

# ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Е. В. Лагунина

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск*

Научный руководитель Н. Н. Морозова

Целью исследования является анализ тенденций цифровой трансформации банковской сферы, выявление факторов, препятствующих цифровизации, выработка предложений по дальнейшему развитию электронных технологий в финансово-кредитной сфере Республики Беларусь. В рамках исследования использовались теоретические методы (сравнительный анализ, анализ тематической литературы и законодательства), а также эмпирический метод (беседы и интервью с работниками финансово-кредитной сферы).

Процессы цифровой трансформации в экономике Республики Беларусь определены Государственной программой развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 гг. и Декретом Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики».

Цифровое развитие Республики Беларусь ярко проявляется в банковском секторе. За последние несколько лет существенно изменились внутренние процессы, организационные структуры и сервисы финансово-кредитных учреждений страны. Основными трендами цифровой трансформации банков являются комплексная автоматизация бизнес-процессов, в том числе путем внедрения систем CRM, перевод клиентов в удаленные каналы сервиса посредством интернета и мобильных устройств. Отдельными банками внедрены элементы биометрической идентификации, реализуются проекты в сфере блокчейн технологий, созданы экосистемы с финтех-компаниями. Наличие широкого спектра электронных каналов сервисного взаимодействия позволило банкам выстраивать целевые программы, предлагать клиентам услуги на основе анализа транзакционного поведения и истории обслуживания.

Индикатором степени влияния новых сервисов на белорусов является изменившаяся поведенческая модель при совершении повседневных покупок. Наряду с наличными деньгами статус полноправного платежного инструмента приобрели банковские карточки, с помощью которых в 2018 г. проведено 86,2 % платежей по количеству операций и 49,9 % – по сумме операций [1].

Благодаря цифровой трансформации банков происходит расширение спектра клиентских сервисов при одновременном снижении их стоимости, повышается объем и частота проведения финансовых операций ввиду возможности удаленного круглосуточного взаимодействия с финансово-кредитными учреждениями. В свою очередь,

широкий охват банками населения существенно повышает объемы доходов от реализации продуктов и услуг, снижает операционные затраты с учетом высвобождения банками отдельных категорий персонала и сокращения отделенческой сети.

Обратной стороной цифровизации являются следующие проблемные моменты:

- необходимость поддержания клиентами надлежащего уровня знаний для самостоятельного проведения банковских операций, перекладывание на них ответственности за ошибки при совершении платежа, а также необходимость обладания соответствующими работоспособными техническими средствами (мобильный телефон или компьютер с выходом в сеть интернет).

- высокие затраты на внедрение и поддержание актуальности новых технологий. Существенная стоимость внедряемого программного обеспечения обуславливает необходимость проведения длительных процедур закупок, а ограниченность рынка белорусских поставщиков приводит к необходимости приобретения услуг крупных мировых компаний с завышенными ценами. Приобретая услуги зарубежной компании банк может потерять гибкость внедрения новых проектов по сравнению с конкурентами, имеющими внутренних разработчиков программных решений и сервисов.

- незрелость белорусского рынка банковских услуг. Банки стремятся к внедрению мирового передового опыта в сфере цифрового банкинга [2]. Однако запуск опробованных за рубежом продуктов может столкнуться с законодательными ограничениями (например, предоплаченные карточки) или неготовностью потребителей. Пример платежных карт показывает, что на формирование спроса, законодательства, инфраструктуры и насыщения данного сегмента рынка потребовалось более 10 лет.

- несоответствие организационных структур банков и компетенций персонала реалиям цифровой эпохи. Для цифровой трансформации банков важна эффективность внутреннего управления данным процессом. Зачастую функциональность подразделений банка ограничивается лишь отдельными вопросами его деятельности и для обеспечения планомерной работы по трансформации требуется перестройка организационных структур и выделение новых управленческих звеньев. Общей для банков является проблема недостатка компетенций персонала для внедрения и сопровождения новых технологий (сервисов). Ввиду отсутствия соответствующей подготовки в учебных заведениях банки вынуждены переманивать работников с практическим опытом в какой-либо узкой сфере, что в ряде случаев необоснованно повышает стоимость указанных специалистов на рынке труда.

- отсутствие у ряда финансово-кредитных учреждений полнофункциональных автоматизированных банковских систем. Децентрализация программных комплексов и, соответственно, разрозненность цифровых каналов и интерфейсов электронных сервисов, невозможность гибкого перехода клиентов между ними не позволяют препятствуют масштабному развитию цифрового банкинга.

В то же время изменения банковского рынка за последние годы позволяют делать оптимистический прогноз технологического развития банков и достижения задач Стратегии развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016–2020 гг., одобренной постановлением Национального банка Республики Беларусь 02.03.2016 г. № 108. Хотя по-прежнему наблюдается некоторое отставание в применении лучших инновационных технологий в развитии рынка карточек и электронных денег, цифрового банкинга [3].

По результатам проведенного исследования сформулированы следующие предложения по дальнейшему развитию электронных технологий в финансово-кредитной сфере Республики Беларусь:

1. Необходимо обеспечение омниканальности банковских услуг, их максимальное наполнение и функциональная унификация для повышения доверия населения и уровня использования электронных сервисов. На сегодняшний день далеко не все сервисы переведены в цифровой формат, что особенно проявляется в сегменте услуг для юридических лиц.

2. Актуальным является внедрение в процесс обслуживания клиентов элементов биометрической аутентификации, что снизит риски и операционные затраты, в том числе при обслуживании клиентов в отделениях.

3. Целесообразно развитие специализированных удаленных центров продаж банковских услуг. Недостаточно пока используется банками потенциал такого канала удаленного обслуживания банка, как контакт-центр. Наряду с широким функциональным наполнением сервисными операциями работа в контакт-центре может быть максимально автоматизирована посредством внедрения технологий самообслуживания (речевые технологии, голосовая биометрия), расширения каналов доступа (интеграция мобильными приложениями, социальными сетями и мессенджерами).

4. Следует использовать возможности цифровых технологий для внедрения партнерств банков и небанковских учреждений (торгово-сервисных и страховых организаций, операторов мобильной связи, финтех компаний), что позволит развивать комплексные онлайн-экосистемы кросс-продаж клиентских сервисов, существенно расширяющие границы выбора для конечного потребителя.

5. Необходимо интенсивное развитие и использование всеми банками системы межбанковской идентификации, которая обеспечит возможность клиентам различных финансово-кредитных учреждений пользоваться сервисами любого финансово-кредитного учреждения, независимо от наличия счета в нем.

6. Важным является совершенствование организационных структур банков для обеспечения качественного управленческого процесса в условиях цифровой трансформации. Требуется переход на процессные и проектные технологии, выделение новых структурных единиц, – подразделений по цифровой трансформации, а также формирование новых компетенций персонала банка.

7. Подразделениям банков, ответственным за управление кадровыми ресурсами, необходимо формировать перспективные планы по прогнозированию изменений в компетенциях работников и мерах по своевременному обеспечению необходимого количества специалистов. Цифровизация требует от банковских работников доукомплектования спектра компетенций гибкими навыками (цифровые коммуникации, цифровая психология) и специализированными знаниями (создание цифрового контента, цифровая безопасность).

8. Целесообразно широкое применение комплекса аналитических методик, обеспечивающих качественную работу банков при цифровой трансформации. На этапе формирования стратегических планов можно ограничиться такими классическими инструментами, как SWOT и GAP-анализ. Но для поддержания непрерывной системы принятия управленческих решений на различных уровнях банка необходимо внедрение Big Data, системы интерактивных дэшбордов, продвинутой аналитики Business Intelligence, которые обеспечат автоматический сбор, накопление и аналитическую обработку любых массивов данных.

#### Л и т е р а т у р а

1. Основные показатели развития рынка банковских платежных карточек в Республике Беларусь. – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/payment/PlasticCards>. – Дата доступа: 20.03.2019.

2. Концепция развития платежной системы Республики Беларусь на 2016–2020 год. – Режим доступа: [http://www.nbrb.by/Legislation/P\\_779.pdf](http://www.nbrb.by/Legislation/P_779.pdf). – Дата доступа: 20.03.2019.
3. Стратегия развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016–2020 годы. – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/Legislation/documents/DigitalBankingStrategy2016.pdf>. – Дата доступа: 20.03.2019.