DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-1-13-18

ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ И СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ ЕМЕЛИН, кандидат филологических наук, научный редактор журнала «Государственная служба»
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: ia.emelin@igsu.ru

Аннотация: Статья представляет собой обзор секций Гайдаровского форума – 2021, посвященных особенностям цифровой трансформации. Анализируя выступления спикеров, автор отмечает необходимость минимизации негативных последствий пандемии коронавируса для мировой экономики, раскрытия созидательного потенциала и устойчивого развития стран. При этом по-прежнему актуальным остается вопрос создания образа будущего, смысловой парадигмы, стратегии развития целостной системы. Для этого требуется укрепление бизнес-партнерства и слаженное взаимодействие госструктур (ведомственное и межведомственное), совершенствование цифровой экономики в период ее трансформации. Процесс цифровизации экономики открывает новые возможности экономического роста, создает предпосылки для глобальных структурных преобразований, необходимые условия для «постковидного» развития системы здравоохранения. Проактивное и стандартизированное предоставление государственных услуг, их оказание в онлайн-формате – одна из главных задач на пути цифровой трансформации. В результате цифровой трансформации происходит ряд важных структурных изменений, которые затрагивают многие сферы жизни. При этом следует сохранить стабильность рынка труда, эффективность системы образования, безопасность в области больших данных. Важнейшими целями и показателями цифровой трансформации становятся повышение качества государственных услуг и количества пользователей, рост благосостояния граждан.
Ключевые слова: Гайдаровский форум, цифровая трансформация экономики, цифровые валюты, цифровая экономика, криптовалюты

Статья поступила в редакцию 19 февраля 2021 года.

Емелин И.А. Цифровые валюты и стратегия цифровой трансформации. *Государственная служба.* 2021. № 1. С. 13–18.

DIGITAL CURRENCIES AND DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY

ILYA ANATOLYEVICH EMELIN, Candidate of Sci. (Philology), Scientific Editor of the journal "Gosudarstvennaya sluzhba" ("Public Administration")
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky prospect, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: ia.emelin@igsu.ru

Abstract: The paper examines the events of the Gaidar Forum – 2021 dedicated to the features of digital transformation. By analyzing the speakers' presentations, the author notes the need to minimize the negative consequences of the coronavirus pandemic for the world economy, to unleash the creative potential and sustainable development of countries. At the same time, the question of creating an image of the future, a semantic paradigm, a strategy for the development of an integral system remains relevant. This requires strengthening business partnerships, well-coordinated interaction of government agencies (departmental and interdepartmental), and improvement of the digital economy during its transformation. The digitalization of economy enhances economic growth, creates opportunities for structural transformations, and necessary conditions for the "post-covid" development of the healthcare system. Digitalization should bring about a proactive, standardized online public service delivery. Digital transformation brings many significant structural changes affecting many areas of our lives. Since digitalization is a long-term and complicated process, particular attention should be paid to maintaining the stability of the labor market, the efficiency of the education system, and the security of big data. Digital transformation should improve the quality of public services, the overall number of digital service users, and the growth of citizens' well-being.
Keywords: Gaidar Forum, digital transformation of economy, digital currencies, digital economy, cryptocurrencies

The article was received on February 19, 2021.

Emelin I.A. Digital currencies and digital transformation strategy. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2021. No. 1. P. 13–18.

Введение

На Гайдаровском форуме – 2021 обсуждались вопросы, связанные с процессом цифровой трансформации государственного управления и экономики: идеальный горизонт планирования для стратегии цифровой трансформации, целевые показатели этой стратегии, будущее криптовалют, их конкурентоспособность, риски введения национальных цифровых валют. Наконец, какие отрасли экономики в России ждет ускоренная цифровая трансформация, как она может помочь в повышении качества жизни россиян? Вытеснит ли цифровой рубль уже находящиеся в обращении наличные и безналичные деньги? Эти и другие темы сформировали актуальную экономическую повестку, которой был посвящен ряд секций форума.

Национальные цифровые валюты

Соотношение наличных и безналичных денег было предметом дискуссий ***«Нужен ли России цифровой рубль?»*** и ***«Будущее цифровых валют – государственные или частные?»***

В первый день работы Гайдаровского форума – 2021 в рамках первой из них были затронуты актуальные вопросы введения национальных цифровых валют, а также риски, связанные с возможным вытеснением цифровым рублем наличных денег. В работе секции приняли участие заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации Алексей Заботкин, председатель комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по финансовому рынку Анатолий Аксаков, глава представительства Mastercard в России Алексей Малиновский, директор по научной работе Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара Сергей Дробышевский (последний выступил модератором дискуссии).

В октябре 2020 года Центральный банк Российской Федерации представил доклад, отражающий концепцию возможного введения цифрового рубля и рассказывающий о механизмах внедрения такой валюты, принципе эмиссии, возможных рисках[1]. Заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации **Алексей Заботкин** рассказал об оценке профессиональным сообществом указанного доклада Центрального банка Российской Федерации: «Отрадно отметить, что в целом доклад был встречен с большим интересом. Мы получили достаточно широкий спектр критических замечаний, в первую очередь со стороны банковского сектора, но ни в одном из комментариев не было высказано мнение о том, что цифровой рубль не нужен»[2]. Эксперт добавил, что участники рынка ждут от Центробанка создания надежной и устойчивой к кибер-рискам системы цифрового рубля. По его мнению, регулятору по силам контролировать влияние цифрового рубля на макроуровне и выдерживать заданный уровень инфляции: «Мы исходим из того, что нашими средствами – средствами управления ликвидности, средствами денежно-кредитной политики – мы сможем в полной мере компенсировать влияние цифрового рубля на макроуровне как на финансовую систему, так и на трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики, и, соответственно, обеспечить выполнение цели – 4% по инфляции даже после введения этой новой формы денег»[3]. Заботкин подчеркнул, что в случае введения цифрового рубля может произойти перераспределение ликвидности между теперь уже тремя формами денег. «Это, безусловно, окажет влияние на баланс ликвидности банковского сектора, поэтому внедрение цифрового рубля, когда и если это решение будет окончательно принято, будет происходить постепенно, с тем, чтобы банковская система имела возможность адаптироваться»[4].

Председатель комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по финансовому рынку **Анатолий Аксаков** считает, что введение цифрового рубля – это вызов для всей банковской системы: «Конечно, это и вызов для кредитных организаций, потому что часть безналичных средств будет перетекать в цифровые рубли. Это как раз будет задача Центрального банка – взаимодействовать с кредитными организациями, чтобы насытить ликвидностью кредитные организации для решения их задач»[5].

Глава представительства Mastercard в России **Алексей Малиновский** отметил, что внедрение новой формы валюты в финансовую систему – это большая и сложная задача [Киселев, 2019]: «Очень важные вопросы – вопросы ликвидности и вопросы экономической эффективности. Например, вопросы использования той инфраструктуры приема платежей, которая на данный момент уже развернута и работает. И если цифровая валюта, цифровой рубль в частности, будет правильно интегрирован в ту инфраструктуру, которая используется на данный момент, и будет тот самый «бесшовный» опыт, конвергенция всех доступных способов оплаты. Наверное, это и есть самая правильная комбинация для рынка». Согласно точке зрения эксперта, новая форма денег несет в себе новые возможности для ведения бизнеса (с точки зрения компании): «Мы считаем, что это достаточно важное и интересное развитие – и технологическое, и концептуальное. И если говорить про компанию Mastercard, конечно же, мы не можем стоять в стороне от темы цифрового рубля. Здесь мы хотим работать с любыми

1 https://cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation_Paper_201013.pdf

2 https://gaidarforum.ru/ru/news/1938/

3 Там же.

4 Там же.

5 Там же.

возможными механизмами, будь то переводы, платежи со счета на счет, из наличных в безналичные, из цифрового рубля при помощи традиционных карточных механизмов – как угодно. Это то, куда мы смотрим. Независимо от того, по каким рельсам идут деньги, мы готовы здесь предлагать самые простые, надежные, безопасные механизмы». Малиновский подчеркнул необходимость взвешенного, сбалансированного подхода и движения вперед в этом направлении: «Мне кажется, что здесь позиция Центрального банка очень взвешенная, и сейчас идет диалог с сообществом, с индустрией, за что мы признательны, мы в этом диалоге также участвуем. Нужно совершенно точно понимать, как двигаться вперед, как двигаться вместе, и без активного участия того же банковского сообщества никакие шаги делать нельзя. Просто потому, что сейчас те успехи, которые есть в России, по развитию безналичных платежей, – это очень большие цифры в мировом масштабе, и, конечно же, это все возникло не на пустом месте. Мне кажется, продолжение этого сбалансированного подхода очень важно»[6].

Спикеры обратили внимание на то, что цифровая валюта – не замена наличным и безналичным деньгам, а дополнительная форма национальной валюты, объединяющая и дополняющая их свойства. Цифровой рубль будет отдельным токеном, как и купюра с индивидуальным номером, при этом он будет храниться в кошельке на балансе Центрального банка, и, таким образом, будет обязательством ЦБ, а не коммерческого банка. От безналичных денег цифровой рубль унаследует возможность дистанционных оперативных расчетов, при этом будет использоваться уже имеющаяся инфраструктура безналичных расчетов.

Алексей Заботкин акцентировал внимание на том, что цифровой рубль позволит контролировать целевое использование средств: «Данная форма денег позволит реализовать тот функционал, который невозможен в рамках двух существующих форм денег. В частности, в силу идентифицируемости отдельных цифровых рублей можно будет отстроить систему отслеживания платежей, которая позволит более точно и оперативно наблюдать целевое использование средств, например, в финансовой системе, в тех случаях, когда это необходимо»[7]. Алексей Малиновский подытожил, сообщив, что около 80 % всех центральных банков мира делают исследования в области цифровых валют, около 40 % – активно проводят эксперименты (Швеция, Канада, Сингапур и др.), около 10 % центральных банков в ближайшие 1–3 года собираются выходить с пилотными проектами национальных валют в той или иной степени готовности.

Цифровые деньги как расширение деятельности Центральных банков

Предметом обсуждения на секции ***«Будущее цифровых валют – государственные или частные?»*** стали оценки рисков при переходе к цифровой валюте [Грищенко, Морозов, Петренева, Синяков, 2021], частные криптовалюты и внимание органов государственной власти к новой форме валюты. Участниками экспертного диалога стали председатель Риксбанка – центрального банка Швеции Стефан Ингвес и директор Центра изучения проблем центральных банков РАНХиГС Павел Трунин.

Стефан Ингвес объяснил создание криптовалют падением популярности физических наличных денег, сокращением оборота крупных банкнот и мелких монет. Будущее денег, цифровое дополнение (а возможно, и вытеснение) физической валюты, по его мнению, является ключевым вопросом: «Уже какое-то время мы рассматриваем свои технические возможности для эмиссии электронных крон – денег, которые были бы цифровыми, электронными, но они бы все равно эмитировались центральным банком. Мы стали думать о цифровом дополнении физической валюте»[8]. В 1950-е годы физическая наличность составляла приблизительно 10 % ВВП Швеции, сегодня этот показатель сократился до 2 %, что значительно отличается от аналогичного показателя развитых экономик и стран еврозоны [Павлюшина, Музыченко, Хейфец, 2019]. Подобную динамику изменений эксперт отмечает и в других скандинавских странах, а также в Нидерландах. Проект электронной кроны, по мнению эксперта, должен поддерживаться соответствующими техническими возможностями: «Для нас было очень важно выступить с каким-то техническим решением, которое, с одной стороны, стало бы пилотным проектом, а с другой стороны, пилотный проект должен быть так сконструирован технически, чтобы технологии, которые мы используем, можно было бы масштабировать, то есть перейти от малого проекта на всю страну»[9]. Крупные и малые операции, мгновенные и межвалютные платежи – это задачи, нуждающиеся в регулировании; при этом, как считает Стефан Ингвес, электронная крона – «это не революция, это эволюция, валюта меняется вместе с технологиями», и эта эволюция необходима для сохранения роли центрального банка как регулятора денежного обращения, а также обеспечения постоянного доступа населения к деньгам, эмитируемым центральным банком. «Речь идет не только о цифровой валюте центрального банка, речь идет в принципе об использовании новой платежной парадигмы. Концепция законного платежного средства должна сохраниться и в будущем, когда все вокруг нас пе-

6 Там же.

7 Там же.

8 https://gaidarforum.ru/ru/news/1973/

9 Там же.

рейдет в цифровую форму», – добавил он. Спикер обратил внимание также на правовую оформленность концепции законного платежного средства и юридическую закрепленность единого стандарта цифровой валюты: «Нужно отвязать концепцию законного платежного средства от концепции бумажных наличных денег»[10].

Директор Центра изучения проблем центральных банков РАНХиГС **Павел Трунин** считает, что собственную криптовалюту следует создавать по причине конкурентной борьбы как на частном, так и на государственном уровне: «Это способ сохранить доверие к центральному банку со стороны экономических агентов и продолжить взаимодействие центрального банка с национальными экономическими агентами»[11].

Эксперты согласились с тем, что конкуренция между государственными и частными банками не должна мешать взвешенной и продуманной макроэкономической политике.

Стратегия и направления цифровой трансформации

На экспертной дискуссии Гайдаровского форума – 2021 ***«Инструменты стратегии в цифровой трансформации»*** обсуждались вопросы планирования, а также целевые показатели для стратегии цифровой трансформации государственного управления. Свое мнение высказали директор проектов ПАО «Сбербанк» Александр Ожаровский, директор Департамента цифровой трансформации Счетной Палаты Российской Федерации Михаил Петров, заместитель министра спорта Российской Федерации Андрей Сельский и генеральный директор Центра перспективных управленческих решений (ЦПУР) Мария Шклярук. Модератором дискуссии выступил ведущий эксперт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации **Павел Потеев**. Эксперты дискуссии являются соавторами нового аналитического доклада Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС «Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить».

В отношении цифровой трансформации государственного управления изменились требования и ожидания, что вызвано большим количеством возможных решений и факторов неопределенности. Остро встал вопрос о том, чего ожидать руководителям цифровой трансформации органов исполнительной власти федерального и регионального уровней. Согласно точке зрения **Марии Шклярук**, приоритетами в стратегии цифровой трансформации становятся ускоренный перевод на оказание госуслуг в электронном виде, развитие концепции суперсервисов, комплексных госуслуг, искусственный интеллект и его внедрение в деятельность государственных органов[12]. Так, по ее словам, «второй приоритет – это искусственный интеллект и внедрение его как в деятельность госорганов, так и предоставление госорганами датасетов для разработчиков»[13]. При этом важен ориентир на обратную связь от жителей, создание платформ обратной связи, запуск центров управления регионов, изменение процесса работы с обращениями граждан.

Директор Департамента цифровой трансформации Счетной Палаты Российской Федерации **Михаил Петров** рассказал об опыте моделирования и оценки системных вопросов и выработке рекомендаций по их решению. По его словам, за последние годы цифровизация сделала работу ведомства значительно более эффективной (различные экспертно-аналитические мероприятия, реализация аналитических задач, контроль аудита): «Основной результат нашей работы за два года – это то, что мы действительно начали менять сознание. Любой инструмент без его применения людьми – бесполезная игрушка. Самое главное, что этот инструмент начинает применяться, что люди вооружаются этими инструментами и с помощью них начинают получать тот результат, который меняет их работу и делает ее намного более качественной, намного менее трудоемкой <…> Мы видим, что на том инструментарии, который мы сейчас развиваем и предоставляем, наши инспекторы самостоятельно начинают делать аналитические различные продукты, которые используют в тех экспертно-аналитических мероприятиях, которые они проводят». При этом «стратегический документ нацелен на то, чтобы согласовать интересы всех остальных участников процесса. <…> Выявить эти интересы, сбалансировать их и предложить тот инструментарий, который удовлетворит, по крайней мере, большинство из этих интересов – это основная задача документа под названием стратегия»[14], – добавил эксперт.

Заместитель министра спорта Российской Федерации **Андрей Сельский** поделился информацией об исследовании, в котором приняли участие региональные органы исполнительной власти в области физкультуры и спорта:

«В общей сложности у нас получилось 43 показателя, которые мы валидизировали как некое целевое видение цифровой трансформации на региональном уровне. В лучшем виде по сравнению

10 Там же.

11 Там же.

12 Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2025 года. http://static.government.ru/media/files/i2keGFnJGgf832zbAW9tQ7yDDLuEe3Ru.pdf

13 https://gaidarforum.ru/ru/news/1964/

14 Там же.

со всем прочим находится компонент, который называется информационная инфраструктура и аппаратное обеспечение. То есть то, что зачастую и не зависит от регионального Минспорта»[15].

Анкетирование продемонстрировало, что 12 российских регионов обладают серьезными заделами в области цифровизации. Лучшие результаты показали Москва, Московская и Самарская области. В скором времени также планируется провести аналогичные исследования в разрезе спортивных федераций.

Директор проектов ПАО «Сбербанк» **Александр Ожаровский** рассмотрел основные компоненты стратегии цифровой трансформации. Он отметил важность системного подхода и критического мышления при создании такой стратегии, самосогласованности компонентов, клиентоориентированности, анализа текущего и целевого состояния. При этом целевое видение имеет особое значение, поскольку определяет ориентиры развития.

Участники дискуссии пришли к выводу, что при создании стратегии цифровой трансформации необходимо учитывать согласование и баланс интересов, практическую ценность документа (как ориентир и основу для планирования), возможность положительного влияния на экономический рост и благосостояние граждан. Наиболее эффективной является цифровая трансформация длительностью не более трех лет. Важнейшие целевые показатели такой трансформации – качество государственных услуг и количество пользователей, рост благосостояния граждан.

Влиянию цифровых технологий на жизнь граждан была посвящена дискуссия ***«Цифровая трансформация = новое качество жизни»***. Ее участниками стали министр труда и социальной защиты Российской Федерации Антон Котяков, руководитель Федеральной налоговой службы Даниил Егоров, заместитель мэра столицы в Правительстве Москвы по вопросам социального развития Анастасия Ракова, управляющий директор группы компаний «Яндекса» Тигран Худавердян. Модератором выступил помощник Президента Российской Федерации Максим Орешкин.

Цифровая трансформация определена Президентом Российской Федерации как одна из стратегических национальных целей развития на предстоящее десятилетие (до 2030 года). Это один из ключевых глобальных трендов. Рост экономики, продолжительности жизни, снижение бедности невозможно без цифровизации многочисленных сфер – от госуправления до сервисов для населения. Пандемия также показала важность цифровых технологий в современных условиях.

По мнению министра труда и социальной защиты **Антона Котякова**, развитие межведомственного взаимодействия позволило сократить сроки предоставления государственных услуг, снять излишнюю нагрузку с граждан. Проактивное и стандартизированное предоставление государственных услуг, их оказание в онлайн-формате – одна из главных задач на пути цифровой трансформации[16]. Он добавил, что, хотя пандемия и ускорила этот процесс, до сих пор услуги населению оказываются в различных регионах страны по-разному: «Мы еще видим, что больше 80 % государственных услуг в субъектах Российской Федерации или муниципальных услуг в принципе не выведены на ЕПГУ, их нет на портале государственных услуг. Они предоставляются <…> не то чтобы хаотично, они предоставляются по тем принципам и порядкам работы, которые определены в каждом субъекте. Зачастую они разные, то есть мы не обеспечиваем социального равенства на территории всей Российской Федерации»[17].

Руководитель Федеральной налоговой службы Российской Федерации **Даниил Егоров** отметил, что стандартизация может нести в себе определенные риски: ограничение возможности выбора и конкуренции между продуктами [Конкуренция на финансовом рынке…, 2018]. Необходимо учитывать обратную связь, выстраивать коммуникацию с клиентами тех или иных сервисов [Berman, 2012. P. 16–23]. Одной из особенностей цифровой трансформации является значительное уменьшение роли непосредственного контакта между сотрудником компании и клиентом. Повышается доступность сервисов, но одновременно с этим актуализируется проблема защиты больших данных [Савельев, 2015. С. 55-66].

Процесс цифровизации затрагивает все сферы жизни человека. Заместитель мэра столицы в Правительстве Москвы по вопросам социального развития **Анастасия Ракова** предположила, что цифровизация в первую очередь развивается в тех секторах, которые предоставляют рыночные услуги (ритейл, такси, банки). В таких консервативных отраслях, как здравоохранение и образование, драйвером цифровой трансформации, по ее мнению, должно стать государство, и Москва, например, уже делает большие шаги в этом направлении (создание единого цифрового контура). Телемедицина позволила реализовать проактивный подход к лечению пациентов. Так, около 300 тыс. человек прошли лечение через телемедицинский центр с начала пандемии, было проведено около миллиона консультаций. Ракова подчеркнула, что «все цифровые изменения на сегодняшний день вносят, могут внести вклад в повышение качества лечения пациентов не меньше, чем развитие самой медицинской науки». При этом цифровизация об-

15 Там же.

16 https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/854/

17 https://gaidarforum.ru/ru/news/2036/

разования и здравоохранения не должна привести к росту безработицы: «Для отраслей образования и здравоохранения цифровизация никак не может повлечь увеличения безработицы, потому что в этих отраслях она позволит компенсировать отчасти дефицит кадров, который сейчас существует. И это очень важно, поэтому это вряд ли проблема, которая будет в перспективе стоять перед этими отраслями»[18].

Управляющий директор группы компаний «Яндекс» **Тигран Худавердян** полагает, что на сегодняшний день сознание потребителей изменилось – они поняли, что цифровые технологии могут приносить благо: «2020-й год – это турбокнопка. В одночасье практически во всех сферах пришлось ускориться в тысячи раз с точки зрения цифровой конвертации услуг. Потому что стало понятно, что их невозможно потреблять старым способом из-за самоизоляции, по тем или иным причинам. И 2020-й год подарил нам гиперускорение»[19]. Он добавил, что возник спрос на качественное изменение жизни. Возможности повышения качества услуг, например, в сфере дополнительного образования, возникают за счет внедрения дистанционных форм обучения.

Все спикеры отметили, что в результате цифровой трансформации происходит ряд важных структурных изменений, которые затрагивают многие сферы жизни. При этом следует сохранить стабильность рынка труда, эффективность системы образования, безопасность в области больших данных.

Заключение

Таким образом, цифровая трансформация экономики создает предпосылки для экономического роста, новые возможности глобальных структурных преобразований, необходимые условия для «постковидного» развития системы здравоохранения. Цифровые технологии позволяют трансформировать систему государственного управления в систему сервисов для людей, делают социально-политические и экономические процессы более прозрачными.

18 Там же.

19 Там же.

Литература

Грищенко В., Морозов А., Петренева Е., Синяков А. Что изменится для банков и их клиентов с введением цифрового рубля. Аналитическая записка. М., 2021. https://cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic_note_20210126_dip.pdf

Киселев А. Есть ли будущее у цифровых валют центральных банков? Аналитическая записка. М., 2019. https://cbr.ru/content/document/file/71328/analytic_note_190418_dip.pdf

Конкуренция на финансовом рынке. Аналитический доклад. М., 2018. https://cbr.ru/StaticHtml/File/41186/20180607_report.pdf

Павлюшина В., Музыченко Е., Хейфец Е. Швеция: социальная трансформация в условиях замедления экономического роста. *Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики.* 2019. Вып. 50. https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/26030.pdf

Савельев А.И. Проблемы применения законодательства о персональных данных в эпоху «Больших данных» (Big Data). *Право. Журнал Высшей школы экономики.* 2015. № 1. С. 43-66.

Berman S.J. Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. *Strategy and Leadership.* 2012. Vol. 40. No. 2. P. 16–24. https://doi.org/10.1108/10878571211209314. In English

References

Grishchenko V., Morozov A., Petreneva E., Sinyakov A. What will Change for Banks and their Clients with the Introduction of the Digital Ruble. Analytical note. Moscow, 2021. https://cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic_note_20210126_dip.pdf. In Russian

Kiselev A. Does the Digital Currency of Central Banks Have a Future? Analytical note. Moscow, 2019. https://cbr.ru/content/document/file/71328/analytic_note_190418_dip.pdf. In Russian

Competition in the Financial Market. Analytical report. Moscow, 2018. https://cbr.ru/StaticHtml/File/41186/20180607_report.pdf. In Russian

Pavlyushina V., Muzychenko E., Kheifets E. Sweden: Social Transformation Amid Slowing Economic Growth. *Byulleten' o tekushchikh tendentsiyakh mirovoi ekonomiki.* 2019. Issue 50. https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/26030.pdf. In Russian

Savelyev A.I. Problems of Applying Legislation on Personal Data in the Age of Big Data. *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*. 2015. No. 1. P. 43–66. In Russian