



ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Н. В. МАЛЬЦЕВИЧ

ПРИМЕНЕНИЕ СЕГМЕНТАЦИИ БАНКОВ С УЧЕТОМ ОБЪЕМА ЗАТРАТ НА ИТ-ИНФРАСТРУКТУРУ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

Банковский сектор неразрывно связан с информационными технологиями, которые обеспечивают комплексную автоматизацию бизнеса. Финансовые организации направляют на развитие технологий все больше и больше средств. В течение ближайших нескольких лет тенденция к росту ИТ-бюджетов кредитных организаций будет сохраняться, так как банки активно пользуются всеми преимуществами высоких технологий и фокусируются на инновациях. В статье проанализированы расходы белорусских банков на развитие информационных технологий и предложены наиболее эффективные программные решения по повышению уровня цифровизации для различных категорий банков.

Ключевые слова: ИТ-инфраструктура банка; затраты на ИТ-инфраструктуру; программные продукты.

УДК 339.924

Введение. В условиях глобальной неустойчивой среды конкуренция на рынке банковских услуг значительно возрастает. Задача любого бизнеса — добиться стратегической конкурентоспособности в быстро меняющемся мире и выявить, как информационные технологии изменяют методы ведения бизнеса и особенности конкуренции. Несмотря на понимание первоочередности цифровой трансформации, лишь небольшое число участников банковского сектора полностью приняло новый цифровой тренд. И хотя многие из них предлагают некоторые банковские услуги в режиме онлайн или на мобильных устройствах, сервисный функционал зачастую не организован должным образом и ограничен клиентскими приложениями. Очень редко весь процесс выстроен и оптимизирован от начала до конца. Этот вызов актуален для те-

Наталья Викторовна МАЛЬЦЕВИЧ (maltsevich@sbmt.by), кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-администрирования Института бизнеса Белорусского государственного университета (г. Минск, Беларусь).

кущего состояния банковской сферы Республики Беларусь. Несмотря на активное усиление тренда цифровизации в белорусском банковском секторе в последние годы, говорить о комплексной цифровизации процессов пока сложно [1]. Вместе с тем пандемия стала триггером для создания новых цифровых продуктов. Очевидно, что темпы автоматизации будут только расти, и именно автоматизация становится все более значимым фактором, который позволяет банкам быть более конкурентоспособными. Инновации и трансформации, нацеленные на опережение, имеют решающее значение для будущего роста. Для того чтобы и далее сохранять конкурентоспособность и отвечать потребностям клиентов, каждому банку необходимо взять на вооружение инновации и использовать стратегический подход, направленный на совершенствование экосистемы. Следует отметить, что развитие современных цифровых технологий способствует не только появлению у банков новых конкурентов на финансовом рынке (высокотехнологичных финансовых компаний), но заставляет сами банки разрабатывать и внедрять инновационные технологии, постепенно трансформируя их в IT-компании с банковской лицензией.

Основная часть. Потребители сегодня более охотно выполняют свои банковские поручения с помощью цифровых платформ. В течение многих лет традиционные банки были защищены от конкуренции высокими барьерами входа в отрасль, но развитие цифровых технологий снизило эти барьеры. В связи с возрастающим количеством цифровых решений в банковской отрасли наблюдается рост мобильности клиентов между банками и затраты на переключение для клиентов, которые могут выбирать как нефинансовые, так и финансовые организации. Это привело к изменению традиционного баланса сил между банком и клиентом, поскольку клиенты теперь играют решающую роль и могут оказывать давление на банки с целью модернизации их инфраструктуры, финансовых продуктов и услуг [2].

Для того чтобы традиционным банкам оставаться конкурентоспособными, необходим постоянный процесс совершенствования, который позволит более эффективно применять цифровые технологии в персонализированном взаимодействии с клиентами. Эффективность инвестиций в информационные технологии в банковском секторе представляет собой краеугольный камень для любого финансового директора и управляющего информационными технологиями. Изучение информационных технологий как инструмента создания стоимости в финансовой индустрии представляет собой перспективное направление развития современной инфраструктуры банковского дела.

Тенденции последних лет, связанные со стремительным развитием инновационных информационных ресурсов, разрабатываемых специально для банковской индустрии, и более активным применением информационных технологий в банках в целях повышения конкурентоспособности банковского бизнеса, заставили многих аналитиков по-иному взглянуть на соотношение параметров затратности и эффективности вложений в сферу информационных технологий [3].

Критическим аспектом, который необходимо учитывать при оценке эффективности информационных технологий для банковской индустрии, является отсутствие единых критериев измерения продуктивности IT-вложений и работы информационных систем. Любая стратегия информатизации, как и любой бизнес-проект, рождается из гипотезы о конечной прибыльности осуществляемых инвестиций. Исходя из этого оценена ситуация в отрасли и тенденции изменений IT-бюджетов банков на белорусском рынке. В табл. 1 представлены банки по объемам их затрат на информационные технологии за период с 2019 по 2021 г.

Таблица 1. Анализ объема затрат белорусских банков на информационные технологии на первое июля 2019–2021 гг., тыс. бел. р.

Наименование банка	Динамика расходов банков на внедрение и сопровождение ПО			Доля расходов банков на внедрение и сопровождение ПО, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
ОАО «АСБ Беларусбанк»	12 220	18 170	17 249	3,99	5,03	3,87
ОАО «Белинвестбанк»	6 104	8 266	12 474	8,05	8,26	7,46
ОАО «СберБанк»	1 351	9 307	7 986	6,00	10,10	8,15
«Приорбанк» ОАО	2 946	5 784	6 367	3,84	3,95	3,23
ЗАО «МТБанк»	3 731	5 538	4 734	6,20	8,98	7,13
ОАО «Белагропромбанк»	2 976	3 681	5 786	1,44	1,29	2,33
ОАО «Белгазпромбанк»	2 540	3 682	5 342	2,58	3,91	1,81
ЗАО «Альфа-Банк»	2 074	2 586	2 798	9,51	9,23	11,15
ОАО «Банк БелВЭБ»	1 728	2 738	1 354	3,05	3,43	2,93
ОАО «Банк Дабрабыт»	1 505	1 735	2 221	7,11	7,94	8,52
ЗАО Банк ВТБ (Беларусь)	1 366	1 776	1 667	5,14	5,33	4,43
ОАО «Технобанк»	1 022	1 602	1 493	4,38	7,96	12,22
ЗАО «Идея Банк»	1 260	1 319	1 424	1,66	9,76	7,51
ОАО «БНБ-Банк»	769	1 020	1 103	5,68	5,49	2,58
ОАО «Паритетбанк»	628	773	1 031	6,74	7,33	11,91
ЗАО «Абсолютбанк»	515	669	842	7,77	10,05	13,62
ОАО «СтатусБанк»	569	623	640	3,16	5,15	7,56
ЗАО «РРБ-Банк»	471	500	720	3,85	7,00	7,35
ОАО «Франсабанк»	501	501	648	7,71	8,02	9,48
ЗАО «Цептер Банк»	442	553	626	5,87	7,67	7,25
ОАО «Банк развития Республики Беларусь»	308	396	740	5,17	5,75	6,28
ЗАО «БСБ Банк»	421	467	413	3,34	5,14	4,62
ЗАО «Банк «Решение»	301	324	316	12,92	17,82	16,79
ЗАО «БТА Банк»	330	334	165	11,09	14,15	14,48
ЗАО «ТК Банк»	180	277	325	1,99	2,29	3,30
Среднее значение	1 850	2 905	3 139	5,53	7,24	7,44

Примечание: наша разработка на основе [4].

Следует отметить, что самые эффективные банки, такие как Приорбанк, Альфа-Банк, МТБанк, тратят достаточно много на ИТ. В то же время важно отметить, что расходы на ИТ небольших банков с низкими показателями эффективности достаточно высоки, потому что они только начинают активно внедрять технологии в отличие от передовых банков, которые уже прошли этот этап.

Работая с операционной эффективностью, банки регулярно проводят работу по оптимизации издержек и, как результат, многие банки изыскивают возможности снижения операционных расходов, чему и способствует грамотная автоматизация процессов. Вместе с тем при оценке динамики удельного веса затрат на сопровождение и внедрение программного обеспечения (ПО) банков по отношению к операционным расходам отмечается устойчивая тенденция роста данного показателя по большинству банков (рис. 1).

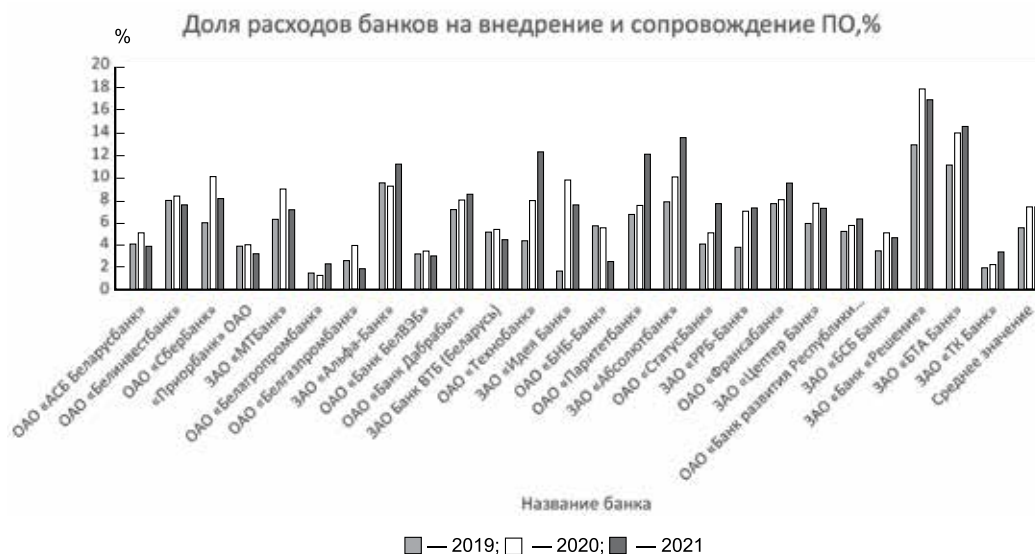


Рис. 1. Динамика расходов банков на внедрение и сопровождение ПО по отношению к операционным затратам, бел. р.

Примечание: наша разработка на основе [4].

Поддерживая совместное использование информационных технологий для принятия решений и создания стоимости, цифровая трансформация позволит банкам максимально использовать свои технологические компетенции. Это даст возможность обосновать применение сегментации банков, с учетом имеющихся технологических заделов и достигнутых результатов, в зависимости от объема затрат на внедрение и сопровождение ПО, что расширит потенциальные возможности увеличения цифровизации посредством ранжирования банков по значимости программных продуктов (табл. 2).

Таблица 2. Наиболее перспективные направления сотрудничества

Затраты на ИТ	Банк	Программное решение
От 3 000 тыс. бел. р.	«Приорбанк» ОАО, ОАО «Белинвестбанк», ЗАО «МТБанк»	SC-EMPORUIM, SC-CCS, SC-CMP
	ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «СберБанк», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «Белгазпромбанк»	SC-CRM, SC-KYC, SC-BUSINESS PRO
От 1 000 до 3 000 тыс. бел. р.	ЗАО «Альфа-Банк», ЗАО Банк ВТБ (Беларусь), ОАО «Технобанк»	SC-EMPORUIM, SC-CCS, SC-CMP
	ОАО «Банк БелВЭБ», ОАО «Банк Дабрабыт»	SC-CRM, SC-KYC, SC-BUSINESS PRO
До 1 000 тыс. бел. р.	ОАО «БНБ-Банк», ЗАО «РРБ-Банк»	SC-EMPORUIM, SC-CCS, SC-CMP
	ЗАО «Цептер Банк», ЗАО «БСБ Банк», ЗАО «Банк «Решение», ЗАО «БТА Банк»	SC-CRM, SC-KYC, SC-BUSINESS PRO
	ОАО «Паритетбанк», ЗАО «Абсолютбанк», ОАО «СтатусБанк», ОАО «Франсабанк», ОАО «Банк развития Республики Беларусь», ЗАО «ТК Банк»	SC-BANK NT, SC-RETAIL, SC-Архив, SC-CASH FUSION

Примечание: наша разработка на основе [5].

Следует заметить, что сложности оценки эффективности затрат (вложений) на ИТ-системы заключаются в посредническом характере информационных тех-

нологий, так как IT-технологии через бизнес-технологии, направленные на поддержку и ускорение реализации процессов, воздействуют на конечные результаты деятельности банков. Следовательно, информационные технологии вооружают управленческий персонал новым «оружием — технологиями», а эффективность их использования напрямую зависит от того, насколько хорошо налажен мост возможностей между IT-технологиями и бизнес-возможностями конкретного банка [6]. Кроме того, одной из ключевых проблем большинства финансовых организаций становится то, что в конечном счете банки не всегда четко представляют, какие из реализованных вложений окупаются, а какие ведут к потере денежных средств и становятся результатом неэффективного финансирования (рис. 2).

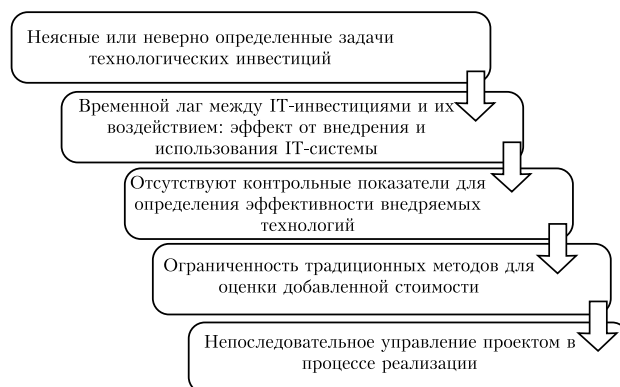


Рис. 2. Факторы неэффективности IT-вложений

Примечание: наша разработка на основе [7].

Преимущества информационных технологий у руководящего состава банков не вызывают сомнений. При этом для инвестиций в аналитический инструментарий вопрос оценки экономической эффективности стоит особенно остро, так как затраты на внедрение и эксплуатацию подобных решений, как правило, весьма высоки, при этом отдача не столь очевидна и не всегда проявляется в улучшении классических показателей деятельности банка. Чтобы оправдать инвестиции в такие решения, менеджмент нуждается в качественных методиках экономической оценки результативности инвестирования в IT [8].

Заключение. На ближайшее время главным приоритетом для IT-менеджеров банков станет развитие технологий, ориентированных на предоставление клиентам банковских услуг, обеспечивающих доступ к своим счетам в любое время, в любом месте и с помощью любого устройства. Все более важным фактором для роста затрат на развитие внутренних информационных банковских систем станут строгие нормативы, новые виды отчетности и более пристальный контроль за рисками. Развитие IT-направлений станет настоящим «драйвером» для роста инвестиций как в развитие онлайн- и мобильного банкинга, так и в модернизацию банковских отделений.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора Республики Беларусь. Тезисы выступления заместителя Председателя Правления Национального банка Республики Беларусь Д. Л. Калечица на открытии XV Международного форума «БанкИТ'2018» [Электронный ресурс] // Банк. весн. — 2018. — № 10. — Режим доступа: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10560.pdf>. — Дата доступа: 19.08.2021.
2. Indicators of Financial Structure, Development, and Soundness [Electronic resource] // IMF. — Mode of access: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fsa/eng/pdf/ch02.pdf>. — Date of access: 17.06.2021.
3. Milken Institute Review [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www.milkenreview.org/articles/big-techs-invasion-of-banking>. — Date of access: 23.07.2021.

4. Статистический бюллетень № 12 (258) [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. — Режим доступа: https://www.nbrb.by/publicationsbulletin/statbulletin_2020_12.pdf. — Дата доступа: 25.10.2021.

5. Мероус, Дж. Цифровые тренды в банковской цифровизации на 2021 год [Электронный ресурс] / Дж. Мероус. — Режим доступа: <https://thefinancialbrand.com/104418/digital-banking-transformation-priorities-trends-predictions/>. — Дата доступа: 19.03.2021.

Merous, Dzh. Cifrovye trendy v bankovskoj cifrovizacii na 2021 god [Digital trends in banking digitalization for 2021] [Jelektronnyj resurs] / Dzh. Merous. — Rezhim dostupa: <https://thefinancialbrand.com/104418/digital-banking-transformation-priorities-trends-predictions/>. — Data dostupa: 19.03.2021.

6. Финансовая стабильность в Республике Беларусь 2020 [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. — Минск, 2021. — Режим доступа: <https://www.nbrb.by/publications/finstabrep/finstab2020.pdf>. — Дата доступа: 25.10.2021.

7. Костюхин, Д. Методы оценки инвестиций в ИТ [Электронный ресурс] / Д. Костюхин, А. Бордачев. — Режим доступа: https://www.topsbi.ru/about-the-company/press-centr/publikacii/metody_ocenki_investiciy_v_it_blesk_i_nischeta/. — Дата доступа: 10.12.2021.

Kostjuhin, D. Metody ocenki investicij v IT [Methods for evaluating investments in IT] [Jelektronnyj resurs] / D. Kostjuhin, A. Bordachev. — Rezhim dostupa: https://www.topsbi.ru/about-the-company/press-centr/publikacii/metody_ocenki_investiciy_v_it_blesk_i_nischeta/. — Data dostupa: 10.12.2021.

8. The New Climate Economy [Electronic resource]. — Mode of access: <https://newclimateeconomy.report/2018/executive%E2%80%93summary/>. — Date of access: 05.07.2021.

NATALIA MALTSEVICH

**APPLICATION OF BANK SEGMENTATION
TAKING INTO ACCOUNT THE AMOUNT OF IT
INFRASTRUCTURE COSTS FOR THE INTRODUCTION
OF OPTIMAL SOFTWARE PRODUCTS**

Author affiliation. *Natallia MALTSEVICH* (maltsevich@sbmt.by), *Institute of Business of Belarusian State University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The banking sector is inextricably linked with information technologies that provide comprehensive business automation. Financial organizations are increasing funding of technology development. Over the next few years, the trend towards the growth of IT budgets of credit institutions will continue, as banks actively take advantage of high technologies and focus on innovation. The article analyzes Belarusian banks' expenditures on information technology development and suggests the most effective software solutions to increase the level of digitalization for various categories of banks.

Keywords: IT infrastructure; IT infrastructure costs; software products.

UDC 339.924

*Статья поступила
в редакцию 21. 04. 2022 г.*