

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»  
к.т.н., доцент



А.В. Троицкий  
«02» марта 2023 г.

### **ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» на диссертацию Метельского Андрея Андреевича на тему: «Совершенствование системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий», представленную в диссертационный совет 99.2.082.02, созданном на базе ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых», ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4 – Финансы

#### **Актуальность темы диссертационного исследования.**

Современная эко-система банковского бизнеса чрезвычайно динамична и претерпевает существенные изменения, обусловленные влиянием новых технологий. Банковская отрасль работает в сложной, высококонкурентной среде, характеризующейся активной адаптацией цифровых сервисов и технологий в бизнес-процессы банка.

Внедрение современных цифровых технологий фундаментальным образом изменяет бизнес-модель ведения банковского бизнеса, трансформируя ее от традиционной модели, выстроенной вокруг предоставления банковской услуги, к новой бизнес-модели, в основе которой находится цифровая экосистема. Эволюция цифровых экосистем в банковской среде представляет собой переход от исключительно профильных продуктов к реализации жизненных целей клиентов банка и предоставлении услуг лайфстайл-банкинга.

Высокий уровень восприимчивости банковской деятельности к процессам цифровой трансформации, с одной стороны, связан с финансовыми возможностями кредитных организаций для активного внедрения цифровых финансовых технологий, с другой стороны, востребованностью дистанционного доступа к банковским услугам со стороны клиентов. Цифровизация банковской

деятельности способствует адаптации коммерческих банков к параметрам нового экономического уклада и изменившимся условиям конкуренции на финансовых рынках.

Исходя из вышеизложенного, проведенное Метельским Андреем Андреевичем исследование на тему «Совершенствование системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий», является своевременным, а выбор темы актуальным.

### **Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Сформулированная цель, заключающаяся в обосновании теоретико-методических и практических разработок, раскрывающих направления совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий, логично структурирована в направлении реализации конкретных задач, которые автор успешно решил в процессе диссертационного исследования.

Обозначенные в работе теоретические положения и полученные в ходе исследования результаты обсуждены по итогам выступлений автора на международных научно-практических конференциях, апробированы и внедрены в практику Акционерного общества «НК Банк»; Общества 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.

Достоверность ключевых научных результатов диссертации Метельского Андрея Андреевича подтверждается выбором реальных экономических и статистических данных, использованием апробированного экономико-математического аппарата и достигается путем обработки репрезентативной выборки фактологической и статистической информации, эмпирического подтверждения предложенного методического инструментария, корректного использования элементов актуальных научных подходов.

Диссертантом опубликовано 11 научных работ, в том числе шесть статей в ведущих рецензируемых научных журналах, что свидетельствует о глубоком и всестороннем исследовании выбранной темы и обстоятельном апробировании полученных результатов.

Исходя из вышеизложенного, степень достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, следует оценивать как высокую.

### **Оценка структуры и содержания диссертационного исследования.**

Работа состоит из трех глав, девяти параграфов, раскрывающие теоретические, методологические аспекты темы диссертационного

исследования, авторское видение решения проблемы, доведенное до конкретных мероприятий по внедрению финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов. Библиография обширна и состоит из 130 актуальных источников, в том числе почти 50 на иностранном языке.

### **Значение полученных результатов для науки и практики.**

О научной новизне проведенного Метельским А.А. исследования свидетельствуют полученные в ходе работы над диссертацией следующие результаты.

Автором разработан концептуальный подход к совершенствованию системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации. Авторские предложения основаны на глубоком и всестороннем анализе эволюции технологического развития банковской деятельности, на базе которого выделены этапы цифровой трансформации в формировании контуров современной системы банковского обслуживания (с. 24-29 диссертации). Обоснована высокая роль цифровых финансовых технологий в формировании 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 внешних и внутренних предпосылок и угроз (с. 57- 68 диссертации).

Диссертантом предложен методический подход к оценке уровня развития цифровых финансовых технологий в процессе трансформации системы банковского обслуживания на основе расчета интегрального показателя. Методика его расчета является трёхступенчатой и обобщает 44 показателя, сгруппированных в 13 групп, которые, в свою очередь, объединены в четыре направления: «Стратегическое развитие банковского обслуживания», «Качество обслуживания клиентов», «Кибербезопасность», «Финансовые технологии» (с. 105-110 диссертации). Автор провел апробацию разработанного методического подхода в отношении крупнейших отечественных банков, реализующих цифровую трансформацию своей деятельности. Апробация авторского методического подхода к оценке индекса цифровой трансформации системы банковского обслуживания наглядно продемонстрировала возможности его использования в практике стратегического планирования деятельности коммерческого банка (с. 111-117 диссертации). Автор справедливо отмечает, что сравнительный анализ, основу которого составляет разработанный авторский методический подход, позволяет выявить драйверы роста и критические точки цифровизации банковского обслуживания анализируемых банков.

Проведенное Метельским А.А. исследование позволило идентифицировать группы проблем цифровизации банковского обслуживания, на основании чего исследованы перспективы цифровой трансформации системы банковского

обслуживания, состоящие, по мнению автора, в активном применении цифровых финансовых технологий для целей трансформации каналов обслуживания, обеспечения омниканального подхода и повышения персонализации в обслуживании банковских клиентов (с. 121-133 диссертации).

Диссертантом разработана модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания. Заслуживает внимания то обстоятельство, что авторская разработка отличается возможностями интеграции продуктов и услуг различных сегментов банковского рынка и отражением рейтинга реализуемых финансовых и иных бизнес-процессов при осуществлении банковского обслуживания (с. 148-152 диссертации).

Метельским А.А. в ходе диссертационного исследования разработан алгоритм внедрения цифровых финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов. Вызывает научный интерес обоснование конкретных этапов реализации алгоритма, а также комплекса мероприятий, разработанных с учетом результативности и вовлеченности отдельных структурных подразделений банка в процессы цифровизации (с. 162-169 диссертации).

В целом, научный вклад соискателя состоит в решении важной научной задачи, заключающейся в обосновании теоретико-методических и практических разработок, раскрывающих направления совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий.

**Практическую значимость диссертации** имеют разработки, касающиеся исследования приоритетных направлений цифровизации банковского обслуживания, способствующие росту клиентоориентированности, а также практические рекомендации 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.

**Рекомендации практического использования результатов диссертационного исследования**

Результаты исследований в части оценки перспектив внедрения цифровых финансовых технологий, направленных на укрепление конкурентных позиций банка, расширение клиентской базы и позволяющих повысить доступность и качество цифровых сервисов и удаленных каналов обслуживания клиентов внедрены в практику АО «НК Банк», ООО «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».

**Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором, и их научная новизна.**

По научной специальности 5.2.4 – Финансы автором получены следующие существенные научные результаты:

- разработаны концептуальные положения цифровой трансформации системы банковского обслуживания, отличающиеся исследованием прорывных возможностей интеллектуальных технологий, что позволяет повысить доступность и качество финансовых услуг, обеспечить рост эффективности банковских бизнес-процессов;

- предложена методика оценки цифровой трансформации системы банковского обслуживания на основе расчета интегрального показателя, агрегирующего данные по 44 показателям банковской деятельности, отличающаяся возможностью исследования достижения целевых ориентиров в разрезе направлений стратегического развития банка (концепция стратегического развития банковского обслуживания, качество обслуживания клиентов, кибербезопасность, финансовые технологии), что позволяет оценить качество и безопасность цифровых сервисов и удаленных каналов обслуживания клиентов и разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности цифровизации конкретного банка и банковского сектора в целом;

- разработана модель цифровой платформы в архитектуре системы банковского обслуживания, отличающаяся возможностями интеграции продуктов и услуг в различных сегментах банковского рынка, что создает основу для дальнейшего формирования цифровой экосистемы или интеграции в действующую финтех и/или бигтех экосистему;

- разработан комплекс мероприятий по внедрению финансовых технологий в систему обслуживания банковских клиентов, отличающийся последовательностью этапов реализации и перечнем мероприятий с учетом их результативности и вовлеченности отдельных структурных подразделений банка в процессы цифровизации, что позволяет выявить возможности роста лояльности клиентской базы и оценить перспективы дальнейшего развития потенциала цифровых сервисов с позиции обеспечения эффективности банковской деятельности в современных условиях снижения общего уровня ее маржинальности.

Диссертация насыщена фактологическим материалом, отражающим качественные и количественные характеристики объекта исследования, содержит теоретически значимые и практически применимые результаты.

### **Недостатки и дискуссионные вопросы диссертации**

Учитывая уровень научной новизны, достоверности и обоснованности результатов, диссертационное исследование Метельского Андрея Андреевича заслуживает положительной оценки. Вместе с тем, отдельные вопросы требуют дополнительного уточнения:

1. Автором вполне обоснованно исследуются процессы сращивания банковского бизнеса с прочими видами деятельности, не относящимися к финансовой сфере, на основе внедрения цифровых технологий, финтеха. Возникает вопрос: насколько это соответствует действующему федеральному закону ФЗ 395-1 «О банках и банковской деятельности».

2. В современных обстоятельствах жесткого санкционного давления для российских банков крайне актуальной темой является обеспечение импортозамещения информационных технологий. В связи с чем остается непонятным, в каком временном горизонте отечественные информационные технологии позволят решать задачи, поставленные автором в полном объеме.

3. Не в полной мере раскрыта авторская позиция о работе Банка России по формированию цифровой инфраструктуры для целей адаптации банковской деятельности к условиям цифровой экономики. Видимо такую инфраструктуру необходимо рассматривать как совокупность банковских и небанковских кредитных организаций, и институтов финансовых рынков.

4. Автором составлена таблица (таб. 1.1, стр. 52), в которой представлены затраты и результаты цифровой трансформации российских банков. Следовало представить не только количественную долю клиентов, использующих цифровые каналы обслуживания, но и качественную стоимостную характеристику полученных результатов. Также возникает вопрос, почему в таблице не представлен Тинькофф банк, являющийся пионером и лидером цифровой трансформации.

5. В диссертации утверждается, что «эффективным инструментом работы с банковскими данными является технология распределенных реестров» (с. 159). В чем преимущества технологии блокчейн для целей совершенствования системы банковского обслуживания?

6. Неудачно представлены ссылки постранично, что усложняет восприятие материала.

Данные замечания не снижают значимость и научную ценность разработанной диссертации.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным «Положением о присуждении ученых степеней».**

1. Диссертация Метельского Андрея Андреевича представляет собой законченную научно-квалификационную работу, в которой изложены научно обоснованные авторские разработки, имеющие существенное значение для совершенствования системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий.

2. Автореферат и публикации автора в полной мере отражают основное содержание диссертации и соответствуют предъявляемым требованиям.

3. Диссертационная работа Метельского Андрея Андреевича на тему «Совершенствование системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий» отвечает требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, и соответствует п. 9-14 Положения «О присуждении ученых степеней», а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4 – Финансы.

Отзыв подготовлен доцентом кафедры финансов и кредита, кандидатом экономических наук (08.00.10), доцентом Ревзон Оксаной Анатольевной.

Диссертация и отзыв обсуждены и одобрены на заседании кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (протокол № 7 от «2» марта 2023 года).

Заведующий кафедрой финансов и  
кредита Института экономики и  
финансов ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
доктор экономических наук (08.00.10),  
профессор

Жилкина Анна Николаевна

Сведения о ведущей организации:  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Государственный университет управления»  
Адрес: Рязанский пр-т, д. 99, Москва, 109542  
Тел +7 (495) 377-89-14 Адрес электронной почты inf@guu.ru  
Официальный сайт <http://https://guu.ru/>

Подпись   
УДОСТОВЕРЯЮЩИЙ  
Печ. отдела кадров   
