

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Зубцова Дарья Николаевна

# ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ БАНКОВ

5.2.5. Мировая экономика

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Балюк Игорь Алексеевич,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2024

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 19 декабря 2024 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.103 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корпус 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

#### Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Толмачев П.И., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Соколова Е.С., д.э.н., профессор;  
ученый секретарь – Глебова А.Г., д.э.н., доцент;

#### члены диссертационного совета:

Абрамов В.Л., д.э.н., профессор;  
Авдокушин Е.Ф., д.э.н., профессор;  
Балюк И.А., д.э.н., доцент;  
Бунич Г.А., д.э.н., профессор;  
Кашбразиев Р.В., д.э.н., доцент;  
Кузнецов А.В., д.э.н., с.н.с.;  
Леонтьева Л.С., д.э.н., профессор;  
Логинов Е.Л., д.э.н.;  
Навой А.В., д.э.н., доцент;  
Перская В.В., д.э.н., профессор;  
Пищик В.Я., д.э.н., профессор;  
Саввина О.В., д.э.н., доцент;  
Сапир Е.В., д.э.н., профессор;  
Сильвестров С.Н., д.э.н., с.н.с.;  
Стародубцева Е.Б., д.э.н., профессор;  
Шкута А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 18 октября 2024 г.

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Развитие инновационных технологий и цифровая трансформация бизнес-операций создают условия для появления на рынке новых типов компаний, продуктов и услуг, а также упрощают процесс удовлетворения разнообразных существующих потребностей юридических и физических лиц. Вместе с тем использование инновационных технологий приводит к пересмотру парадигмы функционирования традиционных компаний. В результате происходит трансформация структуры и характера управления бизнес-процессами и переформатирование сложившихся ранее моделей экономического развития.

Как показывает международная практика, банковский сектор как основа и главная движущая сила национальной финансовой системы занимает одно из ведущих мест с точки зрения внедрения и использования инновационных технологий. В настоящее время основная доля операций как в розничном, так и в корпоративном банковском секторе осуществляется через цифровые каналы коммуникации. Под влиянием передовых технологий банки не просто модернизируют свои продуктовые линейки и создают новые сервисы для удовлетворения потребностей клиентов, но и коренным образом трансформируют свои стратегии развития и традиционные бизнес-модели. В настоящее время банки выступают не только в роли финансовых посредников, целью которых является перераспределение свободных денежных ресурсов, но и являются активными участниками повседневной жизни своих клиентов. Это определяет высокую степень актуальности темы научного исследования.

В России банковский сектор достаточно активно внедряет и использует инновационные технологии в целях повышения рыночной конкурентоспособности и расширения существующей клиентской базы. В условиях ужесточения внешних санкций в российском банковском секторе наблюдается усиление концентрации и поляризации. Ведущие банковские организации направляют большой объем ресурсов на развитие цифровых платформ, реорганизуют операционные стратегии и создают многопрофильные сервисные экосистемы, предоставляя клиентам широкий спектр как финансовых, так и нефинансовых сервисов, продуктов и услуг. Менее крупные банки также инвестируют в технологическую модернизацию, однако их ассортимент финансовых и нефинансовых предложений для потребителей характеризуется меньшим разнообразием по сравнению с крупными игроками рынка.

На наш взгляд, в целях более эффективного применения инновационных технологий российскими банками целесообразно проанализировать соответствующий международный опыт и определить наиболее перспективные технологии и инструменты, способы их внедрения и формы дальнейшего использования в банковском секторе России. В связи с этим тема научного исследования приобретает дополнительную актуальность.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблемой трансформации традиционных банковских бизнес-моделей ученые занимаются уже на протяжении нескольких десятилетий. Среди иностранных ученых, внесших значительный вклад в изучение вопросов цифровизации банковской деятельности, можно выделить Дж. Кантвелла, Г. Кларка, Р. Гулати, Х. Хараса, М. Якобидеса, И. Ли, М. Пьерлуиги и др.

В российской научной среде анализом инновационных банковских технологий занимаются такие ученые, как А. Алетдинова, А. Антюфьев, О. Галюта, О. Ермоленко, В. Карпинская, И. Ларионова, М. Рыбачук, Ю. Яковец и др.

Вопросы, связанные с технологическими цифровыми платформами и цифровыми экосистемами были рассмотрены А. Бабкиным, И. Гелисхановым, Г. Клейнером, М. Мамедовым, Г. Пановой, Н. Вишартом, Т. Юдиной и др.

Вопросы цифровизации деятельности российских коммерческих банков нашли отражение в публикациях И. Ларионовой, Л. Петрова, Д. Сорвиной и др.

Темы, относящиеся к классическим и прогрессивным подходам в регулировании финансовой сферы, охватывающей банковские структуры и цифровые корпорации, исследовались как российскими, так и зарубежными учеными, в их числе В. Достов, И. Ларионова, П. Пименов, П. Шуст, Д. Филиппов и др.

Основные положения диссертации опираются на теоретические разработки научной школы Финансового университета. В процессе работы над диссертацией использованы результаты научных исследований В.Л. Абрамова, И.А. Балюка, Г.А. Бунич, А.В. Кузнецова, А.В. Навоя, В.В. Перской, В.Я. Пищика, С.Н. Сильвестрова, Е.С. Соколовой, Е.Б. Стародубцевой, П.И. Толмачева и др.

**Цель исследования.** Целью исследования является решение научной задачи, связанной с определением влияния инновационных технологий на деятельность зарубежных и российских банков.

Для реализации цели диссертации поставлены **задачи**, определившие логику исследования и структуру работы:

- проанализировать инновационные технологии, применяемые в деятельности зарубежных и российских банков;

- определить основные тенденции внедрения инновационных технологий в деятельность зарубежных и российских банков;

- выявить ключевые проблемы и риски внедрения и использования инновационных технологий в деятельность зарубежных и российских банков;

- определить критерии оценки уровня внедрения инновационных технологий в деятельность зарубежных и российских банков;

- разработать предложения по повышению эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков.

**Объектом исследования** являются различные виды инновационных технологий, применяемых в деятельности зарубежных и российских банков.

**Предметом исследования** является совокупность отношений, возникающих в процессе внедрения и использования различных видов инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков.

**Методология и методы исследования.** В процессе исследования, в зависимости от характера и вида научно-практических задач, применялись как классические методы научного исследования, так и специальные методы научного анализа. Теоретическая часть исследования опиралась на ключевые положения из классической экономической теории, включала работы как отечественных, так и зарубежных авторов, которые были посвящены изучению проблем внедрения и использования инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков.

В ходе исследования использовались публикации и аналитические материалы, подготовленные такими организациями, как The BCG Henderson Institute, McKinsey&Company и Deloitte, Центральным банком России, Ассоциацией банков России, Ассоциацией ФинТех России, Советом по финансовой стабильности и др.

**Научная новизна** проведенного исследования заключается в систематизации форм и видов инновационных технологий, применяемых в деятельности зарубежных и российских банков, выделении их особенностей и основных характеристик, в том числе в России.

**Положения, выносимые на защиту.** В работе получены основные результаты, определяющие научную новизну исследования:

1) Систематизированы виды инновационных технологий, применяемые в деятельности зарубежных и российских банков. До сих пор в научной среде отсутствует единая трактовка понятий «инновация» и «инновационные технологии». На основе анализа существующих интерпретаций было сформулировано авторское определение понятия «инновационные технологии», которое означает совокупность методов и средств, обеспечивающих процесс материализации новых идей в различных сферах общественного производства. Многообразие спектра банковских услуг определяет существование большого количества банковских инноваций, то есть инновационных технологий, применяемых банками для повышения эффективности своей деятельности. Учитывая разные подходы ученых к определению банковских инноваций, в диссертации дается авторское понимание банковских инноваций как новых или значительно измененных традиционных банковских продуктов и услуг, которые были представлены клиентам и приняты ими. Они основаны на новейших информационно-коммуникационных технологиях, используемых для ведения бизнеса, что способствует получению экономической выгоды или социального эффекта для банка. Банковские инновации можно классифицировать на основе различных признаков: по типу, по степени радикальности, по направленности, по уровню цифровизации и др. (С. 12-46).

2) Определены основные тенденции применения инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков. Как правило, в научных трудах рассматривается либо узкий, либо широкий спектр инновационных технологий, используемых банками в своей деятельности. В диссертации были выделены три основные направления применения инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков. Первое направление предполагает разработку целевой бизнес-модели, основанной на концепции невидимого банкинга, который включает использование технологий искусственного интеллекта, специализированных программ для управления личными финансами, интернета вещей, голосового банкинга и других современных решений. Второе направление связано с расширением возможностей цифрового банкинга, который представляет собой новую технологическую и функциональную платформу. Эта платформа служит базой для создания финансовых маркетплейсов, охватывающих потребности как частных клиентов, так и корпоративного сектора. Третье направление применения инновационных технологий в деятельности

зарубежных и российских банков предполагает повышение степени персонализации и адресности обслуживания клиентов (С. 58-73).

3) Выявлены и систематизированы ключевые риски внедрения и использования инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков, предложены концептуальные подходы к минимизации основных видов рисков. В научной литературе традиционно содержится перечисление и краткое описание существующих проблем и рисков в различных авторских интерпретациях, как правило, без указания конкретных способов их решения. На современном этапе внедрения инновационных технологий в международную банковскую деятельность существует ряд проблем и ключевых рисков, среди которых киберриск, регуляторный риск, финансовый риск, риск утраты капитала, технологический риск, кадровый риск и др. В целях эффективного управления указанными видами рисков необходим комплексный подход со стороны руководства банка, учитывающий стратегические цели и основные направления развития банка, а также постоянно меняющийся ландшафт рисков, то есть различные виды рисков, связанные с банковской деятельностью, с сопутствующими им основными характеристиками (С. 73-84).

4) В целях оценки уровня внедрения инновационных технологий в деятельность различных банков были определены десять базовых критериев, оказывающих наиболее существенное влияние на технологическую трансформацию условий функционирования коммерческих банков. На этой основе была разработана оригинальная авторская 10-балльная индексная шкала. Ранее в научной литературе подобная методика оценки уровня внедрения инновационных технологий в международную банковскую деятельность не была представлена. На практике разработанная методика также ранее не применялась. На основе апробации данной методики на семи банках из пяти стран мира (США, Китай, Тайвань, Испания и Россия) был составлен рэнкинг этих банков с учетом результатов оценки уровня внедрения инновационных технологий в их деятельность. Самый высокий уровень внедрения инновационных технологий (10 баллов) был отмечен у двух банков: WeBank, являющегося первым цифровым банком Китая, а также у Сбербанка (С. 84-100).

5) Определены специфические особенности и перспективы внедрения и использования инновационных финансовых технологий в банковском секторе России, предложены меры по повышению эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков. Было выявлено, что российские

коммерческие банки стремятся полнее удовлетворять растущие потребности своих клиентов и, в связи с этим, постепенно объединяют на единой платформе разнообразные услуги, что в итоге приводит к возникновению цифровых экосистем. В структуре экосистемы банк играет центральную роль, предоставляя своим клиентам цифровые продукты и технологии. В России ключевыми участниками, активно развивающими цифровые банковские экосистемы, выступают ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» (бывший АО «Тинькофф Банк») и Банк ВТБ (ПАО). Их объединяет общее стремление к увеличению числа клиентов и повышению их лояльности через развитие собственных экосистем. Их объединяет общее стремление к увеличению числа клиентов и повышению их лояльности через развитие собственных экосистем. Банки, не создающие собственные экосистемы, будут фокусироваться на определенных сегментах финансового рынка, расширяя набор предлагаемых продуктов и услуг, включая разнообразные нишевые нефинансовые продукты и услуги (С. 118-145; 150-168).

В целях повышения эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков разработана оригинальная авторская многофакторная схема. Она предполагает комплексную реализацию в ближайшие десять лет конкретных мер по восьми основным направлениям под строгим контролем и при активной поддержке национального регулятора в лице Банка России. В результате могут быть созданы необходимые условия для привлечения инвестиций в развитие инновационных технологий и повышения уровня конкурентоспособности российских коммерческих банков.

**Теоретическая значимость работы** заключается в развитии теоретико-методических подходов к определению влияния инновационных технологий на деятельность зарубежных и российских банков.

**Практическая значимость работы.** Разработанная в рамках проведенного исследования 10-балльная индексная шкала может быть использована для оценки уровня внедрения инновационных технологий в международную банковскую деятельность. Кроме того, содержащиеся в диссертации предложения и рекомендации могут быть использованы Банком России в целях повышения эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков.

**Область исследования** диссертации соответствует п. 18. «Роль технологических факторов в развитии мирохозяйственных процессов» Паспорта научной специальности 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки).



**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.**

Достоверность положений основывается на анализе трудов по инновациям и инновационной деятельности банков отечественных и зарубежных ученых. Также использованы материалы, аналитические обзоры, статистические данные международных организаций, банков, российских и зарубежных компаний. Важным элементом доказательной базы выступают официальные данные, предоставленные центральными банками различных стран.

Основные результаты диссертационной работы представлены на следующих научных конференциях: на VI Ежегодной Международной научно-практической конференции «Красавинские чтения» (Москва, Финансовый университет, 10 декабря 2021 г.); на VII Ежегодной Международной научно-практической конференции «Красавинские чтения» (Москва, Финансовый университет, 8 декабря 2022 г.); на Международной научно-практической конференции «Международные научные студенческие чтения – 2023» (г. Петрозаводск, МЦНП «Новая наука», 18 апреля 2023 г.); на Международной научно-практической конференции «Наука и технологии: тенденции современного развития» (г. Петрозаводск, МЦНП «Новая наука», 13 ноября 2023 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности команды «Единая модель» дивизиона «Малый и микро бизнес» ПАО Сбербанк. Практический интерес вызвали авторские рекомендации, направленные на повышение эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность банков.

Материалы диссертации используются Кафедрой мировой экономики и мировых финансов Факультета международных экономических отношений Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Мировые финансы».

Апробации и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения диссертации нашли отражение в 6 научных публикациях общим объемом 3,4 п.л. (весь объем авторский), в том числе 5 статей авторским объемом 3,0 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** определяются целями, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, списка литературы из 188 наименований. Текст диссертации представлен на 197 страницах, содержит 10 таблиц и 32 рисунка.

## II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования обоснованы следующие научные результаты.

### 1) Систематизированы виды инновационных технологий, применяемые в деятельности зарубежных и российских банков.

Инновационные технологии, применяемые банками для повышения эффективности своей деятельности, получили название «банковских инноваций». В современных научных трудах присутствует узкое и широкое определение термина «банковские инновации». В первом случае инновации в банковской сфере применяются с целью развития существующих продуктов и услуг. Во втором случае под изменением финансового положения банка понимается нововведение, существенно меняющее все операции и оказывающее положительный эффект на деятельность банка. С учетом значительных различий во взглядах ученых на определение понятия «банковские инновации», можно сделать вывод, что новые разработки в банковской сфере охватывают как современные услуги, так и инновационные продукты. Технологическое развитие и внедрение передовых алгоритмических и системных решений способствуют повышению привлекательности кредитных организаций как для новых клиентов, так и для тех, кто уже пользовался их услугами ранее.

Анализ существующих определений понятия «банковские инновации» позволяет сформулировать следующее определение: банковские инновации представляют собой новые или существенно модернизированные банковские продукты и услуги, которые были представлены клиентам и приняты ими. Они основаны на новейших информационно-коммуникационных технологиях, используемых в бизнес-процессах, что способствует получению экономической выгоды или социального эффекта для кредитной организации.

Таким образом, банковские инновации в широком смысле – это новые и современные способы предоставления банковских услуг, которые включают в себя использование современных технологий и методов работы. Они позволяют банкам улучшить качество обслуживания клиентов, повысить эффективность бизнес-процессов и улучшить финансовые показатели. Банковские инновации могут быть как небольшими изменениями в существующих продуктах и услугах, так и полностью новыми продуктами, которые ранее не предлагались на рынке.

В практике зарубежных и российских банков существуют различные формы инновационной деятельности. Одной из таких форм является разработка качественно новых продуктов и услуг в различных сегментах рынка, таких как недвижимость, финансовый лизинг, страхование, трастовые операции, а также создание новых финансовых инструментов на рынке коммерческих бумаг, производных финансовых инструментов и других аналогичных активов.

В банковской сфере существуют три типа инновационных процессов:

- базисный (модернизация текущих продуктов и технологий);
- организационный (разработка новых уникальных продуктов для увеличения прибыли);
- расширенный (создание комплексных инноваций через сотрудничество с банками-партнерами).

Опираясь на исследования различных экспертов в области инноваций, в работе обобщены и систематизированы существующие инновации и выявили основные закономерности, влияющие на их появление. Поскольку представленные далее классификации являются различными вариантами интерпретаций существующих инноваций, рассматриваемых с разных сторон, в результате этого имеет место определенное пересечение классификационных подмножеств.

На наш взгляд, многообразие спектра банковских услуг и предопределяет появление большого количества банковских инноваций. С учетом существующих классификационных признаков банковские инновации в систематизированном виде представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды банковский инноваций

Критерий классификации	Виды
1	2
По типу инноваций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процессные инновации (улучшение внутренних процессов банка);</li> <li>- продуктовые инновации (создание новых продуктов или улучшение существующих);</li> <li>- маркетинговые инновации (разработка новых методов продвижения банковских услуг);</li> <li>- организационные инновации (изменение структуры и организации работы банка)</li> </ul>
По степени радикальности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инкрементальные инновации (постепенное улучшение существующих продуктов и процессов);</li> <li>- радикальные инновации (создание полностью новых продуктов и процессов)</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

1	2
По направленности инноваций	- внутренние инновации (разработкановых продуктов и процессов внутри банка); - внешние инновации (партнерство с другими компаниями для создания новых продуктов и услуг)
По уровню цифровизации	- цифровые инновации (применение новых и инновационных технологий для первичного создания продуктов, услуг или процессов); - технологические инновации (применение новых и инновационных технологий для модернизации и улучшения существующих продуктов, услуг или процессов)

Источник: составлено автором.

Представленная классификация видов банковских инноваций основывается на применяемых технологиях, которые созданы и внедряются в целях развития банковского сектора, привлечения большего количества клиентов и предоставления наиболее полных и оптимизированных услуг.

## **2) Определены основные тенденции применения инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков.**

Развитие банковского сектора неразрывно связано с развитием новых технологий и банковских продуктов. Все участники финансового сектора сталкиваются с необходимостью внедрять новые технологии и расширять свою инновационную деятельность для поддержания конкурентоспособности. Сегодня потребители более осведомлены, подвижны и требовательны, поскольку имеют возможность пользоваться различными ресурсами для получения информации. Банки сталкиваются с повышенными требованиями со стороны клиентов, что заставляет их стремиться к улучшению качества обслуживания и внедрению новых финансовых продуктов и услуг.

Банковская сфера была одной из первых, ставшей предметом внедрения инструментов цифровизации. Это обусловлено следующими предпосылками:

- для продолжения успешной деятельности и сохранения конкурентных преимуществ необходимым фактором становится эффективное использование инновационных технологий;
- расширение цифровых банковских технологий способствует улучшению отношений между банком и клиентами с целью определения их потребностей и создания персонализированных предложений;
- указанные технологии предоставляют возможность выбрать подходящие

клиентам предложения независимо от местонахождения финансового учреждения;

- цифровая трансформация позволяет улучшить операционную эффективность и контроль над финансовыми операциями;
- цифровые решения, применяемые банками в своей деятельности, формируют позитивный деловой имидж, представляя банки в качестве современных, надежных организаций.

Такие инновации как искусственный интеллект, аналитика, программное обеспечение для управления личными финансами, интернет вещей, голосовой банкинг, банковское обслуживание как услуга и др. являются отражением одной из тенденций применения инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков, имеющей своей целью формирование так называемого невидимого банкинга.

Невидимый банкинг – это такой вид организации банковской деятельности, который позволяет клиенту-пользователю упрощать свои ежедневные банковские операции. Банк интегрирован с «умными» IoT – устройствами и небанковскими приложениями, в которых можно проводить оплату при помощи определенных действий (например, кивком головы, улыбкой или же при помощи голосовых команд).

Интернет вещей (далее – IoT) представляет собой сетевую инфраструктуру взаимосвязанных устройств, способных собирать и передавать данные через интернет-соединение. Эта сеть может включать разнообразные предметы повседневного использования, такие как смартфоны, бытовая техника, носимые гаджеты и автомобили. Функционируя в единой системе, эти устройства обмениваются информацией, что обеспечивает возможность удаленного мониторинга и управления ими. Все они оснащены датчиками, которые собирают информацию о своем состоянии и окружающей среде, а затем передают ее в «облако» для анализа и обработки. IoT позволяет создавать новые сервисы и решать сложные задачи в различных сферах, таких как здравоохранение, энергетика, транспорт, производство и т. д.

Одной из современных тенденций применения инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков является повышение уровня персонализации клиентского обслуживания. Рост числа пользователей мобильного банкинга на 100% и увеличение трафика на мобильных платформах на 85% свидетельствуют о возрастающей популярности мобильных финансовых сервисов и возросшем интересе к безналичным операциям через мобильные устройства. При этом персонализация в обслуживании становится одним из ключевых конкурентных

преимуществ современных банков, стремящихся удовлетворить уникальные потребности своих клиентов. Эргономичный и продуманный интерфейс приобретает все большую значимость для пользователей, интегрирующих цифровые платформы в различные сферы своей жизнедеятельности – от покупок и развлечений до предпринимательства и финансового планирования. В условиях интенсификации рыночной конкуренции компании сталкиваются с необходимостью разработки таких пользовательских интерфейсов, которые не только способствуют эффективному решению задач клиентов, но и максимизируют реализацию их потенциала при взаимодействии с цифровыми сервисами, особенно сейчас на фоне усиливающейся рыночной конкуренции.

На современном этапе ключевыми тенденциями в применении инновационных технологий в банковском секторе, как в зарубежных, так и в российских банках, являются формирование целевых бизнес-моделей на основе концепции интеграции невидимого банкинга, расширение ассортимента цифровых продуктов и услуг, а также повышение уровня персонализации и адресности в обслуживании клиентов. Это обусловлено стремлением банков к сокращению своих операционных издержек, а также сохранению конкурентоспособности и обеспечению удобства получения доступа к продуктам и услугам для клиентов.

**3) Выявлены и систематизированы ключевые риски внедрения и использования инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков, предложены концептуальные подходы к минимизации основных видов рисков.**

В современных условиях финансовый рынок представляет собой динамичную, многогранную систему, подверженную существенной трансформации в контексте цифровой эволюции. Инновационные технологии интегрируются в банковскую среду, выступая ключевым фактором усиления конкурентных позиций на глобальной финансовой арене. Однако, следует отметить, что технологический прогресс несет с собой не только новые возможности, но и появление новых рисков и угроз для финансовой системы в целом.

На современном этапе внедрения инновационных процессов и продуктов в деятельность зарубежных и российских банков существует ряд проблем, представленных далее:

1. культурный консерватизм;
2. внутренние коммуникационные барьеры;

3. барьеры недоверия и скептицизма;
4. предвзятость подтверждения.

Нами выявлены ключевые виды рисков внедрения инновационных технологий в международную банковскую деятельность.

1. Кибербезопасность. С ростом технологического прогресса и внедрением инновационных решений в банковский сектор вопросы кибербезопасности становятся все более значимыми. Новые технологии, такие как «облачные» вычисления, мобильные приложения и интернет-банкинг, расширяют возможности клиентов, но одновременно с этим увеличивают риски кибератак. Злоумышленники могут использовать разнообразные методы для получения доступа к конфиденциальной информации, включая пароли, номера социального страхования и финансовые данные, что ведет к мошенничеству и краже средств.

2. Регуляторные риски. Внедрение инноваций в банковской сфере неизбежно сопряжено с регуляторными рисками. Контролирующие органы могут требовать дополнительных проверок и тестирований перед запуском новых технологий, что впоследствии задерживает внедрение продуктов и услуг. Также установленные стандарты по кибербезопасности и защите персональных данных могут потребовать значительных расходов на соответствие всем нормативам. Несоблюдение этих требований чревато штрафами и репутационными потерями. Поэтому банкам необходимо тщательно оценивать регуляторные риски и активно взаимодействовать с регулирующими органами для их минимизации.

3. Финансовые риски. Внедрение инновационных продуктов и услуг сопряжено с высокими затратами на исследования, разработку, обучение персонала и модернизацию инфраструктуры. В случае неудачного запуска нового продукта банк рискует потерять значительные денежные активы. Кроме того, развитие технологий может изменять конкурентную среду, усиливая давление на рынке. Поэтому банки должны тщательно оценивать финансовые риски, анализировать потенциальную выгоду и возможные потери перед внедрением инноваций.

4. Риски утраты контроля. Автоматизация и использование искусственного интеллекта могут повлечь за собой ошибки и непредвиденные последствия без должного контроля со стороны человека. Важно учитывать юридические и этические аспекты внедрения новых технологий, чтобы не нарушать законы, авторские права и права

потребителей. Банкам необходимо тестировать и оценивать риски перед внедрением инноваций, а также обеспечивать мониторинг и контроль в процессе их эксплуатации.

Риски, связанные с отказом технологии. Отказ технологии в банковском секторе может вызвать значительные проблемы, включая сбои в работе систем, потерю данных и недоступность услуг для клиентов, что приводит к финансовым потерям и ухудшению репутации банка. Также технологические сбои могут вызвать нарушение сроков исполнения операций, что влечет за собой штрафы и потерю клиентов.

На наш взгляд, в ближайшие несколько лет основными угрозами для банковского сектора будут следующие.

1. Программы-вымогатели (ransomware). Это вредоносные программы, блокирующие доступ к файлам на компьютере или сервере и требующие выкуп за их разблокировку. Киберпреступники, нацеленные на банковские учреждения, могут использовать такие программы для шантажа и получения выкупа за доступ к конфиденциальной информации, включая финансовые данные клиентов, а также пароли и логины.

2. Риски, связанные с удаленной работой сотрудников банковского сектора. В условиях пандемии COVID-19 многие банки перешли на удаленный формат работы, что привело к появлению новых рисков кибербезопасности. Удаленный доступ к корпоративным системам и базам данных зачастую недостаточно защищен, особенно если сотрудники используют личные устройства, поскольку это увеличивает вероятность утечки конфиденциальной информации. Также удаленная работа создает дополнительные риски, такие как фишинговые атаки, слабые пароли и использование незащищенных Wi-Fi сетей.

3. Рост «облачных» кибератак. В целях увеличения объема собираемых данных о клиентах банки активно используют «облачные» хранилища, позволяющие хранить большие массивы информации, включая неструктурные данные. Однако с ростом использования облачных технологий увеличивается и количество кибератак на такие хранилища. При успешной атаке злоумышленники получают доступ к персональным данным клиентов, транзакционной информации, состоянию банковских счетов и другим сведениям, которые затем могут использоваться для мошенничества, особенно с применением методов социальной инженерии.

4. Социальная инженерия. Этот метод подразумевает получение доступа к информации через манипуляцию человеческой психологией. Киберриски банков,



которые связаны с социальной инженерией, заключаются в том, что злоумышленники используют методы манипуляции, чтобы получить доступ к конфиденциальным данным пользователя.

На основе анализа ключевых проблем и рисков внедрения и использования инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков можно сделать вывод о том, что основными проблемами в настоящее время являются культурный консерватизм, внутренние коммуникационные барьеры, проблемы стимулирования внедрения инноваций и заинтересованность сотрудников банков в их последующем внедрении и использовании. Внедрение и использование инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков приводит к возникновению новых видов рисков. Наиболее актуальными рисками для банков в настоящее время являются безопасность персональных данных в «облачных» хранилищах, а также кибератаки на массивы данных и информации о платежах, транзакциях, кредитах и депозитах клиентов.

**4) В целях оценки уровня внедрения инновационных технологий в деятельность различных банков определены десять базовых критериев, оказывающих наиболее существенное влияние на технологическую трансформацию условий функционирования коммерческих банков. На этой основе разработана оригинальная авторская 10-балльная индексная шкала.**

Ранее в научной литературе подобная методика оценки уровня внедрения инновационных технологий в международную банковскую деятельность не была представлена. На практике разработанная методика также ранее не применялась. На основе апробации данной методики на семи банках из пяти стран мира (США, Китай, Тайвань, Испания и Россия) составлен рэнкинг этих банков с учетом результатов оценки уровня внедрения инновационных технологий в их деятельность. Самый высокий уровень внедрения инновационных технологий (10 баллов) отмечен у двух банков: WeBank, являющегося первым цифровым банком Китая, а также Сбербанка (С. 84-100).

Для оценки уровня внедрения инновационных технологий в международную банковскую деятельность определены 10 базовых критериев, оказывающих, с нашей точки зрения, наиболее существенное влияние на технологическую трансформацию условий функционирования коммерческих банков.

1. Интеграция ИИ в деятельность коммерческого банка.
2. Использование облачных систем хранения.

3. Система онлайн банкинга.
4. Использование технологии блокчейн.
5. Акселераторы, бизнес-инкубаторы, хакатоны.
6. Партнерства с финтех-стартапами.
7. Деятельность банка как элемента экосистемы.
8. Участие в тестировании цифровых валют.
9. Чат-боты.
10. Разработка собственных систем программного обеспечения.

Каждый из перечисленных критериев оценивается в 1 балл. Таким образом, максимально возможная оценка для каждого банка составляет 10 баллов. Экспертная оценка проводилась на основе традиционных объективных банковских индикаторов и имеющейся в открытом доступе информации по каждому из выбранных банков. Если банк соответствует определенному критерию, то под строкой критерия ставится «V» и банк получает 1 балл, если банк не соответствует критерию, то получает 0 баллов и «X» в строке. Если банк соответствует определенному критерию частично, то нами он оценивается 0,5 балла с маркером «V/X».

Для оценки уровня внедрения инновационных технологий в банковскую деятельность с использованием 10-балльной индексной шкалы выбраны банки из пяти стран мира. Данные банки относятся в своих странах к категории наиболее клиентоориентированных. Результаты авторской экспертной оценки уровня внедрения инновационных технологий в деятельность коммерческих банков отражены в таблице 2. На основе результатов, полученных в процессе проведенной экспертной оценки, можно сделать вывод о том, что все рассмотренные банки отличаются высоким уровнем внедрения инновационных технологий. Самая низкая оценка равна 8 баллам, что, с нашей точки зрения, является хорошим показателем уровня инновационности в банковской деятельности.

Разработанная индексная шкала может применяться:

- для оценки уровня инновационности коммерческих банков и аналитики их инновационной деятельности центральными банками стран;
- для составления рейтингов по уровню внедрения инноваций в банковской деятельности специализирующимися международными и национальными рейтинговыми агентствами (Moody's Investors Service, Fitch Ratings, Standard & Poor's, АКРА, «Эксперт РА» и др.);

- для проведения внутренней аналитики коммерческими банками;
- для аналитики конкурентоспособности коммерческих банков.

Таблица 2 – Уровень внедрения инновационных технологий в банках различных стран

Банк	Использование ИИ в деятельности	Использование облачных систем хранения	Применение системы онлайн банкинга	Использование технологии блокчейн	Взаимодействие с акселераторами, бизнес-инкубаторами, хакатонами	Партнерства с финтех- стартапами	Действие как элемент экосистемы	Участие в тестировании цифровых валют	Применение чат-ботов	Разработка собственного программного обеспечения	Индекс
JP Morgan Chase	V	V	V	V	V	V	V/X	V	V	V	9,5
Bank of America	V	V	V	V	V	V	X	V	V	V	8
CTBC Bank	V	V	V	V	V	V	X	V	V	V	8
WeBank	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	10
BBVA	V	V	V	V	V	V	X	V	V	V	8
Сбербанк	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	10
ТБанк	V	V	V	X	V	V	V	V	V	V	9

Источник: составлено автором.

Следует отметить, что лишь китайский и оба российских банка имеют собственные развитые экосистемы, которые действуют в различных сферах, предоставляя продукты и услуги разного вида. Американские банки, а также европейский и тайваньский банки на данном этапе развивают исключительно банковскую сферу деятельности.

Все рассмотренные банки активно применяют в своей деятельности алгоритмы ИИ, используют облачные системы хранения, предоставляют услуги онлайн банкинга, прибегают к деятельности акселераторов, бизнес-инкубаторов и хакатонов, сотрудничают с финтех-стартапами и разрабатывают собственное программное обеспечение.

**5) Определены специфические особенности и перспективы внедрения и использования инновационных финансовых технологий в банковском секторе России, предложены меры по повышению эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков.**

Выявлено, что российские коммерческие банки стремятся полнее удовлетворять растущие потребности своих клиентов и, в связи с этим, постепенно объединяют на единой платформе разнообразные услуги, что в итоге приводит к возникновению цифровых экосистем. В структуре экосистемы банк играет центральную роль, предоставляя своим клиентам цифровые продукты и технологии. В России наиболее активными участниками развития цифровых банковских экосистем являются ПАО Сбербанк, АО «ТБанк» (бывший АО «Тинькофф») и Банк ВТБ (ПАО). Их объединяет общее стремление к увеличению числа клиентов и повышению их лояльности через развитие собственных экосистем. Банки, не создающие собственные экосистемы, будут фокусироваться на определенных сегментах финансового рынка, расширяя набор предлагаемых продуктов и услуг, включая разнообразные нишевые нефинансовые продукты и услуги.

В целях повышения эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков разработана оригинальная авторская многофакторная схема (С. 150-168). Она предполагает комплексную реализацию в ближайшие десять лет конкретных мер по восьми основным направлениям под строгим контролем и при активной поддержке национального регулятора в лице Банка России. В результате могут быть созданы необходимые условия для привлечения инвестиций в развитие инновационных технологий и повышения уровня конкурентоспособности российских коммерческих банков.

Эти направления развития с общим сроком реализации до десяти лет представлены на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Предложения по внедрению инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков

В данной системе каждый пункт имеет свой внутренний путь внедрения – то есть этапы:

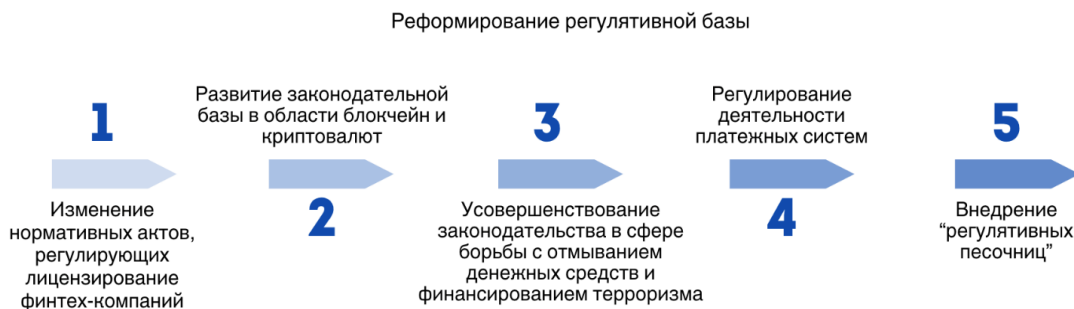
1. Формирование комплексной инфраструктуры и экосистем, рисунок 2:



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Этапы формирования комплексной инфраструктуры и экосистем

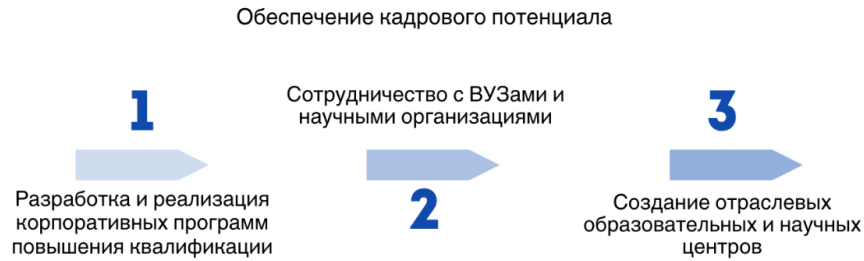
2. Реформирование регулятивной базы, рисунок 3:



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Этапы реформирования регулятивной базы

## 3. Обеспечение кадрового потенциала, рисунок 4:



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Этапы обеспечения кадрового потенциала

## 4. Интеграция блокчейн-технологий, рисунок 5:



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Этапы обеспечения кадрового потенциала

## 5. Цифровизация банковских услуг, рисунок 6:



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Этапы цифровизации банковских услуг

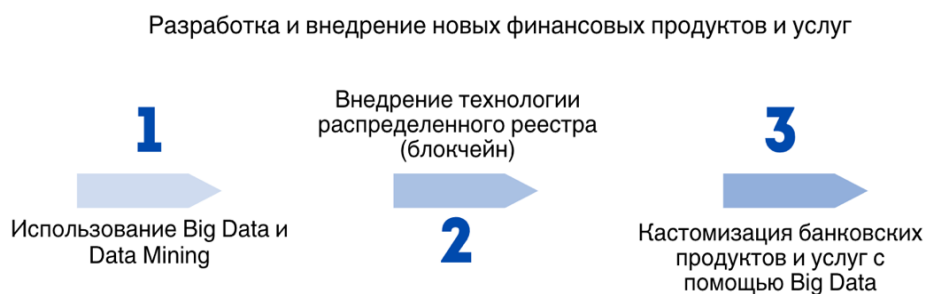
## 6. Внедрение искусственного Интеллекта (ИИ), рисунок 7:



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Этапы внедрения искусственного интеллекта

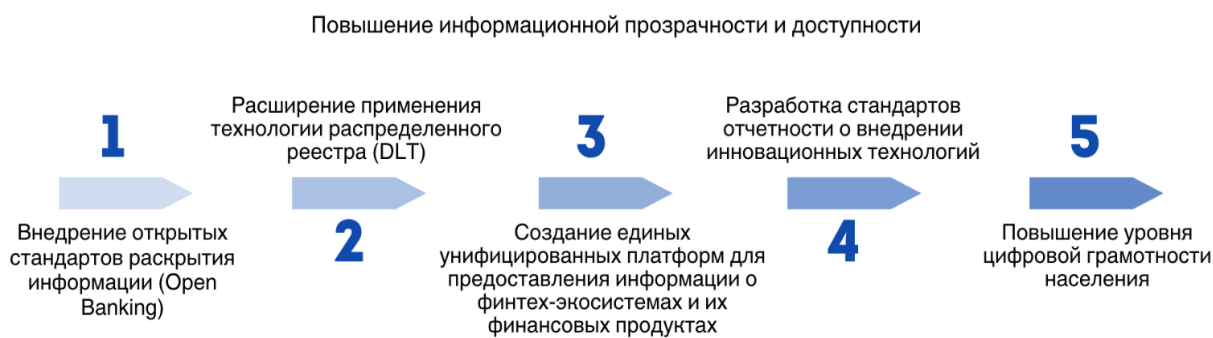
7. Разработка и внедрение новых финансовых продуктов и услуг, рисунок 8:



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Этапы разработки и внедрения новых финансовых продуктов и услуг

8. Повышение информационной прозрачности и доступности, рисунок 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Этапы повышения информационной прозрачности и доступности

Таким образом, реализация представленных рекомендаций рассчитана на 10 лет. Она предполагает комплексный подход, означающий, что мероприятия в рамках отдельных направлений будут проводиться одновременно, а переход к новому этапу реализации в рамках одного направления будет осуществляться по мере решения задач на предыдущем этапе. Отдельные пункты, такие как 1 и 2 – формирование комплексной инфраструктуры и экосистемы и реформирование регулятивной базы, являются основополагающими и должны быть реализованы в первую очередь, так как это позволит наиболее оптимально выполнять следующие за ними рекомендации.

Внедрение указанных мер и предложений позволит создать сильную интеграционную среду, способную привлекать инвестиции и знания, необходимые для активного развития инновационных технологий и повышения конкурентоспособности российских банков. Внедрение данных предложений и рекомендаций, на наш взгляд, позволит максимизировать синергию между различными

участниками экосистемы и ускорить процесс трансформации российского банковского сектора.

### **III Заключение**

В диссертации решены поставленные задачи и достигнута цель исследования. В результате можно сделать следующие ключевые выводы. Сформированы и классифицированы основные характеристики, свойственные инновационным технологиям в банковской деятельности. Определены основные тенденции внедрения инновационных технологий в деятельность зарубежных и российских банков. Выявлены ключевые проблемы и риски внедрения и использования инновационных технологий в деятельности зарубежных и российских банков. Определены десять базовых критериев, оказывающих наиболее существенное влияние на технологическую трансформацию условий функционирования коммерческих банков. На этой основе разработана оригинальная авторская 10-балльная индексная шкала. В целях повышения эффективности внедрения инновационных технологий в деятельность российских коммерческих банков разработана оригинальная авторская многофакторная схема. Она предполагает комплексную реализацию в ближайшие десять лет конкретных мер по восьми основным направлениям под строгим контролем и при активной поддержке национального регулятора в лице Банка России.

На основе изучения практического опыта деятельности зарубежных и российских банков можно сделать вывод о том, что создание и внедрение в деятельность инновационных решений выступает одним из важнейших условий для достижения целей ускоренного устойчивого развития и обеспечения технологического превосходства в банковской сфере. Хотя это требует дополнительных финансовых затрат, однако отставание банка от процесса цифровизации экономики может привести в итоге к снижению эффективности его деятельности и снижению конкурентоспособности на рынке. Эффективная интеграция банка в цифровую экономику способствует повышению уровня его надежности и привлекательности для клиентов, а также дает возможность предложить новые виды пользующихся повышенным спросом продуктов и услуг с упрощенной процедурой доступа к ним. В результате такая технологическая трансформация банка будет способствовать улучшению его финансовых показателей.



#### IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Зубцова, Д.Н. Внедрение инновационных технологий в международную банковскую деятельность / Д.Н. Зубцова // Московский экономический журнал. – 2022. – № 3. Том 7. – С. 195-204. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_3\_186. – URL: <https://qje.su/ru/storage/view/142378> (дата обращения 25.09.2023).

2. Зубцова, Д.Н. Перспективы применения инновационных технологий в банковском секторе // Московский экономический журнал. – 2023. – № 1. Том 8. – С. 547-556. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.55186/2413046X\_2023\_8\_1\_40. – URL: <https://qje.su/ru/storage/view/142388> (дата обращения 28.09.2023).

3. Зубцова, Д.Н. Проблемы регулирования процесса внедрения и использования инновационных технологий в банковской деятельности / Д.Н. Зубцова // Международный научный журнал. – 2023. – № 1 (88). – С. 71-78. – ISSN 1995-4638.

4. Зубцова, Д.Н. Тенденции применения инновационных технологий в международной банковской деятельности / Д.Н. Зубцова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». – 2023. – № 11. – С. 38-40. – ISSN 2223-2974.

5. Зубцова, Д.Н. Предложения по повышению эффективности внедрения инноваций в международной банковской деятельности / Д.Н. Зубцова // Финансовый бизнес. – 2024. – № 5. – С. 200-202. – ISSN 0869–8589.

*Публикации в других научных изданиях:*

6. Зубцова, Д.Н. Анализ факторов, стимулирующих внедрение инновационных технологий в банковскую деятельность / Д.Н. Зубцова // Современные тренды в мировой экономике и мировых финансах : сборник статей ; под редакцией Е.А. Звоновой, Н.В. Сергеевой. – Москва : РУСАЙН, 2020. – С. 77-82. – 414 с. – ISBN 978-5-4365-5761-8.