



ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Н. В. МАЛЬЦЕВИЧ

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ АДАПТАЦИИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Банковский сектор неразрывно связан с информационными технологиями, которые обеспечивают комплексную автоматизацию бизнеса. Финансовые организации направляют на развитие технологий все больше и больше средств, активно пользуются всеми преимуществами высоких технологий и фокусируются на инновациях. В связи с тем, что данное направление становится все актуальнее, в статье обоснована необходимость применения системы оценки цифровой адаптации, которая учитывает воздействие информационных технологий на развитие банковского бизнеса Беларуси. Подход к оценке цифровой адаптации участников рынка банковских услуг предполагает процесс модернизации информационных систем с ориентацией на инновационные технологии в зависимости от индикаторов адаптации, что предоставит возможность сформировать степень и уровни внедрения и использования инноваций среди участников рынка банковских услуг.

Ключевые слова: цифровая адаптация; индикаторы; инновационные технологии.

УДК 339.924

Введение. Переход к цифровым технологиям, обеспечивающий взаимодействие с клиентом — от начальной точки взаимодействия при запуске процесса подачи заявки до процесса адаптации продукта и установления долгосрочных отношений, может быть реализован посредством использования компонентов цифровой адаптации, под которой понимаются оцениваемые уровни инновационной трансформации, приспособленности цифровой инфраструктуры к внедрению цифровых решений, цифровых компетенций сотрудников и клиентов и совершенства системы управления цифровой трансформацией. Данное понятие можно сформулировать как замещение человеческого интеллектуального и физического труда, а также его роли в управлении машинами и бизнес-процессом компонентами цифровых технологий с целью преодоления времени и расстояния при взаимодействии между людьми, машинами и системами, а также снижения ограничений природы человека (эмоций, предубеждений, скорости мышления и пр.) при организации деятельности или процессов взаимодействия [1].

По мере того как банки работают над постоянно растущей клиентской базой, все более искусственной в цифровых технологиях, появилась очевидная

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

Вестник Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта

область для развития — опыт адаптации, или онбординга. Способ, с помощью которого банки могут улучшить процесс онбординга, заключается в минимизации или устранении необходимости для клиентов посещать физические места. Цифровой онбординг не является новой концепцией, но по мере того, как все больше клиентов переходят в онлайн-мир, предоставление практического и беспрепятственного процесса адаптации становится решающим оружием в арсенале учреждения для привлечения и удержания новых пользователей [2].

Основная часть. Оценка цифровой адаптации участников рынка банковских услуг — это многоуровневое исследование банка, которое позволяет оценить потенциал ее роста, выявить зоны развития и разработать индивидуальную стратегию цифровой трансформации. С целью выявления оптимальной методики оценки цифровой адаптации участников рынка банковских услуг Республики Беларусь изучены наиболее актуальные методы оценки: оценка цифровых способностей Digital Business Aptitud компании KPMG; Индекса цифровой трансформации Digital Transformation Index агентства Arthur D. Little; модели AVEVA Digital Maturity Assessment; Digital Readiness Survey; Digital maturity self assessment tool; Digital Maturity Model; Digital Maturity Framework; Digital Maturity Check; Digital Maturity Benchmark; Digital Maturity Assessment Tool; Industry 4.0 Self Assessment; Digital Transformation & Maturity; индекса цифрового ускорения (DAI — Digital Acceleration Index) компании BCG и др. На основании исследования литературных источников по данной тематике предложена модель оценки цифровой адаптации для банковского сектора Беларуси, которая соответствует доминирующим тенденциям трансформации рынка банковских услуг под воздействием информационных технологий [3; 4]. По результатам определения приоритетов разработана анкета, в которой сформированы блоки вопросов по семи позициям, адаптированным для банковской отрасли (Общие направления; Стратегия; Культура; Операционная деятельность; Технологии; Клиент; Инновации). Анкета заполняется топ-менеджментом банка, в результате чего определяется текущий уровень адаптации, который можно сравнить с максимально возможным (100 баллов). Заполняя анкету, респондент отмечает степень реализации бизнес-процесса. По окончании заполнения анкеты топ-менеджмент имеет возможность увидеть уровень цифровой адаптации банка и внести корректировки в стратегию. Вопросы анкеты сформированы таким образом, чтобы менеджмент имел возможность определить недостатки в текущем процессе внедрения и использования инновационных технологий с целью выстраивания эффективной стратегии [5]. По результатам заполнения анкеты каждый банк можно будет отнести к одной из следующих категорий, представленных в табл. 1.

Таблица 1. Описание уровней цифровой адаптации банков

Характеристика	Стратегия	Балл
Лидеры (высокий) — общая система бизнес-процессов и управление ими действует на базе цифровых технологий	Полная цифровая трансформация экосистемы (переход к роли архитектора цифровых технологий и процессов)	Свыше 80-ти
Догоняющие (средний) — цифровые технологии активно используются, но суть процессов и управление ими остаются «аналоговыми»	Сотрудничество с финтехом (принятие решения на основе данных)	От 50-ти до 80-ти
Отстающие (нижний) — цифровые технологии последовательно внедряются, как правило, для получения локального эффекта	Вытеснение из рынка технологическими гигантами или другими банками (принятие решений традиционным путем)	До 50-ти

Примечание: источник [5; 6].

С целью апробации пилотного исследования проведено анкетирование семи белорусских банков, которые проявили интерес к данному инструменту, но вместе с тем пожелавшими соблюсти анонимность исследований по причине сохранения коммерческой тайны. Исследование осуществлялось с помощью онлайн-сервиса для проведения опросов Survio. Следует отметить, что по результатам опроса каждый блок позволяет выяснить направления исследований, которые представлены ниже.

Характеристика цифровых индикаторов адаптации

<i>Блок</i>	<i>Описание</i>
Общие направления	Выясняется размер банка, прибыльность, информация о респонденте и о сложностях, с которыми сталкиваются банки при осуществлении цифровой трансформации
Стратегия	Проверяется степень проработки цифровых инноваций в рамках краткосрочного и долгосрочного планирования бизнеса компании. Данный раздел включает вопросы по бюджету, управлению портфелем инноваций и, например, брендом компании
Культура	Позволяет оценить степень проникновения цифровой культуры в банке, понимания сотрудниками банка современных информационных технологий — их функциональности и применимости в работе
Операционная деятельность	Блок вопросов по операционной деятельности позволяет оценить степень проникновения инноваций в операционные и производственные процессы
Технологии	Данное направление призвано оценить готовность IT-окружения компании к потенциальным изменениям в рамках цифровой трансформации. Направление затрагивает, в том числе, вопросы безопасности и управления разработкой
Клиент	В рамках направления проверяется способность компании взаимодействовать с клиентами и партнерами, используя современные цифровые технологии. Раздел оценивает как клиентский опыт, так и, например, охват использования аналитических инструментов при работе с клиентской базой
Инновации	Данный блок позволяет оценить степень проникновения новых технологий и решений в банке

Примечание: источник [6; 7].

Исследование показало, что обобщенный уровень цифровой адаптации банковского сектора составляет 69,8 балла из 100 возможных, что говорит о достаточно высоком уровне цифровой адаптации респондентов (табл. 2).

Следует отметить, что наибольшее количество баллов занял блок «Стратегия», а наименьшее — блоки «Инновации» и «Клиент». Предлагаемая методика оценки уровня инновационной адаптации отличается от уже используемых доступностью работы с анкетой, малыми затратами времени на заполнение (до 30-ти минут), точностью результатов, так как респондентами являются менеджеры банков, владеющие максимально необходимой информацией. Кроме того, рассмотренная методика, основанная на использовании достоверной информации, позволяет получить оценку степени адаптации (онбординга) как отдельно взятого банка, так и отрасли в целом, контролировать измерения в области развития и внедрения инноваций, выявлять и развивать перспективные точки роста, а также определять ближайшие перспективы диджитализа-

ции от отдельного процесса до уровня инновационного развития банковской сферы в целом.

Таблица 2. Уровень цифровой адаптации банков, участвовавших в опросе

Показатель	Банк							Среднее значение
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	
	Прибыль, млн р.							
Блок «Общие направления»	до 5-ти		5–20	20–35	35–50	от 50-ти		
Блок «Стратегия»	78,0	78,0	84,0	88,0	82,0	73,0	98,0	83,0
Блок «Культура»	67,0	65,0	67,0	90,0	84,0	71,0	92,0	76,6
Блок «Операционная деятельность»	69,0	76,0	73,0	84,0	86,0	67,0	86,0	77,3
Блок «Технологии»	55,0	76,0	86,0	84,0	81,0	80,0	93,0	79,3
Блок «Клиент»	48,0	48,0	63,0	66,0	53,0	61,0	75,0	59,1
Блок Инновации»	32,0	32,0	41,0	37,0	51,0	49,0	64,0	43,7
Среднее значение	58,2	62,5	69,0	74,8	72,8	66,0	84,7	69,8

На современном этапе развития банковской отрасли в контексте цифровой трансформации финансового сектора актуальными являются следующие стратегии: кооперация с финтех-компаниями или их покупка и встраивание их технологических решений в существующую автоматизированную банковскую систему; собственная цифровая трансформация; вытеснение банками и компаниями BigTech [2]. Исходя из этого, в табл. 3 предложены пути возможных направлений развития для исследуемых банков на базе проведенной оценки цифровой адаптации.

Таблица 3. Рекомендуемые стратегии для банков

Уровень	Стратегия	Описание стратегии
Лидеры (высокий) банки: № 4, № 5, № 7	Полная цифровая трансформация экосистемы	Сотрудничество с нефинансовыми организациями в разных сферах жизни клиента: агентства недвижимости, медицинское обслуживание, автосалоны, рестораны, турфирмы, супермаркеты, бизнес-консультирование и т. д. для разработки онлайн-платформ, упрощающих получение услуг клиентами и дающих возможность продать свои услуги
Догоняющие (средний) банки: № 1, № 2, № 3, № 6	Сотрудничество с финтех-компаниями	Взаимодействие с множеством приложений, финтех-стартапами, которые позволят клиентам оплачивать услуги напрямую через приложения, минуя этап подачи соответствующей команды в банк

Таким образом, ключевой стратегией банковского бизнеса является расширение, улучшение и изменение качества обслуживания клиентов с целью привлечения, удержания и вовлечения постоянных клиентов. Благодаря использованию технологий искусственного интеллекта, машинного обучения банковский бизнес может максимально упростить обслуживание клиентов.

Следует отметить, что высокотехнологичные банки, внедрив процесс адаптации цифрового клиента, получают внушительные экономические результаты. Например, 90 % банков, внедривших технологию системы видеоприентификации, добились увеличения числа своих клиентов на 84 %. Эта

процедура помогает устранить любые поддельные удостоверения личности и синтетические документы, вызывая государственные проверки удостоверений личности в режиме реального времени; цифровая регистрация сократила время ожидания с трех недель до трех часов, что позволяет с минимальными затратами пройти процедуру КУС; цифровая регистрация позволяет проводить онлайн-проверку на мошенничество таких деталей, как Face ID и местоположение и др. [8].

Заключение. Высококонкурентная внешняя среда становится для финансовой отрасли главным драйвером изменений, именно поэтому банки цифровизируются гораздо быстрее. Виден большой потенциал в наращивании цифровых решений в банках и понимании важности информационных технологий как актива, создающего стоимость для банков. Цифровая адаптация становится важнейшим требованием для банков и финансовых учреждений, чтобы согласовать и оправдать ожидания клиентов, ориентированных на цифровые технологии, сформулировать стратегию и разработать решения, которые лучше всего подходят для развития эффективной среды функционирования.

Цифровая адаптация в настоящее время может быть шагом не только в отношениях с клиентами, но также, если смотреть шире, это шаг к финансовой доступности. Учреждения могут очень легко добиться экспоненциального роста своей клиентской базы, осознав, что существует более простой и экономичный способ продвигать программу расширения доступа к финансовым услугам.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Масленников, В. В.* Новые финансовые технологии меняют наш мир / В. В. Масленников, М. А. Федотова, А. Н. Сорокин // Вестн. финансового ун-та. Финансы: теория и практика. — 2017. — № 21 (2). — С. 6—11.

Maslenikov, V. V. Novye finansovyte tehnologii menjajut nash mir [New financial technologies are changing our world] / V. V. Maslenikov, M. A. Fedotova, A. N. Sorokin // Vestn. finansovogo un-ta. Finansy: teoriija i praktika. — 2017. — N 21 (2). — P. 6—11.

2. *Мероус, Дж.* Цифровые тренды 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 bankovskoj cifrovizacii na 2021 god [Digital trends of 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.

3. *Gopalan, S.* Breakthrough IT banking [Electronic resource] / S. Gopalan. — Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/breakthrough-it-banking>. — Date of access: 10.10.2022.

4. Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance [Electronic resource] // Institute of international finance. — Mode of access: https://www.iif.com/portals/0/Files/private/ai_report_copy.pdf. — Date of access: 15.06.2022.

5. 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.

6. The Impact of Artificial Intelligence (AI) on the Financial Job Market [Electronic resource] // BCG. — Mode of access: https://boston-consulting-group-brightspot.s3.amazonaws.com/img-src/BCG-CDRF-The-Impact-of-AI-on-the-Financial-Job-Market_Mar%202018_ENG_tcm9-187843.pdf. — Date of access: 02.07.2022.

7. What if banks disappeared and nobody noticed? [Electronic resource] // Bluenotes. — Mode of access: <https://bluenotes.anz.com/posts/2020/08/andrew-cornell-column-bigtech-banking-technology?> — Date of access: 29.04.2022.

8. When the banks closed in Wuhan, nobody cared [Electronic resource] // The Financial Times. — Mode of access: <https://www.ft.com/content/76291c8f-0ad0-472b-ac1e-bff1646bfb1a>. — Date of access: 29.04.2022.

NATALIA MALTSEVICH

***IMPLEMENTATION OF DIGITAL
ADAPTATION ASSESSMENT TOOLS FOR
BANKING MARKET PARTICIPANTS***

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

Abstract. The banking sector is inextricably linked with information technologies, which provide comprehensive business automation. Financial institutions are allocating more and more funds to technology development, actively use all the advantages of high technology and focus on innovations. Due to the increasing relevance of this direction, the article substantiates the need to apply a system for assessing digital adaptation, which takes into account the impact of information technology on the development of banking business in Belarus. The approach to assessing digital adaptation of the participants in the banking services market involves the process of modernization of information systems with a focus on innovative technologies, depending on the indicators of adaptation, which will provide an opportunity to form the degree and levels of implementation and use of innovation among the participants in the banking services market.

Keywords: digital adaptation; indicators; innovative technologies.

UDC 339.924

*Статья поступила
в редакцию 08. 02. 2023 г.*