

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ И АУТСОРСИНГ ФУНКЦИЙ

Валерий Александрович ДОЛБЕЖКИН¹, к. т. н., доцент

Шота Андреевич ЕГУТИЯ², аспирант

¹Кафедра банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий
АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»
Санкт-Петербург, Россия

²Кафедра банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий
АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»
Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Долбежкин В.А., 191011, Россия, Санкт-Петербург, Невский
пр., д. 60

Т.: +7 812-494-05-24. E-mail: dolbezhkinva@ibispb.ru

Аннотация

Статья посвящена актуальным аспектам внедрения в финансовый сектор цифровых технологий, которые существенно меняют структуру поставщиков продуктов и услуг финансового рынка. Это в свою очередь определяет и неизбежность изменения бизнес-модели традиционного универсального коммерческого банка в целом, а в частности – расширение коммерческого использования собственных и сторонних ресурсов и компетенций. В условиях open banking (открытого банкинга) в банковском секторе появляются новые конкуренты и поставщики, что стимулирует развитие экономических связей специализированных субъектов на принципах аутсорсинга в целях оптимизации распределения издержек. В статье проанализированы возможные направления развития традиционного банка в цифровой экономике и обсуждается аутсорсинг функций банка как эффективный инструмент оптимизации издержек, с учетом необходимости решения ряда специфических задач его внедрения, представленных авторами в статье.

Ключевые слова

Цифровая экономика, трансформация банков, open banking, аутсорсинг, встроенные финансы.

DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMERCIAL BANKS AND OUTSOURCING OF FUNCTIONS

V.A. DOLBEZHKIN¹, PhD (Tech)

SH. A. EGUTIYA², graduate student,

¹Department of Bank business and innovation finance technologies, Autonomous nonprofit organization of higher education «International Banking Institute named after Anatoliy Sobchak», Saint-Petersburg, Russia

²Department of Bank business and innovation finance technologies, Autonomous nonprofit organization of higher education «International Banking Institute named after Anatoliy Sobchak», Saint-Petersburg, Russia

Address for correspondence: Dolbezhkin V.A., 191023, St. Petersburg, Nevsky pr., 60
St. Petersburg, Russia

T.: +7 812-494-05-24. E-mail: dolbezhkinva@ibispb.ru

Abstract

The article is devoted to the relevant aspects of the implementation of digital technologies in the financial sector, which significantly change the structure of providers of financial market products and services. This, in turn, determines the inevitability of changing the business model of the traditional universal commercial bank as a whole, and in particular, the expansion of commercial use of own and third-party resources and competencies. In the conditions of open banking new competitors and suppliers enter in the banking sector, which activate the development of economic relations of specialized actors on the principles of outsourcing in order to optimize the distribution of costs. The article analyzes the possible directions of development of a traditional bank in the digital economy and discusses the outsourcing of bank functions, as an effective tool to optimize costs, taking into account the need to solve a number of specific problems of its implementation, presented by the authors in the article.

Keywords

Digital economy, transformation of banks, open banking, outsourcing and embedded finance.

Введение

Фундаментальное условие выживания субъекта в рыночной экономике остается неизменным при любой трансформации и достижениях технического прогресса – это способность стабильно создавать прибавочную стоимость за счет лучшей организации бизнес-процессов в цепочке создания ценности. В цифровой экономике сохранить такую способность на должном уровне в рамках традиционной модели универсального банка представляется невозможным. Под угрозой потери традиционных и недоступности перспективных доходов в цифровой экономике банкам неизбежно придется

менять традиционную «универсальную» единую бизнес-модель, используя новые возможности, предоставляемые цифровизацией.

Как одну из возможностей авторы рассматривают аутсорсинг. Это достаточно известный формат коммерческого сотрудничества, однако его реализация в цифровой среде с учетом ограничений, характерных для финансового рынка и банковского сектора, представляет ряд специфических проблем, новых рисков как на уровне банка, так и сектора в целом, а также требует настройки правового регулирования. Комбинирование новых «цифровых» возможностей с уже накопленным опытом, традиционными ресурсами и компетенциями формирует новые бизнес-модели, модифицирующие использование объективных преимуществ банков и позволяющие сохранить конкурентоспособность в цифровой экономике.

Метод исследования

В данной работе мы ограничимся рассмотрением преимуществ и рисков использования аутсорсинга только на финансовом рынке и в банковском секторе. Основной метод – контекстный анализ специализированных публикаций научного и прикладного характера и авторские логические рассуждения, основанные на известных зависимостях в экономике и банкинге. Предметом рассмотрения являются изменения в процессах создания продуктов в условиях конкуренции, оборота полезных данных, значимые для банковского бизнеса.

Цифровизация и возможности для «старых» банков

Цифровая экономика предоставляет коммерческим банкам возможности для успешного решения традиционных бизнес-задач через удовлетворение потребностей рынка, в котором главенствуют цифровые клиенты, цифровые партнеры и конкуренты. Возможности воплощаются в новых источниках дохода (цифровые финансовые активы, новые услуги, коммерциализация операционного опыта), цифровых технологиях повышения операционной эффективности, новых формах сбыта (embedded finance/встроенные финансы) и т. д. [16, 18].

В данной статье мы обращаем внимание на специфический инструмент реализации этих возможностей в банковском секторе – аутсорсинг функций. Следуя Банку России, аутсорсинг функций участников финансового рынка определяется как привлечение ими третьих лиц к выполнению отдельных

операций в рамках осуществляемого вида деятельности на финансовом рынке, которые в ином случае осуществлялись бы такими участниками финансового рынка самостоятельно [1]. При этом авторы полагают, что участники финансового рынка могут быть любой из двух сторон сделки аутсорсинга. Например, в целях снижения части косвенных издержек банк отдает на аутсорсинг какую-то из собственных функций (в пределах правовых ограничений). И с целью получения дополнительного дохода коммерциализирует часть собственных ресурсов, предоставляя партнеру услугу (финансовую, информационную, аналитическую...) по договору аутсорсинга.

В цифровой экономике новые технологии сбора, обработки и хранения данных стимулируют возникновение и весьма агрессивное развитие новых субъектов рынка, часто использующих «легкие» бизнес-модели, предельно сконцентрированные на основном направлении и уделяющие минимум внимания и ресурсов на «обеспечивающих» видах деятельности. Это в некоторой мере определяет их конкурентное преимущество в сфере издержек перед универсальными банками. Но новым субъектам часто необходимо коммерческое взаимодействие с традиционными банками для формирования своей цепочки создания ценности, отдельные звенья которой требуют разрешений финансового регулятора, что сопровождается издержками [2]. Текущая практика выявляет «нестыковки» бизнес-систем нового бизнеса и старых банков, различия правовой практики и корпоративных культур, что часто препятствует полномасштабному сотрудничеству [3].

Опыт бизнеса универсального банка в условиях жестких норм пруденциального надзора регулятора и в цифровой экономике, безусловно, останется серьезным конкурентным преимуществом. Наличие комплекта разрешений, лицензий, сертификатов на специальные виды деятельности регламентирует доступ банков к значимым источникам дохода, например, при обслуживании бюджетного процесса, финансовом обслуживании стратегических экономических объектов и пр.

Авторы констатируют, что этот ресурс универсального банка может и должен стать в цифровой экономике товаром для субъектов, построенных на «легкой» модели бизнеса, которые часто не предусматривают ни получения лицензии, ни собственного производства финансовых продуктов, ни взаимодействия с регулятором. Однако необходимость выполнения таких

функций (условий) в цепочке создания ценности для конечного потребителя стимулирует с их стороны развитие аутсорсинга, где банк, как поставщик компонентов для «легкого» бизнеса, будет получать доход от эксплуатации своих компетенций, которые ранее, в традиционной модели, были «недоходопрносящими».

Но сотрудничество универсальных банков с новыми цифровыми игроками финансового рынка не обеспечит им долгосрочную конкурентоспособность, потому что традиционные источники дохода постепенно завоёвываются конкурентами, и этот ущерб не может быть компенсирован доходами от коммерческих отношений с ... конкурентами.

Банкам для сохранения доходов или маржинальности бизнеса придется, например, специализироваться на финансовом обслуживании узких сегментов (отраслевых, доходных, территориальных, профессиональных и т.п.), извлекая прибыль из использования уникальных полезных данных о значимых ценностях клиентов. Для удовлетворения разнообразных потребностей такой модели бизнеса банка потребуется функциональная гибкость, которая может быть достигнута передачей решения специфических и краткосрочных задач клиента стороннему специализированному субъекту рынка на аутсорсинг.

Это обеспечит значимую для клиентов способность банка решать возникающие задачи на всем жизненном цикле клиента в экономической среде. Для розничного рынка – это жизненный цикл нескольких поколений семьи, например, по неокейнсианской модели Ф.-Э. Модильяни [4], а для корпоративного сегмента – последовательные этапы развития корпорации, например, по модели Л. Грейнера [5]. Разнообразный и настраиваемый за счет использования аутсорсинга, комплекс компетенций позволит банку удерживать клиента на всем периоде его экономической активности, формируя высокую лояльность потребительского поведения и маржинальность обслуживания.

Другим направлением развития универсального банка в поисках новых источников дохода в цифровой экономике можно рассматривать встраивание собственных компетенций, операций и/или ресурсов в чужие цепочки создания ценностей, в первую очередь – вне финансового рынка.

Например, платежные или кредитные услуги являются неотъемлемой частью каждой экономической сделки, однако продавцы конечного товара или услуги не имеют полномочий на исполнение этой части сделки в силу

ограничений со стороны финансового регулятора. Необходимость замыкания цепочки создания ценности для конечного потребителя обуславливает формат сотрудничества банка и нефинансовой организации – встраивание финансового сервиса в процедуру сделки (embedded finance). При этом банк продает свои компетенции в виде полного финансового продукта, соответствующего требованиям регулятора, но фактически – в чужом канале сбыта, безымянно для конечного клиента, что создает маркетинговую проблему для банка.

В этом направлении возможен следующий шаг отступления от фронтальной линии соприкосновения банка с конечным клиентом. Сложный банковский продукт может быть расчленен на составные части, «микросервисы», как конструктор «лего» [6]. Финансовый микросервис банка может быть продан в корпоративном сегменте (B2B) финансового рынка стороннему субъекту как технологическое звено чужой финансовой услуги. Дробление банковского продукта на относительно автономные компоненты (economically critical functions) ранее предлагалось британским регулятором FSA как антикризисный инструмент при локальном кризисе кредитной организации, для «выборочной» защиты звеньев цепочки ценностей – передачей кризисного звена на исполнение сторонней финансовой организации [7]. Авторы здесь акцентируют внимание на нормальном, не кризисном условии коммерческой передачи коммерческим банком своей «economically critical functions» или ее части стороннему субъекту в целях оптимизации совокупных издержек в цепочке создания ценности. Это аутсорсинг финансовых микросервисов, в котором коммерческий банк может быть и покупателем, и аутсорсером. Инструментальные цифровые платформы позволяют собрать из звеньев, произведенных разными субъектами, полную финансовую услугу «под заказ» конечного потребителя. Здесь мы понимаем «платформу» как инфраструктурное звено рынка, цифровой коммутатор, обеспечивающий бесшовное заключение сделок аутсорсинга между субъектами корпоративного сегмента финансового рынка.

Специфика аутсорсинга в банковском секторе

В целом расширение разнообразия субъектов рынка в результате либерализации допуска на финансовый рынок новых игроков и трансформации резидентов создает задачи и возможности структурного совершенствования банковского сектора на базе цифровых технологий. Рациональное стремление

оптимизировать рыночное распределение компетенций и издержек между высокоспециализированными субъектами является естественным мотивом для развития аутсорсинга как инструмента решения комплексной экономической задачи.

Практика аутсорсинга в банковском секторе существует давно [8], что подтверждает экономическую целесообразность такого сотрудничества. Несмотря на длительную практику коммерческого использования аутсорсинга, преимущественно в секторе трудовых ресурсов, его активное развитие в финансовом секторе имеет существенную специфику, обусловленную нормами строгого регулирования.

Банками аутсорсинг применяется, и чаще всего в обеспечительных задачах нефинансового профиля, хотя безусловно важных для бизнеса. Это транспортное обслуживание; инкассация; обслуживание недвижимого имущества, текущий сервис оборудования (сейфы, компьютеры и периферия); маркетинг, включая рекламные кампании и клиентские контакт-центры; привлечение трудовых ресурсов для решения проектных задач; дистрибуция и логистика материальных элементов финансовой услуги (платежные карты); администрирование партнерских проектов (чаще всего в продвижении продуктов); информационные технологии – сопровождение ПО, решение регулярных задач – прогнозирование, цифровое моделирование, аналитика финансов).

Типичным примером может служить аутсорсинг архивации документов ПСБ [9]. Крупнейший розничный банк – Сбербанк – еще в 2017–18 гг. использовал аутсорсинг компании МАУКОР-ВТЕ для обслуживания сети своих банкоматов [10], а в 2020 году передал на аутсорсинг специфическую функцию мониторинга производительности (Application performance monitoring, АРМ) своего ИТ-комплекса [11]. Однако расширение спектра полезного применения цифровых технологий делает привлекательным передачу на аутсорсинг некоторых функций и задач, которые банки ранее не доверяли сторонним подрядчикам. Это в первую очередь сбор и обработка данных, имеющих признаки банковской тайны, и персональных данных клиентов, включая клиентский опыт (CX). А также часть рутинных операций типа процессинга карт, сопровождения розничных дебиторов, хранения больших данных.

С позиций конкурентных преимуществ передача на аутсорсинг некоторых операционных функций банка угрожает потерей ключевой компетенции, так как банковский опыт, часто уникальный, становится достоянием сторонней организации, и отчасти – всего рынка. Известны работы, рассматривающие аутсорсинг как «инструмент усиления ключевой компетенции» субъекта [12], однако применение такого подхода к банковскому бизнесу требует учета регуляторной специфики сектора. В целом поиск компромисса между выгодой от экономии времени и издержек, с одной стороны, и рисками утраты ключевых компетенций – с другой – представляет самостоятельную исследовательскую задачу в сфере применения аутсорсинга.

Примечательным примером аутсорсинга является российская система «знай своего клиента», созданная Банком России в 2022 году [13]. Федеральный финансовый регулятор предлагает коммерческим банкам покупать у него «розничное» исполнение базовой функции контроля риска неплатежеспособности корпоративного клиента. Обладая уникальными компетенциями, Банк России предлагает простую трехранговую оценку контрагента, что позволяет банкам – пользователям такого аутсорсинга минимизировать собственные издержки на контроль рисков для подавляющего большинства своих клиентов. Однако этот пример показывает также возникновение новых проблем, связанных с аутсорсингом, например, невозможность оспорить оценку Банка России со стороны оцениваемых.

В целом аутсорсинг функций генерирует разноуровневые риски в банковском секторе, в том числе – системные, которые находятся в фокусе внимания регулятора [1].

Можно выделить несколько уровней, на которых группируются задачи, связанные с аутсорсингом банковских функций в финансовом секторе. Они представлены в таблице.

Таблица. Задачи субъектов финансового сектора при аутсорсинге функций

Уровень	Субъекты отношений	Задачи управления и регулирования, которые затрагивает развитие аутсорсинга в финансовом секторе
---------	--------------------	--

Микро-	Одна финансовая организация /банк	Определение функционального ядра банка и выбор функций на аутсорсинг, управление издержками при покупке функции и налоги, протоколы обмена данными/API (прикладной программный интерфейс) и безопасность, устойчивость банка (операционная, рыночная, коммерческая), ресурсы банка на продажу (исходящий аутсорсинг) ...
Мета-	Партнеры коммерческие	Выбор партнера аутсорсинга функции, форма контракта, взаимозависимость партнеров, ценообразование сторон, риски ухода/смены партнера, арбитраж правовых коллизий
Макро-	Сектор /Рынок /Государство	Секторальная устойчивость, зависимость от концентраторов компетенций (экосистем), риск картеля, специальное регулирование Банка России, общее контрактное право (ГК, ФЗ), стандартизация протоколов обмена данными/API, неравномерность развития технологий ...

Составлено авторами

Совокупность представленных задач формирует поле перспективных исследований и разработок, актуальных для развития аутсорсинга субъектами финансового сектора в условиях цифровой экономики.

Заключение

Четвертый экономический передел, начавшийся в конце прошлого века с разделения цифровых технологий на инструмент (soft/hard ware) и на информацию как эксплуатируемый ресурс, активно формирует новый облик экономической системы, именуемой «цифровая экономика». В экономике не просто снижаются традиционные издержки за счет цифровой автоматизации, но возникают новые субъекты экономических отношений, новые отношения и новые технологии создания цифровых финансовых продуктов.

Совокупность активных сил трансформации финансового рынка – регулятора, бигтеха и финтеха – делает неизбежным и трансформацию банковского сектора, который утрачивает ключевую роль «кровеносной системы экономики», и коммерческий банк становится рядовым элементом из рыночного класса «поставщиков финансовых услуг» в новой архитектуре финансового рынка [14, 15, 17].

Традиционная модель универсального банка базируется на полной печопке создания ценностей для потребителя финансовых услуг и на владении информацией о потребительском поведении своих клиентов. В цифровой экономике оба преимущества привычной модели снижают свою ценность, и банкам необходимы новые решения. Очевидны два направления: универсализация за пределы банковской лицензии (экосистема) и специализация в финансовом секторе.

Представленные в статье направления трансформации банков предполагают значительное перераспределение компетенций, которое может быть реализовано, в том числе, на базе отношений аутсорсинга функций. Однако связанные с этим специфические задачи банковского сектора, отраженные в статье, определяют актуальность дальнейшего исследования.

Список источников

1. Управление рисками аутсорсинга на финансовом рынке: Доклад для общественных консультаций. Москва: Банк России, 2022. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation_Paper_06122022.pdf, (дата обращения 11.10.2022).

2. The challenger bank playbook: How 6 digital banking upstarts are taking on retail banking. URL: https://www.cbinsights.com/research/report/претендент-bank-playbook/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_general_sat_2022_11_19&utm_term=block-4&utm_content=research-public (дата обращения 27.09.2022).

3. World FinTech Report 2020 – Capgemini Worldwide. URL: https://fintechworldreport.com/wp-content/uploads/sites/9/2020/04/World-FinTech-Report-WFTR-2020_Web.pdf, (дата обращения 11.09.2022).

4. **Довбенко М. В., Осик Ю. И.**, Современные экономические теории в трудах нобелиантов. М.: Академия Естествознания, 2011. ISBN: 978-5-91327-155-6, разд. 1.4.

5. **Greiner, L.** «Evolution and Revolution as Organizations Grow», Harvard Business Review, July-August 1972.

6. Outsourcing in Financial Services. BIS, Feb, 2005. URL: <https://www.bis.org/publ/joint12.pdf> (дата обращения 11.09.2022).

7. Optimizing banking operating models. From strategy to implementation, KPMG Int., Publication number: 120709, Publication date: September 2012, p.16, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/07/Optimizing-Banking-Operation-Models.pdf> (дата обращения 11.09.2022).

8. Децентрализованные финансы // Банк России. Москва, 2022. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf, (Дата обращения 12.10.2022).

9. Группа ПСБ создала в своей экосистеме архивную компанию. URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Press/News/2021/12/28-01> (дата обращения 11.09.2022).

10. Сбербанк РФ передал на аутсорсинг обслуживание банкоматов в Западной Сибири. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Сбербанк_РФ_передал_на_аутсорсинг_обслуживание_банкоматов_в_Западной_Сибири. (дата обращения 11.10.2022).

11. «ЛАНИТ-Интеграция» выиграла тендер на внедрение систем мониторинга в Сбербанке. URL: <https://www.lanit.ru/press/smi/lanit-integratsiya-vyigrala-tender-na-vnedrenie-monitoringovoy-it-sistemy-v-sberbanke/>. (дата обращения 11.10.2022).

12. Аутсорсинг как базисный инструмент усиления ключевой компетенции промышленного предприятия / Н.В. Войтоловский, С.А. Спиринов, Н.П. Белозерова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018, – 108 с.

13. Платформа «Знай своего клиента» (Платформа ЗСК) // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/counteraction_m_ter/platform_zsk/#highlight=%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B9%7C%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B5%D0%B3%D0%BE%7C%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0 (дата обращения: 29.09.2022).

14. Маркетплейс // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/fintech/market_place/#highlight=маркетплейс, (дата обращения: 29.09.2022).

15. **Серов Е.Р., Васильев С.А.** Ключевые тренды цифровой трансформации банковского бизнеса / Серов Е.Р., Васильев С.А. // Ученые записки Международного банковского института. - 2022. - № 2 (40). - С. 201-221.

16. **Кольцов А.Н.** К оценке источников переходного риска для "зеленых" банков / Кольцов А.Н. // Ученые записки Международного банковского института. - 2020. - № 4 (34). - С. 128-140.

17. **Долбежкин В.А., Васильев С.А.** Маркетинг как пространство развития моделей цифровых банков / Долбежкин В.А., Васильев С.А. // Ученые записки Международного банковского института. - 2022. - № 3 (41). - С. 30-42.

18. **Долбежкин В.А., Сигова М.В., Кольцов А.Н.** Перспективы применения технологии распределенных реестров в электронной коммерции / Долбежкин В.А., Сигова М.В., Кольцов А.Н. // Ученые записки Международного банковского института. - 2020. - № 1 (31). - С. 7-19.

Reference

1. Upravlenie riskami outsoringa na finansovom rynke. Doklad dlya obschestvennykh konsultatsii. Moskva: Bank Rossii, 2022. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation_Paper_06122022.pdf, (ref. data 11.10.2022).

2. The challenger bank playbook: How 6 digital banking upstarts are taking on retail banking. URL: https://www.cbinsights.com/research/report/претендент-банк-playbook/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_general_sat_2022_11_19&utm_term=block-4&utm_content=research-public (ref. data 27.09.2022).

3. World FinTech Report 2020 – Capgemini Worldwide. https://fintechworldreport.com/wp-content/uploads/sites/9/2020/04/World-FinTech-Report-WFTR-2020_Web.pdf, (ref. data 11.09.2022).

4. **Dovbenko M.V., Osik Y.I.** Sovremennyye ekonomicheskie teorii v trudakh nobeliatov M.: Akademia Estestvoznania, 2011. ISBN: 978-5-91327-155-6, part. 1.4.

5. **Greiner, L.** «Evolution and Revolution as Organizations Grow», Harvard Business Review, July – August 1972.

6. Outsourcing in Financial Services. BIS, Feb, 2005. URL: <https://www.bis.org/publ/joint12.pdf> (Ref. data 11.09.2022).

7. Optimizing banking operating models. From strategy to implementation, KPMG Int., Publication number: 120709, Publication date: September 2012, p.16. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/07/Optimizing-Banking-Operation-Models.pdf>. (Ref. data 11.09.2022).

8. Dezentralizovannyye finansy // Bank Rossii. Moskva, 2022. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf, (ref. data 12.10.2022).

9. Gruppya PSB sozdala v svoeiy ecosysteme arhivnuiy kompaniyu. URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Press/News/2021/12/28-01> (Ref. data 11.09.2022).

10. Sberbank RF peredal na outsorsing obsluzhivanie bankomatov v Zapadnoy Sibiri. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Sberbank_RF_peredal_na_autsorsing_obslyuzhivanie_bankomatov_v_Zapadnoy_Sibiri. (Ref. data 11.10.2022).

11. «Lanit-Integratsiya» vyigrala tender na vnedrenie system monitoringa v Sberbanke. URL: <https://www.lanit.ru/press/smi/lanit-integratsiya-vyigrala-tender-na-vnedrenie-monitoringovoy-it-sistemy-v-sberbanke>. (Ref. data 11.10.2022).

12. Outsorsing kak basisniy instrument usileniya klutchevoy kompetenzii promishlennogo predpriyatiya / N.V. Voitlovskii, S.A. Spirin, N.P. Belozerova. – SPB: Izd. SPBGEU, 2018. – 108 s.

13. Platforma «Znay svoego Klienta» (Platforma «ZSK») // Oficialnii sait Banka Rossii. URL: https://cbr.ru/counteraction_m_ter/platform_zsk/#highlight=%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B9%7C%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B5%D0%B3%D0%BE%7C%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0, (ref. data 29.09.2022).

14. Marketplace // Oficialniy sait Banka Rossii. URL: https://cbr.ru/fintech/market_place/#highlight=маркетплейс, (ref. data: 29.09.2022).

15. **Serov Ye.R., Vasil'yev S.A.** Klyuchevyye trendy tsifrovoy transformatsii bankovskogo biznesa / Serov Ye.R., Vasil'yev S.A. // Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. - 2022. - № 2 (40). - S. 201-221.

16. **Kol'tsov A.N.** K otsenke istochnikov perekhodnogo riska dlya "zelenykh" bankov / Kol'tsov A.N. // Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. - 2020. - № 4 (34). - S. 128-140.

17. **Dolbezhkin V.A., Vasil'yev S.A.** Marketing kak prostranstvo razvitiya modeley tsifrovyykh bankov / Dolbezhkin V.A., Vasil'yev S.A. // Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. - 2022. - № 3 (41). - S. 30-42.

18. **Dolbezhkin V.A., Sigova M.V., Kol'tsov A.N.** Perspektivy primeneniya tekhnologii raspredelennykh reyestrov v elektronnoy kommertsii / Dolbezhkin V.A., Sigova M.V., Kol'tsov A.N. // Uchenyye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. - 2020. - № 1 (31). - S. 7-19.