

Меры по повышению эффективности банковской деятельности в условиях цифровой трансформации: процессный и экономический подход

Сидорова Елена Юрьевна 

Доктор экономических наук, профессор

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: ejidorova@yandex.ru

Харазова Елена Владимировна 

Научный сотрудник

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва, Российская Федерация

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

цифровая трансформация, эффективность банка, процессный подход, экономика банковской деятельности, операционные издержки, бизнес-процессы, экосистемы, управление

АННОТАЦИЯ

В статье проводится исследование системных преобразований в банковской деятельности, инициированных цифровой трансформацией. В центре внимания находятся взаимосвязанные процессные и экономические аспекты повышения операционной и стратегической эффективности кредитных организаций. Цель состоит в том, чтобы разработать комплексный подход к повышению эффективности банковской деятельности на основе синтеза процессного управления и экономического анализа, позволяющего максимизировать выгоды от цифровизации и минимизировать сопутствующие риски. Методология исследования включает использование методов системного и сравнительного анализа, процессного подхода, экономико-математического моделирования, а также метод обобщения. Теоретической основой выступили концепции цифровой трансформации, бережливого производства и управления бизнес-процессами. Научная новизна статьи состоит в разработке меры по повышению эффективности банковской деятельности в текущих условиях на основе инновационной модели. Также предложена классификация мер повышения эффективности по критерию влияния на цепочку создания стоимости, а также дифференциация экономических эффектов на тактические и стратегические. Результаты содержат выводы о том, что важна оптимизация и автоматизация сквозных процессов, а также необходим переход к цифровому управлению и разработке продуктов. Делается вывод о трансформации экономической модели через партнерства и экосистемы. Доказано, что синергия процессных улучшений и экономических перестроек формирует устойчивый источник конкурентного преимущества, выражающийся не только в росте рентабельности, но и в повышении финансовой устойчивости и клиентоцентричности банка. Результаты исследования могут быть использованы руководством и менеджментом коммерческих банков при формировании стратегий цифровой трансформации, реинжиниринге бизнес-процессов и оценке инвестиций в ИТ-проекты.

JEL codes: G21, O33, M15, G34, L86

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-7-106-115>

Для цитирования: Сидорова, Е.Ю. Меры по повышению эффективности банковской деятельности в условиях цифровой трансформации: процессный и экономический подход / Е.Ю. Сидорова, Е.В. Харазова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 7. – С. 106-115. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.07.2026)

Введение

Актуальность темы объясняется тем, что сейчас процесс цифровой трансформации требует особых изменений для всех экономических систем, а также для банковского сектора, формирующего

финансовый сектор внутри этих систем. С притоком цифровых инноваций в финансовый сектор коммерческие банки активно или пассивно подвергаются цифровой трансформации. Ускоряя цифровую трансформацию финансового сектора, это приводит к увеличению доходов коммерческих банков и повышению эффективности банковской деятельности.

Как известно, цифровые процессы в экономике коснулись напрямую банковского сектора по решению вопросов стратегического выбора, превратившись в императив выживания и сохранения конкурентоспособности [1, с. 45]. Под давлением новых технологических игроков, ужесточения регуляторных требований и радикально изменившихся ожиданий клиентов, традиционные кредитные организации вынуждены пересматривать основы своей операционной и бизнес-модели. Но, как показывает практика, массовые инвестиции в ИТ-инфраструктуру и цифровые каналы сами по себе не гарантируют роста эффективности. Зачастую они приводят к усложнению систем, росту накладных расходов и формированию «цифровых силосов», не связанных со стратегическими целями [2, с. 18].

В этой связи актуализируется проблема системного управления эффективностью в условиях цифровых изменений. Традиционные финансовые показатели, например, отношение операционных расходов к операционному доходу, отражают результат, но не раскрывают все причинно-следственные связи. Целью данной статьи является разработка такого интегрированного подхода, синтезирующего процессное и экономическое видение, и формулирование на его основе конкретных мер по повышению эффективности банковской деятельности.

Обзор литературы

Проблематика цифровой трансформации банков широко представлена в современных экономических исследованиях. Значительный пласт литературы посвящен описанию новых технологий (блокчейн, искусственный интеллект, open API) и их потенциальному воздействию на финансовый рынок [3]. Другие работы фокусируются на маркетинговых аспектах, исследуя изменение клиентского поведения и необходимость внедрения клиентоцентричных моделей [4].

С теоретической точки зрения можно сказать, что Камнева Е.В., Гретченко А.И., Дедов Н.П. считают, что цифровая экономика представляет собой «систему экономических, социальных и культурных отношений, которые основаны на применении цифровых технологий» [8].

По мнению Сафоновой Л.А., цифровая экономика – это система социальных, экономических и технологических отношений, возникающих в процессе осуществления деятельности, основанной на разработке, распространении и использовании цифровых технологий сбора, хранения, обработки, поиска и передачи информации с целью производства, и реализации товаров и услуг, созданных на их основе [10].

Вопросы процессной эффективности в банках традиционно рассматриваются в рамках концепций бережливого производства и управления бизнес-процессами. Исследования в этой области, например, работы К. Хаммера и Дж. Чампи, доказывают, что радикальное улучшение процессов ведет к скачкообразному росту производительности [5]. Однако, в современных условиях чисто инженерный, процессный подход требует интеграции с цифровой повесткой.

Экономический анализ эффективности банков, основанный на теории финансовых посредников, изучает взаимосвязь между структурой издержек, доходностью и рисками [6]. Тем не менее, в большинстве работ цифровизация рассматривается как экзогенный фактор, влияющий на эти параметры, а не как объект управления в рамках единой системы.

Таким образом, в научной литературе наблюдается определенный пробел, а именно, процессные и экономические исследования цифровой трансформации часто ведутся параллельно, без должного уровня интеграции.

Материалы и методы исследования

Методология включает использование методов системного и сравнительного анализа,

процессного подхода, экономико-математического моделирования, а также метод обобщения. Теоретической основой выступили концепции цифровой трансформации, бережливого производства и управления бизнес-процессами.

Результаты и обсуждения

С методологической точки зрения, банк представляет собой сложную систему, преобразующую ресурсы, включая капитал, привлеченные средства, труд, данные, в финансовые продукты и услуги. Цепочка создания стоимости в банке состоит из множества взаимосвязанных бизнес-процессов – от привлечения клиента и скоринга до обслуживания транзакций и риск-менеджмента. Эффективность каждого процесса, измеряемая временем, стоимостью и качеством, напрямую определяет ключевые экономические показатели всей организации: операционные расходы, скорость вывода продуктов на рынок, уровень кредитных и операционных рисков, а в конечном итоге – рентабельность капитала [7].

Стоит сказать, что цифровая трансформация российского банковского сектора характеризуется комплексным внедрением инновационных технологических решений, кардинально изменяющих традиционные подходы к организации финансовых услуг и взаимодействию с клиентами. Согласно данным Банка России, к 2027 году ожидается, что доля безналичных способов оплаты товаров и услуг, альтернативных картам, составит около 15 %, что свидетельствует о масштабной трансформации платежной инфраструктуры.

Также цифровая трансформация в рамках подхода интерпретируется не как цель, а как мощный инструмент изменений. Ее эффект должен оцениваться не только в терминах технологической современности, но и через призму влияния на базовые экономические драйверы. Это требует синтеза двух перспектив:

- Процессной перспективы, то есть решается как изменится поток создания ценности для клиента и внутренние операции
- Экономической перспективы, решается как эти изменения отразятся на структуре доходов и расходов, стоимости риска и балансе активов и пассивов.

Важно отметить, что кластер мер по повышению эффективности на основе процессного подхода направлен на внутреннюю оптимизацию и предполагает, что цифровые технологии выступают катализатором реинжиниринга.

Что касается оптимизации и автоматизации, то здесь речь идет о полной цифровизации процессов, таких как «Выдача кредита», «Открытие счета» или «Рассмотрение претензии». Внедрение роботизации и автоматизации для рутинных операций, платформенных решений для кредитного конвейера и систем электронного документооборота позволяет радикально сократить время выполнения с дней до часов или минут и операционные издержки за счет исключения ручного труда, бумажного документооборота и межведомственных задержек [8]. Экономический эффект здесь носит тактический характер и проявляется в прямом сокращении административных расходов (стоимость человеко-часа) и снижении операционных рисков.

Стоит сказать, что за последние годы банковский сектор показывает разноплановую динамику в отдельных показателях. На рисунке 1 можно увидеть такие данные.

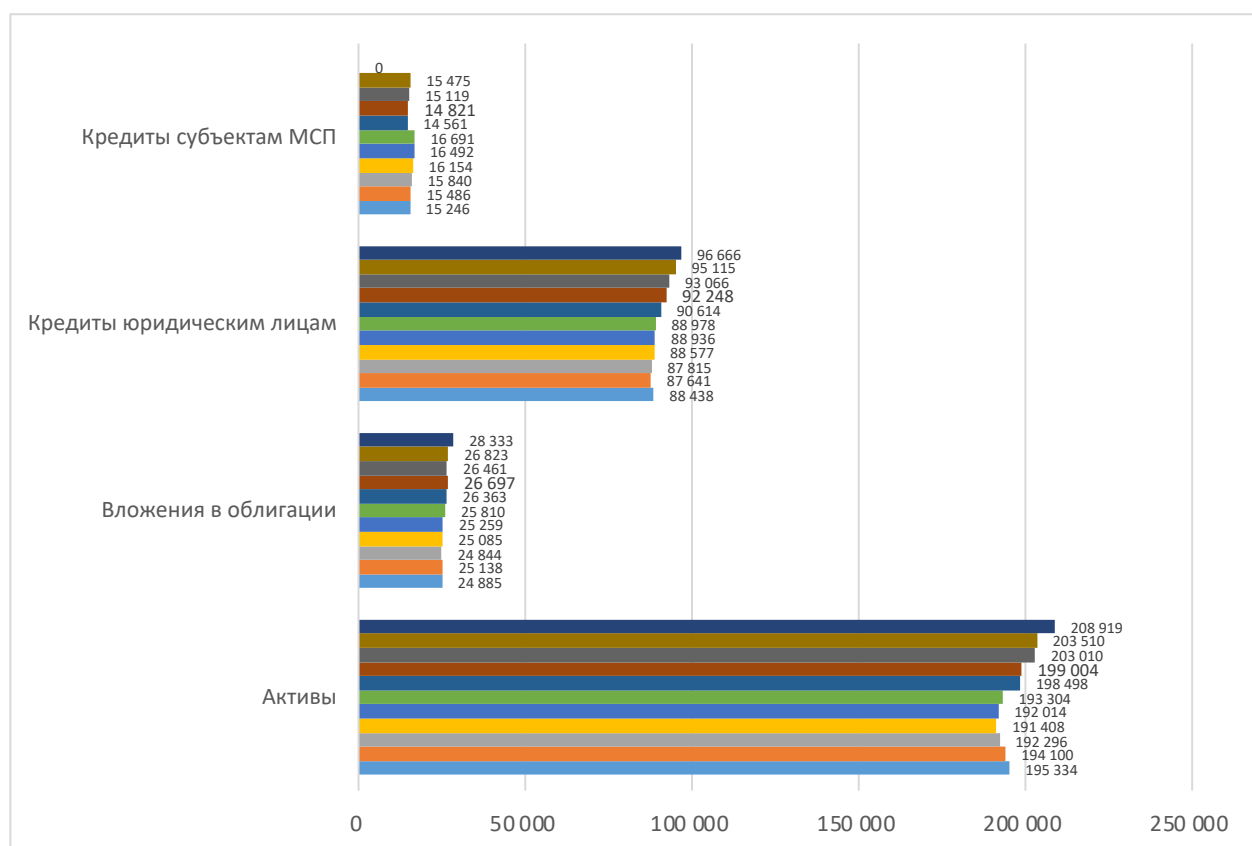


Рисунок 1 – Темпы роста банковской деятельности по сегментам, 2025 гг

Источник: составлено автором

Как видно из рисунка 1, активы банков в 2025 году являются преобладающим направлением по темпам роста.

Что касается цифровизации и внедрения таких средств, то банки внедряют различные решения в свою деятельность (таблица 1).

Таблица 1 - Число цифровых сервисов в банках, данные 2025 гг.

Название банка	Количество цифровых сервисов (из 10)	Примечание (ключевой цифровой продукт)
Тинькофф	10	Полностью цифровой банк, экосистема, Open API
Сбербанк	9	СберСпасибо, СберПрайм, AI-советник, экосистема
ВТБ	8	Цифровая ипотека, ВТБ-Онлайн, интеграция с госуслугами
Альфа-Банк	8	Alfa ID, Альфа-Бизнес Онлайн, инвест-платформа
Райффайзенбанк	7	Роба-советник, цифровые решения для МСБ
Газпромбанк	6	Онлайн-кредитование, цифровая платформа для корпоративных клиентов
Совкомбанк	6	Халва, магазин ПО «Совкомбанк Технологии»
Промсвязьбанк (ПСБ)	5	Акцент на госсектор и ВПК, развитый дистанционный сервис

Название банка	Количество цифровых сервисов (из 10)	Примечание (ключевой цифровой продукт)
Россельхозбанк	5	Цифровые решения для агробизнеса, Своё Родное (маркетплейс)

Источник: составлено автором

Таблица 1 показывает, что цифровизация розничного бизнеса российских банков по наличию публичных цифровых сервисов составляет значительную стратификацию рынка. Результаты показывают четкое разделение кредитных организаций на несколько групп по уровню технологической зрелости и ориентации на цифровую трансформацию.

Так, лидером по совокупному охвату цифровых сервисов выступает Тинькофф Банк, который демонстрирует полное соответствие заданным критериям. Это закономерный результат, поскольку его бизнес-модель изначально строилась как полностью дистанционная. Банк не только обладает полным набором базовых и продвинутых сервисов, но и является флагманом в развитии экосистемного подхода и открытых API, превращая платформу в многостороннюю маркетплейс-модель. На втором месте с результатом в 9 сервисов находится Сбербанк. Его стратегия «банк как экосистема» также реализована максимально полно: от массовых AI-решений (голосовой ассистент «Салют», AI-советник в инвестициях) до масштабной программы лояльности «СберСпасибо» и сервисной подписки «СберПрайм». Недостающий балл в условной шкале может быть связан с более осторожным подходом к экспериментам в области криптоактивов или спецификой работы с открытым API для сторонних разработчиков.

В следующую группу с высоким уровнем цифровизации (8 сервисов) входят ВТБ и Альфа-Банк. Оба института демонстрируют агрессивную инвестиционную политику в области ИТ, делая ставку на ключевые драйверы клиентского опыта. ВТБ активно развивает полностью цифровую ипотеку и обладает одной из самых функциональных версий онлайн-банка, тесно интегрированной с порталом «Госуслуги». Альфа-Банк, в свою очередь, фокусируется на уникальных идентификационных решениях (Alfa ID) и создании премиальной цифровой платформы для инвестиций и управления капиталом. Оба банка имеют собственные масштабируемые экосистемы или являются ключевыми партнерами внешних платформ.

Группу со средним, но устойчивым уровнем цифровизации (6-7 сервисов) составляют Райффайзенбанк и Газпромбанк. Их цифровые стратегии носят более селективный и прагматичный характер. Райффайзенбанк делает акцент на развитии робо-эдвайзинга и мощных API-платформ для бизнес-клиентов, что отражает их целевую аудиторию. Газпромбанк, сохраняя сильные позиции в корпоративном сегменте, последовательно наращивает цифровые розничные каналы, особенно в области онлайн-кредитования. Совкомбанк (6 сервисов) представляет собой особый кейс, где цифровизация в классическом понимании тесно переплетена с товарной рассрочкой («Халва»), что формирует уникальную гибридную финтех-модель.

Наименьшее количество формализованных цифровых сервисов (5) наблюдается у Промсвязьбанка (ПСБ) и Россельхозбанка (РСХБ), что, однако, не свидетельствует о низком технологическом уровне, а скорее отражает специфику их бизнес-моделей. ПСБ фокусируется на государственном и оборонном секторах, где требования к цифровым клиентским journey иные. РСХБ направляет значительные ресурсы на создание узкоспециализированных агротех-решений и развитие маркетплейса «Своё Родное», что в предложенной системе критериев оценивается частично.

Таким образом, результаты наглядно иллюстрируют дифференциацию стратегий: от построения универсальных экосистем (Тинькофф, Сбер) до фокусировки на нишевых цифровых продуктах для специфических сегментов (РСХБ, Совкомбанк). Ключевым выводом является то, что количество сервисов напрямую коррелирует не столько с абсолютным размером банка, сколько с выбранной рыночной позицией и степенью ориентации бизнес-модели на массового розничного клиента как пользователя цифровых каналов. Лидерство в цифровизации сегодня обеспечивается

не отдельными технологическими решениями, а их интеграцией в целостную клиентоцентричную платформу.

Стоит отметить тот факт, что в условиях технологизации происходит внедрение процессно-ориентированной архитектуры и agile-методологий. Уход от жесткой функциональной структуры к гибким, кросс-функциональным командам, работающим вокруг конкретного процесса или продукта. Это подразумевает переход на микросервисную ИТ-архитектуру и использование гибких подходов к разработке. Поэтому стоит подтвердить тот факт, что предлагаемый далее взгляд заключается в том, что такая реорганизация рассматривается не как ИТ-проект, а как фундаментальное изменение операционной модели, ведущее к повышению капиталотдачи. Экономический результат будет состоять в ускорении времени выхода на рынок новых продуктов, что в условиях быстро меняющегося спроса является критическим фактором роста доходной базы.

Кроме этого, стоит рассматривать переход к управлению на основе больших данных и разработке продуктов. Внедрение технологий Big Data и AI для углубленной аналитики должно быть нацелено на перестройку экономических решений. Такой подход включает предиктивную аналитику для точной оценки кредитного риска и персонализированного ценообразования, использование альтернативных данных для скоринга, прогнозную аналитику оттока клиентов. Данная мера трансформирует экономику банка за счет снижения стоимости риска (уменьшение резервов под потери) и повышения доходности за счет более точного таргетирования и удержания прибыльных клиентов. Эффект носит стратегический характер, напрямую влияя на ключевую доходность активов (ROA).

Также важной мерой считается развитие партнерских экосистем и API-экономики. Это наиболее радикальная рекомендация, меняющая саму суть банка как замкнутой системы. Интеграция через Open API с партнерами из смежных отраслей, включая ритейл, телеком, госуслуги, позволяет банку встраивать свои финансовые продукты в клиентские потребности за пределами банковского приложения. Такую модель называют Banking-as-a-Service (BaaS) или банк как платформа [9]. Итак, опираясь на все сказанное, можно предложить модель или подход, ориентированный на повышение эффективности банковской деятельности в условиях цифровой трансформации (рисунок 2).

Разработанная модель представляет собой циклическую многоуровневую систему, ориентированную на синергию трех ключевых аспектов: стратегического управления, операционной экосистемы и клиентоцентричных результатов. Ее принципиальное отличие от линейных подходов – в замкнутом контуре постоянной обратной связи и адаптации, что критически важно в условиях динамичной цифровой среды.

Центральный блок модели представляет стратегический управляющий контур, а в основе модели лежит не технология, а система принятия стратегических решений на основе данных. Этот блок включает:

- Цифровую стратегическую матрицу, где каждой технологической инициативе, например, внедрение AI-скоринга, запуск open API, ставится в соответствие конкретный показатель эффективности (KPI) из трех областей: финансовой (снижение стоимости риска, CIR), операционной (время вывода продукта, uptime систем) и клиентской (NPS, конверсия в digital-каналах).

- Межфункциональный цифровой комитет, объединяющий руководителей бизнес-направлений, ИТ, аналитики и риск-менеджмента. Его задача — не просто утверждать бюджет, а оценивать предлагаемые проекты по единой системе приоритизации, основанной на ожидаемом влиянии на ключевые драйверы стоимости банка.

- Механизм динамического перераспределения инвестиций, позволяющий оперативно направлять ресурсы с запаздывающих или потерявших актуальность проектов, например, с классической мобильной разработки — на инструменты генеративного AI для кол-центров.

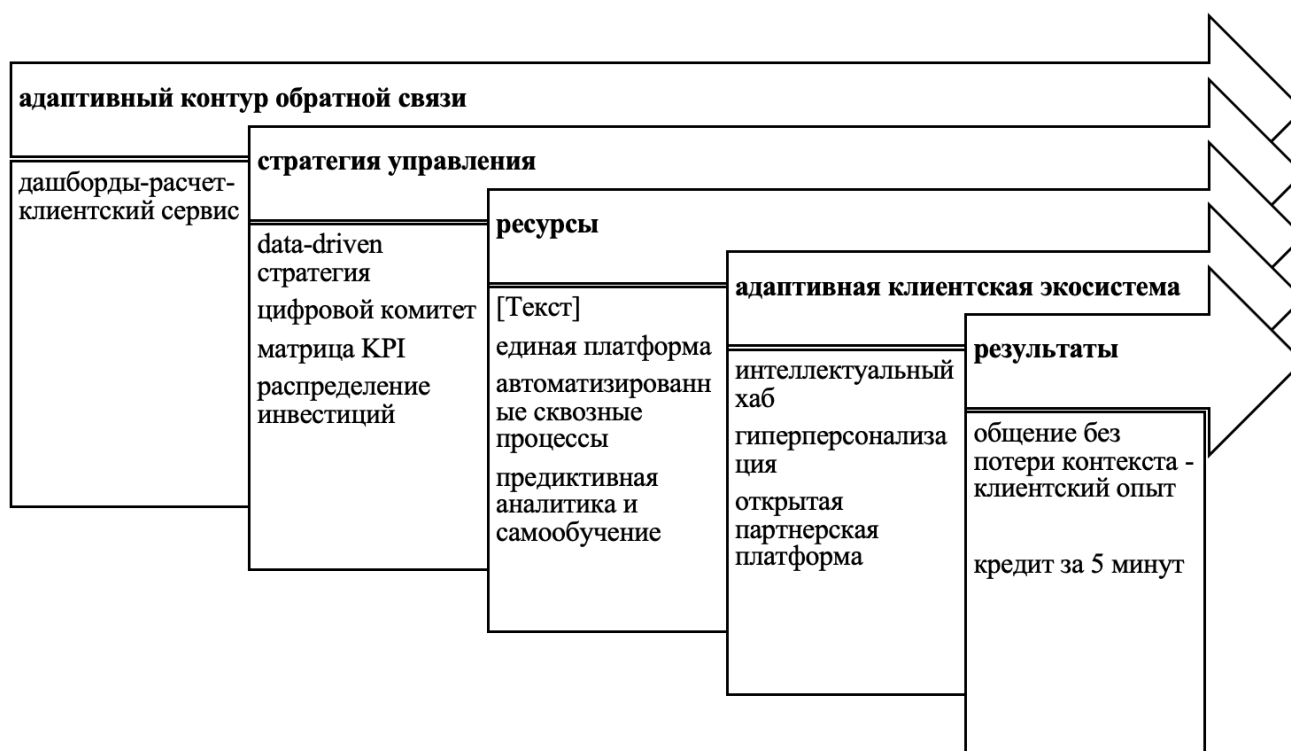


Рисунок 2 – Модель повышения эффективности банковской деятельности с помощью цифровых решений

Источник: составлено автором

Далее стоит обозначить, что согласно рисунку 2, единая платформа данных хранит все данные о клиентах, операциях, рисках и продуктах, агрегируются данные в едином, защищенном хранилище с открытыми интерфейсами (API) для доступа всех систем. Она образует основу для любого анализа и автоматизации. Далее автоматизированные сквозные процессы предполагают, что на базе платформы данных выстраиваются роботизированные цепочки.

Система не просто выполняет процессы, но и постоянно их улучшает. Алгоритмы анализируют точки сбоев, задержек и отказов, выявляя узкие места и предлагая корректировки в режиме, близком к реальному времени (например, адаптируя параметры скоринговой модели под меняющееся поведение заемщиков).

То есть, модель смещает фокус с точечной автоматизации на создание целостной самооптимизирующейся системы. Эффективность достигается за счет формирования устойчивой способности банка адаптироваться, учиться на данных и непрерывно увеличивать ценность, создаваемую для клиента, что в долгосрочной перспективе является единственным надежным источником финансового результата в цифровую эпоху.

Заключение

Таким образом, можно сказать, что применение цифровых технологий оптимизирует возможность взаимного действия банков, государства и клиентов. Она включает в себя повсеместное введение новейших методов оказания банковских услуг. Банковские филиалы сокращаются, большинство услуг переходит в область онлайн-сервисов, в особенности при выдаче кредитов либо вложении ресурсов.

Определено, что повышение эффективности банковской деятельности в эпоху цифровой трансформации требует комплексного подхода, преодолевающего функциональную разобщенность между ИТ-департаментами, бизнес-подразделениями и финансовым блоком. Предложенный

синтез процессного и экономического подходов создает единую аналитическую рамку для оценки, планирования и реализации цифровых инициатив.

По итогу предложенные меры по повышению эффективности носят разноуровневый характер и должны реализовываться синергично. Тактические меры по автоматизации процессов создают ресурс (высвобожденные средства и время) для инвестиций в стратегические меры, такие как развитие аналитики и экосистем. В свою очередь, стратегические меры генерируют новые источники дохода, окупающие технологические инвестиции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бажанова, Д.Н. Трансформация бизнес-моделей коммерческих банков в условиях цифровизации / Д.Н. Бажанова, О.М. Маркова // Финансовая экономика. — 2022. — № 2. — С. 178–182.
2. Горнштейн, М.Ю. Трансформация бизнес — моделей в условиях цифровой экономики / М.Ю. Горнштейн // Информационные и телекоммуникационные технологии. — 2019. — № 44. — С. 12–24.
3. Зинатова, А.А. Сценарии трансформации бизнес-моделей коммерческих банков. Барьеры на пути перехода банка в цифровой формат / А.А. Зинатова, Р.А. Ястребов // Digital impact: общество, экономика, инновации: сборник трудов II Международной научно-практической конференции, Москва, 21–22 апреля 2022 года. — Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2022. — С. 43–48.
4. Ивлева, М. И. Тенденция цифровизации банковской отрасли / М. И. Ивлева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 268–270
5. Иминова Н.А., Хасанова Х.Х., Облокулова Ш.М. Способы увеличения эффективности услуг в банковском секторе в цифровой трансформации // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2025. № 4 (126). 4 с.
6. Коновалова, М. Е. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий (на примере ПАО Сбербанк) / М. Е. Коновалова, О. Ю. Кузьмина // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 361–380.
7. Петрова, Л.А. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов / Л.А. Петрова, Т.Е. Кузнецова // Финансовый журнал. — 2020. — Т. 12, № 3. — С. 91–101.
8. Разыграев, А. А. Трансформация бизнес-моделей коммерческих банков в условиях цифровой экономики / А. А. Разыграев // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s4. — URL: <https://esj.today/PDF/01FAVN425.pdf>
9. Сафонова, Л. А. Цифровая экономика: сущность, проблемы, риски: монография / Л. А. Сафонова. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. — 67 с.
10. Ушанов А. Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации // АНИ: экономика и управление. 2020. №1 (30). С. 350–354.
11. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 287 с.
12. Лаврушин, О.И. Банковский менеджмент: учебник / О.И. Лаврушин. — 3-е изд. — М.: КНОРУС, 2019. — 554 с.
13. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л.А. Бернстайн. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 624 с.
14. Boot, A. The Future of Banking: From Scale & Scope Economies to Fintech & Ecosystems / A. Boot, L. Hoffmann, A. Maimbo // Journal of Risk and Financial Management. — 2021. — Vol. 14, № 7. — P. 329.
15. Moffitt, K.C. Robotic Process Automation for Auditing / K.C. Moffitt, A.M. Rozario, M. Vasarhelyi // Journal of Emerging Technologies in Accounting. — 2018. — Vol. 15, № 1. — P. 1–10.

Measures to improve the efficiency of banking activities in the context of digital transformation: a process and economic approach

Sidorova Elena Yuryevna

Doctor of Economic Sciences, Professor

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: ejssidorova@yandex.ru

Kharazova Elena Vladimirovna

Researcher

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russian Federation

KEYWORDS

digital transformation, bank efficiency, process approach, banking economics, transaction costs, business processes, ecosystems, management

ABSTRACT

The article examines the systemic transformations in banking initiated by digital transformation. The focus is on the interrelated process and economic aspects of improving the operational and strategic effectiveness of credit institutions. The goal is to develop a comprehensive approach to improving the efficiency of banking activities based on a synthesis of process management and economic analysis, which allows maximizing the benefits of digitalization and minimizing the associated risks. The research methodology includes the use of methods of systematic and comparative analysis, the process approach, economic and mathematical modeling, as well as the method of generalization. The theoretical basis was the concepts of digital transformation, lean manufacturing and business process management. The scientific novelty of the article is that measures have been developed to improve the efficiency of banking activities in the current environment based on an innovative model. A classification of efficiency improvement measures according to the criterion of impact on the value chain, as well as differentiation of economic effects into tactical and strategic ones, is also proposed. The results contain conclusions that optimization and automation of end-to-end processes are important, as well as a transition to digital management and product development. A conclusion is drawn about the transformation of the economic model through partnerships and ecosystems. It is proved that the synergy of process improvements and economic restructuring forms a stable source of competitive advantage, expressed not only in increasing profitability, but also in increasing the financial stability and customer-centricity of the bank. The results of the study can be used by the management and management of commercial banks in the formation of digital transformation strategies, business process reengineering and investment assessment in IT projects.
