

# ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ ЭКОНОМИКИ

*М.В. ПЛЕШАКОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Институт права и управления ГАОУ ВО МГПУ  
e-mail: pmv23@list.ru*

*Г.Г. ПЛЕШАКОВ, кандидат экономических наук, директор РСХБ Управление активами, г. Москва  
e-mail: vgdpgg92@gmail.com*

## Аннотация

Современные финансовые учреждения переживают крупный цифровой прорыв, поскольку информационные технологии и искусственный интеллект проникают в банковский сектор, делая его более маневренным и гибким. В статье рассматриваются вопросы конкуренции со стороны новых участников рынка (ИТ-компаний) и меняющиеся потребности клиентов, которые побуждают банки продолжать инвестировать в дальнейший цифровой прогресс.

**Ключевые слова:** цифровизация, банковский бизнес, банк, ИТ-компании, клиенты банков, трансформация, мобильный банкинг, необанк.

**DOI: 10.31429/2224042X\_2022\_66\_61**

Вопросы трансформации банковского бизнеса, диджитализации финансовых операций являются весьма актуальными в свете последних событий, происходящих в мире и в России. Цифровизация является ключевым элементом в создании перспективной бизнес-модели любого современного предприятия, отрасли или сферы экономики. Современные финансовые учреждения следуют этому развитию и переживают масштабный цифровой прорыв, когда информационные технологии, искусственный интеллект проникают в банковскую сферу, делая ее более маневренной и гибкой [2, с. 425].

Рост потребительского желания приобретать финансовые услуги по цифровым каналам, содействовало развитию современных банковских технологий, которые меняют концепцию банковской отрасли в целом.

К тому же пандемия коронавируса COVID-19 и режим вынужденной самоизоляции коренным образом изменили инфраструктуру банковского сектора. Банки вынуждены были встраивать-

ся в новую реальность, адаптировать и менять свою ИТ-инфраструктуру, создавать мобильные альтернативы традиционным финансовым услугам. И здесь следует выделить несколько современных тенденций, которые сложились в банковском секторе в результате перечисленных выше событий.

## 1. Изменение структуры потребителей банковских услуг

Цифровой банкинг появился в связи с возросшим спросом потребителей на более эффективные способы доступа к банковским услугам и совершения финансовых транзакций без физического присутствия клиентов в отделениях банка.

В современном мире главными потребителями технологичных банковских услуг являются представители поколений Y (миллениалы) и Z (центениалы), для которых смартфон является основным персонифицированным технологическим устройством [6].

Широкое использование мобильных устройств потребителями обусловлено возможностью быстрого предоставления товаров и услуг (в том числе финансовых) в режиме реального времени по удаленным каналам связи. Оперативная реакция финансовых организаций на возникающие потребности клиентов и своевременное удовлетворение поступающих запросов является важным преимуществом и главной компетенцией банка в современных условиях.

Мобильный банкинг, включающий сервисы самообслуживания, становится самостоятельным финансовым инструментом в предоставлении банковских услуг и имеет тенденцию к росту, как и количество пользователей данных

услуги. И, как мы видим из рис. 1, эти тенденции будут нарастать.

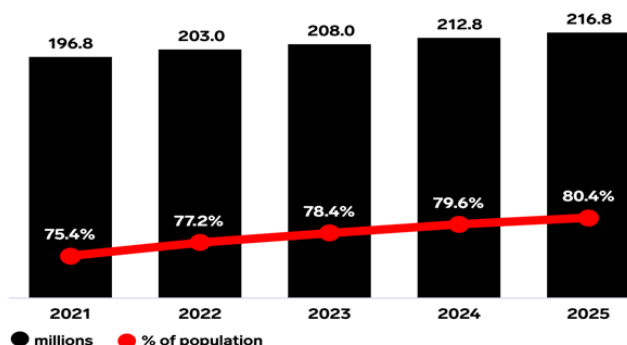


Рис. 1. Использование мобильного банкинга населением за рубежом (текущая оценка и прогноз) [4]

Это подтверждают и эксперты, которые отмечают, стремительный рост мобильного банкинга по сравнению с онлайн-банкингом, который растет в 5 раз быстрее, поскольку и миллениалы, и представители поколения Z продолжают тяготеть к мобильному рынку, активно участвуя в нем.

Российские тенденции в вопросе использования мобильного банкинга, аналогичны мировым. Так, за 2020–2021 гг. на 20% увеличилось число клиентов, впервые использующих мобильное банковское приложение. На 30% увеличилось общее количество клиентов, активно применяющих мобильные банковские сервисы в повседневной жизни, т.е. пандемия способствовала росту технологической, финансовой грамотности россиян.

В этот же период произошел рост активных пользователей (56%) мобильного банкинга, причем смартфон стал единственным кана-

лом коммуникации с финансовым учреждением (табл. 1). Наиболее активными пользователями цифровых банковских услуг являются Y (миллениалы) и Z (центениалы), россияне в возрасте 18–40 лет. В среднем 75% используют либо мобильные банковские приложения, либо интернет-банкинг, при этом мобильный банкинг значительно более популярен, чем интернет-банкинг в этой возрастной группе (70% против 52% в среднем).

У россиян более старшего возраста этот разрыв меньше. Так, среди людей старше 45 лет используют:

- мобильные приложения — 45%;
- интернет-банк — 36% [3].

Респонденты более старшего (60+) возраста используют цифровые каналы управления финансами весьма редко и предпочитают решать банковские вопросы только лично в офисах банковских учреждений.

Распределение по регионам наличия цифровых банковских сервисов, позволяет определить регионы-лидеры в этом сегменте банковских услуг. В 2021 г. ими стали Ямало-Ненецкий АО, Республика Саха (Якутия), Ханты-Мансийский АО (табл. 2).

Такой выбор регионов-лидеров, на наш взгляд, обусловлен малой плотностью крупных городских поселений и незначительной численностью населения этих территорий, что предопределило малое количество размещенных банковских офисов и физической инфраструктуры банков.

Востребованность дистанционного банковского обслуживания (ДБО) жителями крупных мегаполисов и сельских поселений различна

Таблица 1

Количество россиян, использующих дистанционное банковское обслуживание (ДБО), 2021 г.

Показатель	Возраст				
	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
Пользуются ДБО (хотя бы одним видом)	75	78	71	52	19
Мобильное приложение банка для смартфона	72	73	65	45	15
Интернет-банк	49	57	51	36	12

Источник: [3].

Таблица 2

## ТОП-10 регионов РФ по распространению цифрового банкинга

Субъект РФ	Распространение банкинга, %
Ямало-Ненецкий автономный округ	79
Республика Саха (Якутия)	75
Ханты-Мансийский автономный округ	75
Республика Коми	72
Чукотский автономный округ	72
Республика Карелия	70
Калининградская область	70
Республика Алтай	68
Камчатский край	68
Магаданская область	68

Источник: [3].

Таблица 3

## Востребованность цифрового банкинга

Показатель	Москва и Санкт-Петербург	Село
Пользуются ДБО (хотя бы одним видом)	57	49
Мобильное приложение банка для смартфона	50	44
Интернет-банк	42	33

Источник: [3].

незначительно. Так, жители Москвы и Санкт-Петербурга пользуются данным видом связи достаточно активно — 57% от числа опрошенных. В сельской местности цифровые банковские сервисы менее распространены (49%) (табл. 3).

Следует отметить, что, несмотря на растущую популярность мобильного банкинга среди населения, некоторые банки (чаще всего мелкие и средние) по-прежнему не удовлетворяют спрос на мобильные услуги, например, такие, как быстрая оплата счетов, начисление кэшбэка, персонализация запросов клиентов и т. п., что свидетельствует об отставании действующей модели банковского бизнеса в «средней нише» и необходимости изменения существующей управленческой и операционной модели. По мнению аналитиков, именно пандемийные процессы, ускорили цифровизацию банковского сектора «высшего эшелона», опередившего другие отраслевые сегменты на 3–5 лет.

## 2. Проникновение ИТ-компаний в банковский бизнес

Сегодня ИТ-компании играют значительную роль на рынке финансовых услуг, предлагая

традиционные банковские продукты в новом, современном формате. А классическим банкам приходится вкладывать огромные средства в развитие банковских инноваций, чтобы оставаться на рынке и быть конкурентоспособными в этой отрасли.

Следует отметить, что сегодня многие аналитики и эксперты публикуют прогнозы, предрекающие исчезновение традиционных банковских структур (физической инфраструктуры банков) через пять-десять лет, и связано это с усилением присутствия в этой сфере крупных технологических компаний: Google, Microsoft, Intel, Amazon, которые ранее не предлагали банковские продукты и услуги. Эти ИТ-гиганты в последнее время активно вкладывают значительные средства в финансово-технологическую сферу (финтех-проекты), что создает возможности для появления большого количества финансовых стартапов, которые успешно реализуются на рынке.

Появление крупных ИТ-компаний на финансовом рынке полностью меняет архитектуру современной банковской системы. Новые

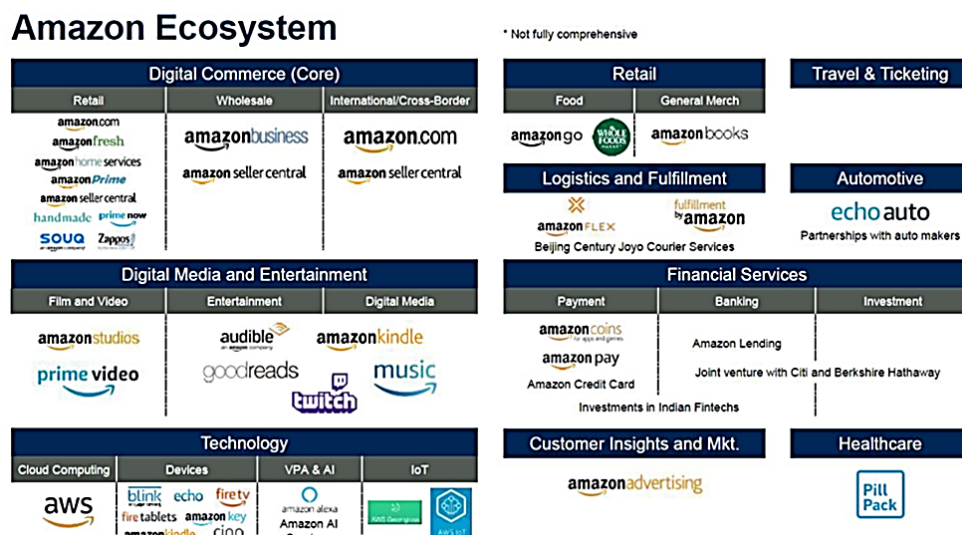


Рис. 2. Экосистема компании Amazon [1]

технологичные структуры достаточно гибки и мобильны и выходят за рамки банковского регулирования и контроля, что позволяет им предлагать рынку новые кредитные, инвестиционные и платежные услуги [2].

Как на это могут отреагировать банки? Как известно, у банка есть несколько столпов, на которых держится его бизнес, и одним из важнейших является знание, понимание клиента благодаря сложившимся с ним долгосрочным, тесным и доверительным отношениям. Сегодня эта опора не так сильна, поскольку крупные технологические компании знают своих клиентов так же хорошо, как и собственные банки, если не намного лучше. Современные ИТ-компании гораздо успешнее собирают, обрабатывают и используют сведения о своих пользователях. И это не только паспортные данные клиента или информация о банковских картах, сюда входит любая информация, касающаяся жизни человека: его интересы, предпочтения, место жительства, семейное положение, возраст и т.д. [7]. Таким образом, современные электронные платформы знают о клиенте больше и могут создать более точные и персонализированные предложения товаров и услуг, в том числе и финансовые.

Создание подобных финансовых стартапов (Google-банка или Amazon-банка), о которых говорят несколько последних лет, преследует цель дополнительной монетизации аудитории через банковские услуги. Интеграция техно-

логических компаний и банковского бизнеса приводит к созданию межотраслевых платформ, значительному развитию сервисов, связанных с их внешней монетизацией, и созданию партнёрских экосистем вокруг банков.

Например, создание Amazon собственного банка — событие во многом predetermined и 100 млн клиентов Amazon (это почти половина) готовы его поддержать (рис. 2). С чем связана эта инициатива, насколько она перспективна для подобных финансовых гибридов?

Во-первых, Amazon — это платформа с большим количеством финансовых транзакций и контрагентов. За обслуживание транзакций ретейлер платит комиссию сторонним банкам в размере 250 млн дол. в год. Очевидно, что масштабы операций компании выросли настолько, что перенос обслуживания этих потоков в собственную банковскую структуру даст многомиллионную экономию на комиссиях и дополнительную прибыль.

Во-вторых, Amazon стал экосистемой и накопил огромное количество информации о потребителях. Это позволяет не только осуществлять эффективную продажу, но и оценивать риски, связанные с разными категориями клиентов, в том числе без кредитной истории, что, в свою очередь, открывает для них возможности кредитования.

В-третьих, как только клиенты Amazon смогут получить счета в созданной системе, расчеты между ними и Amazon будут осуществ-



вляться через их собственную платежную инфраструктуру, т.е. без уплаты комиссий традиционным платежным системам. Это принесет расширение аудитории интернет-ритейлера за счет тех, кто не пользуется банковскими картами, а их предостаточно: сейчас треть миллениалов в США не хотят пользоваться картами, поэтому расширение аудитории может быть весьма заметным.

Кроме того, потребители предпочитают использовать одну цифровую площадку, проще говоря, одной кнопкой удовлетворять все свои запросы и потребности, т.е. клиенты ценят возможность доступа ко всем своим финансовым услугам через Интернет или с помощью мобильных устройств. И чем проще пользоваться сервисом, тем лучше для клиента и востребованнее услуга. Помимо этого, клиенты могут выбирать более персонализированное предложение, включая нефинансовые услуги, которые отвечают их конкретным потребностям. Эти варианты основаны на обширных данных, которые собирают сотрудники Amazon о повседневном поведении своих клиентов.

Таким образом, Amazon полностью соответствует вызовам сегодняшнего дня по обслуживанию и удовлетворению запросов клиентов, используя свои возможности как экосистемы, повышая эффективность и конкурентоспособность бизнеса. Учитывая изложенное, вхождение Amazon в банковское дело кажется очень логичным, ожидаемым и оправданным.

Все это создает серьезную конкуренцию традиционным банковским структурам и требует от них немедленной реакции. В этой связи возникает вопрос: *станут ли ИТ-компании полноценными поставщиками финансовых услуг и конкурентами банков?*

На наш взгляд, в ближайшее время ИТ-компании не смогут заменить банковские структуры, к тому же банки стараются не отставать в технологическом развитии и не уступают финтеху по внедрению инноваций. В России в 2020–2021 гг. банки стали локомотивами технологического развития и лидерами по внедрению инноваций в рамках инновационного развития страны.

Рассмотрим основные аргументы в пользу данного довода.

1. Интеграция крупных ИТ-компаний в банковскую сферу сталкивается с рядом проблем *регулятивного и контролирующего характера* со стороны национального законодательства, а также с сопротивлением Центробанков. В ряде стран ЕС считается, например, что ведение счетов — чисто банковская функция, а ее передача всем желающим грозит разрушением банковской системы.

Кроме того, хранение финансовых данных клиентов было долгое время монополией банковской системы, связанной с безопасностью обработки персональной информации клиентов и имеющей лучшую защиту, в частности, сбережений от различных угроз (в том числе и киберугроз) [3].

Поэтому банки в данной сфере являются более продвинутыми, надежными и понятными большинству клиентов финансовыми институтами и заслуживают больше доверия, чем торговые площадки или социальные сети.

Доверие аудитории — это основа долговременных отношений с потребителями банковских услуг и основа лояльности клиентов. На рис. 3 представлен «Индекс доверия», который отражает уверенность текущих и потенциальных российских клиентов в целостности, силе и честности бренда.



Рис. 3. Индекс доверия российских клиентов [3]

И как мы можем убедиться, наибольшее доверие вызывают крупные подконтрольные государству игроки, такие как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк и др.

2. Расширение присутствия на рынке глобальных технологических компаний с их платежными системами выступило своеобразным катализатором ускорения цифровизации традиционных банков. Значительные инвестиции в финтех делают крупнейшие многофилиальные банки, и они наблюдают рост прибыльности своих операций за счет снижения операционных расходов при одновременном увеличении инвестиций в инновации. Разработка и внедрение инновационных технологий вынуждает российские банки создавать собственные дочерние компании в сфере ИТ-технологий или обращаться к уже существующим ИТ-компаниям. Это взаимовыгодное сотрудничество, которое позволяет банкам иметь передовые технологии, не вкладываясь в собственные разработки с нуля, а финтеху — зарабатывать хорошие деньги, занимаясь только ИТ (к слову, в период пандемии банки потратили на информационные технологии более полутриллиона долларов).

Выручка крупнейших ИТ-компаний от банковских проектов представлена в табл. 4 [9].

3. Еще один современный тренд — индустрия цифрового банкинга, где основой являются банки, работающие только в цифровом формате, также известные как необанки. Необанк — это финансовая организация, функционирующая только в онлайн-пространстве благодаря своей способности удовлетворять потребности технически подкованных потребителей. Такая финансовая организация общается с клиентами и предоставляет услуги без офисов, отделений и филиалов, т.е. без физической банковской инфраструктуры.

Значительное влияние на цифровую трансформацию, создание прямой необходимости для банков общаться со своими клиентами через цифровые каналы (платформы и мобильные приложения), было вызвано пандемией коронавируса COVID-19, когда количество цифровых пользователей увеличилось на 23% с начала пандемии и привело в 2021 г. к возникновению 319 необанков. Данные банки работают только

в цифровом формате, нравятся миллениалам и поколению Z.

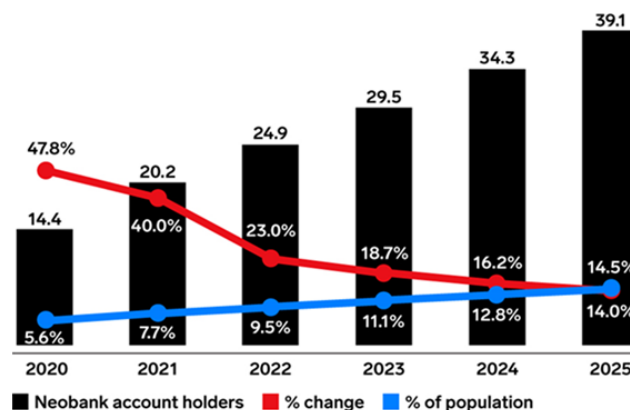


Рис. 4. Динамика изменения количества необанков и их пользователей (текущая оценка и прогноз) [5]

Как видно из данных рис. 4, к 2025 г. в необанках будет около 40 млн владельцев счетов, т.е. данный формат обслуживания клиентов становится все более популярным наравне с традиционными банками.

Эффективность предоставления исключительно онлайн-услуг можно увидеть на примере китайской организации WeBank. Запущенная в 2014 г., сейчас она обслуживает более 200 млн частных клиентов и 1,5 млн малых и средних предприятий, но при этом не имеет ни одного филиала с физической инфраструктурой, в ней работает всего 2000 чел. Таким образом, его постоянные затраты ниже, а его доход от клиентов составляет одну тридцатую от среднего банка, и организация может достигать рентабельности собственного капитала более 30%.

Другим примером является бразильское предприятие Nubank, которое предоставляет кредитные карты и персональные кредиты 50 млн клиентов. Большинство этих клиентов не могли получить кредит в традиционных банках из-за отсутствия у них кредитной истории. Но Nubank использует данные о поведении клиентов и собственные алгоритмы для проведения оценки кредитоспособности заемщиков.

Аналогом необанка в России является банк Тинькофф.

4. Трансформация банковского дела предполагает совершенно новый подход к удовлетво-

Таблица 4

## Выручка крупнейших российских ИТ-компаний от проектов в банках

Компания	Выручка от ИТ-проектов в банках в 2020 г., млн р. с НДС	Выручка от ИТ-проектов в банках в 2019 г., млн р. с НДС	Динамика	Ключевые клиенты
Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)	27443	27855	–1,5	—
Softline	26423	22393	18	—
Инфо-системы Джет	14505	14313	1,3	Газпромбанк, Группа ВТБ, Сбербанк, Почта Банк, Росбанк, Альфа-Банк, АК БАРС, Уралсиб, Банк «ФК Открытие», Юникредит Банк, Россельхозбанк, УБРиР, СКБ-банк, НСПК
Ланит	14417	12314	17,1	—
Rubytech	12256	—	—	—
Крок	9567	8250	16,1	Банк «ФК Открытие», Россельхозбанк, Группа ВТБ, Альфа-Банк, Райффайзенбанк, МКБ
АйТеко	9237	7268	27,1	—
Tegrus	3846	4732	–18,7	—
АМТ-Груп	3547	3478	2,8	ЦБ РФ, «ФК Открытие», Росбанк, РСХБ, Райффайзенбанк, Группа ВТБ, ГПБ
Форс	3453	2500	38,1	ВЭБ РФ, ЧелиндБанк, ЮниКредит Банк, ВЭБ, Альфа-Банк, Группа ВТБ, Банк «ФК Открытие», МТС-Банк
Неофлекс	2355	1542	52,7	ВТБ, Банк «ФК Открытие», Банк «Ренессанс Кредит», РН Банк, ING, Икано Банк

Источник: [9].

нию потребностей клиентов, ориентированный на доступность и качество предоставляемых информационных услуг: например, круглосуточный доступ к услугам, персонализация и пакетирование услуг на основе современных финансовых технологий, мгновенное реагирование на поступающие клиентские запросы и т.п. То есть, по сути, развитие банковских технологий меняет систему общения «банк – клиент», переводит ее в другую плоскость с учетом той аудитории, которую обслуживает банк, будь то миллениалы Y или поколение Z. Лояльность клиентов помогает банку сохранять устойчивость на рынке, стабилизирует клиентскую базу,

расширяет спектр услуг и, как следствие, приводит к снижению операционных расходов и увеличению прибыли.

Что касается качества обслуживания клиентов, то результаты исследования Newman, проводившего анализ доступности и качества обслуживания контакт-центров крупнейших российских банков, а также активности финансовых организаций в популярных социальных сетях и мессенджерах в 2019 г., очень показательны [8]. Их можно проследить на рис. 5–8.

В результате обследования 100 крупнейших банков России выяснилось, что время ожидания на линии в среднем составило 40 с (рис. 5).

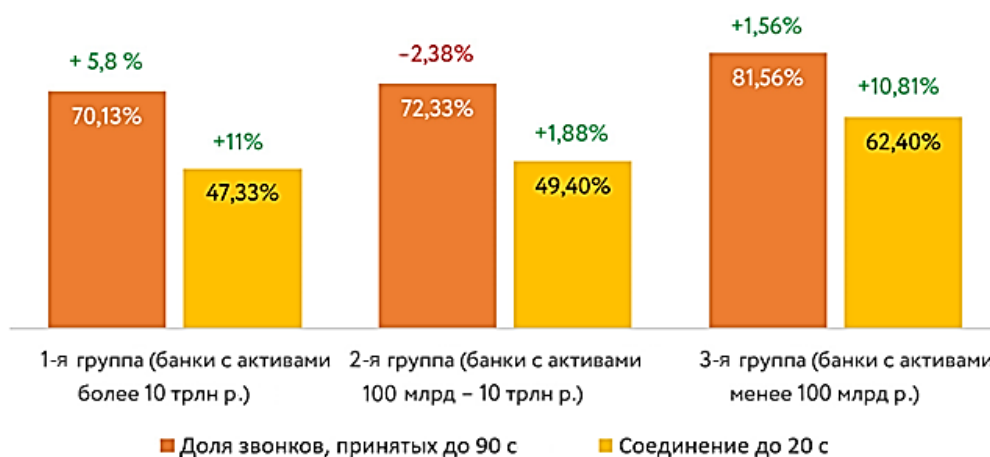


Рис. 5. Время ожидания ответа оператора контакт-центра банка [8]

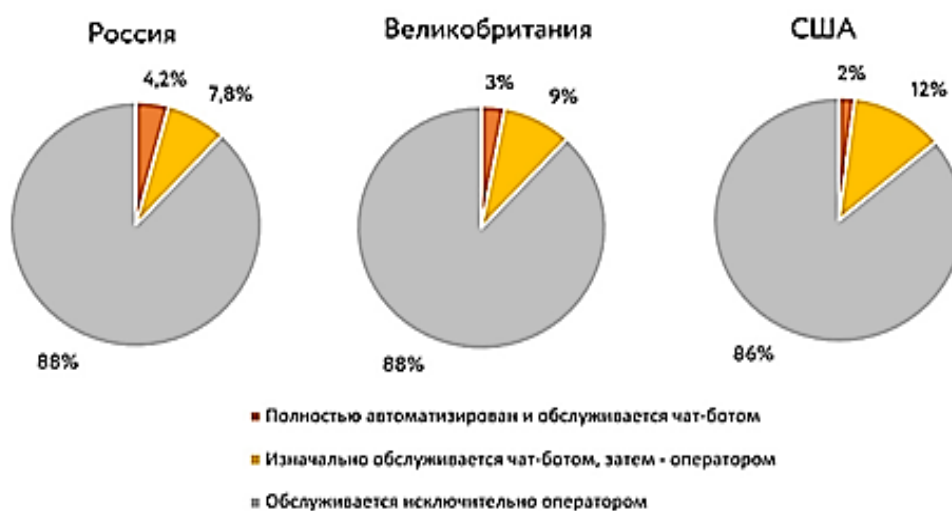


Рис. 6. Роботизация банковских контакт-центров [8]

Это быстрее, чем у банков Великобритании и США (41 и 60 с соответственно). В целом исследование Newman показывает, что российские банки поддерживают более высокий уровень обслуживания, чем контакт-центры в США и Великобритании.

Кроме того, банки в России имеют большой потенциал для улучшения клиентского опыта за счет роботизации (рис. 6). Уровень проникновения роботов в чаты российских банков соответствует проценту роботизации западных контакт-центров, который составляет около 13%.

Только 15 банков в России используют чат-ботов для обслуживания клиентов в цифровых каналах, но постепенно все больше банков

стремятся осваивать потенциал искусственного интеллекта и делать дистанционное обслуживание более удобным [8].

Веб-чаты оказались менее популярным каналом для общения с клиентами, поскольку не всегда оправдывают их ожидания в плане быстрой обратной связи. Многие банки используют веб-сайты только в рекламных и маркетинговых целях. Во ВКонтакте 44% банков делают упор на публикацию мультимедийного контента о бренде, банковских продуктах и акциях, в Одноклассниках (11%) (рис. 7) [8].

Наиболее качественные консультации клиенты могут получить, используя цифровые каналы, а также социальные сети и мессенджеры. Вероятность получения необходимой инфор-



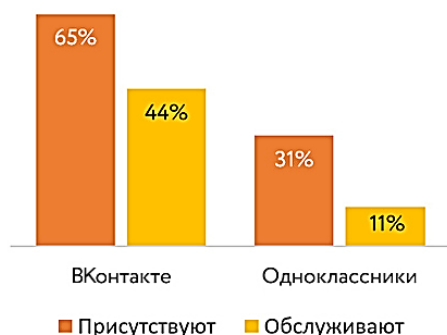


Рис. 7. Российские банки в социальных сетях [8]

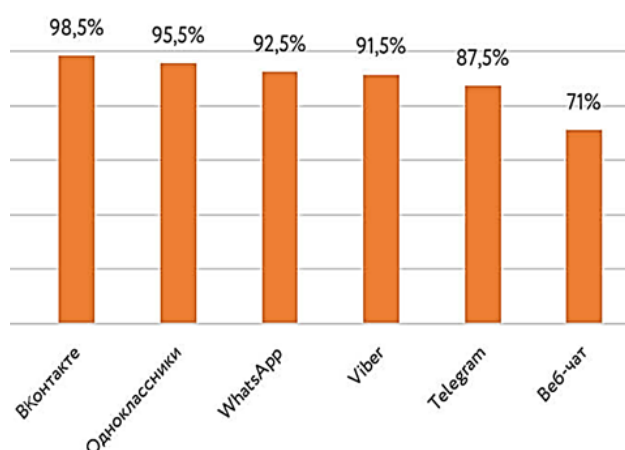


Рис. 8. Качество консультаций российских банков в соцсетях [8]

мации в социальных сетях составляет почти 100%. По этому показателю веб-чаты уступают и социальным сетям, и мессенджерам: их доля качественных консультаций составляет не более 71% (рис. 8) [8].

5. Необходимость быстрых изменений в банковской сфере будет сопровождаться созданием цифровых платформ между банками и отраслями, включая «цифровые рубли», инструменты «открытого банкинга» и экосистемы услуг.

В связи с цифровизацией следует отметить, что после крупных технологических компаний в банковской сфере стало модным создавать экосистемы, позволяющие клиентам банков получать в одном месте разнообразные предложения: от управления личными финансами до заказа билетов в кино и т. п. Пока по этому пути пошли только крупные игроки банковского бизнеса.

Примером такого подхода на российском рынке является экосистема Сбера, включающая

помимо финансовых сервисов доставку еды, услуги связи, услуги такси и т. д. [4].

Для банков экосистема — это способ удерживать пользователя в пределах своей юрисдикции и предоставить ему ряд соответствующих услуг. Они создаются на основе глубокого понимания клиента и его потребностей. Ну а для клиента участие в такой экосистеме — это удобство, ведь банковское приложение потенциально может стать единым каналом для получения целого спектра неспецифических услуг (телекоммуникационных, коммерческих, образовательных, медицинских и т. п.) [4]. При этом скорость транзакций увеличивается, а предложения персонализируются. В будущем этот тренд будет только нарастать.

Таким образом, трансформация банковского бизнеса, на наш взгляд, связана с двумя тенденциями, которые коренным образом меняют банковскую систему: изменение в структуре потребителей банковских услуг и наращивание присутствия ИТ-игроков в банковской сфере. Цифровая трансформация обязательна для банков, поскольку изменяющиеся требования клиентов вместе с необходимостью снижения затрат и повышения эффективности не оставляют банкам иного выбора, кроме как использовать современные технологии и следовать инновационному пути развития.

### Библиографический список

1. Amazon станет банком для более 70 млн клиентов. Кто следующий? // Плас: электронный журнал. URL: <https://plusworld.ru/professionals/amazon-stanet-bankom-dlya-bolee-70-mln-klientov-kto-sleduyushhij-2/>
2. Бубнова Ю. Б. Трансформация бизнес-модели банка в условиях цифровой экономики // Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т. 29, № 3. С. 425–433.
3. Более половины россиян пользуются цифровым банкингом. Результаты исследования, проведенного Аналитическим центром НАФИ в рамках совместного проекта Минфина России и Всемирного банка. URL: <https://nafi.ru/analytics/bolee-poloviny-rossiyan-polzuyutsya-tsifrovym-bankingom/>
4. Калганов И. Банки совершают «квантовый переход» // Ведомости: электронное из-

дание. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2021/02/25/859329-banki-sovershayut>

5. Канюкова А. Банк реальный, отделение виртуальное. Что такое необанк и как с ним работать. URL: <https://sovcombank.ru/blog/sberezheniya/bank-realnii-otdelenie-virtualnoe-chto-takoe-neobank-i-kak-s-nim-rabotat>

6. Миллениалы и центениалы: кто активнее «шерит» и «постит» контент // Outdoor Media: электронный журнал. URL: [https://www.outdoor.ru/news/millennialy\\_i\\_tsentennialy\\_kto\\_aktivnee\\_sherit\\_i\\_postit\\_kontent/](https://www.outdoor.ru/news/millennialy_i_tsentennialy_kto_aktivnee_sherit_i_postit_kontent/)

7. Тимофеев А. Легальный шпионаж: зачем интернет-сервисы собирают личные данные // Газета.ru. URL: [https://www.gazeta.ru/tech/2020/05/13\\_a\\_13081267.shtml](https://www.gazeta.ru/tech/2020/05/13_a_13081267.shtml)

8. NAUMEN назвал самые популярные цифровые каналы для общения банков с клиентами. URL: <https://www.naumen.ru/events/news/3930/>

9. BSS в Топ 15 крупнейших ИТ-поставщиков для российских банков по версии Tadviser. URL: <https://www.comnews.ru/content/215927/2021-08-12/2021-w32/bss-top-15-krupneyshikh-it-postavschikov-dlya-rossiyskikh-bankov-versii-tadviser>