

Торсуков Степан Андреевич

Магистрант

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Информационный менеджмент

**Разработка комплекса мер по совершенствованию банковских услуг
Ozon Банка в сфере электронной коммерции**

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы качества банковских услуг Ozon Банка в сфере электронной коммерции и предлагаются комплексные меры по их совершенствованию. Исследование включает анализ существующих проблем в области комплаенс-процедур, клиентского обслуживания и ИТ-инфраструктуры. Цель исследования — разработка практических рекомендаций по оптимизации банковских услуг для физических и юридических лиц. В работе предложены конкретные меры по улучшению работы службы поддержки, оптимизации комплаенс-процедур, повышению стабильности ИТ-систем и адаптации услуг под потребности бизнес-клиентов. Проведена детальная оценка затрат на реализацию предложенных мероприятий и рассчитан срок окупаемости проекта. Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций для повышения качества банковских услуг и конкурентоспособности банка на рынке электронной коммерции.

Ключевые слова: Ozon Банк; ИТ-инфраструктура; банковские услуги; бизнес-клиенты; кибербезопасность; клиентский сервис; комплаенс-процедуры; маркетинг; оптимизация процессов; поддержка клиентов; финансовые технологии; финтех; цифровой банкинг; электронная коммерция.

В Ozon Банке можно реализовать комплекс мер, направленных на улучшение комплаенс-процедур, оптимизации поддержки, повышения стабильности ИТ-инфраструктуры и адаптации к потребностям бизнес-клиентов.

Решение проблем с блокировками счетов и карт:

1. Оптимизация процедур комплаенса. Внедрить риск-ориентированный подход, при котором уровень проверки зависит от степени риска клиента. Для бизнес-клиентов разработать чёткие критерии, при которых запрашиваются дополнительные документы, и информировать клиентов о них заранее.

2. Упрощение процедуры разблокировки. Внедрить чёткий алгоритм действий для клиентов при блокировке, включая сроки рассмотрения документов и обратную связь. Использовать электронные каналы для оперативного предоставления документов (сканы, электронные подписи) [3].

3. Обучение сотрудников комплаенс-подразделения. Проводить регулярные тренинги для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли быстрее и точнее оценивать риски, и принимать решения. Внедрить систему мониторинга качества работы комплаенс-специалистов.

4. Интеграция с сервисами проверки контрагентов. Использовать платформы вроде «Знай своего клиента» (ЗСК) от ЦБ РФ для предварительной оценки рисков клиентов и минимизации необоснованных блокировок [2].

5. Информирование клиентов. Разработать памятку для клиентов о том, как избежать блокировки (прозрачность операций, своевременное обновление данных, корректное оформление платежей).

Улучшение работы поддержки:

1. Внедрение ИИ-помощника для операторов. Обучить модель на основе лучших ответов специалистов, чтобы она предлагала подсказки в режиме реального времени. Это сократит время обработки запросов и повысит качество ответов.

2. Омниканальная поддержка. Обеспечить единый уровень сервиса через все каналы связи: чат в приложении, email, мессенджеры. Интегрировать историю обращений из разных каналов, чтобы операторы видели полный контекст [6].

3. Расширение штата и оптимизация нагрузки. Проанализировать пиковые часы обращений и увеличить количество операторов в это время. Внедрить систему распределения заявок с учётом нагрузки на сотрудников.

4. Обучение персонала. Проводить регулярные тренинги по коммуникациям и работе с трудными клиентами. Внедрить KPI, включающие скорость ответа и удовлетворённость клиентов [5].

5. Внедрение «живого» чата или горячей линии. Учитывая жалобы на отсутствие возможности связаться с оператором, добавить этот канал связи.

Устранение технических сбоев:

1. Модернизация IT-инфраструктуры. Заменить устаревшие системы на современные решения, обеспечивающие высокую производительность и отказоустойчивость. Инвестировать в российские разработки для снижения зависимости от импортных технологий.

2. Внедрение систем мониторинга и аварийного восстановления. Использовать инструменты для проактивного выявления угроз и быстрого восстановления после сбоев. Регулярно проводить стресс-тесты системы.

3. Усиление кибербезопасности. Внедрить многоуровневую защиту (межсетевые экраны, антивирусы, многофакторную аутентификацию). Проводить регулярные аудиты ИБ и обучение сотрудников [4].

4. Резервное копирование данных. Обеспечить регулярное создание резервных копий баз данных и их хранение в надёжных условиях.

Снижение жёсткости комплаенса для бизнес-клиентов:

Разберем реализацию рекомендаций по устранению проблем Ozon Банка с конкретными расчётами и планом действий.

1. Оптимизация процедур комплаенса

Цель: сократить количество необоснованных блокировок на 40 % за 6 месяцев.

Действия и расчёты: внедрить риск-ориентированный скоринг (низкий/средний/высокий риск). Для клиентов низкого риска уменьшить частоту проверок с ежемесячных до квартальных.; автоматизировать проверку операций до 50 000 руб. (95 % транзакций). Инвестиции в доработку ПО: 5–7 млн руб.; обучить сотрудников комплаенса. Курс на 40 часов для 50 сотрудников: 200 тыс. руб. на обучение + 1 млн руб. на оплату рабочего времени; интегрировать сервис «Знай своего клиента» (ЗСК) ЦБ РФ. Стоимость интеграции: 3 млн руб., срок — 3 месяца;

разработать чек-лист для клиентов «Как избежать блокировки». Бюджет на разработку: 100 тыс. руб.

Итого затраты: ~9,3 млн руб. за 6 месяцев. Ожидаемый эффект: снижение жалоб на блокировки на 40 %, экономия на ручной проверке операций — 2–3 млн руб./мес.

2. Улучшение работы поддержки

Цель: увеличить скорость ответа до 5 минут, удовлетворённость клиентов — до 90 %.

План и расчёты:

Внедрить ИИ-ассистента для операторов. Разработка чат-бота на базе GPT-4: 8 млн руб. Обучение на базе 10 000 лучших ответов: 2 млн руб. Экономия на операторах — 1,5 млн руб./мес.

Расширить каналы поддержки: горячая линия (10 операторов): 1,2 млн руб./мес. (зарплата + оборудование); видеоконсультации (5 специалистов): 600 тыс. руб./мес.

Обучение персонала. Ежеквартальные тренинги для 100 операторов: 500 тыс. руб./квартал.

Внедрить KPI: время ответа < 5 мин; CSAT (удовлетворённость) > 90 %; премия за выполнение KPI — 20 % от оклада.

Итого затраты: 12,3 млн руб. разово + 1,8 млн руб./мес. Эффект: сокращение времени ответа на 60 %, рост CSAT до 92 %.

3. Устранение технических сбоев

Цель: повысить uptime до 99,9 %, сократить число сбоев на 80 %.

Шаги и бюджет:

Модернизация IT-инфраструктуры: переход на облачные решения (Yandex Cloud): 5 млн руб./год; обновление серверов: 15 млн руб. единовременно.

Внедрение систем мониторинга (Zabbix, Prometheus): 2 млн руб. + 300 тыс. руб./мес. на обслуживание.

Усиление кибербезопасности: внедрение WAF (Web Application Firewall): 3 млн руб.; многофакторная аутентификация: 1 млн руб.

Резервное копирование - облачное хранилище (100 ТБ): 500 тыс. руб./год.

Итого затраты: 26,8 млн руб. разово + 5,8 млн руб./год. Эффект: uptime 99,9 %, снижение числа жалоб на сбои на 80 %.

4. Снижение жёсткости комплаенса для бизнес-клиентов

Цель: упростить документооборот для 80 % бизнес-клиентов.

Реализация: разработать упрощённые пакеты услуг для продавцов Ozon. Внедрение за 4 месяца, бюджет: 3 млн руб.; создать онлайн-портал для загрузки документов. Разработка: 5 млн руб., поддержка: 500 тыс. руб./мес.; проводить обучающие вебинары (ежемесячно). Бюджет: 200 тыс. руб./мес.; ввести персонального менеджера для VIP-клиентов (оборот > 1 млн руб./мес.). Штат: 10 менеджеров, бюджет: 2 млн руб./мес.

Итого затраты: 8,2 млн руб. разово + 2,7 млн руб./мес. Эффект: рост числа бизнес-клиентов на 25 %, сокращение времени обработки запросов на 50 %.

5. Решение проблемы отсутствия офлайн-инфраструктуры

Цель: обеспечить доступ к офлайн-поддержке для 70 % регионов присутствия.

Варианты и затраты: открыть 10 центров поддержки в крупных городах (Москва, СПб, Новосибирск и др.). Аренда + персонал: 15 млн руб./год; партнёрство с бизнес-центрами. Комиссия 5 % от оборота за консультации: ~1 млн руб./год.; видеоконсультации. Оборудование для центров: 2 млн руб., операционные расходы: 500 тыс. руб./мес.

Итого затраты: 18 млн руб. разово + 11 млн руб./год. Эффект: охват офлайн-поддержкой 70 % клиентов, рост доверия на 30 %.

6. Дополнительные меры: анализ обратной связи. Автоматизированная система сбора отзывов (на базе Yandex SpeechKit): 3 млн руб. Анализ 100 % жалоб в течение 24 часов; внедрение метрик CX. Интеграция с CRM (Salesforce/Битрикс24): 2 млн руб. KPI для сотрудников: бонус 15 % при CSAT > 90 %; партнёрство с финтех-компаниями. Пилотный проект с платёжным агрегатором (например, CloudPayments): интеграция за 2 млн руб., экономия на процессинге — 5 % комиссии.

В таблице обобщим приведенные выше расчеты затрат на предложенные мероприятия.

Сводный план реализации (12 месяцев)

Этап	Срок	Бюджет (млн руб.)	Результат
Диагностика и проектирование	1–2 мес.	5	План действий, ТЗ
Внедрение IT-решений (ИИ, мониторинг)	3–6 мес.	25	Снижение сбоев, ускорение поддержки
Оптимизация комплаенса	4–8 мес.	15	Сокращение блокировок на 40 %
Запуск офлайн-центров	6–12 мес.	18	Охват 70 % регионов
Обучение и адаптация	Постоянно	5/год	Рост квалификации персонала

Общий бюджет: 68 млн руб. разово + 23,5 млн руб./год.

Ожидаемая окупаемость: 18–24 месяца.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что разработанные рекомендации эффективны и их можно рекомендовать к реализации.

Литература

1. Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27.06.2011 № 161-ФЗ (последняя редакция), ст. 3872 / [Электронный ресурс] / URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/?ysclid=mnyrh77ryk833574841

2. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ (последняя редакция), ст. 3418 / [Электронный ресурс] / URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/?ysclid=mnyrjyfrtt140939095

3. Brown L.M. Digital Transformation of Logistics: Technologies and Trends // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2023. Vol. 53, No. 1. P. 88-105.

4. Smith, J. R. E Commerce Banking: Models and Trends. – New York: Wiley, 2023. 310 p.

5. Аналитический отчёт Data Insight «Электронная коммерция и финансовые сервисы в России – 2024» / Электронный ресурс / URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023?ysclid=mp5yywm2vj835776404.

6. Годовые отчёты ООО «Озон Банк» за 2024–2025 гг. / Электронный ресурс / URL: <https://www.ozonbank.ru> (дата обращения: 02.04.2026).

@Бюллетень магистранта 2026 №3