

Кризис банковского маркетинга в условиях грядущего Open Banking

Мария В. Сигова

*Кафедра Экономики и финансов
предприятий и отраслей
«Международный банковский
институт имени Анатолия Собчака»,
Санкт-Петербург, Россия,
e-mail: mitina@ibispb.ru*

Сергей А. Васильев

*Кафедра Экономики и финансов
предприятий и отраслей
«Международный банковский
институт имени Анатолия Собчака»,
Санкт-Петербург, Россия,
e-mail: mitina@ibispb.ru*

Валерий А. Долбежкин

*Научный отдел
ФГБОУ ВО «Российская
академия народного хозяйства
и государственной службы при
Президенте Российской Федерации
(РАНХиГС)»
Москва, Россия*

*Кафедра Банковского бизнеса
и инновационных финансовых
технологий
АНО ВО «Международный банковский
институт имени Анатолия Собчака»,
Санкт-Петербург, Россия
dolbezhkinva@ibispb.ru*

Аннотация - Статья посвящена маркетинговым аспектам внедрения в финансовый сектор технологии open banking. Показаны объективные предпосылки внедрения этой технологии на российском рынке, последующие принципиальные изменения структуры поставщиков продуктов и услуг финансового рынка и неизбежность изменения как бизнес-модели коммерческого банка в целом, так и приоритетов банковского маркетинга в частности. В среде open banking появляются новые конкуренты в секторе услуг/продуктов, и радикально сокращаются потребности в коммуникации банка с потребителем. В статье проанализированы основные угрозы (риски) функционирования традиционного банка в среде open banking и обсуждается вероятная потеря эффективности традиционных инструментов маркетинга. Для удержания коммерческих позиций банка в новой экономической среде предложены варианты моделей развития и рекомендовано адаптировать к выбранному варианту инструменты банковского маркетинга.

Keywords—open banking, банк, маркетинг, встроенные финансы.

I. ВВЕДЕНИЕ

Open banking – это концепция, предполагающая использование открытых API для предоставления третьим сторонам с согласия клиента возможности запрашивать, получать и анализировать его банковские данные, интегрировать различные приложения и сервисы, тем самым повышая качество клиентского обслуживания и увеличивая ассортимент продуктов и сервисов для граждан и бизнеса [1]. Это обобщенная точка зрения регулятора.

В рамках подхода настоящей статьи, посвященной маркетингу, open banking – это критическая трансформация финансового сектора, лишаящая

коммерческие банки привычной приватности и открывающая их клиентов третьей стороне для активного вовлечения в экономический оборот на основе новых цифровых технологий. Использование коммерческими банками обще рыночных, межотраслевых преимуществ open banking требует пересмотра бизнес-модели для подавляющего большинства банков.

Очевидно, что возможность выбора разных стратегий (бизнес-моделей) приведет к стратификации банковского рынка. Возникнет конкуренция между банками с традиционной моделью, преимуществом которых в новых условиях останутся компетенции и масштаб, и новыми моделями (необанками), которые должны еще доказать свою способность радикально снизить затраты и быстро нарастить клиентскую базу. Отдельные примеры необанков, как успешные в целом (например, Modul), как и провалы (например, Rocket) - не формируют однозначного тренда. Поэтому обсуждение неизбежных изменений банковского бизнеса актуально.

Примечание: схожий с «open banking» другой термин «opening bank» значит просто «банк выдающий аккредитив», то есть обозначает лодин частный вид традиционного банковского бизнеса.

II. МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель исследования: определить влияние open banking на рыночные позиции традиционного банка, выявить основные угрозы и возможности их преодоления на базе изменения бизнес-модели, а также рассмотреть задачи банковского маркетинга в новых условиях.

Маркетинговые аспекты open banking. С точки зрения маркетинга open banking - это погружение банковского бизнеса в среду экономического обмена, где акт получения потребителем благ для удовлетворения первичных потребностей уже не сопровождается процедурой меновой сделки, то есть нет платежа в привычной форме – от наличных до виртуальной банковской карты. Крайней и наиболее яркой формой такой сделки является розничное потребление «бесплатных» социальных благ. Это и бесплатный транспорт, и бесплатная медицина, и ряд государственных услуг. Потребитель не платит за потребляемое им благо, хотя это не означает отсутствия покрытия издержек на создание блага в общеэкономическом процессе. Но, с точки зрения банковского маркетинга (клиентских отношений), в этой системе расчетов между потребителем и поставщиком благ, банк не существует. Конечно, эти примеры ограничены и базируются на государственной социальной политике и специфичны только для обособленных типов благ, групп потребителей, территорий. Более универсальным примером «погружения банка» может служить реализация платежных опций в социальных сетях, например, VKPay, расчетный банк которой практически не афишируется, но главное – он совершенно не интересен участникам сделки перевода денег. Безусловно, банковские организации технически участвуют в исполнении расчетов между сторонами, финансовые услуги исполняются и тарифицируются. Но потребитель финансовых услуг и продуктов, как субъект банковского маркетинга, в этих примерах исчезает.

Open banking можно рассматривать как распространение процессов «скрытых расчетов сторон в потребительской сделке» на широкий розничный рынок без ограничения по сегментам потребителей или товарным группам. С точки зрения автора, это резко снижает поле применения коммерческими банками инструментов маркетинга для управления выбором потребителя.

Во-первых, сам банковский продукт, по существу нематериальный, автоматизируется до удобной незаметности для пользователя. Мобильные технологии, и без open banking, уже делают сам банк, и как официальное учреждение, и как место совершения операций, - невидимым для потребителя. Незаметность денежных операций для клиента при совершении им потребительской сделки обозначает термин embedded finance (вложенные финансы). Оснастить дополнительной полезностью банковский продукт, уже удобный до незаметности, становится крайне сложно.

Во-вторых, сам продукт уходит из типичного ассортимента банка, так как фактическим поставщиком все чаще становится не банковская кредитная организация, а специализированный

поставщик платежных и сервисных услуг. Open banking предполагает возможность исключения банка - держателя средств клиента из схемы платежной операции, за счет предоставления права инициализации платежа (снятия денег с банковского счета клиента) специализированным субъектам финансового рынка (PISP- Payment Initiation Service Provider). В российских документах аналогичный участник пока именуется СППУ (Сторонний Поставщик Платежных Услуг) – юридическое лицо, предоставляющее пользователю услугу по инициированию перевода денежных средств [2]. Очевидно, что эти новые игроки нашего рынка будут зарабатывать на организации клиентских платежей с банковских счетов. Таким образом некоторая часть комиссионных доходов российского банковского сектора, которые составляют до 400 млрд руб./квартал (ЧКД), подпадает под угрозу в среде open banking.

Более того, новые участники рынка получают возможность создавать через API собственные, формально банковские услуги, не получая банковской лицензии и, соответственно, не подпадая под многие ограничения регулятора. Примером может служить развитие кредитного продукта BNPL (Buy Now / Pay Later), и, хотя коммерческий банк в схеме взаимодействия сторон пока сохраняет позицию держателя счета клиента, поставщиком решения о выдаче займа выступает уже сторонняя организация. Лидер этого направления – австралийский финтех Afterpay, кстати недавно приобретенный за 29 млрд. долл. лидером криптовалютного рынка американской компанией Block (быв. Square) [3]. Такая интеграция технологий кредитования и блокчейна может стать образцом прорывного проекта на финансовом рынке. Помимо платы, взимаемой с банка/продавца за предоставление ему заемщика/покупателя, поставщик нового продукта часто получает так же сервисные и штрафные сборы [4].

Это объективно радикальная трансформация рынка, что показывает непростая практика директивного внедрения концепции open banking в ЕС. Собственно, правовая база директивы PSD2 [5] была введена Еврокомиссией в действие в 2015 году, со сроком полного внедрения до 14 марта 2019 года, это главная дата реализации PSD2. Однако за четыре года, отведенные коммерческим банкам на подготовку и внедрение open API, только 4 из 9 крупнейших британо-европейских банков выполнили все условия директивы [6, 7]. По мнению некоторых экспертов, сама трансформация платежного рынка open banking в западной Европе была стимулирована кризисом 2008 года, когда гашение кризиса деньгами резко увеличило объем транзакций денег, а платежная система ЕС оказалась избыточно монополизирована [6].

Сейчас, в рамках действующего регулирования российского рынка, клиент пользуется услугами 2-х...3-х кредитных организаций, 1-3-х карточных

провайдеров, платёжными сервисами например ЮMoney или СБП. В будущем open banking потребитель будет взаимодействовать не с банками, а управлять личными финансами в распределенной умной сети, представляющей продукты и сервисы множества участников финансового рынка. Для описания иногда используют термин «распределенные финансы» – DeFi, особенно в случае привлечения блокчейн технологий.

Стоит ли коммерческим банкам защищаться, адаптироваться, готовиться к open banking? Или инновация останется уделом узкого сегмента наиболее продвинутых пользователей open API?

Есть по меньшей мере три фактора, обуславливающие неизбежность полномасштабного внедрения на российском финансовом рынке концепции open banking в краткосрочной перспективе.

- 1.1. Это необходимость решения коллизии с конкуренцией в платежной сфере. Несмотря на наличие трех десятков платежных систем, и трех сотен коммерческих банков «рынок платежных услуг характеризуется высокой концентрацией бизнеса. Доля первых пяти банков-эмитентов (по объему операций) в сегментах карточных переводов, платежей за товары и услуги, совершенных их клиентами, составляет порядка 96 и 90%, доля крупнейшего банка-эмитента – 92 и 71% соответственно. ... В результате доступ к исторически сложившемуся большому массиву данных клиентов получил один из участников рынка, что позволило ему занять значимые позиции в сфере платежей и переводов.» [1, стр. 32]
2. Это наличие в стране необходимых и достаточных технологий открытых API. Есть разработанные и утвержденные стандарты [8] совместимые с ISO20022, есть пилотное тестирование концепции с участием 10 российских коммерческих банков (декабрь 2021), есть интенсивная успешная практика применения этих технологий в Системе Быстрых Платежей с 2019 года [9]. В июле 2021 года Ассоциация «Финтех» объявила о запуске в промышленную эксплуатацию сертификационного стенда и портала открытых API [10]. Более того, на профильных сайтах можно найти репозитарий API-плагинов уже для трех десятков банков России, Белоруссии и даже Узбекистана самостоятельно тестирующих технологию [11].
3. Это объективная необходимость последовательного обособления финансового сектора низкорисковых быстротечных платежных операций от сектора высокорисковых долгосрочных активно-пассивных (сберегательно-кредитных) операций банков. Лидирующая региональная трансформация финансового рынка - PSD2 в Европейском Союзе, преследует именно эту регуляторную цель. Более того, трансформацию финансового рынка подталкивают прогнозы McKinsey лета 2021 года, согласно которым внедрение open banking может стимулировать рост ВВП на 1,5% для США, ЕС,

Великобритании и даже до 5% для Индии [12]. Это сильнейший экономический аргумент.

Безусловно, такая трансформация требует значительных затрат со стороны иницилирующего субъекта (государства). Однако, как показывает финансовая отчетность специального регулятора Великобритании (OBIE), внедрение open banking позволяет быстро и существенно снижать прямые организационно-регуляторные издержки уже со второго года внедрения [13]. Это можно рассматривать как еще один аргумент за активную трансформацию.

Поэтому необходимо признать, что воплощение этой концепции в реальные правовые нормы отечественного регулятора хоть принудительные, хоть стимулирующие - неизбежно. Выжить с open banking смогут только банки своевременно принявшие новую бизнес-модель в соответствии с желаемой позицией в новой архитектуре финансового рынка. «Все четыре элемента — технология, клиенты, коммуникация и данные, будут меняться в процессе развития Open Banking» - утверждает Томас Лабенбахер, председатель Financial Services Club CEE, партнёр фонда Life.SRE-DA [14]. Есть и более радикальные утверждения: «Суть Open Banking выражается в разделении функций ведения счета и пользовательского интерфейса ... за банками остается бэк-офисная роль оператора счета, инфраструктурной базы финансовых услуг» [15].

Проблемы open banking на уровне банка. Сохраняя в малой степени роль посредника в финансах, банк в значительной мере теряет сферу взаимодействия с клиентами, которая в последнее время считалась ключевой компетенцией. Это действительно принципиальная новизна рыночной позиции банка. По мнению Т. Лабенбахера стратегию традиционного банка в среде open banking необходимо радикально пересматривать [14]. Можно, например, переосмыслить варианты типовых стратегий уклонения от угроз, описанные в классических работах Котлера Ф., Портера М., Анцоффа И. и др. Обзор вариантов регулирования open banking и моделей банковского бизнеса, используемых участниками в новых условиях на примере Европейского Союза, приведен в работе [16]. В дискуссии, сфокусированной на open banking, интересна конкретикой работа Бояринцева В.И., предложившего банкам выбирать из трех вариантов модели развития: интегратор, инноватор и платформа [17].

Главная задача выживания - поиск источников дохода, замещающих выпадающие доходы от транзакционных услуг, а в перспективе - утраченные доходы и от других продуктов. Как минимум, в open banking снижаются тарифы за счет новых технологий и жесткого ценового соперничества с высокотехнологичными конкурентами. Как максимум - продукт целиком переходит к новым игрокам рынка.

Вторичная задача - сохранение банком активной роли в платежных операциях, оптимизация тарифной

политики, острая конкуренция с платежными операторами, в том числе путем получения банком статуса СППУ. При этом придется признать, что сохранение прежней роли банка противоречит цели самой трансформации рынка – исключение универсальных посредников в расчётах.

Экстенсивная модель. Возможно активное расширение продуктовой линейки банка с целью удовлетворить спрос в новых сегментах рынка. Слабым проявлением этого варианта является развитие инвестиционно-сберегательных продуктов и брокерских пакетов. Сильным проявлением – создание на основе крупного коммерческого банка экосистем, выходящих за рамки банковского бизнеса, очерченного лицензией. Для средних банков, которые не имеют ресурсов для развития «автономной» мульти-отраслевой экосистемы, возможно получение замещающего дохода от сдачи в аренду собственной инфраструктуры [7], например, как цифровой платформы. Однако необходимо постоянно совершенствовать такой ресурс поддерживая спрос арендаторов.

Интенсивная модель. Возможно активное профилирование банковских продуктов для приоритетных (целевых) сегментов потребителей, на основе специфических компетенций кредитной организации. Важнейшей специфической компетенций здесь является КУС (ЗСК – знай своего клиента), иначе говоря – уникальный опыт финансового обслуживания своей клиентской базы. Владение новыми технологиями конечно тоже важно, но здесь маловероятно накопление специфичного опыта. Слабым проявлением такой стратегии можно считать специализацию, например, в сфере оборота специфических форм обеспечения займов (в сельском хозяйстве, в транспорте, в электронной торговле, сегментах совместного пользования (sharing)...), и/или предоставление клиентам «около банковских» услуг (бухгалтерия, юристы, аудит). Здесь примерами могут служить маркетплейсы B2B, например, «Собери свой бизнес» у МТС-банка. Сильным, но и рискованным, вариантом представляется формирование узкоотраслевых пакетов продуктов для финансового сопровождения бизнеса клиента. Например, развитие таких «экстремальных» (пока) специализаций, как финсервис для компьютерных игр и киберспорта, или для микро-срочной аренды или поминутного страхования имущества. Конечно, узкий рынок повышает значимость отраслевых рисков, однако риск поражения «старого» банка в новых условиях никто не отменял.

Безусловно, уже сделано много в направлении конструирования пакетного финансового сервиса с учетом особенностей партнеров и потребителей клиента, цикличности потребностей клиента в ресурсах, «индивидуальных» климатических и санкционных рисков и пр. Но преимущественно в

ручном режиме только для высокомаржинальных клиентов и лишь отдельными банками. Здесь же разговор о выживании многих.

Решение о выборе перспективной модели банка не простое. Как показывает практика недавней российской реформы пропорционального управления (2018 г.), до 30% банков с базовой лицензией не смогли наладить бизнес в новых условиях незначительного ограничения высокорисковых операций, в 2021 году их бизнес был крайне пассивен. Более того за два года приспособления к новым условиям 15 кредитных организаций сами прекратили поиски «жизненного» решения и аннулировали свои лицензии [18]. А ведь грядущая трансформация open banking меняет условия банковского бизнеса более существенно, чем пропорциональное регулирование.

Проблемы open banking на уровне маркетинга. Какие задачи такая трансформация финансового рынка ставит перед банковским маркетингом? Надо строго определить, что маркетинг не может иметь самостоятельных целей в бизнесе, поэтому выбор главной задачи маркетинга будет всецело определяться стратегией кредитной организации.

Банки быстро теряют свое уникальное позиционирование в системе удовлетворения потребностей клиента. Уже не только банки воспринимаются как поставщики финансовых услуг, а, следовательно, выбор потребителя усложняется. Причем новые конкуренты приходят уже владея своими массовыми клиентскими базами, своими собственными bigdata и брендами, респектабельными в исходных отраслях (Яндекс, МТС, X5, VK ...). Это плохо и для банков, и для клиентов. Банки желают сохранить свой ключевой ресурс – клиентов, а клиенты желают простоты и удобства сервиса. Значит задача маркетинга удовлетворить потребности клиентов в интересах банка. Для это есть четыре испытанных инструмента создания дополнительной полезности (ценности), по крайней мере такая классическая модель – «4Р», используется уже более 50 лет.

Банковский продукт. Можно, например, упростить кредит. Есть уже банки, которые выдают потребительские кредиты легко и просто, наполняя кредитный портфель на 50%+ займами, и даже НПС, с ПДН более 80%. Здесь возможности упрощения сервиса должны быть ограничены риск-менеджментом банка, и уже серьезно ограничиваются регуляторными нормами. Генерация новых продуктов безусловно зависит от выбранной банком стратегии и в значительной мере от распространения потребительских компетенций в среде клиентов. И без специализации на рынке высока вероятность предложить новый «commodities» с низкой удельной эффективностью.

Сбыт продукта. Естественно, что система доставки банковского продукта должна переориентироваться на

те места, где концентрируются потребители. И теперь «место» - это не географическое понятие, а комьюнити в социальных сетях. Здесь не просто общаются, здесь возникают экономические отношения, которые требуют финансового сопровождения, и значит банк должен иметь свою точку продаж там. Выбор успешной «локации» предложения банка в интернете совершенно не очевиден. Множатся примеры сделок, в том числе крупных (недвижимость), в совершенно непрофильных интернет ресурсах (игровых, спортивных, ...). Просто потому, что клиентам это оказалось удобно. Построение в бесконечно расширяющейся сети новых каналов сбыта, конечно – цифровых, требует новых компетенций.

Цена потребления. Активно работая этим инструментом, банки уже испробовали многое и почти исчерпали резерв создания дополнительной полезности своих продуктов через ценовые привилегии. Все кэшбэки, рассрочки, бонусы, возвраты процентов - срочно копируются любыми финансовыми компаниями, быстро теряя маркетинговую эффективность. А предложение 0-й цены финансовой услуги (СБП) не оставляет места для ценовой конкуренции. Вероятно, одно из немногих не копируемых ценовых предложений – это узко сегментные цены при ясной специализации банка (хотя остаются юридические вопросы публичной оферты и добросовестной конкуренции).

Продвижение. Существенно, что open banking не просто использует новые технологии, но меняет отношение клиента к банку. Для клиента престают быть значимыми прежние фундаментальные параметры кредитной организации: история, размер активов, число клиентов, государственная поддержка, рейтинги по финансовым показателям, доступность сети продаж и пр. Теперь необходимо продвигать иные факторы, и продвигать их новым, преимущественно молодым потребителям. Фактически приходится отстраиваться от своего прошлого и многие банки просто создают нового носителя для нового имиджа – дочерние кредитные организации. С нулевой историей, новым брендом, новыми маркетинговыми коммуникациями. Так известнейший банк Santander SA, входит на рынок open banking с брендом... «Openbank»! В продвижении продуктов необходимо иначе формулировать дополнительную полезность. Теперь главное – время клиента. Поэтому придется отстраиваться от солидного и консервативного прошлого и конкурировать на уровне новых соперников из финтеха – быстрый, адаптивный банк работающий с клиентами в привычных для них каналах на новом для себя языке.

Open banking меняет сразу несколько значимых параметров банковского бизнеса: защищённость клиентской базы, приоритеты потребительского выбора, структуру конкуренции, источники доходов, значимость рисков. Сейчас практически невозможно

указать, кто из участников финансового рынка окажется конечным бенефициаром трансформации. И банкам, традиционно занимавшим место «престололюбителя», предстоит бороться за свое место на обновленном рынке.

Выводы. Концепция open banking является принципиальной трансформацией финансового рынка, создающей не просто дополнительное конкурентное давление на коммерческие банки, но существенно меняющей их роль в денежном обороте и угрожающей существенной части привычных операционных доходов. Неизбежность внедрения концепции open banking обусловлена ее объективными преимуществами как для финансового регулятора - в части разделения рисков, так и для экономики государства - в части стимулирования ВВП. Коммерческим банкам в среде open banking неизбежно придется менять «усредненную» бизнес-модель и выбирать новую стратегию из ограниченного количества вариантов. Существенное изменение роли банков в денежном обороте критически влияет на клиентские отношения и требует пересмотра приоритетов банковского маркетинга при предложении потребителям дополнительной полезности финансовых продуктов.

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».

БИБЛИОГРАФИЯ

- [1] Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации. Издание Банка России. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/131935/onr-fr_2021-12-24.pdf (Дата обращения 10.01.22)
- [2] Открытые банковские интерфейсы. стандарт Банка России URL: http://www.cbr.ru/StaticHtml/File/59420/Standart_08072021.pdf (Дата обращения 10.01.22)
- [3] Adams John., Square buying Afterpay, one of the biggest names in buy now/pay later. American Banker, June 2021. URL: <https://www.americanbanker.com/payments/news/square-to-buy-afterpay-one-of-the-biggest-names-in-buy-now-pay-later> (дата обращения: 15.01.2022)
- [4] Browne R. How buy now, pay later became a \$100 billion industry/. URL: <https://www.cnbc.com/2021/09/21/how-buy-now-pay-later-became-a-100-billion-industry.html> (дата обращения: 13.01.2022)
- [5] Вторая платежная директива ЕС. Payment services (PSD 2) - Directive (EU) 2015/2366 https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en (дата обращения 09.01.2022).
- [6] Open Banking и директива PSD2: как Европа и Великобритания переходят на открытые API. URL: <https://vc.ru/finance/65724-open-banking-i-direktiva-psd2-kak-evropa-i-velikobritaniya-perehodyat-na-otkrytye-api> (дата обращения 09.01.2022).
- [7] Bhat Deepa, Open Banking Customer Experience — What's

- new? URL: <https://medium.com/yapily/open-banking-customer-experience-whats-new-9bca12df534f>
- [8] АФТ / Open banking Россия. URL: <https://openbankingrussia.ru/documentation> (дата обращения 20.01.2022).
- [9] Система быстрых платежей СБП API для Участников СБП и Агентов ТСП (1.0) URL: <https://sbp.nspk.ru/api/> (дата обращения 19.01.2022).
- [10] АФТ запустила стенд сертификации API. URL: <https://www.fintechru.org/publications/assotsiatsiya-fintekh-aft-vvela-v-promyshlennuyu-ekspluatatsiyu-sertifikatsionnyu-stend-i-portal-otk/> (дата обращения 09.01.2022).
- [11] Репозиторий плагинов API. URL: <https://github.com/enmoney/enPlugins/tree/master/src/plugins> (дата обращения 09.01.2022).
- [12] McKinsey Global Institute June 2021, Financial data unbound: The value of open data for individuals and institutions. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/financial-data-unbound-the-value-of-open-data-for-individuals-and-institutions> (дата обращения 19.01.2022).
- [13] ОБИЕ 2020 Financial report. URL: <https://insights.openbanking.org.uk/annual-report-2020/financials/> (дата обращения 12.01.2022).
- [14] Лабенбахер Т. Что такое Open Banking? RusBase. Томас Лабенбахер на FinTech Russia 2017. URL: <https://rb.ru/longread/chto-takoe-open-banking/> (дата обращения 11.01.2022).
- [15] Леонидов С. От монополии к маркетплейсу. Open banking меняет рынок финансовых услуг URL: <https://pro.rbc.ru/demo/60e665ad9a7947c6b49d5c08> (дата обращения 09.01.2022).
- [16] Поминов Д. OPEN BANKING: БИЗНЕС-МОДЕЛИ И РЕГУЛИРОВАНИЕ. URL: <https://bosfera.ru/open-banking-all> (дата обращения 12.01.2022).
- [17] Бояринцев В.И. Изменения в бизнес-моделях банков под влиянием платежной директивы PSD2 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 2-1. – С. 64-70; URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=294> (дата обращения: 05.01.2022).
- [18] Полякова О. Зампред ЦБ: многие небольшие игроки избрали пассивную бизнес-модель, мы называем их "спящими банками". Интерфакс, 12.01.2022, URL: <https://www.interfax.ru/interview/814932> (дата обращения: 15.01.2022).
- [19] Андерсон, К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012.