



УДК 336.71

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.05

**Савчина Оксана Владимировна<sup>1</sup>,  
Медина Гонзалес Винисио Ксавьер<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Экономический факультет РУДН,  
Москва, Россия,

<sup>1</sup> savchina-ovl@rudn.ru

<sup>2</sup> xaviermedinagonza1988@gmail.com

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация.** В настоящей статье проведен системный обзор тенденций цифровой трансформации банковского сектора России, проанализированы основные тренды цифрового развития банков и формирования модели цифрового банкинга. Оценены перспективы развития цифровизации банковского сектора, а также проанализированы стратегические цели банков в направлении цифрового развития. В статье на основе анализа состояния российского банковского сектора выявлена проблема его консолидации, которая обуславливает синергетический эффект: более ресурсообеспеченный банк имеет значительное преимущество для осуществления инвестиций в цифровое развитие. Обоснована необходимость трансформации существующей бизнес-модели из классической в цифровую вне зависимости от статуса кредитной организации.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, банковский сектор, цифровое развитие, цифровой банк, модель цифрового банкинга, финтех, экосистемы.

UDC 336.71

DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.05

Savchina Oksana Vladimirovna<sup>1</sup>,  
Vinicio Xavier Medina Gonzalez<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Faculty of Economics RUDN University,  
Moscow, Russia

<sup>1</sup> savchina-ovl@rudn.ru

<sup>2</sup> xaviermedinagonza1988@gmail.com

## DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR IN MODERN CONDITIONS

**Abstract.** This article provides a systematic overview of the trends in the digital transformation of the banking sector. The main trends in the digital development of banks and the formation of a digital banking model are analysed. The prospects for the digitalization of the Russian banking sector are determined, and the strategic goals of banks in the direction of digital development are considered. Based on the analysis of the Russian banking sector, the article shows the problem of its consolidation, which leads to a synergistic effect: a more resource-secured bank has a significant advantage for making investments in digital development. The necessity of the transformation of the existent business model from classical to digital is also substantiated, regardless of the status of the credit organization.

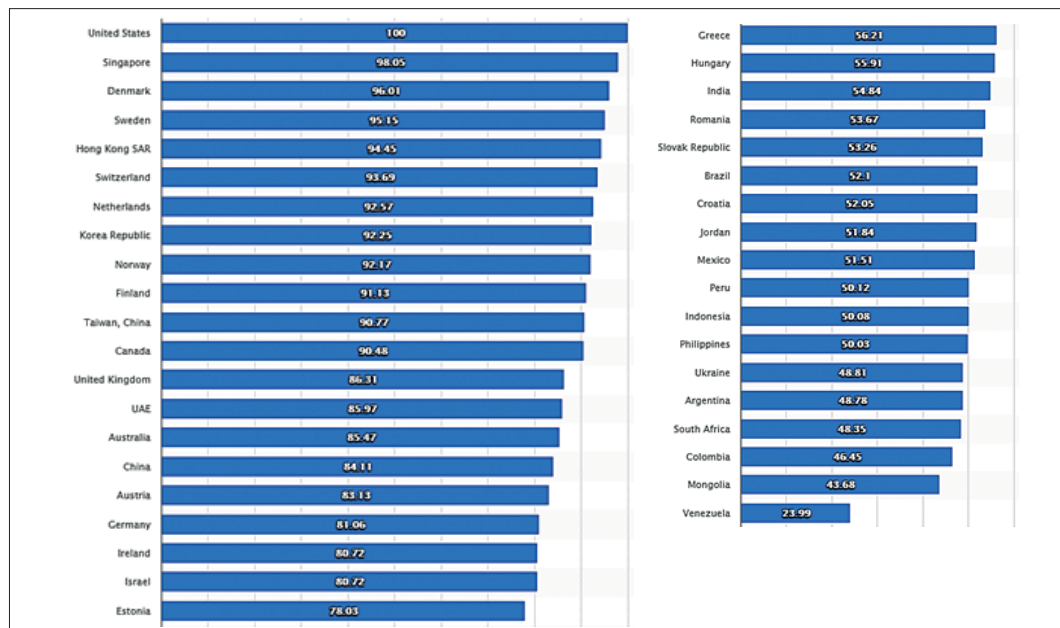
**Keywords:** digital transformation; banking sector; digital development; digital bank; digital banking model; fintech; ecosystems.

В современном мире цифровизация влияет на все стороны жизни, изменяя сложившийся экономический уклад и образ жизни многих людей. Цифровизация подразумевает под собой внедрение цифровых технологий в различные сферы жизни, и особенно это наблюдается в отношении финансового сектора, где данное влияние является более глубоким, чем просто потенциал экономии средств за счет инновационных информационных технологий или даже за счет поиска новых источников дохода.

За последний год пандемия COVID-19 привела к сокращению мировой экономики на 4,4 %. В то же время во всем мире набирает обороты одна тенденция — цифровизация. Поскольку страны сталкиваются с повторяющимися ковидными ограничениями, в частности с переходом школ, вузов и различных компаний на дистант, цифровые возможности (в том числе дистанционная работа, онлайн-обучение или онлайн-торговля) становятся все более необходимыми.

Согласно ежегодному рейтингу мировой цифровой конкурентоспособности (World Competitiveness Ranking), который отражает способность государств внедрять и применять цифровые технологии и составляется на базе трех ключевых критериев (знания, технологии и готовность к будущему), США являются самой конкурентоспособной в цифровой сфере страной в мире. Многие

Скандинавские страны также заняли высокие места в списке, а Дания, Швеция, Норвегия и Финляндия вошли в топ-10 (см. рис. 1).



Источник: рассчитано авторами по данным из Statista<sup>1</sup>.

**Рис. 1.** Мировой рейтинг цифровой конкурентоспособности по странам в 2020 году

Следует отметить, что меры, которые принимались во время пандемии коронавируса COVID-19, серьезным образом оказали влияние на развитие цифровых технологий во всем мире. Стремительными темпами стали расти объемы дистанционной работы, онлайн-обучения, электронной коммерции, онлайн-медицины, услуг электронного правительства, цифровых инструментов для развития бизнеса и пр.

Правительства современных стран и представители частного сектора отчетливо осознали, что цифровая экономика является не просто наиболее перспективным направлением развития мировой социально-экономической системы, но и жизненной необходимостью.

Цифровизация экономики является одним из наиболее актуальных факторов достижения глобального конкурентного преимущества. Его можно определить как получение контроля над экосистемой клиентского опыта путем управления всем бизнесом с точки зрения клиентов и переосмысления существующей бизнес-модели [6].

В современных условиях экстенсивный путь развития организаций практически исчерпал себя и на смену ему пришли интенсивный и инновационный. Интенсивный путь развития предполагает выход за пределы воспроизводственного

<sup>1</sup> Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2020 [Электронный ресурс] // Statista. URL: <http://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digital-competitiveness-rankings-by-country/> (дата обращения: 17.12.2020).

концепта и непрерывное обновление продуктов и технологий, а также совершенствование системы управления бизнес-процессами. Для государства в настоящее время приоритетом является преодоление технологической отсталости посредством опережающего развития технологий шестого технологического уклада. Помимо этого, реализуются шаги в развитии цифровой экономики. Каждая страна применяет свою стратегию в данном направлении.

Отметим, что Россия по уровню цифровой конкурентоспособности находится на 43-м месте в рейтинге цифровой конкурентоспособности за 2020 год, между Италией и Турцией. Общее количество баллов РФ составляет 59,95.

Для России жизненно важно наращивание цифровых технологий практически во всех областях экономики, поскольку цифровизация в мире разворачивается прогрессирующими темпами, так что необходимо не только сохранить свою глобальную конкурентоспособность, но и приумножить, ведь от наличия передовых цифровых технологий, применяемых в экономике, напрямую зависит ее эффективность.

Цифровая трансформация банковского сектора основывается на трех основных группах факторов:

1. Клиентский опыт: клиенты ускоряют переход к цифровизации. Они ожидают бесперебойную работу в многоканальном режиме и постоянное обслуживание. Они оценивают свой опыт на трех уровнях: насколько хорошо банки удовлетворяют их потребности; легкость ведения бизнеса; дружелюбность интерфейса цифрового канала [1]. Поэтому одной из основных задач для банков является адаптация существующих моделей обслуживания к изменяющимся ожиданиям клиентов.

2. Технологический рывок: цифровые технологии стремительно расширяют свое влияние. Цифровая инфраструктура предоставляет миллиардам клиентов широкополосный доступ и недорогие устройства.

3. Экономические выгоды: цифровизация ускоряет экономический рост, позволяет сокращать расходы и получать прибыль. Действительно, оцифровка процессов, требующих больших объемов информации, может сократить расходы при одновременном сокращении времени обработки. Программное обеспечение также позволяет предприятиям собирать данные, которые помогают им оценить производительность процессов, выявлять факторы затрат и риски, что позволяет активно решать имеющиеся проблемы. Однако, чтобы извлечь выгоду из цифровизации, необходимо разработать четкую стратегию, которая оптимизирует процессы и затраты, управляет растущими объемами данных и пр.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что ключевым отличием цифрового бизнеса является интеллектуализация, которая строится на клиентской базе: информации о клиентах, которой не хватает конкурентам. Крайне важно, что такие организации постоянно изучают своих клиентов и находятся в процессе постоянной коммуникации с ними.

Основным вызовом для цифровой трансформации банковского бизнеса является то, что необходимо внедрять подрывные технологии, разрушающие

традиционные производственно-сбытовые цепочки банков. Аутсайдеры отрасли успешно предлагают простые финансовые услуги. Многие внедряют поддерживающие технологические разработки, позволяющие организовать оптимальное взаимодействие поставщиков услуг с клиентами для наилучшего удовлетворения их потребностей. Эти технологически ориентированные конкуренты часто адаптируют свои бизнес-модели к рыночным условиям и предпочтениям клиентов и обычно избегают дорогостоящих обновлений инфраструктуры [3]. Такие банки остаются в традиционной бизнес-модели, применяя частичную цифровизацию.

Термин, используемый для описания диджитализации финансового сектора, — это «финтех», новые технологии, которые позволяют или напрямую предоставляют финансовые услуги, такие как интернет-технологии в электронной коммерции, мобильные платежи или краудфандинговое финансирование стартапов на ранней стадии. Финтех стал высококонкурентным. Благодаря ускоряющимся темпам технологического развития, быстрому росту объемов данных, все более изощренным методам анализа данных и давлению со стороны регулирующих органов этот сектор также является весьма привлекательным для инвестиций. Между тем традиционные банки изо всех сил пытаются монетизировать любые цифровые предложения. Учитывая, что центральная роль банков заключается в обеспечении рынков ликвидностью и кредитованием клиентов, немногие из них первыми внедряют новые технологии. Однако для них важно, по крайней мере, развернуть технологии, ускоряющие и оптимизирующие процессы, поскольку в банковском ландшафте будущего выживет только успешно трансформированный в цифровую модель банк.

Хотя банки, как правило, умеют собирать данные, они не всегда умеют их интерпретировать и извлекать из них информацию, необходимую для предоставления клиентам новых сложных услуг. Кроме того, многие работают с архаичными серверными системами, в которых отсутствует необходимая функциональность для их поддержки во внешнем интерфейсе [2]. Одним из эффективных решений является облачная технология, которая позволяет проводить анализ больших данных быстрее и дешевле. Более того, это также может позволить им изменить свои бизнес-модели. Безусловным приоритетом сегодня является виртуальный банкинг.

Следует отметить, что на сегодняшний день многие финансово-кредитные организации активно внедряют цифровые технологии без наличия специализированных дорожных карт и определенной цифровой стратегии, которые бы охватывали все изменения в процессе переориентации банка на цифровую среду. Напротив, применяя подход DBF, банки могут визуализировать влияние новых изобретений и просчитать эффекты от внедрения новых технологий. Базовым элементом в этом подходе выступает эталонная модель, определяющая цифровые возможности, которые банки должны использовать, чтобы конкурировать в цифровом пространстве. Эти возможности делятся на следующие области [4]:

- Оцифровка цепочки создания стоимости. Сюда входят бизнес-процессы адаптации продуктов и услуг, чтобы воспользоваться преимуществами цифрового контекста.
- Расширенный клиентский опыт. Предоставление клиентам расширенных механизмов взаимодействия, таких как персонализация, чат-боты и постоянное омниканальное покрытие.
- Ответная реакция. Взаимодействие в реальном времени, поддерживаемое оптимизированными операциями и автоматическими решениями, основанными на практических данных.
- Доверие и прозрачность. Здесь подразумевается миссия и ряд социальных обязательств перед клиентами.
- Интегрированные экосистемы. В платформенно-ориентированной экономике банки могут получить выгоду от участия в открытых финансовых экосистемах.
- Социальные сети. Использование социальных платформ для создания определенных сообществ, которые приносят пользу цифровым клиентам.
- Надежная база. Цифровым банкам требуется гибкая и масштабируемая информационная система, способная быстро реагировать на меняющиеся потребности бизнеса.
- Инновационная цифровая культура. Организационная структура и культура банков зависят от контекста непрерывных и открытых инноваций (см. рис. 2).



Источник: схема взята по материалам IBM Institute for Business Value<sup>2</sup>.

**Рис. 2.** Модель цифровых возможностей банка

<sup>2</sup> Accelerating reinvention with digital banking frameworks [Электронный ресурс] // IBM Institute for Business Value. URL: <http://www.ibm.com/downloads/cas/YDOWYKYG> (дата обращения: 17.12.2020).



Уровень зрелости, необходимый для каждой из возможностей, во многом зависит от стратегии банка, текущей ситуации и географии, а также от зрелости рынка, общества и экосистемы.

Наиболее крупные российские банки активно внедряют финансовые технологии в свою практику. Это такие банки, как Сбербанк, Тинькофф Банк, ВТБ, Альфа-Банк и др.

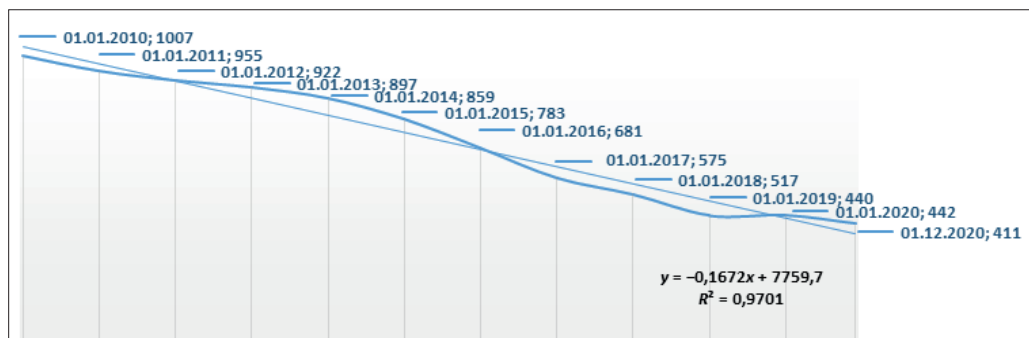
Банки становятся высокотехнологичными организациями, что, в целом, обусловлено самой бизнес-моделью банковского бизнеса. Экосистема современного диджитализированного банка на примере Сбербанка России показана на рисунке 3.



Источник: составлено авторами по материалам Сбербанка России<sup>3</sup>.

Рис. 3. Экосистема Сбербанка России

Отметим, что в отечественном банковском секторе наблюдается отрицательная динамика количества финансово-кредитных организаций. С 2013 года в России началось проведение серьезных мероприятий по отзыву лицензий у недобросовестных банков, что продолжается и в настоящее время. За последнее десятилетие количество банков сократилось более чем в 2 раза (см. рис. 4).

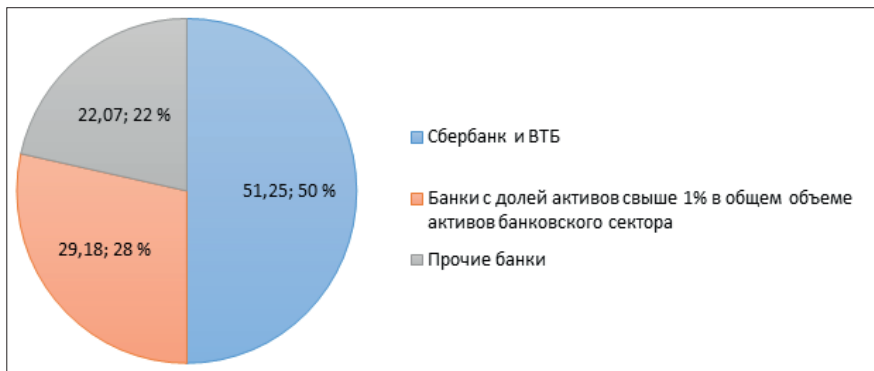


Источник: составлено авторами по материалам ЦБ РФ.

Рис. 4. Количество игроков российского банковского рынка в 2010–2020 годах

<sup>3</sup> Годовой отчет Сбербанка России за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <http://2019.report-sberbank.ru/ru/performanceoverview/best-customer-experience/business-ecosystem> (дата обращения: 17.12.2020).

Сокращение количества финансово-кредитных организаций привело к консолидации рынка, которая стала основой для процессов концентрации. Так, согласно индексу Херфиндаля – Хиршмана, который отражает уровень концентрации рынка и рассчитывается по активам банковского сектора, в 2020 году в России наблюдалась умеренная концентрация (значение индекса составляло 1600). Однако следует констатировать тот факт, что распределение активов в российском банковском секторе крайне неравномерно. Например, более половины от общего объема активов приходится на Сбербанк России и ВТБ, что позволяет говорить о начале монополизации рынка (см. рис. 5).



Источник: составлено авторами по материалам Банка России.

**Рис. 5.** Распределение активов банковского сектора РФ по итогам 2-го полугодия 2020 году, %

Цифровая трансформация банковского сектора характеризуется определенным противоречием: чем меньше банк, тем меньшими ресурсами он располагает для инновационных цифровых разработок. С другой стороны, более крупные и ресурсообеспеченные банки, как и любой другой крупный бизнес, являются в некоторой степени инертными, и внедрение инноваций в них идет сложнее. Поэтому универсальным выходом является сотрудничество банков с цифровыми стартапами. Крупные банки с этой целью покупают финтех-проекты, инвестируют в них. Со своей стороны финтех-компании являются для банков драйвером цифрового развития, поскольку вызовы рынка требуют от банков реакции, направленной на цифровую трансформацию бизнеса с целью сохранения рынка и увеличения конкурентоспособности. Таким образом, классический банкинг в цифровой трансформации эволюционирует.

Особенностью цифрового банка является то, что основную часть своих продуктов и услуг он создает на основе цифровых технологий. Поэтому ему присуща оптимизированная структура, адаптированная под цифровые коммуникации. Такая структура является гибкой и мобильной, готовой к немедленной трансформации технологий. В мире постепенно увеличивается число цифровых банков (см. табл. 1) и наиболее активно развиваются так называемые необанки, которые функционируют без офисов и собственных банкоматов. Такие финансово-



Таблица 1

**Крупнейшие цифровые банки по размеру клиентской базы**

№	Банк	Материнская компания	Страна	Количество клиентов (млн)
1	ING Diba	ING Group	Германия	8,5
2	Capital One 360	Capital One Financial	США	7,8
3	USAA Bank	USAA	США	7
4	FNBO Direct	First National of Nebraska	США	6
5	Rakuten Bank	Rakuten	Япония	5
6	Tinkoff Bank	–	Россия	5
7	TIAA Direct	TIAA-CREF Trust Company	США	3,9
8	Discover Bank	Discover Financial Services	США	3,5
9	Alior Bank	–	Польша	3
10	DKB AG	–	Германия	3

Источник: таблица взята из портала TAdviser<sup>4</sup>.

кредитные организации в большей степени учитывают потребности клиентов и разрабатывают самые современные, в том числе нефинансовые услуги<sup>5</sup>.

Даже при наличии высоких темпов цифровизации на российском рынке в настоящее время присутствуют единицы полностью цифровых банков. При этом необходимо отметить высокую позицию России в развитии цифрового банкинга.

Примечательно, что, находясь на 43-м месте по цифровой конкурентоспособности экономики, Россия в числе лидеров по цифровизации банкинга. Согласно изложенным в 4-м выпуске международного обзора цифровизации коммерческих банков результатам исследования, проведенного компанией Deloitte, Россия вошла в топ-10 стран — лидеров мирового цифрового банкинга наряду с такими странами, как Япония, Сингапур, Норвегия, Испания, Бельгия, Турция, Польша, Саудовская Аравия и Катар.

Однако, несмотря на быстрые темпы цифровизации банковского сектора в последние годы, полностью цифровых банков в России немного. Главный приоритет российских банков из топ-30 — это ускорение выведения продуктов на рынок (time-to-market, речь может идти о сокращении срока с 1–1,5 лет до менее 6 месяцев) и, соответственно, повышение гибкости (agile), которая поддержит более высокие темпы<sup>6</sup>.

Пандемия COVID-19 оказала серьезное влияние на мировую экономику и банковский сектор, обусловив безальтернативный приоритет финтех в формировании конкурентоспособности современных банков. Российские банки, будучи на передовых позициях в отношении цифровизации, оказались более

<sup>4</sup> Цифровая трансформация российских банков [Электронный ресурс] // Портал TAdviser. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая\\_трансформация\\_российских\\_банков](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков) (дата обращения: 17.12.2020).

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Там же.

подготовленными к последствиям карантинных ограничений, чем многие зарубежные. Ускорение цифровой трансформации является сегодня одной из основных задач для сохранения устойчивости банковского сектора. Четко разработанная стратегия цифровизации является необходимой для снижения рисков, модернизации комплаенса и развития интегрированной системы управления.

У банков нет иной стратегической альтернативы, чем противостоять вызовам цифровых структурных изменений и пересмотреть свои операционные модели. Стратегически связывая свой бизнес с огромным объемом доступных им данных, они могут получать информацию о динамично изменяющихся потребностях клиентов, что может повысить ценность. Тем не менее, чтобы оставаться конкурентоспособными на «рынке покупателя», банки должны ускорить оцифровку бизнеса. Клиенты хотят, чтобы счета открывались за считанные минуты, и ожидают, что банки будут иметь доступ ко всем их данным. Круглосуточная доступность, интуитивно понятные интерфейсы, выполнение в реальном времени и индивидуальный подход с глобальной согласованностью и отсутствием ошибок становятся определяющими факторами, в то время как основные продукты и услуги превращаются в товар.

Помимо автоматизации существующих процессов, банки должны уменьшить сложность и время отклика при всех взаимодействиях с клиентами, а также развивать автоматизированное принятие решений, более эффективно соблюдая нормативные требования. Для этого решающее значение имеют платформы управления данными и аналитики. Они обеспечивают понимание клиентов, более быстрое и эффективное принятие решений и надежное отслеживание производительности. Внутри банков могут потребоваться новые специалисты, например по обработке данных и проектировщики пользовательского интерфейса. Тем не менее кредитным организациям следует сосредоточить внимание на своих основных сильных сторонах, а при необходимости искать внутренние и внешние стратегические партнерства для расширения своих возможностей. Им также необходимо поддерживать динамику: отслеживать прогресс в достижении поставленных целей с помощью подходящих KPI и рассказывать истории успеха, которые помогают изменить культуру организации. Не менее важна необходимость поощрять сотрудников на всех уровнях для выявления новых практик и возможностей, которые будут способствовать дальнейшему развитию и достижению высоких результатов.

Перспективы цифрового развития банковского бизнеса являются многообещающими. Интегрированный цифровой банкинг станет еще более связанным с повседневной жизнью, когда предметы повседневного обихода (и даже мы сами) будут подключены к интернету, а право на данные потребителя будет применяться ко всем секторам экономики (помимо Open Banking). Его важность будет увеличиваться в геометрической прогрессии по мере слияния разрозненных наборов данных, чтобы предоставить исчерпывающую картину нашей жизни на 360 градусов.

Широкая цифровизация будет способствовать появлению новых игроков, таких как неолбанки и высокотехнологичные банковские платформы (это наблюдается и сейчас). В то же время ведущие банки будут все больше расширять свои бизнес-модели различными сервисами, становясь по-настоящему цифровыми финансовыми супермаркетами.

Эти важные изменения потребуют от регулирующих органов разработки совершенно новых способов выявления рисков и управления ими, регулирования деятельности, осуществляемой более широким кругом участников, и оценки результатов, которые они приносят клиентам.

Технологии, которые окажут наибольшее влияние на отрасль финансовых услуг в ближайшие 10–15 лет, — это искусственный интеллект, блокчейн, биометрия, 5G, облачные вычисления, AR/VR и квантовые вычисления, изменяющие как характер услуг, так и способы их доставки и использования.

## Заключение

Стратегия цифрового развития банка всегда будет направлена на достижение целей с учетом условий среды *as is*. Но стремительные темпы технологического развития могут внести свои коррективы, так что процесс цифровой трансформации нельзя полностью спланировать заранее. Также сложно предсказать наиболее успешные подходы. Одни банки создают базис межфункциональных команд, другие — лаборатории инноваций и оцифровки, иные — продвигают организационные инновации. Тем не менее банки, которые действительно решают проблему цифровых технологий, выиграют по всем направлениям — укрепят отношения с существующими клиентами, улучшат операционный контроль, снизят базу затрат и риски и в конечном итоге увеличат чистую прибыль. Сама технология станет невидимой для покупателя, проявляясь исключительно в приятном клиентском опыте на всех уровнях взаимодействия.

## Список источников

1. Акаткин Ю. М., Карпов О. Э., Конявский В. А., Ясиновская Е. Д. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли // Бизнес-информатика. 2017. № 4 (42). С. 17–28.
2. Гонтарь А. А. Цифровой банкинг как одна из составляющих экономической безопасности кредитной организации // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. 2017. Т. 1. № 4. С. 90–96.
3. Диденко В. Ю. Влияние эры диджитализации на банковские бизнес-модели // Торгово-экономический журнал. 2016. № 2. С. 183–194.
4. Долгушина А. Я, Полтораднева Н. Л. Цифровая модель банковского обслуживания // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 6 (256). С. 206–218.

5. Кошечев В. А., Цветков Ю. А. Цифровая трансформация банковского сектора // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 40–44.
6. Мирошниченко М. А., Трелевская К. И., Мамыкина Е. В. Исследование процессов «Цифровизации» банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России // Научный журнал КубГАУ = Scientific Journal of KubSAU. 2017. № 133. С. 434–447.
7. Осиповская А. В. Цифровизация и ее влияние на экономику // Актуальные вопросы экономики и управления: мат-лы VII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2019 г.). СПб.: Свое издательство, 2019. С. 8–11.
8. Schaefer M. The seven traits of an effective digital enterprises. [Электронный ресурс] // Personal website of M. Schaefer. URL: <https://businessesgrow.com/2014/07/07/digital-enterprise/>

### References

1. Akatkin Yu. M., Karpov O. E., Konyavskij V. A., Yasinovskaya E. D. Cifrovaya e`konomika: konceptual`naya arxitektura e`kosistemy` cifrovoj otrasli [Digital economy: conceptual architecture of the ecosystem of the digital industry] // Biznes-informatika [Business Informatics]. 2017. № 4 (42). S. 17–28.
2. Gontar` A. A. Cifrovoy banking kak odna iz sostavlyayushhix e`konomicheskoy bezopasnosti kreditnoj organizacii [Digital banking as one of the components of economic security of a credit institutio] // Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V. N. Tatisheva. [Vestnik of Volzhsky University after V. N. Tatischev]. 2017. T. 1. № 4. S. 90–96.
3. Didenko V. Yu. Vliyanie e`ry` didzhitalizacii na bankovskie biznes-modeli [The influence of the era of digitalization on banking business models] // Torgovo-e`konomicheskij zhurnal [Trade and Economic Journal]. 2016. № 2. S. 183–194.
4. Dolgushina A. Ya, Poltoradneva N. L. Cifrovaya model` bankovskogo obsluzhivaniya [Digital model of banking services] // Nauchno-texnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politexnicheskogo universiteta. E`konomicheskie nauki. [Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences]. 2016. № 6 (256).S. 206–218.
5. Koshchev V. A., Czvetkov Yu. A. Cifrovaya transformaciya bankovskogo sektora [Digital transformation of the banking sector] // Teoriya i praktika servisa: e`konomika, social`naya sfera, tehnologii. [Theory and practice of the service: economy, social sphere, technology.]. 2018. № 4 (38). S. 40–44.
6. Miroshnichenko M. A., Trelevskaya K. I., Mamy`kina E. V. Issledovanie processov «Cifrovizacii» bankovskogo sektora v ramkax e`kosistemy` cifrovoj e`konomiki Rossii [Investigation of the processes of «Digitalization» of the banking sector within the ecosystem of the digital economy of Russia] // Nauchny`j zhurnal KubGAU = Scientific Journal of KubSAU. 2017. № 133. S. 434–447.
7. Osipovskaya A. V. Cifrovizaciya i ee vliyanie na e`konomiku [Digitalization and its impact on the economy] // Aktual`ny`e voprosy` e`konomiki i upravleniya [Topical issues of economics and management]: mat-ly` VII Mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, aprel` 2019 g.). SPb.: Svoe izdatel`stvo, 2019. S. 8–11.
8. Schaefer M. The seven traits of an effective digital enterprises. [E`lektronny`j resurs] // Personal website of M. Schaefer. URL: <https://businessesgrow.com/2014/07/07/digital-enterprise/>

*Информация об авторах / Information about the authors*

**Савчина Оксана Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита экономического факультета, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия.

**Savchina Oksana Vladimirovna** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia.

savchina-ovl@rudn.ru

**Медина Гонзалес Винисио Ксавьер** — кандидат исторических наук, магистр по направлению «Финансы и кредит», старший преподаватель кафедры теории и истории международных отношений экономического факультета, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия.

**Vinicio Xavier Medina Gonzalez** — Ph.D in History, Master's Degree in Finance and Credit, Senior Lecturer of the Department of Theory and History of International Relations, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia.

xaviermedinagonza1988@gmail.com