

Анализ факторов и угроз, сопутствующих развитию цифровой трансформации в банковской сфере

Analysis of Factors and Threats Associated with the Development of Digital Transformation in the Banking Sector

DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-3-61-66

Получено: 9 марта 2026 г. / Одобрено: 6 мая 2026 г. / Опубликовано: 25 июня 2026 г.

Шишкин А.Н.

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

Мельчикови З.Л.

Студент, ФГБОУ ВО «Тулский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого», Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125, e-mail: Melchikov@bk.ru

Shishkin A.N.

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

Melchikovi Z.L.

Student, Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University, 125, Lenina Prospekt, Tula, 300026, Russia, e-mail: Melchikov@bk.ru

Аннотация

В статье проводится анализ вопросов касающихся цифровой трансформации банковской системы. В современном финансовом мире одним из драйверов развития финансового института является его возможность использовать различные цифровые сервисы, которые могут быть потенциально использоваться всей цифровой бизнес-экосистемой, в рамках которой одну из доминирующих позиций будет занимать искусственный интеллект и все потенциальные возможности, связанные с его использованием в рамках цифровых платформ. Рассматриваются вопросы, касающиеся аспектов внедрение в банковскую систему элементов роботизации, биометрической идентификации, которые в свою очередь являются активными составляющими в процессе модернизации банковских услуг и способах работы с клиентами. В статье рассматривается один из главных аспектов деятельности банковской системы – вопрос безопасности использования и хранения данных. В условиях жесткой конкуренции и активизации мошенничества в работе с цифровыми данными клиентов вопросы безопасности играют ключевую роль так как являются базисом для клиентоориентированного подхода. Проводится анализ основных проблем, с которыми в целом сталкивается банковская система, рассматриваются перспективы её развития и вопросы конкурентоспособности. Сформулированы предложения по созданию единой цифровой платформы в рамках цифровой бизнес-экосистемы, способствующие снижению уровня потери данных и финансовых средств клиентов.

Ключевые слова: финансовая система, банк, искусственный интеллект, цифровая трансформация, обслуживание клиентов.

В настоящее время цифровая трансформация затронула все отрасли без исключения. Трудно себе представить деятельность различных компаний в различных отраслях без использования различных цифровых решений, приложений, цифровых средств коммуникации и конечно же некоторые отрасли достаточно активно работают над внедрением искусственного интеллекта в различные сферы своей деятельности. Банковский сектор является одним из передовых в области использования цифровых приложений и цифровых сервисов. В России на данный момент на базе Сбербанка функционирует огромная цифровая экосистема, на базе которой клиентам в рамках единого цифрового окна сформирован доступ для множества финансовых, страховых и других услуг вплоть до доставки продуктов. Несмотря на то что на финансовом рынке уже сформированы основные игроки, которые занимают лидирующие

Abstract

The article analyzes issues related to the digital transformation of the banking system. In the modern financial world, one of the drivers of the development of a financial institution is its ability to use various digital services that can potentially be used by the entire digital business ecosystem, within which artificial intelligence and all the potential opportunities associated with its use within digital platforms will occupy one of the dominant positions. The issues related to the aspects of introducing robotics and biometric identification elements into the banking system, which in turn are active components in the process of modernizing banking services and ways of working with clients, are considered. The article examines one of the main aspects of the banking system's activities – the issue of the security of data use and storage. In conditions of fierce competition and increased fraud in working with digital customer data, security issues play a key role as they are the basis for a customer-oriented approach. The analysis of the main problems faced by the banking system as a whole is carried out, the prospects for its development and issues of competitiveness are considered. Proposals have been formulated to create a unified digital platform within the digital business ecosystem, helping to reduce the level of data loss and financial resources of customers.

Keywords: financial system, bank, artificial intelligence, digital transformation, customer service.

конкурентные позиции по многим направлениям предоставления финансовых услуг все еще сохраняется возможность конкурентной борьбы за определенные сегменты в рамках предоставления как финансовых, так и иных услуг на базе как финансового института, так и его партнеров. Следовательно, в рамках конкурентной борьбы финансовые институты просто обязаны постоянно работать над улучшением своих услуг, предоставляемых клиентам. Одним из таких улучшений является постоянная работа над безопасностью использования данных при работе с клиентами. Особенно важны аспекты безопасности использования данных, когда речь идет о дистанционном обслуживании клиентов. Еще одним аспектом деятельности финансовых институтов в рамках цифровой трансформации является безопасность хранения данных, потому что потеря такой информации может сильно ударить по организации и в принципе

может служить началом прекращения её деятельности.

Благодаря развитию *IT* у банков появляется шанс сделать бизнес-процессы эффективнее, улучшить общение с клиентами и уменьшить риски в работе.

Развитие информационных технологий открывает перед банками уникальные возможности повышения эффективности бизнес-процессов.

Настоящее исследование посвящено изучению ключевых аспектов цифровой трансформации российских банков, рассмотрению современных технологических решений и выявлению основных направлений дальнейшего совершенствования банковской инфраструктуры.

Прежде чем перейти к детальному анализу цифровой трансформации российских банков, важно чётко разобраться с ключевыми терминами и понятиями, которые будут использоваться далее в исследовании.

Цифровая трансформация — процесс интеграции новейших цифровых технологий в деятельность организации с целью кардинального преобразования традиционных моделей ведения бизнеса.

Стоит отметить, что термин «цифровизация» официально не определен в российском законодательстве. Вместе с тем в некоторых нормативных актах он употребляется в специфическом значении, соответствующем целям конкретного документа. Так, например, в приказе Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 1 августа 2018 г. № 428 указано следующее: «Цифровизация представляет собой процесс переноса функций и видов деятельности (бизнес-процессов), осуществлявшихся ранее людьми и организациями вне цифровой среды, в виртуальное пространство посредством цифровых технологий» [1].

Также российские исследователи предлагают различные трактовки термина «цифровая экономика», которые отличаются друг от друга. Таблица 1 демонстрирует ключевые определения цифровой экономики, сформулированные разными отечественными специалистами.

Таблица 1

Определения понятия «цифровая экономика» различных отечественных авторов

Автор определения	Определение понятия «цифровая экономика»
Конягина М.Н.	«В качестве цифровой экономики можно определить хозяйственную деятельность общества, обеспеченную цифровыми методами и инструментами ее реализации, включающую совокупность отношений, складывающихся в системе производства, распределения, обмена и потребления» [3, с. 12]

Окончание табл. 1

Автор определения	Определение понятия «цифровая экономика»
Горелов Н.А.	«Цифровая экономика — это не отдельная отрасль, а, по сути, основа, которая позволяет создать качественно новые модели бизнеса, торговли, логистики, производства; изменяет формат образования, здравоохранения, государственного управления, коммуникаций между людьми, а, следовательно, задает новую парадигму развития государства, экономики и всего общества» [2, с. 11]
Маркова В.Д.	«Цифровую экономику можно определить как новый этап развития экономики, в основе которого лежит интеграция физических и цифровых объектов в сфере производства и потребления, в экономике и обществе» [4, с. 10]

Так, отметим, что именно пандемия 2019–2020 гг. послужила значительным стимулом для ускорения процесса цифровизации банковской отрасли. В результате введённых ограничений заметно увеличился интерес потребителей к дистанционным услугам, таким как онлайн-банкинг, мобильные приложения и прочие цифровые инструменты.

Введение санкций против России в 2022 г. создало дополнительные трудности и заставило пересмотреть стратегии цифровой трансформации отечественного банковского сектора [5]. Международные ограничительные меры были направлены на сокращение объема российских банковских операций на глобальном финансовом рынке, усложнив интеграцию российских банков в международные информационные сети и финансовую инфраструктуру. Однако, вопреки внешним препятствиям, темпы цифровизации российской банковской системы продолжают оставаться высокими.

Центр изучения цифровой экономики разработал документ под названием «Программа развития цифровой экономики в РФ до 2035 года». Согласно этому документу, указаны главные ориентиры государственной политики России по созданию цифровой (электронной) экономики, направленной на соблюдение национальных интересов и реализацию стратегических целей государства [10].

Значимость программы подчеркивается необходимостью быстрого реагирования экономики на стремительный рост технологических изменений и поддержания конкурентоспособности страны на международной арене.

Анализ дистанционного банковского обслуживания (ДБО) играет ключевую роль в процессе цифровой трансформации банков, поскольку именно этот сегмент является основным интерфейсом взаимодействия с клиентом в современном мире. В табл. 2 указана статистика использования ДБО гражданами в России.

Таблица 2

Статистика использования каналов ДБО [6]

Канал ДБО	Доля пользователей среди россиян	Динамика роста (2023–2024 гг.)
Мобильный банкинг	74%	Увеличение на 4 п.п. (2023 г. — 70%)
Интернет-банкинг	41%	Снижение на 2 п.п. (2023 г. — 43%)
Терминальные устройства	Снижается	Отрицательная

В первую очередь рост ДБО говорит о кардинальном изменении привычек россиян. Клиенты всё больше ценят своё время и удобство, предпочитая решать финансовые вопросы «здесь и сейчас», не привязываясь к графику работы отделений. Это свидетельствует о повышении уровня финансовой грамотности и готовности населения к использованию сложных цифровых продуктов.

Для банковского же сектора этот рост является мощным стимулом к технологическому развитию. Конкуренция за клиента перемещается в цифровое пространство, где побеждает тот, кто предлагает более удобный интерфейс, высокую скорость операций и широкий спектр сервисов.

Также в РФ «по данным за первое полугодие 2025 г., зафиксировано пятикратное увеличение спроса на сервисы, использующие Единую биометрическую систему (ЕБС). Рост популярности затронул, в частности, такие услуги, как дистанционная регистрация бизнеса и выпуск электронных подписей» [9].

Начиная с 1 марта 2026 г., для получения онлайн-займа в микрофинансовой компании (МФК) заёмщику потребуется пройти идентификацию с помощью Единой биометрической системы (ЕБС). Обязательным условием является заблаговременная сдача биометрических данных в систему.

Внедрение таких технологий кардинально улучшает жизнь, делая взаимодействие с государством и финансовыми организациями более удобным, быстрым и безопасным. Это переход от бумажной бюрократии к бесшовному цифровому будущему.

Также сегодня финансовые организации переходят от точечного использования инноваций к глубокой интеграции искусственного интеллекта в свою операционную деятельность. ИИ перестаёт быть просто инструментом для решения отдельных задач и становится ядром цифровой трансформации, позволяя автоматизировать повседневные процессы, минимизировать издержки и принимать более точные решения.

На рис. 1 представлены результаты опроса Центрального банка РФ о применении ИИ на финансовом рынке. Были опрошены 252 финансовые организации.



Рис. 1. Применение ИИ в финансовом секторе, 2025 г. [7]

Данные опроса убедительно доказывают, что наблюдается масштабный тренд: две трети (65%) представителей финансового сектора либо уже интегрировали искусственный интеллект в свои бизнес-процессы, либо находятся на стадии реализации подобных проектов. Это говорит о том, что в ближайшие годы применение ИИ станет не просто преимуществом, а необходимым условием для выживания и развития на рынке.

Искусственный интеллект в финансовой сфере применяется для разных целей: от улучшения обслуживания клиентов с помощью чат-ботов и индивидуальных предложений, до повышения безопасности и управления рисками. На современном этапе развития банковского сектора внедрение искусственного интеллекта затронула такие виды работ с клиентами как проверка пользователей, обработка рекламаций и жалоб, элементы маркетинговой политики. Идет активное использование искусственного интеллекта для построения трендов в области клиентоориентированного подхода и проведения оценки кредитоспособности заемщика. Особую роль в использовании искусственного интеллекта отводят в системе хранения и защиты данных. За последнее время элементы мошенничества имеют достаточно частые прецеденты, что негативно сказывается и на самих клиентах, потерявших финансовые средства и на репутации финансовых институтов. Тем не менее в процессе реализации стратегии цифровизации финансовый институт может столкнуться со следующими основными трудностями, которые в конечном итоге трансформируются в риски, сопряженные с эффективностью в целом функционирования финансового института. Данные риски были объединены в группы и отражены на рис. 2.

Из всех упомянутых проблем особенно важной выглядит угроза мошенничества. Случаи, когда без разрешения списывают деньги или используют личные данные неправомерно, способны сильно подорвать доверие к банкам и навредить их репутации. Когда клиенты сталкиваются с такими ситуациями, они начинают сомневаться в безопасности цифровых сервисов, что, в свою очередь, мешает развитию онлайн-банкинга. Поэтому борьба с мошенничеством — одна из самых острых задач для финансовых организаций, желающих сохранить своих клиентов и укрепить имидж на рынке.

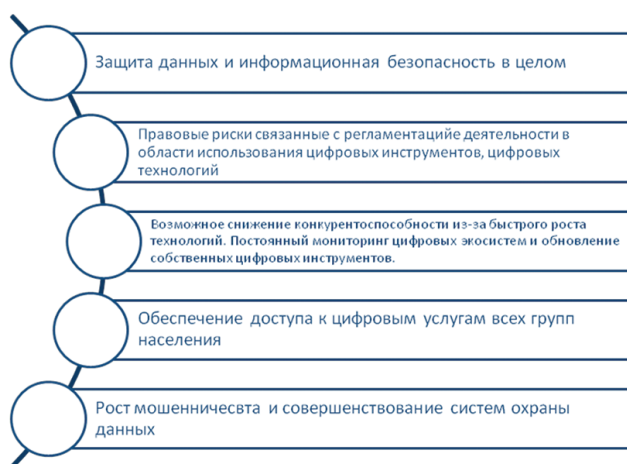


Рис. 2. Основные группы рисков в условиях цифровой трансформации финансовых институтов

Так, в своем отчете Центральный банк РФ подтвердил: «В 2025 году зафиксировано увеличение объема операций без предварительного согласия клиентов на 6,4% по сравнению с 2024 годом, а их количество выросло на 31,2%. При этом удельный вес операций без добровольного согласия составил лишь незначительную долю от общего объема переводов денежных средств — 0,00071% в 2025 году (против 0,00066% в 2024 году)» [8].

На диаграмме ниже (рис. 3) представлена динамика объема и количества операций без добровольного согласия клиентов в России за 2024–2025 гг.

В 2024 г. объем операций составил 27 534,31 млн руб., в 2025 — 29 307,63 млн руб. Количество операций составило 1197,4 и 1570,97 соответственно. Таким образом, объем операций увеличился на 1773,52 млн руб., а количество операций выросло на 373,53 тыс. единиц. На основе имеющихся статисти-

ческих данных можно сделать вывод о том, что количество проводимых операций растет значительно быстрее, чем их объем. В результате можно говорить о том, что растет число мелких транзакций которые не имеют добровольного согласия клиентов. Все это свидетельствует о том, что мошенники становятся все активнее с ростом возможности дистанционного обслуживания клиентов и ростом уровня цифровизации банковских услуг. Причем скорее всего можно говорить о том, что объемы количества таких операций скорее всего будут возрастать, так как несмотря на все усилия как самих финансовых институтов, так и надзорных органов конечным потребителем является человек, который в определенной степени может быть просто не готов к новым техническим и технологическим возможностям мошенников. Одними из драйверов, способствующих снижению финансовых потоков уводимых на сторону мошенников будут являться следующие.

1. Совершенствование образовательных программ направленных на обучение граждан не только финансовой грамотности, но и цифровой в рамках которой речь должна идти не только об эффективности вложения собственных средств, но и разработке собственной финансовой и цифровой безопасности. Данная безопасность может быть основана на создании личной многоуровневой защиты как личных данных, так и финансов.
2. Разработка более эффективной работы с населением в области информирования о состоянии финансового рынка и возможностях, которые имеются у мошенников для предотвращения их контактов на стадии их установления.
3. Внедрении искусственного интеллекта в цифровые экосистемы для возможности отслеживания

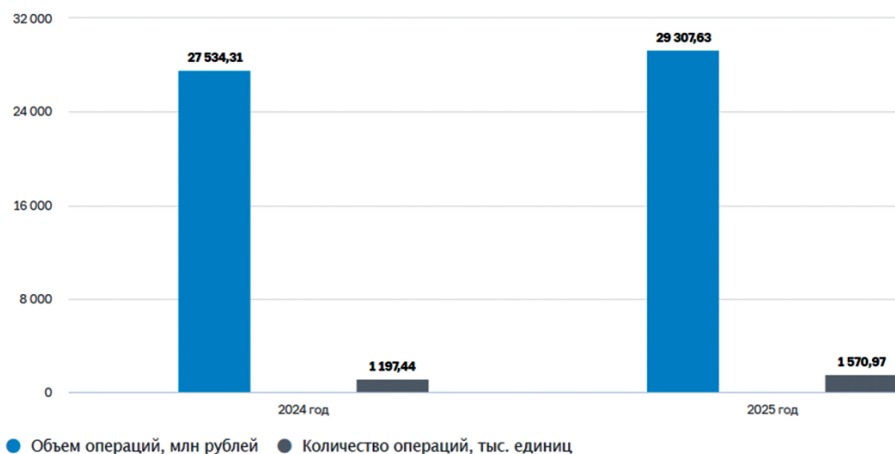


Рис. 3. Динамика общего объема и количества операций без добровольного согласия клиентов [8]

мошеннических схем и разрыве транзакций с наименьшей степенью доверия.

4. Разработка нормативно правовой базы способствующей эффективному контролю и мониторингу системы финансовых транзакций с целью недопущения вывода средств у клиентов, которые они уже не контролируют или степень контроля частично утрачена.
5. Создание общей финансовой цифровой бизнес-экосистемы на уровне РФ, которая будет включать в себя все финансовые институты и для которой будут разработаны единые параметры безопасности как с использованием искусственного интеллекта, так и с использованием человеческих ресурсов для тотального двойного мониторинга и контроля финансовых потоков.

Исходя из представленных рекомендаций, можно отметить, что большая часть их уже внедрена в практику деятельности как крупных бизнес-экосистем, так и отдельных финансовых институтов, но для того чтобы проводить масштабную деятельность по работе с клиентами и отслеживанию финансовых потоков необходимо создать внутреннюю цифровую бизнес-экосистему и объединить ресурсы как частные, так и государственные для контроля и мониторинга финансовых потоков. Если подсчитать потери, которые несут сейчас как банки, так и клиенты от деятельности мошенников, то вложенные средства в данную цифровую платформу могут в ближайшее 10 лет себя окупить и сделать систему

цифровой трансформации банковского сектора прозрачной и устойчивой к внешнему воздействию как со стороны мошенников, так и со стороны внешних финансовых институтов, с которыми деятельность будет проводиться строго с регламентами, установленными законодательством РФ. В данном случае при использовании такого механизма финансового взаимодействия с внешними по отношению к государству финансовыми институтами возможна некоторая самоизоляция в краткосрочной перспективе, которая оценивается в 3–5 лет. Но, сформировав новые логистические финансовые потоки, можно лишить доступа к клиентской информации и основной массе финансовых транзакций внешних оппонентов, ведущих мошеннические действия по отношению к клиентам российских банков. Все это должно быть сформировано в рамках новой финансовой стратегии, которая должна быть проводиться при непосредственном участии государства, научных центров, занимающихся цифровыми технологиями и внедрением искусственного интеллекта, представителей финансовых институтов, разработчиков программного обеспечения и приложений, используемых в сфере предоставления финансовых услуг. В процессе разработки стратегии должны быть учтены как инновационная составляющая всех элементов создания такой системы, так и ресурсный потенциал РФ в целом для достижения амбициозных целей в рамках цифровизации и цифровой трансформации оказания финансовых услуг.

Литература

1. Об утверждении Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]: приказ Минкомсвязи России от 01.08.2018 № 428. СПС КонсультантПлюс.
2. Горелов Н.А. Основы цифровой трансформации общества [Текст]: учебник для вузов / Н.А. Горелов. — М.: Юрайт, 2024. — 337 с.
3. Конягина М.Н. Цифровая экономика [Текст]: учебник для вузов / М.Н. Конягина. — М.: Юрайт, 2024. — 225 с.
4. Маркова В.Д. Цифровая экономика [Текст]: учебник / В.Д. Маркова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 186 с.
5. Багайникова А.Л. Цифровизация банковской системы [Текст] / А.Л. Багайникова, В.Ю. Далбаева // Журнал прикладных исследований. — 2025. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskoy-sistemy> (дата обращения: 19.03.2026).
6. Дистанционное банковское обслуживание в Российской Федерации: Анализ проблем, стратегических перспектив (2023–2025 гг.) [Электронный ресурс]. — URL: <https://risk.econlib.ru/otchet/rosgosstrah-bank-otkrytie-bank/?usclid=mmz9zvre58111331055> (дата обращения: 19.03.2026).
7. Искусственный интеллект на финансовом рынке [Электронный ресурс]. — URL: <https://cbr.ru/fintech/primeneni> (дата обращения: 18.03.2026).
8. Общие сведения об операциях без добровольного согласия клиентов [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025 (дата обращения: 18.03.2026).
9. Минцифры РФ зафиксировало пятикратный рост использования ЕБС в первые 6 месяцев 2025 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://habr.com/ru> (дата обращения: 19.03.2026).
10. Центр изучения Цифровой (электронной) экономики представил «Программу развития Цифровой (электронной) экономики в РФ до 2035 года» [Электронный ресурс]. — URL: <https://aetp.ru/news/item/> (дата обращения: 19.03.2026).

References

1. Ob utverzhdenii Raz'yasnenij (metodicheskikh rekomendatsij) po razrabotke regional'nykh proektov v ramkakh federal'nykh proektov natsional'noj programmy «Tsifrovaya ekonomika Rossijskoj Federatsii» [Elektronnyj resurs]: prikaz Minkomsvyazi Rossii ot 01.08.2018 N 428. SPS Konsultant Plus.
2. Gorelov N.A. Osnovy tsifrovoj transformatsii obshchestva: uchebnik dlya vuzov. M.: Yurajt, 2024. 337 s.
3. Konyagina M.N. Tsifrovaya ekonomika: uchebnik dlya vuzov. M.: Yurajt, 2024. 225 s.
4. Markova V.D. Tsifrovaya ekonomika: uchebnik M.: INFRA-M, 2024. 186 s.

-
5. Bagajnikova A.L., Dalbaeva V.Yu. Tsifrovizatsiya bankovskoy sistemy // Zhurnal prikladnykh issledovaniy. 2025. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskoy-sistemy> (data obrashcheniya: 19.03.2026).
 6. Distantionnoe bankovskoe obsluzhivanie v Rossijskoj Federatsii: Analiz problem, strategicheskikh perspektiv (2023–2025 gg.) [Elektronnyj resurs]. URL: <https://risk.econlib.ru/otchet/rosgosstrah-bank-otkryitie-bank/?ysclid=mmz9zvre58111331055> (data obrashcheniya: 19.03.2026).
 7. Iskusstvennyj intellekt na finansovom rynke [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cbr.ru/fintech/primeneni> (data obrashcheniya: 18.03.2026).
 8. Obshchie svedeniya ob operatsiyakh bez dobrovol'nogo soglasiya klientov [Elektronnyj resurs]. URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025 (data obrashcheniya: 18.03.2026).
 9. Mintsifry RF zafiksirovalo pyatokratnyj rost ispol'zovaniya EBS v pervye 6 mesyatsev 2025 goda [Elektronnyj resurs]. URL: <https://habr.com/ru> (data obrashcheniya: 19.03.2026).
 10. Tsentri izucheniya tsifrovoy (elektronnoj) ekonomiki predstavil «Programmu razvitiya tsifrovoy (elektronnoj) ekonomiki v RF do 2035 goda» [Elektronnyj resurs]. URL: <https://aetp.ru/news/item> (data obrashcheniya: 19.03.2026).