Финтех нового уровня:

от удобных приложений к зрелой технологической основе

Аналитический отчёт о развитии сервисов, процессов, инфраструктуры, данных и ИИ — с обзором трендов и международных практик.

Ноябрь 2026

deckhouse КОМПЬЮТЕРРА {тишина}

Содержание

Организаторы отчёта 03

Авторы и эксперты 04

Об исследовании 05

Ключевые выводы и инсайты 07

Российский финтех: технологический лидер или рынок с собственным путем развития 09

Финтех без единого рецепта: что происходит в других странах 17

ОАЭ, Саудовская Аравия и MENA: ставка на готовые решения и международных вендоров 19

Армения: ускоренное развитие и адаптация существующего опыта 21

Узбекистан: когда финтех-сервисы конкурируют с банковскими приложениями 23

США и Европа: как модернизировать технологии и снизить зависимость от поставщиков 25

Китай: развитие технологий внутри финансовых экосистем 27

Банки, экосистемы и маркетплейсы: кто управляет клиентскими сценариями? 29

Регулятор: ограничение для технологий или двигатель развития 34

ИИ в финтехе: от помощника разработчика к AI-native процессам 39

Что стоит за банковскими приложениями: разработка, архитектура и инфраструктура 46

Финансовые технологии через пять лет: что определит конкурентоспособность России 63

Источники 67

Организаторы отчёта

deckhouse

Продукты для построения надёжной инфраструктуры от «Фланта»

КОМПЬЮТЕРРА

Издание о науке, технологиях и бизнесе, которое фокусируется на инновациях и проектах, усиливающих технологическую повестку

{тишина}

Экспертный лейбл — продюсируем B2B-экспертов и строим коммуникации в медиапространстве

Информационные партнёры

РУС® СОФТ

Выберу

Авторы и эксперты



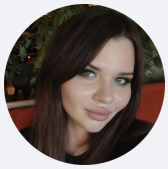
Карапет Манасян

руководитель проекта, директор продуктовых направлений Deckhouse, «Флант», эксперт по созданию высокотехнологичных инфраструктурных платформ, внедрению DevSecOps и оптимизации процессов разработки, успешно лидировал инженерную трансформацию и разработку внутренних платформ в ведущих российских финтех-компаниях



Евгений Чернов

организатор проекта, владелец экспертного лейбла «Тишина», совладелец ИТ-фестиваля «ULCAMP», партнёр премии «Цифровые вершины»



Элиза Новикова

главный редактор, «Компьютерра»



Елизавета Возная

руководитель отдела аналитики, «Компьютерра»

В интервью приняли участие эксперты



Максим Кожокарь
начальник управления прикладных платформ в Департаменте информационных технологий Банка России



Максим Чернухин
ex-IT-лидер и архитектор сайта, Альфа-Банк, Россия



Ярослав Черешнев
основатель Gestor-Finance, ex-управляющий цифровым банком, Совкомбанк, Россия



Ярослав Баджурак
исполнительный директор финансового маркетплейса «Выберу.ру», Россия



Владислав Плющев
вице-президент, СТО Экосистемы B2C, «Сбер», Россия



Владимир Коломейцев
General manager, DataBorn KSA, ОАЭ



Артур Терекбаев
Lead Product, Tier I Consulting, ОАЭ



Арарат Есаян
старший руководитель проектов, Freedom Broker Armenia, Армения



Вадим Тюрин
ex-CPO Агробанк, «Клик», Альфа-Банк, VK, Сбербанк, Узбекистан



Дмитрий Глушков
представитель Капиталбанк, Узбекистан



Михаил Тюрганов
руководитель департамента разработки цифровых сервисов, Альфа-Банк, Россия



Дмитрий Молочников
СТО Кредитования малого бизнеса, Альфа-Банк, Россия

Российский финтех научился удивлять удобством и многофункциональностью приложений. Но что скрывается за технологичной витриной, какие проблемы сдерживают дальнейшее развитие отрасли и как эти вопросы решают в других странах? Чем отличаются подходы к развитию финансовых технологий в России и за рубежом и какие изменения способны сделать российский финтех эффективнее? Ответы на эти вопросы — в тексте настоящего отчёта «Финтех нового уровня: от удобных приложений к зрелой технологической основе».

12

глубинных интервью с руководителями и технологическими экспертами уровня C-level

22

зарубежных и российских аналитических отчёта

53

представителя отрасли приняли участие в опросе

Об исследовании

Лидер рынка систем управления ИТ-инфраструктурой Deckhouse («Флант»), журнал «Компьютерра» и экспертный лейбл «Тишина» представляют аналитический отчёт о технологической зрелости российского финтеха.

В центре внимания — инфраструктура, архитектура, разработка, данные и искусственный интеллект. Мы хотели понять, за счет чего российский финтех сохраняет высокую скорость развития, где уже сформировались зрелые практики и какие ограничения могут замедлить рынок в ближайшие годы.

В основу отчёта вошли результаты опроса 53 представителей отрасли, 12 экспертных интервью и анализ 22 российских и международных отчётов. Мы сопоставили оценки банков, финтех-компаний, технологических поставщиков и независимых экспертов, а также сравнили российский рынок с моделями развития финтеха в других странах.

В отчёте вы найдете

- Оценку зрелости клиентских сервисов и внутренних технологических процессов
- Анализ конкуренции банков, маркетплейсов и независимых финтех-компаний
- Основные архитектурные и организационные барьеры, которые замедляют запуск продуктов
- Сравнение собственной разработки и готовых технологических решений
- Оценку реального эффекта AI-native-подхода на разных этапах разработки
- Требования к безопасному внедрению ИИ в финансовых организациях
- Анализ облачной, локальной и гибридной инфраструктуры
- Сравнение моделей развития финтеха в России и на зарубежных рынках

Отчёт поможет определить практические точки роста в архитектуре, данных, инфраструктуре и управлении разработкой, а также понять, какие технологические решения способны поддержать дальнейшее развитие российского финтеха.

Цитирование отчёта

Если вы используете материалы отчёта в своих публикациях, пожалуйста, укажите его название, год выпуска и ссылку на источник. Рекомендуемая форма цитирования:

> Источник: Аналитический отчёт «Финтех нового уровня», 2026 г., АО «Флант».
> URL: https://deckhouse.ru/blog/new-level-of-fintech-2026

Ключевые выводы

и инсайты отчёта

01

За передовыми банковскими приложениями порой скрываются процессы, которые требуют повышения автоматизации.

Технологическая зрелость рынка остаётся неравномерной, современные клиентские интерфейсы соседствуют с устаревшими системами, сложными интеграциями и недостаточной автоматизацией отдельных операций.

02

Единого рейтинга финтех-рынков не существует.

Финансовые привычки населения, уровень доверия к банкам, регуляторные требования и доступность технологических ресурсов формируют совершенно разные модели развития. Россия развивает собственные сервисы и общую платёжную инфраструктуру.

03

Банки конкурируют за удобство приложений, но не всегда готовы открывать их для взаимодействия с другими сервисами.

Независимые платформы могут приводить клиентов, однако даже базовая интеграция с банками остаётся проблемой. Некоторые организации до сих пор не предоставляют API для приёма заявок и отслеживания их статусов. Это ограничивает развитие независимого финтеха и новых финансовых сервисов.

04

Выбор между Build и Buy определяется не только финансовой выгодой, но и критичностью для бизнеса и рисками.

Финансовые организации комбинируют собственную разработку, покупку и адаптацию готовых продуктов. Выбор зависит прежде всего от критичности системы, требований безопасности, стоимости сопровождения и скорости внедрения.

Ключевые выводы

и инсайты отчёта

05

ИИ ускоряет написание кода, но не обязательно запуск продуктов.

Чем быстрее нейросети генерируют код, тем сильнее нагрузка на его проверку, согласование изменений и сопровождение. В результате технологический прогресс способен создавать новые узкие места вместо устранения старых.

06

Главным препятствием для инноваций может оказаться сама организация разработки.

Банки инвестируют в технологии, но многоступенчатые согласования и корпоративные стандарты способны затормозить даже простую проверку гипотезы. Получается, что скорость запуска новых продуктов зависит от управленческих решений не меньше, чем от возможностей ИТ-систем.

07

Облако не служит мерой зрелости инфраструктуры.

Банк может использовать передовые облачные технологии и при этом увеличивать расходы на безопасность, усложнять управление системами и сохранять ответственность за возможные сбои. Технологическая зрелость определяется тем, насколько эффективно и надежно работает вся инфраструктура.

08

Следующий этап конкуренции пройдет за пределами приложения.

Российский финтех уже научился создавать удобную цифровую витрину. Следующий уровень конкурентоспособности зависит от того, насколько быстро компании смогут менять внутренние процессы, модернизировать архитектуру и открывать безопасное взаимодействие с другими участниками рынка.

01

Российский финтех:

технологический лидер или рынок
с собственным путем развития

Российский финтех объединяет игроков разного масштаба: от крупнейших банков с многомиллиардными ИТ-бюджетами до небольших технологических стартапов. Независимые финтех-компании находят проблемные участки банковского обслуживания и создают решения, до которых у крупных организаций не доходят руки. Но насколько они самостоятельны?

Ярослав Черешнев, ex-управляющий цифровым банком, Совкомбанк, скептически оценивает самостоятельность небольших финтех-компаний и считает, что многие из них фактически работают на будущую интеграцию с банками — создают продукт, подтверждают его ценность и затем продают технологию или команду более крупному игроку.

Ярослав Баджурак, исполнительный директор финансового маркетплейса «Выберу.ру», предлагает другой взгляд на самостоятельность финтеха. Независимые финансовые платформы способны выстраивать собственные отношения с клиентами, объединяя предложения разных банков и создавая новые сценарии выбора продуктов.

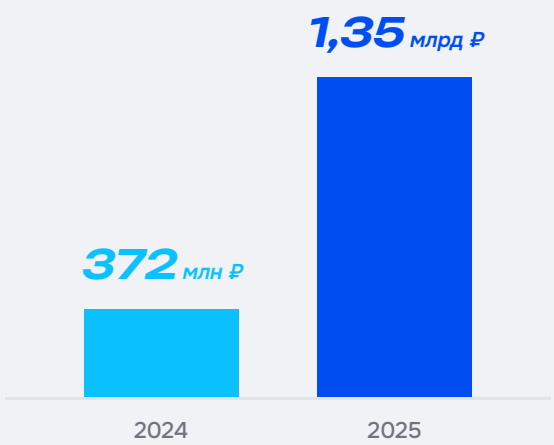
На мировой арене независимый финтех далеко не всегда стремится конкурировать с банками за конечного клиента. В исследовании Fintech 100 за 2026 год аналитики CB Insights отмечают, что многие перспективные стартапы сосредоточены на технологических задачах финансовых организаций: обработке транзакционных данных, автоматизации комплаенса и интеграции сервисов. Такие компании чаще становятся партнёрами банков, предлагая решения для их внутренних процессов, чем пытаются заменить их на потребительском рынке.

Кроме того, согласно исследованию «ДНК Финтеха 2026» от ФРИИ и Акселератора ВТБ, в 2025 году российские финтех-стартапы привлекли 1,35 млрд рублей против 372 млн рублей годом ранее, а количество сделок увеличилось с 10 до 15. Однако около 2/3 всех вложений обеспечила всего одна сделка на 900 млн рублей. При этом доля самых ранних, Pre-Seed-раундов по количеству сделок сократилась с 38 % в 2022 году до 7 % в 2025-м. Получается, что рост инвестиций во многом определяется отдельными крупными проектами, а финансирование стартапов на начальном этапе становится менее распространённым.

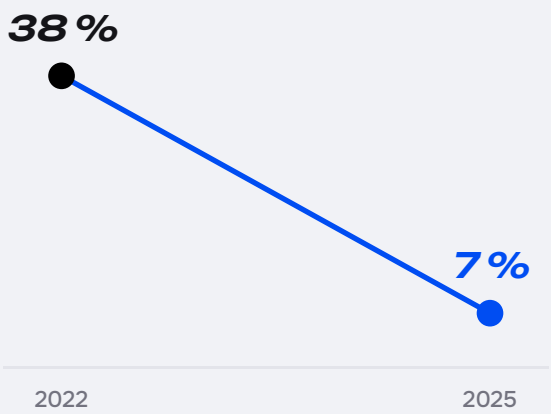
Концентрация инвестиций в крупнейших сделках характерна и для мирового финтех-рынка, хотя динамика количества сделок отличается от российской. Согласно отчёту Pulse of Fintech H1 2026 от KPMG, в I полугодии 2026 года мировые инвестиции в финтех выросли до $103,1 млрд против $72,2 млрд во II полугодии 2025-го. При этом число сделок сократилось с 2500 до 2100, а 62 % всех вложений ($64 млрд) пришлось всего на 10 крупнейших сделок.

Инвестиции в российские финтех-стартапы

Объём привлечённых инвестиций



Доля Pre-Seed-раундов по количеству сделок



Источник: ФРИИ и Акселератор ВТБ, «ДНК Финтеха 2026»

Мировые инвестиции в финтех, I полугодие 2026 года

$103,1 млрд

против $72,2 млрд
во II полугодии 2025 года

2100

сделок против 2500
полугодием ранее

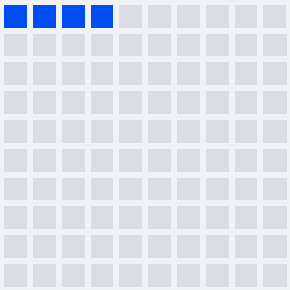
62 %

всех вложений пришлось
на 10 крупнейших сделок

Источник: KPMG, Pulse of Fintech H1 2026

Интересно, что в целом мировой финтех растёт в четыре раза быстрее традиционных финансовых организаций. По данным Global Fintech Report 2026: From Recovery to Resurgence от BCG и FT Partners, в 2025 году совокупная выручка финтех-компаний достигла $504 млрд, увеличившись на 22 % за год. Выручка традиционных финансовых организаций выросла примерно на 5 %. При этом на финтех приходится пока лишь 4 % мирового рынка финансовых услуг по выручке.

Доля финтеха в мировом рынке финансовых услуг



4 %

мировой выручки финансовых услуг приходится на финтех-компании, хотя их выручка растёт в четыре раза быстрее, чем у традиционных организаций

Источник: BCG и FT Partners, Global Fintech Report 2026

Быстрый рост финтеха всё чаще сопровождается и улучшением прибыльности. По данным тех же BCG и FT Partners, в 2025 году прибыльными были 74 % крупнейших публичных финтех-компаний против 68 % годом ранее, а их средняя рентабельность по EBITDA достигла 20 %, увеличившись на 4 п.п. Однако в сегменте необанков (банков, которые работают полностью в цифровом формате и не имеют физических отделений) ситуация менее оптимистична. Согласно исследованию Simon-Kucher, на них приходится около 19 % банковских счетов в мире, но лишь 5 % выручки розничного банковского сектора. Это показывает, что рост клиентской базы далеко не всегда сопровождается сопоставимыми финансовыми результатами.

Необанки в мировом розничном банкинге



Источник: Simon-Kucher, Global Neobanking Study 2026

В России финтех также демонстрирует более высокие темпы роста, чем традиционный банковский сектор, хотя разрыв не столь значителен. По данным Smart Ranking, совокупная выручка ста крупнейших российских финтех-компаний по итогам 2025 года достигла 282,7 млрд рублей, увеличившись на 15,5% за год. Для сравнения, согласно Банку России, основные доходы банковского сектора (чистые процентные и комиссионные) выросли за тот же период на 12%, до 10 трлн рублей. Таким образом, финтех опережает банки по темпам роста, но масштабы традиционного банковского бизнеса остаются несопоставимо больше.

Рост выручки за 2025 год: финтех и традиционные игроки



Источник: BCG и FT Partners; Smart Ranking; Банк России

Свою долю рынка забрали и технологические компании. По оценке экспертов, Ozon, Wildberries и «Яндекс» заметно потеснили традиционные банки в повседневных транзакциях, но пока не стали сопоставимыми конкурентами в капиталоёмких финансовых продуктах.

Отличительной особенностью отечественного рынка является то, что российские банковские приложения всё больше выходят за пределы финансовых сервисов. Перевести деньги за секунды и открыть вклад — этого уже недостаточно, теперь пользователь может заказать продукты или купить билеты всё в том же банковском приложении. По наблюдениям Максима Чернухина (ex-IT-лидер и архитектор сайта, Альфа-Банк), конкуренция за места в рейтингах мобильного банкинга заставляла лидеров рынка постоянно улучшать свои сервисы. При этом за пределами первой десятки качество обслуживания может заметно отличаться.

> «Когда мы искали платформу для управления капиталом состоятельных семей, я был уверен, что готовое решение существует. Отрасль живёт десятилетиями, капиталы огромные, технологии развиты. Мы проанализировали рынок и выяснили, что значительная часть структур, управляющих сотнями миллионов, работает в Excel. Таблицы с активами, со сроками налоговой отчётности и прочими данными собираются руками. Это и есть главный факт о российском финтехе, который редко проговаривают: в сегментах, не связанных с массовыми платежами, цифровизация находится на стартовом уровне. Банки построили отличные мобильные приложения, а целые смежные ниши остались неавтоматизированными»
>
> Данила Ладнюк, основатель Multi-Family Office D1 Capital

В ведущих банках с цифровизацией клиентских приложений и вправду дела обстоят лучше, но это не говорит о технологической зрелости как таковой. «У нас прекрасные банковские приложения и технологичные финтех-продукты, которые не всегда решают основную финансовую задачу клиента. Удобный интерфейс и реальное предоставление услуги — это два разных мира. Сейчас первый заметно опережает второй. Представьте кредитный продукт, в котором человек нажимает кнопку в приложении, а дальше сотрудник банка вручную заполняет Excel-таблицу. Такое встречается даже в технологичных банках», — замечает Ярослав Черешнев, ex-управляющий цифровым банком, Совкомбанк.

В этом и заключается один из парадоксов российского финтеха. Высокий уровень развития клиентских банковских сервисов сочетается с неравномерной технологической зрелостью рынка.

Согласно нашему опросу, респонденты почти единодушно признают высокий уровень зрелости клиентских интерфейсов, а вот с развитием AI-native, открытых API и обмена данными всё значительно сложнее. Причём 35 % экспертов оценили клиентский UX на максимальные пять баллов, тогда как AI-native-процессы получили пятёрку только от 2,7 %.

Доля максимальных оценок «5» в опросе

35 %

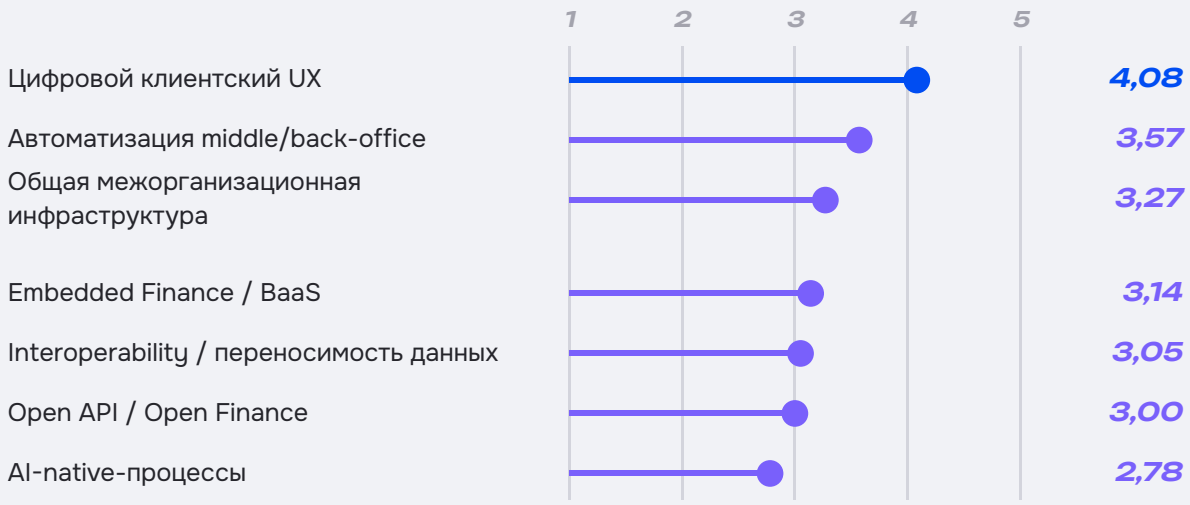
экспертов оценили клиентский UX на пять баллов

2,7 %

поставили пять баллов AI-native-процессам

Ответы на вопрос о главных преимуществах подтверждают тот же разрыв: участники заметно чаще выделяют удобство цифровых каналов и платёжную инфраструктуру, чем открытость финансовых систем и AI-native-процессы.

Оцените текущую зрелость российского финтеха по каждому направлению по шкале от 1 до 5, где 1 — совсем незрелый, 5 — очень зрелый

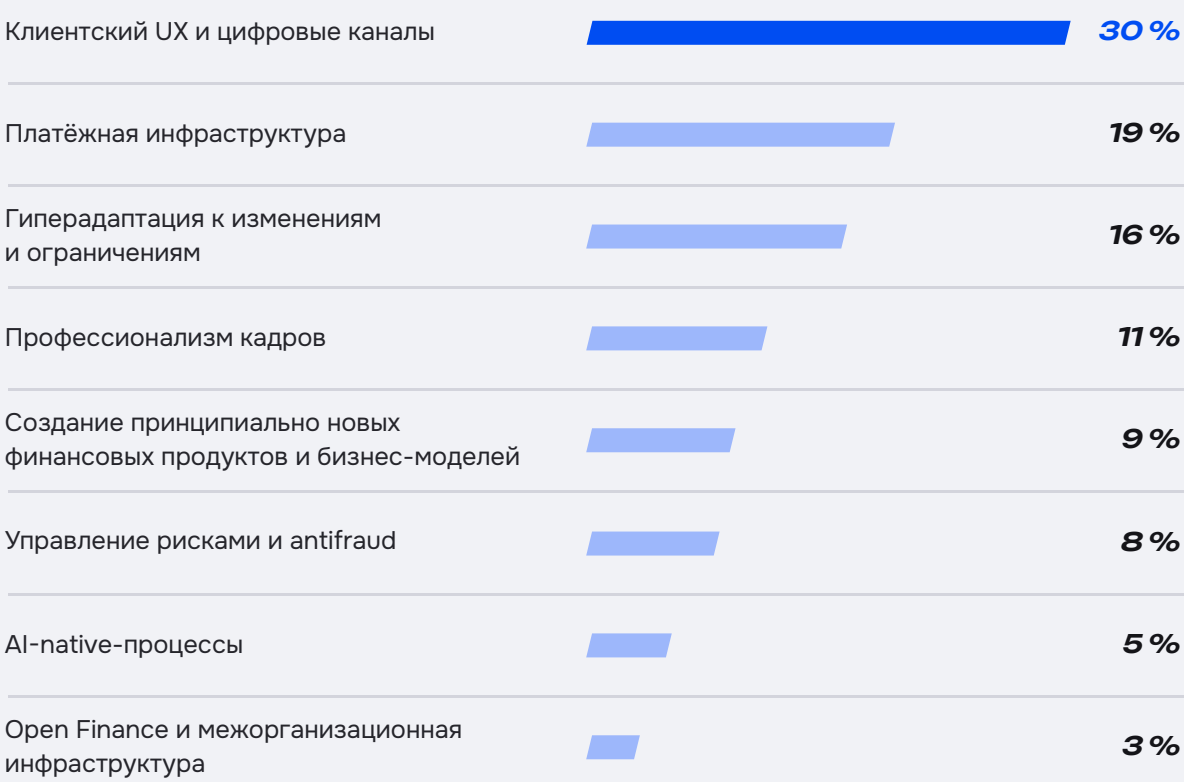


Средний балл по шкале 1–5

Источник: опрос представителей отрасли

В чём заключается технологическая сила российского финтеха?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

Российский финтех силён там, где клиент видит результат. В платежах, интерфейсах и повседневных сервисах. Но за пределами цифровой витрины рынок куда менее однороден. Можно превосходить конкурентов по удобству приложения и одновременно сохранять устаревшие процессы внутри. Поэтому нельзя назвать российский финтех в целом успешным или отстающим — это сложная и неоднородная технологическая среда, в которой сильные стороны и ограничения тесно переплетены.

02

Финтех без единого рецепта:

что происходит в других странах

Определить, в какой стране финтех развит лучше, практически невозможно. Сравнивать рынки по количеству функций в банковских приложениях или скорости внедрения новых технологий некорректно, ведь финансовые привычки населения, уровень доверия к банкам, регуляторные требования и доступность технологических ресурсов **формируют совершенно разные модели развития**. Решение, востребованное в России, может оказаться избыточным на другом рынке, а привычная для зарубежных банков практика — неприменимой в российских условиях.

Однако при всех различиях финансовые организации сталкиваются со схожими задачами. Им нужно быстрее запускать продукты, снижать издержки, обеспечивать безопасность и адаптироваться к новым технологиям.

Пять моделей развития финтеха

ОАЭ, Саудовская Аравия и MENA

Ставка на готовые решения и международных вендоров

Армения

Ускоренное развитие и адаптация существующего опыта

Узбекистан

Когда финтех-сервисы конкурируют с банковскими приложениями

США и Европа

Как модернизировать технологии и снизить зависимость от поставщиков

Китай

Развитие финансовых экосистем, встроенных в повседневные приложения

ОАЭ, Саудовская Аравия и MENA

Ставка на готовые решения и международных вендоров

«Зачем собирать собственную ИТ-команду и годами разрабатывать систему, если её можно купить готовой?» — для банков Ближнего Востока это вполне практичный вопрос.

Владимир Коломейцев из DataBorn KSA описывает ОАЭ как рынок с широким доступом к международным технологиям. Здесь работают Microsoft, Amazon и другие глобальные поставщики, доступны облачные платформы и готовые банковские продукты. Причём даже внутри страны существуют разные финансовые центры: Дубай активнее привлекает финтех-проекты, тогда как в Абу-Даби сосредоточен крупный традиционный банкинг.

> «Рынок в значительной степени ориентирован на покупку готовых решений — COTS (Commercial Off-the-Shelf). В большинстве стран региона население относительно небольшое, а привлечённые специалисты стоят дорого. Поэтому компании предпочитают законченные продукты с понятной окупаемостью. Особенно это заметно у крупных банков, которые работают с проверенными международными поставщиками»
>
> Владимир Коломейцев, General manager, DataBorn KSA

Такой подход позволяет не разрабатывать каждую систему с нуля, а использовать уже существующие продукты и компетенции международных поставщиков. Для российских банков, которые сталкиваются с высокой стоимостью собственной разработки и необходимостью обновлять устаревшие системы, это важный пример альтернативной модели модернизации. Однако закупка готового продукта сама по себе не гарантирует ни быстрого внедрения, ни снижения затрат: решение ещё необходимо интегрировать в существующую архитектуру и сопровождать.

Наличие передовых технологий не обязательно означает прогрессивную банковскую модель. В ОАЭ, по наблюдениям Коломейцева, крупные банки остаются достаточно консервативными в кредитовании. В Саудовской Аравии современные аналитические системы и кредитные конвейеры соседствуют с устаревшими core-banking-платформами, а переход в облака идёт сложнее.

Артур Терекбаев, Lead Product, Tier I Consulting, описывает другую особенность региона — многоступенчатый подряд вместо больших внутренних инженерных команд.

> **«Собственная разработка есть преимущественно у очень крупных компаний. В остальных случаях подрядчик привлекает субподрядчика, тот — следующего исполнителя, и возникает целая цепочка. Каждый оставляет часть своего опыта, постепенно формируя общую технологическую основу. В России сильнее умение собрать решение самостоятельно»**
>
> Артур Терекбаев, Lead Product, Tier I Consulting

Такая модель позволяет привлекать внешних специалистов под конкретные задачи, не формируя постоянную команду для каждого технологического направления. При этом доступность международных поставщиков не означает полной свободы в выборе инфраструктуры. В странах региона действуют требования к размещению и передаче данных, а для критически важных банковских функций может потребоваться локальное резервирование.

Выбор между собственной разработкой и покупкой готового решения определяется сочетанием технологической и экономической целесообразности, а также влиянием системы на конкурентоспособность банка. Важно учитывать стоимость создания и сопровождения продукта, возможности существующей инфраструктуры и необходимость разработки уникальных клиентских сервисов. Собственная разработка требует гибкой и масштабируемой платформы, а использование COTS-решений — открытых API и архитектуры, позволяющей быстро интегрировать готовые продукты без масштабных доработок.

Армения

Ускоренное развитие и адаптация существующего опыта

Армянский финтех переживает период стремительного роста, во многом опираясь на опыт стран, которые прошли цифровую трансформацию раньше. По оценке Арарата Есаяна, старшего руководителя проектов, Freedom Broker Armenia, принципиальных различий между армянским и российским рынками не так много — скорее, речь идёт о разнице в темпах развития. При этом Армения получает возможность быстрее внедрять уже проверенные решения благодаря переехавшим специалистам.

> «Армянскому финтеху помогают специалисты, переехавшие из других стран: они привезли опыт развития финансовых технологий. Теперь мы идём по уже пройденному пути и можем избежать многих ошибок и экспериментов. Мы заранее понимаем, какие решения возможны и где могут возникнуть сложности. Даже в регулировании у наших стран много общего — подходы формировались на близкой основе»
>
> Арарат Есаян, старший руководитель проектов, Freedom Broker Armenia

Сходство с российской моделью регулирования Есаян связывает с общей историей двух стран и близостью подходов финансовых регуляторов. Центральный банк Армении играет существенную роль в развитии отрасли, ведь запуск новых продуктов требует соответствия действующим лицензиям и разрешённым процедурам. В то же время регулятор способен адаптироваться к новым направлениям бизнеса. Например, по словам эксперта, инвестиционные компании могут получать разрешения на работу с криптоактивами в рамках существующих лицензий.

При этом армянский рынок не ограничивается заимствованием готовых решений. Есаян отмечает, что некоторые банки и инвестиционные компании уже переходят к платформенной разработке, при которой новые продукты создаются и запускаются на единой технологической основе. Это позволяет ускорять выпуск сервисов и сокращать объём инфраструктурных изменений.

Для российских финансовых организаций, у которых современные клиентские приложения нередко сосуществуют со сложной внутренней архитектурой, платформенная разработка может стать одним из направлений модернизации. Вместо постоянного создания новых систем и интеграций речь идёт о технологической основе, на которой можно развивать сразу несколько продуктов.

Армения развивает и собственную ИИ-инфраструктуру, постепенно превращаясь в региональный центр вычислительных технологий. В августе 2026 года компания Firebird при поддержке NVIDIA запустила в Раздане один из крупнейших в регионе ИИ-центров с 6144 графическими процессорами NVIDIA B200. К концу 2027 года компания планирует расширить инфраструктуру до более чем 70 тыс. GPU.

Параллельно развивается исследовательская база. Например, в Ереванском государственном университете работает вычислительный центр для научных проектов, а компания Eleveight AI запустила собственный кластер из 512 GPU. Эти проекты создают основу для обучения и эксплуатации ИИ-моделей внутри страны, открывая новые возможности для местных разработчиков, стартапов и финансово-технологических компаний.

ИИ-инфраструктура Армении

6144

GPU NVIDIA B200 в ИИ-центре Firebird в Раздане (август 2026 года)

>70 тыс.

GPU — план Firebird к концу 2027 года

512

GPU в собственном кластере Eleveight AI

Источник: блог NVIDIA

Узбекистан

Когда финтех-сервисы конкурируют с банковскими приложениями

В Узбекистане значительную часть повседневных финансовых операций пользователи совершают не через банковские приложения, а через независимые финтех-сервисы, которые стали самостоятельными центрами повседневных платежей. По оценке Вадима Тюрина, ex-CPO Агробанк, «Клик», Альфа-Банк, «ВКонтакте» и Сбербанк, их развитию способствовала относительно слабая конкуренция традиционных банков, значительная часть которых находится под государственным контролем.

> «В Узбекистане финтех-рынок в некоторых отношениях развит сильнее банковского. Click, Payme и Paynet стали самостоятельными сервисами с огромной пользовательской базой. Финтех-компании могут напрямую подключаться к национальным платёжным операторам, поэтому клиент видит баланс и историю операций, управляет картой и оплачивает услуги в одном приложении. Многие устанавливают Click или Payme и вообще не пользуются приложением своего банка»
>
> Вадим Тюрин, ex-CPO Агробанк, «Клик», Альфа-Банк, «ВКонтакте», Сбербанк, Узбекистан

За этой моделью стоит важный технологический принцип: доступ к общей финансовой инфраструктуре позволяет создавать клиентские сервисы не только банкам, но и независимым компаниям. Тюрин называет сложившуюся систему подобием Open Banking. Подключение к национальным платёжным операторам позволяет финтех-сервисам объединять операции с картами и платёжные функции, не создавая собственный банк.

Для России, где клиентский опыт уже достиг высокой зрелости, это поднимает следующий вопрос: насколько открытой должна быть банковская инфраструктура, чтобы новые продукты могли создавать не только владельцы крупных экосистем? Развитие стандартизированных API и регулируемого обмена данными способно расширить возможности независимых финтех-компаний и снизить необходимость в индивидуальных интеграциях с каждым банком.

Но в узбекистанской модели появилось уязвимое место — регулирование. По словам Тюрина, Центральный банк Узбекистана меняет требования к платёжным организациям, предполагая передачу банкам функций процессинга и учёта остатков средств, которые ранее могли выполнять независимые финтех-сервисы. Это означает, что небанковские компании рискуют утратить часть операционной самостоятельности и будут вынуждены сильнее зависеть от банковской инфраструктуры. Дополнительную нагрузку создают требования к предоставлению регулятору данных о финансовых операциях.

Развитие новых платёжных сервисов зависит от взаимодействия банков, платёжных систем и технологических компаний.

Дополнительные сложности для независимого финтеха создаёт взаимодействие с международными платёжными системами: при работе с банковскими картами и платёжной инфраструктурой небанковским компаниям зачастую необходимо сотрудничать с банками-партнёрами. Показательно, что 27 октября 2026 года в Узбекистане заработали Apple Pay и Google Pay. На первом этапе сервисы доступны для карт Visa и Mastercard, выпущенных отдельными местными банками, а подключение национальных систем Uzcard и HUMO пока находится в работе. Это ещё раз показывает, насколько развитие новых платёжных сервисов зависит от взаимодействия банков, платёжных систем и технологических компаний.

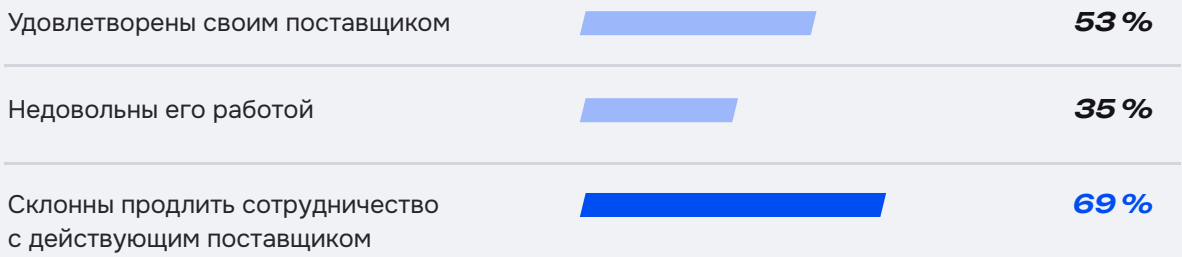
США и Европа

Как модернизировать технологии и снизить зависимость от поставщиков

Американские и европейские финансовые организации имеют широкий доступ к международным технологическим платформам, но это не избавляет их от сложностей с модернизацией банковских систем. Ограничения возникают из-за зависимости от поставщиков, разрозненности данных и необходимости соблюдать требования безопасности.

В США важную роль играют поставщики банковского программного обеспечения. Многие финансовые организации используют готовые платформы для обслуживания счетов, обработки транзакций и других ключевых операций. Но такая модель имеет обратную сторону. Согласно опросу American Bankers Association, опубликованному в 2025 году, только 53 % банкиров удовлетворены своим поставщиком основной банковской платформы, а 35 % недовольны его работой. При этом 69 % респондентов всё равно склонны продлить сотрудничество с действующим поставщиком.

Американские банки и поставщики основной банковской платформы



Источник: American Bankers Association

Получается, что покупка готовой платформы не обязательно обеспечивает гибкость. Банк может годами зависеть от решения, которое трудно заменить или адаптировать. Для российских организаций, выбирающих между собственной разработкой и COTS, это напоминание о необходимости заранее учитывать возможности интеграции, переноса данных и смены поставщика.

Другой барьер — качество управления данными. По данным исследования Bank Director 2025 Technology Survey, каждый третий опрошенный руководитель американского банка считает неэффективное использование данных одной из главных технологических проблем своей организации. При этом 41 % респондентов сообщили об использовании электронных таблиц для управления данными отдельных бизнес-подразделений, а 56 % — о хранении информации непосредственно в системах, где она создаётся или используется.

Такая фрагментация осложняет объединение информации и внедрение ИИ. Поэтому переход к AI-native требует и модернизации архитектуры данных, без которой автоматизация отдельных процессов не превращается в системное технологическое преимущество.

Отдельный механизм ускорения инноваций — регуляторные песочницы, позволяющие испытывать новые продукты под контролем надзорных органов. Например, британский Financial Conduct Authority (FCA) использует Supercharged Sandbox для испытания решений с применением ИИ. Во второй набор программы, начавшийся в июле 2026 года, вошла 21 организация из 199 заявителей. Среди направлений — агентные платежи, выявление мошенничества, управление рисками ИИ и автоматизация комплаенса.

В Европе особенно важной темой стала устойчивость цифровой инфраструктуры. По данным Европейского банковского управления (EBA), около 80 % опрошенных банков рассматривают зависимость от ИТ-поставщиков за пределами ЕС и Европейской экономической зоны как проблему или потенциальный риск. При этом примерно 60 % отмечают риски зависимости от зарубежных поставщиков платёжных решений.

Европейские банки и зависимость от зарубежных поставщиков

~80 %

банков считают зависимость от ИТ-поставщиков за пределами ЕС и ЕЭЗ проблемой или риском

~60 %

отмечают риски зависимости от зарубежных поставщиков платёжных решений

Источник: European Banking Authority, Risk Assessment Report

Один из ответов на эти вызовы — регламент Digital Operational Resilience Act (DORA), применяемый в ЕС с января 2025 года. Он устанавливает общие требования к управлению ИТ-рисками, проверке устойчивости цифровых систем, реагированию на технологические инциденты и контролю внешних поставщиков. При этом особое внимание уделяется провайдерам, сбои у которых способны затронуть сразу несколько финансовых организаций.

Для России этот опыт важен с точки зрения управления сложной инфраструктурой. Когда банк использует собственные системы, внешние платформы и облачные сервисы одновременно, надёжность нельзя оценивать только по работоспособности отдельных компонентов. Необходимо понимать зависимости между ними, проверять сценарии отказов и заранее определять порядок восстановления критически важных операций.

Американский и европейский опыт показывает, что технологическая зрелость не сводится к наличию современных платформ. Не менее важны возможность менять поставщиков, качество данных, управляемость внутренних систем и способность сохранять работу сервисов при сбоях.

Китай

Развитие технологий внутри финансовых экосистем

В Китае значительная часть финансовых технологий уже встроена в бизнес крупных банков, страховых компаний и цифровых платформ, в частности Alipay и WeChat. Платёжные сервисы, потребительское финансирование и онлайн-кредитование стали зрелыми направлениями, а дальнейшее развитие всё чаще происходит через партнёрства и совместную разработку.

По оценке KPMG, банки, страховщики и крупные платформы Китая уже сосредоточили многие технологические компетенции внутри собственных организаций. Сотрудничество с финтех-компаниями всё чаще строится через совместные исследования, разработку и партнёрства внутри экосистем. Финансирование таких проектов преимущественно остаётся за пределами статистики венчурных инвестиций, прямых инвестиций и сделок слияния и поглощения.

При этом небанковские компании сохраняют значительную роль в платёжной инфраструктуре. Согласно отчёту Народного банка Китая, небанковские платёжные организации обработали около 340,7 млрд сетевых платёжных операций на сумму 80,11 трлн юаней. У этой модели есть обратная сторона — концентрация рынка. В обзоре BigTech in Financial Services: Emerging Regulatory Considerations отмечается, что на Alipay и WeChat Pay приходится около 95 % объёма розничных мобильных платежей в Китае.

Платежи в Китае

340,7 млрд

сетевых платёжных операций обработали небанковские платёжные организации

80,11 трлн юаней

сумма этих операций

~95 %

розничных мобильных платежей приходится на Alipay и WeChat Pay

Источники: Народный банк Китая; МВФ, BigTech in Financial Services

Объединение платежей, кредитования и других услуг внутри крупных платформ создаёт возможности для бесшовного клиентского опыта, но одновременно усиливает зависимость пользователей и партнёров от экосистем. Поэтому по мере роста цифровых платформ регуляторам необходимо учитывать риски всей группы взаимосвязанных сервисов.

Для России, где крупные банки также развивают экосистемы, китайская модель показывает два возможных направления дальнейшего развития. Первое — углублять собственные технологические компетенции и переходить от отдельных цифровых продуктов к совместным платформам разработки. Второе — выстраивать правила взаимодействия между банками, технологическими партнерами и независимыми участниками, чтобы развитие крупных экосистем не ограничивало конкуренцию и доступ к финансовым сервисам.

Таким образом, зарубежный опыт не предлагает российскому финтеху единого рецепта модернизации. Но он позволяет выделить конкретные направления развития:



Открывать безопасный доступ к финансовым данным и инфраструктуре



Создавать платформенную основу для новых продуктов



Испытывать технологии в контролируемой среде



Управлять устойчивостью всей цепочки ИТ-систем и поставщиков

Именно эти задачи приобретают особое значение

03

Банки, экосистемы и маркетплейсы

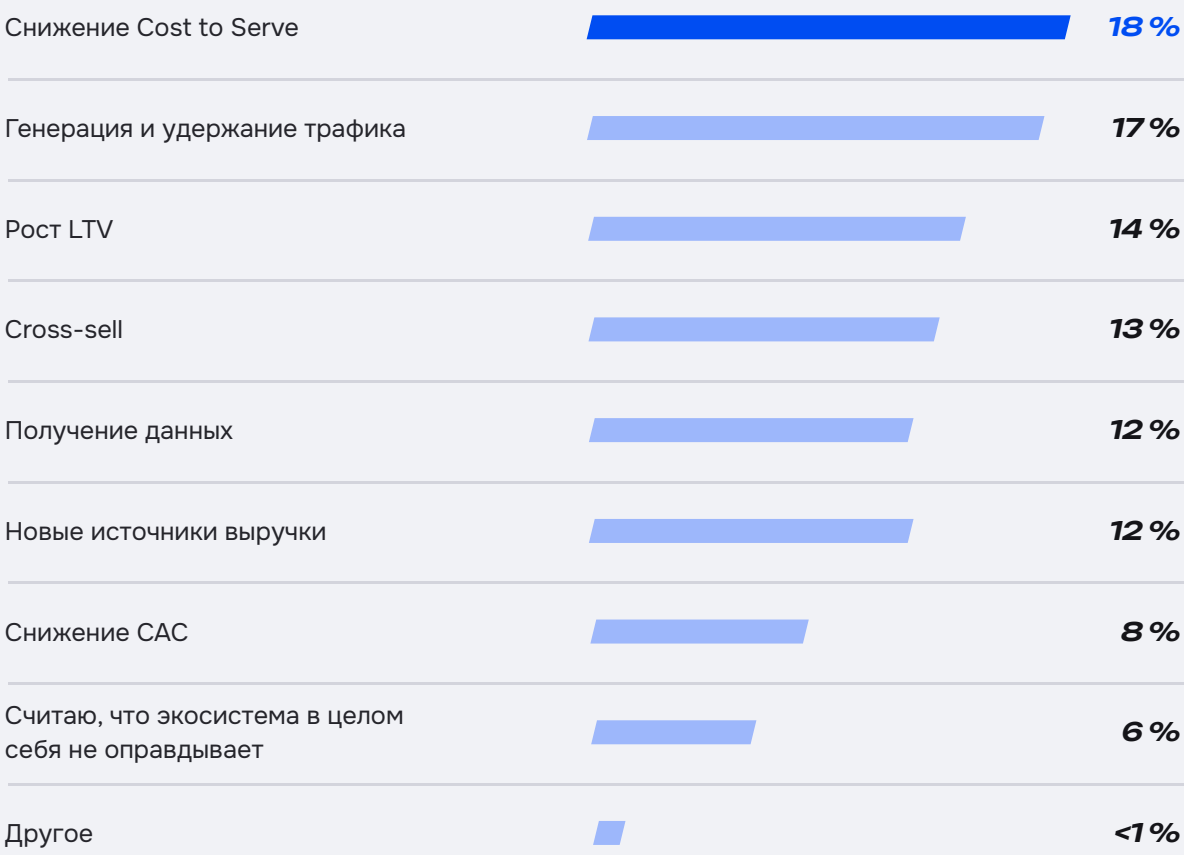
Кто управляет клиентскими сценариями?

Зачем банку продавать авиабилеты, если его основной бизнес — финансы? Ответ во многом лежит в экономике внимания. «Когда у банка уже есть огромная ежедневная аудитория, часто новая банковская функция может проиграть другим способам монетизации. Поэтому этот трафик начинают использовать для дополнительных сервисов. Задача — удерживать клиента в собственной инфраструктуре и увеличивать его пожизненную ценность», — объясняет Максим Чернухин (ex-IT-лидер и архитектор сайта, Альфа-Банк).

Результаты нашего опроса подтверждают, что главными задачами развития банковских экосистем респонденты назвали снижение стоимости обслуживания клиентов (18 % всех отмеченных вариантов), привлечение и удержание трафика (17 %) и рост пожизненной ценности клиента — LTV (14 %).

Какие задачи сегодня в первую очередь оправдывают развитие банковской экосистемы / superapp?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

Но желание банка стать центром повседневной жизни не означает, что клиент готов доверить ему все свои финансовые решения. Особенно когда речь идёт о собственных деньгах.

> **«Психология заёмщика и вкладчика здесь отличается. Когда клиент оформляет кредит, он не видит для себя риска — в отдельных банках доля онлайн-выдач сегодня доходит до 95 %. Со вкладами история другая: человек может найти выгодное предложение онлайн, но затем всё равно пойдёт в отделение, чтобы оформить депозит лично. Это поведенческий барьер, с которым нам приходится считаться»**
>
> Ярослав Баджурак, исполнительный директор финансового маркетплейса «Выберу.ру»

Для финансовых маркетплейсов это отдельный вызов. Их ценность — возможность сравнивать предложения и выбирать лучшее, не ограничиваясь одним банком. Но здесь интересы участников рынка сталкиваются: платформа хочет стать главным посредником между клиентом и финансовыми организациями, а банку невыгодно терять прямой контакт с собственной аудиторией.

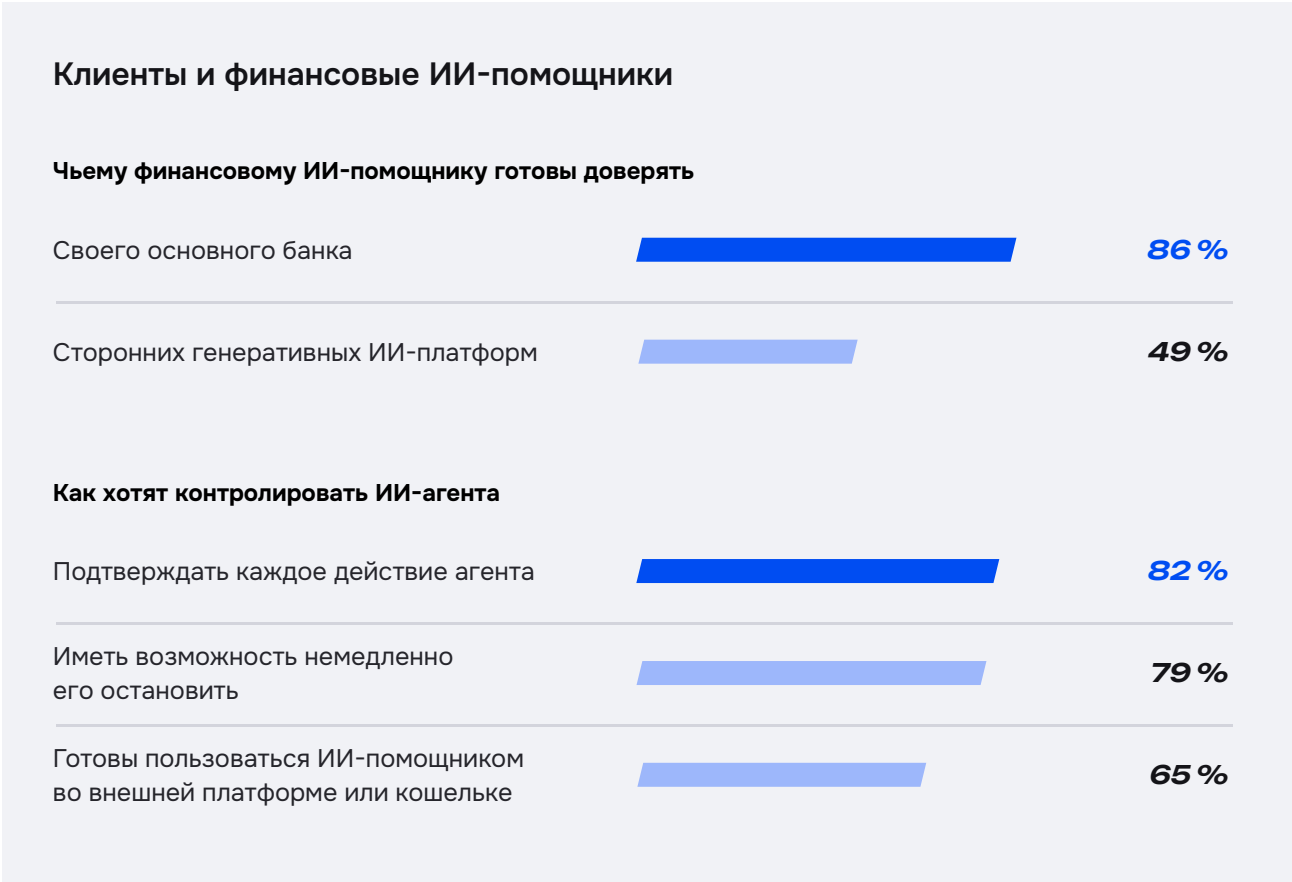
На Reddit участники сообщества r/fintech обсуждают, что даже при наличии интеграций регистрация может превращаться в череду повторных проверок и переходов между платформами. Клиент последовательно взаимодействует с сервисом идентификации, Open Banking-провайдером и платёжным оператором, каждый из которых запрашивает свои данные. Иногда такие переходы даже напоминают фишинговые страницы и заставляют пользователя отказаться от оформления продукта. Участники обсуждения советуют не ограничиваться технической интеграцией, а выстраивать единый клиентский путь — заранее объяснять этапы проверки, сохранять визуальную целостность интерфейса и не запрашивать документы раньше необходимого.

Впрочем, вся борьба за интерфейсы может получить неожиданное продолжение. ИИ-агент потенциально способен заменить десятки кнопок одним запросом: «Найти продукт, сравнить условия и выполнить операцию». Однако Владислав Плющев, вице-президент, СТО Экосистемы B2C в «Сбере», указывает на принципиальное препятствие — доверие. Одно дело разрешить алгоритму подсказать, куда вложить деньги, и совсем другое — позволить ему самостоятельно ими распоряжаться.

Согласно исследованию Accenture, 82 % опрошенных хотели бы подтверждать каждое действие агента, а 79 % — иметь возможность немедленно его остановить. При этом 65 % готовы пользоваться финансовым ИИ-помощником во внешней платформе или кошельке. Интерес к новому интерфейсу уже есть, но контроль над операциями пользователи предпочитают сохранять.

И в вопросах доверия у банков пока остаётся сильный аргумент. По данным того же исследования Accenture, 86 % респондентов готовы доверять финансовому ИИ-помощнику от своего основного банка, тогда как сторонним генеративным ИИ-платформам — 49 %. Среди зумеров и миллениалов последний показатель достигает 62 %. Получается, технологические компании могут предложить новый способ взаимодействия с деньгами, но завоевать банковский уровень доверия им ещё предстоит.

Клиенты и финансовые ИИ-помощники



Источник: Accenture

В LinkedIn финтех-специалист Nauman Ali обращает внимание на парадокс внедрения ИИ в финансовые сервисы — даже если алгоритм принимает более точные решения, чем человек, клиент может не доверять ему из-за непрозрачности работы и отсутствия контроля. По мнению автора, финансовым организациям стоит сосредоточиться на механизмах доверия: объяснять причины решений, показывать границы полномочий ИИ, предусматривать возможность остановить его действия и требовать подтверждения критически важных операций.

В этих условиях расширение экосистемы остаётся для банков одним из способов удерживать аудиторию, монетизировать трафик и создавать новые источники выручки. Однако эффективность такой стратегии зависит от того, насколько удобно сервисы связаны между собой.

Банкам важно



сокращать число действий при выборе и оформлении продуктов



устранять лишние проверки и переходы между сервисами



использовать ИИ для упрощения сложных операций



сохранять контроль над значимыми решениями

При этом клиент должен понимать, кому он доверяет свои данные и деньги, и сохранять контроль над значимыми решениями.

04

Регулятор:

ограничение для технологий
или двигатель развития

Банковские технологии должны быть удобными, современными и, что не менее важно, надёжными. Любое изменение инфраструктуры, внедрение нового программного обеспечения или перенос систем в облако связаны с рисками, которые финансовые организации не могут игнорировать. Поэтому влияние регулятора на развитие финтеха выходит далеко за пределы требований к финансовым продуктам: оно затрагивает архитектуру систем, безопасность данных, эксплуатацию и саму экономику технологических решений.

При этом Максим Кожокарь из ДИТ Банка России предлагает смотреть на регулятора не только как на контролёра. Система быстрых платежей (СБП) — пример того, как регулятор может создать удобную инфраструктуру для всего рынка. По данным Банка России, в 2025 году через СБП было проведено 18,3 млрд операций на сумму 103 трлн рублей, что в 1,4 и 1,5 раза соответственно превышает показатели предыдущего года. К концу года переводами через СБП пользовались 7 из 10 жителей страны, а оплатой товаров и услуг — каждый второй.

Система быстрых платежей в 2025 году

18,3 млрд

операций — в 1,4 раза больше, чем годом ранее

103 трлн ₽

сумма операций — рост в 1,5 раза

7 из 10

жителей страны пользовались переводами через СБП к концу 2025 года

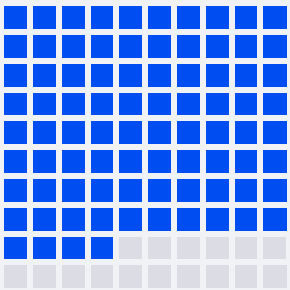
Источник: Банк России

Подобный подход встречается и за рубежом. По данным BCG, в ряде стран платёжная инфраструктура превратилась в массовый инструмент финансовой доступности. Индийская UPI обработала 22,64 млрд транзакций только за март 2026 года и обеспечивает около 84 % цифровых розничных платежей Индии. В Бразилии Pix охватила 67 % взрослого населения немногим более чем за год после запуска. Эти примеры показывают, что, как и в России, общая платёжная инфраструктура может упростить повседневные операции и сделать финансовые сервисы доступнее.

«Банк России — это современная высокотехнологичная организация со сложным ИТ-ландшафтом. Внедрение новых технологий позволило в своё время появиться Системе передачи финансовых сообщений, затем — Системе быстрых платежей, а сегодня — цифровому рублю. Банк России продолжает активно взаимодействовать с рынком для совместного поиска новых технологических решений, которые развивают и двигают вперёд российский финтех, постоянно проводит отбор и пилотирование новых продуктов»

Максим Кожокарь, начальник управления прикладных платформ в Департаменте информационных технологий, Банк России

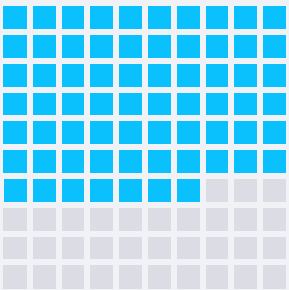
Общая платёжная инфраструктура за рубежом



UPI, Индия

84 %

цифровых розничных платежей Индии; 22,64 млрд транзакций только за март 2026 года



Pix, Бразилия

67 %

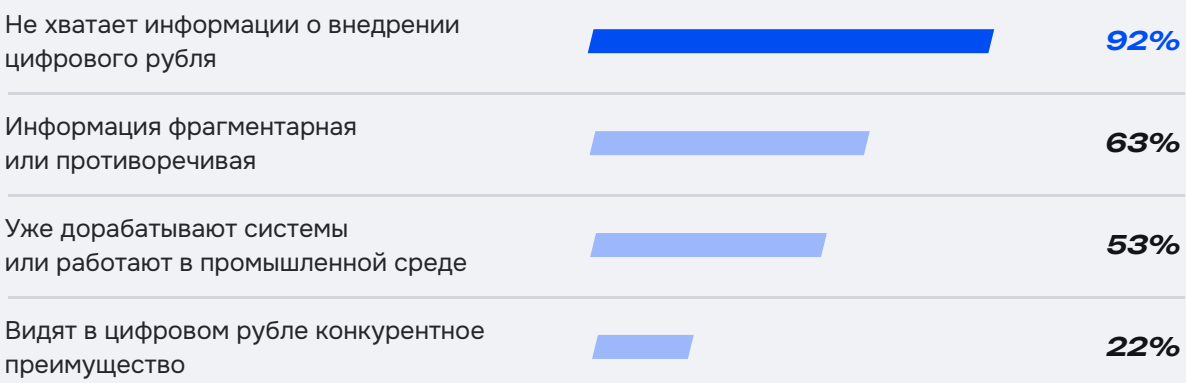
взрослого населения охватила Pix немногим более чем за год после запуска

Источник: BCG

При этом регулятор развивает цифровую инфраструктуру и для самих участников рынка. Банк России совершенствует онлайн-каналы взаимодействия с финансовыми организациями, через которые они передают отчётность, документы и другие сведения. Унификация таких процессов позволит упростить обмен информацией и сократить время, которое компании тратят на взаимодействие с регулятором.

Ещё одним инструментом финансовой инфраструктуры, который вводит Центробанк, служит цифровой рубль — третья форма национальной валюты наряду с наличными и безналичными деньгами. Однако внедрение новой технологии требует от банков серьёзной подготовки. Согласно опросу «Фланта» и «Диасофта» среди 100 руководителей и ИТ-директоров банков, ритейла, финансовых и других компаний, 92 % компаний отметили, что им не хватает информации о внедрении цифрового рубля, а у 63 % она фрагментарная или противоречивая. Однако 53 % банков и финорганизаций уже дорабатывают системы для цифрового рубля или запускают их в production-окружении, а 22 % опрошенных видят в цифровом рубле конкурентное преимущество.

Цифровой рубль: готовность компаний



Источник: опрос «Фланта» и «Диасофта» среди 100 руководителей и ИТ-директоров

Цифровой рубль открывает возможности для автоматизации финансовых операций. Например, с помощью смарт-контрактов компании смогут проводить расчёты автоматически после выполнения заранее установленных условий сделки.

Требования регулятора влияют и на экономику внедрения банковских технологий. Например, размещение критически важных финансовых систем во внешнем облаке может потребовать дополнительных средств защиты и специальной инфраструктуры, из-за чего собственные мощности иногда оказываются выгоднее. При этом передача систем провайдеру не снимает с банка рисков, связанных с возможными сбоями и инцидентами. Таким образом, выбор технологического решения определяется в том числе затратами на обеспечение безопасности и последствиями возможных отказов.

Вместе с тем требования безопасности решают и другую задачу: создают условия, при которых новые финансовые сервисы могут работать в массовом масштабе без неприемлемых рисков для клиентов. Поэтому их влияние нельзя оценивать только через дополнительные затраты. Надёжность инфраструктуры становится необходимым условием дальнейшего технологического развития, особенно когда от цифровых систем зависят миллионы повседневных финансовых операций.

Результаты нашего опроса подтверждают, что на первый план в эксплуатации финансовых систем выходят именно надёжность и безопасность. Главным критерием эффективности респонденты назвали высокую доступность и стабильность систем (18 % всех отмеченных вариантов). Далее следуют снижение количества инцидентов (12 %) и повышение уровня автоматизации (11 %).

Эти приоритеты отражают специфику банковской отрасли, где скорость внедрения новых технологий необходимо сочетать с бесперебойной работой сервисов и соблюдением требований регулятора.

Таким образом, регулятор становится двигателем развития финтеха, когда создаёт общую технологическую инфраструктуру, упрощает взаимодействие участников рынка и открывает возможности для новых продуктов. Но он может и сдерживать развитие, если выполнение требований делает внедрение технологий чрезмерно сложным или экономически невыгодным. Регулирование помогает развитию, когда не просто ограничивает риски, а создаёт общие технологические возможности для рынка. Поэтому задача эффективного регулирования — находить баланс между безопасностью и возможностями для инноваций.



05

ИИ в финтехе:

от помощника разработчика
к AI-native-процессам

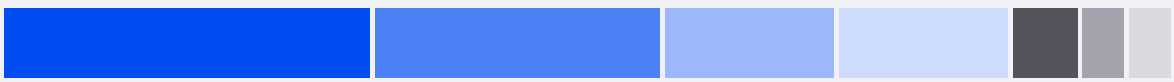
Нейросети уже пишут код, анализируют требования, создают тесты и помогают запускать продукты. Следующая амбиция — передать ИИ практически весь цикл разработки. Но за разговорами об AI-native скрывается неудобный вопрос: «Где реальный экономический эффект и кто будет отвечать за результат?»

Ярослав Черешнев, ex-управляющий цифровым банком, Совкомбанк, описывает типичную ловушку технологической гонки — один банк объявляет о внедрении ИИ, и конкурентам срочно требуется собственная ИИ-стратегия. Не потому, что появилась конкретная бизнес-задача, а из опасения отстать. Так возникают проекты, которые успешно осваивают бюджет, но не приносят заметной пользы.

Наш опрос показывает, насколько неравномерно ИИ вошёл в разработку. Часть организаций уже перестраивает процессы под новые инструменты, но по-настоящему AI-native-практики пока встречаются единично.

Какой уровень использования ИИ в разработке лучше всего описывает вашу организацию?

(один вариант ответа)



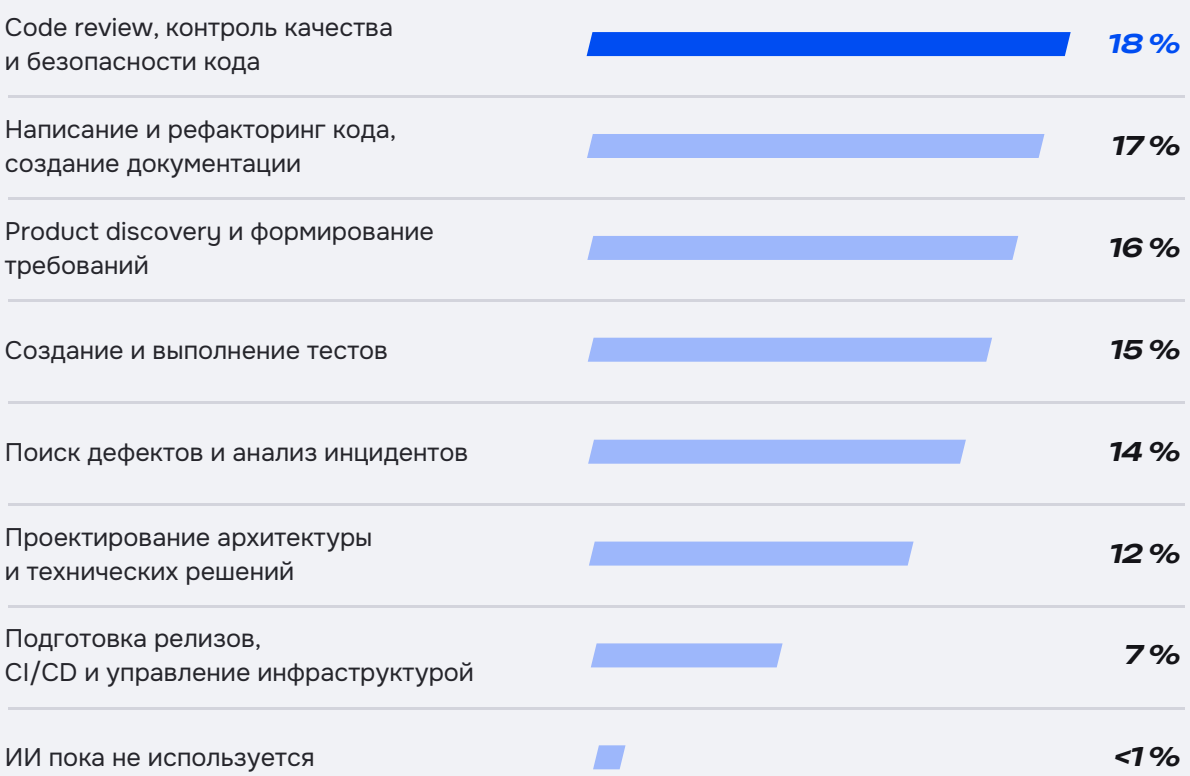
ИИ используется как помощник в существующих процессах	32 %
Значительная часть процессов перестроена с учётом ИИ	25 %
Отдельные сотрудники используют ИИ-инструменты	15 %
ИИ встроен в несколько этапов SDLC/PDLC	15 %
ИИ практически не используется	6 %
Есть процессы, которые изначально спроектированы как ИИ-native	4 %
Затрудняюсь ответить	4 %

Источник: опрос представителей отрасли

ИИ используют на разных этапах разработки, однако чаще всего участники отмечали проверку качества и безопасности кода, само написание кода и подготовку требований. До релизов и управления инфраструктурой технология добирается заметно реже.

На каких этапах разработки сегодня используется ИИ?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

> «Устойчивый эффект подход AI-native даёт там, где результат проверяет машина, например тесты, миграции данных, типовые интеграции. Если ИИ ошибся, ошибку находят тесты, линтеры и статический анализ, и до релиза она не доходит. Поэтому ускорение здесь не ведёт к росту рисков»
>
> Руслан Шарипов, генеральный директор SimpleOne, корпорация ITG

При этом некоторые российские инженерные команды уже экспериментируют с передачей ИИ практически всего цикла разработки. «В подходе Spec-Driven Development сначала появляются требования, архитектура и контракт, и только затем пишется код. Я использую набор ИИ-skill'ов, которые охватывают путь от бизнес-аналитики до выпуска продукта. Модель уточняет требования, затем помогает с архитектурой, проверками и разработкой. Но человек остаётся тем, кто принимает решения на каждом важном этапе», — рассказывает Максим Чернухин (ex-IT-лидер и архитектор сайта, Альфа-Банк).

Результаты нашего опроса показывают, что наибольшие ожидания от перехода к AI-native связаны с ускорением разработки (4,20 балла из 5), тогда как влияние на безопасность программного обеспечения респонденты оценивают значительно осторожнее (2,92 балла). Таким образом, ускорение создания продуктов пока не означает автоматического повышения их защищённости.

Как, по вашему мнению, переход к AI-native-разработке способен повлиять на следующие показатели? Оцените каждый по шкале от 1 до 5, где 1 — «значительно ухудшит», 5 — «значительно улучшит»



Средняя оценка по шкале от 1 до 5

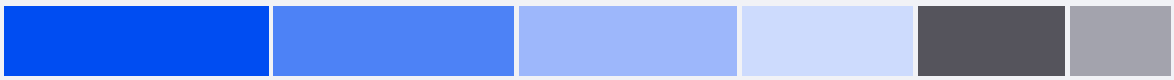
Источник: опрос представителей отрасли

Создание продукта с помощью ИИ и обеспечение его безопасной и надёжной эксплуатации — разные задачи. Дмитрий Молочников, СТО Кредитования малого бизнеса, Альфа-Банк, считает, что модели на текущем уровне развития хорошо справляются с небольшими прикладными решениями, но при масштабировании возникают вопросы по сопровождению, документации и накоплению экспертизы людьми. Инженеры должны осознавать, что именно создал алгоритм, и иметь возможность и инструментарий, чтобы вмешаться, если система начнёт отходить от заявленных целей. При этом стоимость реализации этих инструментов зачастую нивелирует эффект от применения ИИ в технологических процессах.

Согласно нашему опросу, финансовые организации по-разному решают вопрос безопасного применения ИИ. Одни ограничивают использование внешних моделей, другие допускают их при соблюдении требований безопасности, а третьи сочетают несколько подходов.

Какой подход к использованию ИИ наиболее близок вашей организации?

(один вариант ответа)



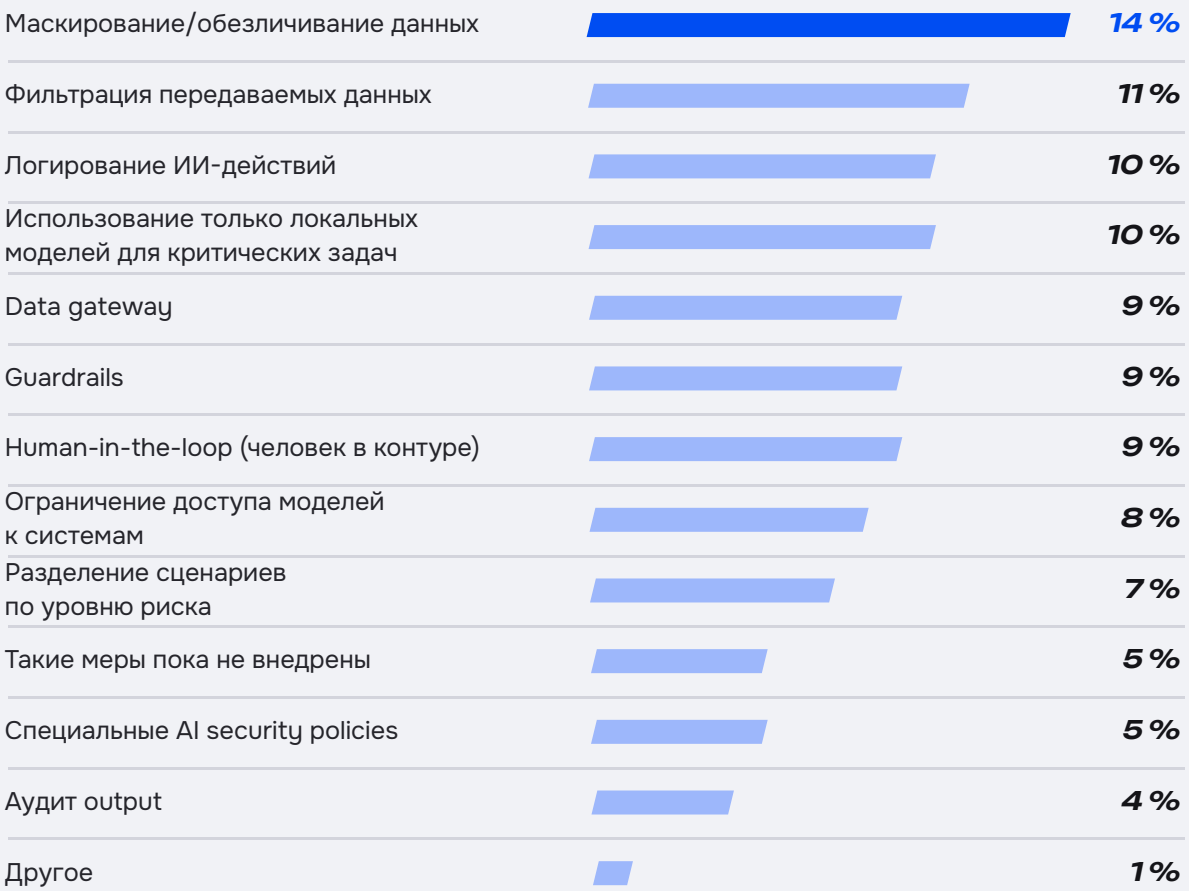
Используется гибридная модель	23 %
Использование внешних ИИ-моделей запрещено, разрешены только внутренние/локальные модели	21 %
Используется преимущественно внутренний ИИ, внешние модели — в ограниченных сценариях	19 %
Единого подхода нет	15 %
Внешние модели широко используются при соблюдении политик безопасности	13 %
Внешние модели разрешены через специальные шлюзы / guardrails	9 %

Источник: опрос представителей отрасли

При работе с внешними моделями важно контролировать и содержимое запросов. Некоторые компании используют защитный слой guardrails: он позволяет проверять, какие данные уходят модели, и блокировать передачу ключей или персональной информации. Перед внешними моделями можно поставить отдельный шлюз с такими правилами. Так организация выбирает допустимые сценарии использования вместо полного запрета.

Какие меры используются для безопасной работы с ИИ?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

«Из мер безопасности действительно необходимы три. Во-первых, секреты никогда не попадают в контекст модели: ключ или пароль, оказавшийся в переписке с ИИ, считается скомпрометированным и перевыпускается. Во-вторых, агент работает с минимальными правами. Разрушительные действия, например массовое удаление данных или запись в боевые системы, требуют подтверждения человека. В-третьих, отдельно нужно помнить о внедрении инструкций через данные: модель, читающая чужой документ или письмо, может выполнить спрятанную в нём команду»

Никита Лысенок, ведущий преподаватель НИУ ВШЭ и сооснователь инвестиционного клуба SDF Solutions

Более того, могут произойти перемены и в кабинетах руководителей. Владислав Плющев, вице-президент, СТО Экосистемы B2C в «Сбере», считает, что рынок переходит от цифровой трансформации к ИИ-трансформации, способной затронуть всю организацию.

> «Роль технологического лидера изменилась: если раньше он искал продукт на рынке, отвечал за аптайм и в целом был кост-функцией для бизнеса, то теперь он полноценный участник формирования стратегии бизнеса. Для многих бизнесов ИИ — чёрный ящик, и от технологического лидера очень сильно зависит, станет ли ИИ нативной историей в организации. Он должен уметь объяснять, зачем это делать, почему нужны инвестиции, где будет бизнес-эффект, как это затрагивает все процессы в организации и что надо менять»
>
> Владислав Плющев, вице-президент, СТО Экосистемы B2C, «Сбер»



06

Что стоит за банковскими приложениями:

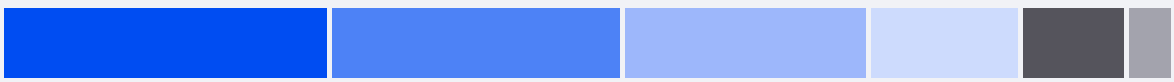
разработка, архитектура и инфраструктура

Развитие цифровых финансовых сервисов требует от банков постоянного обновления технологий, но до сих пор нет единого мнения о том, как эффективнее внедрять новые решения — создавать их собственными силами или использовать готовые продукты. У каждого подхода есть свои преимущества и ограничения, а самый быстрый вариант внедрения не всегда оказывается наиболее выгодным в долгосрочной перспективе.

Результаты нашего опроса показывают, что универсальной модели внедрения технологий нет. 28 % организаций примерно поровну используют разные подходы, но 25 % всё же предпочитают разрабатывать решения самостоятельно.

Какая модель сегодня преобладает при внедрении новых технологических решений в вашей организации?

(один вариант ответа)



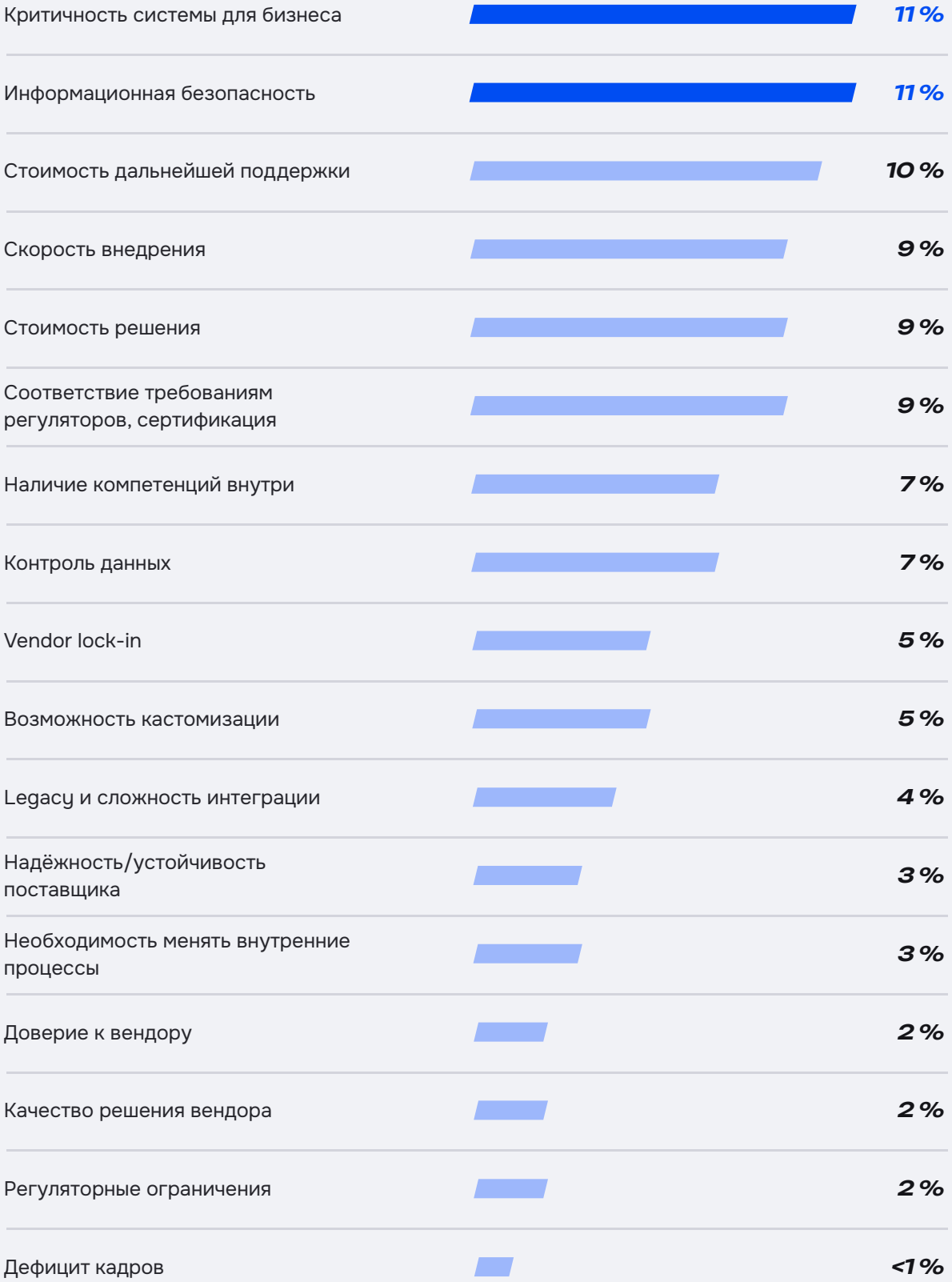
Используем примерно поровну все подходы	28 %
В основном разрабатываем самостоятельно — Build	25 %
Зависит от типа системы	21 %
В основном покупаем готовые решения — Buy	13 %
Покупаем основу и существенно адаптируем её — Adapt	9 %
Затрудняюсь ответить	4 %

Источник: опрос представителей отрасли

Выбор зависит прежде всего от бизнес-рисков и экономики конкретного решения. Среди наиболее значимых факторов респонденты выделили критичность системы для бизнеса и информационную безопасность (по 11 % всех отмеченных вариантов), а также расходы на дальнейшую поддержку (10 %), скорость внедрения и стоимость решения (по 9 %).

Какие факторы сильнее всего влияют на выбор между собственной разработкой и внешним решением?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

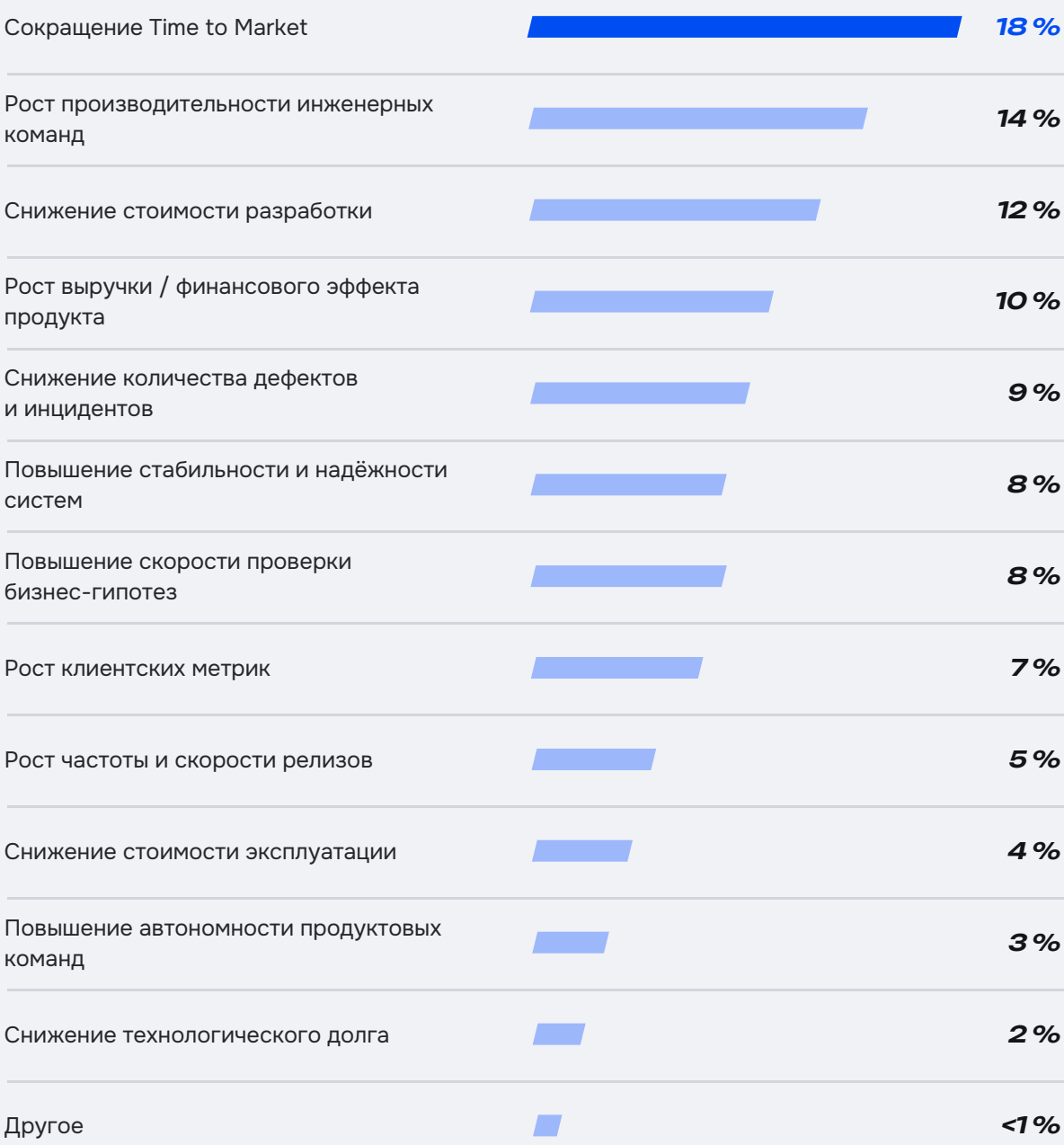
Главная ошибка — воспринимать собственную разработку как признак технологической зрелости, а покупку готового ПО — как отставание. Выбор должен зависеть от задачи, возможностей команды и полной стоимости владения решением. Именно такой подход позволяет развивать внутреннюю инфраструктуру без избыточных затрат и постепенно сокращать разрыв между возможностями банковских приложений и систем, обеспечивающих их работу.



Говоря об эффективности разработки, в нашем опросе главным критерием чаще всего называли сокращение time-to-market (18% всех отмеченных вариантов).
Рост производительности инженерных команд получил 14%, а снижение стоимости разработки — 12%.

Какие результаты сегодня являются главными критериями эффективности разработки в вашей организации?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

Однако на пути к быстрому запуску встаёт неочевидный барьер — сама система принятия технологических решений. Михаил Тюрганов (Альфа-Банк) отмечает, что на выбор технологий влияют не только требования бизнеса и возможности команды, но и то, как в компании распределены полномочия по принятию решений.

> «В крупной организации влияние на технологические решения распределено по уровням. На верхнем уровне принимаются наиболее масштабные, стратегические решения, оказывающие влияние на всю организацию. Стандартизация повышает эффективность производства, вместе с тем ограничивая вариативность применяемых технологий. Руководители среднего уровня определяют ландшафт в своей зоне ответственности, оставаясь в рамках стандартов или влияя на их изменение. Инженеры, чаще являясь заложниками своей компетенции, влияют в основном на качество решений (technical excellence), а для совершения революции, например изменения стека или отступления от стандартов, требуется прохождение нескольких кругов согласований»
>
> Михаил Тюрганов, руководитель департамента разработки цифровых сервисов, Альфа-Банк

Дмитрий Молочников, СТО Кредитования малого бизнеса, Альфа-Банк, подчёркивает и иную негативную часть корпоративного процесса, препятствующую быстрым изменениям. Зачастую платформы и стандарты, необходимые для промышленной разработки, могут мешать на этапе экспериментов и апробации гипотез.

> «Здесь всегда возникает противоречие между гибкостью и платформенностью. Корпоративные стандарты крайне важны и были написаны на основе совершаемых ошибок и колоссальных финансовых затрат. Однако для новых инновационных продуктов имеет смысл сначала проверить гипотезу на небольшой изолированной инфраструктуре (и с учётом необходимых рисков), а затем переносить результат в общий платформенный слой. Если же с первого дня пытаться уложить эксперимент во все корпоративные ограничения, согласования могут оказаться дороже самой проверки идеи. Я за платформенный подход, но он не должен останавливать возможность экспериментировать»
>
> Дмитрий Молочников, СТО Кредитования малого бизнеса, Альфа-Банке

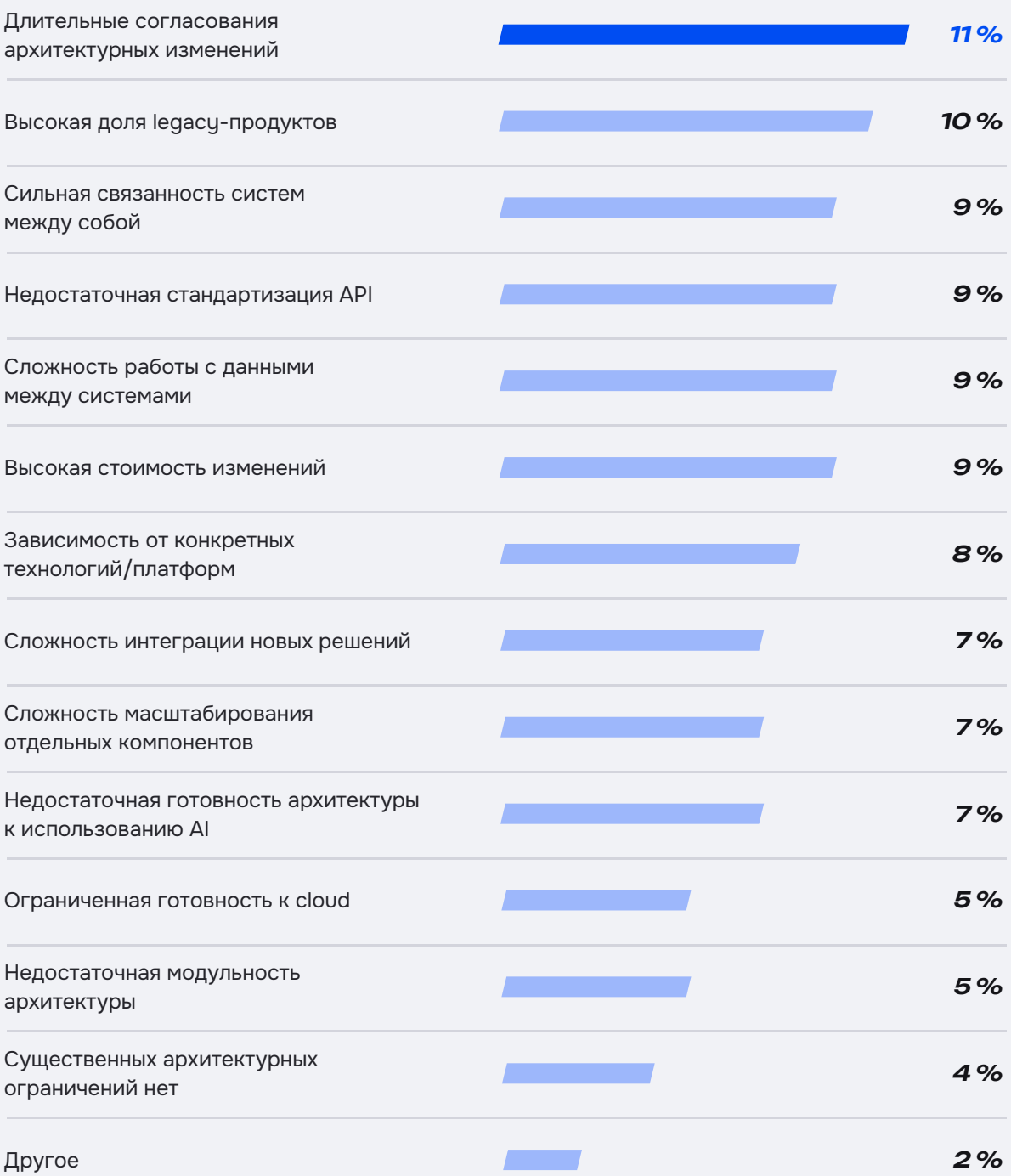
В свою очередь, Алексей Максимкин, директор информационно-технологического блока ББР Банка, считает, что «глубокая кастомизация вендорского решения делает обновления дорогими и усиливает зависимость от поставщика или отдельных специалистов. Монолитные блоки, нестандартные данные, хрупкие интеграции и чрезмерно кастомизированные продукты являются источниками технологического долга».

Сложности подтверждают и результаты опроса. Среди архитектурных ограничений респонденты чаще всего отмечали длительные согласования изменений (11 %), высокую долю legacy-продуктов (10 % всех выбранных вариантов) и сильную связанность систем между собой (9 %).

Проблема характерна не только для России. По оценке Accenture, почти 70 % технологических расходов банков направляется на сопровождение существующих систем и выполнение текущих обязательств. За последние 15 лет технологические затраты 150 крупнейших банков мира росли примерно в четыре раза быстрее их выручки. В результате даже значительные ИТ-бюджеты не гарантируют наличия ресурсов для новых продуктов.

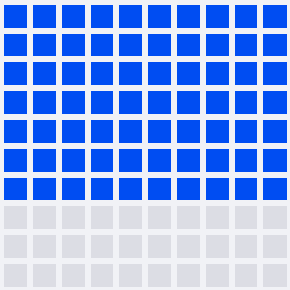
Какие особенности текущей ИТ-архитектуры сегодня сильнее всего ограничивают скорость развития новых продуктов и бизнес-направлений в вашей организации?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

Куда уходят технологические бюджеты банков

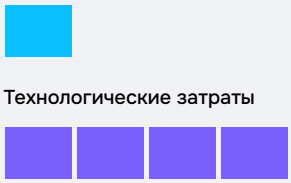


~70 %

технологических расходов банков направляется на сопровождение существующих систем и выполнение текущих обязательств

Выручка

Технологические затраты



×4

во столько раз быстрее выручки росли технологические затраты 150 крупнейших банков мира за 15 лет

Источник: Accenture, Top banking trends for 2026

Внедрение новых инструментов создает ограничения даже в зрелой инженерной среде. «Эффект от ИИ в разработке существенный: выросли пропускная способность и объём изменений. Но вместе с этим возникает все больше вопросов в процессах смежных с инженерным SDLC — в целеполагании, продуктовом процессе, поддержке решений в промышленной эксплуатации. Когда проникновение ИИ-инструментов превысило 95 %, кодогенерация выросла, а бутылочное горлышко сместилось на код-ревью, версионирование и смежные этапы. Классические SRE-практики уже не справляются с таким объёмом изменений — все приходится перестраивать», — объясняет Владислав Плющев, вице-президент, CTO Экосистемы B2C, «Сбер».

Получается, что код создается быстрее, но путь продукта до пользователя не обязательно сокращается. Разработку тормозят уже не только технические ограничения, но и скорость согласований, проверки качества и способность корпоративной инфраструктуры переваривать растущий объём изменений.

Platform Engineering (платформенный инжиниринг) — процесс разработки и создания платформ, которые предоставляют инфраструктуру, инструменты и услуги для поддержки различных приложений и сервисов — может снять часть этих проблем за счет единых инструментов и процессов. 32% опрошенных нами респондентов заявили, что развитие Platform Engineering могло бы ускорить развитие российского финтеха.

Но чтобы развитые клиентские сервисы работали надёжно и приносили реальный экономический эффект, банкам необходима и соответствующая технологическая основа. Однако инфраструктура российских финансовых организаций формировалась годами — новые приложения и сервисы внедрялись поверх существующих банковских систем, постепенно усложняя архитектуру и увеличивая количество взаимосвязей. В связи с этим дальнейшая цифровизация требует проектирования целевой архитектуры инфраструктуры и включения последовательного перехода к ней в ИТ-стратегию банка.

Главная сложность заключается в неоднородности технологического ландшафта. Внутри одной финансовой организации могут одновременно работать:

- платёжный процессинг
- core- banking-системы
- клиентские приложения
- аналитические платформы
- среды разработки и тестирования
- ресурсоёмкие ИИ-модели

Для одних задач критичны непрерывная доступность и минимальные задержки, для других — защита чувствительной информации или возможность быстро увеличивать вычислительные мощности.

Эксперты отмечают, что внедрение ИИ дополнительно обостряет инфраструктурный вопрос. Собственные мощности, особенно GPU-кластеры, требуют значительных инвестиций, которые могут позволить себе далеко не все участники рынка. Единый подход к размещению всех банковских систем становится всё менее практичным.

Традиционно важную роль в российском банковском секторе играет собственная инфраструктура (on-premise), позволяющая контролировать размещение данных, оборудование и критические процессы. Но её развитие требует вложений в серверы, системы хранения, резервирование и сопровождение. Альтернативой выступают публичные и частные облака, которые позволяют быстрее получать необходимые мощности, масштабировать сервисы и развёртывать новые среды. При этом размещение критически важных финансовых систем во внешнем облаке может потребовать дополнительных мер защиты, заметно увеличивающих стоимость решения.

Как подчёркивает Артур Терекбаев, Lead Product, Tier I Consulting, критически важные функции требуют заранее предусмотренного резервирования и возможности переключения на независимые мощности при недоступности основной площадки.

Наш опрос показывает, что единого инфраструктурного стандарта в российском финтехе пока нет, и преимущественно локальный контур остаётся самым распространённым отдельным вариантом. Однако уже немало организаций сочетают внутренние и внешние мощности.

Какой вариант лучше всего описывает использование облака в вашей организации?

(один вариант ответа)



Преимущественно on-prem	32 %
Гибрид, управляемый из единой точки, public только для некритичных нагрузок	15 %
Преимущественно private cloud	13 %
Гибрид, управляемый из единой точки с отдельными критичными нагрузками во внешнем cloud	13 %
Затрудняюсь ответить	13 %
Существенная доля во внешнем cloud	8 %
Существенная доля во внешнем cloud + часть внутри	6 %

Источник: опрос представителей отрасли

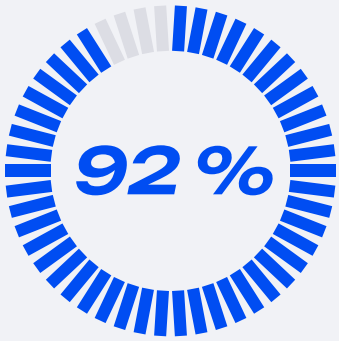
Распространение контейнеризации также повышает требования к управлению инфраструктурой. Согласно исследованию CNCF, доля организаций, использующих контейнеры для большинства или всех приложений в промышленной эксплуатации, выросла с 41 % в 2023 году до 56 % в 2025-м. В финансовом секторе контейнеризация уже получила широкое распространение: по данным Nutanix Enterprise Cloud Index 2025, все опрошенные представители отрасли сообщили о её использовании.

При этом 92 % указали на необходимость модернизации инфраструктуры для поддержки современных приложений. Получается, что внедрение контейнеров само по себе ещё не решает задачи управления сложными технологическими средами.

Контейнеры и модернизация инфраструктуры



Доля организаций, использующих контейнеры для большинства или всех приложений



92 % представителей финансового сектора указали на необходимость модернизации инфраструктуры

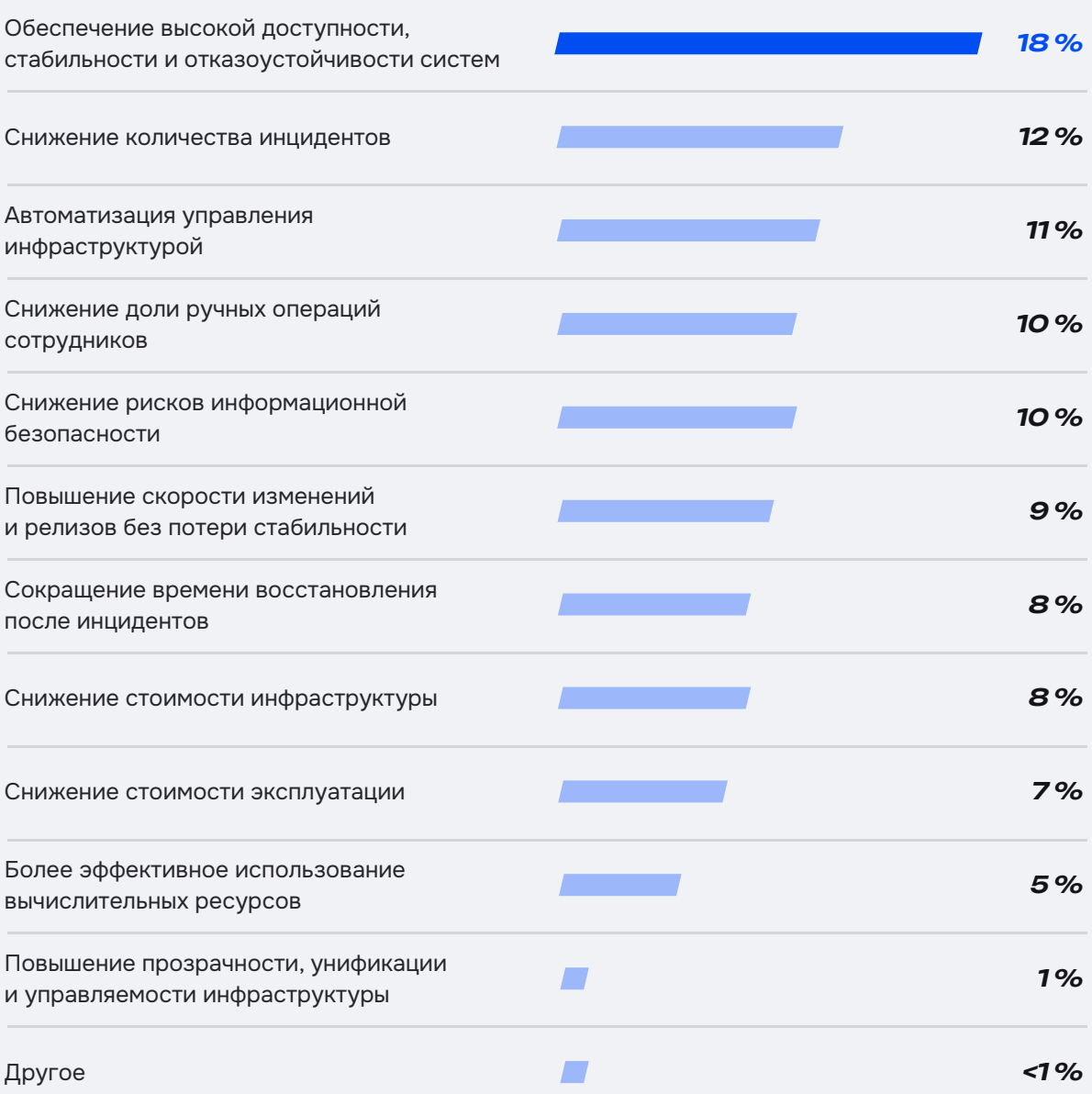
Источники: CNCF, Annual Cloud Native Survey; Nutanix, Enterprise Cloud Index 2025

Станислав Шилов, директор по развитию продуктов Центра цифровых решений для бизнеса компании BSS, отмечает: «Внешний cloud становится экономически и технологически оправданным, когда компании нужно быстро масштабироваться, не вкладываясь в собственную инфраструктуру, или когда требуется доступ к передовым сервисам (машинное обучение, аналитика больших данных), которые сложно развернуть внутри. Однако есть ситуации, когда от внешнего облака лучше отказаться или сильно ограничить его использование. В первую очередь это касается критически важных данных и процессов, где требования к безопасности и суверенитету данных очень жёсткие. Иногда компромиссным решением становится гибридная модель: часть компонентов в облаке, часть — в приватном контуре».

На этом фоне одним из наиболее перспективных подходов для многих финансовых организаций выглядит распределённая гибридная инфраструктура (Distributed Hybrid Infrastructure, DHI). Это способ организовать разные инфраструктурные среды так, чтобы управлять ими по согласованным правилам и размещать каждую нагрузку там, где это наиболее оправданно.

Какие результаты сегодня являются главными критериями эффективности эксплуатации / OPS в вашей организации?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

Гибридная инфраструктура позволяет финансовым организациям распределять нагрузки между собственными мощностями и внешними облаками в зависимости от требований к безопасности, производительности и стоимости. Рассмотрим четыре возможных сценария её применения.

> «Финансовые организации раньше других отраслей сталкиваются с ростом сложности ИТ-инфраструктуры: высокие требования к доступности сервисов сочетаются с жёстким регулированием и постоянным увеличением объёма изменений. Гибридная модель часто воспринимается как стратегия на перспективу, однако на практике банки приходят к ней через вполне прикладные задачи — обеспечение непрерывности работы сервисов и восстановление после сбоев. Построение таких механизмов требует узкой инфраструктурной экспертизы, и даже сильным инженерным командам сложно поддерживать её в каждом продуктовом направлении. Гибридная платформа позволяет стандартизировать эти процессы и снизить зависимость от компетенций отдельных специалистов. Это даёт возможность развивать инфраструктуру поэтапно, по мере появления новых задач бизнеса и без масштабной перестройки ИТ-ландшафта»
>
> Карапет Манасян, директор продуктовых направлений Deckhouse, «Флант»

Возможные сценарии применения гибридной инфраструктуры

01

Размещение некритичных сервисов в облаке и проверка гипотез. Вспомогательные приложения можно переносить во внешнее облако, оставляя критически важные системы и чувствительные данные в контролируемом контуре. Такой подход соответствует принципам построения гибридной архитектуры Microsoft.

Практическая ценность: возможность гибко масштабировать отдельные сервисы без переноса всей банковской инфраструктуры.

02

Временные облачные стенды для тестирования. Для нагрузочных испытаний и проверки новых продуктов можно запускать дополнительные облачные мощности только на период тестирования, а после завершения работ отключать их. Подобные сценарии тестирования финансовых систем рассматриваются в рекомендациях AWS.

Практическая ценность: сокращение необходимости содержать постоянные мощности для периодических испытаний. Фактическая экономия зависит от стоимости и продолжительности использования облачных ресурсов.

03

Распределение инфраструктуры для повышения отказоустойчивости. Банковские сервисы можно размещать на нескольких площадках с возможностью переключения на резервные мощности при сбоях. При этом приложения и системы хранения данных должны быть заранее подготовлены к восстановлению или переносу. Такие принципы описаны в рекомендациях Google Cloud для финансового сектора.

Практическая ценность: снижение риска длительных простоев и сохранение доступности финансовых сервисов при отказе отдельных компонентов инфраструктуры.

04

Дополнительные вычислительные мощности для ИИ. Внешние облачные ресурсы можно привлекать для обучения, тестирования и эксплуатации ИИ-моделей в сценариях, допускающих такое размещение данных и вычислений. Gartner рассматривает AI Workloads как одно из направлений применения распределённой гибридной инфраструктуры.

Практическая ценность: доступ к дополнительным вычислительным ресурсам без постоянного расширения собственной GPU-инфраструктуры.
При этом облачная модель не обязательно дешевле собственных мощностей.

Ещё одно перспективное направление — периферийные вычисления (Edge Computing). Gartner в исследовании Critical Capabilities for Distributed Hybrid Infrastructure выделяет их среди четырёх сценариев оценки возможностей DHI наряду с гибридным управлением инфраструктурой, суверенными нагрузками и задачами ИИ. Edge Computing предполагает обработку данных ближе к месту их возникновения. В финтехе такой подход может применяться, например, для локальной обработки операций в распределённых сетях банкоматов и платёжных терминалов, когда важно сократить задержки и зависимость отдельных функций от постоянного соединения с центральной инфраструктурой.

При этом гибридная модель позволяет и постепенно модернизировать существующие системы. Банк может сохранять действующую инфраструктуру там, где её замена связана с высокими рисками, одновременно развивая новые сервисы на более гибких платформах.

Важнее создать управляемую архитектуру, в которой собственные мощности, облачные платформы и периферийные узлы работают как взаимосвязанные элементы.

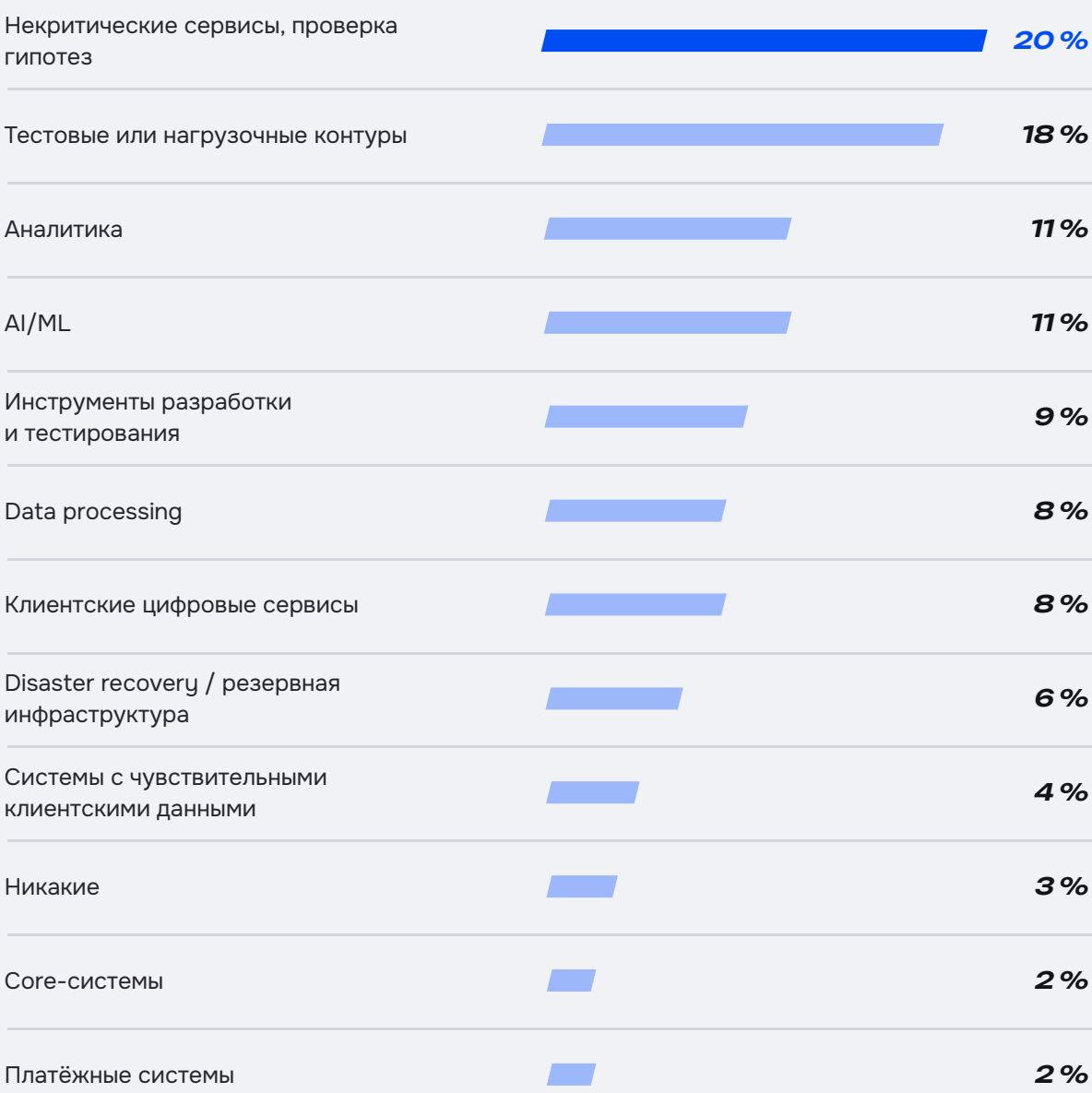
Согласно прогнозу Gartner, до конца 2027 года половина критически важных корпоративных приложений будет размещаться вне централизованных публичных облаков.
Это подчёркивает, что дальнейшее развитие финансовых технологий не обязательно предполагает полный переход в облако. Важнее создать управляемую архитектуру, в которой собственные мощности, облачные платформы и периферийные узлы работают как взаимосвязанные элементы.



Источники: Gartner, Critical Capabilities for Distributed Hybrid Infrastructure; анализ авторов отчёта

Какие нагрузки вы готовы размещать во внешнем облаке?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

07

Финансовые технологии через пять лет:

что определит конкурентоспособность России

Через пять лет российский финтех может сохранить высокий уровень развития клиентских сервисов, но при этом столкнуться с растущим отставанием в отдельных технологиях, которые обеспечивают их работу. Главный риск заключается в том, что скорость развития клиентских сервисов не всегда сопровождается столь же глубокими изменениями внутри финансовых организаций.

Ещё один барьер, по мнению Ярослава Баджурака, исполнительного директора финансового маркетплейса «Выберу.ру», заключается в том, что у части банков до сих пор нет достаточной технической интеграции с внешними платформами. «Финансовый сектор годами говорит о цифровизации, но при этом не у всех банков есть API для приёма клиентов. Лишь единицы способны в режиме реального времени возвращать статусы по переданным нами заявкам. Пока ИТ-инфраструктура рынка не приведена к единому стандарту, говорить о полностью бесшовном взаимодействии банков и внешних платформ преждевременно», — сообщает эксперт.

Ускорение российского финтеха требует комплексного обновления технологической основы: от модернизации устаревших систем и развития открытых интерфейсов до автоматизации внутренних процессов и внедрения ИИ. По мнению Ярослава Черешнева, ex-управляющего цифровым банком, Совкомбанк, значительный потенциал российского банкинга скрыт именно за цифровой витриной, совершенствованию которой сегодня уделяется основное внимание.

Результаты нашего опроса подтверждают важность этих преобразований: среди главных драйверов развития эксперты выделяют модернизацию legacy-систем и внедрение ИИ в бизнес-процессы (по 9 %), а также развитие Platform Engineering (8 %) и переход к AI-native-разработке (8 %).

Какие изменения в технологическом ландшафте сильнее всего могли бы ускорить развитие российского финтеха?

(доля от общего числа выбранных ответов; допускался множественный выбор)



Источник: опрос представителей отрасли

> «Отсутствие полноценной сквозной и при этом безопасной возможности для интеграции между финансовыми институтами является главным технологическим ограничением. Речь идёт про открытый стандарт API-интеграций (Open API). Без широких возможностей взаимодействия между банками нельзя создать мультибанковские сервисы, к которым будут обращаться ИИ-агенты. Клиентские данные являются самым ценным, что есть у банков, страховых компаний и прочих финансовых институтов, и если мы хотим вводить принципиально новые бизнес-модели, “консервировать” эти данные у кого-то одного не стоит — данные должны приносить максимальную пользу»
>
> Малыгин Дмитрий, независимый эксперт в области разработки ПО

Камалова Юлия, старший преподаватель кафедры информационных технологий факультета ИТиАБД Финансового университета при Правительстве РФ, придерживается схожей позиции: «Конкурентоспособность будет определяться набором факторов: зрелыми платёжными API, внутренней инфраструктурой данных и антифрод-системами на основе машинного обучения, применением искусственного интеллекта в клиентских сценариях. Эффект зависит от того, что встроено в операционную схему».

В свою очередь, Алексей Максимкин, директор информационно-технологического блока ББР Банка, сообщает: «На горизонте 3–5 лет конкурентоспособность российского финтеха будут определять ИИ, Open API, современная платёжная инфраструктура, информационная безопасность и технологическая независимость».

Вывод

У России уже есть сильная инженерная школа, опыт масштабной собственной разработки и высокий уровень цифрового обслуживания, но для дальнейшего развития этого недостаточно. Настоящая проверка начнется там, где закончится соревнование интерфейсов, — в способности быстрее менять внутренние процессы, открывать технологии для взаимодействия и создавать финансовые продукты, которые действительно решают новые задачи.

Источники

01 Accenture. Top banking trends for 2026

02 American Bankers Association. 2024 Core Platforms Survey

03 AWS. Financial Services Industry Lens — Performance Testing

04 Bank Director. 2025 Technology Survey

05 BCG, FT Partners. Global Fintech Report 2026: From Recovery to Resurgence

06 CB Insights. Fintech 100: The Most Promising Fintech Startups of 2026

07 CNCF, Linux Foundation Research. Annual Cloud Native Survey 2025

08 European Banking Authority. Risk Assessment Report — June 2026

09 Gartner. Critical Capabilities for Distributed Hybrid Infrastructure

10 Google Cloud. Architecture Framework: Financial Services — Reliability

11 KPMG. Pulse of Fintech H1 2026

12 Microsoft Azure. Hybrid Architecture

13 Nutanix. Enterprise Cloud Index 2025: Financial Services

14 NVIDIA, блог компании. Firebird Launches CIS Region's Largest AI Factory in Armenia

15 Parma Bains, Gabriela E Conde, Nobuyasu Sugimoto, Caroline Wu. BigTech in Financial Services: Emerging Regulatory Considerations

16 Simon-Kucher. Global Neobanking Study 2026

17 Smart Ranking. Итоги 2025 года на fintech-рынке России

18 Банк России. Банковский сектор: аналитический обзор IV квартала 2025

19 Банк России. СБП: основные показатели

20 Народный банк Китая. 2026年第二季度支付体系运行总体情况

21 «Флант», «Диасофт». Опрос о цифровом рубле

22 ФРИИ, Акселератор ВТБ. ДНК Финтеха 2026

deckhouse

Сайт

deckhouse.ru

Telegram

t.me/deckhouse_it

Обратная связь

pr@deckhouse.ru