

*Petrushkevich, E. N.* International flows of direct investment in the Republic of Belarus: an assessment of the nature and impact on the national economy / E. N. Petrushkevich // *Belarusian Econ. J.* — 2017. — № 3. — P. 58–79.

5. World Investment Report Annex tables. UNCTAD secretariat calculations based on UNCTAD 2018 [Electronic resource] // UNCTAD. — Mode of access: <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>. — Date of access: 29.09.2020.

6. Belarus Export by reporting country [Electronic resource] // International Trade Centre. — Mode of access: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvp=1%7c%7c14719%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvp=1%7c%7c14719%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1). — Date of access: 02.04.2020.

7. Статистический ежегодник Республики Беларусь 2019 [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/35d/35d07d80895909d7f4fdd0ea36968465.pdf>. — Дата доступа: 29.03.2020.

8. Шкутько, О. Н. Торговая дипломатия как форма внешнеэкономической политики государства / О. Н. Шкутько // *Экономический вестник университета* : сб. науч. тр. ученых и аспирантов // Переяслав-Хмельниц. гос. пед. ун-т им. Г. Сковороды. — Переяслав-Хмельницкий, 2017. — Вып. 33-1. — С. 257–264.

*Shkutsko, A. N.* Trade diplomacy as a form of foreign trade state policy / A. N. Shkutsko // *University Economic Bulletin* : coll. of sci. art. of scientists and postgraduates / Pereyaslav-Khmelnitskiy State Ped. Univ. named after G. Skovoroda. — Pereyaslav-Khmelnitskiy, 2017. — Iss. 33-1. — P. 257–264.

9. Праневич, А. А. Особенности конкурентной политики Республики Беларусь в условиях участия в интеграционных процессах / А. А. Праневич // *Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) [и др.]*. — Минск, 2015. — Вып. 8. — С. 284–289.

*Pranevich, A. A.* Features of the competition policy of the Republic of Belarus in terms of participation in integration processes / A. A. Pranevich // *Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. N. Shimov (chief ed.) [et al.]*. — Minsk, 2015. — Iss. 8. — P. 284–289.

10. Шкутько, О. Н. Единый рынок услуг ЕАЭС: необходимость и проблемы формирования / О. Н. Шкутько // *Междунар. торговля и торговая политика*. — 2018. — № 1 (13). — С. 112–123.

*Shkutsko, A. N.* The unified market for services of the EAEU: the indispensability and problems of formation / A. N. Shkutsko // *Intern. trade and trade policy*. — 2018. — № 1 (13). — P. 112–123.

*Статья поступила в редакцию 04.12.2020 г.*

УДК 338.001.36:004:336.717.1

<http://edoc.bseu.by/>

**D. Shumsky**  
**K. Zabrodska**  
*BSEU (Minsk)*

## ASSESSMENT OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT IN BANKS OF THE REPUBLIC OF BELARUS

*This article describes digital banking technologies. The results of the assessment of digitalization of belarusian banks are presented. The rating of banks in terms of digital technology supply and bank profit is built. The impact of digital technologies on the effectiveness of digital development of banks in the republic is evaluated. An approach to assessing the effectiveness of digital development and the competitiveness of banks is proposed.*

**Keywords:** digital technologies; digitalization of banks; assessment of the effectiveness of digital development.

**Д. С. Шумский**  
**К. А. Забродская**

кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*В статье описаны цифровые банковские технологии. Представлены результаты оценки цифровизации белорусских банков. Построен рейтинг банков по показателям предложения цифровых технологий и прибыли банка. Выполнена оценка влияния цифровых технологий на эффективность цифрового развития банков республики. Предложен подход к оценке эффективности цифрового развития и конкурентоспособности банков.*

**Ключевые слова:** цифровые технологии; цифровизация банков; оценка эффективности цифрового развития.

**Введение.** Разработка и внедрение цифровых технологий (далее — ЦТ) является одним из ключевых факторов цифровой трансформации платежных систем, банковского сектора и финансового рынка как важных составляющих цифровой экономики, что подтверждается научными публикациями М. М. Ковалева, Г. Г. Головенчик, А. Н. Лузгиной и других экспертов [1–7]. «Процессы глобализации, усиление интеграции субъектов экономической деятельности, необходимость ускорения передачи финансовой информации, возрастающий объем платежей, появление новых участников на рынке банковских услуг обусловили создание эффективных, надежных и безопасных систем безналичных расчетов» [5, с. 28] с учетом современных трендов и моделей цифровизации банковского бизнеса [1–4, 7]. Использование ЦТ в банковской сфере позволит банкам «расширить бизнес за счет организации дистанционной, оперативной, удобной системы обслуживания клиентов, повысить качество и конкурентоспособность предлагаемых банковских услуг, привлечь значительное число клиентов, повысить объем совершаемых операций, минимизировать затраты, увеличить прибыль и обеспечить высокий уровень конкуренции на финансовом рынке» [5, с. 29]. Вследствие значимости цифровизации в стратегическом планировании банковского бизнеса оценка развития ЦТ и степени их влияния на конкурентоспособность банков Республики Беларусь является актуальной задачей.

**Основная часть.** Анализ научных публикаций по вопросам цифровой трансформации банковской деятельности [1–7], информационных ресурсов Национального и 24 коммерческих банков Республики Беларусь по состоянию на сентябрь 2020 г. позволил описать комплекс ЦТ, используемых в белорусских банках:

1) дистанционный банкинг (ДБО) — способ предоставления банковских услуг клиенту с использованием средств телекоммуникаций без непосредственного визита в банк (интернет-банкинг, мобильный банкинг, клиент-банк, ТВ-банкинг, терминальный банкинг, USSD-банкинг, SMS-банкинг);

2) эмиссия банковских платежных карточек (БПК) — перечисление денежных средств со счета клиента для оплаты товаров и услуг, в том числе через интернет, предоставления кредита, совершения денежных переводов, снятия наличных и других операций с помощью пластиковой карточки;

3) денежные переводы онлайн (ДО) — переводы денежных средств между различными банковскими платежными карточками или счетами в онлайн-режиме без посещения офиса банка;

4) онлайн-кредитование (ОК) — выдача и получение кредитов в банке без посещения офиса, например, с помощью мобильного приложения;

5) POS-кредитование (ПОК) — выдача и получение кредитов на определенные товары в торговых точках;

6) P2P-кредитование (P2K) — выдача и получение займов физическими лицами без посредников (традиционных финансовых институтов) с помощью специальных интернет-сайтов, где пользователь может выступить и в качестве кредитора, и в качестве заемщика [8];

7) онлайн-депозиты (ОД) — открытие/закрытие депозитного счета и пополнение/снятие денег с него без посещения офиса банка, например, с помощью мобильного приложения;

8) онлайн-страхование (ОС) — заказ страхового полиса через интернет-сайт страховой компании либо страхового посредника;

9) онлайн-инвестирование (ОИ) — инвестирование денежных средств в различные компании в онлайн-режиме без посещения офиса банка;

10) онлайн-самоинкассация (ОСИ) — прием денежных средств через устройства самообслуживания банка, оснащенные cash-приемником с зачислением на счета клиентов банка в онлайн-режиме;

11) онлайн-биржа (ОБ) — способ интернет-доступа к торгам на валютной, фондовой или товарной бирже;

12) онлайн-бухгалтерия (ОБУ) — интернет-сервис с набором инструментов для формирования первичной документации, отправки отчета в налоговую инспекцию и внебюджетные фонды в электронном виде;

13) онлайн-обслуживание (ОО) — общение клиента с банком в формате диалога один на один с помощью цифровых каналов: социальных сетей, электронной почты, мессенджеров, чата и др.;

14) интернет-облигации (ИО) — покупка облигаций различных компаний без посещения офиса банка, например, в системе интернет-банкинг;

15) интернет-эквайринг (ИЭ) — технология эквайринга, позволяющая принимать к оплате банковские карты через интернет без помощи терминала;

16) интернет-контрагент (ИК) — проверка благонадежности деловых партнеров с помощью сети Интернет;

17) валютный распорядитель (ВР) — сервис, позволяющий купить валюту без посещения офиса банка;

18) расчеты с использованием электронных денег (ЭД) — предоставление, погашение, обмен банком электронных денег на наличные или безналичные денежные средства, электронные деньги иной системы расчетов; перевод электронных денег держателем из одного электронного кошелька в другой;

19) блокчейн (БЧ) — технология для проведения транзакций, характеризующаяся децентрализацией, прозрачностью, конфиденциальностью, надежностью, суть которой заключается в создании первичных блоков без указания записей о предыдущих блоках, при этом каждый последующий блок содержит информацию о «родителе», используемом при генерации очередного блока; пользователи системы видят все количество блоков, но обладают доступом лишь к своим;

20) искусственный интеллект (ИИ) — технология, используемая для финансового анализа, оценки рисков, взаимодействия с клиентами на основе неструктурированных данных;

21) смарт-карты (СК) — пластиковые карты со встроенным чипом, предназначенные для аутентификации пользователей, хранения важной информации и проведения операций в доверенной среде;

22) виртуальная карта (ВК) — специальная банковская платежная карта, предназначенная для платежей в интернете, выпускается в электронном виде;

23) бесконтактные платежи (БП) — оплата с помощью мобильного телефона, умных часов и других устройств без использования банковской карты;

24) платежный сервис 1PAY — оплата с помощью ссылки на персональную страницу или QR-кода;

25) мгновенные платежи (МП) — осуществление платежей за товары, работы, услуги в режиме реального времени 24/7/365 в течение одной минуты;

26) API-интерфейсы (API) — набор инструментов для разработки программных интерфейсов для ускорения взаимодействий между различными системами и адаптации сервисов других приложений [9];

27) системы биометрической идентификации (БИ) — идентификация клиентов банка для удостоверения личности по биометрическим данным: отпечатки пальца, данным лица, сетчатке глаза и др.

В процессе исследования выполнена оценка использования белорусскими банками описанных выше ЦТ (табл. 1) на основе балльного метода.

Комплексный показатель цифровизации банка (баллы) рассчитывался по сумме баллов, которые выставлялись каждому банку следующим образом:

- если в банке используются ЦТ 1–17, выставляется 1 балл;
- ЦТ 18–27 — 2 балла ввиду их инновационности и актуальности в настоящее время [7];
- если в банке не используется ЦТ 1–27, выставляется 0 баллов либо отметка отсутствует.

Полученные результаты (см. табл. 1) позволили наряду с комплексной оценкой цифровизации банка оценить уровень развития ЦТ в Республике Беларусь и определить наиболее востребованные цифровые технологии, использование которых влияет на эффективность и конкурентоспособность банков: дистанционный банкинг оказывается всеми 24 банками из 24 — 100 % внедрения в республике, эмиссия банковских платежных карточек — 95,8 %, денежные переводы онлайн — 83,3 %, онлайн-кредитование — 79,2 %, онлайн-депозиты — 79,2 %, интернет-эквайринг — 45,8 %, валютный распорядитель — 50 %, расчеты с использованием электронных денег — 37,5 %, искусственный интеллект — 50 %, бесконтактные платежи — 58,3 %, API-интерфейсы — 33,3 %, системы биометрической идентификации — 87,5 %.

Для оценки цифрового развития банков Республики Беларусь на основе индексных методов [5, 6, 10], комплексных показателей цифровизации банков, рассчитанных балльным методом (табл. 1), показателей прибыли банков по состоянию на сентябрь 2020 г. [11] (табл. 2) разработана система относительных нормированных показателей (1–3), которые принимают значение от 0 до 1.

*Индекс предложения банком цифровых технологий*  $Of_i$  рассчитывается по формуле

$$Of_i = \frac{T_i}{\max\{T_i\}}, \quad (1)$$

где  $T_i$  — комплексный показатель цифровизации  $i$ -го банка;  $\max\{T_i\}$  — максимальное значение среди массива комплексных показателей цифровизации  $i$ -х банков.

*Индекс прибыли банка*  $Inc_i$  рассчитывается по формуле

$$Inc_i = \frac{inc_i}{\max\{inc_i\}}, \quad (2)$$

где  $inc_i$  — показатель прибыли банка за отчетный период (месяц, год);  $\max\{inc_i\}$  — максимальное значение прибыли среди массива показателей прибыли  $i$ -х банков за аналогичный период.

*Индекс эффективности цифрового развития банка*  $Eff_i$  рассчитывается методом «векторного развития» [10]

$$Eff_i = \sqrt{\frac{1}{2}(Of_i^2 + Inc_i^2)}. \quad (3)$$

Таблица 1. Оценка использования цифровых технологий банками Республики Беларусь

Банк/цифровая технология	ДБО	БПК	ДО	ОК	РОК	Р2К	ОД	ОС	ОИ	ОСИ	ОВ	ОБУ	ОО	ИО	ИЭ	ИК	ВР	ЭД	БЧ	ИИ	СК	ВК	БП	1Р	МП	API	БИ	Баллы		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
ОАО «АСБ Беларусбанк»	1	1	1	1			1				1			1	1			2		2		2	2		2	2	2	2	22	
ЗАО «Альфа-Банк»	1	1	1	1	1		1	1	1						1		1		2	2	2		2				2	2	22	
ОАО «Белинвестбанк»	1	1	1	1			1				1				1	1	1	2	2				2	2				2	19	
ЗАО «МТБанк»	1	1	1	1				1	1	1	1				1		1				2	2	2					2	18	
ОАО «Банк Дабрабыт»	1	1	1				1								1		1	2	2		2		2				2	2	18	
ЗАО «Банк Решение»	1	1	1	1			1	1										2	2		2	2	2					2	18	
ОАО «Приорбанк»	1	1	1				1											2		2		2	2				2	2	16	
ОАО «Белгазпромбанк»	1	1	1	1				1							1			2	2				2				2	2	16	
ОАО «Технобанк»	1	1	1	1			1	1	1									2		2			2					2	15	
ЗАО «БТА Банк»	1	1	1	1		1	1	1									1			2		2						2	14	
ОАО «Банк БелВЭБ»	1	1	1	1											1					2	2						2	2	13	
ЗАО «Идея-Банк»	1	1	1	1	1		1										1			2			2					2	13	
ЗАО «РРБ Банк»	1	1	1	1									1		1		1			2			2					2	13	
ЗАО «Цептер Банк»	1	1	1	1			1				1						1			2	2							2	13	
ОАО «БПС-Сбербанк»	1	1		1			1								1			2	2				2					2	13	
ЗАО «Банк ВТБ»	1	1	1	1			1										1			2			2		2				12	
ЗАО «БСБ Банк»	1	1	1				1								1		1			2			2				2		12	
ОАО «БНБ-Банк»	1	1		1								1					1			2									2	9
ОАО «Франсабанк»	1	1	1	1			1															2							2	9
ОАО «Паритетбанк»	1	1	1	1			1											2											2	9
ОАО «СтатусБанк»	1	1		1			1				1						1												2	8
ОАО «Белагропромбанк»	1	1					1								1												2	2	8	8
ЗАО «ТК Банк»	1		1				1														2								2	7
ЗАО «АБСОЛЮТБАНК»	1	1	1	1			1																							5
Количество банков, использующих цифровую технологию	24	23	20	19	2	1	19	6	3	1	5	1	1	1	11	1	12	9	6	12	7	6	14	1	2	8	21			
Уровень развития цифровой технологии, %	100,0	95,8	83,3	79,2	8,3	4,2	79,2	25,0	12,5	4,2	20,8	4,2	4,2	4,2	45,8	4,2	50,0	37,5	25,0	50,0	29,2	25,0	58,3	4,2	8,3	33,3	87,5			

Источники: составлено авторами на основе информационных ресурсов белорусских банков.

Результаты оценки цифрового развития белорусских банков представлены в табл. 2.

Таблица 2. Показатели цифрового развития банков Республики Беларусь

Банк	Прибыль банка за отчетный период, тыс. руб.	Индекс прибыли банка	Индекс предложения банком цифровых технологий	Индекс эффективности цифрового развития банка	Рейтинг банка
ОАО «АСБ Беларусбанк»	248 659	1,000	1,000	1,000	1
ЗАО «Альфа-Банк»	79 726	0,321	1,000	0,743	2
ОАО «Белинвестбанк»	13 799	0,055	0,864	0,612	3
ЗАО «МТБанк»	26 146	0,105	0,818	0,583	4
ОАО «Банк Дабрабыт»	17 729	0,071	0,818	0,581	5
ЗАО «Банк Решение»	1713	0,007	0,818	0,579	6
ОАО «Приорбанк»	76 417	0,307	0,727	0,558	7
ОАО «Белгазпромбанк»	44 615	0,179	0,727	0,530	8
ОАО «Технобанк»	7638	0,031	0,682	0,483	9
ЗАО «БТА Банк»	1474	0,006	0,636	0,450	10
ОАО «Банк БелВэб»	21 385	0,086	0,591	0,422	12
ЗАО «Идея-Банк»	2011	0,008	0,591	0,418	13
ЗАО «РРБ Банк»	1791	0,007	0,591	0,418	14
ЗАО «Цептер Банк»	-330	0,000	0,591	0,418	15
ОАО «БПС-Сбербанк»	57 563	0,231	0,591	0,449	11
ЗАО «Банк ВТБ»	32 639	0,131	0,545	0,397	16
ЗАО «БСБ Банк»	7384	0,030	0,545	0,386	17
ОАО «Белагропромбанк»	49 818	0,200	0,364	0,294	18
ОАО «БНБ-Банк»	5793	0,023	0,409	0,290	19
ОАО «Франсабанк»	1853	0,007	0,409	0,289	20
ОАО «Паритетбанк»	1453	0,006	0,409	0,289	21
ОАО «СтатусБанк»	2363	0,010	0,364	0,257	22
ЗАО «ТК Банк»	4572	0,018	0,318	0,225	23
ЗАО «АБСОЛЮТБАНК»	3978	0,016	0,227	0,161	24

Источники: составлено и рассчитано авторами на основе данных [9] и табл. 1.

Топ-5 по значению индекса прибыли банков составили: ОАО «АСБ Беларусбанк» (1,000), ЗАО «Альфа-Банк» (0,321), ОАО «Приорбанк» (0,307), ОАО «БПС-Сбербанк» (0,231), ОАО «Белагропромбанк» (0,200). Топ-5 по значению индекса предложения ЦТ составили: ЗАО «Альфа-Банк» (1,000), ОАО «АСБ Беларусбанк» (1,000), ОАО «Белинвестбанк» (0,864), ЗАО «МТБанк» (0,818), ОАО «Банк Дабрабыт» (см. табл. 2). В рейтинге банков по индексу эффективности цифрового развития лидируют банки с высоким индексом предложения ЦТ (см. табл. 2).

Результаты корреляционного анализа индексов цифрового развития банков показали высокую степень взаимосвязи между данными показателями (табл. 3).

Таблица 3. Корреляционная матрица индексов цифрового развития банков Республики Беларусь

Показатель	Индекс прибыли банка	Индекс предложения банком цифровых технологий	Индекс эффективности цифрового развития банка
Индекс прибыли банка	1,00		
Индекс предложения банком цифровых технологий	0,53	1,00	
Индекс эффективности цифрового развития банка	0,74	0,96	1,00

Источники: рассчитано авторами.

Для прогностической оценки эффективности цифрового развития банков Республики Беларусь построена регрессионная модель (4)

$$Eff = 0,287Inc + 0,679Of. \quad (4)$$

Достоверность модели подтверждается высоким показателем  $R^2 = 0,993$ . Модель является адекватной, так как значение  $F$ -статистики (1555,274) превышает значение критерия Фишера  $F_f$  (1,506E-23). Коэффициенты регрессии статистически значимы и имеют экономический смысл: при увеличении индекса предложения банком ЦТ ( $Of$ ) на 1 п.п. индекс эффективности цифрового развития банка ( $Eff$ ) возрастет на 0,679 п.п.; при увеличении индекса прибыли банков ( $Inc$ ) на 1 п.п. индекс эффективности цифрового развития банка возрастет на 0,287 п.п. Полученные результаты регрессионного анализа подтверждают высокую значимость ЦТ в обеспечении конкурентоспособности банков.

В процессе исследования сформирован методический подход к оценке эффективности цифрового развития и конкурентоспособности банков:

- 1) обоснование необходимости оценки, определение перечня банков, подлежащих оценке;
- 2) сбор информации о цифровых технологиях, используемых в банках, и определение перечня ЦТ, подлежащих оценке;
- 3) определение метода и проведение оценки уровня цифровизации банков;
- 4) сбор информации о прибылях банков за отчетный период (месяц, год);
- 5) формирование и расчет показателей цифрового развития банков, построение рейтинга банков;
- 6) обработка и анализ результатов для определения приоритетных ЦТ для повышения эффективности и конкурентоспособности банков;
- 7) разработка рекомендаций по обеспечению банками конкурентных преимуществ.

**Закключение.** Таким образом, в условиях ограниченности статистических данных о показателях развития ЦТ в банках Республики Беларусь проведенное исследование позволило:

- определить уровень развития банковских ЦТ и основные тенденции цифровизации белорусских банков: активизация инновационной деятельности банков по разработке и внедрению современных ЦТ (дистанционный банкинг, БПК, ЭД, бесконтактные платежи, API, биометрические технологии и др.), что способствует повышению эффективности цифрового развития и конкурентоспособности банков;
- разработать инструментарий оценки цифрового развития банков, включающий: индексы предложения банком ЦТ, прибыли банка и эффективности цифрового развития банка, которые позволяют рассчитать рейтинг банков по цифровому развитию и определить банки-лидеры для изучения и адаптации передового опыта в своей практике; инструментальные средства корреляционно-регрессионного анализа, позволяющие оценить влияние частных показателей цифрового развития банков на комплексные, разра-

ботать двухфакторную модель для прогностической оценки эффективности цифрового развития банков в зависимости от изменения индексов предложения банком ЦТ и индекса прибыли банка.

Изучение проблемы оценки развития ЦТ в банках Республики Беларусь показало, что уровень цифровизации (предложение банком ЦТ) является одним из факторов рыночного спроса и повышения эффективности цифрового развития банков и взаимодействия с клиентами. Качество банковских услуг, их востребованность напрямую зависят от цифровых технологий и являются основой удовлетворенности и лояльности клиентов банка и, как следствие, конкурентоспособности банка.

Научная и практическая значимость исследования состоит в развитии подходов к оценке цифрового развития банков и обоснованию управленческих решений по определению приоритетных направлений совершенствования деятельности банков для повышения их конкурентоспособности на национальном и международном уровнях.

### Источники

1. Ковалев, М. М. Цифровая трансформация банков / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик // Банк. вестн. — 2018. — № 11(664). — С. 50–60.  
*Kovalev, M. M. Digital transformation of banks / M. M. Kovalev, G. G. Golovenchik // Bank Bull. — 2018. — № 11(664). — P. 50–60.*
2. Головенчик, Г. Г. Цифровая экономика / Г. Г. Головенчик, М. М. Ковалев. — Минск : БГУ, 2019. — 395 с.  
*Golovenchik, G. G. Digital economy / G. G. Golovenchik, M. M. Kovalev. — Minsk : BSU, 2019. — 395 p.*
3. Лузгина, А. Цифровизация платежных сервисов и розничной торговли как стимул для развития банковского сектора / А. Лузгина // Банк. вестн. — 2020. — № 9 (686). — С. 16–27.  
*Luzgina, A. Digitalization of payment services and retail trade as an incentive for the development of the banking sector / A. Luzgina // Bank Bull. — 2020. — № 9 (686). — P. 16–27.*
4. Голенда, Л. К. Экосистема банка в условиях становления цифровой экономики / Л. К. Голенда, Н. Н. Говядинова, К. А. Забродская // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2020. — Вып. 13. — С. 161–168.  
*Golenda, L. K. The ecosystem of the bank in the formation of the digital economy / L. K. Golenda, N. N. Govyadinova, K. A. Zabrodskaya // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. Yu. Shutilin (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2020. — Iss. 13. — P. 161–168.*
5. Забродская, К. А. Инфокоммуникационные технологии как фактор обеспечения инновационной конкурентоспособности банков на рынке безналичных расчетов / К. А. Забродская, М. С. Хроменкова // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2016. — № 4 (117). — С. 28–37.  
*Zabrodskaya, K. A. Infocommunication Technologies as a Factor of Ensuring the Innovative Competitiveness of Banks on the Cashless Market / K. A. Zabrodskaya, M. S. Khromenkova // Bull. of the Belarusian State Econ. Univ. — 2016. — № 4 (117). — P. 28–37.*
6. Хроменкова, М. С. Методика оценки использования инновационных технологий банками на рынке безналичных платежей Республики Беларусь / М. С. Хроменкова, М. В. Маркусенко, К. А. Забродская // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2019. — № 3 (134). — С. 99–108.  
*Khromenkova, M. S. Methodology for assessing the use of innovative technologies by banks in the non-cash payment market of the Republic of Belarus / M. S. Khromenkova, M. V. Markusenko, K. A. Zabrodskaya // Bull. of the Belarusian State Econ. Univ. — 2019. — № 3 (134). — P. 99–108.*
7. Шумский, Д. С. Анализ тенденций развития цифрового банкинга / Д. С. Шумский, О. А. Сосновский // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2020. — № 2. — С. 53–59.  
*Shumsky, D. S. Analysis of trends in the development of digital banking / D. S. Shumsky, O. A. Sosnovsky // Bull. of the Belarusian State Econ. Univ. — 2020. — № 2. — P. 53–59.*
8. Р2Р-кредитование [Электронный ресурс] // Banki.ru — Режим доступа: <https://www.banki.ru/wikibank/p2p-kreditovanie>. — Дата доступа: 25.11.2020.
9. API (программный интерфейс приложения) [Электронный ресурс] // ATLEX.ru. — Режим доступа: <https://www.atlex.ru/baza-znaniy/tematicheskij-glossarij/api-programmnyj-interfejs-pri-lozheniya>. — Дата доступа: 25.11.2020.



10. *Забродская, К. А.* Методологические подходы к оценке уровня развития инфокоммуникационных технологий и услуг / К. А. Забродская // *Вестн. связи*. — 2012. — № 111 (1). — С. 25–29.

*Zabrodskaya, K. A.* Methodological approaches to assessing the level of development of infocommunication technologies and services / К. А. Zabrodskaya // *Communication bull.* — 2012. — № 111 (1). — P. 25–29.

11. Чистая прибыль банков Беларуси за сентябрь 2020 года [Электронный ресурс] // BANK-CHART.BY. Рейтинги банков. — Режим доступа: [https://bankchart.by/spravochniki/reytin-gi\\_cbr/3/2020/9](https://bankchart.by/spravochniki/reytin-gi_cbr/3/2020/9). — Дата доступа: 25.11.2020.

*Статья поступила в редакцию 09.12.2020 г.*

УДК 338.48  
<http://edoc.bseu.by/>

**N. Shutilina**  
BSEU (Minsk)

## CLIENTING AS A TOOL FOR INCREASING CONSUMER VALUE OF HEALTH RESORT AND WELLNESS SERVICES

*The approaches to understanding the content of the term «clienting» are analyzed. The tasks of introducing customer service technologies into the marketing of health resort services and the main directions of work with consumers are determined: increasing the client base; increase in the average value of sales by customer base; systematization of customer information; analysis of reasons and response to customer losses; development of special working conditions for VIP-clients; customer satisfaction analysis; customer service quality management; loyalty building. The main trends in the development of customer service in the health resort segment of the tourist market, arising under the influence of digital transformation, are considered. The most relevant changes in the development of customer service have been identified: personalization of customer service, prompt response to their requests, transition to omnichannel communications, introduction of new service formats, taking into account the needs of a new generation of consumers.*

**Keywords:** *clienting; clientology; customer service; loyalty; product personalization; omnichannel communications; consumer; health resort service; wellness service; digitalization.*

**Н. В. Шутилина**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## КЛИЕНТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ И ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

*Проанализированы подходы к пониманию содержания термина «клиентинг». Определены задачи внедрения сервисных технологий клиентинга в маркетинг санаторно-курортных услуг и основные направления работы с потребителями: увеличение клиентской базы; повышение среднего значения продаж по клиентской базе; систематизация информации о клиентах; анализ причин и реагирование на потери клиентов; разработка особых условий работы для VIP-клиентов; анализ удовлетворенности клиентов; управление качеством обслуживания клиентов; формирование лояльности. Рассмотрены основные тенденции развития клиентского сервиса в санаторно-курортном сегменте туристического рынка, возникающие под влиянием цифровой трансформации. Выявлены наиболее актуальные изменения в развитии клиентского сервиса: персонализация обслуживания клиентов, оперативное реагирование на их запросы, переход на омниканальные коммуникации, внедрение новых форматов обслуживания с учетом запросов нового поколения потребителей.*