

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»

<https://mes-journal.ru>

2025, № 4 / 2025, Iss. 4 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.4. Финансы (экономические науки)

УДК 336.71



¹ Быканова Н.И., ¹ Астахова Д.И., ¹ Кабаненко Ю.В., ² Ваганова О.В., ¹ Иранкунда Эрик,
¹ Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
² Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I

Цифровая трансформация банков: новые подходы, процессы, продукты

Аннотация: в статье рассматривается цифровая трансформация банков и применение новых подходов, процессов и продуктов в условиях жесткой отраслевой и межотраслевой конкуренции, угрозы расширения круга небанковских поставщиков платежных услуг. Переход финансово-кредитных учреждений в цифровую среду является основным трендом развития экономики России и мира, а также важным условием сохранения конкурентоспособности банков, не способных удовлетворять возросшие потребности клиентов исключительно традиционными услугами. Цифровизация несет серьезные вызовы имеющимся бизнес-моделям, включая банки, которые сегодня проходят процесс трансформации по всему миру. В исследовании определены основные направления и инструменты цифровой трансформации, что позволяет банкам эффективно реагировать на изменения потребительских предпочтений и технологической среды. В условиях стремительного развития технологий и изменения потребительских предпочтений цифровая трансформация банковского сектора становится не просто трендом, а необходимостью. Банки сталкиваются с такими вызовами, как растущая популярность финтех-компаний, предлагающих инновационные решения и услуги, которые зачастую более удобны и доступны. Это оказывает давление на традиционные финансовые институты, требуя от них скорейшего внедрения новых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и аналитика больших данных. В результате проведенного исследования проведен анализ новых подходов, процессов и продуктов цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация банков, конкуренция в сфере банковских услуг, новые подходы, новые процессы, новые продукты, банковская система

Для цитирования: Быканова Н.И., Астахова Д.И., Кабаненко Ю.В., Ваганова О.В., Иранкунда Эрик
Цифровая трансформация банков: новые подходы, процессы, продукты // Modern Economy Success. 2025. № 4. С. 138 – 147.

Поступила в редакцию: 22 марта 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2025 г.; Принята к публикации: 11 июля 2025 г.

¹ Bykanova N.I., ¹ Astakhova D.I., ¹ Kabanenko Yu.V., ² Vaganova O.V., ¹ Irankunda Eric,
¹ Belgorod State National Research University,
² Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University

Digital transformation of banks: new approaches, processes, products

Abstract: the article examines the digital transformation of banks and the application of new approaches, processes and products in the face of fierce industry and cross-industry competition, the threat of expanding the range of non-bank payment service providers. The transition of financial and credit institutions to the digital environment is the main trend in the development of the Russian economy and the world, as well as an important condition for maintaining the competitiveness of banks that are unable to meet the increased needs of customers solely with traditional services. Digitalization poses serious challenges to existing business models, including banks, which are currently undergoing a transformation process around the world. The study identifies the main directions and tools

of digital transformation, which allows banks to effectively respond to changes in consumer preferences and the technological environment. With the rapid development of technology and changing consumer preferences, the digital transformation of the banking sector is becoming not just a trend, but a necessity. Banks are facing challenges such as the growing popularity of fintech companies offering innovative solutions and services that are often more convenient and affordable. This puts pressure on traditional financial institutions, requiring them to implement new technologies such as artificial intelligence, blockchain, and big data analytics as soon as possible. As a result of the conducted research, the analysis of new approaches, processes and products of digital transformation is carried out.

Keywords: digital transformation of banks, competition in the field of banking services, new approaches, new processes, new products, the banking system

For citation: Bykanova N.I., Astakhova D.I., Kabanenko Yu.V., Vaganova O.V., Irankunda Eric Digital transformation of banks: new approaches, processes, products. Modern Economy Success. 2025. 4. P. 138 – 147.

The article was submitted: March 22, 2025; Approved after reviewing: May 20, 2025; Accepted for publication: July 11, 2025.

Введение

Понятие цифровой трансформации банков вошло в число приоритетов стратегического развития отрасли, согласованным с новой для страны цифровой экономикой и соответствующей федеральной программой [1]. Российские банки воспринимают цифровую трансформацию как условие перехода на эффективные бизнес-модели, внедрение концепций интенсивного инновационного развития финансово-кредитной деятельности. Цифровая трансформация сопровождается дифференциацией услуг и предложением несвойственных банкам внебанковских продуктов [15].

Исследование цифровой трансформации банков, выявление и анализ новых подходов, процессов и продуктов базируется на отчетных данных банковских организаций и отечественных рейтингах. Методические основы исследования представлены методами общенаучного познания и финансового анализа результатов цифровых лидеров банковской отрасли.

Материалы и методы исследований

В рамках исследования цифровой трансформации банков были применены статистические методы для обработки собранных данных, что позволило осуществить количественный анализ влияния цифровых решений на удовлетворенность клиентов и финансовые показатели банковских учреждений. Данный подход способствовал выявлению взаимосвязей между внедрением новых технологий и изменениями в клиентском опыте, а также их влиянию на ключевые финансовые метрики.

Результаты и обсуждения

Наиболее заметными субъектами цифровой трансформации в России являются крупные банки, которые могут инвестировать достаточно средств в ИТ, искусственный интеллект, цифровые экосистемы [6].

Рейтинг банков по цифровой зрелости, составленный проектом Bankiros.ru, представляет тройку лидеров: Т-Банк, Банк ВТБ и Промсвязьбанк с 310, 300 и 285 баллами за достижение цифровой зрелости соответственно. На 4-ом и 5-ом месте закрепились Банк «Открытие» и Альфа-Банк (285 и 280 баллов). С 6-ой по 10-ую позицию находятся Совкомбанк (280 баллов), Сбербанк (275 баллов), УБРиР (275 баллов), Газпромбанк (270 баллов) и РНКБ (240 баллов) [20].

Цифровые решения и технологии год от года формируют растущие затраты лидеров цифровой трансформации, статья увеличивается на 12-14% ежегодно. В 2022 г. ИТ-бюджет отнимал 10-50% расходов, такие колебания связаны с моделью бизнеса и возможностями банка.

В 2021 г. в цифровую трансформацию вложено в совокупности по отрасли 514 млрд. руб.

Инвестиции в цифровую трансформацию в 2023 г. переориентировались на вложения в искусственный интеллект. Аналитики «Ассоциации Финтех» представили итог затрат топ организаций финансового рынка в это направление как 600 млрд. руб. и темпы потребления услуг по разработке возглавляют ВТБ, Сбербанк, Альфа-банк.

В обзоре Gartner за 2022 г. размер вложений в ИТ показан на уровне 600 млрд. руб. за год с +4,1% роста к 2021 г. Но внедрение искусственного интеллекта удваивает темпы в 2023 и банковские вложения в цифровые инвестиции при темпах роста +8,1% достигнут 652 млрд. долл.

Банки приобретают услуги разработки корпоративного ПО. В 2022 и 2023 гг. в совокупности вложено 153 и 174 млрд. долл. с ростом +13,5%. В быстрорастущий сегмент ИТ-услуг вложения составили более существенные суммы, но с меньшими темпами роста: 247 и 270 млрд. долл. или 9,3%.

Например, Сбербанк, имея развитую цифровую экосистему, продолжает инвестировать капитал в разработку экосистем, а на ближайшие три года запланировал еще 450 млрд. руб. вложений. Цифровая трансформация ВТБ обошлась в размере 300 млрд. руб. за 3 года, а с 2023 г. банк работает над технологическим суверенитетом с возросшими в 1,6 раза годовыми инвестициями [16]. Этот новый подход активного инвестирования в цифровую трансформацию поддерживают многие банки. Так, финансовые запросы на развитие цифровой экосистемы «Т-Банка», который не цифровизировался, а начал деятельность в исходном формате цифрового банка, обозначены суммой не менее 10 млрд. долл.

Инвестиции АО «Газпромбанк» в цифровую трансформацию также остаются неизвестными, но банк вкладывает в сторонние проекты значитель-

ные суммы, чтобы ускорить прогресс ИИ (33 млн. руб. в выпуск сверхчувствительной сенсорной аппаратуры, улавливающей электромагнитные волны мозга). Банк «Промсвязьбанк» отчитался о ежегодных инвестициях порядка 200 млн. руб. с 2021 г. [4] и в 2023 г. признан третьим по уровню зрелости цифровым банком страны.

Инвестиции в цифровую трансформацию позволяют банкам сохранять лидерство и формировать уникальные системы, привлекать партнеров и расширять круг лояльных клиентов, честно участвовать в конкурентном процессе [8], [10].

Предоставленная Банком России отчетность [3] иллюстрирует, что население и корпоративные клиенты выводят средства из банков вне топ-5, которые наименее вовлечены в цифровую трансформацию и становятся клиентами лидеров (табл. 1).

Таблица 1

Значение и отношение к совокупной величине отдельных показателей банковских организаций, сгруппированных по величине активов (https://cbr.ru/statistics/bank_sector/pdko_sub).

Table 1

The value and relation to the total value of individual indicators of banking organizations, grouped by the size of assets (https://cbr.ru/statistics/bank_sector/pdko_sub).

Показатель,	Отчетный год	Группы кредитных организаций, ранжированных по величине активов (по убыванию)					
		1-5	% к общему	6-10	% к общему	11-20	% к общему
Средства (вклады) физических лиц, млн. руб.	2023	24763090	69,59%	3550158	9,98%	2784406	7,83%
	2022	23711579	68,34%	3774153	10,88%	3053916	8,80%
	2021	20118850	65,86%	5472210	17,91%	2887499	9,45%
Кредиты, млн. руб.	2023	19530943	70,84%	2230025	8,09%	2303322	
	2022	16856883	67,25	2393599	9,55%	2259829	9,01%
	2021	11410188	64,64%	2907967	16,48%	2307069	13,07%
Средства корпоративных клиентов (депозиты и средства на счетах нефинансовых и финансовых организаций (кроме кредитных организаций), млн. руб.	2023	28553984	61,61%	5664479	12,22%	6010194	12,97%
	2022	23185444	58,13%	6802083	17,05%	4718475	11,83%
	2021	16396502	58,25%	7103102	25,24%	2380371	8,46%
Кредиты, млн. руб. .	2023	40645778	69,53%	9259854	15,84%	4161636	7,12%
	2022	34183332	65,81%	9052122	17,43%	3695423	7,11%
	2021	22645862	67,05%	7520837	22,27%	1808274	5,35%

Многообразие новых подходов, процессов и продуктов, сопровождающих цифровую трансформацию банков, фокусируется в разработке цифровых банковских экосистем и предложении небанковских услуг, консолидации с партнерами, и их сервисами (юристы, аудит, логистика, кассовое обслуживание). Эти аспекты в настоящее время сопровождают цифровую трансформацию банков, масштабы которой, учитывая, что общество подчиняется закону товарно-денежных отноше-

ний, прилагает усилия к созданию устойчивой экономики, а также претерпевает этап формирования тотального цифрового следа от большинства актов хозяйствования, что затрагивает жизнедеятельности общества [14].

Новым в цифровой трансформации банков является конкурентный подход, так как финансово-кредитные организации оценили как привлекательную альтернативу традиционным способам формирования конкурентных преимуществ. При-

чиной этой тенденции считаем насыщенный рынок финансово-кредитных услуг и активное формирование новых платежных игроков, которые претендуют сформировать нишу небанковских поставщиков платежных услуг. Соперниками традиционных банков и субъектами серьезной межотраслевой конкуренции становятся финтех-компании, нефинансовые и небанковские финансовые организации [19]. Например, нарастает оборот платежей в криптовалюте, сформировались услуги «электронных кошельков» и приложений от мобильных операторов («МТС-деньги» и «Кошелек» от МТС, «Теле2 Кошелек» и приложение «Tele2 Eesti»), а также их вход на рынок банковских услуг (ПАО «МТС-Банк»). Неожиданным, но логичным расширением функциональности личных кабинетов Вайлдберриз стало объявление о ВБ кошелек с приложением Balance PAY для WB Кошелька.

Группа Ozon выделила в своей деятельности направление e-commerce с открытием банка Ozon, ориентированного на финансовое обслуживание большей частью нужд селлеров и покупателей на маркетплейсе группы Ozon. Это цифровой банк использует все преимущества трансформации, активно использует Единую биометрическую систему (ЕБС) для подтверждения личности. Ресурс интегрирован с Госуслугами, распознает клиента по образцам голоса и фото.

В ответ на интерес клиентов к системе быстрых платежей (СБП) банки начали использовать номер мобильного телефона для идентификации получателя средств и его банковского счета с внедрением, кроме стандартного сценария C2C (customer-to-customer), возможности провести платеж другими способами. Цифровая трансформация сделала реальным переводы Me2me (физическое лицо переводит собственные средства между счетами), C2B (customer-to-business создается QR-код как счет на покупку) и B2C (business-to-customer – юридическое лицо зачислит средства клиента, возвращая переплату или выплату). Конкурентное преимущество и разрыв создается с цифровой готовностью банка проводить не только платежи C2C, а обеспечить открытость API в экосистеме для обмена данными или сформировать QR-код, освоенный в «ВТБ Бизнес». Этот новый подход обеспечивает вертикальную дифференциацию банковского продукта за счет новых технологий [5].

Новым продуктом, сопровождающим цифровую трансформацию, является криптовалюта, которую Сбер, Альфа-Банк, «Тинькофф Банк», Газпромбанк и Райффайзенбанк готовы контролировать на предмет рисков противоправных операций

конкурентов. Руководство Сбербанка может надежно обезопасить криптовалютные внутренние и трансграничные операции блокчейн-технологиями, четко фиксирующими ход и направление транзакции, чтобы выполнять законодательный запрет на однозначное противодействие легализации криминальных средств [18].

Знаковым и новым подходом к цифровой трансформации являются маркетплейсы. Кроме известнейшего Мегамаркета, запущенного в 2021 г., год назад ВТБ привлек автолюбителей на торговую платформу с транспортными средствами, а в 2024 г. на новых территориях объявил о своей деятельности ПСБ Маркет. Но прогнозировать исход подобных проектов рискованно, так как почти 6 лет показатели деятельности банковского маркетплейса Alfa Network находятся далеко не в топе [11].

В современных реалиях понятие «цифровая трансформация» (digital transformation), совокупность причастных к ее проведению новых подходов, процессов и продуктов, а также прочтение стратегии цифрового перехода российскими банками наиболее четко согласуется с позицией ОЭСР OECD (2019): данные и и цифровые технологии должны применяться банками как ресурсы, формирующие и перестраивающие освоенные виды деятельности. Осуществление цифровой трансформации бизнес-модели банков существенно улучшает конкурентную позицию и представляет собой мощный инструмент формирования выгод на рынке. Новые преимущества возникают со сложением эффектов инвестирования в разнообразные направления цифровой трансформации и перестройки бизнес-процессов. Им обязательно предшествует оценка каждого нового подхода, продукта на предмет финансово-экономической эффективности банку и удовлетворения потребностей клиентов, в том числе и в небанковской сфере [5].

В России топовыми являются 5 банков («Сбер», «Альфа-банк», «ВТБ», «Т-банк», «Россельхозбанк»), которые реализуют наиболее масштабные модели цифровой трансформации, поскольку инновационный и конкурентный потенциал новых технологических решений является несоразмерным. Внедрение криптовалюты, крайндфандинга, биометрии, RegTech или SuperTech в очередной раз пополняет линейку продуктов, повышает надежность обслуживания, но не может быть сопоставлено по эффективности с внедрением OpenAPI, Bank as a Service, Fintex и экосистем, которые положительно изменяют поле деятельности банка, его финансовые результаты и устойчивость, формируют стойкую лояльность клиентов [12].

Отечественные банки с развитием цифровой трансформации демонстрируют значительное улучшение финансовых показателей, что отчасти поясняет новый подход массированного инвестирования в цифровую трансформацию, в том числе и с опережением, с финансированием собственных разработок.

Примером тому считаем, что к 2023 г. политика целенаправленной цифровой трансформации дала ожидаемые плоды и оптимизировала итоги деятельности АО «Газпромбанк». Прорыв АО «ГПБ» в лидеры цифровой трансформации банковской отрасли отмечен в докладе Digital Corporate Banking Rank 2024. Финансово-кредитная организация набрала 90,7 из 100 баллов с опережением ВТБ и Сбера [22] на 0,4 и 10,3 баллов соответственно.

Из-за трудностей корпоративных клиентов, вызванных санкциями, чистая прибыль АО «ГПБ» в

2022 г. снизилась в 10,5 раз до 9,1 млрд. руб. [21], а операционные затраты превысили чистую прибыль в 11,2 раза. Показатели являлись экстраординарными, так как с 2018 г. банк активно цифровизировался и снизил затраты вдвое и 2019 г. и втрое в 2021 г.

Благодаря продвижению новых продуктов цифровой трансформации АО «ГПБ» закрытие итогов 2023 г. состоялось с показателями роста в 19,5 раз или 178 396 126 млрд. руб. Услуги в цифровой экосистеме привели к повышению итогов в 1,97 раза к результатам деятельности банка в 2021 г., до ужесточения санкций. Также банк рапортовал об увеличении собственного капитала до 122%. Соотношение чистой прибыли к затратам стало более оптимальным, чем до введения санкций, в 1,26 раза (рис. 1).

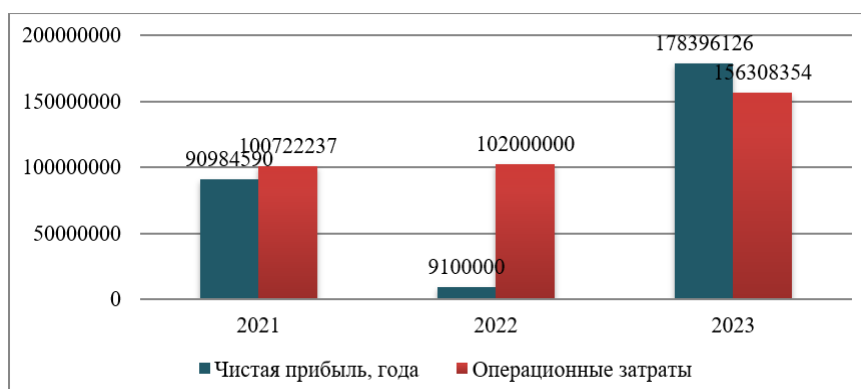


Рис. 1. Динамика чистой прибыли и операционных расходов Газпромбанка за период цифровой трансформации за 2021-2023 гг., млрд. руб.

Fig. 1. Dynamics of net profit and operating expenses of Gazprombank for the period of digital transformation for 2021-2023, billion rubles.

Подход массированного инвестирования в цифровую трансформацию, несмотря на внешние трудности, поясняет, что АО «ГПБ» занял топовое место в рейтинге, поскольку демонстрировал цифровые достижения в привлечении средств и новые возможности в финансовой сфере. При этом в 2024 г. после комплексного обновления интерфейса и доработки экосистемы «АО «ГПБ» Бизнес-Онлайн» возникли действительно высокие прибыли, банк вырвался во флагманы рынка, опережая соперников в удовлетворении крупных корпоративных клиентов.

Современный, своевременный и новый подход к цифровой трансформации в Газпромбанке имеет

опережающий и клиент-ориентированный характер, реализуемый в строгом сопряжении со стратегическими политиками. Финансово-кредитная организация преумножает сервисы экосистемы, повышает их качество, разрабатывает новые продукты после анализа статистики спроса и ожиданий крупных клиентов, гарантирует качество традиционного банковского обслуживания в среде высокофункционального цифрового инструмента [7]. Эти возможности обеспечены благодаря открытости услуг небанковского сектора и партнёрских сервисов по договоренностям API, предложению новых подходов и продуктов (рис. 2).

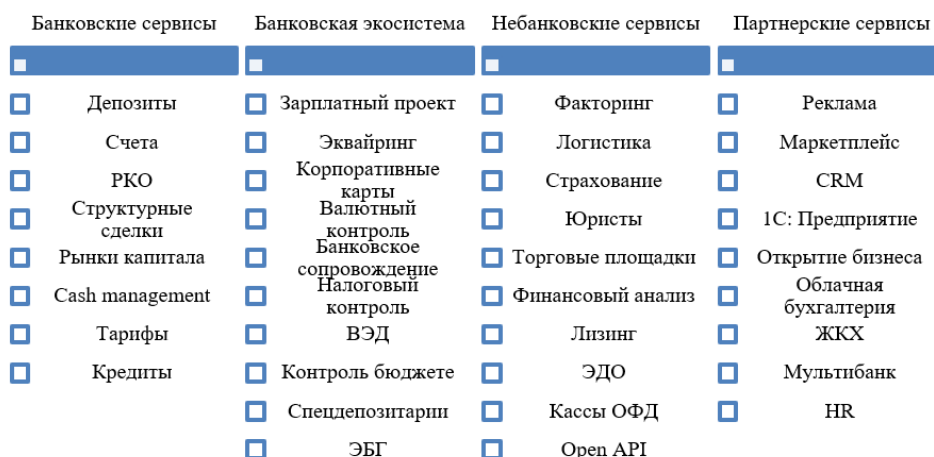


Рис. 2. Структурная группировка новых и традиционных продуктов в экосистеме АО «ГПБ».
Fig. 2. Structural grouping of new and traditional products in the ecosystem of JSC GPB.

Положительная динамика цифровой трансформации АО «ГПБ» и высокие финансовые результаты реализованы по итогам обслуживания корпоративных клиентов, представляющих такие отрасли как газовую, нефтехимию, горно-металлургическую, АПК, связь и медиа, транспорт, ЖКХ, энергетические предприятия и ритейл, фармацевтический бизнес. Но к июлю 2024 г. темпы роста за I полугодие к результатам 2023 г. замедлились на -4,77%, что поясняется сильной отраслевой конкуренцией и неспособностью АО «ГПБ» одновременно наверстать успехи цифровой трансформации лидеров цифрового банкинга.

Как пример следует упомянуть СберБанк, несмотря на разрыв в 10,4 балла от топ-1 в рейтинге цифровой трансформации 2024 г., нестабильную динамику чистой прибыли и операционных расходов за ряд лет (рис. 3) строит феноменальные планы дальнейшего развития цифровой экосистемы. Более того, по данным за I полугодие 2024 г. к полугодию 2023 г. получена отрицательная динамика прироста финансового результата, уменьшившегося в 1,51 раза, Сбербанк не делает анонсов о сворачивании ИТ-проектов и программ.

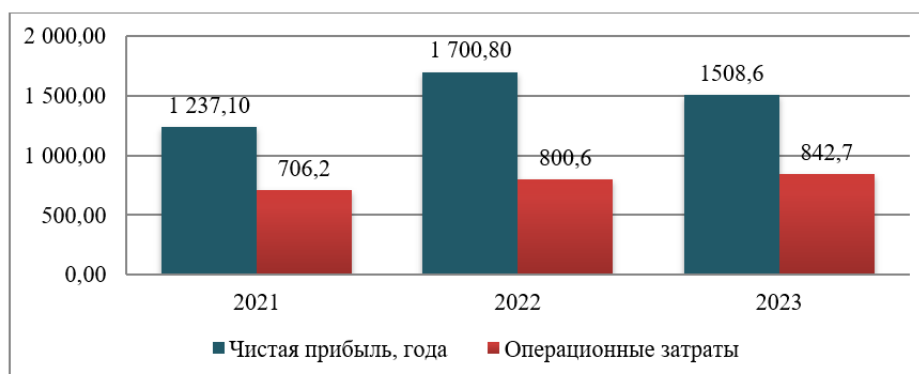


Рис. 3. Динамика чистой прибыли и операционных расходов Сбербанка за период цифровой трансформации за 2021-2023 гг.
Fig. 3. Dynamics of Sberbank's net profit and operating expenses during the digital transformation period for 2021-2023.

Банк с 2020 г. зарегистрировал бренд экосистемы «Сбер», чтобы повысить узнаваемость финансовых и нефинансовых продуктов и сервисов, сконцентрировать более 60 компаний и предприятий, услуги которых востребованы в современной интегрированной экосистеме вокруг отечественного клиента. Цифровая трансформация «Сбера»

актуализировала включение в экосистему небанковских услуг, основанных на обработке больших данных о клиентах: частных лицах и предприятиях. Экосистема работает на удовлетворение повседневного спроса, решает классические задачи бизнеса и создает среду цифровой экономики в стране.

Амбиции «Сбера» в цифровой трансформации и прорывные успехи связаны с предписаниями ЦБ РФ [2] и собственными существенными инвестициями в экосистему (3% в 2017-2020 гг. [10]), которые в настоящее время порядком возросли (до 9,94% инвестиций в год). Негативные отзывы об экосистеме «Сбера» в серьез не воспринимает большинство клиентов, и эта аудитория стабильно возрастает. По данным на III кв.2024 г. услуги предоставляются 109,4 млн. россиян и 3,2 млн. так называемых корпоративных клиентов [9].

Структура потребителей услуг «Сбера» predisposed к значительным цифровым трансформациям в ответ на запросы розничных клиентов. Например, экосистема в линейке продуктов предложила транзакции по биометрии, повышающиеся безопасность платежных карт, и отмечает их рост. Нефинансовые возможности экосистемы разрабатывались как цифровые проекты для разрешения многочисленных социальных и экономических потребностей физических лиц.

Нацеленность «Сбера» на клиента как новый подход экосистемы обеспечена приемами аналитики данных и искусственным интеллектом, что позволяет выгодно предлагать свои нефинансовые услуги дочерним компаниям («О2О Холдинг», АНО «Корпоративный университет Сбербанка», ООО «Рамблер Групп», ООО «ДубльГИС», ООО «Сбербанк Факторинг», «СберМегаМаркет» (маркетплейс), АО «Сбербанк КИБ», ООО СК «Сбербанк страхование жизни»), формировать штаты, графики, закупки, предпринимать модернизацию и переоснащение для реализации деятельности.

Кроме финансовых сервисов, начиная от банковских, страховых и инвестиционных, подключена электронная коммерция (онлайн продажи и службы логистики), сегмент развлечений (видео- и аудиостриминг, прочие ресурсы с медиасервисом), здоровьесохраняющие услуги (обращение через телемедицину, онлайн запись на прием или вызов на дом). Особым спросом пользуется формат иных сервисов, где Сбер предлагает образование, подбор вакансий или автотранспорт с беспилотным управлением.

Клиентоориентированный подход актуализировал B2B-сервисы, где юридическое лицо может воспользоваться нефинансовыми ИКТ услугами

для предпринимательства любого масштаба - подключиться к облачным ресурсам, согласовать гарантии кибербезопасности.

В корпоративном сегменте экосистемы «Сбера» приоритетные направления цифровой трансформации фокусируются на отраслях розничной торговли, транспортных услуг, туристской деятельности, коммерческой недвижимости и управлении продажами, секторе ЖКХ и торговле. Платформы экосистемы являются средами для цифровой трансформации этих отраслей, в рамках которых «Сбер» содействует открытию государственной программы господдержки, ВЭД, зарплатным проектам, чтобы сопровождать деятельность бизнеса как банкир и поставщик нефинансовых услуг, открытый к новым подходам, приемам и методам цифровой трансформации.

Выводы

Цифровая трансформация банков в России тяготеет к масштабным новым подходам, предложению новых внебанковских продуктов и использованию в деятельности новых экосистемных способов банкинга. Это соответствует логике конкурентной борьбы и приоритетам ЦБ РФ, наметившего перед финансовой сферой новые цели развития. Государственная политика ЦБ РФ нацелена на цифровую трансформацию финансового рынка, стабильность, устойчивость его игроков и рост конкурентных процессов, снижающих территориальную или ценовую недоступность банковских сервисов, проблему низкого качества услуг, раскрытия конфиденциальных данных и реализации рисков кибербезопасности. Процесс цифровой трансформации банков и экономики в целом актуализировал межотраслевую конкуренцию. В настоящее время цифровая трансформация банков движется по пути расширения деятельности для конкурентного соперничества с финансовыми и нефинансовыми организациями, реализации грамотных стратегий дифференциации, перехода на клиенторинтированные подходы и диверсификацию инвестиций в цифровую трансформацию. Формирование новых конкурентных преимуществ обеспечивает освоение небанковских услуг, платежей в криптосредствах и прорывное развитие банковских экосистем с возможностями ИИ.

Список источников

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 05.10.2024)
2. Проект Основных направлений цифровизации финансового рынка на период 2022-2024 годов / Центральный банк Российской Федерации. М., 2021. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/131360/oncfr_2022-2024.pdf (дата обращения: 05.10.2024)

3. Банк России: Показатели деятельности кредитных организаций. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/pdco_sub/ (дата обращения: 05.10.2024)
4. Рейтинг цифровой зрелости розничных банков. Режим обращения: https://sdi360.ru/banks_23 (дата обращения: 05.10.2024)
5. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Сайфутдинов А.А. Цифровая трансформация: направления исследований и цифровые риски // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 7. С. 2757 – 2776. doi: 10.18334/ce.15.7.112414 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-napravleniya-issledovaniy-i-tsifrovye-riski> (дата обращения: 05.10.2024)
6. Воробьева Е.С., Юсубова З.А., Гасанов М.А. Развитие маркетплейсов в условиях цифровой трансформации как результат структурных сдвигов в экономике // Вестник университета. 2021. № 2. С. 95 – 100. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-marketpleysov-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-kak-rezultat-strukturnyh-sdvigov-v-ekonomike> (дата обращения: 05.10.2024)
7. Доценко А.С. К обоснованию необходимости разработки модели цифровой трансформации коммерческого банка Научный аспект. 2024. Т. 32. № 5. С. 4353 – 4358.
8. Егиян Е.А. Влияние инновационных технологий на деятельность банка АО «ГПБ» (АО) // International Journal of Humanities and Natural Sciences. Vol. 2021. № 5-2 (56). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-innovatsionnyh-tehnologiy-na-deyatelnost-banka-gpb-ao>. (дата обращения: 05.10.2024)
9. Майоров С.А. Развитие экосистемы ПАО «Сбербанк» // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral2. 2022. № 1. С. 111.
10. Набиева Н.Ю. Цифровизация: понятие и особенности // Экономика и бизнес. 2022. С. 115 – 116.
11. Потягова В.С. Влияние цифровой трансформации на экономическую эффективность ПАО «Сбербанк» Administrative Consulting. Volume 7. Issue 2 (14) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-pao-sberbank>. (дата обращения: 05.10.2024)
12. Тарханова Е.А., Борисов Д.С., Тарханова А.В., Фрицлер А.В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1877 – 1888. Doi: 10.18334/epw.13.6.117771
13. Ученые записки Международного банковского института. Вып. № 2(36) / Под науч. ред. М.В. Сиговой. СПб.: Изд-во МБИ, 2021. 192 с.
14. Харакоз Ю.К. Цифровая трансформация банковской системы Publishing house "Sreda". 2023. С. 1 – 5. [Электронный ресурс]. URL: <https://phsreda.com/e-articles/10587/APction10587-110552.pdf> (дата обращения: 05.10.2024)
15. Абдрахманова Г.И., Быховский К.Б., Веселитская Н.Н., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13-30 апр. 2021 г. / рук. авт. кол. П.Б. Рудник; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 239 с. (e-book) [Электронный ресурс]. URL : <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/462977876.pdf> (дата обращения: 05.10.2024)
16. ИТ-бюджет ВТБ [Электронный ресурс] URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-бюджет_ВТБ (дата обращения: 05.10.2024)
17. Лидер рынка [Электронный ресурс] / Сбербанк Режим обращения: <https://www.sberbank.com/ru/about> (дата обращения: 05.10.2024)
18. Лидер: Газпромбанк активно развивает цифровую экосистему Markswebb [Электронный ресурс] URL: <https://www.markswebb.ru/report/digital-corporate-banking-rank-2024/#differences> (дата обращения: 05.10.2024)
19. Проект закона о небанковских поставщиках платежных услуг внесен в Госдуму [Электронный ресурс] URL: <https://www.interfax.ru/russia/971089> (дата обращения: 05.10.2024).
20. Рейтинг банков по цифровой зрелости [Электронный ресурс]. <https://bankiros.ru/bank/rating/cifrovaya-zrelost> (дата обращения: 05.10.2024)
21. Сбербанк планирует развивать международные расчеты на базе криптовалют [Электронный ресурс]. URL: <https://frankmedia.ru/151047> (дата обращения: 05.10.2024).
22. Чистая прибыль Газпромбанка упала в десять раз. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/642bde239a79473412ffaabb> (дата обращения: 05.10.2024)

References

1. The Digital Economy of the Russian Federation Program [Electronic resource]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (date accessed: 05.10.2024)
2. Draft Main Directions for Digitalization of the Financial Market for the Period 2022-2024. Central Bank of the Russian Federation. Moscow, 2021. [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/131360/oncfr_2022-2024.pdf (date accessed: 05.10.2024)
3. Bank of Russia: Performance Indicators of Credit Institutions. [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/pdco_sub/ (date accessed: 05.10.2024)
4. Digital Maturity Rating of Retail Banks. Access mode: https://sdi360.ru/banks_23 (date of access: 05.10.2024)
5. Arenkov I.A., Salikhova Ya.Yu., Saifutdinov A.A. Digital transformation: research directions and digital risks. Creative economy. 2021. Vol. 15. No. 7. P. 2757 – 2776. doi: 10.18334/ce.15.7.112414 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-napravleniya-issledovaniy-i-tsifrovye-riski> (date of access: 05.10.2024)
6. Vorobyova E.S., Yusubova Z.A., Gasanov M.A. Development of marketplaces in the context of digital transformation as a result of structural shifts in the economy. Vestnik of the University. 2021. No. 2. P. 95 – 100. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-marketpleysov-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-kak-rezultat-strukturnyh-sdvigov-v-ekonomike> (date of access: 05.10.2024)
7. Dotsenko A.S. On the justification of the need to develop a digital transformation model for a commercial bank Scientific aspect. 2024. Vol. 32. No. 5. P. 4353 – 4358.
8. Egiyan E.A. The impact of innovative technologies on the activities of the bank JSC "GPB" (JSC). International Journal of Humanities and Natural Sciences. Vol. 2021. No 5-2 (56). [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-innovatsionnyh-tehnologiy-na-deyatelnost-banka-gpb-ao>. (Accessed: 05.10.2024)
9. Mayorov S.A. Development of the ecosystem of Sberbank PJSC. International Journal of Applied Sciences and Technologies "Integral2. 2022. No. 1. P. 111.
10. Nabieva N.Yu. Digitalization: concept and features. Economy and business. 2022. P. 115 – 116.
11. Potyagova V.S. The impact of digital transformation on the economic efficiency of Sberbank PJSC Administrative Consulting. Volume 7. Issue 2 (14) [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-pao-sberbank>. (Accessed: 05.10.2024)
12. Tarkhanova E.A., Borisov D.S., Tarkhanova A.V., Fritzler A.V. Banking ecosystems: essence, typology and modern approaches to regulation in Russia. Economy, entrepreneurship and law. 2023. Vol. 13. No. 6. P. 1877 – 1888. Doi: 10.18334/epp.13.6.11771
13. Scientific notes of the International Banking Institute. Issue. No. 2(36). Under the scientific editorship of M.V. Sigova. SPb.: Publishing house MBI, 2021. 192 p.
14. Kharakoz Yu.K. Digital transformation of the banking system Publishing house "Sreda". 2023. P. 1 – 5 [Electronic resource]. URL: <https://phsreda.com/e-articles/10587/APction10587-110552.pdf> (date of access: 05.10.2024)
15. Abdrakhmanova G.I., Bykhovskiy K.B., Veselitskaya N.N., Vishnevsky K.O., Gokhberg L.M. et al. Digital transformation of industries: starting conditions and priorities: report to the XXII April. international scientific conf. on problems of economic and social development, Moscow, April 13-30, 2021. head. auth. coll. P.B. Rudnik; scientific ed. L.M. Gokhberg, P.B. Rudnik, K.O. Vishnevsky, T.S. Zinina; Nat. Research University "Higher School of Economics". Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2021. 239 p. (e-book) [Electronic resource]. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/462977876.pdf> (access date: 05.10.2024)
16. VTB IT budget [Electronic resource] URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-бюджет_ВТБ (date of access: 05.10.2024)
17. Market leader [Electronic resource]. Sberbank Mode of access: <https://www.sberbank.com/ru/about> (access date: 05.10.2024)
18. Leader: Gazprombank actively develops the digital ecosystem Markswebb [Electronic resource] URL: <https://www.markswebb.ru/report/digital-corporate-banking-rank-2024/#differences> (date of access: 10.05.2024)
19. The draft law on non-bank payment service providers has been submitted to the State Duma [Electronic resource] URL: <https://www.interfax.ru/russia/971089> (date of access: 10.05.2024)
20. Bank rating by digital maturity [Electronic resource]. <https://bankiros.ru/bank/rating/cifrovaya-zrelost> (date of access: 10.05.2024)

21. Sberbank plans to develop international settlements based on cryptocurrencies [Electronic resource]. URL: <https://frankmedia.ru/151047> (date of access: 10.05.2024)

22. Gazprombank's net profit has fallen tenfold. [Electronic resource] URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/642bde239a79473412ffaabb> (date of access: 05.10.2024)

Информация об авторах

Быканова Н.И., кандидат экономических наук, доцент, Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Астахова Д.И., Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Губкин, ул. Агошкова, д. 7, кв. 92, astakhova_dasha2004@mail.ru

Кабаненко Ю.В., Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Острогожск, ул. 50 лет Октября, д. 190, кв. 3, kabanenko.iulia@mail.ru

Ваганова О.В., Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I

Иранкунда Эрик, Белгородский государственный национальный исследовательский университет

© Астахова Д.И., Кабаненко Ю.В., Быканова Н.И., Ваганова О.В., Иранкунда Эрик, 2025