедряют решения на базе искусственного интеллекта³. Наиболее значимые эффекты внедрения искусственного интеллекта в учетные процессы банков представлены на рис. 4.

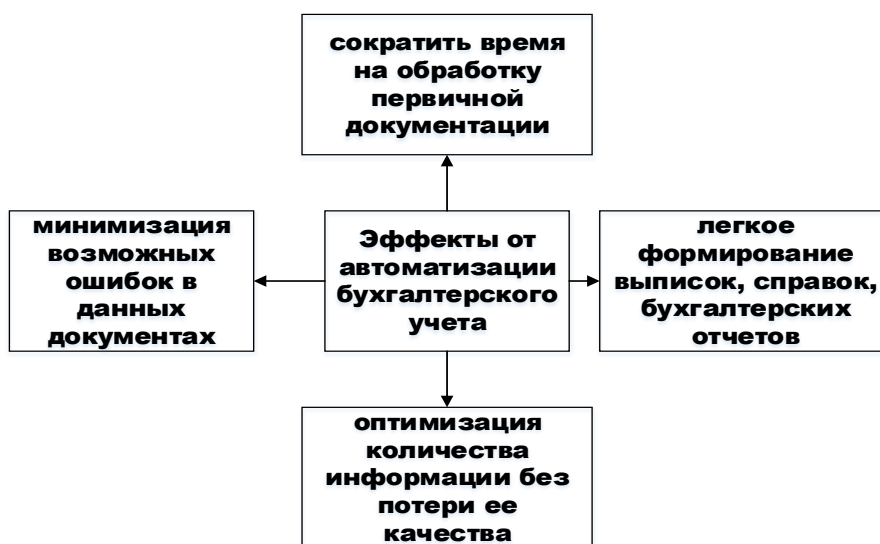


Рис. 4. Наиболее значимые эффекты от внедрения искусственного интеллекта в учетные процессы банков

Источник: составлено автором на основании⁴

Fig. 4. The most significant effects of the introduction of artificial intelligence into the accounting processes of banks

Source: compiled by the author based on⁵

¹ Токенизация активов реального мира: экономическая природа и опыт регулирования. Аналитический доклад. 2024. [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

² Годовой отчет Банка России 2024 [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

³ Токенизация активов реального мира: экономическая природа и опыт регулирования. Аналитический доклад. 2024. [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

⁴ Там же.

⁵ Там же.

Как видно из рис. 4, все эффекты, в конечном счете, приводят к повышению качества управленческих решений в финансовой сфере, поскольку формируют качественную информационную базу, которая постоянно актуализируется, а она, в свою очередь, является основой для эффективных финансовых решений. В данный момент рынок программного обеспечения предоставляет различные варианты ИИ-решений для автоматизации финансового, бухгалтерского и управленческого учета. Кроме того, ИИ используется для автоматизации клиентской поддержки через чат-боты и виртуальных ассистентов. Они заменяют операторов на первом уровне поддержки, помогают решать простые запросы без участия операторов. Также ИИ можно использовать для оценки платёжеспособности заёмщика на основе не только традиционных данных (кредитная история, доход), но и альтернативных источников: поведения в приложении, частоты взаимодействий с банком, транзакций [8].

Технология блокчейн позволяет повышать прозрачность и безопасность транзакций за счёт децентрализованного реестра. Он позволяет осуществлять:

- мгновенные трансграничные переводы, то есть блокчейн сокращает потребность в посредниках;
- автоматизированные торговые операции, то есть смарт-контракты на блокчейне позволяют автоматически исполнять сделки при наступлении заданных условий, устраняя необходимость в ручной обработке;
- безопасное хранение и верификация документов, то есть технология блокчейна подходит для подтверждения подлинности финансовых документов и контрактов.

Распределение использования технологии блокчейн по отраслям представлено на рис. 5.

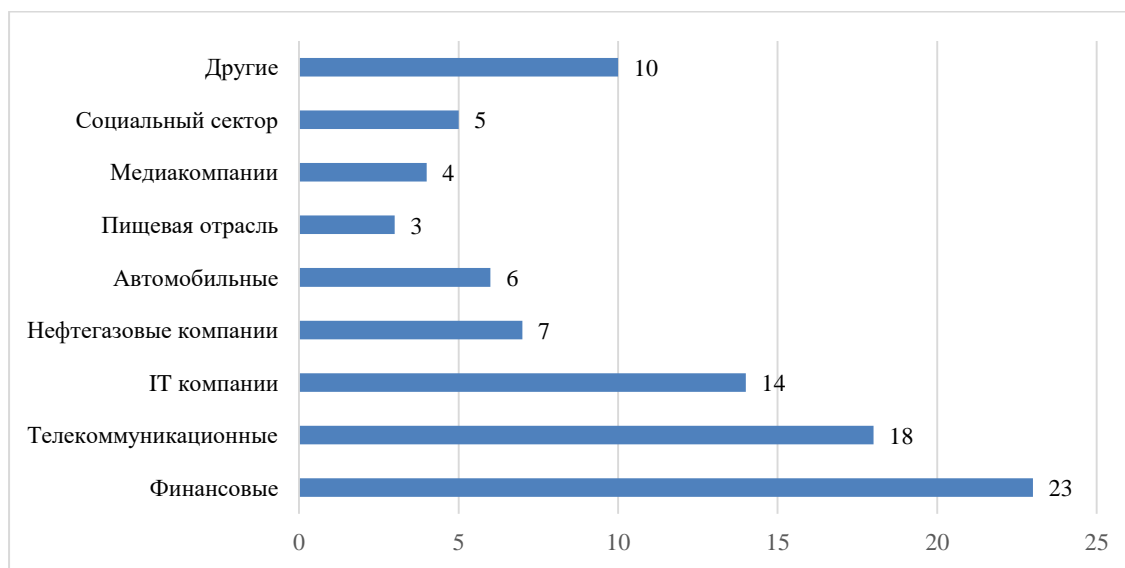


Рис. 5. Распределение использования технологии блокчейн по отраслям экономики, %

Источник: составлено авторами на основании [9],¹

Fig. 5. Distribution of blockchain technology use by economic sectors, %

Source: compiled by the authors based on [9],²

Как следует из данных, отражённых на рис. 5, наибольшая доля организаций, применяющих технологию блокчейн, принадлежит финансовой сфере.

¹ Токенизация активов реального мира: экономическая природа и опыт регулирования. Аналитический доклад. 2024. [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации, 2024. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf (дата обращения 16.07.2025)

² Там же.

Выделим направления применения биометрии в банковской сфере:

- интеграция биометрических решений в мобильные приложения;
- использование голосовой биометрии в колл-центрах для автоматической идентификации клиентов;
- интеграция множества биометрических факторов [10].

В рамках первого направления клиентам позволяют авторизоваться с помощью отпечатков пальцев или распознавания лиц. Второе означает, что технология анализирует уникальные характеристики голоса и помогает подтвердить личность клиента без необходимости ввода паролей. Третье направление подразумевает, что использование нескольких типов биометрических данных, таких как голос, радужка глаза и геометрия лица, позволит повысить уровень безопасности.

Таким образом, были выделены следующие положительные тенденции цифровой трансформации банковских бизнес-процессов российских банков:

- увеличение степени внедрения ИИ-решений в операционную деятельность банка;
- высокая скорость процессов импортозамещения зарубежного программного обеспечения в банковской сфере;
- ускорения охвата банковских операций биометрическими технологиями;
- значительное проникновение технологии блокчейн в операционную деятельность банков.

С целью выявления значимых угроз, возникающих в результате цифровизации банковских бизнес-процессов, был проведен опрос среди представителей российских банков. Были опрошены представители 35 банков, что составляет 10 % от действующих кредитных организаций России. Опрос был проведен через электронную почту. В ходе обработки данных опроса, были получены следующие результаты (рис. 6).

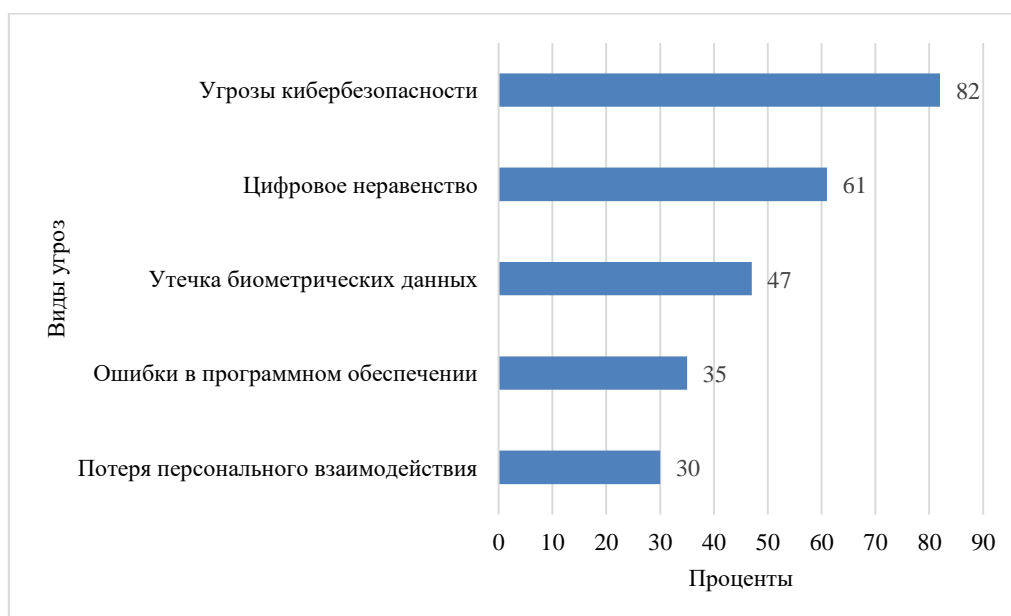


Рис. 6. Доли угроз, возникающих в результате цифровизации банковских бизнес-процессов, %

Источник: составлено автором по результатам исследования

Fig. 6. Share of threats arising from digitalization of banking business processes, %

Source: compiled by the author based on the results of the study

По данным рис. 6, можно сделать вывод, что наиболее значимыми являются следующие угрозы:

- утечка биометрических данных;
- цифровое неравенство;
- угрозы кибербезопасности.

Утечка биометрических данных опасна тем, что их невозможно заменить в случае утечки, а утрата контроля над ними несёт долговременные угрозы для клиентов и финансовых организаций. Цифровое неравенство подразумевает, что на сегодняшний день не все клиенты готовы и умеют использовать новые цифровые банковские технологии. Полная цифровизация услуг, в том числе в банковском секторе, является серьёзной проблемой для большинства пожилых людей [11, с. 299]. Угрозы кибербезопасности проявляются в том, что банковские системы регулярно подвергаются хакерским атакам, и необходимо усиливать уровень защиты, чтобы избежать масштабной утечки данных и хищения средств.

Таким образом, необходимо, прежде всего, выбрать стратегии управления выявленными рисками. В результате проведенного бенчмаркинга были выделены следующие успешные стратегии управления рисками цифровизации банковских бизнес-процессов:

1. Укрепление кибербезопасности и защиты данных;
2. Переход на облачные системы;
3. Введение надбавок к коэффициентам риска цифровизации;

В соответствии со стратегическими приоритетами банков, были выделаны следующие критерии оценки:

- 1) соответствие стратегическим целям банка;
- 2) стоимость реализации стратегии;
- 3) срок реализации стратегии;
- 4) затрагиваемое количество привлеченных сотрудников.

Используя первый этап метода анализа иерархий [1], были получены весовые коэффициенты критериев (табл. 1).

Таблица 1 – Первоначальные оценки критериев

Table 1 – Initial assessment of criteria

Критерии	Первоначальные оценки
Соответствие стратегическим целям банка	1
Стоимость реализации стратегии	0,8
Срок реализации стратегии	0,7
Затрагиваемое количество привлеченных сотрудников	0,5

Источник: составлено автором по результатам исследования

По данным табл. 1 построим аналитическую таблицу для применения метода анализа иерархий (табл. 2).

Таблица 2 – Результаты второго этапа метода анализа иерархий для выбора стратегии управления рисками цифровизации банка

Table 2 – Results of the second stage of the hierarchy process analysis method for choosing a risk management strategy for bank digitalization

Критерии	Первоначальная оценка	Ранг 1	Промежуточная оценка		Ранг 2
			1	2	
Соответствие стратегическим целям банка	1	1	1	1	1
Стоимость реализации стратегии	0,8	0,8	0,4	0,4	0,4
Срок реализации стратегии	0,7	0,7	0,3	0,25	0,25
Затрагиваемое количество привлеченных сотрудников	0,5	0,5	0,2	0,1	0,1
					1,75

Источник: составлено автором по результатам исследования

По результатам, полученным в табл. 2, построим табл. 3 для оценки стратегических альтернатив.

Таблица 3 – Оценка стратегических альтернатив

Table 3 – Evaluation of strategic alternatives

Критерии	Расчет значения v_i	Уточненная оценка v_i'	Стратегические альтернативы		
			$Bi(a)$	$Bi(b)$	$Bi(c)$
Соответствие целям организации	1/1,75	0,57	0,9	0,9	0,6
Стоимость реализации	0,4/1,75	0,23	0,4	0,8	0,2
Срок реализации	0,25/1,75	0,14	0,7	0,5	0,8
Затрагиваемое количество сотрудников	0,1/1,75	0,06	1	1	0,9
Полезность $P(x)$			0,763	0,827	0,554

Источник: составлено автором по результатам исследования

Как показывают результаты, представленные в табл. 3, наиболее полезной является стратегия В: «Переход на облачные системы». Таким образом, современным российским банкам для минимизации угроз, связанных с цифровизацией банковских бизнес-процессов, следует учитывать стратегии цифровизации, включающие переход на облачные системы. Учитывая полученные результаты и выявленный перечень положительных тенденций можно сформулировать общую стратегию цифровизации российской банковской отрасли, а именно: цифровая адаптация стратегий – банки будут вынуждены постоянно корректировать свои стратегии цифровизации с учётом меняющихся условий, постепенно отказываясь от стратегии активного роста внедрения новых цифровых технологий до момента существенного смягчения наиболее значимых угроз.

Выводы

В процессе исследования были выделены следующие положительные тенденции цифровой трансформации банковских бизнес-процессов российских банков: увеличение степени внедрения ИИ-решений в операционную деятельность банка; высокая скорость процессов импортозамещения зарубежного программного обеспечения в банковской сфере; ускорения охвата банковских операций биометрическими технологиями; значительное проникновение технологии блокчейн в операционную деятельность банков. Кроме того, были выявлены следующие значимые угрозы: утечка биометрических данных; цифровое неравенство; угрозы кибербезопасности.

На основании полученных данных была выбрана оптимальная стратегия управления рисками цифровизации, а именно, переход на облачные системы и сформулирована общая стратегию цифровизации российской банковской отрасли: цифровая адаптация стратегий – банки будут вынуждены постоянно корректировать свои стратегии цифровизации с учётом меняющихся условий, постепенно отказываясь от стратегии активного роста внедрения новых цифровых технологий до момента существенного смягчения наиболее значимых угроз.

Список источников

1. Семенова Н. Н., Иванова И. А., Василькина А. А. Оценка устойчивости развития коммерческого банка на основе метода анализа иерархий // *Финансы: теория и практика*. 2021. № 4. С. 121-135. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-121-135
2. Болонина С. Е., Орлова А. А. Технологические аспекты цифровизации российского банковского бизнеса / С. Е. Болонина, // *Экономическая безопасность*. 2025. Т. 8. № 5. DOI: 10.18334/ecsec.8.5.123359
3. Ларионова И. В., Бывшев В. А., Мешкова Е. И. Регулирование деятельности и финансовой устойчивости банковских групп в России // *Финансы: теория и практика*. 2023. Т. 27. № 1. С. 127-137. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-1-127-137
4. Платонова Ю. Ю., Жерлицина А. И. Современное состояние дистанционного банковского обслуживания в России // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. №7. С. 176-179. DOI:10.24412/2411-0450-2022-7-176-179
5. Терновская Е. П., Киреева Д. Е., Погодина Е. А. Дистанционное банковское обслуживание в России: новые тенденции и направления совершенствования // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 6. С. 130-135.
6. Мирошниченко О. С. Финансовая доступность банковских услуг для потребителей в условиях цифровизации // *Финансы: теория и практика*. 2024. Т. 28. № 6. С. 134-142. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-6-134-142
7. Андрушин С. А., Григорьев Р. А. Экосистемные банки: формы, риски и методы регулирования // *Terra Economicus*. 2021. Т. 19. №4. С. 51-65. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-4-51-65
8. Щербаков Г. А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. Т. 13. №1. С. 42-59. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.42-59
9. Бубнова Ю. Б., Ахмедова К. А. Цифровизация банковского сектора России: тенденции и проблемы // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2023. № 1. С. 175-181. DOI: 10.47576/2949-1894_2023_1_175
10. Анненкова Е. А. Механизм цифровой трансформации российских банков в современных условиях // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2023. № 3. С. 42-51. DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-42
11. Бабинова А. В. Оценка цифровой трансформации в банковском секторе на основе когнитивного моделирования / А. В. Бабинова, Н. М. Бабинов // *Вопросы инновационной экономики*. 2021. Т. 11. № 1. С. 299-314.

References

1. Semenova N. N., Ivanova I. A., Vasil'kina A. A. Assessment of the sustainability of the development of a commercial bank based on the analytic hierarchy process. *Finance: Theory and Practice*. 2021;(4): 121-135. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-121-135. (In Russ.)
2. Bolonina S. E. Orlova A. A. Technological aspects of digitalization of the Russian banking business. *Economic security*. 2025;8(5). DOI: 10.18334/ecsec.8.5.123359. (In Russ.)
3. Larionova I. V., Byvshev V. A., Meshkova E. I. Regulation of the activities and financial stability of banking groups in Russia. *Finance: Theory and Practice*. 2023;27(1):127-137. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-1-127-137. (In Russ.)
4. Platonova Yu. Yu., Zherlitsina A. I. Current state of remote banking services in Russia. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2022;(7):176-179. DOI:10.24412/2411-0450-2022-7-176-179. (In Russ.)
5. Ternovskaya E. P., Kireeva D. E., Pogodina E. A. Remote banking services in Russia: new trends and areas of improvement. *Financial markets and banks*. 2023;(6):130-135. (In Russ.)
6. Miroshnichenko O. S. Financial accessibility of banking services for consumers in the context of digitalization. *Finance: theory and practice*. 2024;28(6):134-142. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-6-134-142. (In Russ.)

7. Andryushin S. A., Grigoriev R. A. Ecosystem banks: forms, risks and regulation methods. *Terra Economicus*. 2021;19(4):51-65. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-4-51-65. (In Russ.)
 8. Shcherbakov G. A. Digital ecosystems as a tool for achieving competitive advantages in the financial market: a systems analysis of the problem. *MIR (Modernization. Innovations. Development)*. 2022;13(1):42-59. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.42-59. (In Russ.)
 9. Bubnova Yu. B., Akhmedova K. A. Digitalization of the Russian banking sector: trends and problems. *Innovative Economy: information, analytics, forecasts*. 2023;(1):175-181. DOI: 10.47576/2949-1894_2023_1_175. (In Russ.)
 10. Annenkova E. A. The mechanism of digital transformation of Russian banks in modern conditions. *Intelligence. Innovations. Investments*. 2023;(3):42-51. DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-42. (In Russ.)
 11. Babikova, A. V., Babikov N. M. Assessment of digital transformation in the banking sector based on cognitive modeling. *Issues of innovative economics*. 2021;11(1):299-314. (In Russ.)
-

Информация об авторе

Г. А. Кузнецов – аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса, Университет «Синергия».

Information about the author

G. A. Kuznetsov – PhD Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business, Synergy University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 19.07.2025; одобрена после рецензирования 03.09.2025; принята к публикации 04.09.2025.
The article was submitted 19.07.2025; approved after reviewing 03.09.2025; accepted for publication 04.09.2025.