

БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

А. Н. Дербенова¹

аспирант кафедры банковского дела Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ КРАУДСОРСИНГА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Развитие по направлению «Инновационная деятельность» стремительно набирает обороты в банковской сфере. Все постулаты деятельности сводятся к потребности в информационных решениях, достигаемых банками посредством реализации проектов с использованием информационных технологий.

При выборе в качестве стратегии инновационный путь развития перед кредитными организациями в первую очередь формируются следующие задачи:

- достижение контрольных нефинансовых показателей бизнес-плана по направлению «Инновационная деятельность»;
- создание или совершенствование существующего порядка работы с инициативами сотрудников;
- популяризация инновационной деятельности.

Понятие «краудсорсинг» (от англ. *crowd* — толпа, *source* — источник) пользуется все большей популярностью в интернете, в российских периодических изданиях и публикациях. Об этом свидетельствует появление многочисленных ресурсов по обмену идеями, проектов, публикующих запросы финансовых компаний с обозначенной в них проблемой и генерирующих поток пользователей, которые предлагают свои решения за умеренное вознаграждение (Журнал *Forbes*).

Технология краудсорсинга проста в использовании и при этом не требует от банков значительного вложения инвестиций.

Организация работы по размещению тематических запросов на внутреннем ресурсе позволит осуществлять сбор предложений от сотрудников организации и при этом получать самое оптимальное решение на выходе. Подобное построение технологии на внешнем ресурсе приведет к генерированию идей, предложений, пожеланий, проектов клиентов.

Внедрение и дальнейшее использование проекта краудсорсинга потребует от банка разработать комплекс мотивационных мер в целях восприятия сотрудниками инновационной деятельности как части корпоративной культуры.

В процессе инновационной активности необходим контроль со стороны инициативной группы кураторов. В частности, основными принципами организации процесса являются:

- качественная проработка предложений;
- нацеленность на внедрение предложений;
- мотивация участников предложений.

¹ Эл. адрес: sonoio@bk.ru

На сегодняшний день краудсорсинг выступает в качестве одного из самых действенных механизмов по отбору идей, поиску лучших решений.

По определению Джеффа Хау, краудсорсинг — это передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц (термин впервые был введен автором в 2006 г.). Вторая формулировка определения — это поиск лучшего решения силами большого сообщества (Хау, 2012).

Немецким специалистом в области маркетинга Маттиасом Шубертом сформирован список открытых инноваций и краудсорсинг-инициатив, связанных с банковскими и финансовыми услугами¹.

Целью проекта Шуберта является создание первого полного списка в мире краудсорсинг- и открытых инновационных проектов в банковском и финансовом секторе.

Проект работает по принципу краудсорсинга и поддерживает в онлайн-режиме сведения об инициативах проекта краудсорсинга, реализованных финансовыми организациями по всему миру. На основе данных блога о банковском бизнесе FutureBanking.ru и блога Маттиаса Шуберта о банкинге, маркетинге и СМИ собрана таблица примеров реализации проекта краудсорсинга в кредитных организациях (табл. 1).

Таблица 1

**Проекты краудсорсинга, внедренные коммерческими банками
(по состоянию на 20 июня 2012 г.)**

Страна	Наименование организации	Проект на основе технологии краудсорсинга
Австралия	Commonwealth Bank	Период реализации проекта: декабрь 2011 г. — март 2012 г. Клиентам была предоставлена возможность отправлять, голосовать и обсуждать идеи на новые инновационные продукты и услуги. Предложения можно было оставить в одной из рубрик: Community, Innovation, Our Products, Our Services, Our Work, Sustainability и Your Business. Голосовать можно было как за, так и против предложения другого участника проекта ²
Дания	Danske Bank	Проект запущен в 2011 г. Банк создал приложение Ideabank ³ для своей страницы в Facebook, которое дает возможность клиентам банка предлагать идеи по улучшению продуктов и сервисов Danske Bank. Каждый месяц на обсуждение выносятся определенная тема (мобильный и интернет-банкинг, ипотека, кредиты и др.). Благодаря приложению, число посетителей страницы выросло с 2000 до 17 000. За время существования проекта клиенты предложили более 440 идей по улучшению работы банка, участвовали в обсуждении и онлайн-голосовании
Дания	Банк NyKredit ⁴	Проект Sparetips. Еще один датский банк также использует для краудсорсинга площадку Facebook. Банк NyKredit запустил весной 2011 г. приложение для Facebook, которое позволяет делиться идеями, оценивать и комментировать идеи других участников. Этот проект посвящен теме сбережений и разумного отношения к деньгам. Первые несколько месяцев участники проекта делились своими идеями на совершенной безвозмездной основе

¹ <http://www.matthias-schubert.com/marketing/crowdsourcing-and-open-innovation-at-banks-and-financial-services>.

² <http://futurebanking.ru>

³ <http://www.ideabank.com>

⁴ <http://www.nykredit.dk>

Окончание табл. 1

Страна	Наименование организации	Проект на основе технологии краудсорсинга
Германия	Fidor bank ¹	Краудсорсинг для Fidor bank — это не отдельный проект, а принцип работы банка. CEO банка Маттиас Кронер (Matthias Kroener) комментирует: Все, что делает Fidor bank в сети, это краудсорсинг: пользователи сами выбирают продукты, затем их сами оценивают. Финансовые консультанты также выбираются и оцениваются самими пользователями. Пользователи предлагают новые продукты и обсуждают вопросы связанные со сбережениями. За время существования комьюнити было получено более 3000 предложений по управлению личными финансами. Также банк получил более 1300 предложений по новым продуктам и улучшению сервисов банка. В Fidor bank действует бонусная программа поощрения пользователей за участие в обсуждениях. Примером опции, реализованной банком по предложению пользователя, стал индекс Quax ² , позволяющий видеть эффективность сберегательного счета Fidor bank в сравнении с другими инструментами
Швеция	Avanza Bank ³	Проект Labs. Участвовать в жизни проекта могут не только клиенты банка, но и все зарегистрированные в проекте пользователи
Англия	First Direct	Проект банка first direct, онлайн-дочки HSBC, был запущен в августе 2011 г. В работе проекта могут принять участие как клиенты банка, так и все желающие — для того чтобы оставить сообщение, поделиться идеей, написать комментарий или проголосовать регистрация не требуется. Сообщения интегрированы с кнопками многочисленных социальных сетей. По идее сайт используется банком прежде всего для того чтобы узнать мнение пользователей о своих продуктах и сервисах. Но с августа 2011 г. на суд посетителей было вынесено только 5 топиков, в том числе такой глобальный, как дизайн e-mail-бюллетеня банка
США	American Express Labs	American Express Labs ⁴ : Amex избирательных платформ «American Express Labs»
Россия	Сбербанк	В рамках проекта «Сбербанк 21» Сбербанком был опробован метод краудсорсинга ⁵ . В проекте приняли участие более 120 тысяч человек. Всего за один месяц были получены конкретные решения многих вопросов. И эти решения были отобраны самими участниками из разных стран, с разным уровнем подготовки и профессиональных знаний, разного возраста и жизненного опыта
Россия	Альфа-Банк	Альфа-идея ⁶ . Проект запущен в октябре 2010 г. Почти 60% идей касаются работы дистанционных проектов банка — «Альфа-клик» и «Альфа-мобайл». 164 идеи банк отобрал для рассмотрения, внедрены 73 идеи. Некоторые популярные идеи: • выдача карт непосредственно при оформлении; • собственная денежная единица — Альфа-деньги; • выпуск чиповых карт (начат в 2011 г.)

¹ <https://community.fidor.de>² <https://www.fidor.de/quax>³ <https://www.avanzase>⁴ <https://qwww213.americanexpress.com>⁵ <https://www.sberbank21.ru>⁶ <http://idea.alfabank.ru>

Процесс выстраивания новой технологии работы коммерческого банка, основа которой интеграция механизмов краудсорсинга, строится на четкой постановке задачи, совместной работе над решениями проблем, отборе лучших решений сообществом.

Краудсорсинг для кредитных организаций — это инструмент по взаимодействию с группой исполнителей с передачей им определенных производственных функций с целью решения производственных задач.

В рамках стратегии, где краудсорсинг внедряется в коммерческом банке, понимается решение задач по оптимизации производственных процессов за счет автоматизации операционных процедур с использованием стандартных и доступных программно-аппаратных средств с привлечением внутренних ресурсов банка в лице компетентных сотрудников, обладающих профессиональными навыками пользователя программным обеспечением.

Цель краудсорсинга в коммерческом банке — оптимизация процессов и рост производительности через привлечение сотрудников для решения проблем за счет автоматизации операционных процедур путем внедрения доработок, программ, алгоритмов взаимодействия на базе программного обеспечения (ПО)¹.

Функции краудсорсинга:

- автоматизация процессов (работ, используемых технологий и т. п.) и внедрение доработок сотрудников банка (например, ИТ) в практическую деятельность;
- развитие профессиональных компетенций сотрудников-участников проекта;
- мотивация сотрудников на поиск скрытых потерь внутри процессов для их автоматизации.

Основные принципы краудсорсинга: добровольность, открытость, объективность.

Рассмотрим на примере организацию проекта внутреннего краудсорсинга в банке «АБС» для представления типичной структуры технологии.

Организационная структура технологии CROWDSOURCING строится следующим образом.

В состав проекта могут входить следующие структурные единицы:

- спонсоры проекта — топ-менеджмент банка;
- заказчик — руководитель/компетентный представитель любого подразделения кредитной организации;
- менеджер от профильной службы и его команда (далее — инициативная группа — ИГ) — группа сотрудников из числа компетентных сотрудников в области пользования программного обеспечения.
- координационная группа (далее — КГ) — группа независимых экспертов.

Алгоритм реализации поступающих задач для всего состава участников выстраивается следующим образом.

Подразделения банка в ходе текущей деятельности выявляют потери при выполнении текущих операционных процедур, устранение которых возможно путем автоматизации процесса.

По факту выявления потребности, ответственный сотрудник формирует вопрос-заказ и направляет в КГ (на выделенной краудсорсинг-площадке ПО или посредством отправления электронного сообщения на почтовый ящик «Инновации» с пометкой «Краудсорсинг» в теме сообщения).

Ответственный сотрудник КГ проводит оценку полученной заявки, при необходимости проводит работы по уточнению задания, и направляет итоговый бланк в ИГ.

¹ Подобные доработки не должны затрагивать используемые АБС Банка и как правило, не требуют лицензирования для внедрения (например, на базе программ MS Office).

Таблица 2

Функции и задачи участников

Наименование участника	Функции и задачи
Куратор	Обеспечение исполнителей задания необходимыми ресурсами. Реализация мотивационной политики в рамках данного проекта. Контроль за соблюдением принципов и выполнением ключевых показателей эффективности (КПЭ) по проекту
Заказчик	Формулирует проблемы путем заполнения и направления бланка заказа в КГ. Участвует в согласовании условий работ. Участвует в оценке конечного продукта. При необходимости, участвует в расчете эффекта от выполненного и внедренного заказа. Делегирует сотрудника для решения спорных вопросов на стадии исполнения заказа
ИГ	Принимает заказы от КГ. Проводит оценочно-корректировочные работы с заказчиком с привлечением представителя КГ. Формируют План работ ИГ. Осуществляет выполнение плана в согласованные сроки. Выставляет ресурсно-технические требования для выполнения заказа путем заполнения формы. Проводят процедуру внедрения продукта
КГ	Осуществляет организационно-координационные мероприятия по проекту. Взаимодействует со всеми структурными единицами проекта для эффективного функционирования краудсорсинга внутри банка. Ведет реестр поданных заказов и внедренных продуктов. Контролируют сроки исполнения работ

При необходимости ИГ совместно с КГ и заказчиком проводит корректировочные работы по заявке.

ИГ генерирует модели решения заявленной проблемы, проставляет ресурсно-технические параметры по заявке путем заполнения разработанной формы, и направляет материалы в КГ. На данном этапе ответственный сотрудник ИГ имеет право отказать в приеме заказа по причине отсутствия технической возможности в ее исполнении.

КГ согласует проект решения проблемы с заказчиком и направляет ее для включения в план работ ИГ, при этом заявка переходит в стадию «на реализации» и учитывается при расчете КПЭ.

После исполнения заказа КГ организует приемно-сдаточные испытания продукта с участием представителя со стороны заказчика, исполнителя и независимого эксперта со стороны КГ.

В случае подписания положительного акта о реализации задания всеми участвующими сторонами КГ совместно с представителем заказчика осуществляет расчет эффекта от полученного продукта.

Заказчик осуществляет внедрение продукта в процесс. После внедрения составляется акт внедрения продукта.

После подписания акта внедрения продукта КГ при наличии экономического эффекта от продукта осуществляет согласование эффекта с финансовым отделом.

КГ совместно с куратором осуществляют мотивационные процедуры для стимулирования сотрудников.

Механизмы стимулирования сотрудников:

1) материальное стимулирование:

- получение гранта на обучение или повышение квалификации;
- возможность получения дополнительно оплачиваемых выходных;

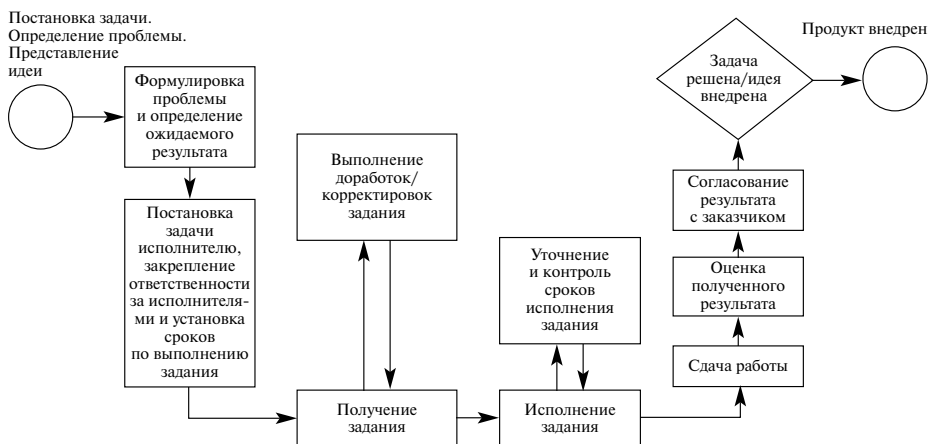


Рис. Схема последовательных действий, совершаемых задействованными в процессе краудсорсинга участниками банка

2) нематериальное стимулирование:

- получение благодарственного письма;
- направление на обучение по развитию управленческих компетенций;
- освещении данного события на внутреннем портале банка.

Немаловажным этапом в реализации проектов посредством технологии краудсорсинга является расчет показателей эффективности от внедрения одобренных предложений.

Руководствуясь общими принципами и подходами, механизм и порядок оценки экономического эффекта от внедрения проектов банка формируются следующим образом.

Для оценки эффективности проекта рассчитываются следующие показатели:

- экономический эффект от исполненных заказов;
- доля реализованных заказов в общем числе заказов, принятых на реализацию.

Прямой экономический эффект от внедрения проекта рассчитывается как разность между прямыми доходами и прямыми затратами по проекту.

К прямым доходам по проекту относятся:

- эффект от экономии прямых материальных затрат,
- эффект от экономии рабочего времени сотрудников.

При этом метод условной стоимости высвобожденного рабочего времени заключается в пересчете высвобожденного рабочего времени в условную денежную оценку (вне зависимости от использования данного времени) с использованием показателя стоимости одной минуты рабочего времени сотрудников соответствующей категории, предоставляемой финансовыми подразделениями или рассчитываемой по формуле:

$$P = S_{cp}/12/N/60,$$

где P — стоимость одной минуты рабочего времени сотрудника, руб; N — норма труда в месяц¹, час; S_{cp} — средние затраты на оплату труда² одной полной штатной единицы данного подразделения, руб./год.

¹ Норма труда для 40-часовой рабочей недели составляет 168 часов в месяц.

² Включают ФОТ (суммы начисленной оплаты труда; премии; компенсационные выплаты, связанные с режимом и условиями труда; начисления за выслугу лет; прочие поощрительные выплаты) и начисления на него (страховые взносы, взносы в фонд медицинского страхования), а также выплаты соцпакета (страховка, выплаты за питание, жильё, топливо и т. п.).

Эффект от экономии прямых материальных затрат от внедрения инициатив рассчитывается для каждой инициативы, от внедрения которой получена экономия, по формуле

$$\text{ЭФ}_{\text{мат}} = \text{Э}_{\text{мз}} \times \text{K}_{\text{м}} \times \text{K}_{\text{п}} \times 12,$$

где $\text{ЭФ}_{\text{мат}}$ — экономический эффект от экономии материальных ресурсов, руб; $\text{Э}_{\text{мз}}$ — прогнозируемая или фактическая экономия материальных затрат в рублях на одну операцию, руб; $\text{K}_{\text{м}}$ — среднее количество операций в месяц в одном подразделении; $\text{K}_{\text{п}}$ — количество подразделений, осуществляющих данные операции (коэффициент применяется при оценке эффекта тиражирования).

Эффект от экономии рабочего времени сотрудников по инициативе оценивается методом условной стоимости высвобожденного/высвобождаемого в ходе ее внедрения рабочего времени сотрудников той категории, для которых внедряется инициатива, по формуле:

$$\text{ЭФ}_{\text{рв}} = \text{Э}_{\text{рв}} \times P \times 12,$$

где $\text{ЭФ}_{\text{рв}}$ — экономический эффект от экономии рабочего времени сотрудника в год, руб; $\text{Э}_{\text{рв}}$ — экономия рабочего времени сотрудника, мин; P — стоимость одной минуты рабочего времени сотрудника, руб.

Технология краудсорсинга настолько универсальна, что ее применение возможно в любой сфере бизнеса, в частности в коммерческом банке. Следует отметить, что, учитывая многогранную систему управления в банке, краудсорсинг применим в различных проектах существующих подразделений банка — как в отделе маркетинга, по работе с персоналом, так и службой по управлению рисками. Формы краудсорсинга также могут быть различны, например:

- дискуссионный клуб онлайн и оффлайн форм;
- форум;
- корпоративный портал;
- интегрированная АБС на базе платформ программного обеспечения ведущих IT-разработчиков.

Для реализации проекта инициативной группе топ-менеджеров следует выбрать варианты использования краудсорсинга в банке, определить приоритетные проблемы к решению с применением краудсорсинга, создать профессиональные сообщества, усовершенствовать процедуру рейтингования предложений, внедрить механизм реализации топовых предложений.

В качестве рисков технологии внешнего краудсорсинга признание чужой точки зрения, высказанной человеком со стороны. Банковским работникам часто кажется, что никто не может дать дельный совет, если он не имеет к банкам никакого отношения. Именно в преодолении данного стереотипа видится самая большая сложность.

Тем не менее реализация технологии краудсорсинга в коммерческом банке осуществляется в целях повышения качества обслуживания внешних и внутренних клиентов, оптимизации рабочих процессов в банке, а также максимального использования потенциала сотрудников и клиентов.

Источники

Хау Д. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. М., 2012.

Журнал Forbes. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/karera/rynok-truda/58859-million-idei-pochti-besplatno>.