

*На правах рукописи*



**МЕТЕЛЬСКИЙ АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БАНКОВСКОГО  
ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ  
ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

5.2.4 – Финансы

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Владимир – 2023

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Бизнес-информатика и экономика» Института экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых».

Научный руководитель      Заслуженный экономист РФ  
доктор экономических наук, профессор  
**Антонюк Олег Анатольевич**

Официальные оппоненты: **Вахрушев Дмитрий Станиславович**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», кафедра  
финансы и кредит, профессор;  
**Зернова Людмила Евгеньевна**  
кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. Н.А. Косыгина», кафедра  
коммерции и сервиса, доцент

Ведущая организация      ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления» (г. Москва)

Защита диссертации состоится «25» марта 2023 года в 10-00 на заседании объединенного диссертационного совета 99.2.082.02, созданного на базе ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» по адресу: 600000, г. Владимир, ул. Горького, д. 87, ауд. 335-1.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте <https://www.chsu.ru/nauka-i-innovatsii/dissertatsionnye-sovety/99-2-082-02/obyavleniya-o-zashchitakh.php> ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет», а также в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» <https://diss.vlsu.ru/index.php?id=355>.

Автореферат разослан «    » февраля 2023 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
к.э.н.



Смирнов В.Н.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Проблемы нового времени, отягощенные влиянием пандемии коронавируса COVID-19 и санкционного режима недружественных западных стран в отношении России, обостряют необходимость полномасштабного вовлечения населения в использование цифровых финансовых технологий банковского обслуживания. Драйвером ускоренного перевода клиентов кредитно-финансовых организаций с офлайн обслуживания в цифровой формат во многом послужил период пандемии коронакризиса. Именно в это время чрезвычайно быстрыми темпами начали совершенствоваться цифровые платформы и модернизироваться сервисы, на базе которых банки предоставляют клиентам возможность удаленного доступа к финансовым продуктам и услугам практически из любой точки мира в любое время суток. По состоянию на 2020 год во всем мире 1,9 миллиарда человек активно пользовались услугами онлайн-банкинга, а к 2024 году их число, по прогнозам, достигнет 2,5 миллиарда<sup>1</sup>.

В данном контексте научные изыскания, посвященные совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации в теоретико-методическом, а также прикладном аспектах представляются крайне своевременными, что обусловлено актуализацией следующих направлений научных исследований:

*во-первых*, современная финансовая среда характеризуется стремительным распространением цифровых финансовых сервисов и услуг. Дистанционные цифровые сервисы, представленные интернет-банками, мобильными банками, личными кабинетами, другими специализированными сервисами для частных и корпоративных клиентов, значительно расширили функционал за счет использования новых технологических решений. Цифровые стандарты обслуживания настолько упрочились в сознании клиентов, что без их использования деятельность современной кредитно-финансовой организации представить уже невозможно. Цифровая трансформация финансовых технологий системы банковского обслуживания обеспечивает доступность банковских операций в режиме 24/7 и сокращает время их проведения, расширяет спектр каналов самообслуживания, повышает автоматизацию бизнес-процессов и способствует росту эффективности банковской деятельности;

*во-вторых*, использование новых цифровых технологий значительно расширяет спектр видов банковской деятельности: от совершения традиционных банковских операций до предоставления услуг по созданию и управлению цифровыми активами, цифровому страхованию, финансовому посредничеству и прочим. С влиянием цифровизации сопряжено появление новых цифровых сервисов и продуктов: цифровых активов, полностью

---

<sup>1</sup> Statista [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 01.10.2022)

цифровых банков, финансовых экосистем. Согласно статистическим данным, популярность финтех решений в мире за последние годы выросла двукратно: в 2020 году 64% потребителей по всему миру использовали хотя бы одну финтех платформу, в 2017 году данный показатель составлял 33%;

*в-третьих*, по мере того, как банковская деятельность плотнее интегрируется с цифровыми технологическими новшествами и расширяет спектр цифровых сервисов и каналов, меняется сущность традиционных моделей ведения бизнеса. Коммерческим банкам предстоит в кратчайшие сроки осуществить кардинальную трансформацию бизнес-моделей и адаптировать их к современным цифровым стандартам. Особенность организации современного банковского обслуживания в условиях развития новой бизнес-модели – создание цифровых экосистем. Эволюция цифровых экосистем в финансовой среде видится в переходе от исключительно профильных продуктов к реализации жизненных целей клиентов и предоставлении услуг лайфстайл-банкинга;

*в-четвертых*, в условиях сближения финансового и нефинансового секторов экономики и активного развития экосистем отмечается движение в направлении открытого банкинга, суть которого заключается в получении преимуществ за счет обмена данными клиентов с другими участниками рынка. В этой связи, особую важность приобретает контроль за функционированием используемых цифровых сервисов и поиск новых информационных взаимосвязей, установление которых способствует формированию конкурентных преимуществ кредитно-финансовых организаций и оперативному реагированию на операционные риски в условиях увеличения объема дистанционных услуг;

*в-пятых*, для отечественной финансовой системы процессы внедрения новых цифровых технологий крайне важны с точки зрения обеспечения национальной безопасности и собственных приоритетов развития. Применение санкций в отношении российского финансового сектора высветило проблемные области зависимости от импортного оборудования и технологий, решение которых требуется обеспечить в кратчайшие сроки собственными силами, чтобы устранить зависимость от иностранных ИТ-решений.

Указанные обстоятельства актуализируют тему диссертации и определяют круг задач, подлежащих решению в рамках научного исследования.

**Степень разработанности научной проблемы.** Диссертационное исследование базируется на теоретико-методологических положениях, обоснованных отечественными и зарубежными учеными, посвященных исследованию процессов цифровизации, обеспечивающих формирование новых технологий современной системы банковского обслуживания.

Рассмотрению экономического содержания, роли, целей и задач банковского регулирования посвятили труды российские экономисты: Абрамова М.А., Амосова Н.А., Екимова К.В., Игонина Л.Л., Лаврушин О.И., Ларионова И.В., Рудакова О.С., Сысоева Е.Ф., Тосунян Г.А.

Оценке состояния и выявлению направлений развития системы банковского обслуживания в условиях цифровизации посвящено значительное число научных исследований. В их числе работы Ависа О.У., Александрова А.В., Бровкиной Н.Е., Валинуровой А.А., Казаренковой Н.П., Колмыковой Т.С., Ксенофонтовой О.Л., Орловой И.А., Парушиной Н.В., Прониной В.А., Рыбчинской И.В., Цхададзе Н.В. и др.

На исследование новых тенденций в банковской среде, проявляющихся под влиянием процессов цифровой трансформации, направлены работы Белоглазовой Г.Н., Брызгалова Д.В., Версоцкого Р.Р., Галазовой С.С., Гончаренко Л.И., Зерновой Л.Е., Золотаревой О.А., Иоды Ю.В., Карповой С.В., Корсуновой Н.Н., Кроливецкой Л.П., Ломакина Н.И., Лукасевича И.Я., Марковой О.М., Моисеевой Е.В., Ревенкова П.В., Рожкова И.В., Русаковой И.Г., Сидоровой Е.И., Смирновой Е.Е., Сосновского О.А., Сулименко О.В., Тропыниной Н.Е., Худяковой Т.А., Цыганова А.А. и др.

Обеспечению безопасности использования систем дистанционного банковского обслуживания, а также правовым аспектам регулирования цифрового банкинга посвящены труды Костенко Р.В., Скворцовой М.А., Еремина С.Г., Домовец С.С., Ермаковой Е.П., Фроловой Е.Е. и др.

Концептуальные положения, раскрывающие особенности социально-экономического развития общества в увязке со сменой технико-экономических укладов получили освещение в работах таких авторов, как Абалкин Л.И., Абдрахманова Г.И., Агеев А.И., Адно Ю.Л., Афонцев С.А., Ахметханов Р.С., Богаевская О.В., Богачева А.С., Вартазарова Л.С., Вода К.Р., Вишневский К.О., Володин А.Г., Гаденин М.М., Гохберг Л.М., Давыдов А.А., Данилин И.В., Диваков И.В., Дмитриев С.С., Жуков С.В., Журавлева В.Ю., Загашвили В.С., Замышляев Б.В., Звягельская И.Д., Ибрагимов И.Э., Канаев Е.А., Квашнин Ю.Д., Кислицын С.В., Кобринская И.Я., Ковалевич О.М., Лопухин А.В., Львов Д.С., Маевский В.И., Макаров В.Л., Петраков Н.Я., Плаксенков Е.А., Радыгин А.Д., Рыжов И.В., Сильвестров С.Н., Фролов К.В. и др.

Научную дискуссию по проблематике распространения цифровых сервисов и технологий в современной экономической среде обогатили труды таких авторов, как Абросимов Н.В., Артемьев Н.В., Беспалов В.В., Беспалова В.В., Вакуленко Р.Я., Глазьев С.Ю., Глухов А.П., Горбунов В.П., Горин Д.С., Губернаторов А.М., Золкин А.Л., Ковалевич О.М., Корнилов Д.А., Ксенофонтова Х.З., Лapidус Л.В., Мау В.А., Мелехова А.С., Моисеева О.А., Нечаев Б.П., Оленева О.С., Першукова С.А., Полянская О.А., Пономарев А.К., Соколов А.П., Столярова А.Н., Тесленко И.Б., Филатов В.В.

Отдельные аспекты, посвященные цифровизации экономического пространства, исследовали зарубежные экономисты: Бергер А. Н., Данзигер Дж. Н., Джорион П., Каллберг Дж. Г., Кремер К. Л., МакАртур Дж., Мокир Дж., Розен Р. Дж., Розенберг Н., Ромер П.М., Сакс Дж., Солоу Р., Тейлор А., Уделл Г.Ф., Улку Х., Чу А., Шумпетер Й.

Научный вклад в изучение проблематики развития цифрового банкинга внесли зарубежные авторы Анагостопулос И., Арнер Д., Бакли Р., Барберис

Дж., Бергер А.Н., Вандана Р., Вильгельм Л., Гомбер П., ДеЯнг Р., Драш Б.Дж., Зазара С., Коста П., Кох Ю.А., Ланг В. В., Лопес Дж., Меньшон А.Л., Нолле, Д.Л., Перейра Х.Л., Ремолина Н., Салампасис Д., Сиринг М., Урбах Н., Хамфри Д.Б., Хасан И., Чичиретти Р., Швейцер А., Штрассманн П.А., Шу В.

В указанных работах содержатся дискуссионные, требующие уточнения, положения, раскрывающие теоретические аспекты, формы, методы и механизмы управления процессами цифровизации в современной банковской среде. Несмотря на это, проблематика совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий является остро актуальной и требует углубленного изучения, что определило выбор темы, объекта и предмета исследования, а также обусловило постановку цели и задач диссертации.

**Научная гипотеза исследования** состоит в предположении, что совершенствование системы банковского обслуживания на основе внедрения цифровых финансовых технологий позволяет адаптировать банковскую деятельность к стандартам цифровой экономики, повысить эффективность реализации клиентоориентированного подхода и обеспечить необходимый уровень маржинальности банковского бизнеса.

**Объектом исследования** выступает система банковского обслуживания и процесс ее цифровой трансформации.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в обосновании теоретико-методических и практических разработок, раскрывающих направления совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий.

Достижение поставленной цели обусловлено решением следующих **задач:**

- с учетом ретроспективного анализа эволюции технологического развития банковской деятельности разработать концептуальный подход к совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации;

- предложить методический подход к оценке уровня развития цифровых финансовых технологий в процессе трансформации системы банковского обслуживания;

- разработать модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания;

- обосновать алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили научные работы российских и зарубежных авторов по проблематике управления системой банковского обслуживания на основе процессов

цифровой трансформации, а также совокупность методов научного познания: диалектический, исторический, абстрактно-логический, системный и процессный подходы, метод анализа иерархий, сравнительный и индексный методы, табличные и графические способы визуализации статистических и расчетных данных.

**Информационную базу исследования** составили официальные данные Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития РФ, Банка России, Росстата, нормативно-правовые акты РФ и зарубежных стран в сфере регулирования банковской деятельности; публикации в научных изданиях, посвященные цифровой трансформации системы банковского обслуживания.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в *решении научной задачи*, заключающейся в обосновании теоретико-методических и практических разработок, раскрывающих направления совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем**, состоят в том, что в ходе исследования:

1. С учетом ретроспективного анализа эволюции технологического развития банковской деятельности *разработан концептуальный подход к совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации, отличающийся* формированием современной конфигурации банковской деятельности в составе финансовых технологий, трендов развития финтех-ландшафта и сегментов финтеха, использование которых *позволяет* повысить доступность и качество финансовых услуг, обеспечить рост эффективности осуществления банковских бизнес-процессов с учетом развития экзогенных и эндогенных возможностей и угроз.

2. *Предложен методический подход к оценке уровня развития цифровых финансовых технологий в процессе трансформации системы банковского обслуживания* на основе расчета интегрального показателя, *отличающийся* возможностью исследования результатов достижения целевых ориентиров стратегического развития банковского обслуживания, качества обслуживания клиентов, кибербезопасности, новых финансовых технологий, что *позволяет* оценить качество и безопасность цифровых сервисов и удаленных каналов обслуживания клиентов и разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности внедрения цифровых технологий в деятельность конкретного банка и банковского сектора в целом.

3. *Разработана модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания, отличающаяся* возможностями интеграции продуктов и услуг различных сегментов банковского рынка и отражением рейтинга реализуемых финансовых и иных бизнес-процессов при осуществлении банковского обслуживания, что *создает основу* для

дальнейшего формирования цифровой экосистемы банковского обслуживания или интеграции в действующую финтех и/или бигтех экосистему.

4. *Обоснован алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов, отличающийся наличием конкретных этапов их реализации и перечнем мероприятий с учетом результативности и вовлеченности отдельных структурных подразделений банка в процессы цифровизации, что позволяет выявить возможности роста лояльности клиентов и оценить перспективы дальнейшего развития цифровых финансовых технологий в обеспечении эффективности банковской деятельности в современных условиях снижения общего уровня ее маржинальности.*

**Теоретическая значимость** исследования определяется развитием положений, расширяющих представления о процессах трансформации банковской деятельности в направлении цифровизации системы банковского обслуживания и адаптации к новым требованиям и стандартам качества по предоставлению удаленного доступа клиентов к банковским сервисам, а также систематизации направлений по внедрению цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов.

**Практическая значимость** диссертации заключается в разработке приоритетных направлений цифровизации банковского обслуживания, направленных на рост клиентоориентированности, а также практических рекомендаций по использованию цифровых платформ в деятельности коммерческого банка. Содержащиеся в диссертации выводы и рекомендации могут быть использованы кредитными организациями в процессе разработки и реализации стратегии по внедрению финансовых технологий и цифровых инноваций в систему банковского обслуживания. Результаты исследования могут быть использованы Банком России в рамках реализации его функций, а также кредитными организациями в целях повышения эффективности их деятельности в условиях цифровой трансформации экономического пространства.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования обсуждались в рамках докладов на международных научно-практических конференциях: «Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики» (Курск, 2022); «Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика» (Курск, 2022); «Молодёжь и наука» (Нижний Тагил, 2022); «Молодежь и системная модернизация страны», (Курск, 2022); «Наука, инновации, образование» (Пенза, 2022).

Результаты диссертационного исследования внедрены в практику Акционерного общества «НК Банк»; Общество с ограниченной ответственностью «Международный коммерческий инвестиционный банк «РОССИТА-БАНК», а также в учебный процесс Института экономики и менеджмента Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых при

совершенствовании научно-методического обеспечения курсов «Банковское дело», «Актуальные проблемы финансов», «Цифровая экономика» (подтверждено документами).

**Область исследования** соответствует положениям Паспорта специальности ВАК 5.2.4 – Финансы: 4. Банки и банковская деятельность. Банковская система; 34. Новые технологии в финансовом секторе, их влияние на состояние рынков финансовых услуг. Цифровые финансовые технологии (финтех). Цифровые финансовые активы.

**Публикации.** Основные результаты диссертации отражены в 10 научных работах общим объемом 4,7 п.л., авторский объем – 4,0 п.л., в том числе в пяти статьях в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации обусловлена логикой исследования и включает в себя введение, три главы (9 параграфов), заключение, список публикаций и приложение. Объем составляет 187 страниц. В текст диссертации включены 41 рисунок и 17 таблиц. Список литературы состоит из 134 источников.

*Во введении* обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, теоретико-методологическая и информационная основы исследования, его теоретическая и практическая значимость, сформулированы положения, содержащие научную новизну.

*В первой главе* «Теоретические аспекты цифровой трансформации системы банковского обслуживания» выявлена роль и исследовано содержание процессов цифровизации, сопровождающих развитие современной финансово-банковской сферы; обосновано, что повышение уровня технологичности банковского обслуживания представляет собой способ адаптации к условиям цифровой экономики; исследована эволюция цифровых технологий в повышении качества и обеспечении доступности банковского обслуживания.

*Во второй главе* «Методические аспекты совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровизации» выявлены тенденции развития национальной кредитно-финансовой системы в условиях геополитических рисков, предложен методический подход к оценке уровня развития цифровых технологий в процессе трансформации системы банковского обслуживания.

*В третьей главе* «Разработка направлений развития системы банковского обслуживания на основе внедрения новых цифровых технологий» выявлены приоритетные направления цифровизации банковского обслуживания в зависимости от субъектов банковского рынка, разработана модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания, предложен алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов.

В заключении сформулированы основные результаты и выводы исследования.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. С учетом ретроспективного анализа эволюции банковской деятельности разработан концептуальный подход к совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации.**

В работе отмечено, что совершенствование системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации представляет собой организационное обновление с применением новых цифровых финансовых технологий. Проведенное исследование позволило расширить представление о финтехе как современной отрасли цифровых финансовых технологий, позволяющих преобразовать систему финансовых отношений на основе реализации новых форматов бизнес-моделей и сетевого сотрудничества с применением цифровых платформ, что способствует росту эффективности системы банковского обслуживания.

В контексте теоретических аспектов исследования осуществлен ретроспективный анализ эволюции технологического развития банковской деятельности, разработано авторское представление об этапах цифровой трансформации в формировании современной системы банковского обслуживания (рис. 1).



Рисунок 1 – Этапы цифровой трансформации в формировании контуров современной системы банковского обслуживания

В авторском представлении цифровая трансформация банковского обслуживания – восходящий процесс, берущий свое начало (*первый этап*) от распространения цифровых каналов предоставления банковских услуг:

мобильного банкинга, интернет-банкинга, сети банкоматов, чат-ботов до появления современных цифровых финансовых технологий. В организации такого взаимодействия клиент получает возможность доступа к финансовым услугам в режиме 24/7.

*Второй этап* – распространение новых цифровых технологий (распределенные реестры, большие данные и машинное обучение, биометрия, мобильные технологии, цифровой профиль, искусственный интеллект и роботизация, открытые интерфейсы), которое способствует появлению новых сегментов (цифровые платежи и переводы, цифровое страхование, управление личным капиталом, мобильная коммерция, операции с цифровыми активами, криптовалюты, альтернативное кредитование и прочее).

*На третьем этапе* реализован переход от модели традиционного банкинга к цифровой экосистеме, центром которой является клиент со всеми его жизненными целями и предпочтениями. Банковский бизнес уже не является в строгом понимании банковским, поскольку реализует широкий спектр продуктов и услуг (лайфстайл банкинг).

*На четвертом этапе* эволюционного развития бизнес-модель масштабируется, воплощается полностью в цифровую среду за счет внедрения цифровых финансовых технологий.

В работе систематизированы группы проблем цифровизации банковского обслуживания, связанные:

во-первых, с действием специфических рисков внедрения новых финансовых технологий и необходимостью обеспечения безопасности банковских транзакций в цифровой среде;

во-вторых, с высокой стоимостью цифровой трансформации: не все коммерческие банки располагают финансовыми возможностями по внедрению новых цифровых технологий; те из них, кто активно приступили к цифровизации, столкнулись с проблемами низкой/отрицательной окупаемости цифровых сервисов и их недостаточной востребованностью.

С учетом ретроспективного анализа эволюции банковской деятельности в диссертации разработан концептуальный подход к совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации (рис. 2), отличающийся формированием современной конфигурации банковской деятельности в составе финансовых технологий, трендов развития финтех-ландшафта и сегментов финтеха, использование которых позволяет повысить доступность и качество финансовых услуг, обеспечить рост эффективности банковских бизнес-процессов с учетом возможностей и угроз их развития. В диссертационном исследовании показано, что концепция цифрового банкинга начала формироваться практически одновременно с преобразованием банковского рынка в рынок покупателя и переходом к клиентоориентированной системе обслуживания. В работе обосновано, что преимущества использования цифровых технологий для клиентов состоят в повышении доступности, качества, удобства системы банковского

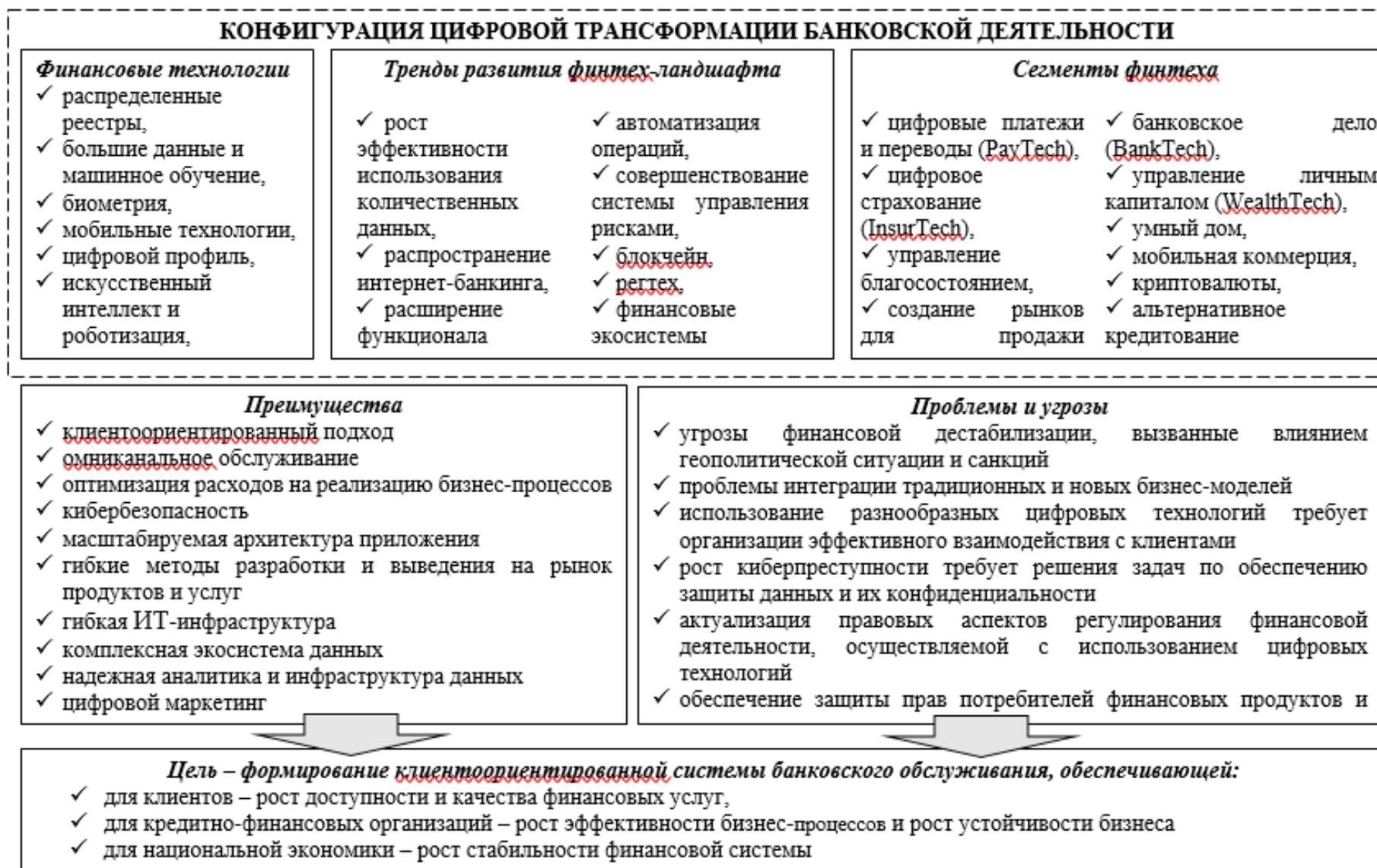


Рисунок 2 – Концептуальный подход к совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации

обслуживания, для кредитно-финансовых организаций – в росте эффективности реализации бизнес-процессов и повышении устойчивости бизнеса. Вместе с тем отмечается, что разработка и внедрение цифровых финансовых технологий в деятельность банка является дорогостоящим процессом. В этой связи, несмотря на прямую связь между уровнем технологичности и конкурентоспособностью банка, не все банки могут себе позволить полномасштабную цифровую трансформацию.

Целесообразность использования цифровых каналов обслуживания обусловлена расширением конкурентной среды в сфере банковской деятельности. Цифровая трансформация финансовых услуг привела к тому, что современные финансовые технологии и банковские инновации активно используются в деятельности небанковских организаций и составляют основу множества цифровых платформ.

Мировой опыт построения цифровых экосистем вокруг крупных маркетплейсов и ИТ-компаний показывает, что границы рынка банковских услуг постоянно расширяются. Российский опыт отражает похожую ситуацию и это несмотря на то, что цифровые экосистемы формируются преимущественно вокруг крупных коммерческих банков, обладающих высокотехнологичным потенциалом, количество которых в отечественной банковской системе ограничено.

## **2. Предложен методический подход к оценке уровня развития цифровых финансовых технологий в процессе трансформации системы банковского обслуживания.**

В основе предлагаемого методического подхода находится расчет интегрального показателя, который обобщает 44 показателя, сгруппированных в 13 групп. В свою очередь, группы объединены по четырем направлениям: Стратегическое развитие банковского обслуживания, Качество обслуживания клиентов, Кибербезопасность, Финансовые технологии.

Ранжирование осуществляется по уровневой шкале: 1 балл – начальный уровень цифровой трансформации; 3 балла – развивающийся уровень; 5 баллов – лидирующий уровень; 0 баллов – нерелевантный показатель для исследуемого банка. Баллы умножаются на весовое значение оцениваемого показателя, полученного методом анализа иерархий, и суммируются, образуя индекс цифровой трансформации (ИЦТ):

$$\text{ИЦТ} = \sum_{i=1}^n \alpha_i d_i,$$

где  $\alpha_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го направления;

$d_i$  – значение (ранг)  $i$ -го направления.

Расчет ИЦТ представляет собой трехступенчатый процесс. На первом уровне, исходя из оценки показателей, составляющих группу, формируется итоговое значение по каждой группе. Аналогично на втором, более высоком

уровне итоговое значение каждого направления формируется из соответствующих расчетов по группам, составляющим направление. На третьем уровне формируется итоговое значение ИЦТ системы банковского обслуживания, исходя из обработки данных по каждому из направлений.

Апробация методического подхода осуществлена в отношении банков, реализующих стратегию цифровой трансформации банковского обслуживания. Результаты сравнительного анализа банков в разрезе направлений представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ банков по направлениям цифровой трансформации

Группа	Показатель	Сбер	Тинькофф	ВТБ	РСХБ	Альфа
Направление 1 «Стратегическое развитие банковского обслуживания»						
1.1 Цифровая стратегия	Наличие стратегии	5	3	3	1	1
	Полнота стратегии	5	3	3	1	1
	Вовлеченность подразделений банка в реализацию стратегии	5	5	1	1	1
	Ключевые показатели эффективности стратегии (KPI)	5	3	3	3	3
	Цифровой бренд	5	5	3	3	3
Значение по группе 1.1		5,0	3,32	2,81	1,65	1,65
1.2 Стратегический потенциал	Финансовый потенциал цифровизации	5	3	5	3	1
	Технологический потенциал цифровизации	5	5	3	5	3
	Кадровый потенциал цифровизации	5	5	3	3	3
Значение по группе 1.2		5,0	4,41	3,59	4,08	2,41
1.3 Цифровые компетенции	Наличие сотрудников с профильным образованием	5	5	3	3	5
	Agile-подход к цифровой трансформации	3	5	3	3	3
	Собственные программы переобучения	5	3	1	5	1
	Программа мотивации	3	3	3	3	3
Значение по группе 1.3		4,12	4,67	2,07	3,93	2,26
Значение по направлению 1		4,86	4,12	3,11	3,33	2,16
Направление 2 «Качество обслуживания клиентов»						
2.1 Каналы обслуживания	Стандартизированные информационно-коммуникационные технологии	5	5	5	5	5
	Цифровые каналы обслуживания	5	5	5	5	3
	Цифровая платформа	5	5	3	3	1
	Цифровая экосистема	5	5	3	3	0

Группа	Показатель	Сбер	Тинькофф	ВТБ	РСХБ	Альфа
Значение по группе 2.1		5,0	5,0	4,25	4,25	2,48
2.2 Цифровые продукты и услуги	Цифровой клиентский сервис	5	5	3	3	3
	Кастомизация продуктов и услуг	3	5	3	3	3
	Использование цифровых технологий в продуктах и услугах	5	5	3	3	3
Значение по группе 2.2		3,92	5,0	3,0	3,0	3,0
2.3 Цифровой маркетинг	Учет клиентских предпочтений	5	5	3	3	3
	Нейромаркетинг	5	3	3	3	3
	Социальный маркетинг	5	3	5	5	1
	Цифровые каналы продаж	5	5	5	3	3
Значение по группе 2.3		5,0	4,49	3,75	3,19	2,81
Значение по направлению 2		4,68	4,92	3,8	3,71	2,69
Направление 3 «Кибербезопасность»						
3.1 База данных	Автоматизация сбора данных	5	5	5	5	5
	Цифровые каналы сбора персональных данных	5	5	5	5	3
	Цифровой профиль клиента	5	5	3	3	3
Значение по группе 3.1		5,0	5,0	3,92	3,92	3,59
3.2 Обработка данных	Использование финансовых технологий для обобщения и обработки данных	5	5	5	5	3
	Использование данных для совершенствования банковского обслуживания	5	5	3	3	3
	Использование данных для принятия управленческих решений	5	3	3	3	3
Значение по группе 3.2		5,0	4,67	3,59	3,59	3,0
3.3 Хранение данных	Собственные облачные хранилища	5	1	5	1	5
	Использование облачных сервисов	3	5	3	5	3
	Использование цифровой инфраструктуры	5	3	3	3	3
Значение по группе 3.3		4,68	2,24	4,08	2,24	4,08
3.4 Безопасность данных	Защита от кибератак	3	3	3	3	3
	Защита от финансовых мошенников	3	5	3	3	3
	Биометрическая идентификация	5	5	3	3	3
Значение по группе 3.4		3,59	3,92	3,0	3,0	3,0
Значение по направлению 3		4,31	4,18	3,45	3,28	3,27
Направление 4 «Финансовые технологии»						

Группа	Показатель	Сбер	Тинькофф	ВТБ	РСХБ	Альфа
4.1 Цифровая бизнес-модель	Автоматизация бизнес-процессов	5	5	5	5	5
	Электронный документооборот	5	5	3	3	5
	Уровень цифровизации бизнес-модели	5	5	3	3	3
Значение по группе 4.1		5,0	5,0	3,6	3,6	3,92
4.2 Цифровая инфраструктура	Участие в НПС МИР	5	3	5	5	3
	Участие в Единой биометрической системе	5	5	5	5	3
	Участие в Системе быстрых платежей	5	5	5	5	5
Значение по группе 4.2		5,0	4,68	5,0	5,0	3,6
4.3 Финтех	Финтех фронт-офиса	5	5	3	3	3
	Финтех миддл-офиса	5	5	5	3	3
	Финтех бэк-офиса	5	5	3	3	3
Значение по группе 4.3		5,0	5,0	3,6	3,0	3,0
Значение по направлению 4		5,0	4,83	4,36	4,18	3,47

Итоговые значения индекса цифровой трансформации системы банковского обслуживания сведены в таблицу 2.

Таблица 2 – Индекс цифровой трансформации системы банковского обслуживания

Направление	Вес	Сбер	Тинькофф	ВТБ	РСХБ	Альфа
1. Стратегическое развитие	0,095	4,86	4,12	3,11	3,33	2,16
2. Каналы обслуживания	0,16	4,68	4,92	3,8	3,71	2,69
3. Кибербезопасность	0,278	4,31	4,18	3,45	3,28	3,27
4. Финансовые технологии	0,467	5	4,83	4,36	4,18	3,47
ИЦТ		4,74	4,6	3,9	3,77	3,17

Интерпретация ИЦТ осуществляется по 5-балльной шкале:

– от 0 до 0,99 баллов: банк демонстрирует крайне слабую вовлеченность в процессы цифровой трансформации, необходимо детальное изучение возможностей и целесообразности развития цифровых каналов и сервисов;

– от 1 до 1,99 баллов: банк находится на начальном этапе цифровой трансформации;

– от 2 до 3,99 баллов: банк развивает цифровые финансовые технологии в сервисах обслуживания клиентов и достиг определенных успехов в цифровизации, имеет узнаваемый цифровой бренд;

– от 4 до 5 баллов: банк является лидером цифровой трансформации, разрабатывает и реализует полноценную цифровую стратегию, соответствует всем требованиям кибербезопасности и в полной мере удовлетворяет потребности клиентов в цифровых сервисах, продуктах и услугах.

Таким образом, методический подход применим в практике стратегического планирования деятельности коммерческого банка:

полученные выводы позволяют выявить ключевые проблемы и перспективные направления дальнейшего развития цифровых сервисов.

### **3. Разработана модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания.**

Опираясь на проведенное исследование эволюции цифровой трансформации, в диссертации выделены ключевые инструменты банковского обслуживания, характерные для конкретных этапов цифровизации (табл. 3).

Сделан вывод об универсальности цифровой платформы как инструмента использования цифровых финансовых технологий, что связано с удобством применения платформенных сервисов, а также наличием у банка выбора – разрабатывать и внедрять собственную платформу либо использовать действующие платформы банков-партнеров, а также Банка России. Указанные причины определяют приоритетность платформенных решений над остальными трендами развития цифрового банковского обслуживания.

Эффективное использование цифровой платформы в системе обслуживания банковских клиентов позволяет коммерческому банку сгладить границы пересечения B2C и B2B сервисов, а также провести взаимную интеграцию продуктов и услуг в различных сегментах банковского рынка (рис. 3).

Таблица 3 – Инструменты совершенствования системы банковского обслуживания в зависимости от этапа развития цифровизации

Вид банковск. обслуживания	Стадия цифровизации		
	Следование за лидером цифровизации	Технологическая адаптация (тактическая цифровизация)	Технологический прорыв (стратегическая цифровизация)
Традиционный банкинг	реализация традиционных продуктов и услуг через личный кабинет на сайте банка	разработка и внедрение мобильного приложения банка для реализации традиционных продуктов и услуг	использование действующих цифровых платформ и маркетплейсов для продвижения банковских продуктов и услуг
Сочетание традиционных и цифровых каналов обслуживания	разработка и внедрение мобильного приложения банка, предложение традиционных и цифровых банковских продуктов и услуг	разработка собственных цифровых платформ и маркетплейсов для продвижения банковских продуктов и услуг	интеграция в действующую цифровую экосистему для продвижения банковских продуктов и услуг
Цифровой банкинг	использование всех цифровых сервисов обслуживания клиентов (интернет-банкинг, мобильное приложение, цифровая платформа)	интеграция в действующую цифровую экосистему для продвижения банковских продуктов и услуг	построение собственной цифровой экосистемы



Рисунок 3 – B2C2B-интеграция клиентов в системе банковского обслуживания на основе цифровой платформы

Преобразование банковского обслуживания на основе разработки и внедрения цифровых платформ позволяет сформировать единое пространство для взаимодействия банка и его клиентов, а также создает основу для дальнейшего формирования цифровой экосистемы или интеграции в действующую финтех и/или бигтех экосистему. Концентрация и отбор банковских продуктов и услуг на основе цифровой платформы позволяет представить модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания, обеспечивающую повышение качества банковского обслуживания (рис. 4).

Модель цифровой платформы отражает значимость всех уровней бизнес-процессов в организации и осуществлении банковского обслуживания. Цифровой фронт-офис является витриной банковских продуктов и услуг, однако обеспечение стабильности и надежности совершаемых клиентских операций банка осуществляется на основе мидл и бэк-офиса. В основе реализации цифрового банковского обслуживания находятся финансовые и информационно-коммуникационные технологии, инновационные сервисы и инструменты. Прежде всего, технологии больших данных, которые позволяют осуществлять полноценную интеграцию всех банковских продуктов и услуг, а обработка накопленного клиентского опыта через систему CRM способствует персонализации их предложения.

Трансформация банковского обслуживания на основе разработки, внедрения и реализации цифровых платформ позволяет адаптировать банковскую деятельность к стандартам цифровой экономики, повысить эффективность реализации клиентоориентированного подхода и обеспечить необходимый уровень маржинальности банковского бизнеса посредством

внедрения цифровых финансовых технологий. Процессы цифровой трансформации затрагивают все коммерческие банки, в том числе на основе использования инфраструктурных проектов Банка России, однако построение собственных цифровых платформ в настоящее время является базовым трендом в обеспечении конкурентоспособности банка, его продуктов и услуг. При этом оптимизация коммуникационных процессов между банком и его клиентами осуществляется на основе внедрения финансовых технологий и цифровых инноваций в систему банковского обслуживания.

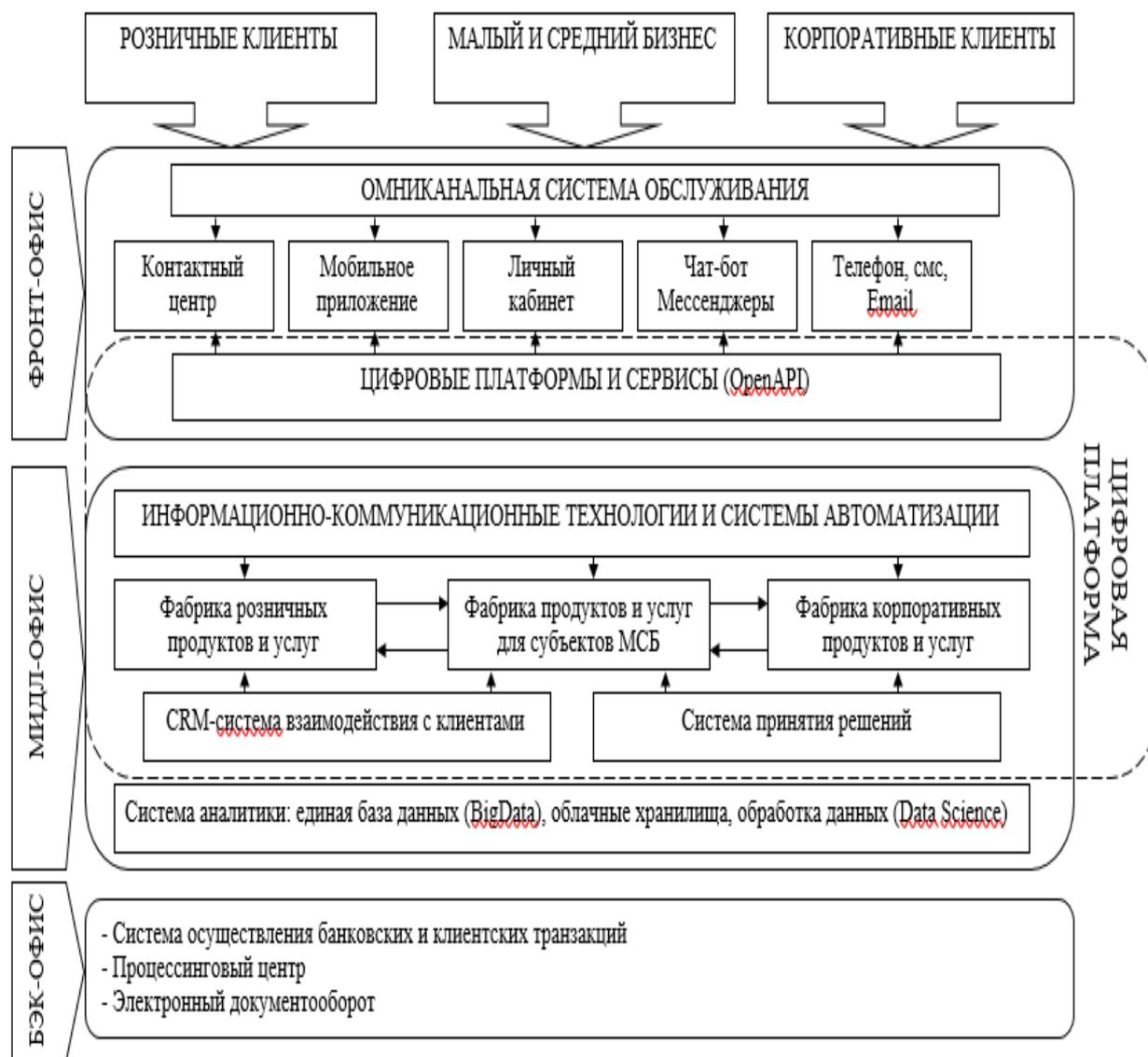


Рисунок 4 – Модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания

#### 4. Обоснован алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов.

В диссертации обоснован комплекс организационно-экономических мероприятий по внедрению финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов во взаимосвязи с субъектным составом участников данного процесса и ожидаемыми результатами (табл. 4).

Таблица 4 - Комплекс мероприятий по внедрению цифровых финансовых технологий в систему банковского обслуживания\*

№ п/п	Наименование мероприятия	Результат	Субъекты цифровизации						
			маркетинговый отдел	финансовое управление	управление продаж и обслуживания	IT и операционный блок	руководитель финтех-проекта	руководитель банка / подразделения	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Мониторинг системы банковского обслуживания	Общий вывод о целесообразности внедрения финансовых технологий	И		Э			К	
1.1	Мониторинг внешних факторов цифровизации	выявление востребованности цифровых каналов и сервисов на рынке	И		Э			К	
1.2	Мониторинг внутренних факторов цифровизации	выявление потенциала и препятствий для внедрения финансовых технологий	Э		И			К	
2	Разработка плана внедрения финансовых технологий	Программа реализации цифровых сервисов в клиентской среде				Э	И		К
2.1	Выбор цифровых сервисов и каналов обслуживания	перечень цифровых каналов и сервисов с учетом специфики клиентской базы банка	Э		И	И		К	
2.2	Определение перечня необходимых финансовых технологий	перечень финансовых технологий, необходимых для трансформации банковского обслуживания и реализации цифровых сервисов	Э		И	И		К	
2.3	Составление плана ТЭО, поиск источников финансирования	Технико-экономическое обоснование внедрения финансовых технологий		И		Э	И		К
3	Разработка и внедрение пилотного финтех-проекта	Финтех-проект с обоснованием экономической, финансовой и		И		Э	И		К

		технологической части						
4	Обобщение результатов и внесение корректировок	Решение о результативности финтех-проекта, о целесообразности внедрения его в практику с учетом корректировок		Э		Э	И	К
5	Внедрение финансовых технологий в практику банковского обслуживания	Отчет о результатах внедрения, степени достижения целевых ориентиров по объему транзакций и лояльности клиентов		И	И	Э	К	
6	Оценка результативности (эффективности и рискованности) финтех-проекта	Расчет экономической эффективности, решение о целесообразности дальнейшего развития финансовых технологий в системе банковского обслуживания	Э	И	И	Э	К	К

\* И – исполнение мероприятия, Э – формирование экспертного мнения, К – контроль и оценка результатов мероприятия

На данной основе в диссертации разработан алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему банковского обслуживания, включающий реализацию следующих этапов (рис. 5).

Алгоритм реализуется в цикличном режиме, что сопряжено с постоянным совершенствованием системы банковского обслуживания с учетом изменения потребностей клиентов, появления новых сервисов, технологий и платформ.

Опираясь на предложенный алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему банковского обслуживания и перечень базовых мероприятий по его реализации, коммерческий банк может осуществлять разработку и реализацию программы цифровизации. Применение на практике комплекса организационно-экономических мероприятий по внедрению цифровых финансовых технологий в систему банковского обслуживания позволит повысить его качество, эффективность, а также осуществлять этот процесс на основе понимания целесообразности цифровизации банковских сервисов с учетом их востребованности у клиентов, а также с соблюдением параметров качества и безопасности использования финансовых технологий и удаленных каналов доступа к банковским продуктам и услугам.

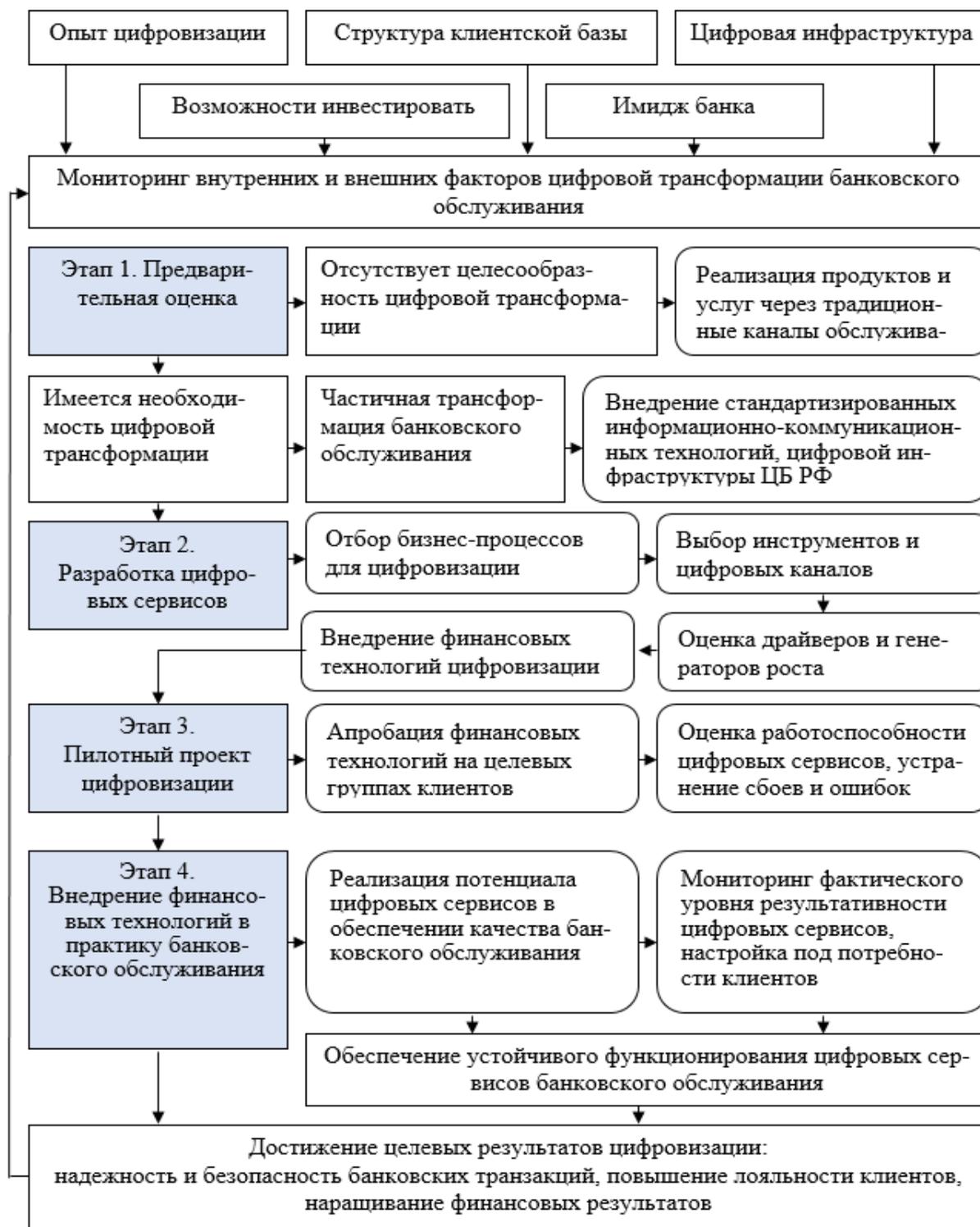


Рисунок 5 – Алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему банковского обслуживания

### III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе реализации цели и задач диссертационного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Совокупность авторских взглядов на проблему цифровой трансформации системы банковского обслуживания позволила установить, что это сложный,

многоступенчатый, затратный процесс, связанный с изменением традиционных моделей ведения банковского бизнеса и внедрением цифровых финансовых технологий. Реализация цифровой трансформации системы банковского обслуживания формирует необходимость идентификации и оценки результатов ее осуществления. Внедрение цифровых финансовых технологий в процесс банковского обслуживания приводит не только к повышению его качества, но и способствует наращиванию рисков банковской деятельности. В этой связи, своевременная оценка параметров качества и безопасности цифровых сервисов и удаленных каналов обслуживания банковских клиентов позволит повысить эффективность цифровизации банковского сектора в целом и конкретного банка в частности.

2. Разработан и успешно апробирован методический подход к оценке уровня развития цифровых финансовых технологий в процессе трансформации системы банковского обслуживания. Авторский методический подход позволяет: 1) оценить внутренний потенциал банка, 2) провести сравнительный анализ с лидерами цифровизации, 3) выявить ключевые проблемы и перспективные направления совершенствования системы банковского обслуживания на основе развития цифровых сервисов и каналов обслуживания.

3. Обоснована авторская модель цифровой платформы как современного многофункционального инструмента банковского обслуживания, обеспечивающего непосредственное взаимодействие банка и его клиентов, что позволяет осуществлять полный цикл взаимодействия с клиентом – от выбора и оформления банковских продуктов и услуг до реализации и закрытия договора. Разработанная модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания способствует эволюционному переходу от традиционных форматов ведения банковского бизнеса к цифровой бизнес-модели, где услуга становится ядром притяжения банковских, финансовых и прочих продуктов и сервисов, составляющих разнообразие цифровой экосистемы.

4. Соискателем предложен алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов, реализация которого позволит повысить качество и эффективность процесса обслуживания, а также осуществлять этот процесс на основе понимания целесообразности и необходимости цифровизации банковских сервисов с учетом востребованности у клиентов конкретного банка.

#### **IV. НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### **Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Метельский А.А. Алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1. – С. 917-920 (0,5 п.л.)
2. Метельский А.А. Цифровые платформы в современной системе обслуживания банковских клиентов // Экономика и предпринимательство.

2022. № 10. – С. 1121-1125 (0,6 п.л.)

3. Метельский А.А. Экосистемный подход в развитии банкинга на основе цифровых сервисов и технологий // Журнал прикладных исследований. 2022. № 6. Т. 7. – С. 642-646 (0,5 п.л.)

4. Метельский А.А. Цифровые каналы обслуживания клиентов в условиях трансформации традиционного банкинга // Индустриальная экономика. 2021. № 4. Т. 3. – С. 249-255 (0,5 п.л.)

5. Метельский А.А., Антонюк О.А. Социально-экономические аспекты банковского обеспечения военнослужащих // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2017. № 6. – С. 16-20 (1,0 п.л. / 0,5 п.л.)

#### **Публикации в других научных изданиях**

6. Метельский А.А., Маньшина М.В., Вереитина А.В. Использование блокчейн-платформ в оптимизации экономических процессов // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики: сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции. – Курск: ЮЗГУ, 2022. – С. 163-167 (0,4 п.л. / 0,2 п.л.)

7. Метельский А.А. Банковские риски в формировании современных особенностей конкурентной среды // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика: сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. – Курск: ЮЗГУ, Юго-Зап. гос. ун-т, 2022. – С. 256-259 (0,3 п.л.)

8. Метельский А.А. Дифференциация банковских рисков в условиях цифровизации // Молодёжь и наука: сборник научных статей XVIII международной научно-практической конференции (27 мая 2022 г.) – Нижний Тагил : НТИ (филиал) УрФУ, 2022. Т. 2. – С. 475-478 (0,3 п.л.)

9. Метельский А.А. Исследование современных тенденций по расширению предложения цифровых банковских продуктов и услуг // Молодежь и системная модернизация страны: сборник научных статей 7-я международной научно-практической конференции (19-20 мая 2022 г.) – Курск: ЮЗГУ, 2022. – С. 284-286 (0,3 п.л.)

10. Метельский А.А. Параметры безопасности обслуживания банковских клиентов в условиях цифровой экономики // Наука, инновации, образование: актуальные вопросы XXI века: сборник научных статей международной научно-практической конференции. – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 112-114 (0,3 п.л.)

Подписано в печать 23.01.2023.

Формат бумаги 60×84 1/16. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз.

Заказ №

Издательство

Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.