

В диссертационный совет Д 999.076.02  
при АНО ВО «Международный банковский  
институт имени Анатолия Собчака» и ФГБОУ ВО  
«Петербургский государственный университет  
путей сообщения Императора Александра I»

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора экономических наук, профессора Вороновой Натальи Степановны на диссертацию Тростьянского Сергея Сергеевича «Формирование стратегии развития банков в условиях цифровизации», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Актуальность диссертационного исследования С.С. Тростьянского обусловлена необходимостью соответствия банков как финансовых посредников новым требованиям клиентов к финансовым продуктам и услугам в условиях цифровой экономики. Цифровая трансформация банков дополнительно подстегивается жесткой конкуренцией со стороны технологических компаний, имеющих возможность предоставлять традиционное банковское обслуживание в новом цифровом формате, обеспечивающем ускорение, упрощение и повышение надежности платежей и расчетов.

Цифровая трансформация банков является важной составляющей перехода всех сфер и отраслей национальной экономики на более высокий технологический уровень, обеспечивающий, в свою очередь, повышение конкурентоспособности страны в глобальном масштабе, что тем более важно в сложных условиях пандемических ограничений и необоснованного секционного давления. Потенциал такой трансформации может быть эффективно реализован только в рамках стратегического подхода к развитию как банковского сектора в целом, так и отдельного кредитного учреждения.

Таким образом, цифровая трансформация становится в настоящее время стратегическим направлением развития банковского бизнеса. Исследование

механизмов и инструментов, а также глубины процессов цифровой трансформации банков в стратегическом аспекте, нашедшее отражение в диссертационной работе С.С. Тростьянского, представляет несомненный теоретический и практический интерес. Обобщение тенденций цифровой трансформации в банковском секторе и обоснование методических подходов к формированию стратегии развития банков в цифровой среде дополняет прикладной аспект исследования.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.** Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных автором, подтверждается тем, что они базируются на сравнительном анализе подходов российских и зарубежных авторов к вопросам стратегического развития банков, на широком обобщении мировой и российской практики в сфере реализации стратегий цифровой трансформации банков. В диссертации корректно использованы официальные документы Правительства Российской Федерации и Банка России по регулированию процессов цифровизации экономики и банковской сферы, материалы авторитетных международных и российских аналитических агентств, данные официальных сайтов российских и зарубежных финансовых учреждений. Для исследования информационных массивов, для иллюстрации и подтверждения выводов, для обоснования рекомендаций автором применялись методы группировки, экономико-статистического и сравнительного анализа, системный подход. Сформулированные во введении цели и задачи исследования отражают его логику и позволяют четко структурировать изложение. Вместе с тем, безусловно реализованная в работе исследовательская цель обоснования концептуального подхода к оценке цифровой зрелости банка, включающего развитие ряда положений теории стратегического банковского менеджмента и базирующегося на широком обобщении банковской практики в области цифровизации, не нашла полного отражения в виде формулировки.

**Достоверность и новизна результатов диссертационного исследования.** В диссертационном исследовании уделяется особое внимание экономическому содержанию категорий стратегического развития, цифровой трансформации и цифровой зрелости как в общем смысле, так и применительно к банкам, выявляются особенности трансформации в банковской отрасли, структурируются ключевые характеристики и тенденции банковской цифровой трансформации. Автором обосновывается существенное влияние цифровой трансформации на развитие банковского сектора под влиянием фактора спроса на цифровые услуги и фактора государственной поддержки цифровой трансформации, а также ее определяющая роль в создании конкурентных преимуществ. Особое значение, по мнению автора, играет создание финансовыми посредниками депозитного типа, превратившимися на основе цифровой трансформации в цифровые банки, так называемых экосистем, понимаемых экспертами как совокупность продуктов и услуг из различных областей, предоставляемых коммерческими банками при использовании цифровых технологических решений (стр. 18-34).

На основе сравнительного анализа процессов цифровой трансформации с использованием различных методик оценки степени цифровой зрелости отдельных банков и банковского сектора в ряде стран, включая Россию, автор выявляет и систематизирует страновые особенности в данном аспекте и обосновывает в качестве характерной особенности российского подхода, проявляющегося в процессе перехода банков к цифровым технологиям, слабую связь цифровизации с направлениями стратегического развития банковского бизнеса (стр. 70-71). Данный вывод актуализирует для автора необходимость разработки методики оценки цифровой зрелости российских банков с учетом национальной специфики и с акцентом на ее стратегическую значимость.

Достаточно глубокая проработка вопросов теории, методологии, методики и практики по проблематике исследования позволяет автору предложить рекомендации по основам формирования стратегий развития

российских банков в условиях цифровизации. Они включают в себя систематизацию приоритетных цифровых технологических и продуктовых решений, структурирование условий для успешной цифровой трансформации российских банков. В частности, к приоритетным стратегическим направлениям развития российских банков автор относит работу с цифровыми валютами, создание цифровых экосистем, внедрение технологий больших данных, облачных вычислений, распределенного реестра, искусственного интеллекта и машинного обучения, виртуальной и дополненной реальности, биометрической идентификации. Авторские рекомендации включают также методику оценки цифровой зрелости российского банковского сектора, которая позволяет выделить лидирующие и отстающие банки в области цифровой трансформации (стр. 88-109).

Результаты диссертационного исследования обсуждались на российских и международных научно-практических конференциях. По теме исследования опубликовано 13 статей, 9 из которых представлены в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и образования РФ, 2 работы индексированы в наукометрических базах Scopus и WoS.

**К наиболее значимым результатам, имеющим элементы научной новизны и самостоятельно полученным автором, следует отнести следующие:**

- Развитие отдельных положений общей теории менеджмента и теории банковского менеджмента в части экономического содержания категорий стратегического развития, цифровой трансформации и цифровой зрелости применительно к банкам;
- Систематизацию факторов, влияющих на процессы цифровой трансформации российского банковского сектора, классификацию моделей цифровой трансформации банков, структурирование на этой основе целей и задач банковской цифровизации;
- Выявление и систематизацию на основе обобщения мировой практики цифровизации в банковском секторе основных тенденций цифровой

трансформации банков и обоснование ее стратегического значения для развития банковского бизнеса;

- Обоснование методики оценки цифровой зрелости банка с учетом особенностей развития российского банковского сектора, включающей методические основы развития кадрового потенциала банка для эффективной работы в цифровой среде.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования характеризуется вкладом в развитие теоретических аспектов цифровой трансформации банковского сектора в рамках стратегического подхода, а также наличием методических разработок в области оценки цифровой зрелости банков и развития кадрового потенциала банка в условиях цифровой трансформации.

**Замечания по диссертационной работе.** В целом диссертационное исследование заслуживает положительной оценки. Однако имеющиеся в нем дискуссионные положения не исключают замечаний:

1. В настоящее время практически все банковские операции так или иначе осуществляются с использованием информационных (цифровых) технологий. Поэтому, когда автор отмечает, что более трети банковских операций осуществляется с помощью цифровых решений, следует уточнить, что он понимает под цифровыми решениями (стр. 31).

2. Авторское утверждение по поводу конкурентных преимуществ, которые появляются у малых и средних банков (это более 40% российских кредитных учреждений) при использовании цифровых технологий, требует пояснения с учетом того, что он сам отмечает в работе резкое увеличение потребности в дополнительных инвестициях, необходимых для цифровой трансформации банка (стр. 24-29).

3. Сравнивая уровни развития цифрового банкинга в мире и в России, вряд ли корректно однозначно принимать некий мировой уровень в качестве эталона, оценивая его в баллах. Представляется, что качественные показатели сравнения в данном случае более приемлемы (стр. 71). В целом по разделам

2.1 и 2.2 следует отметить необходимость дополнительного обоснования выбора того или иного объекта исследования (банка). Также представляется необязательной рубрикация в тексте разделов 2.1, 2.2 и 2.3, не отраженная в оглавлении.

4. На наш взгляд, придавая оправданно большое значение кадровому обеспечению процессов цифровой трансформации российского банковского сектора, автор мог бы подтвердить развитие партнерства банков с вузами в этом направлении на примере функционирования цифровых образовательных платформ соответствующего профиля.

5. В работе имеется восемь приложений, при компактной подаче занимающих в общей сложности около 60 страниц. Значительная часть приложений (в частности, приложения 5-8, размещенные более чем на 40 страницах) несет существенную смысловую нагрузку, детализируя методические разработки автора. Следует обосновать размещение высокоинформативного авторского материала в раздел приложений.

Приведенные замечания не влияют на общую высокую положительную оценку диссертационного исследования.

**Заключение о соответствии диссертации критериям «Положения о порядке присуждения ученых степеней».** Диссертационное исследование С.С. Тростьянского «Формирование стратегии развития банков в условиях цифровизации» является завершенной научно-квалификационной работой. Обоснованные в исследовании выводы и рекомендации обладают научной новизной, имеют теоретическую и практическую значимость. Тема исследования соответствует паспорту научной специальности ВАК РФ 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит: в части 2. «Денежное обращение, кредит и банковская деятельность» раздела 10. «Банки и иные кредитные организации» - п. 10.10 «Финансовые инновации в банковском секторе», п. 10.22 «Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения».

Диссертационная работа С. С. Тростьянского на тему «Формирование стратегии развития банков в условиях цифровизации» полностью соответствует требованиям Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, а ее автор, Сергей Сергеевич Тростьянский, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит.

**Официальный оппонент:**

Профессор кафедры теории кредита  
и финансового менеджмента  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный университет»,  
доктор экономических наук,  
профессор

Воронова Наталья Степановна

Воронова Наталья Степановна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории кредита и финансового менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (199034, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., 7-9, тел. +7 (812) 328-20-00, e-mail: n.voronova@sprbu.ru), докторская диссертация защищена по специальности 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит.

*Личную подпись Вороновой Н.С.  
заверено*

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВ ГУОР**

**Л. П. ХОМУТСКАЯ**

