

# Управление развитием бизнеса

УДК 336.71:004

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-145-154

## Цифровая трансформация и новые вызовы в управлении цифровыми технологиями в банковском секторе экономики

Александр Ю. Моисеев

*Российский государственный гуманитарный университет  
ПАО «МегаФон», Москва, Россия, alexandr.moiseev13@mail.ru*

*Аннотация.* В последнее время в России наблюдается ускоренная цифровая трансформация финансового сектора. Конкуренция среди банков становится все более острой, что подталкивает их к постоянному поиску новых решений и совершенствованию своих продуктов и услуг для удовлетворения потребностей клиентов. Управление инновациями – одно из ведущих направлений в работе банков. В связи с автоматизацией банковского сектора, в банках обостряется необходимость в управлении технологическими инновациями. Именно банковский сектор в последнее время претерпел ряд существенных изменений, в основном благодаря активной работе с инновациями и цифровизации. Именно при работе с инновациями банки сталкиваются с различными сложностями, которым необходимо уделять пристальное внимание. Инновационная деятельность банков повышает конкурентоспособность в банковском секторе. Целью данной статьи является изучение особенностей управления цифровыми технологиями в крупнейших банках России. На основании анализа предлагаются наиболее эффективные практики и рекомендации для банков в области управления инновациями, такие как создание инновационных лабораторий, развитие компетенций сотрудников в части работы и управления инновациями, повышение уровня сотрудничества с финтех-компаниями, концентрация на потребности клиента.

*Ключевые слова:* управление инновациями, управление цифровыми технологиями, развитие финтех-компаний, банковский сектор

*Для цитирования:* Моисеев А.Ю. Цифровая трансформация и новые вызовы в управлении цифровыми технологиями в банковском секторе экономики // Наука и искусство управления // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 145–154. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-145-154

---

© Моисеев А.Ю., 2025

## Digital transformation and new challenges in managing digital technologies in the banking sector of the economy

Aleksandr Yu. Moiseev

*Russian State University for the Humanities*

*MegaFon PJSC, Moscow, Russia, alexandr.moiseev13@mail.ru*

*Abstract.* Russia has recently witnessed an accelerated digital transformation of its financial sector. Competition among banks is becoming increasingly fierce, pushing them to constantly search for new solutions and improve their products and services to meet customer needs. Innovation management is one of the leading trends in the work of banks, due to the automation of the banking sector banks are in urgent need of managing the technological innovation. It is the banking sector that has undergone a number of significant changes recently, mainly thanks to actively working with innovation and digitalization. Precisely in dealing with innovation, banks face various complexities that need to be paid close attention to. Innovative activities of banks increase competitiveness in the banking sector. The purpose of the article is to study the specifics of digital technology management in the largest banks in Russia. Following the analysis, the author proposes most efficient practices and recommendations for banks in the field of innovation management, such as: creation of innovation laboratories, development of employees' competencies in the field of work and innovation management, increasing the level of cooperation with fintech companies, and focusing on the client's needs.

*Keywords:* innovation management, digital technology management, development of fintech companies, banking sector

*For citation:* Moiseev, A.Yu. (2025), "Digital transformation and new challenges in managing digital technologies in the banking sector of the economy", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 145–154, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-145-154

### *Введение*

Российский банковский сектор находится в периоде активной трансформации, вызванной стремительным развитием цифровых технологий. Конкуренция среди банков становится все более острой, что подталкивает их к постоянному поиску новых решений и совершенствованию своих продуктов и услуг. Именно банковский сектор в последнее время претерпел ряд существенных изменений, в основном благодаря цифровизации.

По мнению многих специалистов [Ражева 2023; Сопилко и др. 2024; Абдрасулова, Абдрасулова 2023], цифровизация банковского сектора – это глобальный тренд, который коренным образом меняет способ предоставления финансовых услуг. Внедрение цифровых технологий позволяет банкам повысить эффективность своей работы, улучшить клиентский опыт и создать новые бизнес-модели [Сопилко, Мясникова 2014].

Клиенты используют новые каналы получения банковских услуг, пользуясь разными платформами для работы с банками. В результате цифровизации банковских процессов расширяется и клиентский опыт. Как отмечается [Сопилко и др. 2023], основные способы, которыми цифровизация улучшает клиентский опыт, стали удобство и доступность – клиенты могут осуществлять большинство банковских операций со смартфонов, онлайн-платформы предлагают широкий спектр услуг, большинство банковских операций можно осуществлять удаленно, что экономит время клиента на посещение офиса; персонализация – банки используют данные о клиентах для создания персонализированных предложений, также клиенты могут получать рекомендации по финансовым продуктам банка; скорость обслуживания – многие рутинные процессы на сегодняшний день автоматизированы, что ускоряет обслуживание клиентов; прозрачность – клиенты могут в любое время получить доступ к своим финансам, а детальная история позволяет контролировать свои расходы.

В настоящее время, крупные банки сталкиваются с определенными вызовами в части управления инновациями<sup>1</sup>, такими как: кибербезопасность – одной из основополагающих задач банков становится защита данных клиентов от кибератак; регулирование со стороны государства – постоянно меняющееся законодательство заставляет банки быть гибкими и готовыми к изменениям, конкуренция со стороны финтех-компаний – новые компании предлагают инновационные финансовые услуги, что только усиливает конкуренцию.

Финтех-компании могут предоставлять расширенный спектр услуг, например, такие как микрокредитование (получение небольшого количества денег без сложных бюрократических процедур), финансовый консультант в виде искусственного интеллекта. Финтех-компании в настоящее время активно привлекают новых клиентов, основные преимущества для этого: удобство – простые

---

<sup>1</sup> Эконс. Цифровизация и будущее банков. 2022. URL: <https://econs.online/articles/opinions/tsifrovizatsiya-i-budushchee-bankov-tri-stsenariya/> (дата обращения 30 января 2025).

интуитивно понятные сервисы и мобильные приложения; скорость и инновационность – новые подходы к технологиям и к финансовым услугам. Финтех-компании заставляют традиционные банки развиваться, усиливают конкуренцию, заставляют искать новые способы привлечения клиентов, стимулируют инновации – появляются новые продукты и услуги, которых ранее не было в ассортименте банков [Колганов 2024]. В связи с активным развитием финтех-компаний, банкам требуется быстро и эффективно адаптироваться к новым реалиям, так как традиционные банковские организации и финтех-компании будут и дальше конкурировать за завоевание новых клиентов [Кувалин и др. 2024].

Поэтому необходимо уделять пристальное внимание вопросу управления инновациями в банках. Именно благодаря эффективной системе управления инновациями банки продолжают развиваться. Эффективность работы банка и его конкурентоспособность на рынке во многом зависят от внедрения новых банковских продуктов и услуг [Рябкин, Гладких 2010].

### *Теоретические основы*

П.Ф. Друкер считал инновации ключевым фактором для экономического роста. Друкер подчеркивал важность маркетинга и управления для успешной работы с инновациями.

М. Портер связывал инновации с конкурентоспособностью компаний. Автор разработал концепцию, основная идея которой заключается в определении факторов, который могут положительно повлиять на продвижение продукта.

Нельсон и Уинтер в своей работе «Микроэкономическая теория инноваций», говорили о том, что основным фактором экономических изменений выступает научно-технический процесс, протекающий на микроуровне. Эволюционная теория фирм, предложенная авторами, строится на анализе поведения компаний в условиях конкуренции.

Изучением вопроса инноваций занимался и Саймон Кузнец, особое внимание в своих работах он уделял взаимосвязи экономики и технологических инноваций. Исследователю принадлежит мысль о значимых нововведениях, он подчеркивал, что экономическому росту предшествует ускоренное развитие науки. Многие отечественные ученые занимались вопросами инноваций. Так, например, Ю.В. Яковец в своей монографии [Яковец 2004] проанализировал весь цикл развития науки, изобретений и научно-технического прогресса.

Советский экономист А.И. Анчишкин исследовал технологический прогресс в условиях плановой экономики [Анчишкин 1986]. С.Ю. Глазьев, как и многие другие отечественные ученые, анализируя эволюцию, говорил о пяти технологических укладах. Первый и второй – доиндустриальный, третий и четвертый – индустриальный, пятый – технологический [Глазьев 2012]. В.Л. Иншаков разработал теорию инновационного менеджмента, в своих работах уделял внимание роли государства в поддержке инноваций.

### *Современное состояние управления цифровыми технологиями в банках*

Российские банки активно инвестируют в цифровизацию и разрабатывают инновационные продукты. Это приводит к усилению конкуренции и повышению требований к качеству банковских услуг [Григорчук 2017]. Сбербанк является лидером российского рынка и активно развивает свою экосистему, предлагая клиентам широкий спектр финансовых услуг. Общий объем проектов по цифровой трансформации свыше 4,6 млрд руб. По оценкам банка лидерами по данному показателю стали торговые компании (около 30%), наибольший интерес в данной сфере уделяют инструментам искусственного интеллекта. Одним из самых популярных запросов стало прогнозирование спроса и будущей локации для торговой точки. Второе и третье места по количеству цифровых трансформаций заняли сферы строительства и АПК, 16 и 12% соответственно<sup>2</sup>.

ВТБ активно внедряет цифровые технологии, фокусируясь на развитии мобильного банка и персонализации клиентского опыта.

Т-Банк является одним из самых технологичных банков на российском рынке, предлагая клиентам удобные и инновационные продукты. В 2020 г. Т-банк стал победителем в номинации «Лучший цифровой банк», а в 2021 г. признан «Самым инновационным цифровым банком Центральной и Восточной Европы». Данные факты свидетельствуют о том, что банк работает с инновациями, внедряет и эффективно управляет ими<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Сбер: Цифровая трансформация как сервис. 2023. TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Сбер:\\_Цифровая\\_трансформация\\_как\\_сервис\\_\(DTaaS\)?erid=LjN8KCr5F](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Сбер:_Цифровая_трансформация_как_сервис_(DTaaS)?erid=LjN8KCr5F) (дата обращения 17 ноября 2024).

<sup>3</sup> Официальный сайт Т-Банка, справка об экосистеме. URL: <https://www.tbank.ru/about/brand/> (дата обращения 20 января 2025).

В целом цифровизация открывает перед российскими банками новые возможности для роста и развития [Миронова, Тищенко 2024]. Однако для того чтобы оставаться конкурентоспособными, банкам необходимо постоянно инвестировать в инновации и адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов и развивать банковский маркетинг. Цифровизация банковского сектора значительно улучшает клиентский опыт и открывает новые возможности для развития финансовых услуг. Однако для того чтобы полностью реализовать потенциал цифровых технологий, банкам необходимо продолжать инвестировать в инновации и обеспечивать высокий уровень безопасности [Улюкаев, Данилова 2008].

Цифровая трансформация полностью меняет банковский сектор, появляются новые бизнес-модели и подходы к взаимодействию с клиентами<sup>4</sup>. В настоящее время цифровизация кардинально меняет подходы к взаимодействию с клиентами, наиболее актуальные из них:

- банки как платформы (платформенные банки) – банк занимает центральное место, объединяющий все финансовые услуги и сервисы, а клиенты получают доступ к широкому спектру услуг через единый интерфейс;
- персонализированный банкинг – банк использует данные о своих клиентах, с целью создания индивидуальных предложений под каждого клиента;
- банк как сервис – предоставление банковских услуг другим компаниям через API. Преимуществом является расширение клиентской базы и снижение затрат на развитие собственных продуктов;
- социальный банкинг – встраивание через социальные сети банковские сервисы. Одним из преимуществ является повышение лояльности и улучшение коммуникации с клиентами;
- открытые банки – предоставление доступа третьим лицам к данным и сервисам через API. Преимущества – создание новых продуктов, инновации и развитие банковских продуктов;
- банкинг через искусственный интеллект – автоматизация процедур и процессов, предотвращение мошенничества и большая персонализация услуг. Преимущество – улучшение качества обслуживания с использованием искусственного интеллекта;

---

<sup>4</sup> Банкинг как сервис: почему все должны знать об этом тренде. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/651ed65e9a79475ec02b679a> (дата обращения 18 ноября 2024); Банкинг как услуга. URL: [https://cdto.wiki/Финансовые\\_технологии\\_\(FinTech\)/Банкинг\\_как\\_услуга\\_\(BaaS\)](https://cdto.wiki/Финансовые_технологии_(FinTech)/Банкинг_как_услуга_(BaaS)) (дата обращения 18 ноября 2024).

- банкинг, ориентированный на опыт клиента – создание простых и понятных каналов взаимодействия с клиентами. Преимуществом можно выделить также повышение лояльности и привлечение новых клиентов.

### *Заключение*

В заключении хотелось бы предложить ряд рекомендаций для дальнейшего развития, сохранения конкурентных позиций и привлечения новых клиентов:

Создание инновационных лабораторий. Данную практику активно применяет Сбер. Так, например работу с инновациями в Сбере можно условно разделить на группы:

- лаборатория искусственного интеллекта. Это стратегическое подразделение Сбера в работе с инновациями, именно ИИ уделяется пристальное внимание в разработках. Так Сбер ежегодно инвестирует в AI более 1 млрд долл. и использует его в большинстве бизнес-процессов (75% в 2023 г.). Следует ожидать и дальнейшего развития, внедрения и управления данными продуктами;
- центр робототехники. Создание роботов для складских операций и мобильных роботов. Центр робототехники разработал систему хранения СберШатл, этот продукт позволяет полностью автоматизировать работу склада, снизить издержки и исключить ошибки человеческого фактора;
- лаборатория кибербезопасности. Основные направления исследований – киберзащита, антифрод, внутренняя безопасность. Так для противодействия кибермошенничеству была разработана и передана для встраивания в рабочую систему безопасности прототип «агрессивной ловшуки», для ускорения обнаружения вредоносного ПО;
- лаборатория блокчейн. Разработка новых решений и продуктов в области обмена данных. Разработана платформа цифровых финансовых активов (ЦФА) – новый вид финансовых активов, учет может вестись в блокчейне;
- лаборатория нейронаук. Нейронаучный консалтинг, направленный на изучение восприятия человеком информации, а также экономического поведения клиентов;
- лаборатория интернета вещей;
- центр квантовых технологий. Повышение производительности машинного обучения.

Пример Сбера является показательным, так как благодаря структурности в работе с инновациями банк продолжает разви-

ваться, успешно работать с инновациями и занимать лидирующие позиции по данному показателю.

*Развитие сотрудников в части цифровых компетенций* – это стратегическое направление работы в банках. Навыки работы с цифровыми инструментами позволяют успешно внедрять новые технологии и повышать производительность и эффективность.

*Повышение уровня сотрудничества с внешними партнерами (опыт финтех-компаний)*. В данной статье были рассмотрены особенности финтех-компаний. Банкам нужно уделять внимание вопросу сотрудничества с финтех-компаниями, так как это партнерство будет приносить пользу обеим сторонам.

*Концентрация внимания на потребности клиентов* – развитие и разработка маркетинговых стратегий, постоянный анализ рынка и поведения клиентов, а также поддержание актуальности предложений с целью продвижения продуктов и услуг банков. В зависимости от потребности клиентов банками выбирается маркетинговая стратегия для достижения поставленных целей.

Таким образом, цифровизация полностью меняет подходы к работе с клиентами, появляются новые инструменты для взаимодействия, разрабатываются новые стратегии по привлечению и удержанию клиентов. Внедрение и управление инновациями в банках сложный процесс, но данное направление необходимо развивать и уделять ему пристальное внимание. Именно эффективное управление новыми технологиями и технологическое развитие способствуют укреплению конкурентных позиций, а инновации – улучшению качества обслуживания.

## *Литература*

---

- Абдрасулова, Абдрасулова 2023 – *Абдрасулова Ж.Ж., Абдрасулова С.Ж.* Цифровизация банковского сектора экономики: проблемы и пути совершенствования // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. № 3. С. 288–294.
- Анчишкин 1986 – *Анчишкин А.И.* Наука – техника – экономика. М.: Экономика, 1986. 383 с.
- Анчишкин 1986 – *Анчишкин А.И.* Новое качество экономического роста // Вопросы экономики. 1986. № 9. С. 3–14.
- Григорчук 2017 – *Григорчук А.В.* Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ // Научно-практические исследования. 2017. № 8. С. 27–31.
- Глазьев 2012 – *Глазьев С.Ю.* Современная теория длинных волн в развитии экономики // Экономическая наука современной России. 2012. № 2 (57). С. 8–27.

- Колганов 2024 – Колганов А.И. Взаимное влияние технологического развития и человеческого потенциала // Российский экономический журнал. 2024. № 4. С. 4–25.
- Кувалин и др. 2024 – Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А. Российские предприятия весной 2024 года: значительное усиление инвестиционной активности в условиях санкций // Проблемы прогнозирования. 2024. № 6. С. 201–216.
- Миронова, Тищенко 2024 – Миронова И.А., Тищенко Т.И. Эффективность цифровой трансформации регионов // Российский экономический журнал. 2024. № 2. С. 97–119.
- Ражева 2023 – Ражева Н.И. Текущий уровень цифровизации российских банков // Вестник Хакасского гос. университета им. Н.Ф. Катанова. 2023. № 1 (43). С. 69–77.
- Рябкин, Гладких 2010 – Рябкин В.И., Гладких Е.В. Банковские риски сегодня // Финансы. 2010. № 7. С. 48–50.
- Сопилко и др. 2024 – Сопилко Н.Ю., Орлова А.Ф., Кубасова Е.И. Инновационные технологии в маркетинговой деятельности на финансовом рынке // Экономика образования. 2024. № 1 (140). С. 94–101.
- Сопилко и др. 2023 – Сопилко Н.Ю., Кубасова Е.И., Аношина Ю.Ф. Актуальные тренды в управлении цифровым развитием банковского сектора // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (47). С. 469–472.
- Сопилко, Мясникова 2014 – Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю. Проблемы становления и тенденции развития банковского менеджмента в России // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2014. № 2 (7). С. 101–111.
- Улюкаев, Данилова 2008 – Улюкаев А., Данилова Е. Российский банковский сектор в условиях нестабильности на мировом финансовом рынке // Вопросы экономики. 2008. № 3. С. 4–19.
- Яковец 2004 – Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. М.: Экономика, 2004. 437 с.

## References

---

- Abdrasulova, Zh.Zh. and Abdrasulova, S.Zh. (2023), “Digitalization of the banking sector economy: problems and ways of improvement”, *Bulletin of Science and Practice*, vol. 9, no. 3, pp. 288–294.
- Anchishkin, A.I. (1986), “A new quality of economic growth”, *Voprosy ekonomiki*, no. 9, pp. 3–14.
- Anchishkin, A.I. (1986), *Nauka – tekhnika – ekonomika* [Science – technology – economy], Ekonomika, Moscow, Russia.
- Glaz'ev, S.Yu. (2012), “Modern theory of long waves in economic development”, *Economics of Contemporary Russia*, vol. 57, no. 2, pp. 8–27.

- Grigorchuk, A.V. (2017), “Methods of assessing competitive position and competitive advantages”, *Nauchno-prakticheskie issledovaniya*, no. 8, pp. 27–31.
- Kolganov, A.I. (2024), “Mutual influence of technological development and human potential”, *Russian Economic Journal*, no. 4, pp. 4–25.
- Kuvalin, D.B., Zinchenko, Yu.V., Ibragimov, Sh.Sh. and Zaitseva, A.A. (2024), “Russian enterprises in the spring of 2024: Significant increase in investment activity under sanctions”, *Problemy prognozirovaniya (Studies on Russian Economic Development)*, no. 6, pp. 201–216.
- Mironova I.A., Tishchenko T.I. (2024), “The effectiveness of the digital transformation of regions”, *Russian Economic Journal*, no. 2, pp. 97–119.
- Razheva, N.I. (2023), “Current level of digitalization of Russian banks”, *Vestnik Khakasskogo gos. universiteta im. N.F. Katanova*, vol. 43, no. 1, pp. 69–77.
- Ryabikin, V.I. and Gladkikh, E.V. (2010), “Banking risks today”, *Finance*, no. 7, pp. 48–50.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2014), “Problems of formation and development trends of banking management in Russia”, *Outlines of global transformations: politics, economics, law*, vol. 7, no. 2, pp. 101–111.
- Sopilko, N.Yu., Kubasova, E.I. and Anoshina, Yu.F. (2023), “Current trends in digital development managing of the banking sector”, *Natural-Humanitarian Studies*, vol. 47, no. 3, pp. 469–472.
- Sopilko, N.Yu., Orlova, A.F. and Kubasova, E.I. (2024), “Innovative technologies in marketing activities in the financial market”, *Economics of Education*, vol. 140, no. 1, pp. 94–101.
- Ulyukaev, A. and Danilova, E. (2008), “Russian banking sector under world financial market uncertainty: problems and prospects”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 3, pp. 4–19.
- Yakovets, Yu.V. (2004), *Epokhal'nye innovatsii XXI vek* [Epochal Innovations of the 21st Century], Ekonomika, Moscow, Russia.

### *Информация об авторе*

*Александр Ю. Моисеев*, соискатель, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6;

ПАО «МегаФон», Москва, Россия; 127006, Россия, Москва, Оружейный переулок, д. 41; alexandr.moiseev13@mail.ru

### *Information about the author*

*Aleksandr Yu. Moiseev*, applicant, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047;

MegaFon PJSC, Moscow, Russia; bld. 41, Oruzheyny Lane, Moscow, Russia, 127006; alexandr.moiseev13@mail.ru