

Цифровые решения

# КОЗЫРИ БАНКОВСКОГО СЕРВИСА

*Сегодня очевидно, что нововведения в сфере IT дают банкам конкурентное преимущество на рынке. Убедительным примером операционной эффективности бизнес-процессов стал успех Сбер Банка (Беларусь), совсем недавно подтвердившего статус лидера по внедрению цифровых инноваций в банковской сфере. Банк стал победителем в двух номинациях республиканского конкурса «Лидеры цифровой трансформации – 2022». Ранее банк также признавался экспертным сообществом в качестве digital-лидера белорусского банкинга, являясь на протяжении нескольких лет обладателем первых мест в номинации «Инновационный банк Беларуси» Премии «Банк года». Кроме этого, Сберу присвоен самый высокий ESG-рейтинг (AA) среди белорусских компаний.*

*О практике внедрения цифровых инструментов и инновационных сервисов нам рассказала исполнительный директор Сбер Банка Анна ЛИТВИНОВИЧ.*



**Любой банк можно рассматривать как целостную структуру различных компонентов, взаимодействующих между собой: объекты, участники и технологии. Их коммуникации осуществляются через процессы, т. е. определенный набор последовательных действий, которые выполняют работники банка, чтобы создать для потребителя продукт, услугу, информацию, документ и т. п. Потребителем результата процесса могут выступать клиент банка, партнер, работники банка и т. д.**

Для осуществления деятельности в ОАО «Сбер Банк» (далее – Банк) создана система управления процессами (СУП), которая интегрирована в систему корпоративного управления Банка и держится на концепции непрерывного совершенствования. Каковы же ее основные принципы?

В основе концепции лежит принцип осознания ценности процессов, согласно которому каждое действие рассматривается как важный актив, которым необходимо эффективно управлять, правильно оценивать и непрерывно совершенствовать. Именно это является огромным резервом повышения эффективности деятельности Банка.

Следующее звено содержит принцип оптимальности управления, который устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами и означает, что оценка эффективности внедрения/совершенствования того или иного процесса осуществляется путем сопоставления эффекта с затратами на его получение.

Важную роль играет принцип бездефектности. Его осуществление позволяет сократить издержки Банка, поскольку суммарные затраты на проведение работ по предотвращению дефектов процессов меньше затрат по их устранению.

В современном менеджменте существуют споры о целесо-

образности организации СУП в крупных компаниях, поскольку функционирование системы требует определенных трудозатрат со стороны работников. Исходя из нашего опыта, использование СУП в связке с современными технологиями очень эффективно, т. к. помогает выявить и устранить целый ряд потерь компании. Например, потери оплачиваемого времени сотрудников на непродуктивную деятельность или вследствие неоптимально выстроенных техно-

логических цепочек, плохого оказания услуг и т. д.

Объем потерь крупных компаний может быть существенным. Согласно открытым источникам, в крупных мировых компаниях потери от неэффективного функционирования процессов могут составлять от 20–30 % объема продаж, 25–40 % операционных расходов.

По нашему мнению, грамотно организованная СУП позволяет компании существенно сократить потери, повысить уровень удовлетворенности клиентов и работников.

С целью поиска болевых точек в процессах, а также для увеличения производительности, повышения качества функционирования процессов Банк постоянно изучает лучшие практики отечественной и зарубежной банковской отрасли, глобальных технологических гигантов.

### В 2020 году одним из фокусов внимания Банка стали современные технологии и инструменты, позволяющие повысить операционную эффективность банковских процессов, в т. ч. через цифровую трансформацию процедур:

- платформы и модели на базе искусственного интеллекта (AI), имитирующие интеллектуальные функции, которые традиционно считаются прерогативой человека (мышление, рассуждение, речь и т. п.);
- сквозной интеллектуальный анализ процессов на основе «цифровых следов» (логов) в информационных системах (технология Process Mining);
- роботизация отдельных функций в процессах с помощью технологии RPA, которая позволяет с помощью программных роботов справиться с повторяющимися задачами и рутинной;
- исследование взаимодействия с клиентом через построение карты клиентского пути (CJM, Customer journey map).

Для дополнительного анализа возможностей технологий было организовано взаимодействие с потенциальными вендорами и ПАО «Сбербанк», изучены практические кейсы, определены ориентировочные расходы на внедрение, требуемая ИТ-архитектура и т. п. По результатам проведенного анализа был сделан вывод о целесообразности внедрения новых технологий в Банке, т. к. по результатам оценки ожидалось положительное влияние на качество функционирования СУП, а также получение дополнительного экономического эффекта.

### **Внедрение новых решений в банковские процессы осуществляется по следующей схеме:**

#### **шаг первый:**

определение основных компонентов: участники команды внедрения, цели и задачи, границы внедрения, основные риски, высокоуровневый план внедрения, бюджет;

#### **шаг второй:**

техническое внедрение;

#### **шаг третий:**

проведение пилота – выбор процесса(-ов), на котором(-ых) проводится пилот, сбор данных с результатами, подведение итогов пилота;

#### **шаг четвертый:**

тиражирование – массовое распространение новых технологий на процессы Банка.

Для активного вовлечения владельцев процессов к работе с новыми технологиями подразделение Банка, ответственное за СУП, не реже одного раза в год организует для всех блоков Банка воркшопы по применению технологий CJM, Process Mining, RPA, AI в процессах. На воркшопах владельцы данных инструментов в формате живой дискуссии рассказывают участникам процессной деятельности о возможностях инструментов, примерах применения на процессах Банка и ПАО «Сбербанк», полученных эффектах, отвечают на вопросы.

После серии воркшопов владельцы процессов, заинтересованные в какой-либо технологии, заполняют простой чек-лист для проведения скорингового анализа применимости инструментов оптимизации.

Чек-лист рассматривается владельцами технологий CJM, AI, Process Mining, RPA на предмет технической возможности и экономической целесообразности применения технологий в процессе(-ах). После чего формируется бэклог с последующей приоритизацией элементов бэклога.

Цифровые технологии AI, Process Mining, RPA внедряются в процессы Банка Agile-командами, в состав которых входят работники Банка и дочерней IT-компании Банка (ЗАО «Водород»). Такое взаимодействие внутри банковского холдинга, без привлечения внешних вендоров, положительно отражается на скорости, качестве и эффективности процесса внедрения технологий.

По состоянию на 4-й квартал 2022 года цифровая трансформация затронула более четверти

всех процессов. В ближайших планах – внедрить инструменты не менее чем в 50 % всех процессов. За счет их применения за минувшие 1,5 года получен дополнительный операционный доход в размере 3,2 млн бел. руб. В планах на 2023 год – привлечение дополнительного операционного дохода в размере 3,14 млн бел. руб.

Внедрение и управление новыми технологиями не требует сверхрасходов и мегакомпетенций от работников. Технологии относительно просто внедряются и эксплуатируются. Главное, чтобы команда внедрения чувствовала личную заинтересованность и поддержку со стороны руководства компании, тогда все незначительные сложности, возникающие в процессе, будут решаться максимально быстро и эффективно, а окончательный результат превзойдет изначальные ожидания.

Такой подход обеспечивает усиление рыночных позиций и эффективное управление. Для ОАО «Сбер Банк» он является фокусом всей деятельности.

В ближайшей перспективе мы нацелены на увеличение объема покрытия процедур, этапов процессов Банка инструментами цифрового анализа, AI, RPA, а также CJM. Ориентируемся на тиражирование новых технологий в компании банковского холдинга и поиск новых современных инструментов, которые можно дополнительно использовать в СУП. По нашему мнению, которое подтверждается достигнутыми результатами Сбера, активное внедрение вышеописанных технологий позволяет укрепить финансово-экономическое состояние предприятий Республики Беларусь, а также развить технологическую культуру, ориентированную на рациональное использование ресурсов.