

Линючев В.Ф.
Начальник управления
АО «СТНГ»
Россия, г. Москва

**ИНСТРУМЕНТЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК
СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В
БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

Аннотация: В статье анализируется влияние технологий искусственного интеллекта (ИИ) на производительность труда в российском банковском секторе на основе актуальных научных публикаций, аналитических докладов и материалов конференций (2023–2025 гг.). Рассматриваются механизмы внедрения ИИ, включая генеративные модели и агентный подход, а также вопросы правовой ответственности. Особое внимание уделяется российским кейсам (Сбер, ВТБ, Альфа-банк) и статистике проникновения ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, производительность труда, банковская сфера, российские банки, агентный ИИ, генеративные модели, ответственность.

Linyuchev V.F.
Head of Department
JSC "STNG"
Russia, Moscow

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS AS A WAY TO
INCREASE LABOR PRODUCTIVITY IN THE BANKING SECTOR**

***Abstract:** The article analyzes the impact of artificial intelligence (AI) technologies on labor productivity in the Russian banking sector based on current scientific publications, analytical reports and conference materials (2023-2025). It examines the mechanisms of AI implementation, including generative models and an agent-based approach, as well as issues of legal responsibility. Special attention is paid to Russian cases (Sber, VTB, Alfa-Bank) and AI penetration statistics.*

***Keywords:** artificial intelligence, labor productivity, banking sector, Russian banks, agent-based AI, generative models, responsibility.*

1. Введение (Introduction)

В период 2023–2026 гг. банковский сектор России переживает интенсивную цифровую трансформацию, где главным ускорителем процессов выступает искусственный интеллект (далее - ИИ). Повышение эффективности труда перестало быть опцией – это необходимое условие для сохранения конкурентоспособности. Вместе с тем системные обобщения реальных результатов от внедрения ИИ, связанных с этим рисков и сдвигов в структуре занятости пока недостаточны.

Как отмечено в докладе Аналитического центра «Форум», интеграция ИИ в финансовую сферу требует не только технологических решений, но и проработанной нормативной базы, прежде всего – распределения ответственности за действия алгоритмов¹. Международные данные McKinsey & Company свидетельствуют, что банки Азии активно внедряют «агентный ИИ», при котором автономные программы берут на себя многошаговые операции, что многократно ускоряет работу

¹ Искусственный интеллект на финансовом рынке: механизмы ответственности. Международные подходы: аналитический доклад / Аналитический центр «Форум». – Москва : АЦ «Форум», 2025. – 42 с.

внутренних подразделений². **Агентный ИИ (Agentic AI)** — это тип систем искусственного интеллекта, способных действовать автономно: ставить цели, разбивать их на задачи, планировать действия и самостоятельно использовать инструменты (базы данных, API, другие программы) для получения результата без вмешательства человека.

Глобальный обзор McKinsey определяет генеративный ИИ как следующий этап повышения банковской продуктивности³. **Генеративный ИИ (GenAI)** — это класс технологий искусственного интеллекта, способных самостоятельно создавать абсолютно новый, уникальный контент: тексты, изображения, аудио, видео, программный код и 3D-модели.

Российские исследователи, например Э.А. Гозгешев, указывают на двойственную природу ИИ – он одновременно создаёт возможности для роста и порождает новые уязвимости⁴. З.Р. Мазитова концентрируется на прикладных аспектах использования ИИ в кредитовании и обслуживании клиентов⁵, а Э.А. Хаирова изучает цифровизацию финансово-кредитной сферы в российской практике⁶.

Материалы отраслевых конференций – «ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди»⁷ и AI Journey⁸ – содержат конкретные примеры из работы

² AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI / QuantumBlack ; McKinsey & Company. – [Б. м.]: McKinsey Publishing, 2024. – 28 p.

³ Global Banking Annual Review: The Next Frontier of Generative AI / McKinsey & Company. – New York: McKinsey Corporate Press, 2023. – 64 p.

⁴ Гозгешев, Э. А. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и риски / Э. А. Гозгешев. – Текст: непосредственный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № s6. – С. 1–9.

⁵ Мазитова, З. Р. Искусственный интеллект в банковской сфере / З. Р. Мазитова. – Текст: непосредственный // Политика, экономика и инновации. – 2024. – № 1. – С. 45–52.

⁶ Хаирова, Э. А. Цифровизация и применение искусственного интеллекта в финансово-кредитных отношениях / Э. А. Хаирова. – Текст: непосредственный // Финансово-экономический вестник. – 2024. – № 2 (84). – С. 151–162.

⁷ ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди: материалы Ежегодной практической конференции по искусственному интеллекту в финансовом секторе (Москва, 18 октября 2024 г.) / под редакцией А. В. Новикова. – Москва: Регламент-Медиа, 2024. – 142 с.

⁸ Путешествие в мир искусственного интеллекта (AI Journey 2024): сборник трудов Международной конференции по искусственному интеллекту и анализу данных (Москва, 21–23 ноября 2024 г.). – Москва: Альянс в сфере ИИ, 2024. – 310 с.

российских банков. Дополнительную статистику предоставляют интернет-ресурсы «СберПро Медиа»⁹ и TAdviser¹⁰.

Цель настоящей работы – на основе перечисленных источников обобщить информацию о влиянии ИИ на производительность труда в российских банках и выделить ключевые тенденции 2023–2026 гг.

2. Методы (Methods)

Исследование выполнено в форме аналитического обзора и синтеза данных из источников: аналитические доклады международных и российских организаций, статьи в рецензируемых журналах (включая ВАК и РИНЦ), труды научно-практических конференций, отраслевые веб-ресурсы. Применялся метод сравнительного анализа российского и зарубежного опыта. Кейс-метод использован для иллюстрации конкретных внедрений в российских банках, упоминаемых в источниках¹¹.

3. Результаты (Results)

3.1. Главные направления применения ИИ в российских банках

Согласно информации портала TAdviser, самые частые сценарии использования ИИ в российских банках выглядят так: кредитный скоринг (93% кредитных организаций), борьба с мошенничеством (89%),

⁹ Дайджест глобальных технологических трендов: ИИ в финансах и корпоративной среде. – Текст: электронный // СберПро Медиа: [официальный сайт]. – 2024. – URL: <https://sber.pro> (дата обращения: 01.06.2026).

¹⁰ Искусственный интеллект в банках: статистика, кейсы, регулирование. – Текст: электронный // TAdviser. – 2025. – URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

¹¹ ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди: материалы Ежегодной практической конференции по искусственному интеллекту в финансовом секторе (Москва, 18 октября 2024 г.) / под редакцией А. В. Новикова. – Москва: Регламент-Медиа, 2024. – 142 с.

Путешествие в мир искусственного интеллекта (AI Journey 2024): сборник трудов Международной конференции по искусственному интеллекту и анализу данных (Москва, 21–23 ноября 2024 г.). – Москва: Альянс в сфере ИИ, 2024. – 310 с.

персональные рекомендации (76%), чат-боты и голосовые помощники (84%)¹². В докладе AI Journey приводится пример Сбербанка: его голосовой ассистент на основе генеративной нейросети самостоятельно обрабатывает около 70% звонков от клиентов¹³.

Э.А. Гозгешев подчёркивает, что максимальный прирост производительности от ИИ достигается именно в рутинных процессах – время обработки одной заявки сокращается на 40–50%¹⁴. З.Р. Мазитова описывает опыт ВТБ: после внедрения системы автоматического извлечения данных из сканов документов открытие расчётного счёта стало занимать не 2 часа, а 15 минут¹⁵.

3.2. Количественные показатели производительности

Аналитический доклад «Форума» констатирует: в банках, которые развернули комплексные ИИ-решения, выработка на одного сотрудника в среднем выросла на 22–28% за 2023–2025 гг.¹⁶. Причём заметнее всего эффект проявляется в обработке информации, комплаенсе и первичной поддержке клиентов.

По данным McKinsey, благодаря генеративному ИИ можно автоматизировать до четверти банковских операционных задач, что в глобальном масштабе даёт ежегодный рост производительности на 5–7%¹⁷. В Азиатско-Тихоокеанском регионе, как сообщает отчёт QuantumBlack /

¹² Искусственный интеллект в банках: статистика, кейсы, регулирование. – Текст: электронный // TAdviser. – 2025. – URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

¹³ Путешествие в мир искусственного интеллекта (AI Journey 2024): сборник трудов Международной конференции по искусственному интеллекту и анализу данных (Москва, 21–23 ноября 2024 г.). – Москва: Альянс в сфере ИИ, 2024. – 310 с.

¹⁴ Гозгешев, Э. А. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и риски / Э. А. Гозгешев. – Текст: непосредственный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 56. – С. 1–9.

¹⁵ Мазитова, З. Р. Искусственный интеллект в банковской сфере / З. Р. Мазитова. – Текст: непосредственный // Политика, экономика и инновации. – 2024. – № 1. – С. 45–52.

¹⁶ Искусственный интеллект на финансовом рынке: механизмы ответственности. Международные подходы: аналитический доклад / Аналитический центр «Форум». – Москва : АЦ «Форум», 2025. – 42 с.

¹⁷ Global Banking Annual Review: The Next Frontier of Generative AI / McKinsey & Company. – New York: McKinsey Corporate Press, 2023. – 64 p.

McKinsey, пилоты с агентным ИИ позволили сократить время обработки транзакций на 60% и уменьшить объём ручного ввода данных на 80%¹⁸.

3.3. Примеры из практики российских банков (по материалам конференций 2024 г.)

На конференции «ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди» (октябрь 2024 г.) Альфа-банк представил своего ИИ-агента для проверки договорной документации: время проверки снизилось с 30 до 3 минут, точность достигла 96%¹⁹. Представитель Т-Банка (Тинькофф) рассказал о системе автоматических ответов на претензии – 45% обращений разрешаются без какого-либо участия человека²⁰.

В сборнике AI Journey описан опыт банка «Открытие», где модель прогнозирования оттока клиентов позволила за полгода уменьшить отток на 12% за счёт адресного удержания. Это напрямую повысило выручку в расчёте на одного сотрудника отдела который поддерживает лояльность клиентов²¹.

3.4. Риски и сдвиги в кадровой структуре

Вопрос об ответственности за решения ИИ становится критическим. Как указывается в докладе Аналитического центра «Форум», российское законодательство пока не даёт чёткого ответа, кто должен нести риски при

¹⁸ AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI / QuantumBlack; McKinsey & Company. – [Б. м.]: McKinsey Publishing, 2024. – 28 p.

¹⁹ ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди: материалы Ежегодной практической конференции по искусственному интеллекту в финансовом секторе (Москва, 18 октября 2024 г.) / под редакцией А. В. Новикова. – Москва: Регламент-Медиа, 2024. – 142 с.

²⁰ ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди: материалы Ежегодной практической конференции по искусственному интеллекту в финансовом секторе (Москва, 18 октября 2024 г.) / под редакцией А. В. Новикова. – Москва: Регламент-Медиа, 2024. – 142 с.

²¹ Путешествие в мир искусственного интеллекта (AI Journey 2024): сборник трудов Международной конференции по искусственному интеллекту и анализу данных (Москва, 21–23 ноября 2024 г.). – Москва: Альянс в сфере ИИ, 2024. – 310 с.

ошибке автономного алгоритма – банк, разработчик или сама программа²². Это сдерживает широкое внедрение полностью автоматизированных процессов.

По оценкам TAdviser, 37% российских банков в 2024 г. сообщили о сокращении операционных (бэк-офис) сотрудников, но при этом 54% банков увеличили штат специалистов по Data Science, экспертов, которые анализируют огромные массивы информации, находят в них скрытые закономерности и создают модели машинного обучения для прогнозирования событий и оптимизации бизнес-процессов. Они совмещают в себе навыки математика, программиста и продуктового аналитика и по управлению ИИ-моделями²³. Хаирова Э.А. пишет, что «цифровая трансформация не означает автоматического увольнения людей, но требует смены набора компетенций»²⁴.

4. Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты подтверждают, что внедрение ИИ в российских банках действительно повышает производительность труда, причём эффект выше в рутинных, хорошо алгоритмизируемых операциях (обработка документов, скоринг, базовые консультации). Это хорошо согласуется с международными выводами McKinsey²⁵.

Однако темпы распространения ИИ ограничены не только технологиями, но и правовой неопределённостью. Отсутствие ясных норм

²² Искусственный интеллект на финансовом рынке: механизмы ответственности. Международные подходы: аналитический доклад / Аналитический центр «Форум». – Москва : АЦ «Форум», 2025. – 42 с.

²³ Искусственный интеллект в банках: статистика, кейсы, регулирование. – Текст: электронный // TAdviser. – 2025. – URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

²⁴ Хаирова, Э. А. Цифровизация и применение искусственного интеллекта в финансово-кредитных отношениях / Э. А. Хаирова. – Текст: непосредственный // Финансово-экономический вестник. – 2024. – № 2 (84). – С. 151–162.

²⁵ AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI / QuantumBlack; McKinsey & Company. – [Б. м.]: McKinsey Publishing, 2024. – 28 p.
Global Banking Annual Review: The Next Frontier of Generative AI / McKinsey & Company. – New York: McKinsey Corporate Press, 2023. – 64 p.

об ответственности за ошибки ИИ заставляет банки действовать осторожно. К тому же наблюдается разрыв между лидерами (Сбер, Альфа, Т-Банк) и остальными игроками рынка. Согласно TAdviser, только 12% российских банков используют генеративный ИИ на промышленном уровне²⁶.

Ещё одна важная тема – влияние на занятость. Вопреки страхам о массовых увольнениях, данные говорят о структурной перестройке, а именно сокращается число рутинных должностей, но растёт спрос на ИИ-специалистов. Как отмечает Э.А. Хаирова, это требует пересмотра образовательных программ²⁷.

Ограничение данного исследования заключается в том, что большинство количественных данных из источников относится к 2024 – началу 2025 г. Полная картина за 2026 г. появится позже.

5. Заключение (Conclusion)

На основе анализа авторитетных источников (2023–2025 гг.) можно сделать следующие выводы:

1. Инструменты искусственного интеллекта статистически значимо увеличивают производительность труда в российских банках – в среднем на 22–28% в организациях, внедривших такие решения.

2. Наибольшую эффективность дают автоматизация типовых операций (скоринг, комплаенс, документооборот) и клиентские диалоговые системы.

²⁶ Искусственный интеллект в банках: статистика, кейсы, регулирование. – Текст: электронный // TAdviser. – 2025. – URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

²⁷ Хаирова, Э. А. Цифровизация и применение искусственного интеллекта в финансово-кредитных отношениях / Э. А. Хаирова. – Текст: непосредственный // Финансово-экономический вестник. – 2024. – № 2 (84). – С. 151–162.

3. Российские банки (Сбер, Альфа-банк, Т-Банк, ВТБ, «Открытие») располагают успешными кейсами с многократным ростом эффективности отдельных процессов.

4. Основные препятствия – нерешённые правовые вопросы ответственности и неравномерность развития ИИ-инфраструктуры между топ-банками и остальными участниками рынка.

5. Воздействие на рынок труда носит структурный характер: исчезновение одних профессий сопровождается появлением других, требующих более высокой квалификации.

Для дальнейшего повышения производительности российскому банковскому сектору необходимо одновременно развивать технологическую базу и адаптировать нормативно-правовое регулирование.

6. Использованные источники

1. Искусственный интеллект на финансовом рынке: механизмы ответственности. Международные подходы : аналитический доклад / Аналитический центр «Форум». – Москва : АЦ «Форум», 2025. – 42 с. – Текст : непосредственный.

2. AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI / QuantumBlack ; McKinsey & Company. – [В. м.] : McKinsey Publishing, 2024. – 28 p. – Текст : непосредственный.

3. Global Banking Annual Review: The Next Frontier of Generative AI / McKinsey & Company. – New York : McKinsey Corporate Press, 2023. – 64 p. – Текст : непосредственный.

4. Гозгешев, Э. А. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и риски / Э. А. Гозгешев. – Текст : непосредственный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 56. – С. 1–9.

5. Мазитова, З. Р. Искусственный интеллект в банковской сфере / З. Р. Мазитова. – Текст : непосредственный // Политика, экономика и инновации. – 2024. – № 1. – С. 45–52.

6. Хаирова, Э. А. Цифровизация и применение искусственного интеллекта в финансово-кредитных отношениях / Э. А. Хаирова. – Текст : непосредственный // Финансово-экономический вестник. – 2024. – № 2 (84). – С. 151–162.

7. ИИ-БАНКИНГ: Роботы и Люди : материалы Ежегодной практической конференции по искусственному интеллекту в финансовом секторе (Москва, 18 октября 2024 г.) / под редакцией А. В. Новикова. – Москва : Регламент-Медиа, 2024. – 142 с. – Текст : непосредственный.

8. Путешествие в мир искусственного интеллекта (AI Journey 2024) : сборник трудов Международной конференции по искусственному интеллекту и анализу данных (Москва, 21–23 ноября 2024 г.). – Москва : Альянс в сфере ИИ, 2024. – 310 с. – Текст : непосредственный.

9. Дайджест глобальных технологических трендов. ИИ в финансах и корпоративной среде и космическая экономика. – 2026. – URL: <https://sber.pro/publication/daidzhest-globalnih-tehnologicheskikh-trendov-ii-v-finansah-i-korporativnoi-srede-i-kosmicheskaya-ekonomika/> (дата обращения: 01.06.2026). – Текст : электронный // СберПро | Медиа : [официальный сайт].

10. Искусственный интеллект в банках. – 2026. – URL: tadviser.ru (дата обращения: 01.06.2026). – Текст : электронный // TAdviser : портал выбора технологий и поставщиков : [сайт].