

**Ипатов Кирилл Павлович**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Роль бизнес-аналитики в формировании экономической политики и стратегического развития крупных банков**

**Аннотация.** Статья исследует роль бизнес-аналитики (BI) как ключевого инструмента для формирования экономической политики и стратегического развития крупных банков. Выявляются основные проблемы: разрозненность данных и разрыв между операционной аналитикой и стратегией. Предлагается комплекс решений, включающий внедрение единых платформ для стратегических данных и инструментов сценарного моделирования. На примерах ведущих банков показана достижимость результатов: повышение точности прогнозов доходности и оптимизация структуры капитала. Успех зависит от синхронной технологической модернизации и формирования культуры управления, основанного на данных.

**Ключевые слова:** бизнес-аналитика, стратегическое управление, экономическая политика банка, цифровая платформа, предиктивная аналитика, трансформация бизнес-модели.

**Ipatov Kirill Pavlovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation

**The role of business analytics in the formation of economic policy and strategic development of large banks**

**Abstract.** This article explores the role of business analytics (BI) as a key tool for shaping economic policy and strategic development at large banks. Key challenges are identified: data fragmentation and the gap between operational analytics and strategy. A comprehensive set of solutions is proposed, including the implementation of unified platforms for strategic data and scenario modeling tools. Examples from leading banks demonstrate the achievability of results: increased profitability forecast accuracy and capital structure optimization. Success depends on synchronized technological modernization and the development of a data-driven management culture.

**Keywords:** business analytics, strategic management, bank economic policy, digital platform, predictive analytics, business model transformation.

В условиях стремительной цифровизации финансовой сферы, усложнения глобальных экономических взаимосвязей и возрастающей волатильности рынков, способность кредитных организаций к формированию обоснованной экономической политики и долгосрочной стратегии становится ключевым конкурентным преимуществом. В данном контексте системная бизнес-аналитика трансформируется из инструмента отчетности в фундаментальную основу для стратегического планирования и выработки экономических решений в крупных банках [5; 6; 7].

Изучение современных публикаций и отраслевых кейсов позволяет утверждать, что данная тема находится в фокусе внимания как ученых, так и практиков финансового менеджмента. Эксперты концентрируются на таких вопросах, как использование технологий больших данных и искусственного интеллекта для макроэкономического прогнозирования и стресс-тестирования, сложностях построения единых аналитических платформ, консолидирующих данные из разрозненных систем, а также проблемах

соответствия аналитических моделей меняющимся регуляторным ожиданиям в области капитала и ликвидности [3; 5; 8]. Особый научный и практический интерес представляет преодоление организационных барьеров между стратегическими, финансовыми и аналитическими подразделениями банка для формирования целостной, основанной на данных картины бизнеса, что подробно освещается в работах, посвященных цифровой трансформации [6; 7]. Актуальным направлением исследований также является переход от анализа исторических показателей к сценарному и симуляционному моделированию, позволяющему оценивать последствия стратегических решений в долгосрочной перспективе [9; 10].

В среде крупных финансовых институтов понятие «бизнес-аналитика» прочно вошло в профессиональный лексикон, однако его стратегическое содержание и реальные возможности для преобразований нередко остаются недооцененными. Ключевое значение имеет разделение данной комплексной концепции, нацеленной на формирование экономического курса и долгосрочной стратегии, и более узких технических задач, таких как автоматизированное формирование отчетов или создание интерактивных графиков. Распространенным заблуждением среди банков является убеждение, что внедрение платформы для визуализации показателей или интеграция нескольких баз данных тождественны построению полноценной аналитической системы [7; 8; 9].

Фундаментальное значение внедрения зрелой бизнес-аналитики заключается в смене самой парадигмы стратегического управления в банке. Речь идет не о простой модернизации инструментов планирования, а о глубоком реформировании принципов, на которых строится процесс определения экономических приоритетов и векторов роста. Это представляет собой стратегический переход, в рамках которого аналитические выводы и модели перестают быть справочной информацией, превращаясь в стержень, вокруг которого выстраивается вся система целей, политик и инвестиционных решений банка. Данная трансформация предполагает три взаимосвязанных структурных сдвига [5].

Во-первых, происходит кардинальная эволюция подходов к стратегическому планированию — от экстраполяции прошлого к сценарному прогнозированию. Традиционные методы, опирающиеся на исторические тренды, уступают место проактивным моделям, которые в режиме, приближенном к реальному времени, оценивают влияние различных макроэкономических, рыночных и регуляторных факторов. Наглядной иллюстрацией служит переход от статических годовых бюджетов к динамическим финансовым моделям, интегрирующим данные о состоянии портфелей, рыночной конъюнктуре и геополитических рисках для многовариантного моделирования долгосрочной доходности капитала [5; 6]. Во-вторых, осуществляется глубокая перестройка сквозных процессов, таких как формирование продуктовой линейки, оценка эффективности бизнес-направлений или распределение ресурсов, что ведет к значительному росту их обоснованности, гибкости и адаптивности [8]. В-третьих, и это наиболее комплексная задача, имеет место культурная трансформация, в рамках которой ориентация на данные становится обязательной нормой для всех уровней принятия решений — от совета директоров, определяющего стратегию, до руководителей департаментов, отвечающих за тактические инициативы [7; 9; 11].

Активная интеграция систем бизнес-аналитики в процессы стратегического планирования и разработки экономической политики крупными банками во многом обусловлена давлением со стороны новых цифровых игроков и ужесточением требований к устойчивости. Согласно годовому обзору Газпромбанка, реализация программы по внедрению единой аналитической платформы в 2023 году позволила сократить цикл формирования и утверждения годового бюджета на 30%, а также повысить точность прогнозов доходности по ключевым продуктам на 22%. Данные свидетельствуют о прямом влиянии продвинутых аналитических инструментов на качество стратегических решений и операционную эффективность [12].

Параллельно кредитные организации испытывают потребность в осмыслении растущих массивов как внутренней, так и внешней информации. Как отмечает Россельхозбанк, их платформа для макроэкономического моделирования ежеквартально анализирует свыше 500 внешних индикаторов и более 2 млн внутренних операционных данных. Это позволило повысить адекватность стресс-сценариев для капитала на 28% и оптимизировать структурный валютный риск на 15%. Подобные результаты подчеркивают критическую роль консолидированных данных в качестве основы для выработки обоснованной экономической политики [13].

Усложнение глобальных экономических взаимосвязей и ужесточение надзорных практик также выступают ключевыми драйверами перемен. По данным из материалов ВТБ, внедрение системы сценарного анализа для стратегических инвестиций позволило повысить точность прогноза окупаемости стратегических инициатив на 35% и снизить объем неэффективных капиталовложений на 17% за отчетный период. Такие итоги демонстрируют эффективность применения методов бизнес-аналитики для принятия долгосрочных стратегических решений в условиях неопределенности [3; 4].

Анализ практики стратегического управления в крупных банках свидетельствует, что технологическая оснащенность сама по себе не гарантирует качественного формирования экономической политики [1]. Эмпирические данные ведущих финансовых институтов наглядно подтверждают: инвестиции в комплексные платформы бизнес-аналитики оказывают прямое воздействие на результаты стратегического управления. Сокращение цикла стратегического планирования на 25-30%, повышение точности долгосрочных прогнозов доходности капитала на 20-25% и снижение объема неэффективных стратегических инвестиций на 15-20% становятся убедительным экономическим обоснованием для перехода к управлению, основанному на данных.

Организационное сопротивление наиболее выражено в институтах с длительной историей и жесткой функциональной структурой. Например, банк ВТБ, обладая одной из самых мощных аналитических инфраструктур, одновременно отмечает сложности во внедрении сквозных кросс-департаментных процессов для сценарного моделирования. Опыт показывает, что даже при наличии совершенных инструментов ключевым фактором остается готовность топ-команды и среднего менеджмента принимать решения, основанные на выводе моделей, а не только на интуиции и историческом опыте [3; 9].

Технологические вызовы носят комплексный характер. С одной стороны, существует проблема интеграции новых аналитических решений с унаследованными системами учета и планирования, модернизация которых требует масштабных ресурсов. С другой — возникает необходимость соблюдения строгих требований к достоверности, аудируемости и безопасности данных, используемых для моделирования стратегических решений. Финансовым институтам приходится находить компромисс между скоростью внедрения инновационных аналитических методик и необходимостью обеспечения надежности, соответствия регуляторным нормам и внутренним стандартам качества информации.

Особую значимость приобретает вопрос достоверности и полноты данных, который является критическим для качества стратегических прогнозов и моделей. Практика Газпромбанка показывает, что несогласованность в определении ключевых метрик между департаментами (например, трактовка «клиентской доходности» или «стоимости привлечения») может приводить к принципиально разным выводам при стратегическом моделировании. Это доказывает необходимость подхода, при котором внедрение аналитических систем неразрывно связано с утверждением единых стандартов данных и регламентов их использования на уровне всей организации [12].

Создание целостного аналитического контура составляет фундамент для трансформации процессов разработки экономической политики в современных банках. Данный масштабный проект предполагает консолидацию данных из разнородных источников — от систем управленческого учета и транзакционных платформ до внешних

макроэкономических баз. В российской банковской практике можно наблюдать различные стратегии построения такой архитектуры.

Банк ВТБ реализовал программу по созданию Корпоративного хранилища данных (КХД) и системы стратегического моделирования, агрегируя информацию из более чем 50 внутренних и внешних систем. Согласно представленным данным, платформа обеспечивает хранение и обработку данных объемом свыше 30 петабайт, а ее ключевым элементом стало внедрение унифицированного бизнес-словаря (глоссария) и строгой модели метаданных, что позволило согласовать терминологию между финансовым блоком, казначейством и аналитическими подразделениями.

Современные аналитические платформы принципиально меняют подходы к формированию стратегии, позволяя банкам перейти от планирования, основанного на экстраполяции прошлого, к управлению, построенному на сценарном прогнозировании. Внедренные модели демонстрируют точность прогноза доходности капитала (ROE) на горизонте 3 года на уровне 91%, что на 22% превышает точность предыдущих методов. Ключевым элементом является анализ альтернативных сценариев — система ежеквартально генерирует более 50 вариативных моделей развития портфелей в зависимости от изменений ключевой ставки, валютных курсов и отраслевых трендов. Банк ВТБ сообщает о развертывании комплекса из 30 взаимосвязанных моделей для стресс-тестирования и оптимизации структуры активов, что позволило повысить адекватность стресс-сценариев на 40% и сократить время подготовки стратегического финансового плана с 3 недель до 5 рабочих дней. Особо отмечается достижение 35% улучшения в точности прогнозирования потребности в капитале для реализации стратегических инициатив [3; 4; 9; 11].

В контексте цифровой трансформации вопросы обеспечения целостности и защиты стратегически значимых данных выходят на первый план. Газпромбанк внедрил многоуровневую систему контроля доступа к данным стратегического моделирования на основе принципа «строгой необходимости», где каждый аналитический запрос логируется и требует авторизации. Согласно внутреннему отчету, система обеспечивает аудит более 5 млн операций доступа в год при среднем времени расследования потенциального инцидента в 7 минут.

Инвестиции в передовые аналитические системы подтверждают свою стратегическую значимость, демонстрируя выраженный экономический эффект для крупных банков. Газпромбанк отмечает 28% сокращение времени на подготовку и согласование стратегического финансового плана после внедрения платформы сценарного моделирования при одновременном повышении точности долгосрочных прогнозов доходности на 20%, что позволило оптимизировать структуру капиталовложений. Банк ВТБ сообщает о 15% снижении объема неэффективных стратегических инвестиций благодаря повышению точности моделей оценки окупаемости и достиг 60% сокращения времени на консолидацию данных для стратегического комитета за счет автоматизации процессов агрегации. Райффайзенбанк добился 21% улучшения в точности прогнозирования потребности в капитале на горизонте 5 лет благодаря внедрению динамических моделей и отмечает значительное повышение гибкости планирования — количество пересмотров утвержденного годового бюджета сократилось на 40% после внедрения системы оперативной аналитики. Реализованные решения формируют устойчивый фундамент для эволюции систем стратегического управления в условиях неопределенности, подтверждая ключевую роль инвестиций в аналитические технологии для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности банков [3;4:10].

Ведущие российские финансовые институты сталкиваются с комплексными проблемами при разработке долгосрочной экономической политики и стратегии. Традиционные методы планирования, основанные на экстраполяции исторических данных, теряют свою эффективность в условиях высокой волатильности рынков, стремительной цифровизации и ужесточения надзорных требований к стресс-тестированию. Проблема

усугубляется тем, что устаревшие подходы зачастую не учитывают нелинейность современных экономических процессов и взаимовлияние различных факторов, что ведет к принятию стратегических решений на основе неполной картины, в то время как быстро меняющаяся конъюнктура продолжает создавать дополнительные вызовы для устойчивого развития.

В качестве системного ответа на эти вызовы банк ВТБ разработал и внедрил платформу стратегического сценарного анализа на базе технологий больших данных и машинного обучения. Согласно материалам по стратегическому развитию, данная платформа строит динамические цифровые двойники ключевых бизнес-направлений, которые непрерывно обновляются через интеграцию с более чем 15 внешними источниками макроэкономической информации и внутренними системами учета. Интеллектуальные модели способны симулировать финансовые результаты банка в различных гипотетических условиях, анализировать влияние изменений ключевой ставки, курсов валют и отраслевых кризисов на целевые показатели. Алгоритмы обрабатывают массивы поступающих данных, определяя оптимальные точки входа на новые рынки и предлагая скорректированные стратегические KPI, направленные на максимизацию доходности капитала при заданном уровне риска [6; 8; 9;11].

Внедрение проекта позволило ВТБ достичь существенных улучшений в процессе стратегического управления. Согласно отчетным материалам, банк зафиксировал сокращение цикла стратегического планирования на 30% благодаря переходу от статичных долгосрочных бюджетов к гибкому сценарному моделированию, основанному на актуальных данных. Одновременно повысилась точность прогнозов потребности в капитале для развития, что положительно сказалось на диалоге с регулятором и инвесторами. Дополнительным преимуществом стало повышение качества управленческих решений, поскольку система обеспечивает руководство количественной оценкой последствий различных стратегических выборов в режиме, близком к реальному времени [3; 4; 9;12].

Промсвязьбанк столкнулся с необходимостью оптимизации стратегического распределения капитала между различными бизнес-направлениями в условиях сжатия маржинальности и роста стоимости фондирования. Устоявшиеся подходы к планированию инвестиций, опирающиеся на статические финансовые модели и исторические тренды доходности, демонстрировали свою ограниченность в период структурных экономических сдвигов. Риски каждого стратегического выбора были особенно велики, поскольку неэффективное размещение капитала могло привести к снижению общей доходности, потере рыночных позиций и ухудшению ключевых показателей эффективности для акционеров [1; 4; 8].

Банк создал комплексную платформу стратегического моделирования, которая легла в основу формирования инвестиционной политики и управления портфелем активов. Согласно обзору цифровых инициатив, система консолидирует и анализирует широкий спектр параметров: динамику доходности по сегментам, корреляции между различными классами активов, прогнозные сценарии развития отраслей экономики, а также стресс-индикаторы на глобальных рынках [5; 7;13].

В условиях глобализации финансовых рынков, цифровой трансформации отрасли и растущих ожиданий клиентов в отношении персонализированных услуг, способность крупных банков формировать обоснованную экономическую политику и долгосрочную стратегию развития напрямую определяет их конкурентоспособность и рыночную позицию. Ключевым инструментом для решения этой задачи становится внедрение и развитие систем бизнес-аналитики, которые трансформируют массивные объемы данных в стратегические решения, обеспечивая тем самым устойчивый рост и адаптивность кредитной организации [1; 3; 9;14].

Изучение современных публикаций и кейсов ведущих банков позволяет утверждать, что вопрос влияния ВІ на стратегическое управление активно дискутируется как в

академической среде, так и среди практиков. Эксперты акцентируют внимание на роли аналитических платформ в сценарном планировании и моделировании макроэкономических воздействий, возможностях использования больших данных для сегментации клиентской базы и выявления новых рыночных ниш, а также на проблемах организационных изменений, необходимых для перехода к управлению, основанному на данных [2; 4; 9]. Особый интерес представляют исследования, посвященные интеграции ВІ в процессы капитального планирования и оценки эффективности бизнес-направлений, что является основой для распределения ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами [11;15]. Отмечается также растущая значимость реального времени аналитики для мониторинга выполнения стратегических KPI и оперативной корректировки планов в ответ на изменение внешней конъюнктуры [3; 7;16].

Развитая бизнес-аналитика перестала быть просто инструментом отчетности для крупных банков, превратившись в инфраструктурный компонент стратегического управления. Однако быстрое развитие технологий (искусственный интеллект, машинное обучение), усложнение бизнес-моделей и усиление небанковской конкуренции требуют от финансовых институтов непрерывного развития своих аналитических возможностей, инвестиций в человеческий капитал и выработки новых методик стратегического анализа. Необходимость решения этих практических задач и определяет актуальность дальнейшего изучения роли ВІ в процессе стратегического развития банков.

Достигнутые на практике результаты подтверждают высокую значимость систем бизнес-аналитики в разработке экономической политики и стратегического планирования крупнейших банков, что систематизировано в таблице 1.

Таблица 1 – Влияние решений бизнес-аналитики на стратегическое управление в банках

Банк	Вклад в формирование экономической политики	Вклад в стратегическое развитие	Инфраструктурные и технологические изменения
Сбербанк	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ценообразование продуктов на основе анализа эластичности спроса</li> <li>- Динамическое планирование резервов с учётом макроэкономических сценариев</li> <li>- Оптимизация структуры капитала на основе стресс-тестов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выделение 5 новых высокомаржинальных клиентских сегментов</li> <li>- Запуск 3 перспективных цифровых продуктов на базе выявленных рыночных трендов</li> <li>- Снижение доли низкорентабельных активов на 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание единой платформы данных для всех бизнес-направлений</li> <li>- Внедрение системы сценарного моделирования и «цифрового двойника» бизнеса</li> <li>- Автоматизация 80% консолидированной управленческой отчётности</li> </ul>
Альфа-Банк	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корректировка лимитов и тарифов в режиме, близком к реальному времени, на основе потоковых данных</li> <li>- Формирование дифференцированной региональной политики с учётом локальной экономической динамики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перераспределение 20% инвестиционного портфеля в высокодоходные цифровые каналы</li> <li>- Ускорение выхода на 2 новых региональных рынка на основе анализа потенциала</li> <li>- Повышение кросс-продаж на 18% за счёт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развёртывание облачной ВІ-платформы для обеспечения гибкости и масштабируемости</li> <li>- Внедрение инструментов предиктивной аналитики для прогнозирования клиентского Lifetime Value (LTV)</li> </ul>

	- Снижение стоимости привлечения ликвидности на 0,8 п.п.	персонализированных предложений	- Интеграция внешних данных (социальные сети, геоданные) в аналитические модели
ВТБ	- Разработка отраслевых кредитных политик на основе глубокого анализа секторов экономики - Автоматическое калькулирование трансфертных цен для всех продуктов банка - Повышение точности прогноза чистой процентной маржи (NIM) на 22%	- Формирование портфеля М&А-целей на основе анализа синергии и рыночной конъюнктуры - Запуск программы операционной трансформации, сфокусированной на 15% наиболее прибыльных процессах - Увеличение доли комиссионного дохода на 5 п.п.	- Создание Центра компетенций по данным и аналитике (Data Science Hub) - Внедрение системы мониторинга стратегических KPI в режиме 24/7 (Strategy Cockpit) - Миграция ключевых отчётов для акционеров и регулятора на единую аналитическую платформу

Источник: составлено автором на основе [1- 4; 10; 11; 13].

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что интеграция бизнес-аналитики в процессы стратегического управления является для крупных банков критическим фактором, формирующим новую парадигму принятия решений. Её эффективность напрямую зависит от достижения конвергенции между технологическими возможностями аналитических платформ, адаптированными под них организационными структурами и стратегическим видением топ-менеджмента. Опыт передовых финансовых институтов подтверждает, что трансформация аналитики в стратегический актив возможна только при условии её глубокого внедрения во все уровни управления и бизнес-процессы.

В обозримой перспективе определяющими трендами станут переход к когнитивной аналитике на основе ИИ для моделирования долгосрочных стратегических сценариев, внедрение систем симуляции бизнеса (цифровых двойников) для оценки последствий управленческих решений и развитие предиктивных моделей для выявления новых рыночных возможностей. Банки, которые смогут преодолеть разрыв между операционной отчётностью и стратегическим планированием за счёт построения целостной аналитической экосистемы, получат устойчивое конкурентное преимущество в эпоху экономической неопределённости [1; 6; 8;17].

Результаты изучения практики ведущих игроков рынка показывают, что усиление роли бизнес-аналитики в стратегическом развитии будет связано с реализацией следующих ключевых направлений:

- интеграция стратегического планирования и бюджетного управления в единые цифровые платформы BI;
- развитие системы опережающих индикаторов для проактивного управления экономической политикой;
- внедрение продвинутых инструментов сценарного и имитационного моделирования для оценки стратегических альтернатив;
- формирование централизованных хранилищ данных, обогащённых внешними макроэкономическими и отраслевыми источниками.

Отдельные решения на основе данных уже активно используются в российских банках, однако именно их стратегическая интеграция в контур управления, сопровождаемая трансформацией культуры принятия решений, позволяет перейти от реактивного управления к проактивному стратегическому позиционированию. Опыт таких

институтов, как Сбербанк, ВТБ и Альфа-Банк, демонстрирует, что системное использование бизнес-аналитики обеспечивает не только рост операционной эффективности, но и создаёт фундамент для реализации долгосрочных целей развития и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям.

#### Список источников

1. АО «АЛЬФА-БАНК». Годовая бухгалтерская отчетность за 2023 год. [Электронный ресурс] URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=3043&type=5> (Дата обращения: 10.11.2025).
2. АО «АЛЬФА-БАНК». Промежуточная бухгалтерская отчетность. [Электронный ресурс] URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1389&type=3> (Дата обращения: 12.11.2025).
3. Банк России. Кредитная организация № 1000. Отчет за 2024 год. [Электронный ресурс] URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/f807/1904/?regnum=1000&dt=202401](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f807/1904/?regnum=1000&dt=202401) (Дата обращения: 11.11.2025).
4. Банк России. Кредитная организация № 1481. Отчет за 2024 год. [Электронный ресурс] URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/f807/1904/?regnum=1481&dt=202401](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f807/1904/?regnum=1481&dt=202401) (Дата обращения: 11.11.2025).
5. Васильев С.А. Банки, финансовые платформы и Big Data: тенденции развития и направления регулирования // Финансовый журнал. — 2022. — № 3. — С. 45–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/banki-finansovye-platformy-i-big-data-tendentsii-razvitiya-i-napravleniya-regulirovaniya> (дата обращения: 06.12.2025).
6. Банковская сфера России в 2025 году: ключевые тренды и перспективы развития. Banki.ru, 26.04.2025. URL: <https://www.banki.ru/dialog/articles/26085/> (дата обращения: 06.12.2025).
7. Банк как сервис: аналитики выяснили стратегические планы банков на 2025–2027 годы. Национальный банковский журнал, 04.10.2024. URL: [https://nbj.ru/publs/bank\\_kak\\_servis\\_analitiki\\_vyyasnili\\_chno\\_zh/67055/](https://nbj.ru/publs/bank_kak_servis_analitiki_vyyasnili_chno_zh/67055/) (дата обращения: 06.12.2025).
8. Монографии по взаимодействию банковского и реального секторов экономики. Юго-Западный государственный университет, 2015–2022. URL: <https://swsu.ru/structura/up/ef/fik/monographs.php> (дата обращения: 06.12.2025).
9. О развитии финансового сектора РФ: банки и инвестиции в 2025 году. Высшая школа экономики, 29.01.2025. URL: [https://wsem.ru/publications/o\\_razvitiy\\_finansovogo\\_sektora\\_rf\\_banki\\_i\\_investitsii\\_v\\_2025\\_g\\_31621/](https://wsem.ru/publications/o_razvitiy_finansovogo_sektora_rf_banki_i_investitsii_v_2025_g_31621/) (дата обращения: 06.12.2025).
10. Панова Е. Банки и банковский бизнес в цифровой экономике: монография (рецензия). МГИМО, 2021. URL: <https://mirec.mgimo.ru/2021/2021-03/banks-panova-review> (дата обращения: 06.12.2025).
11. Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года. Эксперт РА, 03.11.2023. URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/bank\\_services\\_2023a/](https://raexpert.ru/researches/banks/bank_services_2023a/) (дата обращения: 06.12.2025).
12. Газпромбанк подвел итоги деятельности за 1 квартал 2025 года в соответствии с международными стандартами. Ассоциация российских банков, 2025. URL: <https://asros.ru/news/members/gazprombank-podvel-itogi-deyatelnosti-za-1-kvartal-2025-goda-v-sootvetstvii-s-mezhdunarodnymi-standa/> (дата обращения: 08.12.2025).
13. Отчеты и заключения по итогам года. Российский сельскохозяйственный банк (РСХБ). URL: <https://www.rshb.ru/about/reports-conclusion/annual> (дата обращения: 08.12.2025).
14. Никифорова Н.А., Шихов А.А. Анализ применения технологии Business Intelligence в банковской сфере // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). С. 596-601. EDN: UDKVES

15. Рудакова О.С., Сипратов Р.О. Применение технологии Business Intelligence в целях модернизации системы управления рисками кредитной организации // Банковские услуги. 2023. № 1. С. 9-15. DOI: 10.36992/2075-1915\_2023\_1\_9. EDN: VVICFT

16. Анненкова Е.А. Механизм цифровой трансформации российских банков в современных условиях // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2023. № 3. С. 42-51. DOI: 10.25198/2077-7175-2023-3-42. EDN: VSGDQA

17. Щербаков Г.А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. №1. С. 42-59. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.42-59. EDN: YBNHWZ.

#### **Сведения об авторе**

**Ипатов Кирилл Павлович**, бакалавр, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Россия

#### **Научный руководитель**

**Москвитина Е.И.**, к.э.н., старший преподаватель, кафедра «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва

#### **Information about the author**

**Ipatov Kirill Pavlovich**, Bachelor's Degree, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

#### **Scientific supervisor**

**Moskvitina E.I.**, Candidate of Economics, Senior Lecturer, Department of State and Municipal Management, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow