

В диссертационный совет 6D.KOA-003
при Таджикском национальном университете,
734025, Республика Таджикистан, город
Душанбе, улица Буни Хисорак, студенческий
городок, учебный корпус №7

ОТЗЫВ

официального оппонента, доктора экономических наук, доцента Хайрзода Шукрулло Курбонали на диссертационную работу Ганиева Рустама Гафуровича на тему «Цифровая трансформация банковского сектора Таджикистана: теория, методология, практика», представленную на соискание учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит

1. Соответствие диссертации специальностям и направлениям науки, по которым диссертация представляется к защите

Диссертация Ганиева Рустама Гафуровича на тему «Цифровая трансформация банковского сектора Таджикистана: теория, методология, практика», представленная на соискание учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит, соответствует Паспорту номенклатуры специальностей ВАК при Президенте Республики Таджикистан по специальности 08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит по следующим пунктам: 10.1. Формирование банковской системы и её инфраструктуры в условиях рыночной экономики; 10.5. Устойчивость банковской системы Республики Таджикистан и стратегии её развития; 10.10. Финансовые инновации в банковском секторе; 10.16. Система мониторинга и прогнозирования банковских рисков; 10.18. Проблемы адекватности становления и развития банковской системы Республики Таджикистан; 10.22. Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения.

2. Актуальность темы диссертации

Актуальность темы исследования Ганиева Р.Г. определена важностью и своевременностью цифровой трансформации отечественной банковской системы, поскольку изучение теоретико-методологических и прикладных вопросов цифровизации позволяет проследить различные изменения в синергетических условиях реализации стратегических национальных целей, в частности достижение макроэкономической стабильности в том числе через полноценную цифровую трансформацию кредитно-финансовых институтов.

В Республике Таджикистан данный процесс находится на начальных стадиях своего становления и формирования и, соответственно, сталкивается с вызовами, сдерживающими его развитие. Так, наблюдаются разночтения и неравномерность в реализации цифровой повестки, когда цифровые технологии используются в основном физическими лицами преимущественно при выдаче цифровых потребительских кредитов, осуществлении международных платежей и денежных переводов в круглосуточном режиме.

Однако цифровизация пока не получила должного развития в контексте обслуживания корпоративных клиентов, это на порядок сдерживает процесс реализации мер по увеличению налоговых поступлений в государственный бюджет и борьбе с теневой экономикой, что выступает барьером для формирования более благоприятных условий для ведения бизнеса, создания новых рабочих мест, сокращения издержек производства и роста доходности, повышения заработной платы и в конечном счёте роста благосостояния населения страны. Совокупность этих факторов требует проведения теоретико-прикладных исследований по вопросам комплексной цифровизации отечественного банковского сектора как источника устойчивого и поступательного развития, повышения эффективности банковской деятельности, роста финансовой инклюзивности, большего охвата банковскими продуктами и услугами населения страны. Все представленные факты и факторы усиливают актуальность оппонируемого исследования, которое позволяет выйти на более широкие, глобальные процессы, происходящие сегодня в экономической сфере в целом и банковском секторе в частности.

3. Степень новизны результатов, полученных в диссертации, и научных положений, представленных к защите

Научная новизна исследования Ганиева Р.Г. неоспорима и заключается в чёткой и многомерной аргументации сущности цифровой трансформации банковского сектора страны, своде важных практикоцентричных рекомендаций по углублению цифровизации. Научная новизна работы раскрывается в рамках следующих положений:

1. Сформулирован понятийный аппарат и раскрыты современное содержание понятий «цифровая экономика», «цифровизация» и «цифровая трансформация» и т.д. Введена в научный оборот авторская трактовка понятия «цифровая трансформация банковского сектора». Итак, в контексте настоящей работы под этим понятием предлагается понимать многопараметральный переход на инновационно-цифровые технологии, посредством создания цифровых банковских продуктов и финтех-экосистем,

обработки клиентской базы через инструменты искусственного интеллекта с целью прогнозирования поведенческих моделей и клиентских запросов на конкретные банковские продукты и сервис, что позволит оптимизировать бизнес-процессы (основные и вспомогательные), эффективизировать кадровую политику, а также минимизировать затраты по привлечению потенциальных клиентов в банковский сектор.

2. Выявлены предпосылки и особенности цифровой трансформации банковского сектора, включающие: эволюцию банковской системы; применение цифровых технологий в работе банков; распространение цифровых сервисов; клиенториентированность и наличие персональных предложений банковских продуктов; новые цифровые каналы дистанционного взаимодействия банков и клиентов; переход в режим обслуживания в формате 7/24/365 вне зависимости от локации финансовой организации и географии клиентов; развитие и внедрение информационно-коммуникационных технологий; открытость, быстрота и массовость совершения банковских цифровых операций; переход на безналичные транзакции; массовая доступность мобильных средств для населения и частного бизнеса (смартфоны, планшеты, ноутбуки и т.д.); обеспечение доступности цифровых банковских продуктов за счёт снижения их цены и сокращения транзакционных издержек для всех участников; взаимодействие банков с финтех- и ИТ-компаниями. Дополнительно выявлены предпосылки ускорения цифровизации банковского сектора на государственном, мезо- и отраслевом и микроуровнях.

3. Обобщён зарубежный опыт цифровизации банковского сектора (США, Германия, ЕС, Япония, Китай, Швеция, Россия, Казахстан) на предмет перенятия отдельных практик в условиях экономики Таджикистана, в частности в использовании кредитных, дебетовых, виртуальных, платёжных, дорожных карт, цифровых банковских продуктов (онлайн-кредиты и -депозиты, цифровые денежные средства, платёжные и экосистемы, мобильные приложения и т.д.).

4. Разработана методология оценки эффективности цифровизации банковского сектора и деятельности кредитных организаций на базе комплексного подхода по учёту результатов цифровизации внутренних традиционных бизнес-процессов и взаимодействия с внешними партнёрами. Это позволило масштабировать банковский бизнес, разнообразить виды цифровых банковских продуктов и расширить доступ к ним клиентов, способствовать их слиянию с финтехами и ИТ-компаниями.

5. Предложена авторская методика анализа этапов и аспектов цифровизации банковского сектора, его вклада в развитие национальной

экономики и влияния на финансовый результат деятельности банка. Её экономико-математическая модель составлена и апробирована с учётом финансовых потоков и специфики бизнес-процессов в ДБО.

6. Разработана трехнаправленная классификация содержательных характеристик и этапов наращивания темпов цифровой трансформации финансово-кредитных организаций, представляющая 1) потенциал цифровых технологий; 2) собственно цифровые и информационные технологии; 3) новые цифровые банковские продукты и сервисы по их доставке. Представлена авторская модель отечественного небанка с цифровым базисом коммуникации с корпоративными клиентами.

7. По авторской методике оценено состояние банковского сектора Таджикистана с учётом недостаточного уровня цифровизации коммерческих банков и МФО. Полученные оценки свидетельствуют об относительно высокой степени недоверия к банкам, низком удельном весе депозитов, преобладании доли краткосрочных кредитов, недостаточной развитости или отсутствии инвестиционной деятельности банков и пр.; выявлена совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих существенное влияние на её развитие (зависимость от внешних доноров, гипертрофированность, неполноценность законодательных основ и пр.).

8. Проведена идентификация отраслей и видов деятельности цифрового сектора Таджикистана; систематизированы критерии и индикаторы оценки его развития в рамках национальной экономики (тенденции к сохранению низкого уровня и сокращению его доли в ВВП страны, требующие разработки и реализации Стратегии цифрового развития банковского сектора Таджикистана до 2050 г.).

9. Предложены меры государственной поддержки цифровизации банковского сектора Республики Таджикистан на основе изучения международного опыта по цифровизации экономики, стимулированию финтех-индустрии, снижению рисков киберпреступности, внедрению принципов «умного» регулирования через финансово-налоговый инструментарий, образовательные инициативы, разработку государственных стратегий и программ.

10. Выделены приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора Таджикистана, в частности совершенствование институциональных аспектов цифровизации банковской деятельности и финансово-цифровой безопасности; укрепление глобального сотрудничества и повышение конкурентоспособности отечественных ФКО, финтехов, мобильных, IT- и интернет-компаний и операторов платёжных систем и т.д.

11. Разработана авторская Стратегия по углублению цифровизации банковского сектора Республики Таджикистан на среднесрочную перспективу и дорожная карта по её реализации, включающая этапы, совокупность мер, а также источники финансирования банковской экосистемы на базе НБТ. Стратегия также призвана координировать инновации в организационной и технико-технологической плоскости, шаги по повышению финансово-цифровой грамотности населения (особенно молодёжи и женщин), продвижению имиджа клиентоцентричности цифровых банковских продуктов.

12. Предложены авторские методики по запуску цифровых инноваций в отечественном банковском секторе в условиях кросс-канальной банковской инфраструктуры с акцентом на функциональные принципы, стратегическое национальноориентированное целеполагание, продуктивное (гибкое) многоплановое взаимодействие с клиентами, комплексные цифровые бизнес-модели банка.

Во **Введении** обоснована актуальность темы исследования, уточнена степень её разработанности, обозначены цели, объект, предмет, выдвинута гипотеза исследования, представлены пункты научной новизны, определена значимость научных результатов, указаны способы апробации, в том числе выступления на конференциях различного уровня и публикации в рецензируемых и иных научных изданиях.

В **Главе 1. «Научно-теоретические основы цифровой трансформации банковского сектора»** (с. 26-85) исследованы научные основы цифровой трансформации банковского сектора, определены её предпосылки и особенности в современных условиях, изучен зарубежный опыт цифровизации банковского сектора.

Используя методики эволюционного подхода, диссертант определяет основные этапы развития цифровизации и обосновывает введение в научный оборот таких понятий, как «цифровая экономика», «цифровизация», «цифровизация банковского сектора» и др. (с. 26-33), предлагая авторскую трактовку, транслирующую их актуальное понимание. Диссертант приходит к выводу, что цифровая трансформация банковской деятельности и диверсификация каналов обслуживания клиентов качественно повышает уровень партнёрского взаимодействия в формате «банк–клиент» ввиду использования комплексного подхода к удовлетворению клиентских запросов в режиме 7/24/365. Это преимущество цифровой модели формирует позитивный имидж банка и способствует реализации его стратегических целей, направленных в том числе на поддержку его конкурентоспособности (с. 34).

Автором изучены предпосылки и выделены особенности цифровой трансформации банковского сектора, позволяющие идентифицировать совокупность факторов, которые оказывают существенное влияние на её реализацию (с. 47-63).

Обобщение передового зарубежного опыта развитых стран (США, Германия, ЕС, Япония, Швеция) и развивающихся экономик (Китай, Россия, Казахстан) в контексте цифровизации банковского сектора позволило диссертанту выдвинуть ряд положений рекомендательного характера, направленных на дублирование этого опыта в реалиях отечественного банковского рынка (с. 63-83).

В Главе 2. «Методологические аспекты цифровой трансформации деятельности коммерческих банков» (с. 86-146) осмысляются методологические подходы к оценке эффективности цифровизации деятельности кредитных организаций, представлены методические подходы к оценке уровня цифровизации банковского сектора и его вклада в улучшение эффективности банковской деятельности на микроуровне, классифицированы этапы и особенности цифровой трансформации финансово-кредитных организаций.

Доказано, что ускоренный переход к внедрению цифровых технологий основан на комплексном подходе к оценке эффективности её результатов с учётом как финансовых результатов от цифровизации, так и уровня удовлетворённости/неудовлетворённости клиентов банка содержанием продуктов и услуг и способами их предоставления (с. 86-107).

Одной из важных авторских находок, представленных в диссертации, является использование совокупности индикаторов (Индекс сетевой готовности, Глобальный инновационный индекс, Индекс DESI, Индекс развития информационно-коммуникационных технологий), применение которых позволяет объективно оценить состояние и достигнутый уровень цифровизации банковского сектора и принять адекватные меры по её расширению и углублению (с. 108-118).

Диссертант апробирует ряд формул для оценки уровня цифровизации национальной экономики и банковского сектора с использованием ключевых индикаторов и весовых коэффициентов для учёта значимости каждого компонента. Подчёркивается, что эти формулы можно адаптировать и усложнять в зависимости от доступных данных и конкретных целей анализа.

Важными результатами проведённого Ганиевым Р.Г. исследования являются авторская методика оценки влияния цифровизации на конечный финансовый результат банка и его подразделений (ДБО) на основе модели оптимизации входного и выходного финансовых потоков (с. 122-131),

классификация этапов и их особенности в контексте углубления цифровой трансформации финансово-кредитных организаций (с. 131-144).

Глава 3. «Анализ и оценка современного состояния цифровой трансформации банковского сектора Республики Таджикистан» (с. 147-223) ориентирована на оценку развития отечественного банковского сектора, выявлены направления и уровень цифровой трансформации банков и конкретизирована совокупность факторов, влияющих на этот процесс.

Анализ развития банковского сектора Таджикистана за период 2012-2022 гг. позволил зафиксировать не только достижения, но и негативные тенденции (с. 147-169), желаемый отход от которых напрямую зависит от процесса цифровой трансформации сектора.

В ходе анализа было выявлено, что крупные банки и микрофинансовые организации внедряют широкую линейку цифровых банковских продуктов, а средние и малые банки и МФО отстают в их применении. В последние годы наблюдаются весомые достижения в цифровой трансформации банковского сектора страны, однако её уровень оценивается как относительно низкий (с. 170-201).

Комплекс внешних и внутренних факторов прямого и косвенного воздействия, которые выступают барьерами на пути углубления цифровизации отечественного банковского сектора, систематизирован диссертантом по организационным, технологическим, финансово-экономическим типам (с. 202-219).

В Главе 4. «Предпосылки углубления цифровой трансформации банковского сектора» (с. 224-295) выявлены особенности формирования цифрового сектора экономики страны, определена необходимость комплексной государственной поддержки цифровизации национальной экономики и банковского сектора с учётом рисков цифровой природы.

В рамках исследования процесса формирования цифрового сектора в Таджикистане были выявлены такие негативные тенденции, как низкий уровень его развития и сокращение его доли в ВВП за последние пять лет, его фрагментарность и высокая зависимость от внешних факторов, высокая степень монополизации рынка мобильных и интернет услуг, как следствие наблюдается низкое качество интернета и мобильной связи, их высокая стоимость, ограниченная доступность на территории страны и пр. (с. 224-253).

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости реализации комплексной государственной поддержки процесса развития цифрового сектора как важнейшего условия для углубления цифровой трансформации банковского сектора (с. 253-273).

Представленная автором классификация комплекса финансовых и нефинансовых рисков, сопровождающих процесс углубления цифровизации банковского сектора Таджикистана, позволяет не только их своевременно идентифицировать и оценить, но и выработать превентивные меры по их минимизации (с. 274-292).

В Главе 5. «Пути углубления цифровой трансформации банковского сектора Республики Таджикистан в среднесрочной перспективе» определены приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора Таджикистана, включая совершенствование её институциональных основ, разработку стратегии и дорожной карты по углублению цифровизации банковского сектора Таджикистана на среднесрочную перспективу (с. 296-375).

Диссертант выделяет приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора Таджикистана, в частности учёт и персонализацию потребностей клиентов в цифровых банковских продуктах посредством изучения контента социальных сетей, применения новых методов удалённой идентификации клиентов, использования роботов-советников, облачных платформ и экосистем, формирования и развития цифровой культуры населения, обеспечения кибербезопасности и пр. (с. 296-321).

Особой практической направленностью обладает разработанный автором пакет мер по совершенствованию институциональных основ углубления цифровизации банковского сектора Таджикистана (с. 322-345).

Выводы (с. 376-386) отражают основные научные положения теоретического характера и рекомендации по использованию полученных результатов исследования на практике.

4. Обоснованность и достоверность выводов и рекомендаций, указанных в диссертации

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования Ганиева Р.Г. определена их опорой на труды отечественных и зарубежных учёных по цифровой трансформации банковского сектора и национальной экономике. Обоснованность и достоверность полученных результатов видится и в использовании общепризнанных научных методов анализа, в частности системного, абстрактно-логического, экономико-статистического, сравнительного, экономико-математического, метод аналогий, сравнительно-экспертных оценок, а также привлечением официальных данных Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, Национального

банка Таджикистана, сайтов коммерческих банков и микрофинансовых организаций.

Обоснованность и достоверность результатов оппонируемого исследования подтверждается наличием авторской монографии и значительным количеством публикаций диссертанта в рецензируемых научных журналах и других изданиях, что свидетельствует о личном вкладе Ганиева Р.Г. в развитие экономической науки и финансовой теории.

5. Научная, практическая, экономическая и социальная значимость результатов диссертации с указанием рекомендаций по их использованию

Научная значимость результатов диссертации заключается во вкладе автора в развитие финансовой теории, в том числе в вопросах цифровой трансформации банковского сектора. Материалы диссертации рекомендуются к использованию в рамках дальнейших исследований в отечественных научно-исследовательских учреждениях и высших учебных заведениях экономического профиля.

Практическая значимость результатов определяется свершившимися фактами их реального использования и высоким потенциалом их дальнейшего применения в деятельности Национального банка Таджикистана, Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан, Агентства инноваций и цифровых технологий при Президенте Республики Таджикистан, Министерства промышленности и новых технологий Республики Таджикистан. Помимо этого, материалы диссертации являются актуальным образовательным ресурсом, что подтверждается активным их включением в ход учебного процесса в Таджикском национальном университете и филиале Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в городе Душанбе при преподавании таких дисциплин, как «Экономическая теория», «Банковское дело», «Цифровизация экономики», «Деньги, кредит, банки», о чем свидетельствуют соответствующие акты внедрения.

Экономическая значимость результатов диссертации заключается в том, что их применение на практике позволит ускорить процесс цифровизации банковского сектора Таджикистана за счёт оптимизации всех направлений банковской деятельности, минимизировать их затраты, повысить отдачу на капитал и активы банков, охватить цифровыми банковскими продуктами большую часть населения, особенно молодёжь, малый и средний бизнес, обеспечив весомый вклад в ускорение и устойчивость социально-экономического развития национальной экономики.

Социальная значимость результатов диссертации состоит в возможности обеспечить большую инклюзивность банковских продуктов за счёт перехода на круглосуточный режим (7/24/365) обслуживания клиентов, диверсификации каналов их доступности, включая клиентов, проживающих в сельской и горной местностях, тем самым способствуя развитию частного предпринимательства, созданию рабочих мест и содействуя сокращению бедности и росту благосостояния населения Таджикистана.

6. Публикация результатов диссертации в рецензируемых научных журналах

По результатам исследования Ганиевым Р.Г. опубликованы 1 авторская монография, 29 научных статей, 18 из которых – в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан. Все публикации диссертанта в полной мере отражают содержание и выводы диссертационного исследования, а также сущность представленных в работе авторских рекомендаций.

7. Соответствие оформления диссертации требованиям Высшей аттестационной комиссии при Президенте Республики Таджикистан

Диссертация Ганиева Р.Г. соответствует требованиям по её оформлению, предъявляемым к научно-квалификационным работам на соискание учёной степени доктора наук согласно пунктам 32, 33, 34 и 35 Порядка присвоения учёных степеней, утверждённого постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 июня 2021 года, №267 (в редакции постановления Правительства Республики Таджикистан от 26 июня 2023 года, №295), прошла научную экспертизу в Диссертационном совете и удовлетворяет требованиям ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

8. Замечания к диссертационному исследованию

Характеризуя проведённую работу в целом, следует отметить, что диссертанту удалось представить на обозрение диссертационного совета достаточно качественный труд с высокой обоснованностью научных положений, тщательно выверенной методологией и логикой исследования. Тем не менее, благоприятное впечатление о работе не исключает некоторых замечаний общего и частного характера:

- 1) Теоретический анализ, проведённый в рамках первой главы, тяготеет к более активному применению критического подхода при рассмотрении содержательного смысла понятия «цифровизация банковского сектора» с опорой на трактовки отечественных и зарубежных учёных.
- 2) Изучение и обобщение зарубежного опыта цифровизации банковского сектора в развитых и развивающихся странах, как нам кажется, требует

расстановки дополнительных, более явных, методических акцентов в рамках рекомендаций по адаптации этого опыта к условиям отечественной банковской системы.

- 3) Предложенный авторский подход по комплексному учёту и оценке финансовых результатов цифровизации традиционных бизнес-процессов и продуктов в контексте оптимизации клиентского опыта апробирован на уровне отдельных центров банковского обслуживания. Хотя, на наш взгляд, эффективность данного подхода (в силу его реально деятельностной природы) могла быть кратно подтверждена при проецировании полученных положительных результатов на всю банковскую систему страны.
- 4) Логика научного рассуждения могла бы быть расширена за счёт включения дополнительных заголовков, затрагивающих вопросы «зелёного финансирования» как актуального тренда современности, особенно в системе экономического роста Таджикистана и в контексте Указа Президента Республики Таджикистан об объявлении 2022-2026 гг. «Годами развития промышленности» и принятии «Стратегии развития зелёной экономики».
- 5) Текст диссертации и автореферата отличается высокой степенью читабельности, его гармонично дополняют таблицы и рисунки, которые не создают впечатления перегруженности. Однако обзорный характер некоторых частей текста можно было бы композиционно изменить в пользу сокращения объёма диссертации.
- 6) В работе встречаются ошибки технического и орфографического характера, которые, однако, легко устранимы.

Высказанные замечания не являются принципиальными и ни в коей мере не умаляют объективных достоинств диссертационного исследования Ганиева Р.Г. и не оказывают существенного влияния на положительную оценку его труда. Работа актуальна по тематике, выполнена на высоком научном уровне, содержит признаки научной новизны, обладает теоретической и практической значимостью.

9. Соответствие научной квалификации соискателя учёной степени

Диссертация Ганиева Р.Г. и полученные научные результаты отвечают предъявляемым требованиям к подобному роду квалификационным работам, отражая наличие у соискателя высокого уровня научных навыков, соответствующих соисканию учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит. Нужно отметить, что соискатель ранее входил в кадровый состав сотрудников одного из ведущих отечественных банков.

10. Общее заключение по диссертации

В целом, диссертация Ганиева Рустама Гафуровича на тему «Цифровая трансформация банковского сектора Таджикистана: теория, методология, практика» является самостоятельной научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей существенное значение для современного экономического знания.

Автореферат и публикации автора в достаточной степени отражают основное содержание диссертационной работы.

По актуальности избранной темы, научной новизне, авторскому подходу к исследованию обозначенных проблем и обоснованности полученных научных результатов, теоретической и практической значимости диссертационная работа на тему «Цифровая трансформация банковского сектора Таджикистана: теория, методология, практика» отвечает требованиям Порядка присвоения учёных степеней, утверждённого постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 июня 2021 года, №267 (в редакции постановления Правительства Республики Таджикистан от 26 июня 2023 года, №295), а её автор, Ганиев Рустам Гафурович, заслуживает присвоения учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит.

Официальный оппонент,
доктор экономических наук, доцент,
ректор Дангаринского государственного
университета

подпись Ш.К. Хайрзода заверяю:

Заведующий отделом кадров ДГУ
« 17 » декабря 2024 года



/Ш.К. Хайрзода/

/С.Т. Тоирзода/

Адрес: 735320, Республика Таджикистан, р. Дангара, ул. Маркази 25,
тел.: (+992 98) 734 60 00, e-mail: Shukrulloh-Kh-83@list.ru