

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИЙ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

И.А. Богатко<sup>1,2</sup>, Е.В. Ванкевич<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Дирекция ОАО «Белинвестбанк» по Витебской области, Республика Беларусь

<sup>2</sup>Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь

### АННОТАЦИЯ

Актуальность цифровизации банковских коммуникаций обусловлена нарастанием конкуренции среди коммерческих банков Республики Беларусь в части наращивания и удержания клиентской базы. Для снижения затрат и трудоемкости коммуникация с клиентом должна быть организована с максимально возможным снижением участия человека в решении вопросов. Большинство обращений должны удовлетворяться круглосуточно с первого онлайн-обращения. Для отслеживания индекса потребительской лояльности и удовлетворенности клиентов необходимо на каждом этапе коммуникации получать обратную связь.

Целью исследования является разработка направлений цифровизации коммуникаций, используемых коммерческими банками Республики Беларусь.

В рамках настоящего исследования изучен зарубежный опыт цифровизации банковских коммуникаций; проведен анализ контента официальных сайтов белорусских банков, используемых ими инструментов автоматизации коммуникаций; предложены направления повышения эффективности коммуникаций в банковском секторе Республики Беларусь.

Исследование показало, что коммерческие банки Республики Беларусь находятся на начальном этапе автоматизации коммуникаций, имеют различный уровень автоматизированной коммуникации. Полученные результаты позволили сделать вывод, что для повышения эффективности коммуникаций в банковском секторе Республики Беларусь необходимо разработать омниканальную коммуникационную стратегию, сохранить баланс между автоматизацией коммуникаций и персонализированным подходом, доработать чат-боты, организовать обратную связь и защиту персональных данных.

**Ключевые слова:** банковские коммуникации; цифровизация коммуникаций, автоматизация коммуникаций; чат-бот; виртуальный помощник; защита персональных данных; многоканальное банковское обслуживание; омниканальная коммуникационная стратегия.

**Информация о статье:** поступила 2 октября 2023 года.

## MAJOR DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF COMMUNICATIONS IN THE BANKING SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Iryna A. Bahatka<sup>1,2</sup>, Alena V. Vankevich<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Directorate of JSC Belinvestbank in Vitebsk region, Republic of Belarus

<sup>2</sup>Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus

### ABSTRACT

In the context of accelerated digital transformation in the banking sector of the Republic of Belarus, in order to increase the customer base, banks have to transit from simple servicing in sales offices to building effective online communications. Individual communication is expensive and time-consuming. Therefore, communication with the client should be organized with the maximum possible reduction of human participation in solving issues. Most

requests should be satisfied around the clock from the first online request. To track the index of consumer loyalty and customer satisfaction, it is necessary to receive feedback at every stage of communication.

The purpose of the research is to develop directions for digitalization of communications used by commercial banks of the Republic of Belarus.

Within the framework of this study, the foreign experience of digitalization of banking communications has been studied; the content of the official websites of Belarusian banks and the communication automation tools they use has been analyzed; directions for improving the efficiency of communications in the banking sector of the Republic of Belarus have been proposed.

The study showed that commercial banks of the Republic of Belarus are at the initial stage of automation of communications, there is a significant variation in the levels of digitalization of communications of different banking institutions. The obtained results led to the conclusion that in order to improve the efficiency of communications in the banking sector of the Republic of Belarus, it is necessary to develop an omnichannel communication strategy, maintain a balance between automation of communications and a personalized approach, refine chatbots, organize feedback and ensure personal data protection.

**Keywords:** banking communications; digitalization of communications; automation of communications; chatbot; virtual assistant; personal data protection; multi-channel banking service; omnichannel communication strategy.

**Article info:** received October 2, 2023.

## ВВЕДЕНИЕ

С 20-х годов XXI века началась ускоренная цифровая трансформация в банковском секторе Республики Беларусь. Причинами этого стал рост удаленной работы в период пандемии коронавируса COVID-19, а также увеличение количества жителей Республики Беларусь, пользующихся интернетом. Общая численность населения в Беларуси в январе 2023 года составляет 9,52 млн человек, из которых 8,27 млн – интернет-пользователи [5].

С учетом указанных фактов для наращивания клиентской базы банки должны перейти от простого обслуживания в офисах продаж к построению эффективных онлайн-коммуникаций. Индивидуальное общение является дорогостоящим и трудоемким. Следовательно, коммуникация с клиентом должна быть организована с максимально возможным снижением участия человека в решении вопросов.

Автоматизация коммуникаций необходима для ускорения получения клиентом ответа специалиста и решения своего вопроса – большинство обращений должны удовлетворяться круглосуточно с первого онлайн-обращения. Важно также автоматизировано получать обратную связь для отслеживания индекса потребительской лояльности и удовлетворенности клиентов.

Актуальность темы исследования подтверждают и цифровые показатели – согласно от-

чету международной консалтинговой компании McKinsey «Изменение банковского дела с помощью искусственного интеллекта», автоматизация коммуникаций позволяет на 15–20 % повысить удовлетворенность клиентов, на 20–40 % снизить расходы и на 20 % повысить конверсию [30, с. 2].

Целью исследования является разработка направлений цифровизации коммуникаций, используемых коммерческими банками Республики Беларусь, на основе оценки их текущего состояния и изучения зарубежного опыта.

Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи:

- изучение зарубежного опыта цифровизации банковских коммуникаций;
- проведение анализа контента официальных сайтов белорусских банков, используемых ими инструментов цифровизации коммуникаций по следующим направлениям: оперативность, работа чат-бота, наличие обратной связи, безопасность персональных данных;
- разработка основных направлений повышения эффективности коммуникаций в банковском секторе Республики Беларусь.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЦИФРОВИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

Вопросам исследования банковских коммуникаций посвящены работы ряда авторов. В ра-

ботах Косторной Я.А. [14], и Старковой Н.О. [31] рассматриваются подходы к применению маркетинговых коммуникаций современными банками для установления более прочных связей со своими потенциальными клиентами. Отдельно следует выделить работы авторов по изучению направлений цифровизации коммуникаций в банковской сфере [15], проблем, связанных с внедрением и использованием современных технологий при автоматизации банковских коммуникаций [13].

Анализ зарубежного опыта обслуживания клиентов в банковской сфере позволил выделить следующие тенденции, совпадающие с тенденциями, наблюдающимися в банковском бизнесе Республики Беларусь [10]:

- усиление конкуренции в банковской сфере и, как следствие, уход от традиционных отношений с клиентами;
- глобальная цифровизация, изменившая ожидания клиентов, включив в них круглосуточное самообслуживание, оперативные ответы и персонализированное общение по всем каналам обслуживания и платежным платформам;
- рост киберпреступности – для доверия клиентов банкам необходимо обеспечить безопасность и конфиденциальность.

В отчете консалтинговой компании McKinsey «Лучшее из обоих миров: баланс цифровых и физических каналов» аналитики указали, что в развитых странах банки закрыли 9 % своих отделений в 2021 году – это самое большое количество за пять лет, поскольку они пересмотрели существующие подходы к продажам и обслуживанию. Закрытие отделений вызвано как пандемией, так и изменениями в поведении потребителей – ускоренный переход на цифровые каналы при снижении спроса на услуги в физических каналах [3].

Специалисты отмечают, что цифровизация банков в настоящее время находится в эпохе диалоговой коммерции (с 2017 года), которая сменила эпоху онлайн- и мобильного банкинга (2012–2017 гг.) [11]. Началом периода диалоговой коммерции послужило развитие диалогового искусственного интеллекта и рост количества мобильных приложений.

Диалоговая коммерция – эта стратегия электронной коммерции, направленная на общение

с клиентами путем обмена сообщениями с помощью диалоговых технологий искусственного интеллекта и живого чата, чтобы помочь покупателям найти то, что они ищут, и упростить процесс покупки. Одной из отраслей диалоговой коммерции является диалоговый банкинг, также имеющий название «чат-банкинг» [2].

Отчет PriceWaterhouseCoopers (международная сеть компаний, предлагающих услуги в области консалтинга и аудита) «Изменение банковского дела с искусственным интеллектом» показал, что чат-боты входят в тройку самых популярных приложений, в которые инвестируют банковские учреждения [9, с. 50].

Консалтинговая компания Markswobb в декабре 2022 г. представила результаты исследования Chatbot Rank 2022 – сравнительного исследования чат-ботов 11 крупнейших и самых технологичных банков России. Согласно результатам, число успешно обрабатываемых чат-ботами запросов за год выросло в среднем на 9–15 % на каждый блок пользовательских сценариев. У чат-ботов все еще сохраняется репутация инструмента для решения простых задач, и когда речь идет о сложном вопросе, пользователь даже не пытается поручить ее текстовому роботу и сразу просит переключить на оператора-человека – несмотря на то, что бот вполне может справиться. Эффективность работы чат-ботов консалтинговая компания Markswobb оценивала по 9 принципам, согласно которым чат-бот банка должен: решать задачу пользователя, давать оптимальный объем информации, просто подавать информацию, адаптироваться под запрос, эффективно реагировать на негатив, уведомлять об обслуживании ботом, быть вежливым, иметь многофункциональный интерфейс, быть интегрированным с другими каналами [30].

Группа компаний Keypova, которая осуществляет мониторинг и анализ цифровых финансовых услуг для потребителей и малого бизнеса, включая банковское дело, выделяет четыре варианта автоматизированной коммуникации банка и клиента:

- чат-боты с запрограммированными ответами;
- чат-боты с двусторонней перепиской в чате;
- текстовый чат в реальном времени;

– виртуальные помощники с помощью искусственного интеллекта или обработки естественного языка.

Самой популярной цифровой поддержкой, предоставляемой 90 % банками, являются чат-боты с запрограммированными ответами и чат-боты с двусторонним обменом сообщениями. Более половины из них (53 %) предоставляют помощь в чате с запрограммированными ответами, еще 24 % обеспечивают двусторонний обмен сообщениями в чат-ботах для прошедших аутентификацию пользователей. Все чаще появляются виртуальные помощники с обработкой естественного языка, способные понимать различные способы, которыми клиенты задают вопросы. Однако, менее 20 % проанализированных компанией Keupova Group банков предлагают виртуальных помощников, основанных на искусственном интеллекте и прогнозной аналитике [7].

В информационных источниках, изученных в рамках настоящего исследования, чаще лучшими признают виртуальных помощников Erica от Bank of America и Smart Assistant от US Bank. Оба указанных помощника поддерживают интерактивные текстовые и голосовые запросы в сочетании с текстовыми и аудиоответами. Кроме того, пользователи могут поручить виртуальным операторам осуществлять платежи от человека к человеку с помощью голосовых инструкций и отображать транзакции по заданным критериям.

Виртуальные помощники с полным спектром услуг встречаются крайне редко даже среди ведущих банков развитых стран. По словам Сьюзен Фулдс, управляющего директора Keupova Group: «Некоторые из тех, кто утверждает, что предлагают виртуальных помощников, на самом деле предоставляют высококлассных чат-ботов. Лишь несколько банков действительно внедрили виртуальных помощников» [7].

Зарубежные банки наиболее часто используют чат-боты для достижения следующих целей [1]:

1) генерации потенциальных клиентов – чат-боты могут взаимодействовать с посетителями цифровых платформ банка, генерировать лиды и оценивать их с помощью соответствующих вопросов;

2) повышения качества обслуживания клиен-

тов, так как чат-боты обеспечивают круглосуточный доступ, не подвержены усталости и имеют последовательный характер работы;

3) сбора отзывов – длинные формы обратной связи и опросы часто утомительны при заполнении, чат-бот упрощает получение отзывов и оценок удовлетворенности обслуживанием;

4) реализации персонализированных маркетинговых стратегий – результаты разговоров с клиентом могут служить аналитической информацией для дальнейших персонализированных сообщений от банка клиенту.

Согласно исследованию глобальной консалтинговой компании Capgemini «Инвестиции в модернизацию цифрового банкинга», мошенничество остается одной из важнейших проблем: 75 % участников опроса назвали проблему мошенничества основной причиной смены банка [4].

Согласно исследованию KPMG (аудиторская компания, входящая в большую четверку наряду с Deloitte, Ernst & Young и PwC, одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги):

– 86 % потребителей говорят, что конфиденциальность данных вызывает у них растущую озабоченность;

– 68 % обеспокоены уровнем данных, собираемых предприятиями;

– 40 % не верят, что компании могут этично использовать свои данные;

– 30 % не хотят делиться своими личными данными по какой-либо причине [8].

Таким образом, анализ зарубежного опыта показал, что основным направлением цифровизации банковских коммуникаций выступает организация круглосуточного реагирования на запрос клиента путем использования технологий диалогового банкинга (чат-боты, виртуальные помощники). Важными критериями оценки эффективности автоматизации банковских коммуникаций является оперативность, доступность, наличие обратной связи и гарантия безопасности персональных данных.

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

В рамках данного исследования проведен анализ использования каналов связи на офици-

альных страницах банков Республики Беларусь. Основными методами анализа являются: анализ контента официальных сайтов коммерческих банков Республики Беларусь и экспертная оценка по критериям оперативности, наличию чат-бота, обратной связи и обеспечению безопасности персональных данных, а также метод «контрольной закупки», адаптированный к оценке эффективности банковских коммуникаций.

Основными каналами связи, которые используются белорусскими банками, являются: контакт-центры; онлайн-чаты на сайтах банка; чат-боты, для предоставления клиентам быстрой, круглосуточной и ежедневной связи; виртуальные помощники; активная форма «общения по запросу», позволяющая клиенту соединиться по аудио- и видеоканалам с банковским консультантом прямо из веб-браузера или возможность обмена экранами (рисунок 1).

Исследование показало, что наиболее распространенным видом коммуникации в Республике Беларусь являются контакт-центры, онлайн-чаты с сайтов банка и автоматические чат-боты. Анализ содержания официальных сайтов коммерческих банков Республики Беларусь показал,

что телефонная связь со специалистами банка (контакт-центр) организована всеми банками. У одиннадцати банков (52,4 % от общего количества банков) работа контакт-центра организована 24 часа 7 дней в неделю. У десяти банков (47,6 %) клиент может связаться со специалистом банка по установленному режиму работы, в том числе у 3 из них – только по будним дням. Контакт-центр «А-Сервис» ЗАО «Альфа-Банк» (Беларусь) подтвердил соответствие международному стандарту качества обслуживания клиентов EN 15838, то есть он является единственным контакт-центром в Республике Беларусь, соответствующим европейскому стандарту качества в области контакт-центров EN 15838:2009.

Онлайн-чат со специалистом банка реализован на 11 официальных страницах белорусских банков, его режим работы полностью совпадает с режимом работы контакт-центра. Виртуальные помощники реализованы пятью банками: ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «Белинвестбанк», ОАО «Сбер Банк» и ОАО «Белгазпромбанк». Работа виртуальных помощников ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Белинвестбанк» организована по подо-



Рисунок 1 – Использование каналов связи коммерческими банками Республики Беларусь, 2023

Источник: собственная разработка авторов.



бию чат-ботов и полностью дублирует их работу: одинаковые задаваемые вопросы и получаемые ответы, их последовательность и скорость получения.

Виртуальные помощники ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Сбер Банк» и ОАО «Белгазпромбанк» созданы в виде визуализированных персонажей, имеющих свои имена. Виртуальный консультант ОАО «АСБ Беларусбанк» – Злата – приступила к работе в октябре 2018 г. и, по мнению специалистов контакт-центра ОАО «АСБ Беларусбанк», она стала дополнительным и достаточно продуктивным каналом коммуникаций с клиентами.

ОАО «Сбер Банк» организовал работу виртуального помощника Алеси, которая круглосуточно готова предоставлять нужную информацию о продуктах и услугах, а также осуществлять сервисные операции без комиссий: например, сказать остаток по карте, сбросить счётчик ПИН-кода и др.

ОАО «Белгазпромбанк» запустил виртуального ассистента Полину в августе 2020 г. Сначала это был только голосовой ассистент, в настоящее время в любом канале коммуникации банка Полина подключается первой. В случае, если она затрудняется ответить, к беседе подключается специалист банка.

В рамках данного исследования проведен анализ использования чат-ботов банками Республики Беларусь. В каждый банк с помощью мессенджеров и/или онлайн-чата на официальной странице банка направлен идентичный запрос, обращение направлено в ночное время, чтобы оценить автоматизацию процесса общения с клиентами в круглосуточном доступе. Только десять белорусских банков из 21 проанализированного действительно реализовали чат-бот – автоматизированный диалог для общения с клиентом. В большинстве случаев он реализован на базе мессенджеров. Шесть банков при переходе на общение в мессенджере представляют диалог как чат-бот, однако диалог проходит не автоматизированно, а путем присоединения к общению с клиентом оператора – специалиста банка. Пять банков (ЗАО «Банк ВТБ» (Беларусь), ЗАО «ТК Банк», ЗАО «БТА Банк», ОАО «СтатусБанк», ЗАО «Цептер Банк») не используют чат-боты, или выход на них через официальную

страницу банка в интернете крайне затруднен. Ответ на поставленный вопрос в ночное время дан быстро и в соответствии с запросом чат-ботами ОАО «Банк Дабрабыт», ОАО «Сбер Банк», ОАО «Банк БелВЭБ», ЗАО «Альфа-Банк», ЗАО «БСБ Банк». Чат-бот ОАО «Сбер Банк», ОАО «Белгазпромбанк» и ОАО «Паритетбанк» способен в любой момент подключить к диалогу специалиста, что позволит с большей вероятностью решить вопрос клиента и, соответственно, повысит удовлетворенность клиента от коммуникации с банком.

Отдельно следует отметить возможность, реализованную на сайте ОАО «Приорбанк» – совместный просмотр страниц сайта. Ей можно воспользоваться в случае, если клиент находится на связи с оператором контакт-центра. Это единственный банк, который указал такой канал связи с клиентами.

Одним из важных направлений оценки эффективности автоматизации коммуникаций является организация обратной связи. По результатам обратной связи банки могут оценить удовлетворенность клиента ответом на вопрос, с которым обращался, и в целом работой банка, а также выявить необходимость дополнительной связи (использование проактивного контакта). Анализ показал, что оценить диалог с чат-ботом и/или виртуальным помощником предложено только тремя банками ОАО «Сбер Банк», ОАО «Белгазпромбанк» и ОАО «Белагропромбанк». Диалог в каналах связи без участия специалиста у указанных банков заканчивается вопросом о том, был ли получен ответ на вопрос (доволен ли клиент результатом), и просьбой оценить качество консультации. При негативной оценке качества консультации ОАО «Белгазпромбанк» автоматически переводит беседу на специалиста для дальнейшего решения вопроса клиента.

В условиях цифровизации банковских коммуникаций вопрос обеспечения защиты персональных данных становится приоритетным. В Беларуси по итогам первого квартала 2023 года основная доля мошенничества приходится на социальную инженерию – около 70 %. Злоумышленники используют различные каналы, чтобы связаться с жертвой: телефонные звонки, мессенджеры, торговые площадки, социальные

сети. Гарантированно противостоять мошенникам может только сам пользователь, действуя осознанно и с разумной осторожностью относиться к любым сообщениям и входящим звонкам. Фишинговые рассылки и сайты становятся более персонализированными и их сложнее отличить от легитимных. Поддельные сайты внешне практически не отличаются от оригинальных, что усложняет задачу по их выявлению даже у продвинутых пользователей. В 1 квартале 2023 года особенно активно стала использоваться схема мошенничества с кредитами, которые держатели самостоятельно оформляют, а затем переводят полученные кредитные средства в адрес мошенников [16].

Проведенное исследование показало, что в части предупреждения о случаях мошенничества, как критерия эффективности, следует отметить ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «Банк БелВЭБ». В указанных банках в каналах связи при начале диалога обращается внимание клиента: «...не указывать в диалоге информацию о номерах счетов, номерах банковских платежных карточек, сроках их действия, кодах защиты CVV2/CVC2, идентификационных данных, номерах телефонов». В части работы с персональными данными необходимо отметить ОАО «Приорбанк»: диалог возможен только после получения от клиента согласия на обработку персональных данных и подтверждения ознакомления с информацией о порядке обработки персональных данных по указываемой ссылке. По ссылке клиент переходит к информации об обработке персональных данных и правах субъекта персональных данных при использовании сервиса «Чат» ОАО «Приорбанк».

Таким образом, исследование цифровизации банковских коммуникаций в Республике Беларусь показало, что коммерческие банки Республики Беларусь находятся на начальном этапе автоматизации коммуникаций: в большинстве случаев каналы связи не автоматизированы, чат-боты есть не у всех банков, иногда предлагаемый чат-бот является диалогом со специалистом по мессенджеру, не все банки предлагают круглосуточный доступ к каналам связи, обратная связь налажена в единичных случаях. Следует отметить существенный разброс в уровнях цифровизации коммуникаций: коммуникации одной

части коммерческих банков соответствовали установленным критериям оценки, при этом в ряде банков полностью отсутствуют автоматизированные каналы связи.

### **НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА ОСНОВЕ ИХ АВТОМАТИЗАЦИИ**

Анализ зарубежного опыта автоматизации коммуникаций показал, что чат-боты используются для генерации лидов, путем оценки пользователей с помощью соответствующих вопросов, а также помогают реализовывать персонализированные маркетинговые стратегии. Следовательно, первым направлением развития цифровых технологий в банковском секторе Республики Беларусь является использование чат-ботов. Банки Республики Беларусь могут организовать чат-боты (при их отсутствии) или усовершенствовать работу действующих чат-ботов, не только для ответов на вопросы клиентов, но и для привлечения новых потенциальных клиентов и сбора аналитической информации для формирования персонализированных стратегий.

Для повышения эффективности банковских коммуникаций при организации работы чат-ботов коммерческим банкам Республики Беларусь важно предусмотреть следующие действия, которые позволят перевести пользователя в статус потенциального клиента:

- после консультации отправлять пользователю сообщение «если Вас заинтересовал один из предложенных продуктов или Вы хотели бы получить более подробную информацию, укажите номер телефона, и мы свяжемся с Вами, для удобства можете указать удобное для Вас время для связи»;

- после завершения диалога отправлять сообщение с дополнительными вопросами («Хотите ли Вы получить выгодный курс при покупке валюты?», «Хотите ли получить дополнительный доход по Вашим сбережениям?» и др.). Полученные ответы стали бы основой для формирования клиенту персонализированного предложения, также они позволили бы сформировать общую матрицу поведения клиентов и эффективную продуктовую матрицу.

Для взаимодействия с существующими и по-

тенциальными потребителями недостаточно использования одного коммуникационного канала. Современным потребителям важна возможность осуществить взаимодействие с компанией тогда, когда им удобно и тем способом, которым им удобно и вместе с этим получить единый клиентский опыт. По данным отчета World Retail Banking за 2021 год, почти 80 % потребителей ожидают многоканального банковского обслуживания. Следовательно, автоматизация коммуникаций должна проводиться в дополнение существующим видам коммуникаций банка с клиентом, что обеспечит эффективное многоканальное банковское обслуживание [12].

В настоящее время, кроме понятия «многоканальный» часто используется понятие «омниканальный» [6]. Стратегия многоканальной коммуникации означает, что компания использует несколько каналов коммуникаций (задействованные каналы функционируют по отдельности и не связаны между собой, поэтому клиенты не могут продолжить разговор или легко перейти от одного канала к другому). В отличие от многоканальной, омниканальная стратегия направлена на объединение всех каналов коммуникаций в единую систему.

Основным направлением повышения эффективности коммуникаций в банковском секторе Республики Беларусь является создание омниканальной коммуникационной стратегии. Целью стратегии станет объединение в общую систему всех существующих у банка каналов коммуникаций между собой. При этом эффективность разработанной и внедренной стратегии будет зависеть не только от количества каналов связи, но и от уровня используемых технологий, позволяющих объединить каналы связи в единую платформу.

В случае принятия банком решения об инвестировании в развитие своих коммуникационных стратегий, более эффективным является использование именно омниканальных коммуникаций, что обеспечит следующие преимущества:

1) индивидуальный подход – обеспечивает сочетание цифрового и личного взаимодействия;

2) более быстрое решение проблем – например, если у клиента возникают проблемы с использованием платформы онлайн, он может

переключиться на мобильное приложение или позвонить в колл-центр для получения помощи. Возможность переключения каналов помогает гарантировать, что клиенты всегда могут найти способ получить доступ к необходимой им помощи и своевременно решить проблемы;

3) минимальные затраты – снижение затрат за счет минимизации потребности обращаться в отделения банка, единая платформа дает возможность переключать каналы и обрабатывать больше взаимодействий с теми же ресурсами;

4) повышение клиентского опыта и удержания клиентов – повышает удобство, дает положительный опыт, что приводит к увеличению количества довольных клиентов, повышает лояльность и доверие.

Важным фактором эффективности в организации многоканального банковского обслуживания является сохранение персонализации коммуникаций. Согласно исследованию глобальной консалтинговой компании Сарсо «Инвестиции в модернизацию цифрового банкинга», проведенному в 2021 году, 72 % клиентов считают персонализацию важным фактором для банковских и финансовых услуг, только 8 % респондентов не считают так, 20 % респондентов отнеслись к теме нейтрально. Также исследование Сарсо показало, что человеческое общение по-прежнему имеет жизненно важное значение для взаимодействия с клиентами: большинство респондентов опроса (63 %) указали на желание личных бесед один на один с представителями банка, 37 % отдали предпочтение чат-боту или обмену текстовыми сообщениями (SMS) [4].

Данные отчета McKinsey «Лучшее из обоих миров: баланс цифровых и физических каналов» [3] показывают, что 28 % клиентов по-прежнему предпочитают удовлетворять потребности в обслуживании в отделениях, причем их доля возрастает почти до 50 % в деликатных и/или сложных ситуациях (таких как мошенничество и консультации по финансовым трудностям).

Таким образом, правомерно отметить противоречие в банковской сфере: с одной стороны, объективная необходимость цифровизации и автоматизации, с другой стороны – необходимость сохранения персонализированных отношений с каждым отдельным клиентом. Разрешить данное противоречие можно соблюдая баланс. Коммер-



ческим банкам Республики Беларусь при организации автоматизированных коммуникаций следует предусмотреть возможность на любом этапе осуществления диалога с клиентом максимально быстро перейти из онлайн-общения на живое общение со специалистом банка.

На пути к автоматизации коммуникаций в банковском секторе актуальной проблемой, требующей решения, является мошенничество и безопасность персональных данных. Для клиентов важна не только возможность связаться с банком в эпоху омниканальности, но и то, что обработка этого контакта будет максимально безопасной. Ведь клиентам часто приходится предоставлять в банк различные документы, содержащие конфиденциальную информацию и личные данные.

Начало диалога в любом цифровом канале связи должно начинаться с предложения связаться со специалистами банка по телефону или обращения в ближайшее отделение банка, если клиент столкнулся со сложной ситуацией и/или действиями мошенников. В случае продолжения диалога, следующими условиями для предложения клиенту связи со специалистом могут быть:

- неоднократно повторяющиеся одинаковые (схожие) вопросы;
- негативный результат обратной связи: после предоставления автоматического ответа обязательно должно последовать предложение оценить полученный ответ, в случае если оценка низкая, необходимо или переуточнить вопрос, или предоставить возможность связи со специалистом банка.

В качестве направления повышения эффективности автоматизации коммуникаций следует рассмотреть и возможность организации проактивного контакта – часть клиентов могут остановиться на одном из полей при заполнении онлайн-заявки на банковский продукт или услугу в своем личном кабинете или на сайте банка, а после – закрыть заявку, так и не завершив покупку. Используемая банком коммуникационная платформа должна позволять незамедлительно сообщить специалисту банка об отказе от заявки, а использование проактивного контакта (связь с таким клиентом) поможет повысить конверсию.

Чтобы сохранить высокий уровень удовлетворенности клиента от банковского обслуживания,

банки должны приложить все усилия, чтобы быть прозрачными со своими клиентами в отношении того, как они обрабатывают, используют и защищают личные данные. Открытость и честность в отношении политики и методов работы с данными – это простой способ завоевать доверие и обеспечить выполнение требований нормативных актов Республики Беларусь о защите персональных данных.

Таким образом, проведенное исследование позволило выработать следующие рекомендации для повышения эффективности коммуникаций в банковском секторе Республики Беларусь:

- организовать чат-боты (при их отсутствии) или усовершенствовать работу действующих чат-ботов не только для ответов на вопросы клиентов, но и для привлечения новых потенциальных клиентов и сбора аналитической информации для формирования персонализированных стратегий;
- разработать омниканальную коммуникационную стратегию;
- сохранить баланс между автоматизацией коммуникаций и персонализированным подходом, предусмотрев, на любом этапе диалога с клиентом, возможность быстрого перехода из онлайн-общения на общение со специалистом банка;
- организовать обратную связь для выявления слабых и сильных сторон коммуникационной стратегии и сохранении высокого индекса удовлетворенности клиентов;
- организовать защиту персональных данных и обеспечить обучение клиентов для соблюдения ими разумной осторожности и финансовой осознанности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ зарубежного опыта показал, что основным направлением цифровизации банковских коммуникаций выступает организация круглосуточного реагирования на запрос клиента путем использования технологий диалогового банкинга. Важными критериями оценки эффективности автоматизации банковских коммуникаций является оперативность, доступность, наличие обратной связи и гарантия безопасности персональных данных.

Исследование цифровизации банковских коммуникаций в Республике Беларусь показало, что коммерческие банки Республики Беларусь находятся на начальном этапе автоматизации коммуникаций, имеют различный уровень автоматизированной коммуникации.

Для формирования конкурентных преимуществ и возможности выхода на рынок новых клиентов коммерческим банкам Республики Беларусь целесообразно:

- разработать омниканальную коммуникационную стратегию;
- организовать автоматизацию коммуникаций, сохранив при этом персонализированный подход с каждым отдельным клиентом:
  - доработать чат-боты, чтобы они могли предлагать конкретные продукты и оценивать интерес для генерации лидов;
  - организовать обратную связь для возможности развития стратегии и сохранении высокого индекса удовлетворенности клиентов;
  - реализовать проактивный контакт;
  - организовать защиту персональных данных;

– обеспечить обучение клиентов для соблюдения ими разумной осторожности и финансовой осознанности.

Результаты исследования могут быть использованы коммерческими банками Республики Беларусь при формировании маркетинговой стратегии в области организации коммуникаций с клиентами.

В ходе исследования выявлено противоречие между объективной необходимостью цифровизации и автоматизации коммуникаций и необходимостью сохранения персонализированных отношений с каждым отдельным клиентом. Разрешение выявленного противоречия (с одной стороны полная цифровизация и автоматизация, с другой стороны – необходимость сохранения персонализированных отношений с каждым отдельным клиентом) заключается в организации коммуникаций путем цифровизации решений рутинных, стандартных задач, с возможностью быстрого и простого перехода на коммуникацию со специалистом при получении сложного и/или нестандартного запроса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. 12 Banking Customer Experience Trends to Watch in 2023 (2023), available at: <https://global.hitachi-solutions.com/blog/banking-customer-experience-trends> (accessed 10 august 2023).
2. Banking Chatbots in 2023: Benefits, Use Cases & Best (2023), available at: <https://research.aimultiple.com/banking-chatbot/> (accessed 10 august 2023).
3. Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking (2022), available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/best-of-both-worlds-balancing-digital-and-physical-channels-in-retail-banking> (accessed 10 august 2023).
4. CAPCO Press Release (2023), available at: <https://www.capco.com/en/About-Us/Newsroom-and-media/Banking-Survey-Press-Release> (accessed 28 July 2023).
5. Digital 2023: Belarus (2023), available at: [www.datareportal.com/reports/digital-2023-belarus](http://www.datareportal.com/reports/digital-2023-belarus) (accessed 10 March 2023).
6. DGBank: digital payment platform (2023), available at: [https://www.digipay.guru/blog/omnichannel-banking/Omnichannel\\_banking\\_allows\\_customers\\_them\\_to\\_resolve\\_problems\\_quickly](https://www.digipay.guru/blog/omnichannel-banking/Omnichannel_banking_allows_customers_them_to_resolve_problems_quickly) (accessed 3 July 2023).
7. Innovative Mobile Banking Support Options Grow but Capabilities Vary Widely (2023), available at: <https://www.keynovagroup.com/press-articles/innovative-mobile-banking-support-options-grow-but-capabilities-vary-widely> (accessed 10 august 2023).
8. KPMG advisory (2023), available at: <https://advisory.kpmg.us/articles/2021/bridging-the-trust-chasm.html> (accessed 3 July 2023).
9. Reshaping Banking with Artificial intelligence (2021), available at: [https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financial-infrastructure/Whitepaper\\_on\\_AI.pdf](https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financial-infrastructure/Whitepaper_on_AI.pdf) (accessed 20 July 2023).

10. Service industries can fuel growth by making digital customer experiences a priority (2021), available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/BusinessFunctions/McKinseyDigital/OurInsights/service-industries-can-fuel-growth-by-making-digital-customer-experiences-a-priority.ashx> (accessed 10 March 2023).
11. Top 5 Conversational Commerce Examples & Successes in 2023 (2023), available at: <https://research.aimultiple.com/conversational-commerce-examples/> (accessed 10 August 2023).
12. World retail banking report 2021 (2021), available at: <https://www.capgemini.com/news/press-releases/world-retail-banking-report-2021-to-create-new-value-banks-can-adopt-banking-as-a-service-to-embed-finance-in-consumer-lifestyles/> (accessed 8 July 2023).
13. Ештокин, С. В. (2020), Проблемы внедрения и использования чат-ботов, робоэдвайзинга и других продуктов эпохи Индустрии 4.0 в деятельности российских банков, *Проблемы рыночной экономики*, 2020, № 4, С. 151–164.
14. Косторная, Я. А. (2017), Основные проблемы развития маркетинговых коммуникации банков, *Бюллетень науки и практики*, 2017, № 10, С. 168–173.
15. Кривицкая, Я. В. (2023), Чат-боты и виртуальные помощники в банковской сфере: перспективы развития и проблемы, *Труды Международной научно-практической студенческой конференции*, Минск, 2022, С. 83–86.
16. Отчет о тенденциях и случаях мошенничества в сфере платежных инструментов и сервисов за 1 полугодие 2023 года (2023), available at: <https://npc.by/bankovskie-kartochki/protivodeystviemoshennichestvu-v-sfere-tsifrovyykh-tekhnologiy/analitika/otchet-o-tendentsiyakh-i-sluchayakh-moshennichestva-v-sfere-platezhnykh-instrumentov-i-servisov-za-2023/> (accessed 20 July 2023).
17. Официальный интернет-портал ЗАО «Альфа-Банк» (2023), режим доступа: <https://www.alfabank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
18. Официальный интернет-портал ЗАО Банк ВТБ (Беларусь) (2023), режим доступа: <https://www.vtb.by/> (дата доступа 15.07.2023).
19. Официальный интернет-портал ЗАО «МТБанк» (2023), режим доступа: <https://www.mtbank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
20. Официальный интернет-портал ОАО «Банк Дабрабыт» (2023), режим доступа: <https://bankdabrabyt.by/> (дата доступа 15.07.2023).
21. Официальный интернет-портал ОАО «Белагропромбанк» (2023), режим доступа: <https://www.belarpb.by/> (дата доступа 15.07.2023).
22. Официальный интернет-портал ОАО «Белвнешэкономбанк» (2023), режим доступа: <https://www.belveb.by/> (дата доступа 15.07.2023).
23. Официальный интернет-портал ОАО «Белорусский банк развития и реконструкции «Белинвестбанк» (2023), режим доступа: <https://www.belinvestbank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
24. Официальный интернет-портал ОАО «Паритетбанк» (2023), режим доступа: <https://www.paritetbank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
25. Официальный интернет-портал ОАО «Приорбанк» (2023), режим доступа: <https://www.priorbank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
26. Официальный интернет-портал ОАО «Сбер Банк» (2023), режим доступа: <https://www.sber-bank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
27. Официальный интернет-портал ОАО «Сбергательный банк «Беларусбанк» (2023), режим доступа: <https://belarusbank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
28. Официальный интернет-портал ОАО «Технобанк» (2023), режим доступа: <https://tb.by/individuals/> (дата доступа 15.07.2023).
29. Официальный интернет-портал Совместного белорусско-российского ОАО «Белгазпромбанк» (2023), режим доступа: <https://belgazprombank.by/> (дата доступа 15.07.2023).
30. Сравнительное исследование чат-ботов в мобильных банках для частных лиц (2023), available at: <https://markswebb.ru/report/chatbot-rank-2022/> (accessed 28 July 2023).

31. Старкова, Н. О., Косторная, Я. А. (2017), Коммуникации на банковском рынке, *Бюллетень науки и практики*, 2017, № 10, С. 170–178.
32. Stavniychuk, A. Y., Markova, O. A. (2023), “Acquire and leave”: Effects of startups acquisitions by digital ecosystems, *Управленец*, 2023, Т. 14, № 5, С. 83–105. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-5-6. EDN: LLABZC.
33. Ярош, О. Б., Калькова, Н. Н., Реутов, В. Е. (2021), Эмоции потребителей в процессе принятия решения об онлайн-покупке: результаты нейромаркетинговых экспериментов, *Управленец*, 2021, Т. 12, № 4, С. 42–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-4-4.

## REFERENCES

1. 12 Banking Customer Experience Trends to Watch in 2023 (2023), available at: <https://global.hitachi-solutions.com/blog/banking-customer-experience-trends> (accessed 10 august 2023).
2. Banking Chatbots in 2023: Benefits, Use Cases & Best (2023), available at: <https://research.aimultiple.com/banking-chatbot/> (accessed 10 august 2023).
3. Best of both worlds: Balancing digital and physical channels in retail banking (2022), available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/best-of-both-worlds-balancing-digital-and-physical-channels-in-retail-banking> (accessed 10 august 2023).
4. CAPCO Press Release (2023), available at: <https://www.capco.com/en/About-Us/Newsroom-and-media/Banking-Survey-Press-Release> (accessed 28 July 2023).
5. Digital 2023: Belarus (2023), available at: [www.datareportal.com/reports/digital-2023-belarus](http://www.datareportal.com/reports/digital-2023-belarus) (accessed 10 March 2023).
6. DGBank: digital payment platform (2023), available at: [https://www.digipay.guru/blog/omnichannel-banking/Omnichannel\\_banking\\_allows\\_customers\\_them\\_to\\_resolve\\_problems\\_quickly](https://www.digipay.guru/blog/omnichannel-banking/Omnichannel_banking_allows_customers_them_to_resolve_problems_quickly) (accessed 3 July 2023).
7. Innovative Mobile Banking Support Options Grow but Capabilities Vary Widely (2023), available at: <https://www.keynovagroup.com/press-articles/innovative-mobile-banking-support-options-grow-but-capabilities-vary-widely> (accessed 10 august 2023).
8. KPMG advisory (2023), available at: <https://advisory.kpmg.us/articles/2021/bridging-the-trust-chasm.html> (accessed 3 July 2023).
9. Reshaping Banking with Artificial intelligence (2021), available at: [https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financial-infrastructure/Whitepaper\\_on\\_AI.pdf](https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-functions/financial-infrastructure/Whitepaper_on_AI.pdf) (accessed 20 July 2023).
10. Service industries can fuel growth by making digital customer experiences a priority (2021), available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/BusinessFunctions/McKinseyDigital/OurInsights/service-industries-can-fuel-growth-by-making-digital-customer-experiences-a-priority.ashx> (accessed 10 March 2023).
11. Top 5 Conversational Commerce Examples & Successes in 2023 (2023), available at: <https://research.aimultiple.com/conversational-commerce-examples/> (accessed 10 august 2023)
12. World retail banking report 2021 (2021), available at: <https://www.capgemini.com/news/press-releases/world-retail-banking-report-2021-to-create-new-value-banks-can-adopt-banking-as-a-service-to-embed-finance-in-consumer-lifestyles/> (accessed 8 July 2023).
13. Eshtokin, S. V. (2020), Problems of implementation and use of chatbots, robo-advising and other products of the Industry 4.0 era in the activities of Russian banks [Problemy vnedreniya i ispolzovaniya chat-botov, roboehdvajzjina i drugikh produktov ehpokhi industrii 4.0 v deyatelnosti rossijskikh bankov], *Problemy rynochnoj jekonomik – Problems of a market economy*, 2020, № 4, pp. 151–164.
14. Kostornaya, Ya. A. (2017), Main problems of development of marketing communications of banks [Osnovnye problemy razvitiya marketingovyh kommunikacii bankov], *Bjulleten' nauki i praktiki – Bulletin of Science and Practice*, 2017, № 10, pp. 168–173.

15. Krivitskaya, Ya. V. (2023), Chatbots and virtual assistants in the banking sector: development prospects and problems [CHat-boty i virtual'nye pomoshchniki v bankovskoj sfere: perspektivy razvitiya i problemy], *Proceedings of the International Scientific and Practical Student Conference*, Minsk, 2022, pp. 83–86.
16. Report on trends and cases of fraud in the field of payment instruments and services for the 1st half of 2023 (2023) [Otchet o tendenciyah i sluchayah moshennichestva v sfere platezhnyh instrumentov i servisov za 1 polugodie 2023 goda], available at: <https://npc.by/bankovskie-kartochki/protivodeystvие-moshennichestvu-v-sfere-tsifrovyykh-tehnologiy/analitika/otchet-o-tendentsiyakh-i-sluchayakh-moshennichestva-v-sfere-platezhnykh-instrumentov-i-servisov-za-2023/> (accessed 20 July 2023).
17. Official Internet portal of the Closed Joint Stock Company «Alfa-Bank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal ZAO «Al'fa-Bank»], available at: <https://www.alfabank.by/> (accessed 15 July 2023).
18. Official Internet portal of the Closed Joint Stock Company VTB Bank (Belarus) (2023) [Oficial'nyj internet-portal ZAO Bank VTB (Belarus')], available at: <https://www.vtb.by/> (accessed 15 July 2023).
19. Official Internet portal of the Closed Joint Stock Company «MTBank» (2023), [Oficial'nyj internet-portal ZAO «MTBank»], available at: <https://www.mtbank.by/> (accessed 15 July 2023).
20. Official Internet portal of the Joint-stock company «Bank Dabrabyt» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Bank Dabrabyt»], available at: <https://bankdabrabyt.by/> (accessed 15 July 2023).
21. Official Internet portal of the Joint-stock company «Belagroprombank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Belagroprombank»], available at: <https://www.belapb.by/> (accessed 15 July 2023).
22. Official Internet portal of the Joint-stock company «Belvnesheconombank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Belvneshjekonombank»], available at: <https://www.belveb.by/> (accessed 15 July 2023).
23. Official Internet portal of the Joint-stock company «Belarusian Bank for Development and Reconstruction «Belinvestbank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Belorusskij bank razvitiya i rekonstrukcii «Belinvestbank»], available at: <https://www.belinvestbank.by/> (accessed 15 July 2023).
24. Official Internet portal of the Joint-stock company «Paritetbank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Paritetbank»], available at: <https://www.paritetbank.by/> (accessed 15 July 2023).
25. Official Internet portal of the Joint-stock company «Priorbank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Priorbank»], available at: <https://www.priorbank.by/> (accessed 15 July 2023).
26. Official Internet portal of the Joint-stock company «Sber Bank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Sber Bank»], available at: <https://www.sber-bank.by/> (accessed 15 July 2023).
27. Official Internet portal of the Joint-stock company «Savings bank «Belarusbank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Sbergatel'nyj bank «Belarusbank»], available at: <https://belarusbank.by/> (accessed 15 July 2023).
28. Official Internet portal of the Joint-stock company «Tehnobank» (2023) [Oficial'nyj internet-portal OAO «Tehnobank»], available at: <https://tb.by/individuals/> (accessed 15 July 2023).
29. Official Internet portal of the Belorussian-Russian Belgazprombank Joint Stock (2023) [Oficial'nyj internet-portal Covmestnogo belorussko-rossijskogo OAO «Belgazprombank»], available at: <https://belgazprombank.by/> (accessed 15 July 2023).
30. Comparative study of chatbots in mobile banks for individuals [Srvnitel'noe issledovanie chat-botov v mobil'nyh bankah dlya chastnyh lic] (2023), available at: <https://markswebb.ru/report/chatbot-rank-2022/> (accessed 28 July 2023).
31. Starkova, N. O., Kostornaya, Y. A. (2017), Communications in the banking market [Kommunikacii na bankovskom rynke], *Bjulleten' nauki i praktiki – Bulletin of Science and Practice*, 2017, № 10, pp. 170–178.
32. Stavniychuk, A. Y., Markova, O. A. (2023), “Acquire and leave”: Effects of startups acquisitions by digital ecosystems, *Upravlenets – The Manager*, 2023, vol. 14, № 5, pp. 83–105. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-5-6. EDN: LLABZC.
33. Yarosh, O. B., Kalkova, N. N., Reutov, V. E. (2021), Consumer emotions in the decision-making process about online purchase: results of neuromarketing experiments [Jemocii potrebitelej v processe prinjatija reshenija ob onlajn-pokupke: rezul'taty nejromarketingovyh jeksperimentov], *Upravlenets – The Manager*, 2021, vol. 12, № 4, pp. 42–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-4-4.



## Информация об авторах

## Information about the authors

**Богатко Ирина Александровна**

Магистрант кафедры «Экономика электронного бизнеса», Витебский государственный технологический университет; заместитель управляющего, дирекция ОАО «Белинвестбанк» по Витебской области, Республика Беларусь.

E-mail: iryna.bogatko@gmail.com

**Ванкевич Елена Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.

E-mail: vankevich\_ev@tut.by

**Iryna A. Bahatka**

Master's Student at the Department "Economics and Electronic Business", Vitebsk State Technological University; Deputy Manager, Directorate of JSC Belinvestbank in Vitebsk region, Republic of Belarus.

E-mail: iryna.bogatko@gmail.com

**Alena V. Vankevich**

Doctor of Science (in Economics), Professor, Vice-Rector for Science and Research, Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus.

E-mail: vankevich\_ev@tut.by