

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики и управления
Кафедра финансов и кредита

Допущен к защите
«__» _____ 2023 г.
Зав. кафедрой финансов и кредита
_____ профессор Куницына Н.Н.
подпись

**ОТЧЕТ О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ
(БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В
РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ)**

Выполнил:
Нисредов Давид Расимович, студент 1 курса
магистратуры, ФКР-м-о-22-1 направления
«Финансы и кредит» магистерской программы
«Корпоративные финансы»
очной формы обучения

(подпись)

Руководитель практики:
Чувилова Оксана Николаевна, к.э.н., доцент кафедры
«Финансы и кредит»

(подпись)

Отчет защищен с оценкой _____ Дата защиты _____

Члены комиссии:

Заведующая кафедрой финансов и кредита _____ Н.Н. Куницына

Доцент кафедры финансов и кредита _____ А.А. Соколова

Доцент кафедры финансов и кредита _____ О.Н. Чувилова

Ставрополь, 2023 г

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт Экономики и управления

Кафедра финансов и кредита

Направление подготовки/ специальность «Финансы и кредит» / «Корпоративные финансы»

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
по научно-исследовательской работе
(банковский менеджмент: актуальные проблемы в российской
практике
(вид и тип практики)

Студент Нисредов Давид Расимович,
(Ф.И.О)

Группа ФКР-м-о-22-1 Форма обучения очная

Сроки прохождения практики: 01.02.2023-31.05.2023

Место прохождения практики: кафедра «Финансы и кредит» ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

Руководитель практики от СКФУ Чувилова Оксана Николаевна,
к.э.н., доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит»

(Ф.И.О., место работы, должность)

1. Индивидуальное задание

на научно-исследовательскую работу (банковский менеджмент:
актуальные проблемы в российской практике)

1. Сущность и виды цифрового банкинга, классификация его цифровых технологий
2. Направления цифрового банковского обслуживания в АО ЮниКредит Банк
3. Направления совершенствования современных цифровых технологий, используемых в деятельности АО ЮниКредит Банка

Задание утверждено на заседании кафедры финансов и кредита
(протокол от « » января 2023 г. №).

Дата выдачи задания: «01» февраля 2023 г.

Руководитель Чувилова О.Н. «01» февраля 2023 г.
(подпись руководителя)

Задание принял к исполнению _____ «01» февраля 2023 г.
(подпись студента)

Содержание

Введение	3
1. Сущность и виды цифрового банкинга, классификация его цифровых технологий.....	5
2. Направления цифрового банковского обслуживания в АО ЮниКредит Банк	12
3. Направления совершенствования современных цифровых технологий, используемых в деятельности АО ЮниКредит Банка	21
Заключение	30
Список использованных источников.....	32

Введение

Цифровая трансформация – популярная тема в наши дни. Стремительное развитие технологий приводит к созданию новых бизнес-инструментов, вынуждает банковский сектор постоянно совершенствовать существующие технологии. Экономическим результатом внедрения цифровизации является сокращение используемых трудовых ресурсов и, как следствие, всех взаимосвязанных затрат, возникающих в результате сокращения используемых человеческих ресурсов[16].

Пандемия Covid-19 вызвала значительные изменения в поведении людей, затронув различные социальные группы, в том числе пожилых людей, которые отрицали нововведения и цифровые технологии. Многие граждане освоили дистанционные сервисы банков и оценили их. Пандемия заметно ускорила процессы цифровизации в различных сферах экономики и раскрыла новые цифровые возможности для трансформации банковского сектора.

Актуальность выбранной темы обусловлена всесторонней трансформацией банковского сектора на основе внедрения цифровых технологий в деятельность банков, что является новым этапом в развитии банковского дела.

Цель и задачи исследования. Целью работы является оценка современного состояния системы цифрового банкинга на примере АО ЮниКредит Банка, разработка мероприятий по совершенствованию текущих систем цифрового банкинга в АО ЮниКредит Банке, а также оценка перспектив развития цифрового банкинга на российском рынке банковских услуг.

Предмет исследования – цифровой банкинг.

Объектом исследования является АО ЮниКредит Банк.

Теоретической и методологической основой исследования послужили составили нормативно-законодательные акты, учебная и методическая

литература по теме исследования, статьи в периодических изданиях. В частности, были использованы труды таких авторов, как Алексеева Д.Г., Антонова Л.И., Деркачева Е.А., Золотарева А.Ф., Кравченко П.В. и др.

Информационную базу работы составляют законодательные акты, статистические данные о развитии цифрового банкинга в России и в мире; бухгалтерская (финансовая) отчетность за период с 2020 по 2022 гг. АО Юни Кредит Банка.

1. Сущность и виды цифрового банкинга, классификация его цифровых технологий

На сегодняшний день можно заметить стремительную трансформацию и цифровизацию мировой экономики, затрагивающую все области человеческой деятельности, включая банковскую. Активное появление и стремительное распространение цифровых технологий меняет привычные стандарты оказания банковских услуг, что банковской сфере адаптироваться к изменившимся потребностям клиентов и трансформации своих услуг согласно новым реалиям. В течение последних полутора лет, в условиях пандемии, общество привыкло работать и получать большинство услуг в режиме онлайн, коммуникации стали в основном дистанционными [14, с. 115].

Под воздействием цифровизации кардинально изменились взаимоотношения банков с клиентами, а сфера дистанционного банковского обслуживания, которая первоначально ограничивалась переводом платежей, консультированием по вопросам проведения банковских операций и информированием об услугах банка, расширилась в сторону цифрового полноценного обслуживания клиентов.

В настоящее время стало недостаточно банковских стратегий, направленных на увеличение прибыли и сокращение затрат, в их основу теперь ставится более глубокое отношение между банком и клиентом. Цифровой банкинг обеспечивает полное удовлетворение желаний клиента, то есть стал клиентоориентированным. Известно точно, что цифровой банкинг ведет за собой новую парадигму отношений между банком и клиентом. В первую очередь банк становится доверенной средой, в которой он взаимодействует с клиентами, предоставляет различные, в том числе небанковские услуги в сети [22, с. 31].

Цифровая трансформация финансовых услуг расширила экономические возможности клиентов, создавая при этом широкий спектр возможностей для клиентов банка, что является важным шагом на пути повышения финансовой активности. Другими словами, одной из перспектив цифровых банков является снижение стоимости услуг на 40-60% за счет цифровизации этих финансовых секторов. Трансформация коммерческих банков и переход к цифровой банковской системе являются ответом на развитие и активное распространение новых информационных технологий по всему миру, а цифровые технологии не только улучшили качество продуктов и услуг, но и снизили ненужные затраты. Другими словами, развитие цифровых финансовых услуг является важным аспектом развития банковской и финансовой системы страны.

Если несколько лет назад мобильное приложение банка было приятным бонусом для клиента, дополнением к предоставлению банковских услуг, то сейчас это само собой разумеющаяся часть банка, и без неё банк не сможет предоставлять свои услуги с максимальной оперативностью и удобством для клиента. Мобильный банк позволяет клиенту пользоваться услугами банка в любое удобное для него время, без необходимости посещения банка, что на сегодняшний день, в условиях пандемии, снижает количество контактов с посторонними людьми.

Переход к цифровому банковскому обслуживанию привел к целому ряду преимуществ для клиента [44, с. 29]:

- 1) банковское обслуживание в режиме 24/7/365 без перерывов;
- 2) сокращение транзакционных затрат путем уменьшения времени на совершение банковских операций;
- 3) устранение незапланированных затрат на обслуживание;
- 4) возможность автоматизации платежей с помощью шаблонов;
- 5) доступ к услугам банка из любой точки мира с помощью лишь доступа в Интернет и гаджета;

- 6) контроль текущего счета, мониторинг движений денежных средств, баланса и безналичных операций;
- 7) высокая ориентированность на потребности клиента;
- 8) получение консультации и помощи от робота-помощника в режиме реального времени.

Пандемия Covid-19 вызвала значительные изменения в поведении людей, затронув различные социальные группы, в том числе пожилых людей, которые отрицали нововведения и цифровые технологии. Многие граждане освоили дистанционные сервисы банков и оценили их удобства и планируют пользоваться ими далее. Пандемия заметно ускорила процессы цифровизации в различных сферах экономики и раскрыла новые цифровые возможности для трансформации банковского сектора [23].

Процесс трансформации банковских продуктов и клиентского сервиса в условиях банковской цифровизации изображены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Изменения в мировой банковской сфере во время пандемии Covid-19

Согласно данным рисунка 1.1, можно сделать вывод о том, что в процессе цифровизации большая часть банков (60%) закрывают свои отделения, либо сокращают время их работы. Причиной такой тенденции является то, что в режиме онлайн с помощью цифрового банковского обслуживания банк может предоставить клиенту услуги, без нанесения

ущерба качеству обслуживания, при этом еще и сократит время обслуживания, что, безусловно очень удобно для клиента и финансово выгодно для банка. Некоторые банки внедрили онлайн-запись в отделения банков, либо увеличили лимиты бесконтактных платежей, скорее всего подобная тенденция в скором будущем приведет к значительному сокращению банковских отделений по стране.

Финансовый рейтинг Банки.ру провел исследование по уровню цифровизации банков России и сформировал отчет по количеству баллов за каждый пункт, по которому оценивался уровень цифровизации. Так, по состоянию на июль 2023 года, в топ-10 банков вошли следующие банки (данные таблицы 1.1) [9, с. 10]:

Таблица 1.1 – Рейтинг по уровню цифровизации банков

№	Название банка	Количество коммуникаций	Платежные сервисы и технологии	Оформление продуктов	Итого
1	Райффайзенбанк	24,0	37,1	20,0	81,1
2	ВТБ	26,0	39,1	15,0	80,1
3	Тинькофф Банк	18,0	39,7	20,0	77,7
4	Уральский Банк Реконструкции и Развития	21,3	32,1	20,0	73,5
5	МТС Банк	18,0	38,3	15,0	71,3
6	Русский Стандарт	19,3	36,8	15,0	71,2
7	Альфа-Банк	11,0	39,5	20,0	70,5
8	Росбанк	17,3	38,2	15,0	70,5
9	Банк Открытие	11,0	39,0	20,0	70,0
10	Промсвязьбанк	15,0	39,1	15,0	69,1
	...				
16	СберБанк	16,0	39,5	10,0	65,5
	...				
20	ЮниКредит Банк	11,0	35,4	15,0	61,4

По данным таблицы 1.1 видно, что лидером по уровню цифровизации банков стал Райффайзенбанк, в нем представлен полный перечень рассматриваемых каналов общения. Банк сотрудничает со всеми сервисами по бесконтактной оплате, интегрирован с системой быстрых платежей и Единой биометрической системой (СПБ и ЕБС). В мессенджерах перед клиентами появляется IVR-меню (интерактивное голосовое меню), чат-бот,

что, безусловно, облегчает предоставление услуг банка. Также, в случае, если клиент захочет открыть дебетовую карту в Райффайзенбанке или оформить кредит, то заявку можно оставить на сайте, а любой из этих продуктов с доставкой по адресу привезет курьер банка.

ВТБ в данном рейтинге занимает второе место, не смотря на то, что в плане коммуникации с клиентом он более клиентоориентированный, но банк не предоставляет услуги доставки кредита курьером по адресу.

Цифровая трансформация банковских услуг является частью цифровой экономики. Сначала цифровая экономика касалась только банковских услуг, но теперь она проникла повсюду, начиная от оцифровки документов и заканчивая роботизацией производства. Сама по себе цифровизация – это процесс, требующий больших инвестиций. Цифровой банкинг - это не только интерфейсные приложения и многоканальное обслуживание клиентов, но и предложение расширенного и полного обслуживания клиентов с помощью автоматизированных процессов везде, где есть доступ в Интернет. Поскольку все банковские услуги предоставляются в режиме онлайн, банкам необходимо защищать свои данные от сбоев в стабильности системы и кибер-атак. Вся работа должна быть организована с высокой точностью. Необходимо использовать новые системы, которые помогут банкам интегрировать технологические преимущества. Например, BPM-системы (бизнес-управление процессами), которые координируют общую систему объекта с использованием средств автоматизации и интеграции IT-технологий, необходимых при принятии решений. Еще одной важной и важной частью цифровизации банковских услуг является Интеллектуальная система управления (ISC). Цель таких систем – оптимизировать работу менеджеров, минимизировать уровень человеческой работы на всех уровнях и перевести многие процессы в автоматический режим, что видно на примере Сбербанка. Кроме того, банкам необходимо анализировать и защищать данные. Одной из современных систем защиты банковских услуг, оказываемых онлайн, является Единая биометрическая система (UBS) –

цифровая платформа идентификации по голосу и лицу, созданная компанией «Ростелеком» по инициативе Министерства связи и массовых коммуникаций РФ и Центрального банка РФ.

Осуществление дистанционной идентификации в финансовой сфере регулируется Федеральным законом № 482-ФЗ от 31 декабря 2019 года, что делает изменения в Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации». Многоуровневая система информационной безопасности позволяет отразить атаку в тот момент, когда при получении банковской услуги или покупке товаров и услуг пользователь подтверждает свою личность – записывает видео и произносит последовательность цифр. С точки зрения децентрализованных систем, необходимо установить криптографические элементы для шифрования и защиты передаваемых данных. Еще один очень важный момент заключается в том, что банки должны стремиться к повышению качества взаимодействия с клиентами и пытаться вывести это взаимодействие на новый уровень [61, с. 69].

Сегодня клиенты довольны очень быстрым обслуживанием и удобными вариантами. Эта идеология не основана на предположениях и мифах. Для повышения производительности и индекса NPS (NetPromoterScore) банкам необходимо повысить качество услуг, повысить качество предоставляемых услуг и сократить время обработки.

Для подключения к услуге цифрового обслуживания банка достаточно обратиться в любой филиал или зарегистрироваться на официальном сайте банка.

Классификацию и виды систем цифрового банкинга можно увидеть на рисунке 1.2 [54, с. 62].

На сегодняшний день классификация технологий цифрового банкинга включает в себя 4 основных уровня развития. Наиболее распространенные в наших реалиях – это ежедневный банкинг и цифровой офис. Такие уровни, как финансовая платформа и банк как медиа сегодня не особо развиты. Что

касается ежедневного банкинга (Dailybanking), то данный уровень технологий банка позволяет удовлетворять все потребности клиента, связанные с получением информации в офисе банка по его перечню банковских продуктов, или совершения движений по счетам с помощью платежных и переводных операций.

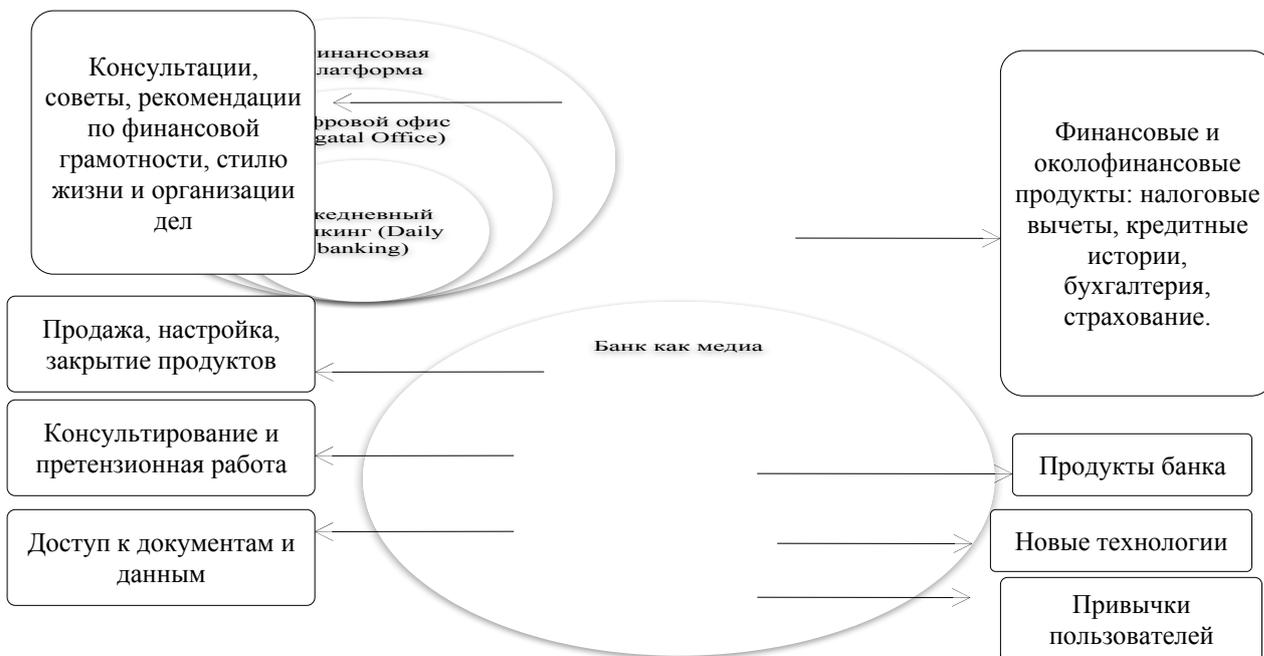


Рисунок 1.2 – Классификация технологий цифрового банкинга

Цифровой офис (DigitalOffice) – это пользовательские задачи, которые исторически связаны с посещением офиса банка. Концепция цифрового банковского офиса предполагает, что в конечном итоге клиент прекращает взаимодействие с банком оффлайн: может дистанционно открыть любой продукт банка или отказаться от него, получить консультацию, поменять настройки и восстановить доступы, ни разу в течение всего цикла, не позвонив в банк и не посетив его офис[48, с.380].

Уже сегодня мы видим все преимущества и недостатки цифровизации банковских услуг. Многие операции выполняются онлайн, без непосредственного присутствия в банке. Мы можем безопасно переводить деньги любому человеку в мире, обращаться в службу поддержки банка в удобных мобильных приложениях, расплачиваться с помощью наших

телефонов без кредитных карт, использовать наши биометрические данные для выполнения всех операций, связанных с финансами, и многое другое.

Цифровизация полностью изменит нашу жизнь, несмотря на то, что благодаря этим системам мы получили новый риск, представленным нашими персональными данными, хранящимися на банковских серверах, но при этом нам стало легче выполнять все необходимые сегодня функции. Банки заботятся о защите персональных данных своих клиентов, и качество защиты улучшается день ото дня. Российская Федерация в полной мере пытается форсировать нынешние тенденции к цифровизации, что видно из нормативных актов, принятых Центральным банком и правительством Российской Федерации. Банки сами создают лаборатории, нацеленные на создание новых технологий, организуют фестивали, где люди могут представить свои стартапы в цифровом банковском деле. В целом, усиленный процесс цифровизации в России только начинается, и есть много перспектив и барьеров, которые нам предстоит преодолеть, но в ближайшем будущем банки будут кардинально менять условия и методы предоставления своих услуг, что, безусловно, не обойдется без технологий цифровизации [48, с. 380].

2. Направления цифрового банковского обслуживания в АО ЮниКредит Банк

ЮниКредит Банк в настоящее время является одним из крупнейших коммерческих банков России, предлагающим широкий спектр услуг корпоративным и частным клиентам, малым и средним предприятиям, а также финансовым и кредитным организациям. Банк активно развивает свою систему дистанционного банковского обслуживания, пандемия Covid-19 дала новый импульс: значительно уменьшилось количество физических отделений, увеличилось количество онлайн-возможностей. Из цифровых

технологий ЮниКредит Банка на сегодняшний день можно выделить следующие: (рисунок 2.1)[73].



Рисунок 2.1 – Цифровые технологии АОЮниКредит Банка

Данные цифровые технологии АОЮниКредит Банка направлены на обслуживание как физических, так и юридических лиц:

1) Onlinebanking – это современное, безопасное и эффективное средство управления финансами через Интернет - 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Безопасность обеспечивается самыми современными технологиями, проверенными во всей группе ЮниКредит Банка;

2) SmartBanking – управление своими учетными записями со своего мобильного телефона в любое время суток;

3) BusinessNet – это услуга цифрового банкинга, которая предназначена для удовлетворения корпоративных клиентов даже с самыми высокими требованиями. Корпоративные учетные записи могут быть доступны через бизнес-сеть с доступом в Интернет, интернет-браузером и компьютером, независимым мобильным или фиксированным токеном безопасности;

4) BusinessLine – телефонная банковская система ЮниКредит Банка – это прямой банковский продукт, предназначенный для клиентов-предпринимателей и компаний, которые хотят просто и безопасно управлять своими финансами по телефону. Клиенты могут использовать этот продукт в качестве удобного дополнения к интернет-банкингу.

Цифровые технологии АОЮниКредит Банка – это полноценный функциональный цифровой банк для всех клиентов, эти технологии позволяют совершать операции по картам и счетам из любой точки мира в любое время суток с помощью лишь смартфона или компьютера с выходом в сеть Интернет.

Ужесточение конкуренции в банковском секторе приводит к внедрению новейших технологий, обеспечивающих приток клиентов за счет изменения алгоритма банковского обслуживания. Динамичное развитие банковского дела требует полной цифровой трансформации банковского сектора. В рамках системы обслуживания физических банк предлагает 2 версии цифрового банкинга: Onlinebanking – web-версия цифрового банкинга и SmartBanking – мобильное приложение цифрового банкинга[73].

Функциональность Onlinebanking и SmartBanking схожи, различия только в том, что в SmartBanking есть возможность оплачивать услуги по QR-коду (на условиях межбанковского перевода).

В целом и Onlinebanking, и SmartBanking имеют ряд возможностей и преимуществ, проведем анализ традиционной и цифровой модели банковских услуг АО ЮниКредит Банка по определенным критериям (данные таблицы 2.1)[73].

Таким образом, среди существенных преимуществ электронных услуг АО ЮниКредит Банка по сравнению с хорошо зарекомендовавшими себя традиционными услугами можно выделить следующие:

- привлечение большего числа потребителей на рынке через различные телекоммуникационные сети;
- возможность быстрой диверсификации предоставляемых услуг в изменяющихся рыночных условиях;
- удобство для клиентов;
- возможность выбора в режиме реального времени оптимального вида услуг из предполагаемого ассортимента банковских продуктов;
- возможность круглосуточного предоставления услуг и т.д.

Таблица 2.1 – Анализ традиционной и цифровой модели банковских услуг АО ЮниКредит Банка

Критерий	Традиционная модель предоставления услуг	Цифровая модель предоставления услуг
Время работы службы поддержки клиентов	Ограничено рабочим временем	Круглосуточно, ограничено временем подтверждения транзакции
Скорость клиентских операций	Зависит от квалификации операционного сотрудника банка	Мгновенная
Поток обслуживания клиентов	Гибкий, ограниченный доступным разнообразием каналов обслуживания	Гибкий и многоканальный, через доступный и удобный для клиента канал связи
Стоимость комиссии за обслуживание	включает статьи банковских расходов, персонал и подразделения	Поддерживается программным обеспечением или предоставляется бесплатно
Территориальная структура банковских услуг	Ограничено территориальным охватом представительства офиса	Ограничено интернет-провайдерами или мобильным Интернетом
Правовой статус оперативного сотрудника в банковском процессе	Сотрудник банка, подтверждающий операцию	Клиент банка набирает номер и подтверждает транзакцию
Время, затраченное на ознакомление с представленными услугами и акциями	Время, затраченное на ознакомление и обучение	Время отправки электронной почты (SMS и электронная почта)
Основная статья затрат системы обслуживания	Расходы на содержание банковского офиса и заработную плату сотрудников	Основной статьёй расходов является аппаратное обеспечение - покупка и обслуживание серверов и программного обеспечения

Многие исследования показали, что SWOT-анализ может повлиять на производительность компании. Как и в любой другой организации, SWOT-анализ в коммерческом банке также может быть применен к системе онлайн-банкинга, чтобы можно было проанализировать, какова его общая среда и насколько эффективно он управляется своими основными компетенциями. В таблице 2.2 приведена матрица SWOT-анализа, адаптированная к внутренней и внешней среде системы онлайн-банкинга в АО ЮниКредит Банк [37, с. 380].

Таким образом, что касается сильной стороны цифрового банкинга АО ЮниКредит Банка, то с быстрым развитием Интернета и электронной

коммерции конкурентное преимущество интернет-банкинга становится все более заметным, в частности, эффект масштаба.

Таблица 2.2– SWOT-анализ цифрового банкинга АО ЮниКредит Банка

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Доступ в любое время; – Экономит много времени; – Более быстрая транзакция с меньшими затратами; – Удобство для клиентов; – Конкурентное преимущество для экономии за счет масштаба; – Обеспечивает лучшее удобство и большую эффективность 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проблемы безопасности в цифровом режиме; – Чувствительность к глобальной экономике; – Использование цифрового банкинга зависит от наличия Интернета; – Может быть ориентирован только на конкретных клиентов
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Повышения осведомленности людей о преимуществах цифрового банковского обслуживания; – Интеграция отечественных банков с зарубежными рынками; – Лучшее развитие в таких областях, как управление рисками и CRM; – Разработка современной ИТ-базы для предотвращения системных сбоев и обеспечения эффективной и безопасной платформы для онлайн-транзакций. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Любые проблемы или новости, связанные с безопасностью, могут представлять угрозу; – Жесткая конкуренция; – Глобальная экономическая нестабильность; – Отсутствие эффективных правил; – Отсутствие лояльности клиентов

Банки также нарушают географические ограничения и могут предоставлять банковские услуги на глобальном уровне для удовлетворения потребностей клиентов. Появление интернет-банкинга может поддержать больше конкурентных преимуществ за счет экономии за счет масштаба. Прежде всего, по сравнению с традиционными банковскими отделениями, расширение интернет-банкинга поможет снизить банковские расходы. Во-вторых, при развитии компьютерных технологий интернет-банкинг консолидирует сложный бизнес и снижает транзакционные издержки для обеих сторон. Дополнительные операции на стойке регистрации также могут быть выполнены в фоновом режиме. Эффективные программы обработки данных и быстрые онлайн-сервисы не только повышают эффективность банковских операций, но и снижают затраты и обеспечивают экономию за счет масштаба [42, с. 17].

К слабым сторонам цифрового банкинга АО ЮниКредит Банка относится то, что решение интернет-банков вести большую часть своего бизнеса онлайн, помимо представления своих сильных сторон, порождает потенциальные слабые стороны. Для того чтобы вести свой бизнес и быть эффективными, онлайн-банки должны консолидировать свои операции в странах, где существует оптимальный уровень расходов на ИТ в процентах от ВВП, доступность Интернета и люди, владеющие персональным компьютером. Более того, целевой потребительский сегмент очень специфичен. Большинство клиентов, пользующихся услугами онлайн-банкинга, в основном люди с высоким уровнем образования и хорошим пониманием ИТ-технологий, по этой причине все те клиенты, которые не попадают в эту категорию, обращаются для своих нужд в традиционные физические банки. Кроме того, большинство онлайн-банков в значительной степени полагаются на депозитные продукты для получения дохода, уделяя меньше внимания другим финансовым предложениям; в результате это препятствует дифференциации их продуктов, что является одним из основных факторов достижения конкурентного преимущества. С точки зрения клиента, безопасность персональных данных и их целостность являются одной из главных проблем. Онлайн-банкам необходимо вкладывать значительные средства в программное обеспечение безопасности, поскольку кража информации об учетной записи и вирусные атаки на банковские базы данных происходят с высокой частотой.

Возможности цифрового банкинга АО ЮниКредит Банка. Сотрудничество между банками и другими заинтересованными сторонами обеспечивает основу для реализации новых бизнес-стратегий, которые в конечном итоге приводят к созданию ценности как для клиентов, так и для банков. Предлагая более широкий спектр финансовых продуктов как для тех, кто не склонен к риску, так и для тех, кто не склонен к риску клиенты, начиная с облигаций, опционов, взаимных фондов и ипотечных кредитов, онлайн-банки смогут дифференцировать свои услуги и, таким образом,

получить конкурентное преимущество не только перед другими онлайн-банками, как отечественными, так и зарубежными, но также традиционными банками и другими финансовыми учреждениями.

Угрозы цифрового банкинга АО ЮниКредит Банка. Главным препятствием для онлайн-банков является большое количество конкурентов. Онлайн-банкам угрожают традиционные банки, предлагающие дифференцированные продукты, финансовые учреждения, предоставляющие конкретные финансовые решения, и, прежде всего, иностранные банки. быстрое развитие Интернет на самом деле требует, чтобы законы, регулирующие онлайн-транзакции, были актуальными, поскольку в случае финансовых потерь в ущерб клиентам или в других конкретных ситуациях адекватных компенсационных мер не существует. В настоящее время мир переживает трудные экономические времена. Торговые войны, протекционистская политика и глобальные спады повлияли на международную банковскую систему.

АО ЮниКредит Банк на сегодняшний день активно развивает свою систему цифрового банкинга. В рамках системы дистанционного обслуживания в АО ЮниКредит Банк для физических лиц существует 2 версии Интернет-банкинга: Enter.UniCredit – web-версия электронного банкинга и Mobile.UniCredit – мобильное приложение электронного банкинга. С каждым днем все большее число клиентов становятся пользователями системы цифрового банкинга, и отдают большее предпочтение дистанционному обслуживанию в банке. [73].

В АО ЮниКредит Банке большей популярностью среди физических клиентов пользуется мобильное приложение Mobile.UniCredit. Также и число пользователей web-версии банка имеет стабильную тенденцию роста. Так, например, за период с 2020 по 2022 годы число пользователей Enter.UniCredit и Mobile.UniCredit увеличилось на 48,7% и 19,3% соответственно.

Внедрение таких банковских инноваций в деятельность АО ЮниКредит Банка, как Onlinebanking, SmartBanking, BusinessNet и

BusinessLine имеет двойной эффект: с одной стороны, внедрение банковских инноваций обеспечивает модернизацию банковских услуг, расширяет их доступность и увеличивает их скорость, обеспечивая увеличение спроса на них, повышение прибыльности финансовых учреждений для определения оптимального уровня маржи и снижение операционных затрат; с другой стороны, массовый переход к операциям в цифровой сфере приведет к росту киберугроз и снижению уровня безопасности текущих операций, связанных с активным переходом на дистанционный цифровой формат банковских операций[51, с. 462].

Пандемия COVID19, охватившая мир в 2022 году, усилила процессы цифровизации в глобальной мировой экономике и на рынке финансовых технологий. Приоритетом центральных и коммерческих банков стала поддержка населения и бизнеса, а также поиск безопасных способов дистанционного управления экономикой. Вызванное пандемией ускорение цифровой трансформации привели к радикальным изменениям в поведении клиентов, переместили значительную часть экономики в онлайн, а также повысили комфорт и готовность клиентов взаимодействовать в цифровом формате. Теперь банки сталкиваются с проблемой предоставления таких цифровых предложений, которые могли бы повысить уровень доверия клиентов к цифровым технологиям. Во всех возрастных группах предпочтения во взаимодействии быстро сместились в сторону цифровых технологий, поскольку цифровой опыт в настоящее время является основной причиной истощения и основным фактором при выборе основного банка[57].

Традиционно банки стремились копировать личные транзакции с использованием цифровых технологий для снижения затрат, не уделяя особого внимания расширению спектра услуг, предоставляемых онлайн. Ситуация быстро изменилась по мере того, как конкуренция становится все более цифровой, а эмоциональный цифровой опыт быстро становится основой ценностного предложения банка. Банки осознали этот сдвиг и

вкладывают значительные средства в устранение существующих болевых точек, при этом новые участники рынка ускоряют темпы инноваций.

Далее проанализируем три основных подхода к цифровой трансформации банковского сектора.

Первый подход основан на внедрении банковских инноваций, которые являются собственным проектом банка, который осуществляется поэтапно, на основе долгосрочного планирования и разработки пилотных проектов, этому подходу следуют 26% банков в глобальной финансовой среде.

Второй подход реализуется посредством пилотных проектов, разработкой которых и областью внедрения являются дочерние финансовые компании, деятельность и программное обеспечение которых построены на основе требования цифровой экономики. 42% банков проходят этот путь через цифровую трансформацию. Главным преимуществом такого подхода является ориентация на клиента, ориентация на потребности клиентов в долгосрочной перспективе. Такой подход обеспечивает высокую гибкость построенной организационной структуры, позволяет тестировать инновационные направления внутри структуры без ущерба для рабочих направлений[53].

Третий подход к цифровой трансформации банковской структуры заключается в признании приоритета внедрения банковских инноваций, которые являются главной ценностью организации. В построении подобной структуры могут применяться элементы и других подходов, но в рамках полной реализации цифровой стратегии, путем преобразования как внутренних, так и внешних технологических процессов банка. Это направление цифровой трансформации осуществляют около 32% банков.

Цифровизация обладает огромным потенциалом для развития финансовых услуг и всего банковского сектора, но необходимо помнить о растущих рисках и опасностях, связанных с ростом дистанционного обслуживания. Основным риском является потеря национального цифрового суверенитета со всеми вытекающими последствиями, что указывает на

необходимость укрепления и обеспечения кибербезопасности в создаваемой цифровой банковской экосистеме.

3. Направления совершенствования современных цифровых технологий, используемых в деятельности АО ЮниКредит Банка

По данным лидера исследований и консалтинга в сфере digitalMarksw Webb АО ЮниКредит Банк по состоянию на конец 2022 года занимает далеко не лучшую позицию в сфере цифрового банкинга (таблица 3.1). Данный рейтинг показывает, насколько полно цифровая система банка позволит заменить клиенту поход в офис, чтобы открыть продукт, получить документ или решить проблему [70].

Таблица 3.1 – Рейтинг цифрового банкинга для физических лиц

№ п/п	Банк	Рейтинг, %	№ п/п	Банк	Рейтинг, %
1	Тинькофф Банк	64	12	Банк Хоум Кредит	41,4
2	Банк Открытие	54,9	13	Банк Русский Стандарт	39,9
3	Райффайзенбанк	52,3	14	Альфа-Банк	33,8
4	СКБ-Банк	49,8	15	Банк Санкт-Петербург	32,9
5	Промсвязьбанк	49	16	МКБ	31,8
6	Сбербанк	48,6	17	Банк Уралсиб	28,4
7	ВТБ	46,9	18	Росбанк	26,6
8	Банк Левобережный	46,8	19	Россельхозбанк	24,8
9	Банк Казани	44,5	20	Совкомбанк	20,9
10	Ак Барс Банк	43,4	21	ЮниКредит Банк	20,5
11	Почта Банк	41,6	22	Газпромбанк	7,2

Данные таблицы 3.1 свидетельствуют о том, что по состоянию на конец 2022 года Тинькофф Банк является безусловным лидером в концепции Digitaloffice и по результатам рейтинга набирает 64 % из 100. Тинькофф Банк на хорошем уровне реализует уникальные цифровые возможности для клиента с помощью системы цифрового банкинга. Следующие по рейтингу лучшие цифровые офисы согласно данному рейтингу – это Банк Открытие,

Райффайзенбанк и СКБ-Банк. Данные цифровые офисы с каждым годом стараются качественно улучшить свои цифровые офисы и подниматься в данном рейтинге все выше. Что касается нашего анализируемого банка, АО ЮниКредит Банк, согласно данным рейтинга занимает 21 место и 22 возможных и набирает лишь 20,5% из 100. Это говорит о том, что банк практически не инвестирует в свой цифровой офис и не обогащает его новой функциональностью. Что, безусловно, свидетельствует о негативной динамике в концепции digital.

В связи с этим, в деятельности АО ЮниКредит Банка необходимо активировать работу по привлечению дополнительных клиентов путем инвестиций в цифровую систему банка. Это возможно осуществить с помощью реализации таких мероприятий, как:

- внедрение цифровой банковской экосистемы Eсо.Uni;
- продвижение цифровых технологий АО ЮниКредит Банка через социальные сети посредством SMM-маркетинга.

Рассмотрим каждое из предложенных мероприятий подробнее. Цифровая банковская экосистема, назовем ее условно Eсо.Uni позволит контрагентам и партнерам вступать в эффективное взаимодействие с клиентом, опережая возникающие потребности и ожидания с предложением (данные рисунка 3.1). В рамках цифровой экосистемы формируется экспертная среда, оказывающая клиенту консультативную помощь, которая превращается в делегирование клиентом своих прав профессиональному эксперту и помощнику в принятии решения. Этим экспертом должен быть банк. Банк станет центром экосистемы, являясь координатором возможных действий и операций клиента. Вариант прогноза предполагает, что к 2025 году банковские экосистемы консолидируют около 30% от общей валовой выручки организаций и предприятий[66].

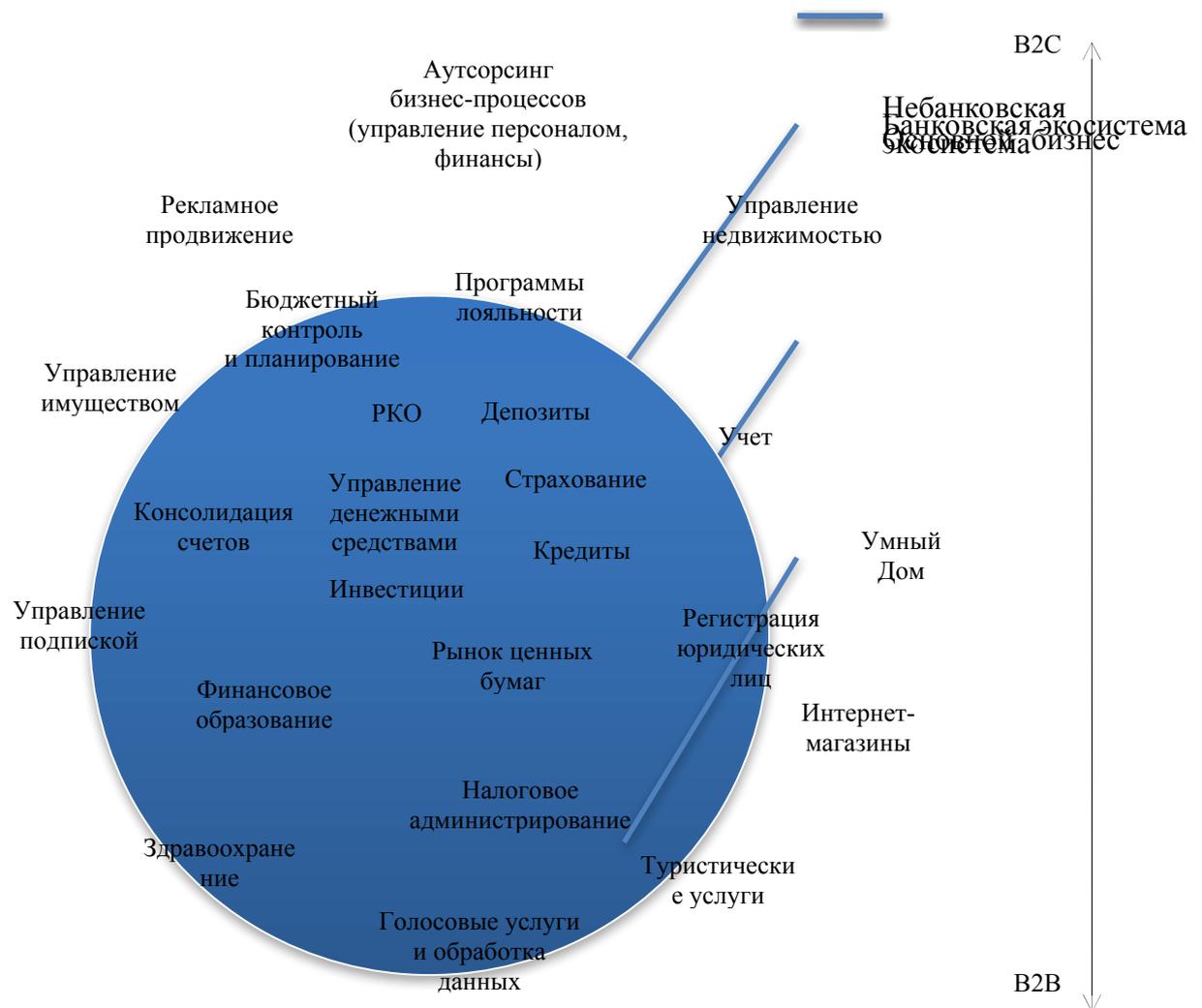


Рисунок 3.1 – Экосистема в банковском секторе Eco.Uni: возможный спектр услуг

Согласно данным рисунка 3.1 можно сделать вывод о том, что глобальной, поэтапной целью развития банковских услуг в рамках экосистемы Eco.Uni является формирование безбарьерной среды для предоставления и получения услуг клиентами банка и их потребностями. Основным препятствием на пути роста числа инновационных цифровых банков является действующее законодательство. Недостаточное развитие цифровых каналов обслуживания клиентов сдерживается низкой финансовой грамотностью клиентов и их опасениями переводить все свои расчеты и взаимодействие с банком в безналичный формат.

Экосистема Eco.Uni имеет значительные преимущества для конечных потребителей банковских услуг, банков и государства. Инновационное и

технологическое развитие банковского сектора создает предпосылки для формирования совершенной финансовой системы, которая неизбежно способствует росту социально-экономического развития. В процессе разработки оптимальных инновационных и технологических стратегий развития банковских услуг и технологий необходимо рассчитывать положительные преимущества, но также необходимо прогнозировать возможные негативные последствия и учитывать требования по безопасному переходу банковских операций на цифровизацию и электронные расчеты.

Экосистема Eco.Uni позволит трансформировать цифровое направление АО ЮниКредит Банка в следующих направлениях:

- увеличение продаж через цифровые каналы;
- реструктуризация традиционных банковских функций с целью трансформации продуктов и сервисов в экосистему;
- АО ЮниКредит Банк будет выступать как новый элемент стиля жизни клиента.

Экосистема Eco.Uni позволяет трансформировать существующую ИТ-систему банка и создать единую цифровую систему, включающую виртуальные вычислительные ресурсы, сети и средства хранения, приложения и сервисы обработки данных, бизнес-процессы и потоки работ. Финансовый результат работы банка за период с 2020 по 2022 годы (данные таблицы 2.2) показывает, что АО ЮниКредит Банк не подготовлен к работе в условиях пандемии COVID-19 к удаленному режиму. Банк за рассматриваемый период потерял финансовый результат в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 49,1%, т.е. около половины прибыли банк потерял по причине цифровой неподготовленности банка к условиям удаленной работы.

Таким образом, основной и главной целью создания цифровой банковской экосистемы Eco.Uni является омниканальность – объединение на платформе АО ЮниКредит Банк информации о пользователях и возможных каналах коммуникации с ними, а также формирование бесшовного

клиентского пути. Кредитная организация с помощью единой технологической платформы сможет агрегировать цифровых резидентов – производителей товаров и услуг, их потребителей – и на основе анализа данных о поведенческих особенностях клиентов, их потребительского поведения и благосостояния формирует для них оптимальное предложение. Таргетирование услуг для клиента благодаря технологиям делает клиентские сервисы доступнее, быстрее и комфортнее. Согласно исследованиям многих специалистов, в ближайшее время лавинообразный рост различных цифровых технологий во многих ведущих банках сменится периодом стабилизации и закреплением уже освоенных ключевых цифровых технологий. Таким образом, АО ЮниКредит банку следует сделать акцент на внедрение современных решений в области роботизированной автоматизации бизнес-процессов, позволяющих заменить трудоемкие процессы ручной обработки данных и человеческий интеллект сотрудника роботизированной реализацией, все эти функции позволит воплотить в реальность экосистема Eco.Uni.

В качестве второго мероприятия предлагается продвижение цифровых технологий АО ЮниКредит Банка через социальные сети посредством SMM-маркетинга. В настоящее время социальные сети являются неотъемлемой частью повседневной жизни. Услуги SMM-маркетинга можно приобрести у специальных фирм, занимающихся продвижением страниц в социальных сетях, либо создать отдел SMM-маркетинга в рамках АО ЮниКредит Банка, что позволит регулярно анализировать активность клиентов, наполнять страницы уникальным контентом в соответствии с утвержденным контент-планом, а также привлекать новых подписчиков [24, с. 16].

SocialMediaMarketing (SMM) – это уникальный инструмент, который имеет множество преимуществ по сравнению с другими методами: цена, доступность, доверие, таргетинг, мгновенная обратная связь.

Популярность социальных сетей среди пользователей виртуального мира указана на рисунке 3.2. Согласно данным исследований онлайн-школы

SkillFactory, проникновение социальных сетей в России оценивается в 57%. Из этого количества людей 77,8 млн. человек имеют личные страницы в социальных сетях.

По данным исследований онлайн-школы SkillFactory самой активно используемой социальной сетью является YouTube – за 2023 год в России 99 млн. чел. пользователей данной социальной сети, на втором месте Whatsapp – в России 74,19 млн. чел. пользователей [77]. Самой нераспространенной социальной сетью в России является Facebook 8,9 млн. чел. пользователей.

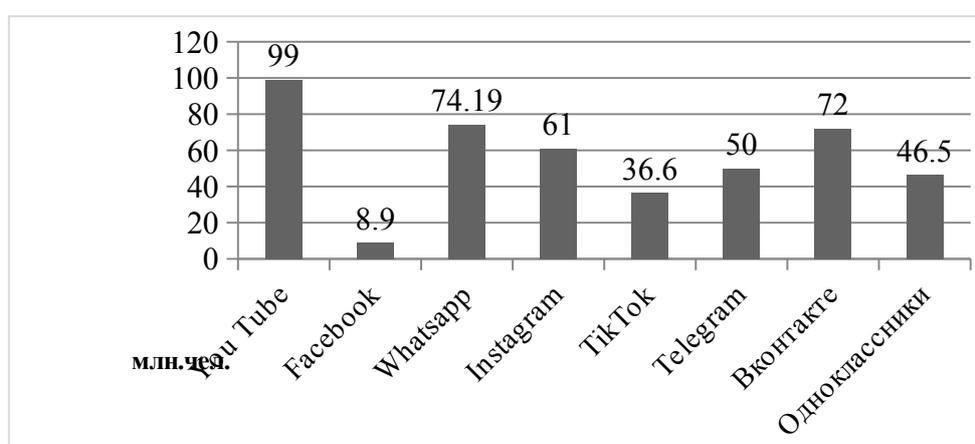


Рисунок 3.2 – Популярность социальных сетей в России

Данные рисунка 3.2 свидетельствуют о том, что социальные сети являются удобной и эффективной площадкой для продвижения услуг по дистанционному банковскому обслуживанию.

SMM для банков, как и для многих других объектов продвижения, имеет перечень уникальных особенностей. При этом некоторые шаги могут в считанные секунды вызвать ажиотаж, обсуждение, привлечение внимания аудитории. Реальный механизм SMM для банков предполагает следующие принципы и цели взаимодействия банков и социальных сетей:

- 1) социальные медиа = открытость для клиентов;
- 2) дополнительный PR-канал и СМИ;
- 3) обратная связь от клиентов;
- 4) своевременное реагирование на поступающие отзывы;
- 5) быстрая и эффективная техническая поддержка;

б) повышение лояльности пользователей.

Задачи, которые решит SMM-маркетинг в рамках программы внедрения в АО ЮниКредитБанк представлены на рисунке 3.3.



Повышение узнаваемости бренда банка
Вовлеченность подписчиков
Увеличение продаж



Увеличение лояльности клиентов
Безупречная репутация чека
Рост среднего чека

Рисунок 3.3 – Задачи, решаемые платформой SMM-маркетинга

Далее целесообразно рассмотреть рейтинг банков по количеству подписчиков в социальных сетях по состоянию на 1 декабря 2023 года. Результаты отразим в таблице 3.3 на основании официальных данных социальных сетей: Вконтакте, Instagram, Facebook, Одноклассники[68].

Таблица 3.3 – ТОП-10 банков по количеству подписчиков в социальных сетях

№ п/п	Банк	Всего подписчиков, чел.	Вконтакте, чел.	Instagram, чел.	Facebook, чел.	Одноклассники, чел.
1	Сбербанк	5 605 616	3 100 000	476 000	429616	1 600 000
2	Тинькофф Банк	1 156 760	640 500	317 000	135640	63620
3	Альфа-Банк	468 219	270 500	117 000	37179	43 000
4	Хоум Кредит Банк	311 263	123 725	59 900	48 638	79 000
5	Райффайзенбанк	276 339	138 700	51 300	86 193	146
6	Почта Банк	216 667	113 500	41 900	19 267	42 000
7	Банк Открытие	195 842	91 800	50 100	42 470	11 472
8	Совкомбанк	169 170	65 500	60 200	19 470	24 000
9	Рокетбанк	163 258	90 500	30 200	34 058	8 500
10	ЮниКредит Банк	146 269	75 917	1 857	35 647	32 848

Согласно исследованию, отображенном в таблице 3.3 можно сделать вывод о том, что АО ЮниКредит Банк по количеству подписчиков в наиболее популярных социальных сетях занимает последнее, 10 место из всех популярных банков. Это говорит о том, что АО ЮниКредит Банк совсем не развивает направление рекламы банковских услуг посредством продвижения через социальные сети. Общее число подписчиков у АО ЮниКредит Банка 146 тыс. человек, что в 38 (!) раз меньше подписчиков ПАО Сбербанка.

Данное исследование позволяет сделать основной вывод о том, что для АО ЮниКредит Банка продвижение своих продуктов и услуг с помощью платформы SMM-маркетинга будет оптимальным решением для привлечения новых клиентов и продажи своих услуг посредством социальных сетей. Перечисленные социальные сети являются наиболее перспективными, особое внимание следует уделить развитию рекламных программ через YouTube и Instagram. Рекомендуемое для АО ЮниКредит Банка продвижение с помощью социальных сетей рассмотрим подробнее в виде поэтапного внедрения SMM-продвижения (данные рисунка 3.6).



Рисунок 3.6 – Основные этапы SMM-продвижения посредством социальных сетей

Как было сказано ранее, услуги по SMM-продвижению можно приобрести у сторонней компании, которая профессионально занимается раскруткой бренда, либо создать в банке специальный отдел, в котором будут работать специально обученные люди, интерес которых будет заключаться именно в распространении и рекламе банковских услуг АО ЮниКредит Банка.

Далее целесообразно рассчитать экономическую эффективность предложенных нами мероприятий.

Заключение

Систему цифрового банкинга АО ЮниКредит Банка или дистанционное банковское обслуживание можно классифицировать на пять видов:

- классический «клиент-банк»;
- Интернет-банкинг;
- телефон-банкинг;
- мобильный банкинг;
- обслуживание через терминалы банка и банков-партнеров банка.

В настоящее время в банке действуют четыре программы электронного банка:

- для частных лиц: Online banking, Smart Banking ;
- для бизнеса: интернет-банк BusinessNet, BusinessLine.

В структуре доходов от цифрового обслуживания наибольший удельный вес приходится на доходы от обслуживания физических лиц. Так, например, за один квартал система цифрового банкинга дала возможность банку сэкономить 48 243,6 тыс. рублей.

Рейтинг по уровню цифровизации банков показал, что АО ЮниКредит Банк занимает 20- место в рейтинге лучших Digital-Банков России, что говорит о том, что банк практически не инвестирует в цифровой офис и не обогащает его функциональностью. В этой связи была необходима активизация работы по привлечению дополнительных клиентов и совершенствованию предоставления оказываемых услуг. Это возможно путем реализации следующих мероприятий:

- создание экосистемы «Eco.Uni»;
- создание отдела SMM-маркетинга по продвижению рекламы.

Проведенный анализ по расчету экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий показал, что даже при пессимистичном прогнозе оба предлагаемых мероприятия принесут АО

ЮниКредит Банку положительный финансовый результат. И оба мероприятия, учитывая все риски и угрозы на процесс их реализации, выйдут на прибыль уже с первого года их работы, то есть за несколько месяцев данные проекты окупят себя и станут приносить банку прибыль.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные меры по совершенствованию цифрового банкинга в АО ЮниКредит Банке являются экономически целесообразными. В результате их реализации появляется возможность добиться экономического эффекта, который положительно скажется на уровне финансовой устойчивости кредитной организации, а также социального эффекта, способного оказать положительное влияние на действующих и потенциальных клиентов банка.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12.12.1993 г. [Электронный ресурс]: // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. – Режим доступа: www.consultant.ru
2. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 31.07.2022 № 259-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
3. Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией : инструкция от 29 ноября 2021 г. № 199-И [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
4. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: федер. закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
5. О персональных данных: федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152ФЗ (ред. от 21 июля 2014 г.) [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
6. Об акционерных обществах : федер. закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
7. О банках и банковской деятельности : федер. закон от 02 дек. 1990 г. № 395-1 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
8. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : распоряжение Правительства Российской Федерации от 28

июля 2019 г. № 1632-р. [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http:// base.consultant.ru](http://base.consultant.ru).

9. Абрамова, И.В. Перспективы развития и проблемы функционирования дистанционного банковского обслуживания в России / И.В. Абрамов // – Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 11. – С. 7–12.

10. Абрамова, М.А. Об основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2021 год и период 2022 и 2023 годов / М.А. Абрамова [и др.] // Экономика. Налоги. Право – 2021. – № 1. – С. 6–19.

11. Аваков, Н.С. Дистанционное банковское обслуживание как инструмент повышения эффективности / Н.С. Аваков // Молодой ученый. – 2021. – №9. – С. 165.

12. Алексеева, Д. Г. Современная банковская система Российской Федерации : учебник для вузов / Д. Г. Алексеева, С. В. Пыхтин. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 290 с.

13. Амосова, Н.А. Функциональная и институциональная трансформация банковского сектора экономики в условиях смены технологического уклада. / Н.А. Амосова // М.: Финансовый университет, 2021. – № 5. – С. 479–485.

14. Антонова, Л. И. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий – М. : Научный консультант, Виктория плюс, 2021. –186 с.

15. Ашба, А.А. Особенности конкурентного поведения коммерческих банков в условиях цифровизации экономики / А.А.Ашба // Социальные науки –2020. – № 4. – С. 17-21.

16. Беликова, К. М. Цифровая интеллектуальная экономика: понятие и особенности правового регулирования (теоретический аспект) / К. М. Беликова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2020. – № 8 – С. 82-85.

17. Бичева, Е. Е. Электронные деньги как новая форма современного рыночного хозяйства / Е. Е. Бичева, М. В. Пономаренко, А. Е. Пивоварова / Аллея Науки. – 2020. – №5 – С. 1163-1170.
18. Бровкина, Н.Е. Банк и банковские операции: учебник / Н.Е. Бровкина. – Москва : КНОРУС, 2022. – 268 с.
19. Быстров, А. В. Обеспечение экономической безопасности многоуровневой экономики в условиях цифровизации / А. В. Быстров, И. В. Манахова, Е. В. Левченко [и др.] // Плехановский научный бюллетень. – 2021. – № 2 (16). – С. 20–28.
20. Венгеровский, Е.Л. Инновации интернет-банкинга как фактор конкурентоспособности кредитных организаций на современном рынке банковских услуг / Е.Л. Венгеровский // Банковское право. – 2020. – № 1. – С. 47–52.
21. Горелов, Н. А. Развитие информационного общества: цифровая экономика: учебное пособие для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева – М.: Юрайт. 2021. 242 с.
22. Деркачева, Е.А. Основы цифровой экономики / Е. А. Деркачева, К.А. Карташов // АНО «Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов». – 2023. – № 11. – С. 24 – 85.
23. Долгушина, А.Я. Цифровая модель банковского обслуживания / А. Я. Долгушина [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-model-bankovskogo-obslyuzhivaniya>.
24. Дубов, В. С. Показатели оценки развития цифровой экономики / В. С. Дубов // Наука через призму времени. – 2020. – № 7 – С. 16.
25. Ермакова, Е.П. Правовое регулирование цифрового банкинга в России / Е.П. Ермакова, Е.Е. Фролова / Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2021. – № 46. – С. 606–625.
26. Ершов, М.В. Десять лет после глобального кризиса: риски и перспективы / М.В. Ершов // Вопросы экономики – 2021. – № 1. – С. 37–53.

27. Жданович, В.В. Основные направления использования FinTech в целях развития финансового сектора и повышения качества соблюдения регуляторных требований / В.В. Жданович // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 9 – С. 1000–1003.

28. Жданович, В.В. Стратегии и модели банковской деятельности в условиях развития цифровых технологий / В.В. Жданович // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 – С. 838–841.

29. Звонова, Е.А. Роль банковского сектора российского финансового рынка в трансграничных перемещениях капитала на международном финансовом рынке / Е.А. Звонова // Банковское право. – 2021. – № 1. – С. 40–48.

30. Золотарева, А.Ф. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / А.Ф. Золотарева, Д.И. Городецкий – М. : Научный консультант, Виктория плюс, 2021– 425 с.

31. Иноземцева, С. А. Технологии цифровой трансформации в России / С. А. Иноземцева // Актуальные проблемы экономики, социологии и права – 2020. – № 1. – С. 44-47.

32. Казанкина, О.А. Значение информационных технологий в финансовом планировании предприятия /О.А. Казанкина // Экономическая безопасность и качество– 2020.–№ 2. – С. 99-104.

33. Катасонов, В. Оцифрованный мир денег : учебное пособие / В. Катасонов–М.:РНУ, 2020. – 57с.

34. Каурова, Н.Н. Тенденции и перспективы розничного бизнеса коммерческих банков в России / Н.Н. Каурова // Москва: Финансы и статистика. – 2020. – №3. – С. 49.

35. Кащеев, В.А. Цифровая трансформация банковского сектора / В.А. Кащеев // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии – 2020. – № 4. – С. 40-44.

36. Кочергин, Д. А. Электронные деньги: учебное пособие / Д.А. Кочергин, – Москва, 2019. – 424 с.
37. Кравченко, П.В. Экономика, управление и право в условиях риска и неопределённости: моногр. / П.В. Кравченко, М.Г. Круталевич, В. Б. Малинин, Е.В. Мурашова– Наука и Просвещение, 2021 – 385 с.
38. Кудряшов, А. А. Инфраструктура цифровой экономики / А. А. Кудряшов, А. И. Шолина / Актуальные вопросы современной экономики – 2020. – № 5. – С. 25-32.
39. Кузнецов, Н.В. Цифровизация экономики россии: институциональные драйверы / Н.В. Кузнецов // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 4. – С. 75-78.
40. Лаврушин, О.И. Банковские информационные системы и технологии: учебник / О.И. Лаврушин, В.И. Соловьева – Москва : КНОРУС, 2022. – 527 с.
41. Лаврушин, О.И. Взгляд на трансформацию финансовых рынков и финансовых систем в условиях цифровой экономики / О.И. Лаврушин // Банковское дело. – 2021. – № 12. – С.58–64.
42. Лаврушин, О.И. О модернизации регулирования и новых моделях развития банковской деятельности / О.И. Лаврушин // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 3. – С. 14–19.
43. Лаврушин, О. И. Структура и функции Центрального банка Российской Федерации: учебное пособие / О. И. Лаврушин – Москва : КНОРУС, 2021. – 205 с.
44. Лайкова, А.А. Дистанционное банковское обслуживание / А.А. Лайкова, Т.Г. Долгова // Финансы и кредит – 2020. – № 4. – С. 14 – 65.
45. Лебедева, И. С. Тенденции цифровизации экономики и социальной сферы / И. С. Лебедева, С. В. Губарев, И. А. Белоглядова // Опыт образовательной организации в сфере формирования цифровых навыков – 2021. – №14. – С. 135-139.

46. Любушин, Н. П. Экономический анализ: учебник / Н. П. Любушин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2021. – 576 с.
47. Мазурина, Т. Ю. Цифровая трансформация бизнеса: векторы развития банков / Т. Ю. Мазурина // Материалы III международного научного форума: «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика». – 2021. – №3. – С. 56–62.
48. Миронова, Д.Д. Развитие современных банковских технологий в условиях цифровой трансформации экономики Российской Федерации / Миронова Д.Д., Шершова Е.В. // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4-3. – С. 378-384
49. Николаева, Т.П. Финансы и кредит: учебное пособие / Т.П. Николаева. – М.: Евразийский открытый институт, 2019. – 388 с.
50. Новикова, Н.А. Современное состояние и перспективы развития банковской деятельности / Н.А. Новикова, О.К. Котар, Н.Л. Барышникова / Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции – 2021. – № 5. – С. 278-283.
51. Орлова, И.А. Роль современных банковских технологий как фактор обеспечения конкурентоспособности в банковском секторе /И.А. Орлова, В.А. Попенко // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2020.–№ 1-2. – С. 461-464.
52. Пискарев, Д.М. Рынок цифровых технологий финансового сектора / Д. М. Пискарев, И.П. Хоминич // Научно-аналитический журнал «Инновации и инвестиции». – 2021. – № 8. – С. 105–107.
53. Ревенкова, П. В. Кибербезопасность в условиях электронного банкинга / П. В. Ревенкова – Москва : Прометей, – 2022. – № 1. – С. 522.
54. Силантьева, К.Ю. Технологии дистанционного банковского обслуживания / К.Ю. Силантьева // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Роль инноваций в трансформации современной науки» – 2020. – № 7. – С. 61– 63.

55. Ситник, А.А. Финансовые технологии: понятие и виды / А.А. Ситник // Актуальные проблемы российского права. – 2021. – № 6. – С. 27–31.
56. Склярова, Ю.М. Банковское регулирование и надзор: учебник / Ю.М. Склярова, Е.А. Остапенко, Н.В. Собченко. – Москва : КНОРУС, 2022. – 178 с.
57. Соколинская, Н.Э. Подходы к оценке эффективности управления рисками в российских коммерческих банках / Н.Э. Соколинская // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 10. – С. 33–39.
58. Стихилияс, И.В. Банковское дело: учебное пособие / И.В. Стихилияс, Л.А. Сахарова. – Москва :Русайнс, 2022. – 135 с.
59. Удальцова, Н.Л. Цифровая трансформация экономики / Н.Л. Удальцова – Экономика и управление народным хозяйством, г. Москва, 2021. – № 14. – С. 105.
60. Черновалов, А.В. Цифровое будущее или экономика счастья? / А.В. Черновалов, З. В. Цекановский – М. : Дашков и К – 2020. – № 9. – С. 218.
61. Шнекутис, С.А. Удалённая идентификация и биометрия в области дистанционного банковского обслуживания / С.А. Шнекутис, Я.Л. Гобарева // Хроноэкономика. – 2020. – № 1 (9). – С. 67–70.
62. Эскиндаров, М.А. Направления развития финтеха в России: экспертное мнение Финансового университета / М.А. Эскиндаров [и др.] // Мир новой экономики. – 2020. – № 2. – С. 6–25.
63. Рыбаков, А. С. Цифровизация классических банков. Технологии в финансах и банковском деле / А. Рыбаков [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https:// controlengrussia.com/innovatsii/cifrovizacija-bankov](https://controlengrussia.com/innovatsii/cifrovizacija-bankov).
64. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года [Электронный ресурс].— Режим доступа:<https://economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognoz2036.pdf>.

65. Новый PayPal. Какие финтех-компании меняют рынок и стоит ли в них инвестировать [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/invest-in-fintech/>.

66. Банковская система при переходе к цифровой экономике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tpprf.ru/ru/mobile/interaction/experts/comments/245746/>.

67. Повышение эффективности бизнеса банка: основные принципы и направления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/20090218/povishenie-effektivnosti-biznesabanka-osnovnieprincipi-i-napravleniya-1681432/>.

68. Официальный сайт Банки.ру / Уровень цифровизации банковских услуг [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10950478>.

69. Официальный сайт Аналитического центра НАФИ / Вынужденная цифровизация: исследование цифровой грамотности россиян в 2023 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/vynuzhdennaya-tsifrovizatsiya-issledovanie-tsifrovoy-gramotnosti-rossiyan-v-2023-godu/>.

70. Официальный сайт Агентства Markswebb [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://markswebb.ru/press/blog/21784.html>.

71. Официальный сайт Агентства T Adviser [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/>.

72. Официальный сайт Сбер Банка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: sberbank.com/ru/about/history.

73. Официальный сайт АО ЮниКредит Банк [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.unicreditbank.ru/ru>.

74. Годовой отчет АО ЮниКредит Банк за 2022 год [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.unicreditbank.ru/content/dam/cee2022-pws-ru/issuer-reports/finance/rsbu/2022/UCB_RAS_FS_20-r.pdf.

75. Годовой отчет АО ЮниКредит Банк за 2021 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.unicreditbank.ru/content/dam/cee2022-pws-ru/issuer-reports/finance/rsbu/2021/UCB_RAS_Publ_FS_19-r\(002\).pdf](https://www.unicreditbank.ru/content/dam/cee2022-pws-ru/issuer-reports/finance/rsbu/2021/UCB_RAS_Publ_FS_19-r(002).pdf).

76. Официальный сайт консалтингового агентства Markswebb [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.markswebb.ru/report/internet-banking-rank-2022/#presentation>.

77. Официальный сайт онлайн-школы SkillFactory [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.skillfactory.ru/auditoriya-soczialnyh-setej-i-messendzherov-v-2023-godu/>.

78. Официальный сайт Центрального Банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/press/event/?id=11000>.

79. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

80. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru>.

81. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВО СКФУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ncfu.ru/science/elektronnye-resursy/>

82. Информационно-правовая система Консультант плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.