

## МАРКЕТИНГ КАК ПРОСТРАНСТВО РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ ЦИФРОВЫХ БАНКОВ

Валерий Александрович ДОЛБЕЖКИН<sup>1</sup>, к.т.н., доцент

Сергей Александрович ВАСИЛЬЕВ<sup>2</sup>, д.э.н., профессор

<sup>1</sup>Кафедра банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий,  
Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный  
банковский институт имени Анатолия Собчака», Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup>Советник ректора, Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»,  
Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Долбежкин В.А., 191023, Россия, Санкт-Петербург, Невский  
пр., д. 60

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

### **Аннотация**

Статья посвящена изменениям традиционной модели банковского бизнеса, неотвратимым в цифровой экономике. Рассмотрены три вероятные модели трансформации банковского бизнеса, расположенные в пространстве 4Р классических инструментов маркетинга. Показаны объективные предпосылки изменения роли отдельных компетенций банковского маркетинга, в частности «product» и «place». Структурированы основные риски и выгоды каждой модели с акцентом на маркетинговые особенности.

### **Ключевые слова**

Банк, маркетинг, цифровая экономика, экосистема.

**Благодарность:** Статья подготовлена в рамках реализации ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)» программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030».

## MARKETING AS A SPACE FOR DEVELOPING OF DIGITAL BANKING MODELS

V.A. DOLBEZHKIN<sup>1</sup>, PhD (Tech)

S.A. VASILIEV<sup>2</sup>, Doctor of Economics

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

<sup>2</sup>Advisor to the rector, 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

This article focuses on the changes in the traditional banking business model that are unavoidable in the digital economy. It considers three plausible models of banking business transformation, located in the 4P-model space of classical marketing tools. The objective prerequisites for changes in the role of certain competencies of bank marketing, in particular «product» and «place», are shown. The authors have structured the main risks and benefits of each model with an emphasis on marketing features.

### Keywords

Bank, marketing, digital economy, ecosystem.

**Acknowledgments:** The article was prepared as part of the implementation of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) program of strategic academic leadership «Priority 2030».

### Введение

Несмотря на обилие инновационных моделей маркетинга как системы знаний, одна из старейших его моделей – «4P», представленная более полувека назад Э. Джеромом Маккарти в работе «Базовый маркетинг: управленческий подход» [1], – сохраняет свою актуальность в основном в силу своего общего подхода, отражающего ключевые рычаги управления спросом в рыночной экономике. Это place, product, price, promotion (сбыт, продукт, цена, продвижение). Если в экономике второй половины XX века маркетинг был «приложением» к основному бизнесу, то в современной цифровой экономике

он начинает играть роль основного источника конкурентных преимуществ. И не потому, что он стал сильнее в цифровой экономике, а потому, что новые технологии радикально нивелировали, коммодизировали прежние особенности и ключевые преимущества поставщиков товаров в других элементах бизнеса (производство, управление издержками, локализация ...).

Изменение техники экономических связей (то есть необходимых затрат времени, энергии, капитала...) субъектов рыночных отношений под воздействием новых цифровых технологий существенно затрагивает банковский сектор, который в силу нематериальности своего «производства» объективно быстрее других секторов экономики насыщается цифровыми преимуществами. Однако это насыщение банков не беспредельно, преимущества непостоянны, потому что цифровые технологии создали среду для быстрого роста прямых конкурентов. По существу, часть банковского бизнеса стала доступна и в правовом, и в технологическом аспектах сторонним (небанковским) субъектам, причем эти новые конкуренты имеют свои объективные преимущества. На первом этапе развития цифровой среды – преимущества в сфере операционных издержек, на втором – в сфере доступности ключевых ресурсов, в первую очередь – потребительской информации. Процесс продолжается, и пока трудно прогнозировать последующие этапы развития конкуренции. Однако давление на банковский сектор нарастает, и банкам надо искать решение по защите своих доходов на основе «переформатирования» ключевых компетенций в новых условиях конкуренции.

### **Цель исследования**

Определить преимущества и недостатки вариантов трансформации бизнеса, необходимой для существования коммерческих банков в цифровой экономике с применением модели 4P маркетинговых компетенций.

### **Маркетинговые аспекты трансформации банкинга**

В данной статье автор рассматривает варианты переформатирования традиционных классических возможностей универсальных банков в пространстве изменения базовых маркетинговых компетенций, составляющих модель маркетинга 4P. В целом модель позволяет построить шесть парных сочетаний изменения компетенций, условно обозначающих вероятные плоскости трансформации. Для поиска банковских решений не все сочетания

компетенций равно значимы. Например, компетенции promotion в значительной мере уже давно отданы на аутсорсинг в силу специфичности необходимых в этой сфере навыков и ресурсов.

Здесь ограничимся рассмотрением одной плоскости «place – product».

Классический универсальный банк сформировался как интегратор необходимых ему компетенций, осваивая лучшие доступные технологии и обеспечивая полный контроль над всеми процессами. Соответственно, все продукты, предлагаемые клиентам банком, производятся им самостоятельно из привлеченных средств и предлагаются под собственным брендом в собственной системе сбыта, которая по мере развития инфраструктуры становится многоканальной (филиалы, ДБО, phigital), но остается собственной со всеми сопутствующими издержками. Это общая исходная точка отсчета трансформации универсального банка под влиянием цифровой экономики.

Необходимо подчеркнуть, что трансформация банка – это не творческая инициатива талантливых менеджеров, а суровая необходимость выживания банковского бизнеса в условиях агрессивной конкуренции с соперниками, предлагающими на рынке лучшие условия. Угроза реальна, и некоторые сценарии развития цифровой экономики не оставляют банкам не только времени на размышление, но и вообще экономического пространства для существования в текущем виде. Такой катастрофический прогноз представлен The Centre for Economic Policy Research для Консультативного научного комитета Европейского совета по системным рискам (ESRB) [2]. Универсальный полнофункциональный банк становится слишком уязвимым для множества новых технологических конкурентов, и ему объективно необходимо сознательно ограничить спектр развиваемых компетенций, к сожалению, неизбежно ограничивая и спектр источников дохода. Эти потери можно восполнить только снижением издержек (косвенных), повышением ценности предлагаемого продукта или расширением самого товарного предложения.

На выбранной здесь плоскости (одной из возможных) есть два направления трансформации – «place» и «product» – и только одна возможность движения – переход от собственной компетенции к партнерской. Соответственно, это предполагает три комбинации, существенно различающихся по всем параметрам, – по потребным ресурсам, по

перспективным (стратегическим) целям, по источникам дохода, формам и силе конкурентного соперничества, регуляторным требованиям и пр. Невзирая на графическую простоту «трансформации», реальные процессы построения новых бизнес-моделей безусловно сложны.



Рисунок 1. Плоскость трансформации модели бизнеса в координатах «place» и «product»

*Составлено авторами*

Первый из рассматриваемых ходов трансформации – это концентрация компетенций исходного банка на финансовых продуктах и отказ (в предельном варианте) от собственного прямого сбыта конечному потребителю. Банк становится «производственным» звеном в цепочке создания ценности для конечного потребителя. При этом фактическим покупателем банковского продукта являются различные посредники (сбытовые или агрегирующие), и существо продаваемого продукта также изменяется. Компетенции исходного классического банка обеспечивают полный финансовый сервис клиента, а в новых условиях – позволяют предлагать на продажу разные компоненты финансовой услуги. Это могут быть и полноценные привычные продукты – «кредит под ключ», и отдельные операционные сборки процедур, например, «перевод» или «ведение карточных счетов», или интеграция кредитных ресурсов для заказчика, или управление залогами. Все эти компоненты финансового сервиса входят в практику универсального банка с полным сервисом, однако в рассматриваемой модели они продаются как самостоятельные товарные единицы, даже как «полуфабрикаты». Успешно продаваться они могут только при условии их технического и правового

совершенства, реального преимущества на рынке. Важно совершенство продукта в техническом плане (надежность, совместимость, производительность), – и здесь конкуренция с технологическими финтехами очень остра. Для создания и предложения компонентов финансового сервиса требуется не только опыт, но и регуляторный допуск, что также следует рассматривать как конкурентное преимущество банка по сравнению с новыми цифровыми соперниками.

С точки зрения маркетинга, отказ от собственного сбыта – это ответ на социальное явление «смещения предпочтений» – падение значения бренда продавца в условиях сильнейшей коммодизации финансовых услуг. Но это критическое решение, лишаящее банк информации о конечных потребителях и мотивах первичного спроса [3]. Однако в цифровой экономике формируются комплексные информационные и аналитические ресурсы, например, система управления национальными данными [4], которые уже значительно мощнее собственных информационных ресурсов подавляющего большинства коммерческих банков. Доступ к таким сторонним общерыночным информационным ресурсам, аккумулирующим данные о потребительском рынке, позволит поставщику компонентов проектировать свои «товарные единицы» с учетом трендов конечного спроса.

Второе направление трансформации, диаметрально противоположное, – это отказ от собственного производства полного спектра финансовых продуктов и формирование своего профильного товарного предложения из сочетания собственных и «привлеченных» продуктов для создания значимых ценностей своим конечным потребителям. Этот вариант может быть успешным при тщательном выборе целевого сегмента конечных потребителей, то есть отказа от универсальности в пользу более высокой маржинальности финансового обслуживания. По существу, это специализация банка – или на клиентском сегменте (ниша), или на типе финансового продукта (монолайнер). Выбор ниши, конечно, основывается на опыте банка, достигнутой рыночной позиции. Однако цифровая экономика меняет рынок в целом и генерирует новые, быстрорастущие сегменты: совместное потребление (шеринг), микросрочная аренда, фрилансинг (самозанятые), киберспорт... Возможно, наиболее экзотические сферы развития для поставщика компонентов могут представлять приватные цифровые валюты экосистем, заказы на разработку

которых уже предъявлены рынку крупнейшими банками [5]. Примеры специализированных банков есть на рынке, однако в условиях цифровой экономики модель получает дополнительное преимущество за счет относительно простого привлечения сторонних финансовых продуктов для обслуживания своего целевого сегмента. Ключевой компетенцией в этой модели банка является клиентский опыт – знание и прогнозирование потребностей, уровень доверия, предпочтения относительно условий массового рынка... При объективно нарастающем объеме доступной на рынке информации (Big Data) сохранение уникальности клиентского опыта становится самостоятельной задачей, ключевой компетенцией банка. А быстрое внедрение концепции open-bank, предполагающей «открытие» счетов клиентов сторонним поставщикам финансовых услуг, – существенно усложняет конкуренцию для агрегаторов ценностей.

С точки зрения маркетинга, «агрегатор ценностей» – это банковский сервис, построенный на концепции жизненного цикла клиента, или «lifemar» – сохранение или повышение ценности финансового сервиса на всем протяжении существования потребителя – человека, или семьи, или организации при высокой вариативности приоритетов спроса. Такой вариант также часто именуется «lifetime»-банк, или агрегатор спроса.

Агрегаторы ценностей, при правильной настройке бизнес модели, формируют товарный ряд, опираясь на первичный спрос клиента, закрепляют свое право на отношения с конечным потребителем и могут контролировать отношения своих клиентов с третьими сторонами, которые обслуживают вторичный спрос.

Поставщики компонентов в пространстве маркетинга, «отстраненные» от первичного спроса, получают доход, удовлетворяя вторичный спрос. Этот сектор рынка будет все больше коммодитизироваться в силу необходимости стандартизации и совместимости предлагаемых решений. Банки, сохраняющие универсальность модели с опорой на вторичный спрос, рискуют стать поставщиками компонентов «поневоле» для агрегаторов, которые получают преимущество в данных о спросе и в рекомендательном доступе к комплексу разноплановых вторичных услуг.

Третий путь на рисунке выглядит как «биссектриса» угла между двумя выше описанными курсами и, кажется, может быть смещением или

объединением двух соответствующих моделей. Однако это не так. Объединение невозможно, хотя в третьей модели, по мере развития бизнеса, также стремительно падает роль собственных и product, и place банка, что в двух других случаях происходит с одним из этих компонентов маркетинга. Доходы третьей модели извлекаются из интеграции чужих продуктов и чужих систем сбыта во взаимоувязанную систему множества разнообразных сервисов, экосистему, уже не имеющую не только банковского, но и финансового профиля. Банковский бизнес, безусловно, сохраняется, так как он востребован всеми экономическими субъектами, включенными в экосистему, но при успешном развитии доходы небанковского бизнеса превалируют. По существу, банк, организующий свою экосистему, перестает быть банком, но становится координатором, инвестором, стратегом нового экономического субъекта. В силу развитости финансовых технологий универсального банка банк – организатор экосистемы выполняет также роль «поставщика финансовых компонентов» для других участников (по крайней мере, на первой фазе развития экосистемы, до выделения специализированных функциональных субъектов). Организационно-техническим узлом служит цифровая платформа, обеспечивающая коммуникацию между «линейными» участниками экосистемы и, по мере возможности, – с конечными потребителями. Источниками выгоды являются пониженные издержки (зонтичная реклама бренда, трансфертные цены на бизнес услуги...) и замыкание «всех» потребностей потребителей в границах одной экосистемы, кросс-продажи, что может служить «маховиком роста» бизнеса [6]. Несмотря на привлекательность достоинств третьей модели, ее реализация требует исключительно больших инвестиций и, что не менее значимо, – новых управленческих компетенций. В первую очередь – это стратегическое управление развитием системы как субъекта экономики, управление рисками, адсорбируемыми из нефинансовых отраслей, издержки мотивации или защиты непрофильного бизнеса линейных участников [7]. Это объясняет весьма скептическую позицию многих коммерческих банков в отношении перспектив создания собственных экосистем [8].

С точки зрения маркетинга, ключевым фактором успеха экосистемы является объединенная клиентская база всех участников, доступная всем участникам и активно снабжаемая атрибутами лояльности к экосистеме в целом.

Продолжая методику рассмотрения общего пространства развития банковского бизнеса для разных моделей, происходящих от универсального банка, представим их основные маркетинговые параметры в сопоставительной таблице.

**Таблица 1. Основные маркетинговые параметры бизнес-моделей**

*Составлено авторами.*

Модель трансформации	Экосистема на основе банка	Агрегатор ценностей клиентов	Поставщик финансовых компонентов
Маркетинговая база	Лояльность масс, всеракурность сервиса	Жизненный цикл клиента	Универсальность продуктов
Преимущества конкурентные (факторы успеха)	Множественность сегментов спроса – устойчивость к сегментным кризисам	Уникальный клиентский опыт	Технологическое совершенство, организационные, финансовые и технические компетенции для генерации готовых решений
Проблемы	Концентрация разнородных рисков, неограниченный спектр конкурентов	Ограниченный сегмент, длительный онбординг, риски координированного оппортунизма клиентов	Острая технологическая конкуренция стандартизированных решений
Примеры	СБЕР, в перспективе ВТБ, возможно, Росбанк (Тинькофф)	Privet banking, Сберпрайм	В банковском секторе – не выявлено. В финтехе – Битрикс, 1С и пр.

### **Альтернативы**

Необходимо признать, что модели, конструируемые в ограниченном пространстве условной модели 4Р, не могут представлять всего разнообразия реального рынка. Так, некоторые новые банки рассматривают в своей стратегии развития неочевидное сочетание цифровых сервисов и займов, платежных услуг и инвестиций в криптовалютах [9]. То есть практика здесь не сочетается ни с одним из рассмотренных вариантов моделей.

Естественная цель бизнеса – получение прибыли, а в банковском бизнесе получение достаточной прибыли связано с большим объемом операций, что обуславливает стремление банков к росту бизнеса. Исследование причин роста бизнеса в цифровой экономике США показало, что за последние 15 лет лучшие результаты в банковском секторе показали крупные банки, развивающиеся на основе своих базовых компетенций в финансовом секторе («core growth»). Только 23% респондентов показали рост, развиваясь в смежных секторах («adjacency growth»), и только 3% – развиваясь в радикально новых направлениях («breakout growth») [10]. Это частично объясняет, почему многие банки в поисках формы выживания идут путем «мягкой» трансформации – активно внедряя цифровые технологии в действующий бизнес, но не меняя модели бизнеса. Обоснованные опасения наступления рисков развития экосистемы, связанных с агрессивной и дорогой экспансией в новые рыночные сегменты, обуславливают выбор и российскими банками «мягкой» цифровой стратегии, направленной на рост операционной эффективности и на добавление смежных сервисов к базовым финансовым продуктам [8, с.22]. Исследование этой практики на банковском рынке США показало, что наиболее востребованными для цифровой модернизации коммерческого банка являются восемь компетенций: облачные банковские сервисы, дополнительный клиентский опыт, поведенческая аналитика, встроенные финансы (BaaS), платежные и карточные решения, цифровая трансформация банкинга, open banking, чат боты и цифровые помощники [11]. Показательно, что 5 из 8 ключевых компетенций, востребованных банками для успешной конкуренции в цифровой экономике, являются инструментами маркетинга, входящими в известную модель 12 компетенций «маркетинг-микс» [1].

### **Выводы**

Цифровая экономика, в первую очередь – сквозные технологии ликвидирующие межотраслевые барьеры, создают объективные угрозы существованию традиционного универсального коммерческого банка. Неизбежна трансформация такой модели бизнеса – с частичной заменой источников дохода и радикальным изменением маркетинговых параметров.

В условиях все большей доступности цифровых операционных технологий и коммодизации финансовых услуг маркетинговые компетенции,

вероятно, последняя сфера, где возможно создание конкурентных преимуществ (дополнительной потребительской стоимости) в банковском секторе.

Трансформация поставщиков (производителей, продавцов) в цифровой экономике быстро и сильно структурирует финансовый сектор на группы субъектов по профилю универсальных и специализированных бизнесов. Соперничество экономических субъектов замыкается в таких профильных группах, а источником их доходов является сотрудничество между представителями разных групп.

Специализированные модели «поставщиков» и «агрегаторов» представляются наиболее устойчивыми в цифровой экономике, где источником нового спроса будут потребители, привязанные к глобальным игрокам третьей модели. Поэтому специализированные субъекты будут обитать или внутри экосистемы как «линейные» участники, или, при наличии достаточной «рыночной силы», – будут обслуживать потребности нескольких экосистем.

#### Список источников

1. **McCarthy E. J.** «Basic marketing a managerial approach». Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1960. – 790 ps. (p.45). URL: [https://www.academia.edu/26708903/Basic\\_Marketing\\_Global\\_Management\\_Approach](https://www.academia.edu/26708903/Basic_Marketing_Global_Management_Approach) (дата обращения 18.09.2022).
2. **Thorsten Beck, Stephen Cecchetti, Magdalena Grothe, Malcolm Kemp, Loriana Pelizzon, Antonio Sánchez Serrano.** Digitalisation and the future of banking. URL: <https://voxeu.org/article/digitalisation-and-future-banking> (дата обращения 18.09.2022).
3. **Sigova, M., Vasiliev, S., & Dolbezhkin, V.** (2022). Кризис банковского маркетинга в условиях грядущего Open Banking // E-Business Technologies Conference Proceedings, 2(1), 165–170. Retrieved from. URL: <https://ebt.rs/journals/index.php/conf-proc/article/view/129> (дата обращения 25.08.2022).
4. Концепция НСУД. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 июня 2019 г. № 1189-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/jYh27VIwiZs44qa0IXJZCa3uu7qqLzl.pdf> (дата обращения 15.09.2022).
5. Requests for Technology. CB Information Services, Newsletter 22/08/12. URL: <https://us1.campaign-archive.com/?u=0c60818e26/ecdbe423a10ad2f&id=48ae061dec&e=5628244c79> (дата обращения 11.09.2022)/

6. Создание ценностей для потребителей: новый маршрут. Состояние отрасли финансовых услуг в 2018 г. //Регион ЕМЕА. Oliver Wyman. URL: <https://www.oliverwyman.com/ru/our-expertise/insights/2018/jan/otchet-o-sostoyanii-otrasli-finansovyyh-uslug-2018.html>(дата обращения 12.09.2022).
7. Финансовый рынок: Новые задачи в современных условиях: Документ для общественного обсуждения // Банк России. Москва, 19.08.2022. – 30 стр. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/139354/financial\\_market\\_20220804.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/139354/financial_market_20220804.pdf) (дата обращения 15.09.2022).
8. Финансовая индустрия в условиях глобальной нестабильности: Россия и международная практика // Ассоциация Банков России: Информационно-аналитическое обозрение. Сентябрь, 2021. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x721f/Brosyura\\_rus\\_na\\_sai\\_t.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x721f/Brosyura_rus_na_sai_t.pdf), стр. 53 (дата обращения 11.09.2022).
9. Analyzing Nubank’s growth strategy: How the challenger bank is aiming to become LatAm’s financial super app. URL: [https://www.cbinsights.com/research/nubank-strategy-map-acquisitions-investments-partnerships/?utm\\_source=CB+Insights+Newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter\\_general\\_tues\\_2022\\_08\\_16&utm\\_term=block-3&utm\\_content=research-client](https://www.cbinsights.com/research/nubank-strategy-map-acquisitions-investments-partnerships/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_general_tues_2022_08_16&utm_term=block-3&utm_content=research-client) (дата обращения 11.09.2022).
10. Choosing to grow: The leader’s blueprint. McKinsey & Company. July 7, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/choosing-to-grow-the-leaders-blueprint> (дата обращения 11.09.2022).
11. 101 vendors helping retail banks to digitize and reimagine their core services. FINTECH Q2 2022 REPORT. CB Information Services. URL: [https://www.cbinsights.com/research/report/tech-market-map-core-banking-services/?utm\\_source=CB+Insights+Newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter\\_general\\_sat\\_2022\\_08\\_13&utm\\_term=block-7&utm\\_content=research-client](https://www.cbinsights.com/research/report/tech-market-map-core-banking-services/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_general_sat_2022_08_13&utm_term=block-7&utm_content=research-client) (дата обращения 11.09.2022).

### Reference

1. **McCarthy E. J.** «Basic marketing a managerial approach». Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1960. – 790 ps. (p.45). URL: [https://www.academia.edu/26708903/Basic\\_Marketing\\_Global\\_Management\\_Approach](https://www.academia.edu/26708903/Basic_Marketing_Global_Management_Approach) (Accessed: 18.08.2022).
2. **Thorsten Beck, Stephen Cecchetti, Magdalena Grothe, Malcolm Kemp, Loriana Pelizzon, Antonio Sánchez Serrano.** Digitalisation and the future of banking. URL: <https://voxeu.org/article/digitalisation-and-future-banking> (Accessed: 18.08.2022).

3. Sigova, M., Vasiliev, S., & Dolbezhkin, V. (2022). The crisis of bank marketing in the context of the coming Open Banking. E-Business Technologies Conference Proceedings, 2(1), 165–170. Retrieved from <https://ebt.rs/journals/index.php/conf-proc/article/view/129> (Accessed: 25.08.2022).
4. Conzepcia NSUD. Utverzdena rasporyazheniem Pravitelstva Rossiisroy Federacii ot 03.06.2019 № 1189-p. URL: <http://static.government.ru/media/files/jYh27VlwiZs44qa0IXJLZCa3uu7qqLz1.pdf> (Accessed: 15.08.2022).
5. Requests for Technology. CB Information Services, Newsletter 22/08/12. URL: <https://us1.campaign-archive.com/?u=0c60818e26/ecdbe423a10ad2f&id=48ae061dec&e=5628244c79> (Accessed: 19.08.2022)/
6. Wyman Oliver. Sozdanie zennostey dla potrebiteley: novii marshrut. Sostoianie otrasly finansovyh uslug v 2018 g. // Region EMEA. URL: <https://www.oliverwyman.com/ru/our-expertise/insights/2018/jan/otchet-o-sostoyanii-otrasli-finance-uslug-2018.html> (Accessed: 12.08.2022).
7. Finansovii rynek: novie zadachi v sovremennih usloviyah. Document dla obschestvennogo obsuzhdenia. Bank Rossii, Moskva, 19.08.2022. – 30 str. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/139354/financial\\_market\\_20220804.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/139354/financial_market_20220804.pdf) (Accessed: 25.08.2022).
8. Finansovaia industria v usloviyah globalnoy nestabilnosti. Rossia I mezhdunarodnaia praktika // Assiciacia Bankov Rossii : Informacionno-analyticheskoe obozrenie. Sentiabr 2021. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x72lf/Brosyura\\_rus\\_na\\_sai\\_t.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/daa/hoxwanofwqq709wkyjfgzt1jot8x72lf/Brosyura_rus_na_sai_t.pdf), crp. 53 (Accessed: 11.08.2022).
9. Analyzing Nubank’s growth strategy: How the challenger bank is aiming to become LatAm’s financial super app. URL: [https://www.cbinsights.com/research/nubank-strategy-map-acquisitions-investments-partnerships/?utm\\_source=CB+Insights+Newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter\\_general\\_tues\\_2022\\_08\\_16&utm\\_term=block-3&utm\\_content=research-client](https://www.cbinsights.com/research/nubank-strategy-map-acquisitions-investments-partnerships/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_general_tues_2022_08_16&utm_term=block-3&utm_content=research-client) (Accessed: 18.08.2022).
10. Choosing to grow: The leader’s blueprint. McKinsey & Company. July 7, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/choosing-to-grow-the-leaders-blueprint> (Accessed: 11.08.2022).
11. 101 vendors helping retail banks to digitize and reimagine their core services. FINTECH Q2 2022 REPORT. CB Information Services. URL: [https://www.cbinsights.com/research/report/tech-market-map-core-banking-services/?utm\\_source=CB+Insights+Newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter\\_general\\_sat\\_2022\\_08\\_13&utm\\_term=block-7&utm\\_content=research-client](https://www.cbinsights.com/research/report/tech-market-map-core-banking-services/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_general_sat_2022_08_13&utm_term=block-7&utm_content=research-client) (Accessed: 11.08.2022).