

Дурандина Анна Павловна

anna_durandina@mail.ru

Россия, Санкт-Петербург,

Международный банковский институт

191023, Санкт-Петербург, Невский пр., 60

Доцент кафедры банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий, кандидат экономических наук

УДК 336.717.11

ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСАМИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКЕ

Аннотация

В статье описаны преимущества и порядок внедрения в банке системы омниканальности банковских услуг, позволяющий обеспечить эффективное взаимодействие подразделений информационных технологий и бизнес-подразделений, добиться стратегического конкурентного пре-имущества.

Ключевые слова

Омниканальность, бизнес-процесс, анализ, ITIL.

Durandina Anna

anna_durandina@mail.ru

Russia, St. Petersburg

International banking Institute

191023, Nevsky pr., 60

Associate Professor of the Department of banking and innovative financial technologies, candidate of economic Sciences

OMNICHANNEL AND MANAGEMENT OF SERVICES OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE BANK

Abstract

The article describes an implementation process of omni-channel bank system to reduce the cost of information technology and achieve strategic competitive advantages.

Keywords

Omnichannel, business process, analysis, ITIL.

Омниканальность – это способ взаимодействия банка и клиента, при котором используются разные каналы обслуживания, в том числе для получения клиентом одной услуги. При этом разные этапы услуги могут оформ-

ляться в разных каналах с сохранением целостности услуги и единой информационной базы для всех каналов обслуживания.

В настоящее время выделяют следующие тенденции в банковском бизнесе:

- стремление получать банковские услуги удаленно. Количество обращений к банкам через удаленные каналы обслуживания сопоставимо или превышает количество обращений в отделения;
- использование цифровых технологий (клиентами банков становится поколение миллениалов);
- некоторые услуги продолжают оказываться только в офисах, наличие офисов удовлетворяет потребности клиентов в личном общении с сотрудниками банка;
- восприятие банка как финансового советника, как провайдера различных, не только банковских услуг;
- рост потребительских ожиданий активности банка в рекомендации банковских и небанковских продуктов;
- снижение банковских комиссий вследствие конкуренции;
- востребованность комплексного подхода к получению банковских услуг (платежи, управление личными финансами, реальное время).

Исследования аналитиков IDC и Ovum показали, что омниканальность – одно из восьми основных направлений расходов на ИТ в банках. Это еще не стандарт, но уже больше, чем просто технологическая мода. Это – требование конкурентного рынка [1]. Другими направлениями расходов на информационные технологии в банках являются цифровой банкинг и мобильные платежи, основные банковские системы, облачные сервисы, безопасность, соответствие стандартам и риск-менеджмент, эффективность бизнес-процессов, маркетинговый анализ данных о клиентах [4].

Каналами обслуживания клиентов банка являются:

- отделения и филиалы;
- интернет-банк;
- мобильное приложение;
- SMS-банк;
- колл-центр (использование телефона в тоновом наборе, общение с операционистом);
- социальные сети;
- банкоматы;
- терминалы самообслуживания;
- сайт банка.

Оmnikanальность диктуется ситуацией на рынке, потребностями клиентов, все более ориентирующихся на цифровые каналы обслуживания. Тенденцию использования нескольких каналов обслуживания реализует в настоящее время большинство российских банков. Однако не все банки позволяют переключаться между разными каналами при выполнении одной услуги. Также не все банки отталкиваются при разработке продуктов от предпочтений потребителей в части использования нескольких каналов обслуживания при получении одной услуги.

Преимущества omnikanальности для клиента.

1. Повышение доступности сервисов. При отсутствии или неработоспособности одного из каналов обслуживания клиент может использовать другой канал, получив при этом доступ к незавершенной услуге с сохраненным статусом и документами.

2. Обеспечение многовариантности канала обслуживания для клиента, возможность выбора одного или нескольких каналов для оформления банковской операции в зависимости от места нахождения клиента, его предпочтений, особенностей операции. Например, клиент может начать оформление операции в интернет-банке и подтвердить данную операцию с мобильного приложения, получив извещение о поступлении денежных средств.

3. Возможность для клиентов и сотрудников банка переключаться с одного канала на другой без потери данных и времени, с сохранением истории и результатов обращений. Например, сотрудник колл-центра банка немедленно увидит выполненные клиентом в интернет-банке действия и сможет помочь в решении его вопроса, после чего клиент завершит оформление услуги либо в интернет-банке, либо по другому каналу, например, в мобильном приложении.

Преимущества omnikanальности для банка.

1. Соответствие требованиям клиентов и практике конкурентов.

2. Сокращение количества обращений клиентов в отделения за счет использования разных каналов получения услуг.

3. Повышение удовлетворенности клиентов качеством и временем обслуживания. Сокращение времени обслуживания клиента – потребность рынка в настоящее время, причем приемлемое для клиента время обслуживания измеряется секундами.

4. Повышение непрерывности и доступности банковских услуг за счет дублирования услуг в каналах обслуживания.

5. Повышение потенциала кросс-продаж как банковских, так и небанковских продуктов (например, страховых продуктов). Повышение комиссионных доходов.

6. Упрощение операционной поддержки клиентов.

7. Стандартизация процесса обслуживания клиентов на уровне банка.

8. Уход от ориентации на продукт при взаимодействии банка с клиентом, когда подразделения банка не владеют информацией об услугах, предоставленных клиенту другими подразделениями.

9. Сокращение риска потери клиента, особенно для ситуаций, когда требуется оперативное принятие решения клиентом и предоставление ему возможности оформления операции в момент принятия решения (позже ситуация может измениться). Снижение риска оттока клиентов в настоящее время является особенно актуальным, так как наблюдается тенденция снижения привязанности клиента к банку, появления возможности доступа к банковскому счету из сторонних для банка приложений (других банков, финтех-компаний).

10. Сокращение расходов на персонал за счет более интенсивного использования клиентами каналов самообслуживания.

11. Создание единого банка данных истории взаимодействия банка с клиентами (на основе Customer Relationship Management, CRM) или другой системы. Это позволит исключить дублирование записей о клиентах, избежать ошибок, привлекать для анализа предпочтений клиентов данные, полученные из социальных сетей и других общедоступных источников.

Требования к организации клиентского обслуживания и информационной системе банка для обеспечения омниканальности.

1. Работа в реальном времени. Ограничения времени работы подразделений банка, участвующих в выполнении операции, отражаются при взаимодействии банка с клиентом по каждому из каналов.

2. Наличие доступа сотрудников колл-центра к информационным системам, регистрирующим операции, выполненные в разных каналах обслуживания.

3. Независимость выполнения и регистрации результатов выполнения операций от канала обслуживания.

4. Регистрация не только результатов успешных операций, но также и любых действий клиента в системе, включая вход и идентификацию клиента, попытки неуспешного выполнения операций с указанием причин.

5. Единообразие для клиента подхода к обслуживанию и интерфейсов пользователя (с учетом ограничений каналов).

6. Полнота и удобство доведения до клиентов и сотрудников банка ограничений каналов обслуживания на всех стадиях оформления услуги.

7. Способность информационной системы банка передавать продукт в разные каналы обслуживания.

Ограничения и трудности, связанные с внедрением омниканальности.

1. Законодательные:

- требования личного присутствия и подписи, идентификации клиента;
- требования получения материальных документов при выполнении банковских операций.

2. Ограничения каналов обслуживания:

- технические особенности конечного оборудования. Например, ПИН-клавиатура банкомата не позволяет вводить текст. И, если банкомат не оборудован виртуальной клавиатурой, на нем невозможно выполнить операции, требующие ввода буквенных данных;
- безопасность. Например, по электронной почте могут быть переданы копии документов, но данный канал не является защищенным и не позволяет идентифицировать клиента, поэтому не может использоваться как альтернатива отделению для передачи банку документов клиента;
- возможности идентификации клиента.

3. Ограничения спроса на продукт по каналам обслуживания.

4. Ограничения автоматизированных банковских систем по времени работы. Бэк-офисные банковские системы, внедрение которых выполнено несколько лет назад, могут быть не рассчитаны на работу в реальном времени и, соответственно, не могут быть доступны круглосуточно. Помимо этого, скорость получения данных из бэк-офисных систем, не рассчитанных на оперативную реакцию, может быть недостаточной для выстраивания качественного сервиса в реальном времени. Например, для получения на первой странице интернет-банка полного списка услуг банка для данного клиента может потребоваться обращение к нескольким бэк-офисным системам, часть из которых не способна ответить за несколько секунд – комфортное время ожидания клиентом открытия страницы интернет-банка.

Внедрение омниканальности в банке требует выполнения следующих основных работ.

1. Изменение бизнес-процессов банка. Ориентация на клиента вместо ориентации на продукт. Координация работы подразделений банка, отвечающих за работу дистанционных каналов обслуживания, продажу продуктов

партнеров, подразделений информационных технологий (ИТ), колл-центра, подразделений, осуществляющих банковские операции.

2. Изменение ИТ-систем банка. Внедрение единого омниканального решения или интеграция существующих в банке решений для достижения омниканальности. Создание и поддержание в банке централизованной структуры обработки операций. Освобождение каналов обслуживания от выполнения бизнес-логики и перенос ее в единую централизованную систему, с которой взаимодействуют разные каналы обслуживания.

3. Рассмотрение омниканальности на всех этапах жизненного цикла банковского продукта – от разработки до прекращения предоставления услуги.

4. Ревизия по каждому продукту элементарных действий (операций).

5. Оценка рисков (уровня безопасности) каналов обслуживания.

6. Определение для каждого канала обслуживания перечня допустимых операций, ограничений и лимитов. Учитываются законодательные ограничения, правила и риски банка. Составление матрицы разрешений «продукт – операция – канал обслуживания».

7. Определение и реализация маршрутов движения клиентов между каналами обслуживания. Как правило, даже для одной банковской услуги может быть составлено несколько десятков «customer journey» – маршрутов движения потребителя по каналам обслуживания в процессе оформления банковского продукта. Например, для потребительского кредитования в [3] предлагается следующий пример маршрута. Потребитель, сделав со стационарного компьютера анализ предложений банков и изучив тарифы, обращается в службу поддержки для получения консультации; подает заявку на открытие счета через интернет-банк или мобильный банк; заключает в отделении банка договор; далее погашает кредит и просматривает выписки либо в отделении банка, либо удаленно через интернет-банк или мобильный банк; получает консультации в службе поддержки. Для более точного описания потребительского поведения и предпочтений задача изучения «customer journey» может быть поручена консалтинговой компании.

Внедрение омниканальности требует изменения банковских процессов и процессов ИТ. Степень изменений существенно зависит от имеющихся в банке информационных систем и используемой модели управления ИТ.

Проекты по внедрению омниканальности могут осуществляться банками как самостоятельно, так и с привлечением внешних консалтинговых компаний. Аргументом в пользу привлечения консультантов, наряду с другими причинами (такими, как использование стороннего опыта разработки цифро-

вых стратегий, цифрового маркетинга), для многих банков может стать незрелость используемых в банке процессов жизненного цикла информационных систем (особенно по сравнению с ИТ-компаниями).

Так как внедрение омниканальности является не разовым проектом, а требуется на постоянной основе при внедрении каждого нового сервиса, целесообразно осуществлять данный проект силами банка. Соответственно, внедрение омниканальности требует от банка повышения зрелости процессов управления ИТ.

В зависимости от ситуации в банке, внешний консультант может быть привлечен на первоначальном этапе для решения основных вопросов обеспечения совместимости, интеграции информационных систем банка для внедрения омниканальности.

Решением, позволяющим обеспечить увеличение зрелости процессов управления информационными технологиями, является использование международных стандартов.

Для управления ИТ-сервисами в банке предлагается использовать методологию ITIL/ITSM – типовую модель (модели, библиотека лучших практик) управления бизнес-процессами информационных технологий³. Это позволит не только подготовить банк к внедрению омниканальности, но и в целом сократить затраты на ИТ, сделать их прозрачными для анализа продуктов бизнеса банка, повысить мотивацию сотрудников подразделений банка, ускорить внедрение новых продуктов и повысить их качество.

ITIL, IT Infrastructure Library – библиотека лучших практик по управлению и постоянному совершенствованию ИТ-услуг при взаимодействии ИТ-подразделения с бизнес-подразделениями банка.

ITSM, IT Service Management – система постановки процессов ИТ в соответствии с лучшими практиками ITIL, концепция управления информационными технологиями как услугами согласованного с бизнесом качества.

ITIL рассматривает информационную инфраструктуру банка не как совокупность взаимодействующих друг с другом информационных систем, а как набор сервисов, предназначенных для обслуживания потребностей бизнеса.

Основная особенность ITIL – организация управления услугами ИТ в виде совокупности процессов [6]. В [7] в качестве процессов управления информационной инфраструктурой предлагаются следующие (разработка компании Hewlett-Packard на основе принципов ITIL).

1. Интеграция ИТ в бизнес: анализ потребностей бизнеса, разработка стратегии развития ИТ, управление клиентами.

³ Информационно-справочный портал по ITIL [5].

2. Управление сервисами (планирование сервисов, управление качеством сервиса, управление доступностью, планирование ресурсов, управление затратами).

3. Разработка и внедрение сервисов (разработка и тестирование сервисов, ввод сервисов в эксплуатацию).

4. Управление текущими операциями (управление операциями, управление инцидентами, управление проблемами).

Использование данной методологии в крупных зарубежных и российских банках показывает экономию затрат на ИТ до нескольких десятков процентов.

Основные положения методологии ITIL отражены в шести разделах лучших практик, объединенных в следующие тома [2]:

1. Введение в ITIL.
2. Service Strategy. Разработка стратегии услуги.
3. Service Design. Проектирование услуги.
4. Service Transition. Внедрение услуги.
5. Service Operation. Эксплуатация услуги.
6. Continual Service Improvement. Непрерывное совершенствование услуги.

Бизнес-департаменты банка, согласно подходу ITIL, выступают в роли заказчика, ИТ-департамент – в роли поставщика ИТ-решений. Результаты деятельности ИТ-подразделения становятся частью результата бизнеса банка.

Внедрение омниканальности на базе усовершенствованной по рекомендациям ITIL-системы управления банковскими информационными технологиями позволит банку существенно сократить время внедрения, повысить качество банковских продуктов, расширить спектр возможностей по разработке новых продуктов.

Внедрение омниканальности может быть начато с пилотного проекта, на котором отрабатываются выбранная архитектура информационной системы, принципы проектного управления, система документации, система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Внедрение ITSM в банке позволит:

- получить в стратегической перспективе конкурентное преимущество за счет сокращения времени реализации бизнес-идей в автоматизированных банковских системах;
- реализовать на основе использования международных стандартов и лучших практик управления сервисами ИТ омниканальность как принципиальный подход к ведению банковского бизнеса;

- сократить расходы на информационные технологии, получить прозрачную систему учета и планирования затрат на ИТ;
- сократить время внедрения новых сервисов для клиентов банка за счет стандартизации процесса разработки и внедрения новых продуктов;
- повысить надежность и доступность информационных систем банка;
- повысить вовлеченность руководителей банков в ИТ-проекты (которыми сопровождается внедрение любого нового сервиса для клиентов банка), повысить уровень информированности руководителей банка в вопросах информационной инфраструктуры);
- реализовать, в конечном итоге, принципы работы цифрового банка, функционирующего в реальном времени и использующего преимущества каждого из востребованных клиентами каналов обслуживания.

Результативность внедрения омниканальности в банке предлагается оценивать по следующим показателям:

- доля клиентов, которые использовали несколько каналов для оформления одного сервиса;
- среднее количество каналов, используемых для оформления одного сервиса (по сервисам);
- количество операций по сервисам, в оформлении которых принимал участие канал обслуживания;
- затраты на оформление одной операции в разрезе сервисов в сравнении с затратами до внедрения омниканальности.

Литература

1. Омниканальный банкинг: сайт компании Terrasoft. URL: https://www.terrasoft.ru/sites/default/files/pdf/banking_ru.pdf (дата обращения: 26.02.2017).
2. Что такое ITIL: сайт ITSM, online-независимый ITSM портал. URL: <http://www.itsmonline.ru/itsm/dictionary/itil.php> (дата обращения: 26.02.2017).
3. Артак Оганесян. Омниканальность, или верните клиента из онлайн в банк. 23.04.2014 г.: сайт BANKIR.RU. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20140423/omnikanalnost-ili-vernite-klienta-iz-onlaina-v-bank-10004940/> (дата обращения: 12.03.2017).
4. Дмитрий Ровинский. CRM в банковской рознице и корпоративе. Омниканальный фронт-офис и управление корпоративными продавцами банковских продуктов. Сайт компании Terrasoft. URL:

https://www.terrasoft.ua/sites/default/files/pdf/crm_days_materials/CRM_days_bank_omni_presentation.pdf (дата обращения: 12.03.2017).

5. Wikiitil: Информационно-справочный портал. Тематика: ITIL и ITSM. URL: <http://wikiitil.ru/itilrus.html> (дата обращения: 12.03.2017).
6. Свободный ITIL. Free ITIL. Best Management Practice. Издательство «YeSSoft», 2016.
7. Скрипкин К.Г. Экономическая эффективность информационных систем. М.: МАКС Пресс, 2014. 156 с.

Юдина Ольга Николаевна

onika100@rambler.ru

Россия, Санкт-Петербург

Международный банковский институт

191023, Санкт-Петербург, Невский пр., 60

Старший преподаватель кафедры экономики и финансов предприятий и отраслей

УДК 330

**СОВРЕМЕННЫЕ МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Аннотация

В статье рассмотрены исторические аспекты и такие современные мировые тенденции проектного управления, как интеграция, децентрализация, расширение спектра объектов проектного управления и повышение требований к менеджеру проекта.

Ключевые слова

Проектное управление, стандарты, технологии, экономика, развитие, финансы, инвестиции.

Iudina Olga

onika100@rambler.ru

Russia, Saint-Petersburg

International Banking Institute

191023, St. Petersburg, Nevsky pr., 60

Senior lecturer of department of economics and finance of enterprises and industries