

УТВЕРЖДАЮ:  
Ректор ФГБОУ ВО  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»,  
Д-р техн. наук, профессор  
В.Д. Рябичев  
2025 г.



## ОТЗЫВ

ведущей организации по диссертации

Гарагуца Михаила Александровича на тему «Риск-менеджмент банковских цифровых технологий», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4 Финансы

**Актуальность выбранной темы.** Современный этап развития финансовой системы характеризуется активным внедрением цифровых технологий, трансформацией методов и инструментов управления в банках, расширением спектра финансовых сервисов, основанных на искусственном интеллекте, больших данных, блокчейне, облачных и экосистемных платформах. В этих условиях существенно изменяются природа, источники и масштабы рисков, присущих банковской деятельности, что требует пересмотра действующих подходов к управлению ими.

Постоянное усложнение цифровой инфраструктуры банков, рост киберугроз, появление новых регуляторных требований, высокая скорость технологических изменений формируют необходимость развития адаптивных моделей риск-менеджмента, способных обеспечивать устойчивость финансовых институтов при одновременном повышении качества и безопасности обслуживания клиентов. Традиционные методы оценки кредитных и операционных рисков, основанные преимущественно на статистических данных и линейных моделях, в условиях цифровой среды утрачивают свою полноту и результативность, поскольку не учитывают ускоренную генерацию новых рисков факторов и их синергетическое взаимодействие.

В этой связи чрезвычайно востребованы исследования, направленные на разработку концептуальных и научно-методических положений управления банковскими рисками с учётом трансформации функциональных процессов и

инфраструктуры банков в цифровой экономике. В особенности актуальными становятся вопросы интеграции в риск-менеджмент технологий искусственного интеллекта, поведенческого скоринга, автоматизированного мониторинга финансовых операций, роботизированного сопровождения клиентов, а также использования распределённых реестров при обеспечении прозрачности и управляемости рисков.

Несмотря на значительное количество научных работ, посвящённых отдельным аспектам цифровизации банков и развитию систем управления банковскими рисками, комплексные исследования, раскрывающие методологию сопряжения цифровых технологий с процессами риск-менеджмента на уровне коммерческих банков, представлены недостаточно. Остаются без должного внимания механизмы оценки цифровой зрелости банковского риск-менеджмента, влияние цифрового рубля и экосистемного подхода на природу финансовых рисков, а также вопросы разработки алгоритмов внедрения цифровых инструментов управления рисками в систему клиентского обслуживания.

Таким образом, диссертационное исследование, направленное на обоснование теоретико-методологических основ совершенствования риск-менеджмента коммерческих банков в условиях цифровой трансформации экономики, а также разработку прикладных инструментов интеграции инновационных цифровых технологий в процессы идентификации, оценки и минимизации рисков, обладает высокой степенью актуальности и значимой практической направленностью для финансового сектора Российской Федерации.

**Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Диссертационная работа Гарагуца М.А. выполнена в логичной последовательной структуре — введение, три раздела с подразделами, заключение, список литературы и приложения — что обеспечивает целостность исследования и позволяет всесторонне раскрыть поставленную проблему. Документ содержит 277 страниц, обширную библиографию (294 источника) и

эмпирические приложения, подтверждающие практическую направленность результатов.

Введение (с. 3–12). Во введении подробно обоснована актуальность темы цифровой трансформации банковского риск-менеджмента, сформулированы цель и задачи исследования, объект и предмет, приведены методологические подходы и информационно-эмпирическая база работы. Здесь же автор перечисляет основные положения, выносимые на защиту, указывает на апробацию результатов и публикации. Комплексное изложение во введении даёт ясную методологическую перспективу и обосновывает направленность дальнейших глав.

Раздел 1 — «Теоретические аспекты риск-менеджмента банковских цифровых технологий» (с. 13–77). Раздел состоит из трёх подразделов:

1.1 «Теоретические основы цифровой трансформации системы банковского риск-менеджмента» (начало с. 13) — содержит систематизацию понятийного аппарата, анализ сущности риска и риск-менеджмента в условиях цифровизации; автор формулирует расширенную модель риск-менеджмента с учётом цифровой инфраструктуры.

1.2 «Роль цифровых технологий в трансформации финансовых процессов и риск-менеджмента» (начало с. 40) — проведён критический обзор влияния цифровых решений на финансовые процессы, выявлена двойственная природа влияния цифровизации (усиление рисков и одновременно новые инструменты управления ими).

1.3 «Финтех-инновации в сфере банковских услуг как инструмент обеспечения безопасности банковского обслуживания» (начало с. 58) — проанализированы ключевые финтех-решения (AI/ML, Big Data, блокчейн, омниканальность) и их безопасность, показаны направления трансформации сервисов. Раздел завершают выводы к разделу 1 (с. 77), где суммированы теоретические результаты и обоснована необходимость дальнейших методических разработок.

Раздел 2 — «Методические аспекты совершенствования современных банковских технологий в условиях рисков цифровой трансформации экономики РФ» (с. 80–131). Раздел также разбит на три подраздела:

2.1 «Тенденции управления рисками в условиях цифровизации экономики» (начало с. 80) — охарактеризованы современные тренды, описана двойственный характер цифровизации (угрозы и возможности), показана роль регулятора.

2.2 «Анализ влияния цифровых технологий на риски банковской деятельности» (начало с. 95) — выполнен аналитический разбор влияния конкретных технологий на кредитные, операционные и репутационные риски; представлены эмпирические наблюдения и примеры.

2.3 «Методическое обеспечение оценки развития цифровых технологий в системе банковского риск-менеджмента» (начало с. 113) — предложены методики оценки цифровой зрелости и эффективности (включая интегральный показатель DITBI), критерии отбора технологических решений, система показателей для мониторинга и расчёта экономического эффекта; выводы к разделу 2 расположены на с. 131. Данный раздел обладает выраженной методической и прикладной направленностью, что повышает практическую ценность работы.

Раздел 3 — «Разработка направлений модернизации системы управления рисками банковского обслуживания» (с. 135–174). В разделе представлены практико-ориентированные разработки и алгоритмы:

3.1 «Перспективы использования новых цифровых технологий в сфере управления кредитным риском» (начало с. 135) — обоснованы направления применения Big Data, ML и блокчейна в кредитном скоринге и мониторинге качества кредитного портфеля.

3.2 «Совершенствование системы банковского обслуживания на основе цифровой трансформации финансовых технологий» (начало с. 148) — предложены подходы к реинжинирингу клиентских процессов, омниканальность, персонализация и меры по снижению операционных и киберрисков (см. эмпирические результаты и экспертные оценки на с. 149–160).

3.3 «Алгоритм внедрения инструментов риск-менеджмента в систему обслуживания клиентов банка» (начало с. 160) — разработан пошаговый алгоритм интеграции риск-ориентированных цифровых инструментов в клиентское обслуживание; раздел завершают выводы к разделу 3 (с. 174).

Материал раздела обладает прикладной ценностью для банков и сопровождается примерами апробации.

Заключение (с. 176). В заключении представлены сводные результаты исследования, резюмированы ключевые выводы и сформулированы рекомендации для практики и регуляторной политики. Заключение логично следует из содержимого трёх разделов и подтверждает соответствие результатов цели исследования.

По результатам исследования опубликовано 16 научных работ, в том числе 7 статей в рецензируемых научных изданиях и 9 работ апробационного характера. Общий объем публикаций – 8,08 печ.л., из которых 5,09 печ. л. принадлежит лично автору.

Результаты диссертационной работы внедрены в работу ПАО «Банк ПСБ» (справка о внедрении №180/25 от 05.09.2025), КПК «Авангард» (справка о внедрении №40 от 01.09.2025), КПК «Банка» (справка о внедрении №15 от 03.09.2025), МЦ «Аванта» (справка о внедрении №134/25 от 04.09.2025).;

Теоретические и практические материалы диссертационной работы используются в учебном процессе ФГАОУ ВО «Севастопольского государственного университета» (акт о внедрении от 02.09.2025) в процессе преподавания дисциплин «Анализ банковской деятельности», «Банковское дело», «Современный банковский менеджмент», «Методология исследовательской деятельности в финансах», а также Севастопольского филиала ФГБОУ ВО «Российского государственного университета им. Г.В. Плеханова» (справка о внедрении №Св-633 от 05.09.2025) в процессе преподавания учебной дисциплины «Банковское дело».

**Новизна научных положений, выводов и рекомендаций.** Представленные в диссертационной работе Гарагуца М.А. результаты являются результатом теоретического осмысления и эмпирической проработки проблем управления банковскими рисками в условиях цифровой трансформации финансового сектора. Научная новизна заключается в разработке целого ряда концептуальных и методических положений, направленных на увеличение эффективности риск-менеджмента коммерческих банков посредством использования современных цифровых технологий. Приведённые ниже

положения выносятся на защиту как самостоятельные научные результаты диссертации.

1. Систематизированы теоретико-понятийные основы цифровой трансформации системы банковского риск-менеджмента, что позволило уточнить сущность и структуру рисков в цифровой среде и обосновать расширенную модель риск-менеджмента с учётом цифровой инфраструктуры (с. 13–39).

2. Разработана концептуальная модель адаптивного риск-менеджмента коммерческих банков, учитывающая взаимодействие традиционных и цифровых рисков, и ориентированная на цикличность процессов идентификации, оценки, мониторинга и корректировки рисков (с. 40–57).

3. Обоснована роль финтех-инноваций как фактора повышения безопасности банковского обслуживания, сформулированы направления использования AI/ML, омниканальности и распределённых реестров для уменьшения операционных и репутационных рисков (с. 58–77).

4. Усовершенствованы методические подходы к анализу влияния цифровых технологий на структуру банковских рисков, включающие системные критерии оценки взаимосвязи цифровой зрелости и уровня кредитных, операционных и регуляторных рисков (с. 95–112).

5. Впервые предложен интегральный показатель DITBI (Digital Innovation and Technology Banking Index) для комплексной оценки уровня цифровизации риск-менеджмента, включающий субиндексы риска, экономической эффективности, цифровой зрелости и технической результативности, с методикой расчёта весов (с. 113–131).

6. Разработаны прикладные решения по использованию Big Data и машинного обучения в управлении кредитным риском, обеспечивающие повышение точности скоринга, раннего предупреждения ухудшения качества портфеля и снижения операционных затрат (с. 135–147).

7. Предложен методический подход к повышению устойчивости банковского обслуживания в условиях цифровой трансформации, включающий набор мер по минимизации кибер- и операционных рисков, а также критерии

отбора технологических решений с учётом экономической эффективности (с. 148–160).

8. Сформирован и апробирован алгоритм поэтапного внедрения цифровых инструментов риск-менеджмента в систему клиентского обслуживания банка, предусматривающий последовательную интеграцию мониторинга рисков в клиентские бизнес-процессы и механизм обратной связи для адаптации моделей (с. 160–174).

В совокупности перечисленные результаты представляют собой оригинальный вклад в теорию и практику банковского риск-менеджмента в условиях цифровой трансформации: от конкретизации понятийного аппарата до разработки прикладных индикаторов и алгоритмов внедрения. Полученные положения обладают практической применимостью для коммерческих банков и регуляторных органов и рекомендованы к использованию при совершенствовании внутренней политики управления рисками и при разработке нормативных актов в области цифровых финансовых технологий.

**Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации.** Результаты диссертационной работы Гарагуца М.А. могут быть использованы научным сообществом для дальнейшего развития теоретико-методологических основ риск-менеджмента в условиях цифровой трансформации финансового сектора, а также при преподавании дисциплин, связанных с цифровыми финансами, банковским делом, финансовой безопасностью и управлением рисками.

Практическое применение выводов исследования возможно в деятельности коммерческих банков и других финансовых организаций при совершенствовании внутренних процессов управления кредитными, операционными и кибернетическими рисками, а также при внедрении и оценке эффективности новых цифровых технологий, обеспечивающих устойчивость банковского обслуживания и повышение уровня клиентской защиты. Предложенный автором методический инструментарий, включая интегральный показатель DITBI и алгоритм внедрения инструментов риск-менеджмента, может быть использован при разработке и корректировке внутренних нормативных

документов, совершенствовании риск-ориентированных моделей управления и построении систем цифрового мониторинга операций.

Кроме того, результаты исследования могут представлять интерес для регуляторных и надзорных органов при формировании новых подходов к нормативному регулированию цифровых финансовых технологий, обеспечению киберустойчивости банков и повышению прозрачности риск-менеджмента в финансовой системе. Применение предложенных научно-практических рекомендаций будет способствовать укреплению стабильности банковского сектора, обеспечению надлежащего уровня управления рисками и росту доверия потребителей к цифровым финансовым сервисам.

**Общие замечания.** Отмечая достоинства диссертационной работы, ее практическую значимость и научную новизну, следует указать на некоторые спорные положения и высказать замечания.

1. Оценка трансформации кредитного риска остаётся в рамках качественного описания (с. 139). Работе придавал бы дополнительную убедительность анализ влияния цифрового поведения клиентов на ключевые параметры риск-метрик, используемые в банковском моделировании.

2. Практические аспекты обеспечения устойчивости цифрового риск-менеджмента раскрыты недостаточно полно (с. 78). Целесообразно было бы уточнить параметры контроля и реакции на отклонения, что повысило бы методическую завершённость предложенной концепции.

3. Методический подход к расчёту DITBI нуждается в расширении механизма интерпретации результатов (с. 124–125). Представляется важным введение ориентировочных шкал уровней цифровизации и критериев оценивания устойчивости кредитной организации на их основе.

4. Систематизация цифровых рисков требует включения элементов международной сопоставимости (с. 114). Применение сравнительного анализа с зарубежными нормативами и моделями обеспечило бы более высокий уровень теоретической валидности выводов.

5. Эмпирическая база исследования требует расширения (с. 124, Приложение А). Фокусирование на деятельности одной кредитной организации ограничивает репрезентативность выводов и возможность их экстраполяции на

другие банки с иной моделью управления и уровнем цифровизации.

Наличие указанных замечаний не снижает значимость проведенного автором исследования для теории и практики обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг в современных условиях, а также не меняет положительного впечатления от диссертационной работы, её структуры и логики изложения материала.

**Заключение.** Диссертация Гарагуца Михаила Александровича представляет собой завершённую научно-исследовательскую работу на актуальную тему, связанную с совершенствованием риск-менеджмента в условиях цифровой трансформации банковского сектора. Новые научные результаты, полученные автором, имеют существенное значение для экономической науки и банковской практики, а также обладают выраженной прикладной направленностью. Выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании, являются обоснованными, логически вытекают из содержания работы и подтверждаются аналитическими данными и результатами апробации предложенных подходов.

Соискателем получены результаты, отвечающие требованиям компетентностного подхода в области управления банковскими рисками, что способствует дальнейшему развитию теоретико-методологической базы риск-менеджмента в цифровой экономике. Автореферат соответствует содержанию диссертации, а научные публикации соискателя полностью отражают основные положения, выносимые на защиту.

Проведённое исследование соответствует паспорту специальности 5.2.4 — Финансы (экономические науки), обладает научной новизной, теоретической значимостью и практической ценностью для банковского сектора. Диссертационная работа выполнена на высоком научно-методологическом уровне и отвечает требованиям пункта 9 Раздела II Положения «О порядке присуждения учёных степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842 (в ред. от 25.01.2024 г.).

На основании вышеизложенного можно заключить, что работа Гарагуца Михаила Александровича заслуживает положительной оценки, а её автор

заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4 - Финансы.

Отзыв подготовлен доктором экономических наук (08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством), профессором, заведующим кафедры «Финансы и кредит» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» Салитой Светланой Викторовной.

Отзыв обсуждён и одобрен на расширенном заседании кафедры «Финансы и кредит» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «18» ноября 2025 г., протокол № 6.

*Я, Салита Светлана Викторовна, согласна на автоматизированную обработку моих персональных данных.*

Заведующий кафедрой  
«Финансы и кредит»  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный  
университет имени Владимира Даля»,  
доктор экономических наук, профессор



С.В. Салита

Контактные данные:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,  
291034, ЛНР, г.о. Луганский, г. Луганск, кв. Молодежный, 20-а  
тел.: +7 (8572) 34-48-28  
e-mail: dahl.univer@yandex.ru  
адрес сайта: <http://daluniver.ru/>

