

FinTech Times

**Какие изменения
ожидают банки
к 2025 году**

ФИНАНСЫ | ТЕХНОЛОГИИ | УПРАВЛЕНИЕ

2021 3(3) декабрь-январь 2022

- **Топ-3 революционных технологий в e-commerce**
- **Благотворительность в бизнесе.
Большое микс-интервью с бизнесом**
- **Цифровые онлайн-платформы —
новая точка роста в банках**
- **Изменения, которые произошли
в сфере интернет-маркетинга с 2011 по 2021 год**

ФИНАНСЫ

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

3 Добро по правилам, или Зачем бизнесу нужна благотворительность?

Спикеры:

Светлана ЗЕРЕ, бизнес-леди, международный тренер, сертифицированный коуч в бизнес-управлении
Анна СВИСТУНОВА, операционный директор дивизиона розничного бизнеса ОАО «Белагропромбанк»
Игорь БОРЕЙКО, заместитель Председателя Правления ОАО «Белинвестбанк»

Автор Марина Роман

E-COMMERCE

12 Топ-3 революционных технологий в e-commerce

Спикер:

Екатерина БОРОВИЦКАЯ, руководитель интернет-магазина «Скажи здоровью «Да!»

Автор Алеся Хлебович

МАРКЕТИНГ

18 Изменения, которые произошли в сфере интернет-маркетинга с 2011 по 2021 год

Автор Анна Дементьева

ТЕХНОЛОГИИ

БАНКИ

22 Какие изменения ожидают банки к 2025 году?

Спикер:

Елена ЛОБАЧ, заместитель председателя Правления ОАО «СтатусБанк»

Автор Юлия Немчик

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

26 Электронная коммерция: тенденции и перспективы

Спикер:

Вячеслав СЕНИН, директор провайдера электронных платежей Assist Belarus

Автор Наталья Рябцева

КЕЙС

29 Цифровая трансформация: реальные кейсы и мнения экспертов

Спикеры:

Денис СОТИН, член Правления, старший вице-президент по ИТ и цифровой трансформации бизнеса КБ «Ренессанс Кредит»

Анна ЛИТВИНОВИЧ, исполнительный директор Сбер Банка (Беларусь)

Кристина КОНДРАШЕВИЧ, независимый эксперт с практическим опытом по тиражированию Kanban-метода, выстраиванию процессов проектного офиса, развитию ИТ-процессов с уровня MLO до ML3 и опытом работы Scrum-мастером

Максим ЯКУБОВИЧ, соучредитель «ДрайвИТ», консультант по управлению проектами, Scrum-коуч, тренер Британской высшей школы дизайна, Русской школы управления, Бизнес-школы «Здесь и Сейчас»

Автор Анастасия Пехтерева

УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

40 Адаптация новых сотрудников при удаленном формате работы. Как сделать этот процесс более эффективным и комфортным

Спикер:

Ирина КОРИЦКАЯ, маркетолог и независимый PR-эксперт

Автор Анна Редькина

Дорогие коллеги, друзья, партнеры!



Мы с радостью представляем вам пятый номер нашего проекта – FinTech Times. В каждом выпуске мы стараемся учитывать ваши пожелания при его создании. И сегодня это уже исключительно экспертный контент на темы финансов, технологий, управления персоналом, PR, маркетинга и рекламы.

В текущем выпуске FinTech Times спикеры издания традиционно затронули темы электронной коммерции, маркетинга, управления персоналом, поделились интересными кейсами цифровой трансформации бизнеса и, конечно же, в преддверии Нового года не могли обойти тему благотворительности.

Пользуясь возможностью, хочу поздравить всех вас – наши дорогие коллеги, друзья и партнеры – с наступающими Новым 2022 годом и Рождеством Христовым!

ОАО «Банковский факторинговый центр» и FinTech Times желают, чтобы предстоящий год был успешен во всех начинаниях и реализации намеченных планов!

Пусть 2022 год станет годом финансовых достижений и успехов! Пусть в ваших семьях царит любовь, мир и уют! Здоровья, счастья и гармонии в новом году!

С Новым годом, дорогие друзья, коллеги, партнеры!

С уважением,
генеральный директор ОАО «Банковский факторинговый центр»
Александр СОТНИКОВ

ДОБРО ПО ПРАВИЛАМ, ИЛИ ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ НУЖНА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ?



Для многих руководителей этот вопрос риторический. А некоторые из них отлично понимают, зачем бизнесу участвовать в благотворительных проектах. FinTech Times спросил лично у руководителей бизнеса о благотворительности и КСО-проектах. Нужно ли делать PR, если бизнес вкладывается в благотворительность? Как правильно это делать? Как они лично относятся к благотворительности и фондам? Сегодня нашими спикерами были: **Светлана ЗЕРЕ**, бизнес-леди, международный тренер, сертифицированный коуч в бизнес-управлении, **Анна СВИСТУНОВА**, операционный директор дивизиона розничного бизнеса ОАО «Белагропромбанк», и **Игорь БОРЕЙКО**, заместитель Председателя Правления ОАО «Белинвестбанк».

Игорь Борейко — заместитель Председателя Правления ОАО «Белинвестбанк».

Стаж работы в банковской сфере — более 26 лет. В системе ОАО «Белинвестбанк» работает с 2012 года.

Курирует деятельность:

- департамента информатики и автоматизации;
- финансово-экономического департамента;
- центра информации и общественных связей;
- центра управления проектами и процессами;
- управления территориального развития;
- отдела ликвидности и процентного риска.

Отвечает за организацию в банке работы в области корпоративной социальной ответственности.

— **Зачем бизнесу нужна благотворительность?**

— Любая благотворительность изначально — это желание изменить мир к лучшему, и не важно, кто этим занимается — физическое лицо или компания. В основе благотворительности лежит стратегия достижения целей win—win, когда все участники остаются в выигрыше. Бизнес получает прибыль и часть возвращает на благое дело. Получатель помощи при этом обретает реальную возможность решить свои проблемы, а коммерческая организация привлекает новых лояльных сотрудников и клиентов, развивает имидж социально ответственного бренда и тем самым способствует росту бизнеса.

Вместе с тем сегодня мы уже говорим не просто о благотворительности, а об устойчивом развитии компании, когда бизнесу предлагают погрузиться в решение социальных проблем значительно глубже, чем раньше. Приведу простой пример. Благотворительностью на сегодняшний день занимаются все больше компаний, увеличиваются объемы отчислений в виде безвозмездной (спонсорской) помощи, появляются все новые и новые проекты, направленные на решение конкретных проблем. Но если посмотреть глобально, становится ли этих проблем меньше? Существует ли прямая взаимосвязь между увеличением количества выделяемой помощи и решением острых вопросов? Парадокс, но, как правило, нет.

Именно поэтому сегодня все больше компаний говорят не просто о благотворительности, а о корпоративной устойчивости, которая становится частью их стратегии. Компании меняют свои бизнес-модели для того, чтобы вместе с получением прибыли оказывать положительное



воздействие на социум, получать социальный и экологический эффекты. И вот здесь уже можно говорить о том, зачем это нужно организации. Ответ прост: это нужно, чтобы меняться самим, меняя мир вокруг себя в лучшую сторону. Этой стратегии уже сегодня придерживается Белинвестбанк, к ней пришли и многие наши партнеры.

— **Нужно ли делать PR, если бизнес вкладывается в благотворительность? Расскажите про ваши кейсы в этом направлении.**

— Наверное, я повторю свою точку зрения, которую уже не раз высказывал. Не нужно крайностей. Говорить, что я ничего не делаю, потому что «добро любит тишину», или, наоборот, пытаться сообщить каждому о том, какие проекты реализуешь — это немного странно. На мой взгляд, важно понимать, что ваш пример может подтолкнуть на подобную деятельность многих людей, целые компании, которые до этого просто не задумывались о том, что их помощь кому-то необходима. С другой стороны, только так вы можете найти партнеров для реализации совместных более глобальных проектов. И это прекрасно продемонстрировал 2020 год, когда бизнесы



объединялись для оказания более действенной помощи пострадавшим от COVID-19 и врачам.

Белинвестбанк, например, совместно с партнерами реализовал акцию по сбору средств для медицинских учреждений #ОПЛАТИВПОМОЩЬ. Сбор осуществлялся с помощью сервиса Оплати™, который является частью ЭкоСистемы банка. Он дал возможность каждому жителю страны, в т.ч. сотрудникам банка, не остаться в стороне от всеобщей проблемы и стать благотворителем быстро и просто, а главное — адресно. В списке получателей помощи было более 40 медицинских учреждений. Всего несколько кликов — и пожертвования попадали в конкретное учреждение здравоохранения. Взнос можно было перечислить и на общий благотворительный счет Минздрава на проведение мероприятий по охране здоровья и лечения пациентов с COVID-19. Наличие PR-мероприятий помогло большему количеству людей узнать об акции и присоединиться к ней.

Или вот еще один пример, когда правильная коммуникация приносит свои плоды. Позиционирование «ЭкоЛогичный банк» — направление, которое Белинвестбанк развивает с 2019 года. Вместе с выпуском «зеленых» продуктов, я сейчас говорю о финансировании экопроектов, внедрении платежных карточек из биоразлагаемого пластика, развитии логичных, удобных и безопасных сервисов, мы постоянно объясняли нашим клиентам и партнерам то, что вкладываем в понятие ЭкоЛогичного банка, какие возможности предоставляем. Это привлекло компании, которые разделяют наши ценности и готовы реализовывать проекты, приносящие как коммерческую выгоду, так и оказывающие положительное влияние на окружающую среду. Они связаны с производством экологически чистых материалов, развитием альтернативных источников энергии — гелио- и ветроэнергетики, переработкой. Среди крупнейших проектов — строительство солнечных электростанций, проекты по дегазации



полигонов твердых бытовых отходов со строительством газопроводов. В 2019 году благодаря финансовой помощи банка в Лиозненском районе был построен ветропарк. Среди крупнейших сделок 2020 года — финансирование строительства самой высокой не только на территории Беларуси, но и на всем пространстве СНГ ветроэнергетической установки. На подходе новые проекты, которые финансирует банк, и новые «зеленые» продукты.

— Стоит ли бизнесам рассматривать системность в вопросе благотворительности и создавать КСО-проекты?

— Открытость, системность и значимость — три основных момента, которых должен придерживаться бизнес при реализации своей социальной ответственности. Это значит, что любые социальные программы и механизмы их реализации должны быть четкими и понятными, а любая информация о КСО, за исключением конфиденциальной, должна быть доступна общественности. Необходимо, чтобы программы, которые реализует организация, или помощь, которую оказывает, носили регулярный характер, были системными. И особенно важно, чтобы они осуществлялись в тех сферах, в которых общество испытывает особую потребность именно сейчас. А это снова про коммуникацию, только уже двустороннюю, когда компания не только транслирует то, что делает по направлению устойчивого развития, но и четко понимает ожидания общества, сотрудников и собственников от деятельности компании. Могу сказать, что Белинвестбанк будет и дальше придерживаться выбранного вектора развития.

Первый ЭкоЛогичный банк продолжит развивать свою экоповестку. В планах на 2022-2023 го-

КАРТОЧКИ ИЗ БИОРАЗЛАГАЕМОГО ПЛАСТИКА



ды — финансирование проектов в области энергоэффективности и переработки. Выделяемые средства смогут направить на внедрение проектов с использованием возобновляемых источников энергии, реализацию энергоэффективных решений, установку электрических заправочных станций, техническое обслуживание и ремонт электротранспорта, гибридных транспортных средств, энергосбережение, подготовку к использованию (сбор, сортировку, перевозку), использование и обезвреживание отходов производства и потребления, сокращение отходов, производство экологически безопасной упаковки (в т.ч. из стекла и бумаги), производство органической продукции и многое другое.

У нас в планах — постепенный отказ от пластика при производстве платежных карточек, продолжение перехода от бумажных на электронные договоры с клиентами, внедрение новых продуктов, благодаря которым мы продолжим еще активнее поддерживать наших партнеров, которые хотят сделать свой бизнес экологичным или реализовать «зеленые» проекты. Только так мы вместе сможем содействовать устойчивому развитию и сделать нашу жизнь ЭкоЛогичнее.





Анна Свистунова — операционный директор дивизиона розничного бизнеса ОАО «Белагропромбанк», успешный представитель топ-менеджмента банка, эффективный руководитель, в подчинении которого находятся более 1500 сотрудников.

Имеет высшее экономическое и техническое образование, до 2018 года возглавляла Картцентр банка. Является членом наблюдательных советов НКФО «ЕРИП» и ОАО «Банковский процессинговый центр».

Под ее руководством внедряются и развиваются проекты digital- и phygital-направлений, заявленные продуктами (карта-брелок «O-GO!», автокарта «Драйв», карта рассрочки «Суперсила»), а также инновационными технологиями (оплата смартфоном (Pays), мультифункциональные приставки для совершения операций, мобильный банкомат, благотворительный терминал, оплата «tab to phone» и др.).

Анна — одна из идейных вдохновителей и реализаторов благотворительного проекта банка «Прикосновения», заслуженно получившего золото на республиканском конкурсе «Бренд года 2020» в номинации «Активная социальная позиция».

Операционный директор дивизиона розничного бизнеса ОАО «Белагропромбанк» Анна Свистунова в интервью FinTech Times рассказала о своем видении благотворительности, а также о том, какие существуют проекты Белагропромбанка в этой сфере.

— Анна Андреевна, как вы считаете, зачем бизнесу нужна благотворительность?

— Мы развиваемся: эволюционируют и отдельные люди, и целые бизнесы, и общество в целом. И чем сильнее и устойчивее мы становимся, тем меньше на нашу мотивацию влияют базовые потребности, а на первое место выходят более высокие стремления — делать добро, помогать людям, оставить след в истории.

У нас есть национальная черта — жаловаться на жизнь и прибежаться, но, если взглянуть на мировую статистику, мы обнаружим, что почти половина земного шара живет в условиях нищеты. По уровню жизни мы все же ближе к высокоразвитым странам. И если брать успешные страны в качестве ориентира, то мы видим, что здесь заниматься благотворительностью — это хороший

тон для любого бизнеса. Там клиенты выбирают банк или магазин в том числе и по социальной активности учреждения. Кто знает, возможно, в этом и состоит секрет успеха таких стран?

Я уверена: если бизнес помогает обществу, то выигрывают оба — и общество, и бизнес.

— Нужно ли делать PR, если бизнес вкладывается в благотворительность. Как правильно это делать? Был ли у вас опыт? Расскажите про ваши личные кейсы в этом направлении.

— Тут все индивидуально и зависит в основном от вида и цели благотворительности. Например, бизнес может поддерживать своих же работников в каких-то тяжелых ситуациях или жертвовать другим частным лицам. Обычно такие акты помощи не пиарятся из-за того, что имеют внутренний, или точечный, характер, хотя возможны и исключения.

Но если речь идет о какой-то более системной и масштабной помощи, то в таком случае, на мой взгляд, PR идет на пользу как бизнесу, так и тому делу, на которое выделяется помощь. Ведь помощь требуется многим, но не каждый запрос доходит до

Празднование дня рождения карточки «Прикосновения» не обходится без приятных сюрпризов для детей, в адрес которых направляется благотворительная помощь



Каждый год Белагропромбанк выступает генеральным партнером «Игр победителей» для детей, победивших онкологию

Белагропромбанк вместе с партнерами — компанией «Мастеркард» и фондом «Прикосновение к жизни» благодарит всех, кто присоединился к благотворительной инициативе «Прикосновения»



к проблеме и одновременно выполняет роль своеобразного фильтра, отбирая лучше организованные и качественные проекты как объект помощи. Вклад бизнеса в распространение информации об объекте благотворительности может быть гораздо важнее его финансового вклада, если благодаря этому к участию в помощи будут привлечены клиенты, партнеры или другие физические и юридические лица.

У Белагропромбанка есть замечательный проект — благотворительная карточка «Прикосновения», который является нашей гордостью и любовью. Проект помогает детям с онкозаболеваниями и является примером той синергии, когда совместные усилия банка и его клиентов дают неизмеримо больший результат, чем мы могли бы сделать по

клиентов, сколько жителей в Слониме или Кобрине. Представляете? Целый город людей регулярно направляет на благотворительную помощь небольшую сумму денег! Разве мог бы банк в одиночку достичь таких впечатляющих результатов?

И наш PR этого проекта — это в первую очередь про привлечение в него новых людей, а не про рекламу как самоцель. Мы ежегодно подводим итоги работы проекта и стараемся это широко освещать, расширяем способы участия клиентов в проекте — внедряем возможность помощи для держателей других карточек, устанавливаем благотворительные терминалы, спонсируем «Игры победителей» для детей, победивших рак.

— Стоит ли бизнесам рассматривать системность в вопросе благотворительности и создавать КСО-проекты?

— Да, я думаю, что такие проекты — это признак зрелости и устойчивости бизнеса, признак



позитивных перемен в обществе. Очень важно, чтобы таких проектов было больше. Благотворительные организации часто не имеют сильной PR-команды, их ресурсы ограничены и направлены на точечное решение проблем, часто они балансируют на грани выживания. И тут бизнес может подставить свое плечо. У многих крупных организаций есть своя миссия и философия, выходящая за рамки простого получения прибыли, и создание КСО-проектов — хороший повод подкрепить эту миссию делом, а не только словами.

— Как вы относитесь к благотворительным фондам?

— Любая задача эффективнее решается профессионалами. И благотворительные задачи не исключение. Фонды имеют опыт, знание предметной области, экспертизу и возможность анализировать запросы физических лиц на помощь, они могут помогать не только деньгами, но и информационно, организационно, а также не только частным лицам, но и всему обществу на глобальном уровне, например, вкладываясь в инфраструктуру, добиваясь внесения изменений в законодательство или порядок работы государственных органов.

Для тех, кто хочет оказывать благотворительную помощь, особенно регулярную, фонды выступают цензором, гарантом того, что помощь пойдет нуждающимся, а не мошенникам.

Но есть и опасность в работе фондов — выгорание его работников. Очень важно, чтобы фонд сохранял человеческий подход к своим клиентам, а не становился очередной бездушной бюрократической машиной. Мне кажется, этого можно добиться при достаточном финансировании. Если фонд не стоит на грани выживания, то в нем обязательно должны циркулировать те энергия и энтузиазм, которые неизбежно возникают у людей, которые делают большие и важные дела.



**Благотворительная карточка
Белагропромбанка «Прикосновения»**



Светлана Зере — бизнес-леди, международный тренер, сертифицированный коуч в бизнес-управлении.

Среди успешных проектов:

- основала и руководила самым популярным женским сайтом в Беларуси — LADY (8-9 млн просмотров ежемесячно);
- провела всебелорусский женский саммит «Ты можешь» для предпринимательниц и тех, кто только начинает строить свой бизнес (более 3000 участниц);
- организовала Высшую женскую школу zere.by, где женщины по всему миру могут получить практические знания о том, как изменить свою жизнь;
- привела в Беларусь международную компанию DoTERRA и дала белорускам возможность зарабатывать достойные деньги.



— Светлана, зачем вообще бизнесу нужна благотворительность?

— Если подходить к этому вопросу сугубо рационально и стратегически: компания, которая несет социальную ответственность и качественно меняет жизнь общества, априори вызывает больше доверия и лояльности.

Но мне ближе другой подход: чем больше ты получил от мира, тем больше у тебя возможностей делиться. И фокус в том, что этот источник неисчерпаем: чем больше делишься — искрен-

не, от сердца, тем больше возможностей и ресурсов к тебе приходит. Убеждалась в этом не раз. Правда, помогать нужно с умом и только тем, кто использует вашу помощь ради созидания и развития.

— Нужно ли делать PR, если бизнес вкладывается в благотворительность? Как правильно это делать? Был ли у вас опыт? Расскажите про ваши личные кейсы в этом направлении.

— Все зависит от мотивации. Для чего PR? Для того, чтобы «хайпануть», или для того, чтобы показать другим классный мотивирующий пример? Если второе, ничего не имею против такого пиара. Да и в целом, когда компания оплачивает ребенку со СМА укол, необходимый для спасения его жизни, который стоит миллионы, — мне вообще все равно, пиар это или не пиар. Дай Бог, чтоб





у каждого была возможность так «пиариться» и спасать жизни.

Что касается меня лично — я занимаюсь благотворительностью чуть ли не со старшей школы. Тогда финансовых возможностей было меньше, но времени — больше. Я приезжала к ребятам в детские дома, чтобы просто поддержать их, поделиться теплом.

И, конечно, за два десятка лет опыт в благотворительности у меня был разным. Недавно я вспоминала историю о том, как чуть не попала в тюрьму из-за помощи одному приюту. Заведующая оказалась воровкой, которая раскручивала спонсоров на покупку дорогостоящих вещей якобы для детей. Все это она благополучно перепродавала. Следствие подозревало меня в том, что я знала об этой схеме. Естественно, все разъяснилось, мне принесли извинения, но осадок остался навсегда.

Я продолжаю заниматься благотворительностью, но или в одиночку, или вместе с людьми, которым доверяю на 100% и уверена в прозрачности их действий. Убеждена, что лучшая помощь, которую мы можем оказать, — поменять мышление человека, показать ему личный пример и дать в руки удочку. Поэтому мой лучший и самый любимый «кейс» — моя Диана, воспитанница приюта, которая стала для меня, по сути, старшей дочерью.

Мы рядом уже 10 лет, и на моих глазах она превратилась в умную, уверенную в себе и счастливую женщину. А недавно мы взяли бездомного котенка, чтобы дать ему билет в счастливую жизнь. В итоге, по правде говоря, есть ощущение, что к нам прилетел комочек счастья, который существенно украсил нашу жизнь «муррротерапией».

— Стоит ли бизнесам рассматривать системность в вопросе благотворительности и создавать КСО-проекты (корпоративно-социальная ответственность)?

— Пока у меня нет однозначного ответа на эти вопросы. В моей картине мира все начинается с каждого из нас.

— Как вы относитесь к благотворительным фондам?

— По-разному, видела слишком много внутренки. Не хотелось бы развивать эту тему, чтобы не отбить желание у людей помогать действительно достойным фондам, которые делают то, что заявляют.

В целом, я очень ратую за развитие и вклад в талантливых детей, за помощь бездомным животным и за помощь ближнему. Мы часто ищем голодных детей Гаити, а в это время соседский сын из второго подъезда может нуждаться в нашем дружеском плече.

Марина РОМАН

ТОП-3 РЕВОЛЮЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В E-COMMERCE

Технологии в электронной коммерции и маркетинговой отрасли развиваются так стремительно, что их изменения с каждым днем все сложнее отслеживать. Ежегодно появляется огромное количество новых инструментов, при выборе их для использования важно определить все возможности, которые они предоставляют для динамического прогресса индустрии. По мнению исследовательской компании международного уровня RTB House, в настоящее время можно выделить 3 самые прогрессивные технологии в электронной коммерции. Вместе с руководителем интернет-магазина «Скажи здоровью «Да!» **Екатериной БОРОВИЦКОЙ** мы разбирались в нюансах вопроса.





Екатерина, давайте разберемся, какое положительное влияние технологий на развитие электронной коммерции можно увидеть уже сегодня...

— Многие прогрессивные страны рассматривают электронную коммерцию в качестве одной из основополагающих точек роста национальной экономики. Поэтому так важно понимать, какие технологии могут воздействовать на эту отрасль экономики. Это знание позволит целенаправленно и своевременно корректировать отдельные составляющие процесса становления указанной индустрии, что обеспечит положительную динамику развития отрасли.

Согласно расчетному прогнозу Statista размер ритейл-продаж в онлайн-торговле к 2023 году составит 22%. Опираясь на факт совершения покупок 25% населения через электронные кана-

лы продаж, данные цифры выглядят реальными и вполне обоснованными.

Не стоит забывать, что пандемия COVID-19 также повлияла на ускорение развития рынка онлайн-продаж и показала многим компаниям, что без данного канала им будет сложно продолжать работать, находить клиентов и выходить на положительные показатели.

Компания Nasdaq, в свою очередь, прогнозирует еще более прогрессивную картину мира электронной коммерции. Так, по данным аналитиков компании, почти весь объем покупок в мире к 2040 году будет происходить через интернет. Несмотря на кажущуюся надуманность подобных прогнозов, не стоит забывать о том, что ежедневно открывается все большее количество торговых интернет-площадок, что вызывает ежегодный рост статистических показателей e-commerce.



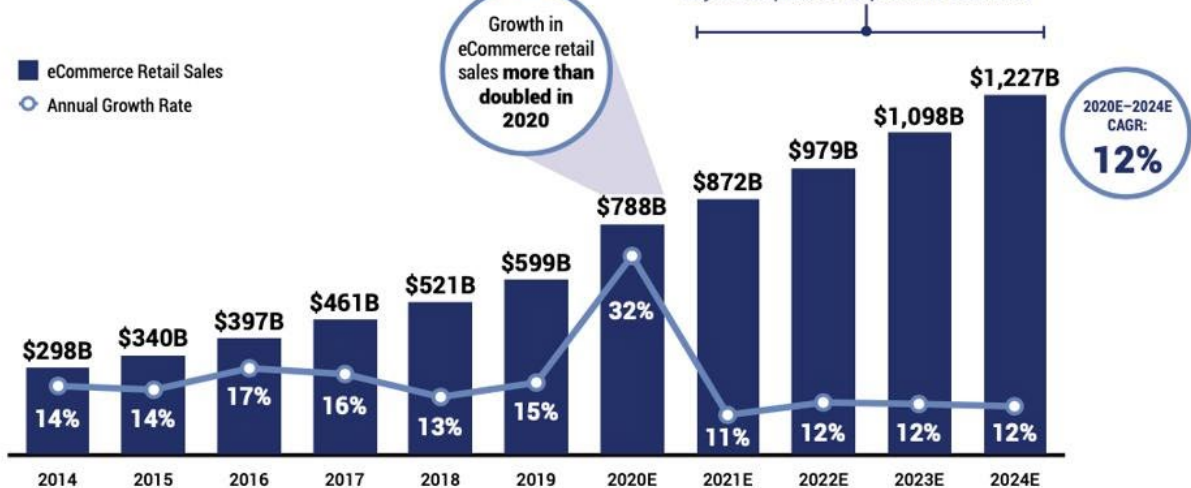
Касательно белорусских реалий электронной коммерции, большей популярностью онлайн-покупки пользуются у поколения 18-40+, а также у держателей банковских карт. Основную долю покупок белорусы совершают на отечественных интернет-площадках, на международные платформы приходится почти 21% всех товарных сделок. Согласно отчету Activate Consulting объем мирового онлайн-ритейла в 2019 году достиг 3,4 трлн долл.в США.

В 2020 году отмечен рост e-commerce почти в 2 раза по сравнению с 2019 годом. Эксперты прогнозируют закрепление этой тенденции в следующие годы.

Кроме того, исследователи Activate рассчитывают, что к 2024 году мировой показатель элек-

тронной коммерции достигнет отметки 6,5 трлн долл. США.

Такой прогресс провоцирует рост повышенной конкуренции на просторах электронных ритейл-площадок. Все большее количество продавцов разных форм собственности переносят свои бизнесы в электронную форму. Вместе с ростом новых электронных торговых площадок более жесткими становятся требования потенциальных покупателей. В этой связи наиболее остро встают вопросы удержания ведущих позиций, сохранения лидерства и как следствие — широкого и смелого применения инновационных подходов, которые смогут дать четкое понятие потребностей покупателя и подстроиться под них через электронные технологии.



While future annual growth is not expected to reach 2020 levels, the overall trajectory of eCommerce has been adjusted upwards vs. previous estimates

Growth in eCommerce retail sales more than doubled in 2020

2020E-2024E CAGR: 12%

Источник: Retail Customer Experience

Рассмотрим три наиболее перспективные позиции, которые являются революционными на рынке онлайн-продаж.

1 РОЛЬ МЕССЕНДЖЕРОВ И ЧАТ-БОТОВ В ПРОДВИЖЕНИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

«Вместе со стремительным расширением интернета и его всепоглощающим охватом практически всех сфер жизни человека усиливается роль социальных сетей и медиа в процессе взаимодействия между покупателем и продавцом.

Социальные сети являются уникальным инструментом для маркетинга и продвижения всех типов продукции от компаний до товарных позиций.

Среди технологий, получивших толчок к развитию в тот период, стали различные модели естественной коммуникации, например, мессенджеры и чаты, которые позволяют общаться людям друг с другом и представителями торговых площадок», — комментирует Екатерина Боровицкая.

По данным Ubisend, 35% потребителей высказывают пожелания о том, чтобы больше продавцов использовали чат-боты. Среди первых, кто занял лидирующие позиции использования чат-ботов по направлению «клиент-бренд» в интернет-пространстве, стал Facebook Messenger. При грамотном подходе к применению этого инструмента коммуникации общение с клиентами станет более близким и эффективным. С помощью автоматизации этот процесс становится еще более надежным.

«Этот способ продуктивен в построении лояльных отношений между покупателем и брендом, что мотивирует к общению все большее количество потенциальных клиентов. Это имеет схожие функции с качествами, свойственными личному ассистенту. Во-первых, он способен дать ответ на большой объем разнообразных вопросов, чем классическая подборка часто задаваемых вопросов. Способен предоставить более конкретные данные по запросу потребителя с учетом анализа имеющейся информации о заказчике (например, наличие или отсутствие определенного товара)», — добавляет Екатерина.

К плюсам пользования программами-собеседниками можно отнести повышение лояльности клиентов за счет их большей удовлетворенности; быстрое снижение расходов по эксплуатации систем и сопровождению процессов взаимодействия с клиентами.

2 ПЕРЕДОВЫЕ ИНТЕРНЕТ-ПРИЛОЖЕНИЯ

Количество абонентов мобильных устройств увеличилось так стремительно, что сегодня главенствующее место среди электронных площадок захватил именно mobile. По данным Hootsuite, больше 50% времени, проведенного в интернете, приходится на долю мобильных телефонов. В целом 75% эфирного хронометража, проведенного в Сети, приходится на долю мобильных телефонов и цифровых планшетов. По информации ComScore, примерно 50% этого времени занимает применение веб-приложений для телефонов. Кроме того, когда люди пользуются смартфоном,



то 10 из 11 минут также приходится на использование веб-приложений. За 2020 год установлено на 16,7% больше мобильных приложений, чем в предшествующий год (данные Statista).

«Чем энергичнее нарастает потенциал интернет-покупок, совершаемых на платформе мобильных гаджетов, тем быстрее изменяется и механизм, посредством которого пользователи осуществляют свои покупки. Покупатели начинают негативно воспринимать сайты брендов, которые не адаптированы под мобильные устройства или могут быть использованы только в режиме автономности. Такие игроки e-commerce будут однозначно проигрывать тем интернет-магазинам, у которых грамотно адаптирован сайт под мобильную версию и под различные размеры экранов. Также хотелось бы отметить вовлеченные люди в возрасте 55+ в онлайн-продажи. Все чаще мы видим покупателей в интернет-магазине такого возраста. Это говорит о том, что и взрослые люди осваивают просторы интернета достаточно активно. Соответственно, при построении стратегии продвижения не стоит забывать об этих потенциальных покупателях», — отмечает **Екатерина Боровицкая**.

В то же время существует проблема низкой производительности веб-приложений. Localytics проанализировали этот показатель и выяснили, что более 50% потребителей не возвращаются к его использованию в течение месяца после установки на гаджет.

Эта особенность подталкивает бренды к использованию прогрессивных мобильных приложений (далее — PWA) или мобильных веб-страниц с функциональностью, присущей приложениям, — высокой скоростью обратной связи с пользователем.

«Интерес к передовым мобильным приложениям возник еще несколько лет назад. Ежегодно технологии становятся интересными большому количеству специалистов сферы IT-разработки и тех, кто готов финансировать эту отрасль», — говорит **Екатерина Боровицкая**.

Также эксперт отмечает следующие плюсы PWA:

- возможность просмотра информации в Сети со скоростью, аналогичной скорости на ПК;
- за счет более быстрой загрузки информации, чем на адаптивных сайтах, значительно улучшается качество взаимодействия с потребителем, что, в свою очередь, положительно влияет на конверсию;

- PWA не требуются установка и обновление;
- идеально подходят для использования в условиях «медленного» интернета или в автономном режиме;
- очень легкий по сравнению с нативными сайтами. В качестве примера можно привести Pinterest. За счет использования PWA размер их приложения уменьшился до 150 KB для IOS (первоначальный размер — 56 MB);
- может иметь доступ к функциям гаджета, в т.ч. имеет возможность отправлять сообщения различного формата — от СМС до push;
- более высокое ранжирование в результатах поиска за счет наличия URL-адреса и большой скорости загрузки.

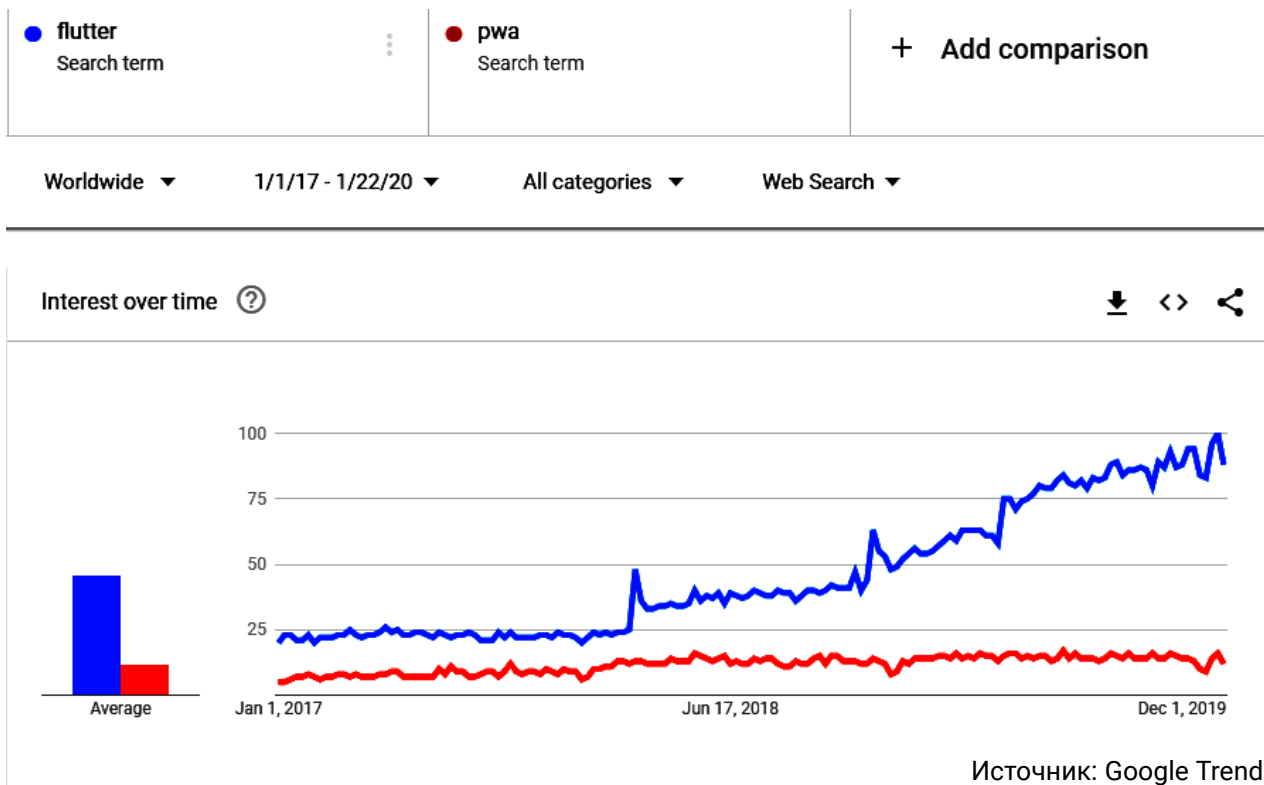
Еще один абсолютно новый тип инструментов, реализующихся на кроссплатформе, — Flutter. К его преимуществам относят более качественный UX, чем у платформ-предшественников. По сравнению с нативными приложениями Flutter является более производительным. Такая повышенная эффективность обеспечивается за счет того, что Flutter не использует промежуточные компоненты для подключения к разным функциям гаджета.

К другим преимуществам Flutter относится более простой процесс работы IT-специалиста; единая кодовая база уменьшает количество усилий на тестирование; уровень производительности аналогичен нативным сервисам; в наличии широкий набор инструментов для создания качественных интерфейсов.

По сравнению с PWA динамика популярности Flutter более позитивна за период с 2008 года по текущий год.

В то же время оба эти варианта являются перспективными в отрасли электронной коммерции. На первый взгляд эти варианты кажутся кардинально отличающимися приложениями, но оба из них прогрессивны и могут использоваться на мобильных устройствах. Несмотря на то что их функционал направлен на решение разных задач, в определенной степени их можно рассматривать как взаимозаменяемые. Их популярность постоянно возрастает и сложно предугадать, какое из предложений займет лидирующие позиции в перспективе.

Наличие таких альтернатив уменьшает долю затрат инвесторов приложений и предоставляет для игроков электронной коммерции больше возможностей применять веб-приложения с достойным уровнем удобств для потребителя.



Источник: Google Trends

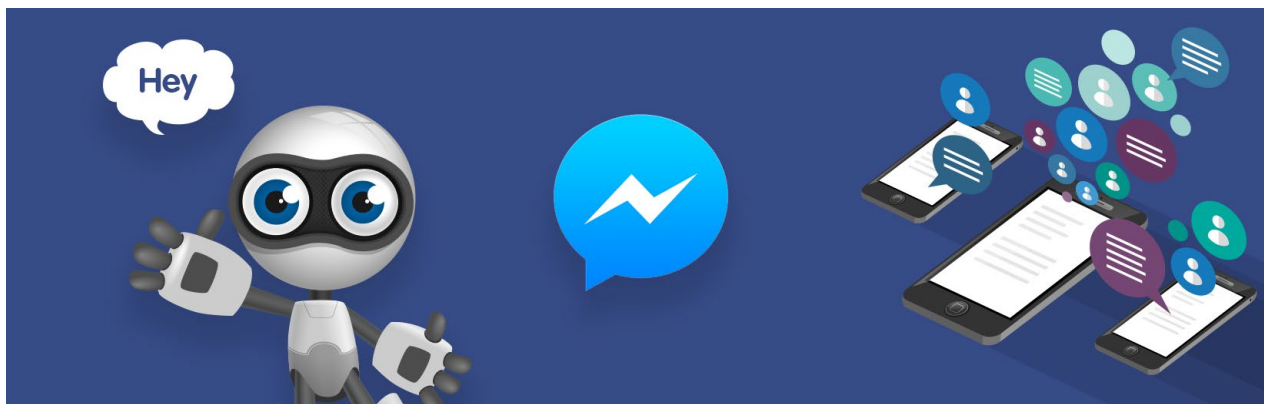
3 ВЛИЯНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ТЕХНОЛОГИЯМ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Одной из главенствующих стратегий продвижения в электронной коммерции становится персонализация информации под потребности пользователей. Представителям e-commerce необходимо искать варианты, при которых пользователю будет показан контент, наиболее близкий его потребностям, например, конкретный товар. Для решения такой задачи необходима тесная интеграция между различными программными комплексами с применением элементов Deep Learning (далее — DL).

По своей сути DL относится к комбинированным вариантам, при помощи которых решается ряд задач не только в электронной торговле, но и в других отраслях экономики.

Так называемое глубокое обучение является методом машинного обучения искусственного интеллекта прогнозированию оптимальных вариантов выдачи с учетом анализа имеющейся на входе информации о пользователе. Этот подход имеет потенциально важное значение для сектора электронной торговли.

Наглядным примером качественного DL является персонализированный на 100% онлайн-магазин three.com. Каталоги этой площадки содержат товары более 500 марок, при этом для каждого потенциального покупателя формируется индивидуальный набор предлагаемых товаров исходя из информации о запросах данного пользователя.





Дополнительно в качестве примера можно отметить Facebook DeepText. Именно алгоритмы DL способствуют усовершенствованию механизмов применения чат-ботов в электронной торговле этой площадки. Помимо этого, метод DL широко применяется в механизмах обработки графической информации. При его участии происходит выбор аналогичных или схожих предложений на онлайн-площадках с учетом пожеланий определенного потребителя. Метод DL распознает графику портала Yahoo, с помощью которого осуществляется процесс автоматической идентификации подходящих или нет изображений для безопасной работы (NSFW). Применение метода DL в механике Google.translate снижает на 60% объем ошибок выдачи. Этот опыт может оказать содействие процессу расширения электронной коммерции на мультязычные площадки.



Широкие перспективы открывает применение алгоритмов DL в программаторе для рекламных кампаний. Например, более персонализированный ретаргетинг. Глубокое обучение прогнозирует поведение потребителя и совершение им определенных действий с большей точностью. Согласно

исследованию компании RTV House применение алгоритмов DL способно оказать колоссальное воздействие на эффективность рекламных кампаний примерно на 13% по кликабельности и на 25% по конверсии. Поскольку при DL применяется комплексный подход к анализу информации, то с большей вероятностью делается прогноз намерений потенциальных клиентов, что позволяет представителям электронной коммерции не только качественно продвигать свои товары и услуги, но и сделать процесс совершения покупок онлайн наиболее удобным и простым.



Алеся ХЛЕБОВИЧ



ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПРОИЗОШЛИ В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА С 2011 ПО 2021 ГОД

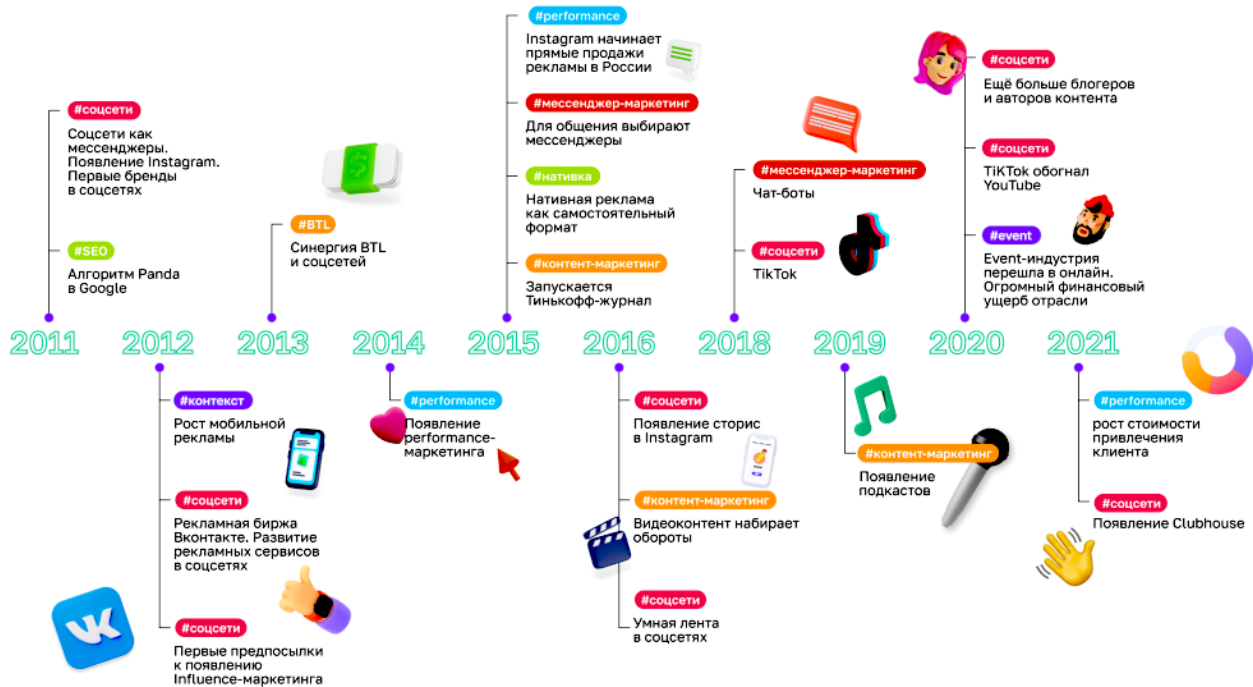


Всемирная цифровизация и конкуренция за известность среди брендов поменяли рынок профессий интернет-маркетинга до неузнаваемости. За последние 10 лет мир маркетинга пополнился такими профессиями, как: таргетолог, seo-специалист, трафик-менеджер, performance-менеджер, контент-менеджер, менеджер по работе с блогерами. Кто эти люди? О том, как изменилась сфера интернет-маркетинга, узнаем в данном материале.

Для предпринимателей диджитализация стала не только способом оптимизировать бизнес-процессы, но и необходимой мерой для того, чтобы бизнес развивался и приносил прибыль. Развитие цифровых технологий спровоцирова-

ло создание новых коммуникационных каналов: сайтов в формате лендингов, социальных сетей, мобильных приложений и других технологических каналов для создания и поддержания коммуникации с клиентом.

Таймлайн развития маркетинга

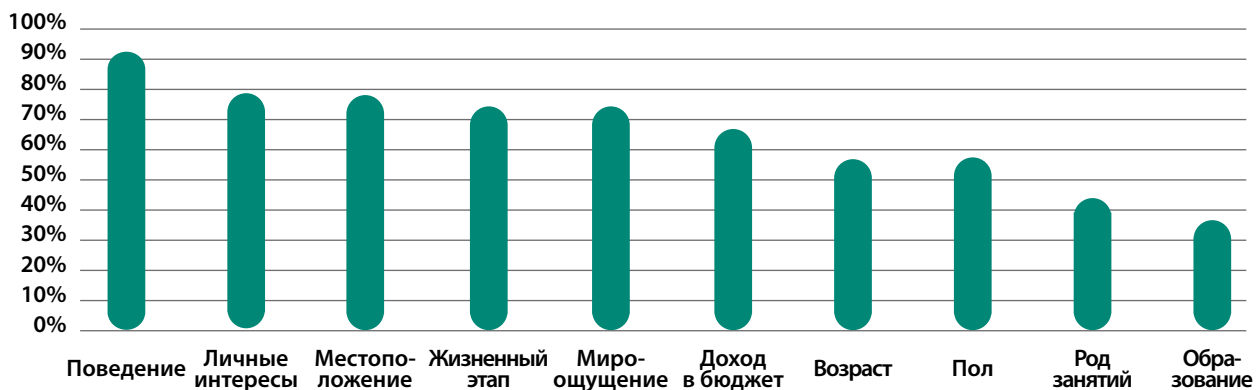


Отрасль маркетинговых коммуникаций претерпела наиболее серьезные изменения, в отличие от, например, PR-коммуникаций. Сообщества специалистов-маркетологов проанализировали изменения сферы и поделились интересными результатами.

Специалисты, которые провели анализ сферы интернет-маркетинга, отметили, что сейчас для качественной оценки аудитории социально-демографические характеристики перестали иметь большое значение. Важны интересы, мотивы и поведение пользователей социальных сетей. Именно поэтому современные маркетологи руководствуются в большей степени краткосрочными стратегиями в своих планах и используют в подходах анализа целевой аудитории в первую очередь увлечения и поведение потребителя. В силу того что увлечения и личные интересы пользователей являются

приоритетными при выстраивании стратегии, они не могут носить долгосрочный характер, так как хобби, личные интересы и поведение пользователя может меняться гораздо быстрее, чем период планирования маркетинговой стратегии.

Еще один интересный факт. Появились диджитал-каналы для привлечения клиентов. Самыми популярными сегодня из них, по мнению экспертов, стали: таргетированная реклама, ретаргетинг, performance-маркетинг, контент-маркетинг, подкастинг. Подкастинг, к примеру, — самое молодое направление для продвижения продукта бизнеса. Появилось оно в 2019 году и подается в формате звукового или видеофайла в интернете. Сегодня аудиоформат набирает все больший интерес среди пользователей, и это подталкивает рынок создавать и предлагать новые «цифровые»



продукты: голосовые помощники или, например, голосовой поиск.

Компании при выстраивании стратегии и маркетинговом анализе стали учитывать пользователей, которые младше 25 лет. Они заранее строят коммуникацию с этой аудиторией. В дальнейшем эта аудитория будет платежеспособной, а также у них будет доверие к бренду.

Также, по мнению специалистов-исследователей, если пользователь видит одинаковую рекламу в разных социальных сетях, у него больше доверия к бренду и проекту. Каждый коммуникационный канал решает свои задачи. И это несмотря на еще один тренд в маркетинге: переход от массового потребления к индивидуальному. Специалисты объясняют это тем, что пользователь, имея аккаунты в различных социальных сетях, решает чаще всего различные задачи: Facebook — для деловых контактов, а Instagram — личный фотоальбом. Контекстная реклама, настроенная на возраст пользователя, покажет в обоих социальных сетях одну и ту же рекламную кампанию, и это будет раздражать, а если реклама будет настроена на увлечения и хобби пользователя, то рекламное сообщение бренда появится только в той социальной сети, увлечениям которой соответствует аккаунт пользователя. Именно по этой причине спрос на профессию контент-маркетолога, согласно исследованиям, постоянно растет.

КАКИЕ ЕЩЕ ПРОФЕССИИ ПОЯВИЛИСЬ НА РЫНКЕ?

Таргетолог. Специалист, который занимается рекламой в любых социальных сетях. Он настраивает рекламу таким образом, чтобы она показывалась не всем подряд, а только определенной группе людей — целевой аудитории. Целевая аудитория формируется по профилю в социальных сетях: увлечения, хобби, пол, возраст, интересы, группы, местоположение и т.д. Задача таргетолога — настроить рекламу под нужную аудиторию.

SEO-специалист. Специалист, занимающийся оптимизацией и продвижением сайтов в поисковых системах. Должен регулярно следить за обновлением данных поисковых систем и менять стратегии продвижения. Профессия может включать в себя более узкие направления в зависимости от целей и задач проекта.

Трафик-менеджер. Специалист, который занимается привлечением клиентов в тот или иной канал коммуникации. Специалист по трафику не только занимается привлечением новых клиентов, но и анализирует результаты собственной работы.

Контент-менеджер. Специалист, который управляет информацией, которая выходит под именем бренда в сети. Речь идет о рекламных кампаниях. Специалист занимается созданием, публикацией, обновлением и аналитикой контента, может как создавать материалы самостоятельно, так и управлять командой или подрядчиками.

Менеджер по работе с блогерами. Специалист, который является связующим звеном между брендами и лидерами мнений. Менеджер по работе с блогерами всегда в курсе трендов YouTube, Instagram, TikTok и т.д. Он мгновенно вычисляет накрученные аккаунты, легко договаривается и решает спорные вопросы. Главная задача специалиста — организовать рекламу бренда в блоге так, чтобы все остались довольны.

Performance-менеджер. Специалисты, которые помогают проектам (клиентам) достичь требуемых KPI. Они подбирают оптимальную стратегию и лучшие инструменты интернет-маркетинга, следят за тем, чтобы реклама давала нужные результаты, делают отчеты и презентуют их.

Правда, если исследовать рынок глубже, то можно найти гораздо больше разновидностей новых профессий в данной сфере. У каждой из них своя специфика и свои обязанности.

Историческая справка трансформации интернет-маркетинга.

- В 2011 году начинает расти спрос на контент-маркетологов.
- В 2012 году происходит зарождение influence-маркетинга и начало эпохи алгоритмов, появление рекламы по бартеру. Facebook вводит возможность настраивать таргетированную рекламу, а «ВКонтакте» начинает тестирование рекламных кабинетов.
- 2013 год дал жизнь Vtl-акциям, розыгрышам. Люди стали делать репосты. Интернет стирает различие между крупными и мелкими брендами. Социальные сети выходят на первый план среди инструментов интернет-маркетинга.
- В 2014 году появляется performance-маркетинг. Большие бюджеты требуют уточнений и эффективности. Крупные и технологические компании настраивают CRM-системы и сквозную аналитику. Интер-



нет-маркетинг подразделился на branding-маркетинг и performance-маркетинг.

- В 2015 году появились альтернативные пути к аудитории. Instagram начинает прямые продажи рекламы в России, начало использования мессенджеров.
- В 2016 году повышается требование к контенту с его ростом. Появление формата stories.
- В 2017 году появляются чат-боты.
- В 2018 году начало использования TikTok. В этом году интернет-реклама опередила ТВ-рекламу.
- В 2019 году появляется формат подкастов, а также голосовые помощники.
- В 2020 году вырос спрос на маркетологов, появление product-маркетинга.

Резюмируя, следует отметить: главная задача любого маркетолога — продвижение. Самые популярные и распространенные профессии в сфере интернет-маркетинга можно разделить на пять категорий.

Первое направление — контент-маркетинг. Все специалисты этого направления занимаются созданием контента и его распространением в социальных сетях. Контент-маркетолог управляет ими.

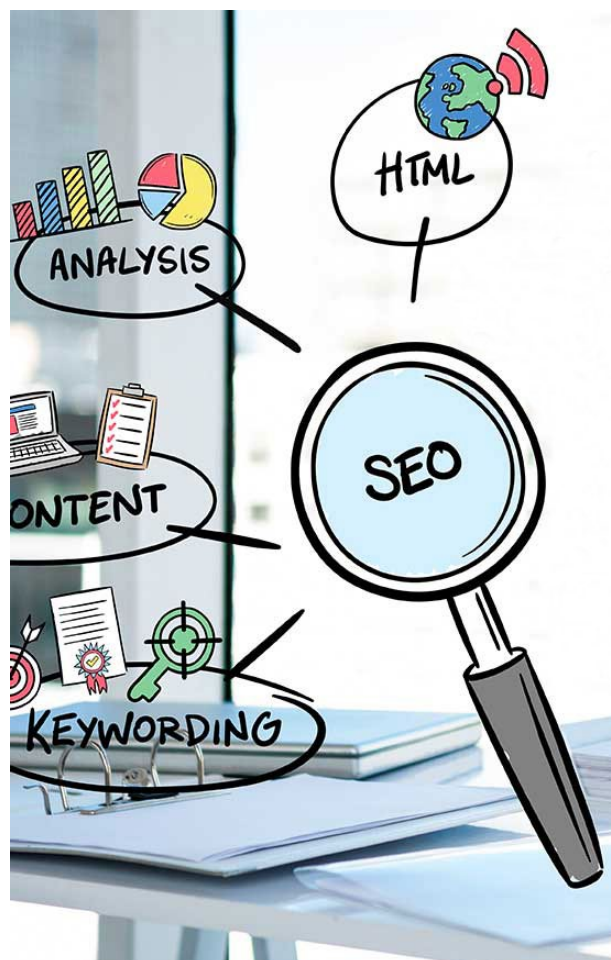
Второе направление — бренд-маркетинг. Создание благоприятного имиджа бренда, чтобы он стал более узнаваемым. Это направление включает следующие профессии: копирайтер, SMM-менеджер, influence-менеджер.

Третье направление — трафик-маркетинг. Руководит этим направлением performance-маркетолог. Он улучшает продвижение. Также в этом направлении работают специалист по контекстной рекламе, таргетолог, SEO-специалист.

Четвертое направление — стратегия и управление процессами. В этом направлении больше всего задействован интернет-маркетолог, который видит картину развития целиком.

Пятое направление — аналитика. Важная часть маркетинга. Маркетолог-аналитик улучшает эффективность рекламной кампании, оценивает данные и делает прогнозы.

Анна ДЕМЕНТЬЕВА





КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОЖИДАЮТ БАНКИ К 2025 ГОДУ?



2020 год оказал значительное влияние на развитие всех сфер экономики, не обошли эти изменения и банковскую сферу. Поскольку мы живем в эпоху глобальной цифровизации, финансовые технологии набирают все большую популярность. Более половины финансистов всерьез опасаются, что работа традиционных банков перестанет быть актуальной, ведь различные финансовые сервисы могут выполнять работу быстрее и качественнее. При этом порядка 70% топ-менеджеров полагают, что в банковской сфере произойдут значительные изменения под влиянием финансовых технологий. О том, что ожидает банковский бизнес в будущем и как представлен на рынке Беларуси Статусбанк, нам рассказала Елена ЛОБАЧ, заместитель Председателя Правления ОАО «СтатусБанк».

Как показывают результаты исследований, ежегодно количество пользователей финансовых сервисов увеличивается на 15-20%. Главные изменения касаются внедрения оказания услуг в режиме онлайн. Также широкое распространение получили внедрение искусственного интеллекта в рабочие процессы и рост потребности в разработке собственных программ, адаптированных под нужды конкретного банка. С чем же связаны такие изменения и действительно ли традиционные банки уже устарели?

Рассмотрим 3 основные причины популярности финансовых технологий.

1 Внедрение информационных технологий позволяет банкам снижать затраты, а соответственно, и цены на свои услуги. Конечно, здесь не идет речь, чтобы полностью заменить ручной труд, но автоматизировать, к примеру, рутинные операции очень даже возможно.

2 Внедрение информационных технологий позволяет банкам более эффективно работать с клиентами. К примеру, различные виртуальные ассистенты могут без физического участия человека рассылать различные предложения новых услуг, напоминать про бонусы и скидки, отвечать на стандартные вопросы пользователей.

3 Рациональное внедрение информационных технологий не требует от банков кардинальной смены бизнес-процессов. Их основная задача — упростить жизнь банковским работникам и клиентам.

Активное использование современных финансовых технологий в банковской сфере — это вполне естественный и предсказуемый процесс. Очевидно, что в ближайшей пятилетке информационные технологии будут набирать обороты.

Для того чтобы разобраться, что именно это за процессы и как они влияют на функционирование банковского сектора, рассмотрим более подробно, какие грядут изменения.

ЖИЗНЬ В ОНЛАЙНЕ

Важнейшие изменения последних десятилетий во всех сферах, в т.ч. и в Статусбанке, связаны с внедрением интернета в рабочие процессы.

По результатам исследований, к 2025 году регулярный доступ к интернету будет у 90% жителей нашей планеты.



На крупнейшем международном новостном портале в прошлом году была озвучена информация, что «в будущем ни одна технология не сможет оказать на финансовые операции такое влияние, какое оказывают гаджеты с доступом в интернет». Кажется, это абсолютная правда. Подтверждают это и проведенные исследования, согласно которым более 70% респондентов отметили, что они уже предпочитают использовать банковские мобильные приложения для совершения различного рода транзакций, чем совершать поход в банковское учреждение. А более половины опрошенных отметили, что они скорее расстанутся со своим бумажником, чем со своим телефоном.



С возникновением пандемии все организации максимально старались перевести своих сотрудников на удаленный формат работы (благодаря современным технологиям позволили сделать это в кратчайшие сроки), для сотрудников создавались удаленные рабочие места, а для клиентов предоставлялись услуги в онлайн-формате.

С учетом возможностей банков и специфики их работы удаленный доступ к банковской системе может быть получен через специальные программы, которые подключаются к физическому компьютеру сотрудника, через виртуальные рабочие места и облачные приложения. Различные комбинации этих вариантов, дополненные различным программным обеспечением, беспроводными каналами, идентификацией и авторизацией, в ближайшее время станут одним из главных трендов в процессе автоматизации банковских систем.

Кроме того, поскольку предоставление удаленного доступа сотрудникам является достаточно уязвимым процессом, актуальным является проблема обеспечения безопасности персональных данных сотрудников и конфиденциальной информации организаций. Это уже совершенно другой уровень обеспечения безопасности, для поддержания которого нужны высококлассные специалисты.

“

Увеличение количества онлайн-операций и удаленных каналов продаж — это не новые тенденции в развитии банковской отрасли, однако они приобрели новые формы в связи с глобальной информатизацией и масштабным переходом на удаленную работу. На пике популярности в настоящее время в нашем банке и не только находится создание и использование различных платежных программ и систем. Кроме того, набирает популярность процедура онлайн-рассмотрения заявок на получение кредитов, поэтому внедрение системы электронного документооборота между банками и клиентами также является одним из трендов функционирования и развития банков.



Возможность подписать документы при помощи электронной цифровой подписи в большинстве случаев используют клиенты — юридические лица, и все отмечают, что это упрощает и ускоряет процесс взаимодействия их с банками и они не хотели бы возвращаться к прежнему формату работы.

“

Исходя из вышесказанного, есть все основания полагать, что со временем традиционные формы работы банков и обслуживания клиентов все же уступят место современным технологиям, и многие физические рабочие места, а соответственно, и целые офисы не будут востребованы настолько, как это было несколько лет назад. Логичным развитием этого тренда станет создание биометрической системы идентификации пользователей. Такая система, во-первых, сделает клиентов уверенными, что цифровые технологии ничуть не хуже традиционных методов работы, а во-вторых, снизит затраты банков на обслуживание клиентов, поскольку содержание и эксплуатация биометрических систем сопоставимы с затратами на проведение платежей и переводов онлайн.

”

ФОКУС НА КЛИЕНТА

“

Клиентоориентированность — это главный приоритет для банков. Такую цифру, согласно исследованиям, называют почти 80% банкиров. И это понятно, ведь нет клиентов — нет работы у банков, поэтому и работают они в первую очередь, чтобы максимально удовлетворить потребности своих клиентов. А учитывая, что клиенты бывают весьма капризные, порой и сами не понимающие, чего они хотят, банкам необходимо очень четко и быстро реагировать на все поступающие запросы, иначе высока вероятность того, что клиент уйдет к конкурентам. Одним из трендов, в котором проявляется забота о клиентах, является тотальная персонификация. Программа подразумевает под собой анализ операций, которые проводил клиент, и ему предлагаются варианты, схожие с теми, которые он когда-либо использовал (к примеру, предлагается не просто кредит, а сразу с планом

и условиями его погашения). Это действует гораздо эффективнее чем просто сухие предложения, схожие с рекламой банковских услуг. Получается, что банк подстраивается под каждого конкретного клиента и предлагает ему только те операции, которые для него актуальны в настоящий момент времени.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Все, о чем говорилось выше, не представляется возможным внедрить без помощи искусственного интеллекта. Это еще один тренд в совершенствовании финансовых технологий. По результатам исследований, к 2025 году более половины всех совершаемых финансовых операций будут обрабатываться и совершаться именно за счет автоматизации процессов на основе искусственного интеллекта.

При помощи внедрения искусственного интеллекта пользователю нужно обозначить, куда необходимо перевести денежные средства и с какой целью, а специализированные программы в автоматическом режиме заполняют необходимые разделы и формируют заявку. Далее только необходимо подтвердить, что все данные внесены корректно — и вся остальная работа произойдет без физического участия плательщика.

Еще один пример применения искусственного интеллекта в банковской сфере — валютные риски. Деятельность любого банка основывается на постоянной балансировке между различными рисками и рентабельностью. Некоторые банки идут на риски, чтобы повысить свою доходность, некоторые не в состоянии вести рискованную политику, поскольку это выходит за нормативные рамки. Чтобы эта политика оказалась успешной, прибегают к помощи систем искусственного интеллекта, которые в режиме реального времени мониторят малейшие колебания и изменения и оперативно на них реагируют либо выдают предупреждение о необходимости внесения корректировок.

В настоящее время самыми главными страхами от внедрения финансовых технологий финансисты считают снижение доли рынка финансовых услуг и неспособность полностью контролировать доходность. Однако, несмотря на все опасения, общество еще не готово полностью отказаться от банков как посредника между человеком и финансами. Поэтому внедрение инновационных технологий только лишь облегчает это взаимодействие, но никак полностью его не заменяет. Поэтому использовать финансовые технологии определенно необходимо, но только после глубокого изучения механизма их функционирования и оценки всех рисков.

Юлия НЕМЧИК





ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Экономика стран, невероятно прогнувшаяся под ударами коронавирусного катаклизма, заставила все сегменты бизнеса перестраиваться на ходу и постараться удержаться на плаву. Особенно ощутимые потери понес мелкий бизнес. Настоящий же бум и взлет претерпела электронная коммерция. Те шаги цифровой трансформации, которые должна была пройти e-commerce за 4-5 лет, в условиях пандемии она вынуждена была преодолеть за несколько месяцев. Продажи в режиме онлайн к 2025 году увеличатся на 22%. Эксперты утверждают, что в 2022 году рынок e-commerce составит \$6,54 трлн, что почти в два раза выше относительно 2019 года (\$3,53 трлн). В настоящее время уровень присутствия электронной коммерции на общем рынке торговли равен 15%, а к 2025 году прогнозируется ее рост до 25%.

Какой же быть розничной торговле еще лет через пять? Определенные тенденции наметились уже сегодня, и они будут приоритетными и в будущем. Именно об этом нам и рассказал директор провайдера электронных платежей Assist Belarus Вячеслав СЕНИН.

Аналитики назвали несколько направлений, которые определяют дальнейшее развитие этой сферы экономики:

- интенсивно будет происходить цифровая трансформация;
- по-прежнему в тренде останутся маркетплейсы;
- ожидается персонализация электронной торговли;
- многоканальные продажи;
- доставка быстрая и бесплатная;
- голосовой шопинг.

Основными преимуществами, которые побуждают покупателя обращаться за онлайн-покупками, являются оперативность, экономия времени, широкий выбор товара. В условиях пандемии к этому присоединился важнейший фактор — безопасность. Тенденция увеличения онлайн-покупок сохранится и после окончания пандемии. Несмотря на то что по причине распространения ковида онлайн-продажи растут, эксперты констатируют, что к 2024 году значимость офлайн останется еще высокой.

	Онлайн	Офлайн
2019	14%	86%
2024	22%	78%

В этих условиях будет актуальной интеграция онлайн- и офлайн-торговли.

“ Значимый тренд, который стал популярным сегодня и будет востребованным в ближайшие годы, — покупки с мобильного устройства. Предполагается, что в 2022 году число продаж увеличится на 15%, а общая доля от всех продаж составит 73%. С чем связан такой рост мобильной торговли? Этому есть простое объяснение. Спектр предложений на рынке мобильных устройств столь велик и интересен на новинки, что покупатель с удовольствием их приобретает. Одновременно, чтобы не потерять покупателя, продавцы вынуждены адаптировать свои сайты под мобильные устройства. ”

Социальные сети уже давно не воспринимаются пользователями только как средство коммуникации. Они стали серьезным маркетинговым инструментом, который помогает брендам создавать свою целевую аудиторию. К примеру, продавцы имеют возможность внутри экосистемы вести свой бизнес через Instagram и Facebook. Возможности соцсетей используют интернет-магазины, таким образом продвигая свои товары. Без преувеличения можно говорить: если бренд не будет себя активно обозначать в социальных сетях, о нем просто скоро забудут. Свою коммерческую направленность сети сохранят и в ближайшие годы.

Голосовой интерфейс, как считают эксперты, наряду с искусственным интеллектом и интернетом вещей является основным технологическим трендом в современном мире. Торговые компании используют эту инновацию как способ взаимодействия с клиентом и перспективную форму реализации товара. Этот процесс начался не так давно в мире — в 2017 году. Предполагается, что в 2022 году с участием голосового помощника произойдет около 6% всех онлайн-покупок в общемировом онлайн, а количество покупателей, которые используют эту функцию, вырастет на 55%.



” Потребителю известны голосовые помощники Siri, Google Assistant, «Алиса».

Некоторые компании уже активно сотрудничают с разработчиками голосовых помощников. К примеру, у бренда кормов для животных Purina голосовой помощник отвечает на вопросы о породах собак. Торговая марка Tide через голосового ассистента дает рекомендации, как вывести пятна с одежды. “

Некоторые крупные игроки уже перешли от голосового взаимодействия с потребителем к полной автоматизации покупки. Первыми здесь стали ритейлеры компаний Amazon и Walmart.

Однако, несмотря на интенсивное развитие голосового шопинга, клиенты не очень доверяют голосовым помощникам дорогие покупки. С помощью голоса приобретаются товары подешевле: продукты питания (20% от общего количества голосовых продаж), развлечения (19%), товары для дома (17%), одежда (8%). Как видно, для серьезных приобретений потребителю нужна визуализация, чтобы увидеть и потрогать товар.

Доставка товара — одна из основных составляющих электронной коммерции. Если верить статистике, то 45% клиентов не хотят совершать покупку из-за проблем с доставкой. У населения вырос спрос на доставку продуктов и готовой еды. За время пандемии этот сервис услуг увеличился в два раза. Эксперты считают, что именно доставка еды станет главным трендом в текущем году и после окончания локдауна. Потребитель будет перераспределять свои расходы в пользу вкусной и качественной пищи из ресторана.

” Конкуренция на онлайн-рынке очень высокая, и один из способов обойти соперника — доставить заказ быстрее и дешевле. Уже доставка день в день никого не удивляет. Конкуренция разворачивается вокруг сокращения временного промежутка между заказом и получением товара. “

Предполагается, что рынок доставки продуктов и еды будет дальше развиваться благодаря роботам. Они смогут сортировать товары, поэтому в основном будут использоваться в распределительных центрах. Лет через пять, как утвержда-

ют аналитики, будет налажена в городах массовая доставка продуктов с применением машин.

” Ожидается, что через пять лет успешные компании перейдут на **многоканальные** (еще их называют «**омниканальные**») **продажи**. Это очень удобно и выгодно в первую очередь клиенту. Он может выбрать любой канал (соцсети, сайт, приложение и т.д.) для совершения покупки. В то же время это дает возможность продавцу повысить свой доход за счет увеличения аудитории покупателей. Потенциальный покупатель по разным каналам встречает один и тот же товар, что увеличивает шанс для его приобретения. Эксперты констатируют, что более 45% всех поисковых запросов в интернете для поиска товаров связаны с торговыми площадками, 37% покупателей для этого используют социальные сети. “

Технология **дополненной реальности** уже сейчас неотъемлемая часть онлайн-торговли за рубежом, а у нас она таковой станет в скором времени. Благодаря этой инновации у покупателя появится возможность виртуально примерить одежду, нанести косметику, сделать прическу и т.д.

«Дополненная реальность» в переводе с англ. augmented reality — AR. Ее суть в том, что она через программу визуально соединяет два пространства — реальные объекты и виртуальные, созданные на компьютере.

Основная проблема онлайн-продаж заключается в том, что покупатель не имеет возможности увидеть и потрогать выбранный товар. **Визуальная коммерция** (Visual Commerce — VC) позволит вывести маркетинг на новую ступень. В чем суть этого нового направления в электронной коммерции? Это использование изображений товаров не только на страницах сайтов, приложений и т.д., но и в магазине. Причем это могут быть не только фотографии, но и видео, интерактивный контент, элементы дополненной реальности.

Рынок электронной коммерции демонстрирует невероятные возможности роста и развития. И это происходит благодаря основному триггеру, которым является сам покупатель. Его интерес к онлайн-покупкам мотивирует ритейлеров и разработчиков программ совершенствовать сферу онлайн-торговли, предоставляя все новые возможности для взаимодействия продавца и покупателя.



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: РЕАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ И МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

Цифровая трансформация — это уже не просто модный заголовок презентации. В корпоративной среде цифровая трансформация перешла на уровень практической реализации. Руководство бизнесов совместно с ИТ-подразделениями разрабатывает планы реальных шагов, чтобы наладить взаимодействие и придать им форму конкретных программ и проектов. 23 сентября прошел онлайн-форум «Трансформация», где эксперты обсудили опыт цифровой трансформации компаний из банковской сферы и e-commerce.

Делимся с вами реальными кейсами и мнением экспертов.



Денис СОТИН

член Правления,
старший вице-президент
по ИТ и цифровой трансформации
бизнеса КБ «Ренессанс Кредит»

Мы видим цифровую трансформацию бизнеса в «Ренессанс Кредит» в первую очередь как необходимость стать более клиентоцентричными и технологичными, а также способными к постоянным изменениям и улучшениям. Мы не хотим ограничиваться продажами одних и тех же продуктов и сервисов, немного модифицируя их в части тарифов и ставок. Мы думаем о повышении эффективности текущей работы и меняемся с точки зрения бизнес-моделей, строя новый цифровой бизнес.

Зачем нужны изменения? Ушло время статичных бизнес-моделей и прямых запросов именно на банковские продукты. Меняются среда и способы взаимодействия с клиентом, меняется модель потребления клиента, возникают новые возможности, в т.ч. и благодаря активному развитию технологий. Нам нужно постоянно адаптироваться и создавать новые продукты и услуги, актуальные на текущий момент времени.



Например, в конце 1980-х — начале 1990-х люди хотели иметь банковскую карту, т.к. она была в новинку на тот момент. Клиентам было интересно прийти в отделение и получить ее, а потом открыть депозит, кредит и т.д. Это была история про традиционные банковские продукты.

Сейчас клиенты хотят удовлетворения своих потребностей, например, машину, квартиру, дом или что-то еще. Сервис им нужен «здесь и сейчас». И если раньше все хотели, как у всех, то сейчас хотят что-то персонализированное. Причем зачастую эта история уже и не связана непосредственно с приобретением: новое поколение склоняется к модели временного потребления, и это тоже нужно учитывать.

Меняющиеся паттерны поведения клиентов и всеобщая цифровизация подталкивают банки изобретать новые бизнес-модели, изменения в которых должны быть постоянными, происходить быстро, качественно и центрироваться вокруг интересов клиентов.

ЧТО МЕШАЕТ И КАК ПОМОЧЬ БИЗНЕСУ МЕНЯТЬСЯ БЫСТРО И ЭФФЕКТИВНО?

Нет банковских организаций, похожих друг на друга. Каждая проходит свой путь, у каждой своя история преобразований и уникальный опыт цифровизации бизнеса. Но есть моменты, присущие многим банкам, которые мешают развиваться быстро и стабильно на первых этапах трансформации.

■ Административная централизованная модель управления

При такой модели все изменения в информационных системах сводятся к кумулятивным релизам. Например, в «Ренессанс Кредит» еще несколько лет назад было не более 4-5 кумулятивных релизов в год, что вполне позволяло эффективно развивать традиционную модель бизнеса, но становится узким местом для развития гибких бизнес-моделей, создания абсолютно новых продуктов и сервисов, снижая способность быстрого реагирования на вызовы рынка и в конечном счете — отрицательно влияя на time-to-market.

Такая модель устарела и не может быть эффективной, т.к. предпочтения клиентов меняются быстро, технологии развиваются стремительно, и мы постоянно находимся в поиске новых гибких подходов.

■ «Параллельность» бизнес-стратегии и стратегии развития ИТ

В «Ренессанс Кредит» эти стратегии не были должным образом синхронизированы. Мы вна-



чале определяли бизнес-стратегию. А актуальные задачи решали в операционном режиме, в условиях ограничений ресурсов, технологий на уровне архитектуры и т.д. Сейчас же мы синхронизируемся и определяем планы развития совместно, с учетом технологических и ресурсных возможностей, концентрируясь на реализации ключевых задач стратегии.

■ Недостаточный уровень культуры управления проектами и планирования задач, недостаток прозрачности процессов

В банке «Ренессанс Кредит» мы столкнулись с низким уровнем прозрачности процессов реализации задач для бизнес-заказчиков. Мы попадали в ситуацию, когда клиент формировал определенный запрос на банковские продукты и сервисы, которые бизнес разным образом транслировал в ИТ. А потом возникал аналог «черной дыры», в которую что-то свалилось, и на выходе что-то получилось. В итоге нередко возникал вопрос: соответствует ли то, что получилось, потребностям бизнеса и клиента? И не всегда у нас был позитивный ответ.

■ Недостаточный уровень процесса управления ожиданиями

Подразделение ИТ включалось в обсуждение бизнес-стратегии лишь после ее принятия — не было прозрачности, какие задачи и приоритеты у бизнеса по разным направлениям. Требовал модернизации и развития процесс формирования экспресс-оценок по задачам и проектам, для того чтобы планировать работу на периоды вперед, отталкиваясь от технологических возможностей. Более всего это работало в моменте «здесь и сейчас», но не было эффективным в части понимания и планирования задач на перспективу.

■ Преваляирование модели «заказчик-исполнитель»

Дело не в том, что данная модель плохая, а в том, что сегодня в бизнесе возникает все больше переменных: меняется поведение клиентов, меняются бизнес-модели, продукты и сервисы. И подход, когда ИТ-подразделение не включается в работу, пока что-то не будет до определенной стадии формализовано бизнесом, уже не работает. Равно, как и бизнес не должен исключать себя из совместного процесса создания новых ценностей.

■ Недостаточная координация релизных и проектных команд

Потоки управления изменениями в банке «Ренессанс Кредит» были разделены на два больших блока. Один — изменения в форме кумулятивных релизов, второй — крупные стратегические изменения в формате проектов. Синхронизация между ними, координация работы разных команд была сложной и недостаточно эффективной, что приводило к потерям времени и большим затратам на реализацию.

Любая трансформация должна отталкиваться от бизнес-задач и специфики организации, конкретных обстоятельств, уровня технологической готовности организации, уровня развития процессов Delivery, Quality Assurance и сопровождения, а также от того, насколько бизнес и ИТ готовы меняться, менять культуру взаимодействия и строить новые модели вместе.

■ Путь цифровой трансформации в банке «Ренессанс Кредит»

1 Вначале мы сформировали несколько продуктовых команд для канала ДБО с последующим масштабированием на большее количество доменов, с учетом полученного опыта и адаптации к общей модели работы организации.

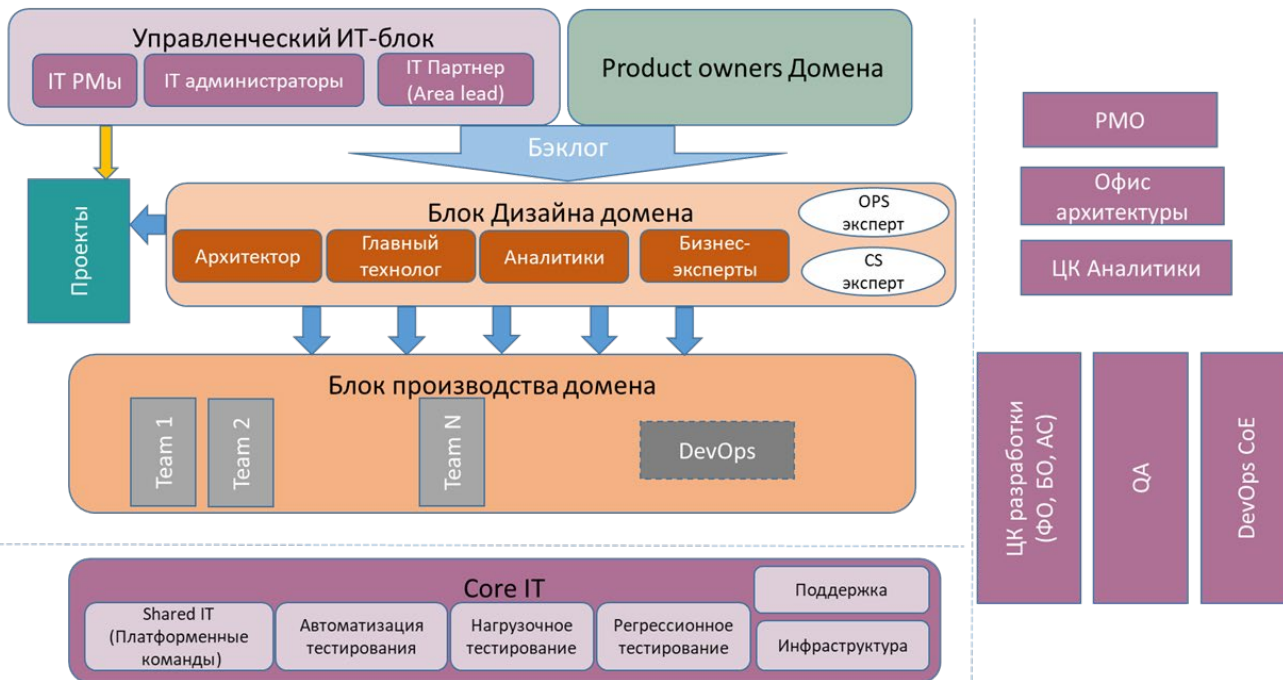
2 Выделили ИТ-партнера для каждого бизнес-домена для должного управления ожиданиями, а также повышения контроля над реализуемыми задачами и их соответствием стратегии развития.

3 Под каждого ИТ-партнера в функциональное подчинение перевели проектных менеджеров, бизнес-аналитиков, ИТ-архитекторов домена.

4 Определили взаимодействие с центрами экспертизы и платформами, упорядочили сквозной процесс Quality Assurance.

Важным элементом преобразований стало усиление роли института ИТ-партнеров. Раньше они выступали как аккаунт-менеджеры, выделенные от ИТ под определенное направление. Но эта роль явно должна быть шире.

Сейчас ИТ-партнер выступает медиатором между бизнес-доменом, проектным офисом, офисом архитектуры и core ИТ. У него есть значительные полномочия в управлении изменениями на уровне конкретного направления. Он вместе с бизнес-лидерами участвует в формировании стратегии развития направления, определяет технологические возможности и потребности бизнес-



Трансформация взаимодействия — в процессе внедрения



линии, обеспечивает координацию изменений по различным бизнес-доменам банка.

Таким образом мы трансформировали модель управления из централизованной в федеративную.

Для того чтобы обеспечить максимальную гибкость, необходимо также разделить весь банк на команды (продуктовые, сервисные, платформенные), которые должны четко понимать, за что они отвечают и что делевирят.

Чтобы быть еще быстрее, в ходе дальнейшей трансформации под каждый домен мы выделили больше команд.

На уровне организации оставили единый проектный офис (контролирует общее управление портфелем проектов, скилы проектных менеджеров, стратегические проекты), а также офис архитектуры (отвечает за единые принципы, стандарты и архитектурный надзор, core ИТ и центры компетенций).



Анна ЛИТВИНОВИЧ

исполнительный
директор Сбер Банка
(Беларусь)

По теории ограничений систем Голдратта производительность системы определяется производительностью «бутылочного горлышка». В 2019 году, на старте нашей проектной трансформации, наше «бутылочное горлышко» находилось в плоскости взаимодействия бизнеса и ИТ.

У нас возникали вопросы при реализации waterfall-проектов. Мы составляли списки ИТ-инициатив, оценивали их, расставляли приоритеты, затем отдавали в разработку. В итоге на финише в отдельных проектах могли изменяться сроки или конечный продукт мог иметь неидеальную конфигурацию с точки зрения заказчика.

Проблема заключалась в том, что ключевые участники процесса (бизнес и ИТ) не всегда сходились в целях и приоритетах. Каждая сторона

преследовала свои интересы и не ориентировалась на партнера.

В 2019 году мы начали Agile-трансформацию, в рамках которой поставили задачу максимально синхронизировать бизнес и ИТ.

Если смотреть на 13 доменов бизнес-гибкости, в качестве ключевой проблемной зоны мы определили область операционной деятельности и сфокусировались на организационном дизайне и перестройке наших процессов (Process and Structural Agility).

Все наше ИТ-производство «переехало» в Agile. На текущий момент у нас сформированы 22 Agile-команды, которые работают вокруг определенных ценностей. Это могут быть продукт, канал, внутренний или бизнес-сервис, проект или

МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ГИБКОСТИ

Сфокусировались на

- Process
- Structural

AGILITY



трансформационная инициатива. Также отдельно реализуется несколько waterfall-проектов, которые работают по стандартным практикам.

Некоторые Agile-команды, сфокусированные вокруг единой цели либо бизнес-направления, объединены в Трайб.

Команды небольшие — от 5 до 12 человек, и сформированы по кросс-функциональному принципу. Мы стараемся в команды добавить все необходимые компетенции, которые нужны для работы над конкретными «продуктами» команды.

Для эффективной организации работы Agile-команды (конечно, помимо самих команд разработки) мы четко определили роли в команде и выделили следующие: Лидер Трайба, Product Owner, ИТ-лидер команды, Product-менеджер, Agile-коуч.

Второй областью изменений после оргдизайна стали наши процессы. В первую очередь изменения коснулись нашего производства, причем последние ключевые изменения произошли в этом году.

Со 2-го квартала мы пилируем новый процесс квартального планирования деятельности Трайбов и Agile-команд - PI-цикл, который состоит из трех последовательных этапов.

Первичным этапом цикла является церемония 2-дневного общекорпоративного планирования деятельности команд на предстоящий квартал — PI-planning, направленная на:

- фокусировку на текущих приоритетных целях бизнеса;
- честное планирование задач команд с учетом их емкости;
- выявление зависимостей и разрешение ресурсных конфликтов;
- синхронизацию задач всех команд с построением «общей доски» инициатив на предстоящий квартал;
- отсев избыточных задач с фокусировкой на ценность;
- определение рисков и поиск их решения.

После завершения 2-дневного планирования каждые 2 недели (1 раз в спринт) происходит регулярный PO Sync, в рамках которых Product Owners всех команд обсуждают статус реализации задач/фич, оценивают прогресс в достижении контрольных точек, а также зависимость между командами, обсуждают риски и препятствия, оценивают необходимость корректировки планов с последующим информированием заинтересованных об изменении планов.

Завершающим этапом цикла PI-planning является церемония Inspect&Adapt, в рамках которой по итогам квартала до следующего PI-planning происходят:

- демонстрация результатов, проведение ревью плановых и внеплановых фич по итерациям;

- фактическая динамическая оценка запланированных метрик и определение влияния реализованного функционала на бизнес-ценность, причем всей командой разработки;
- определение и кросс-командное обсуждение проблем, возникших в процессе реализации задач, а также поиск их решения.

Эти события происходят на уровне всего холдинга, в которых участвуют +150 участников: лидеры Трайбов, владельцы продуктов, Product-менеджеры, заказчики, необходимые эксперты (юристы, безопасность, поддержка и т.д.), а также все участники команды разработки.

Реализация и работа команд идет по Scrum: в основе Backlog с разными типами задач, на командных церемониях Grooming и Sprint Planning команды формируют приоритетный список задач на спринт (мы работаем 2-недельными едиными спринтами), ежедневно проводятся Daily meeting, по результатам спринта созданные инкременты демонстрируются пользователям, заказчикам, обязательно проводится Retrospective.

Трансформация также затронула наши ключевые обеспечивающие процессы. Например, гибче стал процесс закупок. Теперь планирование закупочных процедур и бюджетов выполняется непосредственно Agile-командой. Они инициируют закупку и управляют ею, а решение о закупке делегировано на уровень Курато-

ра Трайба. Только саму процедуру формально проводит специальное подразделение. Так процесс проходит быстрее.

Также развиваем институт партнерства. Первой пилотной площадкой стала наша юридическая служба. Мы за каждой командой и продуктом закрепили юристов-экспертов, которых теперь можно вовлекать в рабочую коммуникацию в любой момент без официальных запросов и согласования руководителя данного подразделения.

Аналогичную модель мы планируем реализовать с командой клиентского опыта. Коллеги смогут помогать нашим продуктовым командам в исследованиях и улучшении клиентских путей.

Ключевым шагом трансформации стал полный пересмотр подходов работы с вендором. С нашей дочерней ИТ-компанией сейчас мы работаем по модели аутстаффинга: не покупаем работы, как это было ранее, а покупаем часы сотрудников. Для нас аутстаффинг — это покупка необходимых по количеству и экспертизе ресурсов.

Для того чтобы аутстаффинг работал качественно, нам понадобилось перестроить ряд внутренних процессов, например, бюджетирование. Бюджеты на Agile-деятельность формируются в разрезе команд с применением подхода гибкого бюджетирования «от команды», а не «от инициативы». Мы гибко контрактируемся: в осно-



ву контракта закладываем услуги по разработке, но не с формализацией по стоимости и срокам, а через покупку трудозатрат. Учет этих затрат ведем в Jira.

Бизнес-заказчик, работающий по данной модели, сам полностью определяет и влияет на то, что делает Agile-команда, и по факту принимает все трудозатраты, даже если финальный результат отличается от его ожиданий. Здесь не работают понятия «гарантия», «покрытие дефектов». Если что-то пошло не так, то дефекты планируются самой командой в рамках следующих спринтов и тоже оплачиваются. Это важный момент, который должен принять бизнес-заказчик, выбравший для себя эту модель.

Роль проектного офиса, на мой взгляд, не меняется в процессе трансформационных изменений. Меняется лишь содержание, а также скорость и мышление самой команды. Проектный офис продолжает выполнять роль играющего тренера, который задает стратегию развития трансформации, определяет тактические шаги в выполнении плана, выстраивает систему оценки эффективности направления, помогает, организует, координирует участников, выступая в роли фасилитатора, поддерживает коммуникации, обеспечивает эффективное взаимодействие участников процессов, проводит обучение.

КАК ИЗМЕНИЛОСЬ НАШЕ МЫШЛЕНИЕ?

Мы трансформировали модель «заказчик-исполнитель». И теперь работаем как единая команда. Нет управления через начальника, как было раньше. У всей команды равные возможности участия в процессах разработки, обратной связи бизнесу, самостоятельность в планировании, контроле выполнения и оценке задач.

Наши команды больше не фокусируются на определенном waterfall-этапе разработки. Они в целом смотрят на свой «продукт». Понимают: если все получается хорошо — это победа команды, если что-то идет не так — виновата вся команда. Развивается культура советов и взаимопомощи.

Мы пересмотрели свои подходы к приоритизации. Если раньше все было «супер надо», то сегодня мы двигаемся очень взвешенно, маленькими шажками к большой цели. Работаем через MVP, и бизнес это не только принимает, но и сам активно использует.

Мы понимаем, что стопроцентная загрузка команды — полное фиаско. Если поступает хоть какая-то маленькая незапланированная задача, оценить ее и перестроиться сложно. Поэтому в зависимости от специфики задач команды планируют резерв.

Мы в корне перестроили административные процессы. У нас нет понятия «документация», даже презентации уже исчезают, но есть доски в Miro. Нет статусов проектов. Инспекция результатов происходит в гибком формате с ориентацией на результат, а не на подготовку и согласование формальных отчетов. Самое ценное — это работающий продукт и обратная связь от клиента.

У каждой организации должна быть своя культура, своя траектория развития. Сложно и часто нелогично целиком повторять чью-то историю. При этом трансформационный процесс никогда не завершается, появляются новые области, грани, которые нужно шлифовать. Полезно и важно смотреть на своих коллег, на конкурентов, рынок, лучшие практики, но, по нашему мнению, более ценно ориентироваться на собственную динамику изменений.



**Кристина КОНДРАШЕВИЧ**

независимый эксперт с практическим опытом по тиражированию Kanban-метода, выстраиванию процессов проектного офиса, развитию ИТ-процессов с уровня MLO до ML3 и опытом работы Scrum-мастером

И ВСЕ-ТАКИ — AGILE, KANBAN, SCRUM, NEXUS? ЧТО ЛУЧШЕ РАБОТАЕТ?

Эксперт подробно ознакомила участников Форума с подходами трансформации крупного бизнеса через Kanban-практики.

Она также предложила Kanban Maturity Model как инструмент, который может помочь организации понять, на каком этапе в части процессной зрелости она находится и какие подходы для нее будут наиболее удачными.

”

Если организация находится на этапе 0-2, то можно использовать Scrum, LeSS, SAFe. Но, чтобы двигаться дальше, поможет Kanban, т.к. это хороший вариант, чтобы улучшить процессы и перейти к управлению на основе данных. Kanban-метод проведет вас через шаг, когда процессная база выстроена и необходимо двигаться дальше.

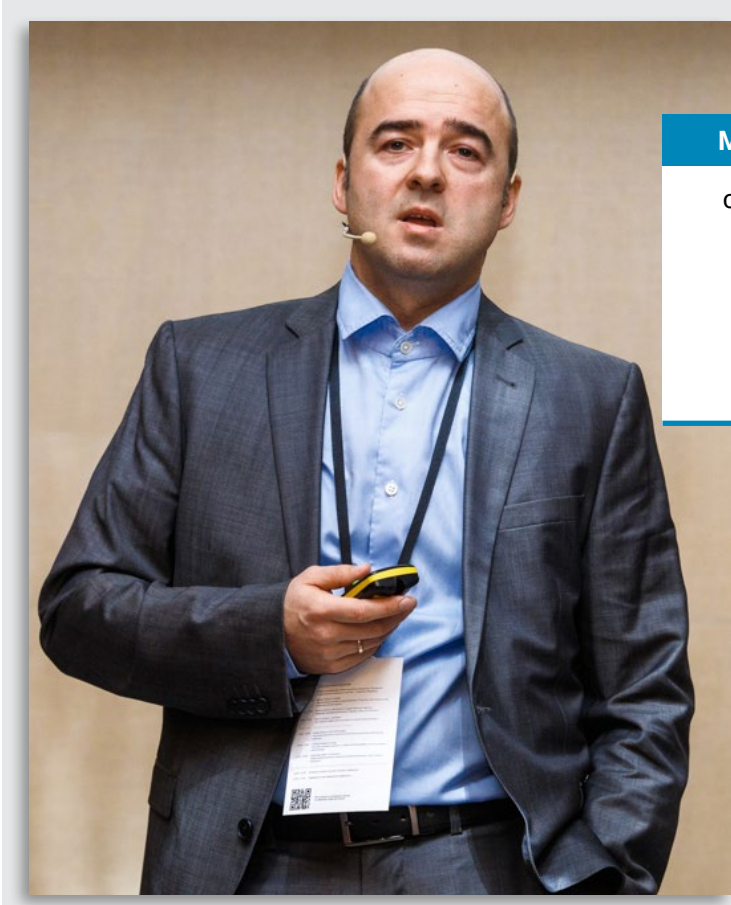
“



Organizational Maturity Level

CULTURAL VALUES	SCOPE	ORGANIZATIONAL MATURITY LEVEL	GENERAL PRACTICES												
Achievement Ambivalent Personal Karban	Task	0 Oblivious	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VISUALIZE</th> <th>LIMIT WIP</th> <th>MANAGE FLOW</th> <th>MAKE POLICIES EXPLICIT</th> <th>FEEDBACK LOOPS</th> <th>IMPROVE COLLABORATIVELY</th> </tr> </thead> <tr> <td> 0.1 Visualize a person's work by means of a individual karban board 0.2 Visualize team work based information on a board </td> <td> 0.1 Establish personal WIP limits 0.2 Establish team WIP limits </td> <td> 0.1 Categorize tasks based on the nature of the work and its origin, importance, and impact 0.2 Make the rules for the individual board explicit </td> <td> 0.1 Define the rules for the individual board explicit </td> <td> 0.1 Engage in personal reflection </td> <td> 0.1 Improve collaboratively 0.2 Evolve experimentally </td> </tr> </table>	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY	0.1 Visualize a person's work by means of a individual karban board 0.2 Visualize team work based information on a board	0.1 Establish personal WIP limits 0.2 Establish team WIP limits	0.1 Categorize tasks based on the nature of the work and its origin, importance, and impact 0.2 Make the rules for the individual board explicit	0.1 Define the rules for the individual board explicit	0.1 Engage in personal reflection	0.1 Improve collaboratively 0.2 Evolve experimentally
VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY										
0.1 Visualize a person's work by means of a individual karban board 0.2 Visualize team work based information on a board	0.1 Establish personal WIP limits 0.2 Establish team WIP limits	0.1 Categorize tasks based on the nature of the work and its origin, importance, and impact 0.2 Make the rules for the individual board explicit	0.1 Define the rules for the individual board explicit	0.1 Engage in personal reflection	0.1 Improve collaboratively 0.2 Evolve experimentally										
Collaboration Taking Initiative Transparency	Deliverable	1 Team focused	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VISUALIZE</th> <th>LIMIT WIP</th> <th>MANAGE FLOW</th> <th>MAKE POLICIES EXPLICIT</th> <th>FEEDBACK LOOPS</th> <th>IMPROVE COLLABORATIVELY</th> </tr> </thead> <tr> <td> 1.1 Visualize work for several individuals by means of an aggregated personal karban board 1.2 Visualize aggregated initial policies 1.3 Use markers to visualize individuals' workload 1.4 Visualize the work limited not by a team but by means of a team's workload </td> <td> 1.1 Establish personal WIP limits 1.2 Establish team WIP limits </td> <td> 1.1 Categorize tasks based on the nature of the work and its origin, importance, and impact 1.2 Make the rules for the individual board explicit </td> <td> 1.1 Define initial policies 1.2 Define team policies </td> <td> 1.1 Conduct Team Karban Meeting 1.2 Conduct Team Retrospective 1.3 Conduct Team Reflections </td> <td> 1.1 Improve collaboratively 1.2 Evolve experimentally </td> </tr> </table>	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY	1.1 Visualize work for several individuals by means of an aggregated personal karban board 1.2 Visualize aggregated initial policies 1.3 Use markers to visualize individuals' workload 1.4 Visualize the work limited not by a team but by means of a team's workload	1.1 Establish personal WIP limits 1.2 Establish team WIP limits	1.1 Categorize tasks based on the nature of the work and its origin, importance, and impact 1.2 Make the rules for the individual board explicit	1.1 Define initial policies 1.2 Define team policies	1.1 Conduct Team Karban Meeting 1.2 Conduct Team Retrospective 1.3 Conduct Team Reflections	1.1 Improve collaboratively 1.2 Evolve experimentally
VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY										
1.1 Visualize work for several individuals by means of an aggregated personal karban board 1.2 Visualize aggregated initial policies 1.3 Use markers to visualize individuals' workload 1.4 Visualize the work limited not by a team but by means of a team's workload	1.1 Establish personal WIP limits 1.2 Establish team WIP limits	1.1 Categorize tasks based on the nature of the work and its origin, importance, and impact 1.2 Make the rules for the individual board explicit	1.1 Define initial policies 1.2 Define team policies	1.1 Conduct Team Karban Meeting 1.2 Conduct Team Retrospective 1.3 Conduct Team Reflections	1.1 Improve collaboratively 1.2 Evolve experimentally										
Acts of Leadership Customer Awareness Evolutionary Change	Product Service	2 Customer-Driven	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VISUALIZE</th> <th>LIMIT WIP</th> <th>MANAGE FLOW</th> <th>MAKE POLICIES EXPLICIT</th> <th>FEEDBACK LOOPS</th> <th>IMPROVE COLLABORATIVELY</th> </tr> </thead> <tr> <td> 2.1 Visualize progress using a horizontal position on an aggregated customer karban board 2.2 Visualize work types by means of color codes or board icons 2.3 Visualize shared work items, activities and tasks 2.4 Visualize work team synergy </td> <td> 2.1 Visualize dependencies on another service or system 2.2 Visualize dependencies on shared services using arrows 2.3 Visualize team service problem </td> <td> 2.1 Define work types based on customer requests 2.2 Define team services 2.3 Map operations and dependencies flow 2.4 Define flow-related rules (e.g., lead time) 2.5 Capture the demand address a line </td> <td> 2.1 Define team-related metrics (e.g., lead time) 2.2 Define team service policies </td> <td> 2.1 Conduct Karban Improvement Meeting 2.2 Conduct Team Reflections </td> <td> 2.1 Identify sources of dissatisfaction 2.2 Identify sources of ideas </td> </tr> </table>	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY	2.1 Visualize progress using a horizontal position on an aggregated customer karban board 2.2 Visualize work types by means of color codes or board icons 2.3 Visualize shared work items, activities and tasks 2.4 Visualize work team synergy	2.1 Visualize dependencies on another service or system 2.2 Visualize dependencies on shared services using arrows 2.3 Visualize team service problem	2.1 Define work types based on customer requests 2.2 Define team services 2.3 Map operations and dependencies flow 2.4 Define flow-related rules (e.g., lead time) 2.5 Capture the demand address a line	2.1 Define team-related metrics (e.g., lead time) 2.2 Define team service policies	2.1 Conduct Karban Improvement Meeting 2.2 Conduct Team Reflections	2.1 Identify sources of dissatisfaction 2.2 Identify sources of ideas
VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY										
2.1 Visualize progress using a horizontal position on an aggregated customer karban board 2.2 Visualize work types by means of color codes or board icons 2.3 Visualize shared work items, activities and tasks 2.4 Visualize work team synergy	2.1 Visualize dependencies on another service or system 2.2 Visualize dependencies on shared services using arrows 2.3 Visualize team service problem	2.1 Define work types based on customer requests 2.2 Define team services 2.3 Map operations and dependencies flow 2.4 Define flow-related rules (e.g., lead time) 2.5 Capture the demand address a line	2.1 Define team-related metrics (e.g., lead time) 2.2 Define team service policies	2.1 Conduct Karban Improvement Meeting 2.2 Conduct Team Reflections	2.1 Identify sources of dissatisfaction 2.2 Identify sources of ideas										
Agreement Balance Customer Service Fitness for Purpose Leadership at All Levels Short-term Results Understanding [extended] Unity & Alignment	Product Lines Shared Services	3 Fit-for-Purpose	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VISUALIZE</th> <th>LIMIT WIP</th> <th>MANAGE FLOW</th> <th>MAKE POLICIES EXPLICIT</th> <th>FEEDBACK LOOPS</th> <th>IMPROVE COLLABORATIVELY</th> </tr> </thead> <tr> <td> 3.1 Visualize Progress by Column status, also known as Kanban/CIW 3.2 Visualize request and response cycles, also known as WIP/CIW 3.3 Visualize requests and request work items by means of an aggregated shared karban board 3.4 Visualize flow dependencies on an upstream shared karban board 3.5 Visualize shared requests on an upstream shared karban board </td> <td> 3.1 Visualize shared work 3.2 Visualize shared work using color codes, board icons or other identifiers 3.3 Visualize shared work and past year dependencies 3.4 Use a signaling light to visualize loading, unloading or shared work dependencies on another service or system 3.5 Visualize pull policies </td> <td> 3.1 Establish activity-based WIP limits 3.2 Organize around the knowledge management process 3.3 Manage delivery and other shared types 3.4 Manage shared WIP 3.5 Implement team service rules </td> <td> 3.1 Define Fit-for-Purpose related metrics 3.2 Regularly collect request completion metrics 3.3 Define policies for absorbing requests 3.4 Define policies for absorbing shared work 3.5 Define rules for managing delivery issues </td> <td> 3.1 Conduct Improvement Suggestion Review 3.2 Conduct Team Reflections 3.3 Conduct Service Review </td> <td> 3.1 Select change and improvement suggestions 3.2 Identify innovation and innovation areas </td> </tr> </table>	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY	3.1 Visualize Progress by Column status, also known as Kanban/CIW 3.2 Visualize request and response cycles, also known as WIP/CIW 3.3 Visualize requests and request work items by means of an aggregated shared karban board 3.4 Visualize flow dependencies on an upstream shared karban board 3.5 Visualize shared requests on an upstream shared karban board	3.1 Visualize shared work 3.2 Visualize shared work using color codes, board icons or other identifiers 3.3 Visualize shared work and past year dependencies 3.4 Use a signaling light to visualize loading, unloading or shared work dependencies on another service or system 3.5 Visualize pull policies	3.1 Establish activity-based WIP limits 3.2 Organize around the knowledge management process 3.3 Manage delivery and other shared types 3.4 Manage shared WIP 3.5 Implement team service rules	3.1 Define Fit-for-Purpose related metrics 3.2 Regularly collect request completion metrics 3.3 Define policies for absorbing requests 3.4 Define policies for absorbing shared work 3.5 Define rules for managing delivery issues	3.1 Conduct Improvement Suggestion Review 3.2 Conduct Team Reflections 3.3 Conduct Service Review	3.1 Select change and improvement suggestions 3.2 Identify innovation and innovation areas
VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY										
3.1 Visualize Progress by Column status, also known as Kanban/CIW 3.2 Visualize request and response cycles, also known as WIP/CIW 3.3 Visualize requests and request work items by means of an aggregated shared karban board 3.4 Visualize flow dependencies on an upstream shared karban board 3.5 Visualize shared requests on an upstream shared karban board	3.1 Visualize shared work 3.2 Visualize shared work using color codes, board icons or other identifiers 3.3 Visualize shared work and past year dependencies 3.4 Use a signaling light to visualize loading, unloading or shared work dependencies on another service or system 3.5 Visualize pull policies	3.1 Establish activity-based WIP limits 3.2 Organize around the knowledge management process 3.3 Manage delivery and other shared types 3.4 Manage shared WIP 3.5 Implement team service rules	3.1 Define Fit-for-Purpose related metrics 3.2 Regularly collect request completion metrics 3.3 Define policies for absorbing requests 3.4 Define policies for absorbing shared work 3.5 Define rules for managing delivery issues	3.1 Conduct Improvement Suggestion Review 3.2 Conduct Team Reflections 3.3 Conduct Service Review	3.1 Select change and improvement suggestions 3.2 Identify innovation and innovation areas										
Business Focus Competitor Customer Intensity Data-driven decision making Deeper Balance Fitness Leadership Development Regulatory Compliance	Business Lines Portfolio	4 Risk-Hedged	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VISUALIZE</th> <th>LIMIT WIP</th> <th>MANAGE FLOW</th> <th>MAKE POLICIES EXPLICIT</th> <th>FEEDBACK LOOPS</th> <th>IMPROVE COLLABORATIVELY</th> </tr> </thead> <tr> <td> 4.1 Visualize lead cycle time 4.2 Use WIP indicators to indicate risk 4.3 Visualize risk across different work items 4.4 Visualize risk across different work items </td> <td> 4.1 Visualize risk across different work items 4.2 Visualize waiting time or dependencies waiting time 4.3 Visualize WIP limits on dependencies waiting time 4.4 Visualize dependencies on shared services using arrows </td> <td> 4.1 Limit WIP by a dependency waiting time 4.2 Limit WIP by type of work 4.3 Limit WIP by type of work 4.4 Allocate responsibility by work type 4.5 Allocate responsibility by time of month </td> <td> 4.1 Establish reliable service capabilities through 4.2 Use signals to indicate risk 4.3 Assign an enterprise dependency 4.4 Establish a reliable service capabilities through 4.5 Use signals to indicate risk 4.6 Assign an enterprise dependency </td> <td> 4.1 Conduct Operational Risk Review 4.2 Conduct Operations Review 4.3 Conduct Marketing Strategy Review </td> <td> 4.1 Develop qualitative understanding of shared services dependencies to the process performance metrics </td> </tr> </table>	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY	4.1 Visualize lead cycle time 4.2 Use WIP indicators to indicate risk 4.3 Visualize risk across different work items 4.4 Visualize risk across different work items	4.1 Visualize risk across different work items 4.2 Visualize waiting time or dependencies waiting time 4.3 Visualize WIP limits on dependencies waiting time 4.4 Visualize dependencies on shared services using arrows	4.1 Limit WIP by a dependency waiting time 4.2 Limit WIP by type of work 4.3 Limit WIP by type of work 4.4 Allocate responsibility by work type 4.5 Allocate responsibility by time of month	4.1 Establish reliable service capabilities through 4.2 Use signals to indicate risk 4.3 Assign an enterprise dependency 4.4 Establish a reliable service capabilities through 4.5 Use signals to indicate risk 4.6 Assign an enterprise dependency	4.1 Conduct Operational Risk Review 4.2 Conduct Operations Review 4.3 Conduct Marketing Strategy Review	4.1 Develop qualitative understanding of shared services dependencies to the process performance metrics
VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY										
4.1 Visualize lead cycle time 4.2 Use WIP indicators to indicate risk 4.3 Visualize risk across different work items 4.4 Visualize risk across different work items	4.1 Visualize risk across different work items 4.2 Visualize waiting time or dependencies waiting time 4.3 Visualize WIP limits on dependencies waiting time 4.4 Visualize dependencies on shared services using arrows	4.1 Limit WIP by a dependency waiting time 4.2 Limit WIP by type of work 4.3 Limit WIP by type of work 4.4 Allocate responsibility by work type 4.5 Allocate responsibility by time of month	4.1 Establish reliable service capabilities through 4.2 Use signals to indicate risk 4.3 Assign an enterprise dependency 4.4 Establish a reliable service capabilities through 4.5 Use signals to indicate risk 4.6 Assign an enterprise dependency	4.1 Conduct Operational Risk Review 4.2 Conduct Operations Review 4.3 Conduct Marketing Strategy Review	4.1 Develop qualitative understanding of shared services dependencies to the process performance metrics										
Business Lines Portfolio	Business Lines Portfolio	5 Market Leader													
Business Lines Portfolio	Business Lines Portfolio	6 Built for Survival													

Values and Practices Defined in Enterprise Service Planning



Максим ЯКУБОВИЧ
 соучредитель компании «ДрайВИТ»,
 консультант по управлению проектами, Scrum-коуч,
 тренер Британской высшей школы дизайна,
 Русской школы управления,
 Бизнес-школы «Здесь и Сейчас»



Спикер в своем выступлении рекомендовал внедрять практики Agile, начиная с фреймворка Scrum, а для масштабирования отметил такие фреймворки, как LeSS, SAFe и Nexus.

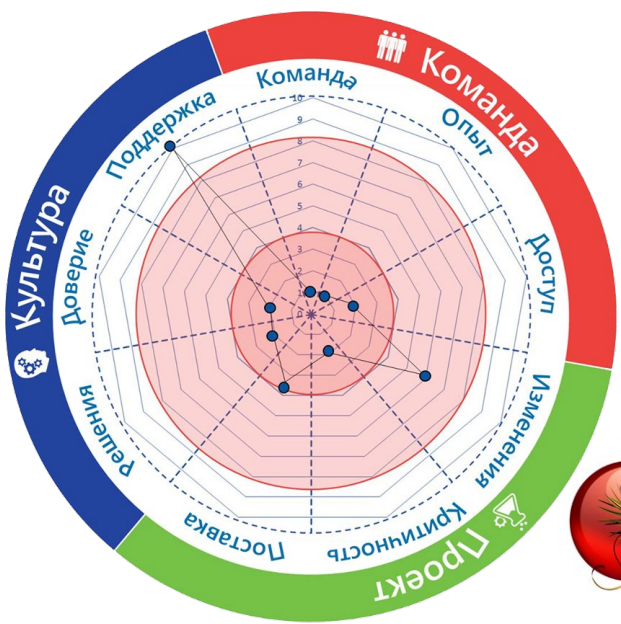
WATERFALL БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЕТ?

В случае успешного внедрения фреймворка Scrum часто начинают говорить о том, что вообще не нужен водопад, от этого подхода можно отказаться.

Но, по мнению Максима Якубовича, это немного скоростной вывод. Он предложил использовать Agile Suitability Model, чтобы понять, что лучше подойдет для проекта — Agile, гибриды или waterfall. И рассказал, как эта модель работает.



Перед стартом спонсор или куратор проекта, команда исполнителей и заказчик собираются вместе и отвечают на 9 вопросов, сгруппированных в 3 домена: культура, команда, проект. На основании ответов строят диаграмму. Если ответы сконцентрированы в центральной области — больше подходит модель жизненного цикла Agile, если в бледно-розовой зоне — гибридный метод. А если большинство ответов зафиксированы в белой зоне, лучше использовать предиктивную модель жизненного цикла, основанную на водопадной модели управления проектом.



Нет готовых рецептов по внедрению цифровой трансформации. Каждая организация проходит свой уникальный путь, выстраивая более эффективные и гибкие взаимоотношения между бизнесом и ИТ. Но есть опыт коллег и конкурентов, который может стать источником инсайтов и натолкнуть на решение собственных задач.

«Трансформация» — это ежегодный форум, собирающий экспертов из стран СНГ на общей площадке для обмена опытом цифровой трансформации организации. Рассказывают, как управлять изменениями, отстраивать новый организационный дизайн и процессы в организации, создавать кросс-функциональные команды, внедрять agile-фреймворки, развивать культуру инноваций.

Другие материалы форума «Трансформация» можно найти на сайте <https://dglinedigital.com/video>.

«DiGital Line» — компания, которая создает события, помогающие профессионалам обмениваться опытом цифровой трансформации, развития цифровых продуктов, сервисов, использования новейших технологий. Среди ежегодных проектов — конференции о развитии клиентского опыта (кейс-конференция DCX), применении дата-драйвен подхода (кейс-конференция BY DATA), развитии цифровой идентификации (кейс-конференция Digital Identity Day), новых платежных технологиях (конференция «Новые платежные технологии») и непосредственно о подходах к цифровой трансформации (форум «Трансформация»).

По информации компании DiGital Line — организатора событий по цифровой трансформации



Фото: Дарья ШАНДРИНА



АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ПРИ УДАЛЕННОМ ФОРМАТЕ РАБОТЫ.

Как сделать этот процесс более
эффективным и комфортным



Удаленный формат работы становится все более обыденной практикой. И если для сотрудников компании переход «на удаленку» воспринимается по большей части легко, то для новых специалистов он может стать стрессовым, отчасти в связи с отсутствием личного контакта с коллективом и возможности быстро «стать своим». Именно поэтому процесс адаптации новых сотрудников требует детального внимания как со стороны HR-специалиста, так и руководителя. В данном материале мы постараемся рассказать об эффективных приемах адаптационного процесса, которые позволят новому сотруднику в краткие сроки влиться в команду и эффективно работать удаленно. О том, как это сделать, беседуем с **Ириной КОРИЦКОЙ**, маркетологом и независимым PR-экспертом.

Ирина Корицкая — PR-стратег, digital-эксперт, маркетолог. Работала в международных компаниях на руководящих должностях (velcom, Huawei, DWH, Cobalt, MMPZ Group), сотрудничала с брендами Xiaomi, «До-до», McLaren в проектах по продвижению.

ТРУДНОСТИ АДАПТАЦИИ

Адаптация к новой, в т.ч. дистанционной, работе происходит на трех уровнях.

Первый — **социально-психологический**. Придя в новый коллектив, сотрудник начинает сразу же взаимодействовать с коллегами. Даже если на первых порах есть элемент притирки друг к другу, то со временем, видя в реальных условиях нового коллегу, его поведение в разных рабочих ситуациях, быстро стираются грани между «новичок» и «член команды».

На удаленной работе адаптация происходит более длительно. Общение по видео- или телефонной связи не дает сотрудникам полной информации о специалисте, что затрудняет поиск верных путей коммуникации с ним. В свою очередь, для новичка сложно выстраивать горизонтальные связи, не понимая, кто его коллеги, как с ними взаимодействовать, «не чувствуя» коллектива. Общение дольше по времени может носить формальный характер.

Второй уровень — **профессиональная адаптация**. Редко бывает, когда новый в коллективе человек раскрывает весь свой потенциал в первые дни. Как правило, есть неделя-две на ввод в курс дел, понимание бизнес-процессов и задач и своей роли в общем процессе.



При удаленной работе этого времени нет, и новичку нужно сразу показывать свою экспертизу, причем делать это в письменной форме (переписка) либо посредством личных заявлений на видеосовещаниях. Здесь есть и плюсы (нового человека видит вся команда, ему дают право голоса, он может сразу показать, на что способен), и минусы (не каждый чувствует себя свободно в онлайн-общении с «чужими людьми» («чужими» — потому что для «своих» нужны время, личное общение, общие проекты и дела, чего при удаленном формате работы нет), нет эмоциональной обратной связи от собеседника). В любом случае, если не будет помощи, дистанционное общение может «замедлять» нового сотрудника в проявлении своих навыков и профессионализма



Организационная адаптация. Здесь уже речь об оснащении рабочего места. Как правило, компании предоставляют компьютер, а наличие остальных атрибутов офиса — канцтовары, настольная лампа, принтер и т.д. — это уже вопросы сотрудника. Проблемы могут возникнуть как с отсутствием такового, так и с процессом освоения инфраструктуры, доступом к внутрикорпоративным сервисам. На устранение указанных пробелов может понадобиться большее время, нежели при работе в офисе.

Есть еще **рабочая адаптация**. Как правило, в офисе, который по функционалу является рабочей зоной, больше мотивации взяться за задачу, без откладывания ее на потом. В то же время, работая в «домашнем офисе» с близким доступом к холодильнику, с домашними животными, возможно, членами семьи, да и вообще в уютной домашней атмосфере, от сотрудника требуется

высокая степень самоорганизации, мотивации и владения тайм-менеджментом, чтобы взять себя в руки, не отвлекаться, выполнять задачи в срок и не продлевать рабочий день на весь день.

ПОМОЩЬ В АДАПТАЦИИ. КОГО ЗАДЕЙСТВОВАТЬ

Важно сохранить при удаленном режиме работы рабочий ритм и профессиональное окружение. Для новичков следует создавать условия, в которых они почувствуют включение в команду и получат реальную поддержку от коллег и руководства. Дружелюбный и принимающий, но при этом деловой стиль общения может быть создан с помощью как минимум двух коллег, вовлеченных в процесс адаптации нового сотрудника.

Ведущая роль в данном процессе отводится руководителю. От него зависит многое: знакомство с коллективом, его традициями, а также с таймингом и правилами работы, включая ознакомление и согласование плана развития и адаптации нового сотрудника и сопровождение его на всем периоде испытательного срока.

Если команда работает в удаленном режиме, руководитель должен взять на себя ответственность за встречу новичка с командой на специальной онлайн-встрече. В западных компаниях лидерам рекомендуют устанавливать дружественные доверительные отношения, эмпатичные, когда сотрудник становится почти членом семьи. Для этого важно вести разговоры не только о работе и результатах, а интересоваться жизнью, хобби, увлечениями сотрудников.

Второй помощник в адаптации новичков — так называемый бадди (buddy) — сотрудник, который готов прийти на помощь по любому вопросу, касающемуся рабочих моментов, поддержки в профессии, а также комфортно «погрузить» новичка в коллектив (познакомить с каждым), рассказать о неформальных правилах в компании.

ВАЖНО ЗНАТЬ

1 **Онлайн-встречи с новыми сотрудниками.** Руководителю и HR-менеджеру следует



синхронизировать планы по графику встреч с новым сотрудником, внести в планировщик и ознакомить новичка с их порядком и темами. В целом, частота и количество встреч онлайн не должны превышать количество, как если бы они проводились face-to-face. По времени вполне достаточно 10-15 минут для того, чтобы новые сотрудники успели задать интересующие их вопросы как в письменной, так и в устной форме, а также анонимно. Ответы можно озвучить и сразу, и позднее в удобной для всех форме.

2 **Правила видеоконференцсвязи.** Очень важно на всех онлайн-встречах включать камеру. Визуальный контакт позволит убрать ощущение «говорения в пустоту», сгладит расстояние и пусть не сразу, но со временем снимет дистанцированность в коммуникации. Плюс — включенная камера — это еще и проявление внимания и уважения к собеседнику.

3 **Знакомство с коллективом.** Задача — ввести нового сотрудника в коллектив настолько быстро, насколько это возможно, поэтому важно действовать с самого начала более оперативно. Знакомство с командой — первый важный шаг. Его организует тимлид или руководитель через общий видеозвонок со всем коллективом, предварительно сообщив в информационной рассылке о приходе нового коллеги, рассказав о его



функционале, добавив его в рабочие чаты и обобщив его контакты.

4 Контакты, к кому обратиться. Если при работе в офисе кухня — место обсуждения рабочих дел, нетворкинга и даже коротких брифингов, то работа в удаленном режиме исключает такую возможность. Новый сотрудник, если у него есть необходимость что-то спросить, уточнить, узнать, должен знать, к кому обращаться. Хорошо в этом плане помогает интранет. Однако если внутреннего портала нет либо он не предусматривает такую возможность, крайне важно составить и выслать всей команде список телефонов с указанием должностей, сферы ответственности и названия проектов, в которых тот или иной сотрудник занят.

5 Dream team. Хороший коллектив — это в первую очередь сплоченная команда, которая действует слаженно в интересах и для достижения общих целей компании. Что значит такое отношение для каждого сотрудника? В идеале — взаимопомощь и поддержку. В условиях работы в офисе отношения завязываются быстро. При удаленной работе важно от каждого понимание, что новый член команды — это свой человек, товарищ и коллега. Помнить свои собственные ощущения в первый день на новом рабочем месте и потому стараться сделать для новичка вход в коллектив комфортным. Например, добавить его в неформальные чаты, написать дружественное письмо-приветствие, пригласить на неформальную онлайн-встречу и пр.

ИТОГО: 6 ВАЖНЫХ ШАГОВ ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕНКИ

Период знакомства — онбординг — в разных странах и в разных компаниях имеет разную продолжительность. В Беларуси на адаптацию нового сотрудника отводится, как правило, три месяца. Понятно, что, работая в офисе, человек быстрее схватывает правила и порядки и включается в работу. При удаленном формате крайне важно разработать четкий пошаговый план мероприятий и следовать ему.

1 Первый рабочий день. Сюда относится знакомство сотрудника с руководством, членами команды, HR-менеджером. Последний предоставляет информацию о компании, организации рабочих процессов, внутренней документации. Руководитель или тимлид знакомит с коллективом и ключевыми сотрудниками, да-

ет инструкции, по каким вопросам к ним можно и нужно обращаться, отмечает формальные и неформальные традиции, которые есть в коллективе. В эту же первую встречу-знакомство следует закрепить за новым сотрудником buddy, который будет помогать и сопровождать нового коллегу весь срок периода адаптации, а также ознакомить и согласовать порядок следующих встреч и звонков. Сюда же следует отнести и подписание NDA (non-disclosure agreement) — соглашение об обмене информацией внутри компании и о ее неразглашении третьим лицам. Причем не просто дать подписать, а пояснить, какая информация не подлежит распространению, какие последствия могут быть при нарушении этого пункта для компании и сотрудника, к кому обращаться, если такая ситуация имеет место быть либо есть сомнения, можно ли передавать третьим лицам (подрядчикам, например, или клиентам) те или иные данные.

2 Welcoming package нового сотрудника. Это часто брендированная атрибутика: кружка, блокнот и ручка, ланчард, байка или майка, кепка и пр. Еще более важным является гайд — в виде документа или видео — о компании, ее структуре, миссии и ценностях, руководстве, сотрудниках, важных проектах и значимых — обо всем том, что делает конкретно эту компанию такой, за что ее выбирают в качестве места для работы.

3 Чаты и прочие «приятности». Все, что поможет быстрее сближению новых сотрудников с коллективом, должно поощряться. Это могут быть чаты по проектам, созвоны по интересам или хобби, общие мероприятия и пр. — все, что ускоряет нетворкинг и включение новых сотрудников в коллектив.

4 Пошаговая программа адаптации. Программа должна быть достаточно подробной и понятной всем задействованным в ней участникам, иметь детальный тайминг мероприятий и чек-листы, в которых прописано, что на каком этапе ожидается от сопровождающих нового сотрудника коллег (HR, руководитель, buddy) и непосредственно от самого новичка: какие материалы ему следует изучить самостоятельно, а какие — с руководителем и/или с помощью коллег; где находится информация, какие регистрации и у кого надо пройти, чтобы получить нужные доступы; какие материалы надо подготовить или какой информацией владеть, чтобы пройти испытательный срок и — часто в компаниях есть

и такой вариант — экзамен. Есть смысл внести сюда видеокурсы по адаптации, если они имеются в компании (если нет — создать), также подробно обозначить и прописать рабочие задачи нового сотрудника.



Во время испытательного срока (адаптации) важным пунктом является ознакомление сотрудника с критериями оценки качества его работы. Здесь может быть система ОКР или просто чек-лист с оценкой на каждом этапе прохождения периода адаптации. Здесь следует помнить, что оценка выполненного — это не повод усомниться в профессионализме новичка, а возможность раскрыть его потенциал и обучить его нужным в команде навыкам — скорости выполнения задач, ключевым метрикам в отчете, работе в программах и пр. — всему тому, что в дальнейшем поможет новому сотруднику работать долго и счастливо в команде и приносить пользу компании.

5 **Экзамен (или официальное окончание периода адаптации).** Итак, если все мероприятия проведены вовремя и в полном объеме, то новый сотрудник — не важно, на удаленной он работе или в офисе — готов к экзамену и официальному принятию в ряды сотрудников компании. К этому моменту у руководителя есть обратная связь о взаимодействии новичка с коллегами, о сложностях или успехах, которые имели место быть, а у HR-менеджера — итоги прохождения новичком этапов обучения, участия и образования. Вся информация дает возможность создать портрет нового коллеги, понимать его готовность, уровень профессионализма и наличия soft skills, сильных и слабых сторон. Такой сотрудник по итогам испытательного периода получает, кроме обратной связи от руководителя и HR-менеджера, план по своему профессиональному и личностному развитию, что является наглядной демонстрацией заинтересованности компании в нем.

6 **И бонус ☺** — вечеринка по случаю успешного окончания испытательного периода. В условиях удаленной работы могут быть как минимум два варианта. Первый вариант — онлайн-мероприятие, на которое приглашаются все сотрудники, прошедшие и завершившие период

адаптации, а также менеджеры всех звеньев. На этой встрече менеджерам следует поздравить новых сотрудников с первыми результатами их работы, отметить положительные моменты, предложить рекомендации по дальнейшему развитию. Новые сотрудники имеют возможность — и это очень важно для них — обменяться впечатлениями о компании, работе, проекте, о том, каким был процесс адаптации, какие сложности были и как они преодолевались. Второй вариант мероприятия (онлайн или офлайн) — встреча с командой уже как полноценного члена команды.



«Итого, адаптация новых сотрудников в случае удаленной формы работы проходит комфортно, если быть готовым к этой форме заранее: подготовить нужные документы и гайды, составить руководства и записать видеообращения и видеокурсы — то есть выстроить бизнес-процессы (алгоритмы): как новый сотрудник проходит адаптацию, какие будут этапы, какие документы, какие доступы, какие знания и пр., включая контроль. И ознакомить с порядком и правилами проведения адаптации руководителей — 3, 2, 1-го уровней, четко прописать их роли и задачи, обозначить важность и значимость для компании соблюдения всех формальностей, пусть даже они кажутся избыточными. Потому что именно непосредственный руководитель открывает нужные двери новичку, настраивает нужные связи и, по сути, как бы говорит всем: смотрите, отныне этот замечательный сотрудник в нашей команде, он поможет тем-то и тем-то, будет обращаться за помощью и поддержкой в том-то и том-то. Еще немаловажно провести информирование сотрудников компании о том, что каждый из них может выступать в роли buddy для новичков, уточнить, чем будет полезна такая дополнительная роль: какими-то бонусами, нематериальным поощрением и пр. Если подготовить все эти формальности, то адаптация для всех участников будет проходить легко и непринужденно, как, собственно, и должно быть.»



Анна РЕДЬКИНА

FinTech Times № 3(3) 2021 декабрь-январь 2022

FinTech Times — это практическое пособие для решения бизнес-задач. Любой бизнес всегда находится в поиске точек роста для увеличения собственных прибылей. FinTech Times подскажет, как это сделать.

Читатель FinTech Times найдет для себя практические кейсы любой направленности: технологии, финансы, PR, IR, HR и многое другое. Спикеры и авторы издания — не теоретики, а только практики — делятся полезным опытом. Исследования и аналитические прогнозы — все это можно найти в FinTech Times.

Место локации FinTech Times: сайт ОАО «Банковский процессинговый центр».

Если Вы хотите поделиться чем-то полезным и интересным с FinTech Times, обращайтесь к пресс-секретарю ОАО «Банковский процессинговый центр» Марине Валерьяновне РОМАН по адресу: roman_mv@nrc.by