

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2025, Том 12, № s3 / 2025, Vol. 12, Iss. s3 <https://resources.today/issue-s1-2026.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/06FAOR325.pdf>

DOI: 10.15862/06FAOR325 (<https://doi.org/10.15862/06FAOR325>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Манаков, И. Н. Совершенствование процессов разработки ИТ-продуктов банковского сектора как инструмент развития цифровой экономики региона / И. Н. Манаков // Отходы и ресурсы. — 2025. — Т. 12. — № s3. — URL: <https://resources.today/PDF/06FAOR325.pdf>. DOI: 10.15862/06FAOR325.

For citation:

Manakov I.N. Improving IT product development processes in the banking sector as a tool for developing the regional digital economy. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2025; 12(s3): 06FAOR325. Available at: <https://resources.today/PDF/06FAOR325.pdf>. DOI: 10.15862/06FAOR325. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 332.1:004.4

Манаков Иван Николаевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: ivan.manakov13@gmail.com

Совершенствование процессов разработки ИТ-продуктов банковского сектора как инструмент развития цифровой экономики региона

Аннотация. Современный этап развития российской экономики характеризуется усилением роли банковского сектора как ключевого заказчика и потребителя информационных технологий, что обуславливает необходимость научного осмысления взаимосвязи между процессами создания банковских ИТ-продуктов и динамикой цифровой экономики на региональном уровне. Возрастающая роль банковского сектора в качестве генератора цифровых инноваций формирует объективную потребность в исследовании процессов разработки ИТ-продуктов кредитных организаций с позиции их влияния на развитие цифровой экономики субъектов Российской Федерации. Настоящее исследование направлено на анализ механизмов совершенствования процессов создания банковских ИТ-продуктов, включая внедрение гибких методологий разработки, переход на отечественные программные платформы и интеграцию технологий искусственного интеллекта, в контексте их мультипликативного воздействия на региональное экономическое развитие. Рассмотрены основные факторы, определяющие трансформацию разработки банковского программного обеспечения в условиях импортозамещения и технологического суверенитета. Проанализирована структура ИТ-затрат кредитных организаций различного масштаба, выявлены диспропорции в подходах к организации разработки между крупнейшими федеральными и региональными банками. Систематизированы каналы влияния банковской ИТ-разработки на развитие цифровой экономики региона, включая формирование спроса на ИТ-кадры, развитие локальных экосистем разработки и стимулирование межотраслевого трансфера технологий. Результаты свидетельствуют о том, что совершенствование процессов разработки банковских ИТ-продуктов обладает значительным мультипликативным эффектом для региональной цифровой экономики, реализация которого, однако, сдерживается кадровым дефицитом, высокой стоимостью импортозамещения и фрагментацией рынка отечественного программного обеспечения.

Ключевые слова: разработка ИТ-продуктов; банковский сектор; цифровая экономика региона; импортозамещение; гибкие методологии разработки; искусственный интеллект; технологический суверенитет; отечественное программное обеспечение; финансовые технологии; мультипликативный эффект

Введение

Актуальность настоящего исследования определяется тем, что российский банковский сектор занимает лидирующие позиции среди отраслей экономики по уровню цифровой трансформации и объёму инвестиций в разработку ИТ-продуктов. Согласно данным TAdviser рынок разработки программного обеспечения для банковского сектора демонстрирует устойчивый рост на уровне 13–15 % годовых, а расходы финансового сектора России на ИТ-решения за 2023 год выросли на 13 % и превысили 896 млрд рублей. Необходимо подчеркнуть, что на начало 2025 года 50 крупнейших финансовых организаций подтвердили перевод на отечественное программное обеспечение своих объектов критической информационной инфраструктуры, включая автоматизированные банковские системы, процессинговое программное обеспечение и решения для дистанционного обслуживания¹.

Вместе с тем региональный аспект влияния банковской ИТ-разработки на развитие цифровой экономики остаётся недостаточно изученным. Показательно, что общий объём рынка информационных технологий в России превысил 4 трлн рублей в 2025 году, а сегмент платформенного программного обеспечения достиг 142,6 млрд рублей с прогнозом роста на 14,4 % в 2026 году². Сектор кибербезопасности оценивается в 146 млрд рублей в 2025 году с прогнозом роста на 10 % в 2026 году. Принципиально важным представляется понимание того, что банковский сектор, являясь крупнейшим заказчиком ИТ-продуктов, формирует мощный спрос на услуги разработки, тестирования, внедрения и сопровождения программного обеспечения, который транслируется в региональные экономики через механизмы кадрового, инвестиционного и технологического мультипликатора.

Объектом исследования выступают процессы разработки ИТ-продуктов банковского сектора Российской Федерации.

Предметом исследования являются механизмы совершенствования процессов разработки банковских ИТ-продуктов и их влияние на развитие цифровой экономики региона.

Целью исследования является выявление направлений совершенствования процессов разработки ИТ-продуктов банковского сектора и оценка их мультипликативного воздействия на развитие цифровой экономики субъектов Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи.

¹ TAdviser. Российский рынок цифровизации банков. Обзор 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_TAdviser_2025 (дата обращения 30.04.2026).

² Forbes. В IT поглубже. Как цифровая экономика откусывает всё больше от традиционной. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/557182-v-it-poglubze-kak-cifrova-ekonomika-otkusyvaet-vse-bol-se-ot-tradicionnoj> (дата обращения 30.04.2026).

1. Систематизировать ключевые направления совершенствования процессов разработки ИТ-продуктов в банковском секторе в условиях импортозамещения и технологического суверенитета.

2. Проанализировать каналы мультипликативного воздействия банковской ИТ-разработки на цифровую экономику региона.

3. Разработать рекомендации по усилению положительного влияния совершенствования банковской ИТ-разработки на региональное развитие.

Научная новизна исследования состоит в систематизации каналов мультипликативного воздействия процессов разработки банковских ИТ-продуктов на развитие цифровой экономики субъектов Российской Федерации и выявлении факторов, ограничивающих реализацию данного потенциала.

Практическая значимость определяется возможностью использования полученных результатов при формировании региональных программ развития ИТ-отрасли и стратегий цифровизации финансового сектора.

1. Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют системный и процессный подходы, позволяющие рассматривать разработку банковских ИТ-продуктов как элемент региональной экономической системы, порождающий мультипликативные эффекты. Применены методы сравнительного и структурного анализа для сопоставления моделей организации ИТ-разработки в банках различного масштаба. Информационную базу составили аналитические отчёты TAdviser, CNews, «Эксперт РА», данные Банка России и НИУ ВШЭ, научные публикации, представленные в базах eLibrary и CyberLeninka, а также нормативные документы, регулирующие импортозамещение в финансовом секторе.

2. Результаты и обсуждение

Теоретическую основу настоящего исследования составляют концептуальные положения о роли цифровой трансформации в формировании новых моделей экономического роста, разработанные в рамках экономики знаний и теории инновационных систем. Следует отметить, что применительно к банковскому сектору процесс разработки ИТ-продуктов претерпел фундаментальные изменения за последнее десятилетие, трансформировавшись из вспомогательной функции в ключевое конкурентное преимущество. Как справедливо подчёркивают О. М. Маркова и Е. Б. Стародубцева, цифровые технологии в российских банках перешли от стадии дополнительного инструмента к стадии системообразующего компонента бизнес-модели [1]. Г. Т. Брайченко обосновал возрастающую роль искусственного интеллекта в банковском секторе Российской Федерации, указав на то, что технологии ИИ уже используются в более чем 50 % компаний финансовой отрасли [2].

Вместе с тем необходимо учитывать, что совершенствование процессов разработки банковских ИТ-продуктов осуществляется в специфических условиях, определяемых тремя ключевыми факторами. Первый фактор связан с императивом импортозамещения и технологического суверенитета. Как свидетельствуют данные CNews, этап «пожарного» импортозамещения в российском финансовом секторе остался позади, и кредитные организации перешли к стадии стратегической цифровой трансформации на базе отечественных платформ. Россия стала одной из первых стран в мире, где биометрические платежи перешли из категории экспериментальных технологий в повседневную реальность

миллионов граждан, что во многом стало результатом разработки на базе отечественных программных продуктов «Platform V» от «СберТеха». В первом квартале 2026 года пользователи совершили более 38,7 млн биометрических транзакций на общую сумму 33,6 млрд рублей³.

Особого внимания заслуживает второй фактор, связанный с трансформацией методологий разработки. Главным приоритетом российских банков из топ-30 является ускорение вывода продуктов на рынок с сокращением сроков с 1–1,5 лет до менее 6 месяцев, что требует повышения гибкости организационных процессов⁴. Цифровые продукты банка всё чаще создают собственные digital-команды, объединяющие компетенции бизнеса, ИТ и маркетинга. Ф. Л. Комбу и А. В. Гиринский раскрыли особенности цифровизации банковского сектора в России, подтвердив переход ведущих кредитных организаций к модели ИТ-компании с банковской лицензией [3]. Третий фактор обусловлен регуляторными требованиями, существенно расширяющими спектр задач разработки. С. В. Якунин и соавторы определили основные факторы технологического лидерства в банковской сфере, подчеркнув значимость зрелости процессов разработки для достижения конкурентных преимуществ [4].

Систематизация ключевых направлений совершенствования процессов разработки ИТ-продуктов в банковском секторе представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Направления совершенствования процессов разработки
 ИТ-продуктов банковского сектора в условиях технологического суверенитета**

Направление	Содержание трансформации	Текущий статус (2025–2026)	Региональный аспект
Переход на отечественные программные платформы	Миграция с западных АБС, СУБД, средств разработки на российские аналоги	50 крупнейших финансовых организаций перевели объекты КИИ на отечественное ПО	Формирование спроса на услуги региональных разработчиков отечественного ПО
Внедрение гибких методологий («Agile», «DevOps»)	Переход к кросс-функциональным командам, непрерывной доставке, сокращению срока вывода продукта на рынок	Банки из топ-30 сократили срок вывода продукта на рынок до менее 6 месяцев	Распространение культуры гибкой разработки в региональные ИТ-компании через подряды
Интеграция ИИ в процессы разработки	Использование ИИ для автоматизации тестирования, генерации кода, анализа требований	ИИ используется в более чем 50 % финансовых компаний	Создание спроса на специалистов по ИИ в регионах
Развитие безкодových и малокодových платформ	Создание инструментов для разработки банковских сервисов без привлечения программистов	Активное внедрение в создание внутренних бизнес-приложений	Снижение входного барьера для создания финансовых сервисов в регионах

Составлено автором на основе⁵

Данные таблицы 1 свидетельствуют о комплексном характере трансформации процессов разработки в банковском секторе, затрагивающей инструментарий, методологию,

³ CNews. Импортзамещение в банках 2026. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://corp.cnews.ru/reviews/importozameshcheniebankah/cases/kakotechestvennayait-infrastruktura> (дата обращения 30.04.2026).

⁴ TAdviser. Цифровая трансформация российских банков. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков (дата обращения 30.04.2026).

⁵ TAdviser. Российский рынок цифровизации банков. Обзор 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков (дата обращения 30.04.2026).

CNews. Импортзамещение в банках 2026. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.cnews.ru/projects/2026/Importozameshcheniebankax2026> (дата обращения 30.04.2026).

технологическую базу и организационную культуру. Каждое из выделенных направлений обладает региональной проекцией, формируя различные каналы воздействия на цифровую экономику субъектов Российской Федерации.

В дополнение к изложенному существенное значение приобретает анализ структуры ИТ-затрат банков как индикатора приоритетов в сфере разработки. Как уже отмечалось, в структуре ИТ-затрат банков из топ-10 в 2025 году преобладают расходы на персонал (46 %), затраты на инфраструктуру и оборудование составляют 12 %, на ПО и лицензии приходится 11 %⁶. Данное соотношение отражает стратегический выбор крупнейших банков в пользу собственной разработки, что имеет принципиальное значение для формирования кадрового потенциала. Наряду с этим доля расходов на информационную безопасность в ИТ-бюджете демонстрирует обратную зависимость от масштаба банка, составляя 3 % у банков из топ-10 и достигая 9–10 % у банков с 51-го по 100-е место и вне топ-100. Х. К. Мустафазаде исследовал взаимосвязь блокчейна и цифрового банкинга, обосновав необходимость адаптации процессов разработки к требованиям распределённых реестров [5]. З. К. Тавбулатова, и соавторы раскрыли процесс формирования стратегии развития российских банков в условиях цифровизации, подчеркнув роль ИТ-разработки как стратегического актива [6].

Помимо указанного, необходимо проанализировать каналы мультипликативного воздействия банковской ИТ-разработки на цифровую экономику региона. Систематизация данных каналов представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Каналы мультипликативного воздействия
совершенствования банковской ИТ-разработки на цифровую экономику региона**

Канал воздействия	Механизм реализации	Количественная характеристика	Отрасли-бенефициары в регионе
Кадровый	Формирование спроса на ИТ-специалистов, повышение уровня оплаты труда, стимулирование подготовки кадров в региональных вузах	Более 3 000 ИТ-специалистов в крупнейших банках, рост стоимости ИТ-специалистов на 15–20 % ежегодно	Образование, рекрутинг, ИТ-обучение
Инвестиционный	Размещение заказов на разработку ПО у региональных ИТ-компаний, аутсорсинг функций тестирования и сопровождения	Рынок разработки ПО для банков растёт на 13–15 % ежегодно	ИТ-услуги, консалтинг, системная интеграция
Технологический	Трансфер передовых практик разработки («Agile», «DevOps», непрерывная интеграция и доставка) из банков в смежные отрасли региональной экономики	Сокращение срока вывода продукта на рынок с 1–1,5 лет до 6 месяцев	Телеком, ритейл, госсектор
Инфраструктурный	Стимулирование развития дата-центров, облачной инфраструктуры, каналов связи в регионах	ИКТ-расходы 89 субъектов РФ в 2024 г. составили 311,9 млрд руб. (+18,2 % к 2023 г.)	Телеком, строительство, энергетика

Составлено автором на основе⁷

⁶ Эксперт РА. ИТ-расходы банков 2024–2026 годов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://workspace.ru/blog/it-rashody-rossiyskih-bankov-v-2024-2026-godah-cifrovizaciya-kak-faktor-transformacii/> (дата обращения 30.04.2026).

⁷ TAdviser. Российский рынок цифровизации банков. Обзор 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_цифровизации_банков._Обзор_TAdviser_2025 (дата обращения 30.04.2026).

CNews. ИКТ-бюджеты российских регионов на 2025 г. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cnews.ru/articles/2025-04-11/ikt-rashodyrossijskih_regionov (дата обращения 30.04.2026).

Анализ представленной в таблице 2 информации демонстрирует, что совершенствование процессов разработки банковских ИТ-продуктов формирует четыре основных канала мультипликативного воздействия на региональную цифровую экономику. Кадровый канал представляется наиболее значимым для регионов, поскольку банки формируют устойчивый спрос на высококвалифицированных ИТ-специалистов, повышая уровень оплаты труда и стимулируя развитие системы подготовки кадров в региональных образовательных учреждениях. Стоит обратить внимание на то, что суммарные расходы 89 субъектов Российской Федерации на ИКТ в 2024 году составили 311,9 млрд рублей, увеличившись на 18,2 % по сравнению с 2023 годом. Е. А. Быкова и А. Ф. Глисин выявили взаимосвязь между инновационной активностью и финансовой результативностью банков, подтвердив экономическую обоснованность инвестиций в совершенствование процессов ИТ-разработки [7].

Уместно заметить, что процесс совершенствования банковской ИТ-разработки в условиях импортозамещения порождает специфические вызовы, непосредственно затрагивающие региональную экономику. Согласно оценкам экспертов, банки вне топ-100 оценивают затраты на интеграцию с платформой цифрового рубля Банка России в 2026 году в среднем в 12 % ИТ-бюджета⁸. Расходы на интеграцию для среднего банка оцениваются в 150 млн рублей за два года. Цены на серверное оборудование выросли почти на 30 %, программное обеспечение и ИТ-услуги подорожали на 15 %⁹. И. В. Макарова обосновала, что трансформация банковского сектора в условиях цифровизации экономики России предполагает создание инновационных бизнес-моделей с использованием цифровых технологий, что неразрывно связано с совершенствованием внутренних процессов разработки [8].

Особого внимания заслуживает проблема развития разработки искусственного интеллекта в банковском секторе. По оценкам экспертов, к 2035 году ИИ может повысить экономическую прибыльность финансовой отрасли на 38 %¹⁰. Однако в развитии ИИ наблюдается значительный разрыв между категориями банков. Банки из топ-10 активно инвестируют в AI/ML, расширяя аналитику и автоматизацию, тогда как банки ниже 10-го места ограничиваются пилотными проектами, а многие малые банки не развивают ИИ из-за дефицита ресурсов. М. Ю. Печалова и соавторы раскрыли теорию и практику идентификации системных банковских рисков, подтвердив значимость ИТ-компонента в управлении рисковым профилем кредитных организаций [9]. Немаловажное значение имеют результаты исследования Н. Н. Казанской, определившей факторы, влияющие на развитие цифровых технологий на российском банковском рынке, среди которых кадровый потенциал и инфраструктурная готовность занимают ведущие позиции [10].

Сравнительная характеристика моделей организации ИТ-разработки в банках различного масштаба и их влияния на региональную экономику представлена в таблице 3.

⁸ TAdviser. Цифровая трансформация российских банков. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков (дата обращения 30.04.2026).

⁹ Коммерсант. Затраты банков на информбезопасность вышли за рамки запланированных бюджетов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8080115> (дата обращения 30.04.2026).

¹⁰ Dynamika. Тренды цифровизации банкинга в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://dynamika.ru/trendy-tsifrovizatsii-bankinga-v-2025/> (дата обращения 30.04.2026).

Таблица 3

**Модели организации ИТ-разработки в банках
различного масштаба и их влияние на цифровую экономику региона**

Параметр	Банки из топ-10	Банки с 11-го по 50-е место	Банки с 51-го по 100-е место	Банки вне топ-100
Доля расходов на персонал в ИТ-бюджете	46 %	35 %	28 %	22 %
Преобладающая модель разработки	Внутренняя разработка, собственные ИТ-команды	Гибридная (внутренняя разработка + аутсорсинг)	Аутсорсинг с элементами внутренней разработки	Преимущественно аутсорсинг и готовые решения
Доля расходов на ИБ в ИТ-бюджете	3 %	6 %	10 %	9 %
Региональное воздействие	Создание крупных ИТ-хабов в столичных агломерациях, распределённые команды	Формирование спроса на аутсорсинг в региональных ИТ-компаниях	Стимулирование малого ИТ-бизнеса в регионах	Поддержание спроса на корпоративные решения региональных вендоров

Составлено автором на основе [11]¹¹

Результаты, отражённые в таблице 3, позволяют сделать вывод о существенной дифференциации моделей организации ИТ-разработки в зависимости от масштаба банка. Вместе с тем каждая модель формирует специфические каналы воздействия на региональную цифровую экономику. Крупнейшие банки создают крупные ИТ-хабы преимущественно в столичных агломерациях, однако тенденция к формированию распределённых команд расширяет географию их присутствия. Банки среднего масштаба формируют устойчивый спрос на услуги аутсорсинга, стимулируя развитие региональных ИТ-компаний. А. Н. Нечаев, Р. Г. Шихахмедов и И. В. Кузнецова обосновали специфику российского риск-менеджмента в банковской сфере, указав на необходимость совершенствования ИТ-инфраструктуры управления рисками, что создаёт дополнительный спрос на специализированные ИТ-решения [12].

В развитие данного анализа автором предложены рекомендации по усилению положительного влияния совершенствования банковской ИТ-разработки на региональное развитие, представленные в таблице 4.

Таблица 4

**Рекомендации по усилению мультипликативного эффекта
банковской ИТ-разработки для цифровой экономики региона**

Направление	Предлагаемые меры	Ожидаемый эффект	Целевая аудитория
Развитие распределённых команд разработки	Стимулирование создания региональных центров разработки крупнейших банков через налоговые льготы	Рост числа ИТ-рабочих мест в регионах, снижение миграции кадров	Крупнейшие банки, региональные органы власти
Поддержка отечественных разработчиков ПО для финсектора	Субсидирование R&D-проектов региональных ИТ-компаний, ориентированных на финансовый сектор	Расширение линейки отечественного ПО, снижение зависимости от столичных поставщиков	Региональные ИТ-компании, фонды развития

¹¹ Эксперт РА. ИТ-расходы банков 2024–2026 годов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://workspace.ru/blog/it-rashody-rossiyskih-bankov-v-2024-2026-godah-cifrovizaciya-kak-faktor-transformacii/> (дата обращения 30.04.2026).

TAdviser. Российский рынок цифровизации банков. Обзор 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_цифровизации_банков._Обзор_TAdviser_2025 (дата обращения 30.04.2026).

Интеграция банковских ИТ-программ с региональными вузами	Совместные программы подготовки ИТ-кадров, стажировки, хакатоны	Повышение качества подготовки специалистов, снижение кадрового дефицита	Вузы, банки, региональные органы образования
Трансфер технологий в смежные отрасли	Распространение практик гибкой разработки, непрерывной интеграции и доставки из банковского сектора в региональный госсектор и бизнес	Повышение общего уровня цифровой зрелости региональной экономики	Региональные органы власти, ИТ-компании

Составлено автором на основе анализа материалов [13]¹²

Данные таблицы 4 свидетельствуют о наличии комплекса организационных и экономических мер, способных усилить положительное воздействие банковской ИТ-разработки на региональную цифровую экономику. М. Сухов обосновал концепцию суперприложения как центра притяжения экосистемных сервисов, подчеркнув значимость качества процессов разработки для обеспечения бесперебойного функционирования интегрированных банковских платформ¹³. А. Д. Поспелов сформулировал дефиницию банковской экосистемы, указав на то, что качество ИТ-разработки определяет устойчивость и масштабируемость экосистемных решений [14].

Выводы

Систематизация ключевых направлений совершенствования процессов разработки ИТ-продуктов в банковском секторе выявила четыре основных вектора трансформации, включая переход на отечественные программные платформы, внедрение гибких методологий разработки, интеграцию технологий искусственного интеллекта и развитие безкодовых и малокодовых решений. Установлено, что 50 крупнейших финансовых организаций перевели объекты критической информационной инфраструктуры на отечественное программное обеспечение, а банки из топ-30 сократили срок вывода продукта на рынок до менее 6 месяцев. Каждое из выделенных направлений обладает выраженной региональной проекцией, формируя спрос на услуги и кадры в субъектах Российской Федерации.

Анализ каналов мультипликативного воздействия банковской ИТ-разработки на цифровую экономику региона позволил выявить четыре основных механизма, включая кадровый, инвестиционный, технологический и инфраструктурный. Установлено, что рынок разработки программного обеспечения для банковского сектора растёт на 13–15 % ежегодно, при этом ИКТ-расходы 89 субъектов Российской Федерации в 2024 году составили 311,9 млрд рублей, увеличившись на 18,2 % по сравнению с предыдущим годом. Дифференциация моделей организации ИТ-разработки (внутренняя разработка, гибридная, аутсорсинг) по сегментам банковского рынка формирует различные каналы воздействия на региональные экономики.

Разработанные автором рекомендации по усилению мультипликативного эффекта включают четыре взаимосвязанных направления, а именно развитие распределённых команд разработки, поддержку отечественных разработчиков ПО для финансового сектора, интеграцию банковских ИТ-программ с региональными вузами и трансфер технологий в смежные отрасли. Реализация предложенных мер позволит обеспечить более равномерное распределение положительных эффектов банковской ИТ-разработки между субъектами Российской Федерации и повысить общий уровень цифровой зрелости региональных экономик.

¹² НИУ ВШЭ. Цифровая экономика 2026. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://issek.hse.ru/news/1110990925.html> (дата обращения 30.04.2026).

¹³ Сухов М. Суперрапп как центр притяжения // Банковское обозрение. — 2025. — № 8. — С. 64–65

ЛИТЕРАТУРА

1. Маркова, О. М. Цифровые технологии в российских банках / О. М. Маркова, Е. Б. Стародубцева // Банковское дело. — 2025. — № 6. — С. 53-60. — EDN DAUSHP.
2. 2. Брайченко, Г. Т. Использование искусственного интеллекта в банковском секторе РФ / Г. Т. Брайченко // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 7. — С. 545-548. — EDN ZCWALD.
3. Комбу, Ф. Л. Цифровизация банковского сектора в России / Ф. Л. Комбу, А. В. Гирицкий // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 12. — С. 232-234. — EDN GHGOCH.
4. Якунин, С. В. Основные факторы технологического лидерства в банковской сфере / С. В. Якунин, А. В. Якунина, Е. А. Ермакова // Финансовый бизнес. — 2025. — № 11(269). — С. 185-189. — EDN VNOXEU.
5. Мустафазаде, Х. К. Блокчейн и цифровой банкинг: разработка модели цифрового банкинга / Х. К. Мустафазаде // Банковское дело. — 2024. — № 1. — С. 58-65. — EDN EKXOIX.
6. Тавбулатова, З. К. Формирование стратегии развития российских банков в условиях цифровизации / З. К. Тавбулатова, Д. А. Марков, И. Таймас — DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.06.10.022. // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 10, № 6(159). — С. 202-210 — EDN MVKJSL.
7. Быкова, Е. А. Взаимосвязь между инновационной активностью и финансовой результативностью банков / Е. А. Быкова, А. Ф. Глисин — DOI 10.14451/1.247.309. // Экономические науки. — 2025. — № 247. — С. 309-315 — EDN CBNAGT.
8. Макарова, И. В. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации экономики России / И. В. Макарова, А. Ю. Павлика // Банковское дело. — 2022. — № 1. — С. 12-20. — EDN CLAWWV.
9. Печалова, М. Ю. Теория и практика идентификации системных банковских рисков и системных банковских кризисов / М. Ю. Печалова, Г. М. Русанов, М. Р. Николаева // Банковское дело. — 2025. — № 9. — С. 42-50. — EDN NKYORE.
10. Казанская, Н. Н. Факторы, влияющие на развитие цифровых технологий на российском банковском рынке / Н. Н. Казанская // Финансовый менеджмент. — 2025. — № 9. — С. 112-117. — EDN XOYIGW.
11. Ковалева, Н. А. Влияние цифровизации на структурные изменения в банковских системах / Н. А. Ковалева // Банковское дело. — 2023. — № 12. — С. 14-19. — EDN WNGZTH.
12. Кузнецова, И. В. Старые реалии и новые вызовы российского риск-менеджмента / И. В. Кузнецова, А. Н. Нечаев, Р. Г. Шихахмедов // Банковское дело. — 2023. — № 3. — С. 72-79. — EDN UDOFBH.
13. Мазурина, Т. Ю. Цифровая трансформация банковской отрасли: от цифровых продуктов и услуг -к экосистемам / Т. Ю. Мазурина, Е. И. Шаманина // Банковское дело. — 2023. — № 8. — С. 41-48. — EDN ELQDWQ.

14. Поспелов, А. Д. Формирование дефиниции банковской экосистемы: от теории к практике / А. Д. Поспелов // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 8. — С. 260-265. — EDN XSDQWU.

Manakov Ivan Nikolaevich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: ivan.manakov13@gmail.com

Improving IT product development processes in the banking sector as a tool for developing the regional digital economy

Abstract. The current stage of Russian economic development is characterized by the strengthening role of the banking sector as a key customer and consumer of information technology, necessitating a scientific understanding of the relationship between the development of banking IT products and the dynamics of the digital economy at the regional level. The growing role of the banking sector as a generator of digital innovation creates an objective need to study the IT product development processes of credit institutions in terms of their impact on the development of the digital economy of the constituent entities of the Russian Federation. This study aims to analyze mechanisms for improving the development of banking IT products, including the implementation of agile development methodologies, the transition to domestic software platforms, and the integration of artificial intelligence technologies, in the context of their multiplier impact on regional economic development. The main factors determining the transformation of banking software development in the context of import substitution and technological sovereignty are examined. The IT cost structure of credit institutions of various sizes was analyzed, revealing disparities in approaches to developing IT between the largest federal and regional banks. The channels through which banking IT development influences the development of a region's digital economy were systematized, including shaping demand for IT personnel, developing local development ecosystems, and stimulating cross-sector technology transfer. The results demonstrate that improving banking IT product development processes has a significant multiplier effect on the regional digital economy. However, this effect is hampered by personnel shortages, the high cost of import substitution, and fragmentation of the domestic software market.

Keywords: IT product development; banking sector; regional digital economy; import substitution; agile development methodologies; artificial intelligence; technological sovereignty; domestic software; financial technologies; multiplier effect