

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Моделирование организаций

“Оптимизация процессов открытия Брокерского счета
Клиенту Компании БКС”

по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика
образовательная программа “Бизнес-информатика”

Проект выполнили:

Иксанова Карина Рустамовна, ББИ224

Нелепова Дарья Алексеевна, ББИ224

Фадееенкова Екатерина Дмитриевна, ББИ224

Фролова Юлия Евгеньевна, ББИ224

Чепорев Никита Леонидович, ББИ224

Руководитель курсового проекта:

приглашенный преподаватель Харьков
Станислав Сергеевич

Курсовой проект соответствует/
не соответствует требованиям (*нужное
подчеркнуть*)

Москва 2024

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ **оригинальности текста курсового проекта**

Мы:

Иксанова Карина Рустамовна, ББИ224

Нелепова Дарья Алексеевна, ББИ224

Фадееенкова Екатерина Дмитриевна, ББИ224

Фролова Юлия Евгеньевна, ББИ224

Чепорев Никита Леонидович, ББИ224

студенты 2 курса образовательной программы бакалавриата “Бизнес-Информатика” Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему: “Оптимизация процессов открытия Брокерского счета Клиенту Компании БКС”

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

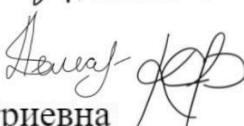
Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Подписи:

Иксанова Карина Рустамовна

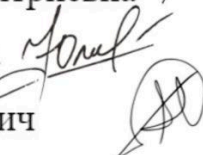


Нелепова Дарья Алексеевна



Фадееенкова Екатерина Дмитриевна

Фролова Юлия Евгеньевна



Чепорев Никита Леонидович



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы:

Иксанова Карина Рустамовна, ББИ224

Нелепова Дарья Алексеевна, ББИ224

Фадееенкова Екатерина Дмитриевна, ББИ224

Фролова Юлия Евгеньевна, ББИ224

Чепорев Никита Леонидович, ББИ224

студенты 2 курса образовательной программы бакалавриата
“Бизнес-Информатика” Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что
каждый из нас внес равноценный вклад в курсовой проект на тему:
“Оптимизация процессов открытия Брокерского счета Клиенту Компании
БКС”

Подписи:

Иксанова Карина Рустамовна

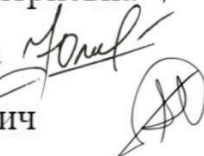


Нелепова Дарья Алексеевна



Фадееенкова Екатерина Дмитриевна

Фролова Юлия Евгеньевна



Чепорев Никита Леонидович



Содержание

Введение	9
Глава 1. Описание макросреды компании.	14
1.1 PESTEL-Анализ	14
1.2 5 сил Портера	21
Глава 2. SWOT-анализ	28
2.1 Первичный SWOT:	28
2.2 Поэлементный-SWOT:	34
Глава 3. Модели и свойства процесса	39
3.1 VAD	39
3.2 RACI	42
3.3 SIPOC	44
3.4 BPMN	45
3.5 Характеристики процесса:	46
3.6 Стратегическая карта	48
3.7 Функциональные требования(ФТ):	53
3.8 Нефункциональные требования (НФТ):	54
3.9 Roadmap	54
3.10 Выбор стратегической альтернативы	55
Заключение	56
Библиографический список	57
Приложения	61
<i>Приложение 1. Таблица PESTEL-анализа.</i>	61
<i>Приложение 2.1. VAD</i>	68
<i>Приложение 2.2. VAD - 1 уровень</i>	69
<i>Приложение 2.3. VAD - 2 уровень</i>	70
<i>Приложение 2.4. VAD - 3 уровень</i>	70
<i>Приложение 3.1. BPMN as is - 1 часть</i>	71
<i>Приложение 3.2. BPMN as is - 2 часть</i>	72
<i>Приложение 3.3. BPMN as is - 3 часть</i>	73
<i>Приложение 3.4. BPMN as is - 4 часть</i>	74
<i>Приложение 4.1. BPMN to be - 1 часть</i>	75
<i>Приложение 4.2. BPMN to be - 2 часть</i>	76
<i>Приложение 4.3. BPMN to be - 3 часть</i>	77
<i>Приложение 4.4. BPMN to be - 4 часть</i>	78

Глоссарий

Таблица 1. Глоссарий

№ п/п	Термин или сокращение	Определение
1	ИИС	Индивидуальный инвестиционный счет
2	ИТ	Информационные технологии
3	ПО	программное обеспечение
4	Конверсия	процент посетителей сайта, выполнивших желаемое совершивших покупку, по отношению к общему числу посетителей.
5	KPI/КПЭ	Ключевой показатель эффективности
6	CRM	Система управления взаимоотношениями с клиентами
7	CAR	Брошенные корзины
8	CRR	Показатель удержания клиентов
9	SOM	Доля рынка
10	ARPU	Средний доход с клиента
11	НКЦ	Национальный клиринговый центр
12	VAD	(Value Added Diagram) - Диаграмма добавленной стоимости, отражает процессы верхнего уровня и связи между ними
13	ФТ	Функциональные требования - требования к системе, описывающие, что система должна делать, включая задачи и функции.
14	НФТ	Нефункциональные требования (НФТ) - требования, определяющие как система должна выполнять свои функции, включая требования к производительности, безопасности, надежности и т.д.

15	БС	Брокерский счет
16	ГС	генеральное соглашение
16	ДОБС	Дистанционное открытие брокерского счета
17	Брокер	Брокер действует как посредник между покупателями и продавцами на финансовых рынках. Они осуществляют сделки для клиентов.
18	КБО (Инвестиционное брокерское обслуживание)	Инвестиционное брокерское обслуживание включает в себя набор услуг, предлагаемых брокером инвесторам, включая выполнение сделок, инвестиционные советы и управление портфелем. Эти услуги предназначены для помощи клиентам в навигации по финансовым рынкам и принятии обоснованных инвестиционных решений. КБО часто предоставляет доступ к исследованиям, рыночным данным и аналитическим инструментам.
19	Сеть МИ (МИР инвестиций)	Сеть МИ платформа позволяющая покупать акции, ПИФы БКС, облигации, валюту, фьючерсы как для физическим лиц, так и для юридических лиц. Есть Веб терминал, мобильное приложение и “Профит” – социальная сеть для инвесторов.
20	Интернет-трейдинг	Интернет-трейдинг позволяет инвесторам покупать и продавать финансовые инструменты онлайн. Эта услуга предоставляет удобный и эффективный способ для инвесторов получить доступ к рынкам и выполнять сделки в режиме реального времени.
21	Инвест. Стратегии	Инвестиционные стратегии - это комплексные планы и стратегии к которым может подключиться клиент. Они основаны на уровне риска клиента, временном горизонте и

		инвестиционных целях. Эти стратегии направляют выбор инвестиционных продуктов и времени входа и выхода из рынка.
22	ДРИК (Юридические Лица)	ДРИК является удобным сервисом для юридических лиц, где они могут как обменивать, так и покупать валюту.
23	Форекс РФ	Это платформа для торговли валютными парами в России, позволяющая трейдерам осуществлять операции купли-продажи валют. Работа на Форексе характеризуется высокой ликвидностью и круглосуточной доступностью. Соблюдение российского законодательства в этой сфере

Введение

В современных условиях российский рынок испытывает значительное влияние глобальных изменений, связанных с политическими, экономическими и технологическими факторами. Эти изменения оказывают серьезное воздействие на различные отрасли, включая банковский сектор и сферу финансовых услуг. В условиях выхода крупного иностранного бизнеса с российского рынка и стремительного развития IT-индустрии, особенно в области искусственного интеллекта, возникают новые возможности и направления для роста отечественных компаний. Однако, наряду с возможностями, эти изменения несут и значительные риски, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании и управлении бизнесом.

Одной из ключевых задач для российских компаний становится адаптация к новым условиям и эффективное использование открывающихся возможностей. В этой связи важным аспектом является анализ текущей ситуации на рынке, оценка рисков и разработка стратегий, направленных на устойчивое развитие. Именно эти вопросы лежат в основе курсового проекта, посвященного моделированию и оптимизации процессов открытия брокерского счета для клиентов компании БКС. Целью проекта является улучшение онбординга клиентов и увеличение клиентской базы через оптимизацию процессов и внедрение современных технологий.

Актуальность исследования

Современная экономическая ситуация в России характеризуется высокими уровнями неопределенности и нестабильности, вызванными как внутренними, так и внешними факторами. Введение санкций, колебания валютных курсов, отток капитала и высококвалифицированных специалистов — все это создает сложные условия для ведения бизнеса. В таких условиях компании должны быть готовыми к быстрому реагированию на изменения внешней среды и адаптации своих бизнес-процессов.

Особенно остро эти проблемы проявляются в сфере финансовых услуг, где конкуренция между компаниями постоянно растет, а клиенты становятся все более требовательными к качеству и скорости обслуживания. В связи с этим, повышение эффективности процессов открытия брокерских счетов и улучшение клиентского опыта становятся приоритетными задачами для компаний, стремящихся сохранить и укрепить свои позиции на рынке.

Предпосылки инициации проекта

Начало процессов улучшения онбординга в брокерской компании обосновано негативными отзывами клиентов о процессе открытия брокерского счета, а также низким процентом завершенных заявок на его открытие. Это приводит к понижению репутации и привлекательности компании по сравнению с конкурентами и потере потенциальных клиентов.

Организационная структура

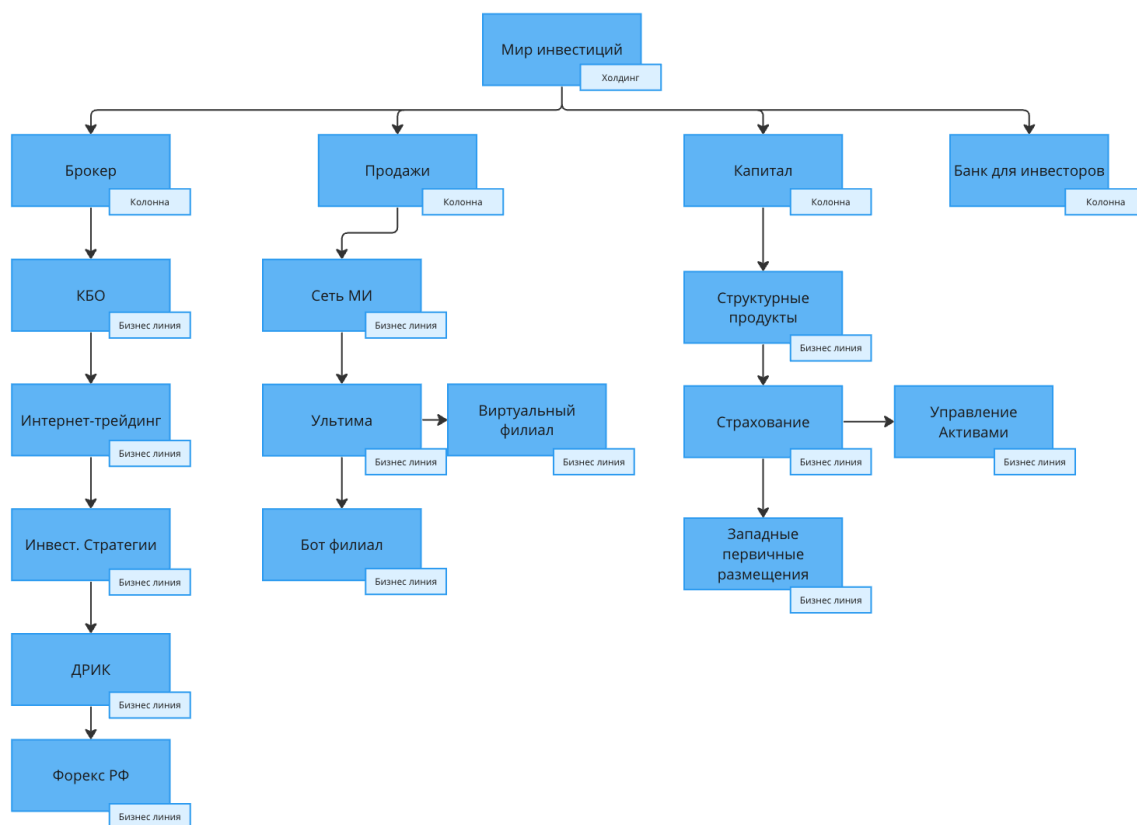


Рисунок 1. Организационная структура

Цели проекта

1. Улучшение пользовательского опыта
2. Улучшение удовлетворенности клиентов
3. Минимизация числа упущенных клиентов
4. Увеличение клиентской базы
5. Увеличение прибыльности с клиента

Дерево целей:

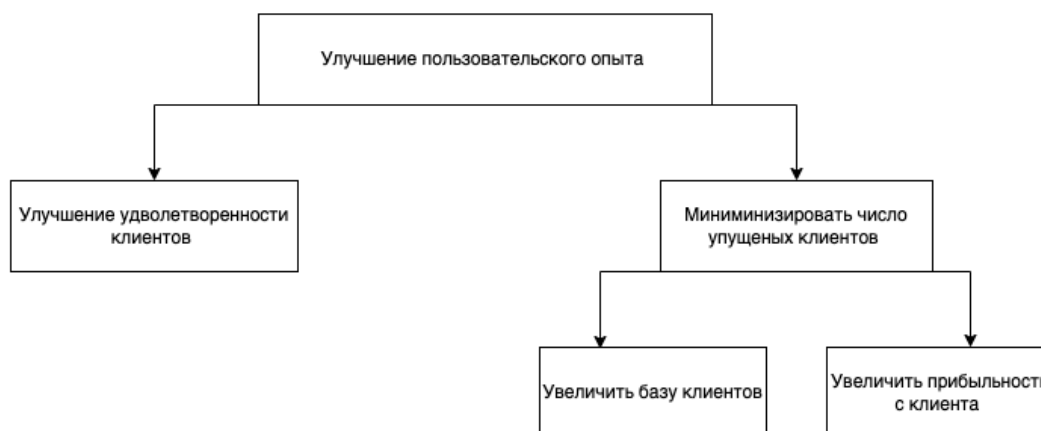


Рисунок 2. Дерево целей

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Анализ макросреды компании с использованием PESTEL-анализа для выявления ключевых факторов, влияющих на деятельность компании.
2. Проведение SWOT-анализа для определения сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды.
3. Моделирование текущих процессов открытия брокерского счета (AS IS) и разработка целевой модели (TO BE).
4. Разработка системы сбалансированных показателей (KPI) для оценки эффективности внедренных изменений.
5. Формулировка рекомендаций по улучшению онбординга клиентов на основе полученных данных.

Методология исследования

В ходе исследования используются различные методологические подходы и инструменты анализа. PESTEL-анализ позволяет выявить основные политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, влияющие на деятельность компании. SWOT-анализ помогает оценить внутренние и внешние аспекты, определяя сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды.

Для моделирования процессов используются методики VAD (Value Added Diagram) и RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) матрица,

которые позволяют визуализировать текущие и целевые процессы, а также распределить роли и ответственность между участниками процесса. SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) анализ помогает структурировать основные элементы процесса и определить ключевые показатели эффективности.

Поставляемые результаты (продукты) проекта:

1. Автоматизированная проверка документов: Система, использующая технологии для проверки и верификации документов и данных клиентов, сокращающая человеческое участие и время обработки.
2. Платформа для онлайн-открытия счетов: Веб-платформа и мобильное приложение, позволяющие клиентам подавать заявления на открытие брокерского счета, загружать необходимые документы и отслеживать статус заявки в реальном времени.
3. Система управления клиентским опытом: Набор инструментов и процедур для сбора обратной связи от клиентов, анализа их удовлетворенности и предпочтений, направленных на постоянное улучшение процесса открытия счетов.

Высокоуровневые риски проекта

- Технологические риски: Проблемы с интеграцией новых систем или обновлением существующих технологий могут замедлить или осложнить процесс оптимизации.

- Риск сопротивления изменениям: Клиенты и сотрудники могут сопротивляться новым процессам и системам, что может затруднить реализацию проекта.

Законодательные и нормативные риски: Изменения в законодательстве могут повлиять на использование некоторых ресурсов.

- Финансовые риски: Возможные превышения бюджета или недостаточное финансирование могут ограничить возможности проекта.

- Управленческие риски: Недостаточное управление проектом и несоответствие документации, может привести к срывам сроков и перерасходу бюджета.

- Риски качества: Несоответствие новых процессов ожиданиям клиентов может не привести к увеличению лояльности и снижению оттока. Кроме того возможны неточности в работе новой системы на этапе внедрения.

-- Рыночные риски: Изменения на рынке и действия конкурентов могут повлиять на актуальность проекта.

Ограничения проекта

- Технологические ограничения: Существующие технологии могут ограничивать возможности для внедрения и тестирования новых решений.
- Бюджетные ограничения: Проект должен укладываться в установленный бюджет, что может ограничить объем и глубину внедряемых изменений.
- Временные ограничения: Проект должен быть завершен в установленные сроки, что требует эффективного управления временем и ресурсами.
- Человеческие ресурсы: Навыки и количество доступных сотрудников могут ограничивать скорость и качество выполнения проекта.
- Законодательные ограничения: Проект должен в точности соответствовать всем действующим законам и нормативам во избежании проблем с законодательством.

Допущения проекта

- доступность ресурсов
- поддержка руководства
- вовлеченность и компетентность сотрудников
- стабильность внешней среды
- технологическая оснащенность

Глава 1. Описание макросреды компании.

1.1 PESTEL-Анализ

PESTEL-анализ является одним из ключевых инструментов анализа внешней среды компании. Он позволяет выявить и проанализировать основные внешние факторы, которые не только влияют на деятельность организации в настоящем, но и могут оказать влияние в будущем.

В дальнейшем, результаты этого анализа будут использованы нами в анализе SWOT.

В аббревиатуре PESTEL зашифровано перечисление важнейших факторов внешней среды, которые нужно проанализировать:

1) P - Political

факторы, связанные с политической жизнью на местном, региональном, национальном или международном уровне

2) E- Economic

Факторы, отражающие экономические аспекты и тенденции, например, изменение валютных курсов, динамика инфляций, ставок по налогам, уровня доходов населения и т.д.

3) S - Social

Факторы, связанные с социокультурными аспектами жизни, которые включают в себя изменения демографических показателей, различные тенденции в обществе, а также факторы образа жизни и ценностей населения.

4) T - Technological

Факторы внешней среды, связанные с появлением и развитием различных технологий (технологические прорывы, научные открытия, развитие технологий в отрасли и т.п.

5) E- Environmental

Факторы, связанные с изменениями в окружающей среде, природными и экологическими аспектами. В настоящий момент со стороны наблюдается тенденция на сокращение экологического следа в крупных компаний

6) L - legal

Правовые факторы, отражающие изменения в законодательстве, нормативных документах, деятельности регулирующих органов, касающихся рассматриваемой отрасли и косвенно влияющих на деятельность организации. Сюда же могут относиться факторы, связанные с ростом/снижением преступности и мерами пресечения за них

В таблице PESTEL - анализа перечислены факторы внешней среды, определены характеристики их влияния (по времени, по типу, по динамике), а также оценена относительная значимость этих факторов и описано влияние на компанию.

Сокращения, используемые в таблице представлены в таблице 1.

Таблица 2. Сокращения, используемые в таблице PESTEL-анализа

Условное обозначение	Значение
Н	влияет сейчас
Н/Б	влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев
Б	сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем
К	кратковременно влияет (до 6ти месяцев)
>	влияет и увеличивает влияние
=	влияет с постоянной значимостью
<	влияет, но уменьшает влияние
Критически	факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей
Очень важные	факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в действиях компании, ее операционной структуре, но без изменения основных целей и миссии компании;
Важные	факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;
Существенные	факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре
Не важные	факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию

Политические факторы:

1. Введение ограничений на деятельность иностранных брокеров для российских инвесторов является прямым следствием международных санкций, наложенных на Россию. Эти меры затрудняют доступ российских инвесторов к глобальным финансовым рынкам, ограничивая их возможности для диверсификации инвестиций и снижая потенциальную доходность. Ограничения затрагивают большинство финансовых операций, от переводов финансовых средств с помощью SWIFT, до покупки зарубежных активов. Россияне вынуждены находиться в почти полностью закрытой от внешних стран финансовой инфраструктуре, а заблокированные нерезиденты из недружественных стран при первой возможности будут стараться выводить свои средства из России.
2. Массовый отъезд IT - специалистов (Более 30% уехали или планируют переезд). Министерство цифрового развития РФ оценило число недостающих специалистов в 500-700 тыс. человек[1]. Релокация существующих и потенциальных сотрудников ужесточает борьбу за квалифицированные кадры для технической поддержки и разработки сервиса. Приход специалистов с недостаточным опытом вызывает издержки на обучение и адаптацию сотрудника, что может негативно сказаться на качестве работы. Мы определили этот фактор как неважный, потому что конкретно процесс открытия брокерского счета, который мы рассматриваем в своей работе не требует сложной технической поддержки с необходимостью привлечения большого количества IT-шников. Влияние фактора сохраняется, потому что часть специалистов согласно данным планируют релокацию в будущем.
3. Стабильность политической ситуации. Согласно данным ВЦИОМ по состоянию на 21.01.2024, 80,3% россиян солидарны с руководством страны, а значит угроза внутривнутриполитических волнений, переворотов низкая, что является удачной обстановкой для развития сервиса. Этот фактор мы считаем не важным, сохраняющим свое значение в будущем, так как такая внутривнутриполитическая ситуация держится довольно долго и ничего не предвещает существенных изменений.
4. Угроза введения санкций на Национальный Клиринговый Центр может оказывать значительное влияние на решения инвесторов относительно покупки электронных валют. Это связано с тем, что

НКЦ играет ключевую роль в обеспечении клиринга и расчетов по операциям с финансовыми инструментами, включая электронные валюты. Угроза санкций может привести к неопределенности дальнейшего статуса иностранных электронных валют, так как электронные валюты недружественных стран будут заблокированы, а биржевой валютный рынок будет приостановлен.

Экономические факторы:

1. Рост ключевой ставки Банка России (с 7,5% до 16% за 2023 год). При высокой ключевой ставке, фокус инвесторов смещается в сторону облигаций, потому что они предлагают стабильный и высокий доход. Благодаря этому возможно привлечение новых клиентов, заинтересованных в этом виде инвестиций. Данный фактор мы определили как кратковременный, потому что нельзя прогнозировать ключевую ставку на длительный период, а значит и гарантировать, что такое влияние сохранится тоже нельзя.
2. Рост инфляции (на 11,94% за 2022, на 7,42% за 2023 год) оказывает негативное влияние на банковский сектор, так как увеличение общего уровня цен снижает покупательную способность денежных средств, что ведет к сокращению реальной стоимости сбережений и депозитов, отталкивая клиентов от размещения средств в банках.
3. Возвращение покупательской способности населения РФ на досанкционный уровень. Россияне могут закрыть свои обычные потребности и выделить больше денег для инвестиций (по сравнению с 2022 и 2023 годами), что потенциально стимулирует их открыть брокерский счет. Этот фактор мы определили как неважный и кратковременный, так как покупательская способность населения непостоянна и нельзя гарантировать, что влияние сохранится через 6 месяцев.
4. Активы иностранных инвесторов на счетах российских брокеров, превысившие к середине 2023 года 1 трлн рублей и показавшие рост на 23% только за второй квартал, свидетельствуют о значительном интересе иностранных инвесторов к российскому финансовому рынку. Прирост иностранных инвестиций свидетельствует о интересе инвестиций в Российскую экономику и общую инвестиционную привлекательность.

Социокультурные факторы:

1. 44% жителей России проявляют интерес к инвестированию в ценные бумаги в 2023 году (по сравнению с 24% в 2021). Таким образом, число потенциальных клиентов растет. Важно, чтобы предоставляемые нами услуги были конкурентоспособны для того, чтобы привлечь как можно больше людей. Удобство открытия брокерского счета в том числе влияет на конкурентоспособность. Именно поэтому этот фактор мы определили как важный, увеличивающий свое значение в настоящем и будущем.
2. 20% людей интроверты. Как правило такие люди предпочитают избегать социального взаимодействия, а значит выберут воспользоваться открытием брокерского счета онлайн. Таким образом, услуга предоставляемая удаленно не должна отличаться по своей полноте от той, что предоставляется в офисе банка. Данный фактор мы определили как неважный, потому что процедура открытия брокерского счета выполняется единоразово, то есть не требует постоянного или длительного общения.
3. Тренд на цифровизацию. Согласно исследованиям, все больше россиян становятся положительно настроенными к цифровизации. Население готово внедрять технологии в повседневную жизнь и, возможно, предпочтет открыть брокерский счет именно онлайн. Важно поддерживать уровень удаленного и физического варианта предоставления услуги. Также благодаря тренду возрастает интерес к инвестициям именно в новые технологии, возможно, люди захотят открыть брокерский счет только чтобы инвестировать в эту сферу. Именно поэтому фактор был определен нами как существенный с возрастающим влиянием.
4. Популяризация инвестиций и финансовых инструментов через социальные сети, например в ТикТоке или ВК Видео, способствует увеличению финансовой грамотности среди населения, что позитивно сказывается на рынке брокеров, поскольку клиенты более склонны к инвестированию и использованию услуг брокеров, также с ростом пользователей увеличивается доверие к брокерам.

Технологические факторы:

1. Развитие технологий искусственного интеллекта. Исследования Crunchbase, опубликованные 04.01.2024, показали, что в 2023 году стартапы, связанные с искусственным интеллектом привлекли почти 50 млрд. долларов инвестиций при общем объеме глобальных инвестиций в стартапы всех сфер около 285 млрд. долларов. Таким образом область

ИИ является очень привлекательной в глазах инвесторов. Есть вероятность, что инвестирование именно в ИИ может стать стимулом для открытия брокерского счета. Кроме того развитие технология позволяет обеспечивать техническую поддержку на более высоком уровне. Исходя из этих фактов, мы определили данный фактор как важный, увеличивающий свое значение в настоящем и будущем. Экологические факторы:

2. Удаление приложений “БКС” из-за санкций представляет собой значительную угрозу инвестиционному сектору, так как это ограничивает доступность и удобство инвестиционных услуг для клиентов, что может привести к потере текущих и потенциальных пользователей.

Экологические факторы:

1. Серверы обработки данных, обеспечивающие мощности для вычислительных операций, требуют значительного объема электроэнергии для своей работы. Эта энергия в большинстве случаев производится электростанциями, которые не всегда используют экологически чистые источники энергии.
2. Интерес к инвестициям в "зеленые" компании и альтернативную энергетику растет, отражая глобальный поворот к устойчивому развитию. Эти инвестиции не только поддерживают снижение зависимости от ископаемого топлива, но и стимулируют инновации. Экологически ответственные компании становятся привлекательными для инвесторов благодаря потенциалу к долгосрочной стабильности и вкладу в борьбу с изменением климата, что может привлечь новые деньги на рынок от частного населения, заинтересованного в устойчивом развитии и экологически чистых инвестициях.

Правовые факторы:

1. Установление штрафов за утечки персональных данных с нижним пределом в 5 млн и верхним в 500 млн рублей может привести к серьезным финансовым потерям для компаний-брокеров, особенно при повторных нарушениях.
2. Снижение числа экономических преступлений на 5,6% за 2023 год. Согласно статистике о состоянии преступности в России, опубликованный МВД за 2023 год, количество экономических преступлений снизилось на 5,6%. Потенциально, это может простимулировать население не бояться открывать брокерский счет. Однако это положительное влияние также может нивелироваться возросшим уровнем киберпреступности, информация о котором

опубликована в той же статистике. Таким образом, этот фактор мы решили определить как неважный, имеющий влияние только в настоящем, так как невозможно предсказать уровень преступности в будущем.

Анализ макросреды компании через призму PESTEL-подхода выявил ряд ключевых факторов, влияющих на деятельность компании БКС в текущей экономической и политической ситуации. В целом, макросреда компании характеризуется высокой степенью неопределенности и значительными вызовами, которые одновременно открывают новые возможности для роста и требуют стратегической адаптации.

Политические факторы существенно ограничивают доступ российских инвесторов к глобальным финансовым рынкам из-за международных санкций. Эти ограничения, наряду с массовым оттоком IT-специалистов, создают сложные условия для ведения бизнеса, но стабильная внутренняя политическая ситуация предоставляет некоторую уверенность в будущем. При этом угроза санкций на Национальный Клиринговый Центр добавляет неопределенности и риски для инвесторов, что может негативно сказаться на их решениях.

Экономические факторы включают рост ключевой ставки и инфляции, что влияет на предпочтения инвесторов и покупательскую способность населения. Несмотря на эти негативные тенденции, возвращение покупательской способности населения на досанкционный уровень и рост активов иностранных инвесторов свидетельствуют о восстановлении интереса к российскому рынку. Эти факторы, хотя и кратковременны, могут стимулировать открытие новых брокерских счетов.

Социокультурные факторы показывают растущий интерес населения к инвестициям и цифровизации. Это открывает возможности для привлечения новых клиентов через онлайн-услуги и цифровые платформы. Популяризация финансовых инструментов через социальные сети и положительное отношение к цифровым технологиям создают благоприятные условия для развития онлайн-услуг и внедрения инновационных продуктов.

Технологические факторы подчеркивают значимость развития технологий искусственного интеллекта и цифровых платформ. Инвестиции в ИИ и цифровизацию могут значительно улучшить клиентский опыт и повысить конкурентоспособность компании. Эти факторы являются важными драйверами для инновационного развития и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка.

Экологические факторы и **правовые факторы** также играют важную роль в макросреде компании. Интерес к инвестициям в "зеленые" компании и устойчивое развитие растет, что открывает новые возможности для привлечения инвесторов, заинтересованных в экологически чистых инвестициях. В то же время, ужесточение законодательства в области защиты персональных данных и киберпреступности требует усиленного внимания к вопросам безопасности и правового соответствия.

Таким образом, макросреда компании БКС характеризуется сочетанием значительных вызовов и возможностей. Успешное управление этими факторами через стратегическую адаптацию, инновационные решения и устойчивое развитие может способствовать укреплению позиций компании на рынке и обеспечению долгосрочного роста.

1.2 5 сил Портера

Модель 5 сил Портера (Porter's Five Forces) является одним из ключевых инструментов стратегического анализа, разработанным Майклом Портером. Эта модель помогает оценить конкурентное окружение компании и выявить ключевые силы, которые влияют на ее конкурентное положение на рынке. Методология анализа по модели 5 сил Портера включает пять основных компонентов:

1. Внутриотраслевая конкуренция. Этот компонент оценивает интенсивность конкуренции среди существующих игроков на рынке.
2. Угроза появления новых игроков на рынке. Этот компонент анализирует возможность появления новых конкурентов на рынке и барьеры для входа.
3. Рыночная власть покупателей. Этот компонент оценивает степень влияния покупателей на ценообразование и условия на рынке.
4. Рыночная власть поставщиков. Этот компонент анализирует степень влияния поставщиков на ценообразование и условия поставок.
5. Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей). Этот компонент оценивает риск замены текущих продуктов или услуг альтернативными решениями.

Таблица 3. Анализ 5 сил Портера

Фактор	Степень влияния	Характер влияния
Внутриотраслевая	2/6 - низкая (незначительная)	- На рынке много компаний, предлагающих такие же услуги, но по рейтингу Мосбиржи

конкуренция	степень зависимости	<p>январь 2022 (более позднего нет) БКС на 5 месте;</p> <ul style="list-style-type: none"> - на рынке 5 крупных игроков, которые занимают 90,6% рынка; - у “Финам” (который тоже в топе среди брокеров) комиссия для инвесторов 0,07%, а у “БКС” - 0,32%; - число россиян, имеющих брокерские счета, выросло на 25,5% за 2023 год, что говорит о быстром темпе роста отрасли; - у конкурентов нет уникальных, сложно копируемых конкурентных преимуществ.
Угроза появления новых игроков на рынке	2/6 - низкая (незначительная) степень зависимости	<ul style="list-style-type: none"> - В брокерском бизнесе существуют значительные входные барьеры. Это связано с необходимостью получения лицензий от государственных регуляторов, что является длительным и затратным процессом. - Эффект экономии на масштабах присутствует на брокерском рынке. Большие компании могут предложить более низкие комиссионные сборы и лучшие условия для своих клиентов за счет большего объема операций и оптимизации затрат. - Для входа на рынок брокерских услуг необходимы значительные первоначальные инвестиции. Это включает в себя затраты на лицензирование, разработку программного обеспечения, создание клиентской базы и маркетинг. - Новым игрокам может быть сложно получить доступ к каналам дистрибуции, таким как партнерство с банками или интеграция с популярными финансовыми платформами, поскольку эти каналы часто уже заняты крупными игроками.

		<ul style="list-style-type: none"> - Брокерская деятельность подлежит строгому регулированию, включая требования к капитализации, отчетности и соблюдению правил поведения на рынке. - Действующие игроки на рынке, такие как “БКС Мир Инвестиций”, “Сбербанк Инвестиции”, “Тинькофф Инвестиции”, имеют уникальные конкурентные преимущества, включая наработанную клиентскую базу, репутацию, экспертизу и технологические решения.
Рыночная власть покупателей	5 / 6 (степень зависимости компании высокая)	<ul style="list-style-type: none"> - Большинство компаний - брокеров работают на B2B и B2C рынках. Они сотрудничают с физическими и юридическими лицами, а также с ИП и большими компаниями. - Покупатели могут иметь определенное влияние на условие покупки, особенно если они являются крупными клиентами. Однако, степень их влияния ограничена предложениями других брокеров - конкурентов на рынке. - На рынке брокерских услуг покупатель может перейти к конкуренту, так как множество компаний предоставляют схожие услуги на разных условиях. - Клиентам не очень сложно перевести портфель ценных бумаг к другому брокеру. Однако, это не моментальный процесс (иногда проблематичный), требуется собрать бумаги, а также в некоторых банках взимается комиссия. - У клиентов высокий уровень информированности о продукте, так как это серьезная деятельность, в которой каждый человек внимательно изучает документацию.

Рыночная власть поставщиков	4/6 - степень зависимости компаний выше среднего	<ul style="list-style-type: none"> - есть альтернативные поставщики: в сфере финансовых услуг существует множество поставщиков программного обеспечения, технологических решений и финансовых инструментов; - издержки смены поставщика будут высокими, особенно если требуется перестройка инфраструктуры или адаптация к новым системам; - смена поставщика займет много времени; - такие крупные компании обычно сотрудничают с поставщиками, которые осуществляют прямую интеграцию.
Угроза появления продуктов субститутов (замените ль)	2/6 (степень зависимости компаний незначительная)	<p>Субститутами брокерской компании-банка могут быть: онлайн-брокеры, робо-консультанты, инвестиционные фонды и ETF, пиры (P2P) и краудфандинговые платформы.</p> <p>Проанализировав все эти варианты торговли ценными бумагами и акциями, можно сделать вывод, что угрозы появления чего-то кардинально нового, что окажется полным субститутом брокера, нет.</p>

1. Внутриотраслевая конкуренция

Несмотря на то, что на рынке существует множество компаний, предлагающих схожие услуги, БКС удерживает позицию на пятом месте среди конкурентов согласно рейтингу Мосбиржи на январь 2022 года. Однако существует пятерка крупных игроков, контролирующих почти 91% отраслевой доли, что указывает на высокую конкуренцию на рынке. Степень комиссии для инвесторов также играет важную роль: конкуренты, такие как "Финам", предлагают более низкие тарифы, что может оказать влияние на БКС. Тем не менее, число россиян, владеющих брокерскими счетами, выросло на 25,5% за 2023 год, что свидетельствует о перспективном развитии отрасли и новых возможностях для БКС. В свете отсутствия уникальных и сложно копируемых конкурентных преимуществ у соперников, БКС должна

активно искать инновационные пути для поддержания своей конкурентоспособности и привлечения клиентов[2][3][4].

2. Угроза появления новых игроков на рынке

Рынок брокерских услуг в России характеризуется высокими входными барьерами и значительным уровнем конкуренции. Получение лицензий от государственных регуляторов, необходимость в значительных первоначальных инвестициях, сложность доступа к каналам дистрибуции и строгое регулирование отрасли создают серьезные препятствия для новых игроков, стремящихся войти на рынок.

Большие брокерские компании, такие как «БКС Мир Инвестиций», «Сбербанк Инвестиции» и «Тинькофф Инвестиции», используют свои масштабы для оптимизации затрат и предложения клиентам более выгодных условий, что усиливает их конкурентные преимущества. Эти компании обладают значительными ресурсами, включая наработанную клиентскую базу, репутацию, высокий уровень экспертизы и продвинутые технологические решения, что делает их привлекательным выбором для клиентов и усиливает их позиции на рынке.

Угроза появления новых конкурентов на рынке существует, но она ограничена из-за высоких входных барьеров и сильных позиций устоявшихся игроков[5].

3. Рыночная власть покупателей

Изучив деятельность продуктов отрасли, мы сделали вывод, что брокеры работают как на B2C рынке, так и на B2B. Из этого следует, что основными клиентами банков являются частные физические лица, юридические лица, ИП и крупные компании, которые способны диктовать свои условия в достаточно сильной мере, так как они могут перейти к другой компании, если предоставленные услуги или условия брокера не будут их устраивать[6]. В связи с тем, что все основные конкуренты на рынке обладают схожим пакетом услуг, клиенту легко перевести портфель ценных бумаг и акций к другому брокеру, который предложит более выгодные условия для сотрудничества[7].

Клиенты в полной мере информированы о продукте, так как это серьезная деятельность, в которой каждый человек внимательно изучает документацию.

Таким образом, власть покупателей мы оцениваем на 5/6.

4. Рыночная власть поставщиков

Степень влияния альтернативных поставщиков на брокерском рынке считается значительной, основываясь на ряде факторов[8]. В сфере финансовых услуг существует обширный рынок поставщиков программного

обеспечения, технологических решений и финансовых инструментов. Однако, высокие издержки смены поставщика, особенно при необходимости перестройки инфраструктуры или адаптации к новым системам, создают значительные барьеры для перехода к новому поставщику. Кроме того, процесс смены поставщика обычно требует значительного количества времени, что может привести к прерываниям в бизнес-процессах[9]. Учитывая, что крупные компании, включая БКС, часто сотрудничают с поставщиками, обеспечивающими прямую интеграцию, важно понимать, что такие партнерства могут обладать высокой степенью зависимости.

5. Угроза появления продуктов субститутов

В качестве субститутов можно рассматривать: онлайн-брокеров, которые предлагают услуги по торговле акциями, облигациями, валютами, фондами и другими финансовыми инструментами через интернет. Онлайн-брокеры обычно предлагают более низкие комиссии и более гибкие торговые платформы по сравнению с традиционными банковскими брокерами[10]. Также сейчас развиваются робо-консультанты. Это автоматизированные платформы для инвестирования, которые используют алгоритмы для управления вашими инвестициями. Они подходят для инвесторов, желающих минимизировать ручное участие и комиссии. Инвестиционные фонды и ETF: Покупка долей в инвестиционных фондах или ETF (биржевых инвестиционных фондах) может быть альтернативой прямому инвестированию через брокера. Эти фонды управляются профессиональными управляющими и позволяют диверсифицировать инвестиции. Также в качестве субститута можно рассмотреть пиры (P2P) и краудфандинговые платформы. Для альтернативных инвестиций можно использовать платформы peer-to-peer кредитования или краудфандинга, которые позволяют инвестировать в частные кредиты или стартапы.

Выбор клиента зависит от инвестиционного опыта, размера портфеля, предпочтений в управлении рисками и целей инвестирования[11]. Угроза со стороны продуктов - заменителей невелика, все эти варианты торговли ценными бумагами и акциями, можно сделать вывод, что угрозы появления чего - то кардинально нового, что окажется полным субститутом брокера, нет.

Таким образом, угроза появления субститутов оценена на 2/6.



Рисунок 3. Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма).

Анализ макросреды компании БКС с использованием модели 5 сил Портера выявил, что компания БКС действует в относительно стабильной макросреде с умеренной конкуренцией и высокими барьерами для новых участников. Основные вызовы связаны с высокой рыночной властью покупателей и зависимостью от поставщиков. Для успешного функционирования и роста в таких условиях БКС необходимо постоянно улучшать качество своих услуг, внедрять инновационные решения и эффективно управлять отношениями с клиентами и поставщиками.

Глава 2. SWOT-анализ

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) является одним из наиболее популярных и эффективных инструментов стратегического планирования и анализа компании. Методология SWOT-анализа позволяет выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность компании, и сформулировать стратегические рекомендации для достижения поставленных целей. Описание методологии SWOT-анализа включает несколько ключевых этапов:

1. Сбор данных и информации.
2. Первичный SWOT-анализ.
 - a. Определение сильных и слабых сторон компании.
 - b. Определение возможностей и угроз внешней среды.
3. Поэлементный SWOT-анализ.
 - a. Разработка стратегий.

SWOT-анализ позволяет комплексно оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на компанию, и разработать эффективные стратегии для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого развития. Применение методологии SWOT-анализа в стратегическом планировании помогает компании БКС эффективно использовать свои сильные стороны, минимизировать слабые, использовать возможности внешней среды и защищаться от потенциальных угроз.

2.1 Первичный SWOT:

Таблица 4. Первичный SWOT-анализ.

S	W
<ol style="list-style-type: none">1. Хорошая репутация БКС на рынке2. Широкая клиентская база3. Быстрое и понятное подключение услуги4. У БКС есть широкий перечень финансовых инструментов, которых нет у других компаний5. Высокая надежность банка6. «БКС Мир инвестиций» платит двойной бонус за первые	<ol style="list-style-type: none">1. Мобильное приложение работает недостаточно стабильно, поступают негативные отзывы от пользователей.2. Многочисленные жалобы пользователей на техническую поддержку в приложении.

<p>инвестиции</p> <p>7. У БКС есть продвинутый ИИ для подбора инвестиций и создания инвестиционных стратегий</p>	
<p>О</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрый рост отрасли 2. Расширение цифровых услуг (стратегии на базе нейронных сетей) 3. «БКС Мир инвестиций» одним из первых профучастников выплатит дивиденды и купоны по заблокированным ценным бумагам 	<p>Т</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Угроза ужесточения санкций 2. Государство ужесточит налоговые сборы для банков в 2024 году 3. Нехватка высококвалифицированных it специалистов в связи с эмиграцией 4. Снижение прибыли, так как российский рынок стал менее привлекательным для иностранных инвесторов 5. Повышение нормы резервирования со стороны ЦБ

Рассмотрим каждый пункт матрицы подробнее:

Сильные стороны(S):

1. **Хорошая репутация БКС на рынке.** БКС имеет долгую и устоявшуюся репутацию на рынке как надежный и профессиональный финансовый продукт[12]. Это подтверждается множеством наград и рейтинговых оценок, например, в 2023 году БКС стал победителем премии Investment Leaders Award в номинациях “Лучшее приложение для инвестиций”, “Лучшие финансовые советники”[13]. Кроме того, БКС имеет долгосрочные отношения с многими крупными клиентами и партнерами.
2. **Широкая клиентская база.** БКС брокер имеет широкую клиентскую базу, которая включает физических лиц и корпоративных клиентов. Это подтверждается их официальным веб-сайтом, где они указывают, что количество клиентов выросло более чем на 30% и приблизилось к 1

миллиону[14]. Кроме того, можно найти отзывы и рекомендации клиентов на рейтинговых платформах и социальных сетях, что также свидетельствует о широкой клиентской базе банка[15]. Компания активно привлекает новых клиентов, предлагая разнообразные продукты и услуги в области финансового брокерского обслуживания. БКС также имеет филиальную сеть, которая обеспечивает удобство доступа к услугам для клиентов[16].

3. **Быстрое и понятное подключение услуги.** БКС брокер предлагает быструю и простую процедуру подключения к своим услугам[17]. Клиенты могут зарегистрироваться онлайн на веб сайте или установить мобильное приложение, а также в филиале, заполнив необходимые документы, прошедшие подтверждение личности и согласившись с условиями обслуживания[18]. Весь процесс обычно занимает немного времени(на сайте заявлено 5 минут), что позволяет клиенту быстро начать пользоваться услугами.
4. **У БКС есть широкий перечень финансовых инструментов.** У БКС есть уникальный перечень финансовых инструментов, превосходящий предложения других брокеров в России, например:
SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication): БКС является одним из немногих брокеров в России, предоставляющим доступ к системе SWIFT, позволяющей клиентам осуществлять безопасные и мгновенные международные платежи[19].
Разнообразие валютных пар: БКС предоставляет клиентам возможность торговли широким спектром валютных пар, включая экзотические, которые не всегда доступны у других брокеров в России. Это позволяет клиентам выбирать оптимальные валютные пары для успешной торговли на рынке Forex.
Фьючерсы и опционы на международных рынках: БКС предлагает клиентам доступ к фьючерсам и опционам на различных международных рынках, включая фондовые, товарные и валютные биржи. Это позволяет инвесторам и трейдерам диверсифицировать свои портфели и эксплуатировать возможности на глобальных рынках. Эти финансовые инструменты, предлагаемые БКС, обогащают инвестиционные возможности клиентов и позволяют им иметь преимущество перед конкурентами при осуществлении успешных операций на финансовых рынках.
5. **Высокая надежность.** БКС имеет высокие показатели в рейтинге надежности и прозрачности, отображая его хорошую репутацию. В 2020 году БКС занял 7-е место в рейтинге надежности банков России

по версии Рейтингового агентства RAEX, получив статус "надежный" и бонусную оценку на уровне A+++. Это подтверждает доверие клиентов и инвесторов к БКС и его прочную позицию на рынке финансовых услуг[20]. Также высокая надежность БКС отразилась в рейтинге, присвоенном им агентством рейтинговой оценки. В декабре 2018 года БКС получил рейтинг ruBBB+ со статусом "стабильный". Это свидетельствует о финансовой устойчивости и надежности БКС, что является важным показателем для клиентов при выборе своего финансового партнера.

6. **Бонусы новым клиентам.** «БКС Мир инвестиций» платит двойной бонус за первые инвестиции: «БКС Мир инвестиций», платформа для инвестиций, предлагает своим клиентам особый бонус в виде двойного вознаграждения за первые инвестиции[21]. Это означает, что клиенты получают дополнительный доход при первом вложении средств. Такой приветственный бонус является привлекательным фактором для инвесторов и мотивирует их выбрать БКС в качестве своего инвестиционного партнера.
7. **Продвинутый ИИ БКС.** У компании БКС есть продвинутый ИИ для подбора инвестиций и создания инвестиционных стратегий: БКС оснастил свою платформу для инвестиций продвинутым искусственным интеллектом (ИИ), который помогает клиентам подобрать оптимальные инвестиционные решения и создать инвестиционные стратегии[22]. Этот ИИ анализирует множество данных, включая финансовые показатели компаний, рыночные тренды и риски, чтобы предоставить клиентам наиболее релевантные и персонализированные рекомендации. Это значительно упрощает процесс принятия инвестиционных решений и повышает шансы на успех клиентов БКС в инвестиционной сфере.

Слабые стороны(W):

1. **Мобильное приложение работает нестабильно, поступают негативные отзывы от пользователей.**

Мобильное приложение БКС Мир инвестиций имеет достаточно высокую оценку от пользователей как в App Store (4,7/5), так и в Google Play (4,5/5)[23][24]. Однако, после последних обновлений, поступает все больше негативных отзывов на нестабильную работу приложения. Клиенты жалуются на то, что оно не открывается, зависает и вылетает. Иметь возможность воспользоваться услугой в мобильном телефоне очень важна для пользователей, поэтому неточности в работе

приложения являются большим недостатком.

2. Многочисленные жалобы пользователей на техническую поддержку в приложении.

Техническая поддержка клиентов в мобильном приложении важна для своевременного устранения недочетов и улучшения пользовательского опыта. Согласно отзывам в магазинах приложений (App Store и Google Play), техподдержка БКС Мир инвестиций не всегда справляется со своими функциями[25]. Среди жалоб пользователей: нежелание решать проблему, отсутствие ответов на вопросы, игнорирование заявок[26]. Это может стать причиной потери клиентов и снижения репутации на рынке.

Возможности (О):

1. Быстрый рост отрасли:

число россиян, имеющих брокерские счета, выросло на 25,5% за 2023 год, что говорит о быстром темпе роста отрасли. С каждым годом люди все более осознают важность инвестирования для достижения своих финансовых целей, будь то пенсия, обеспечение будущего для себя и своей семьи или просто увеличение капитала. Этот растущий интерес стимулирует спрос на услуги брокеров, что является хорошей возможностью роста для БКС[27].

2. Расширение цифровых услуг (стратегии на базе нейронных сетей) и цифровизация:

Расширение цифровых услуг, основанных на стратегиях на базе нейронных сетей, представляет собой важный аспект развития брокерской деятельности. Компания БКС уже начала с ними работать: ожидаемые потенциальные доходности акций определяются с помощью нейронной сети долгой краткосрочной памяти (LSTM), которая была обучена на исторических показателях акций индекса Мосбиржи с 1998 по 2016 годы[28]. Такие нововведения помогут привлечь новых клиентов и удержать старых.

3. Увеличение доверия инвесторов:

Факт того, что БКС является одним из первых профессиональных участников, выплачивающих дивиденды и купоны по заблокированным ценным бумагам, укрепляет ее репутацию как надежного и ответственного брокера[29]. Это важно для инвесторов, которые ценят стабильность и надежность при выборе финансового партнера. То есть, такой шаг является хорошей возможностью еще раз доказать свой профессионализм.

Угрозы(Т):

1. Усиление санкционного давления может негативно сказаться на банковском и брокерском секторах, поскольку оно охватывает финансовую сферу, включая экспортно-импортные операции и международные резервы[30]. Массовый уход глобальных корпораций из страны усугубляется вытекающим из этого оттоком капитала и экономически активного населения.
2. В 2024 году предполагается ужесточение налоговых мер для банков в России, включая изменения в налоговом администрировании, НДС, и НДФЛ, а также в налоге на прибыль организаций. Среди планов - усовершенствование налогового контроля и расширение сферы налоговых льгот для определенных категорий налогоплательщиков[31]. В частности, уточняется порядок расчета суммы налога к восстановлению по недвижимости и обязанности по НДС при ввозе товаров.
3. Банковский сектор России в настоящее время сталкивается с серьезной проблемой из-за эмиграции высококвалифицированных IT-специалистов[32]. Эта проблема усугубляется ситуацией на рынке, которая уже характеризуется нехваткой опытных специалистов уровня middle и senior, несмотря на приток кандидатов уровня junior.
4. Снижение прибыли и уменьшение привлекательности российского рынка для иностранных инвесторов в 2024 году может быть обусловлено несколькими ключевыми факторами. Среди них - изменение глобальных экономических условий, которые приводят к уменьшению доступности денежных средств и повышению их стоимости[33]. Крупным зарубежным инвесторам и фондам запрещено инвестировать в Российскую экономику, также частные лица (нерезиденты) просто не могут пополнить счет из-за отсутствия SWIFT в большинстве банков.
5. Центральный банк России планировал повысить нормативы обязательных резервов для банков с 1 января 2023 года, однако перенес этот срок на 1 марта 2023 года. Намеченное повышение до 4% в рублях и до 7% в валюте для всех кредитных организаций с последующим увеличением до 5% и 8% соответственно сохраняется.

2.2 Поэлементный-SWOT:

Таблица 5. Поэлементный SWOT-анализ.

	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошая репутация БКС на рынке 2. Широкая клиентская база 3. Быстрое и понятное подключение услуги 4. У БКС есть широкий перечень финансовых инструментов, которых нет у других компаний 5. Высокая надежность БКС 6. «БКС Мир инвестиций» платит двойной бонус за первые инвестиции 7. У БКС есть продвинутый ИИ для подбора инвестиций и создания инвестиционных стратегий 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мобильное приложение работает недостаточно стабильно, поступают негативные отзывы от пользователей. 2. Многочисленные жалобы пользователей на техническую поддержку в приложении.
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрый рост отрасли 2. Расширение цифровых услуг 	<p>S1O2 - Улучшение технологической базы, участвующей в процессе онбординга, и развитие цифровых</p>	<p>W1O1O2 - Улучшение стабильности мобильного приложения W2O2 - Использование нейронных сетей для</p>

<p>(стратегии на базе нейронных сетей) и цифровизация</p> <p>3. «БКС Мир инвестиций» одним из первых профучастников выплатит дивиденды и купоны по заблокированным ценным бумагам</p>	<p>услуг</p> <p>S4O1 - Проведение активной рекламной кампании с акцентом на преимущества при начале работы с БКС перед конкурентами</p>	<p>улучшения пользовательского опыта (автоматизация части задач технической поддержки)</p>
<p>T</p> <p>1. Угроза ужесточения санкций</p> <p>2. Государство ужесточит налоговые сборы для банков в 2024 году</p> <p>3. Нехватка высококвалифицированных IT-специалистов в связи с эмиграцией</p> <p>4. Снижение прибыли, так как российский рынок стал менее привлекательным для иностранных инвесторов</p> <p>5. Повышение нормы резервирования со стороны ЦБ</p>	<p>T4S6 - активное привлечение новых клиентов с российского рынка за счет двойного бонуса за первые инвестиции</p> <p>T3S3 - уже имея опыт создания быстрого и понятного подключения услуги, есть возможность обучить персонал, что поможет поддерживать высокий уровень сервиса</p>	<p>W1T1 - угроза удаления приложения из магазина приложений</p> <p>T2T3W1 - Компания сталкивается с финансовыми и кадровыми трудностями для устранения проблемы недостаточной стабильности работы мобильного приложения</p>

Стратегические альтернативы SO - внутренние сильные стороны в отношении к внешним возможностям.

SO1: S1O2 - Улучшение технологической базы, участвующей в процессе онбординга, и развитие цифровых услуг

Одной из сильных сторон БКС является хорошая репутация. Используя продвинутой ИИ для подбора инвестиций и создания инвестиционных стратегий, БКС может улучшить качество предоставляемых услуг и обеспечить клиентам более эффективное управление своими портфелями. Развитие стратегий на базе нейронных сетей также поможет компании быть впереди конкурентов. Лояльности клиентов будет высокой, так как у БКС хорошая репутация на рынке.

SO2: S4O1 - Проведение активной рекламной кампании с акцентом на преимуществах при начале работы с БКС перед конкурентами

Проведение активной рекламной кампании с акцентом на преимуществах БКС перед конкурентами позволит компании привлечь новых клиентов, укрепить свою позицию на рынке и использовать возможности быстрого роста отрасли для увеличения объемов инвестиций через платформу «БКС Мир инвестиций». Использование разнообразных каналов для продвижения рекламной кампании, включая телевидение, интернет-рекламу, социальные сети, печатные издания и прямые маркетинговые мероприятия позволит достичь широкой аудитории и привлечь внимание потенциальных клиентов.

Стратегические альтернативы WO - внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям.

WO1: W1O1O2 - Улучшение стабильности мобильного приложения

Как уже было описано в матрице SWOT, в последнее время мобильное приложение БКС Мир инвестиций получает негативные отзывы от пользователей в App Store и Google Play. Уровень стабильности работы приложения не устраивает многих клиентов, что может повлечь за собой отказ от его использования. В связи со стремительным ростом отрасли, могут появляться новые решения для улучшения работы именно брокерских приложений, а использование новых технологий и аспектов цифровизации поможет повысить его надежность.

WO2: W2O2 - Использование нейронных сетей для улучшения пользовательского опыта (автоматизация части задач технической поддержки)
В данной стратегии мы связали 2 фактора. В Пестель анализе нами уже были описаны тренды на цифровизацию и использование нейронных сетей, а одной из слабых сторон нашей компании является работа технической поддержки, что подтверждают многочисленные негативные отзывы в магазинах приложений. За счет использования технологий искусственного интеллекта можно в значительной степени автоматизировать и ускорить работу техподдержки. Это позволит не только сэкономить время, но и

разгрузить сотрудников, освободив их ресурсы для решения более сложных задач, с которыми может не справиться ИИ.

Стратегические альтернативы ST - внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами.

ST1: T4S6 - активное привлечение новых клиентов с российского рынка за счет двойного бонуса за первые инвестиции

Ранее в SWOT анализе говорилось о возможности снижения прибыли у компании БКС, так как российский рынок стал менее привлекателен для иностранных инвесторов. Изменить это невозможно, поэтому единственно правильная стратегия - расширять российскую клиентскую базу. Эта стратегия включает в себя предложение клиентам возможности получить двойной бонус при первых инвестициях через платформу БКС. Привлечение российских инвестиций может повысить уровень поддержки со стороны органов власти и создать благоприятную экономическую и политическую среду для развития компании.

ST2: T3S3 - уже имея опыт создания быстрого и понятного подключения услуги, есть возможность обучить персонал, что поможет поддерживать высокий уровень сервиса

Это решение направлено на дальнейшее улучшение качества обслуживания клиентов и укрепление позиций компании на рынке. В связи с тем, что произошла массовая эмиграция IT специалистов, их может быть недостаточно на рынке. Но данная стратегия предлагает обучать уже работающий в компании персонал или нанимать новых специалистов и обучать их в соответствии с требованиями компании, что в будущем может хорошо отразиться на качестве сервиса, так как работа специалистов сразу будет “заточена” конкретно под нужды БКС.

Стратегические альтернативы WT - внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам.

WT1: W1T1 - Угроза удаления приложения из магазина приложений
Угроза удаления приложения из магазина приложений является значительной слабостью, поскольку это напрямую влияет на доступность сервиса для новых и существующих пользователей. Для брокерской компании, особенно в сфере финансовых услуг, наличие надежного и доступного мобильного приложения критично для поддержания конкурентоспособности и клиентского опыта.

Техническая зависимость: Мобильное приложение является ключевым каналом взаимодействия с клиентами. Его потенциальное удаление из-за

нарушений политики магазинов приложений или других причин ограничивает доступность сервиса.

Репутационный риск: Удаление приложения может негативно сказаться на репутации компании, создавая впечатление нестабильности или ненадежности сервиса.

Финансовые потери: Потеря клиентов и снижение торговых объемов в результате ограниченного доступа к приложению приведет к уменьшению доходов.

WT2: T2T3W1 - Компания сталкивается с финансовыми и кадровыми трудностями для устранения проблемы недостаточной стабильности работы мобильного приложения

Финансовые ограничения: В условиях санкций финансовые ресурсы компании могут быть ограничены, что усложняет привлечение инвестиций в технологическое развитие и улучшение инфраструктуры.

Кадровые вызовы: Нахождение и удержание квалифицированных специалистов в сфере IT и мобильной разработки становится сложнее в условиях рыночной конкуренции и санкционных ограничений.

Недостаточная стабильность работы мобильного приложения: Проблемы с производительностью и стабильностью могут отталкивать текущих и потенциальных клиентов, снижая уровень пользовательского опыта и доверия к брокеру.

Зависимость от внешних платформ: Сложности в адаптации и поддержке мобильного приложения в условиях постоянно изменяющихся требований магазинов приложений и технологических стандартов.

Глава 3. Модели и свойства процесса

3.1 VAD

Диаграмма VAD отражает процессы верхнего уровня и связи между ними. Процессы, отнесенные к верхнему уровню должны быть максимально обобщенными, соответствовать стратегическим целям организации и отражать логику ее действия.

Выделяют 4 группы процессов верхнего уровня:

1. Управляющие процессы - для управления организацией, как единой системой.
2. Процессы развития - для анализа и прогнозирования направлений развития, определения тенденций на рынке.
3. Основные процессы - для созданию продукта или услуги для клиента, связаны со сферой деятельности и сфокусированы на получении прибыли.
4. Вспомогательные процессы - для поддержания основных процессов, обеспечения ресурсами и создания инфраструктуры.

Диаграмма VAD представлена в приложениях 2.1 - 2.4

В диаграмме VAD для компании БКС Мир Инвестиций мы определили следующие процессы:

Управляющие:

1. Стратегическое управление - определение стратегий компаний и контроль следования им
2. Управление рисками - выявление, оценка и мониторинг рисков для компании
3. Внутренний аудит - независимая проверка и оценка деятельности компании для внесения корректировок
4. Контроллинг - поддержка и координация взаимодействий в деятельности компании
5. Бухгалтерский учет - составление финансовой и управленческой отчетности
6. Бюджетирование - планирование доходов и расходов на определенный период и контроль следования плану
7. Аналитическая отчетность - комплексный анализ деятельности компании для определения актуальных проблем

Развития:

1. PR, маркетинг, исследования рынка - разработка стратегий для продвижения услуг компании на рынке, привлечения новых клиентов
2. Налаживание партнерских отношений - установление и поддержка выгодных партнерств
3. Управление изменениями - внедрение и контроль изменений в деятельность компании
4. Разработка новых видов услуг - разработка новых услуг на основе потребностей рынка и клиентов

Основные:

1. Открытие счетов - открытие счетов по заявке клиентов
2. Движение средств - организация ввода и вывода средств клиентом с инвестиционных счетов
3. Исследование и анализ рынка - оценка рыночной ситуации для выявления эффективных стратегий и оценки рисков
4. Разработка инвестиционных стратегий - создание прибыльных стратегий инвестирования в зависимости от ситуации на рынке и запросов клиентов
5. Управление корпоративными и частными клиентами - обслуживание, обучение, консультирование клиентов
6. Аудит и управление портфелем - оценка эффективности инвестиционных портфелей клиентов, подготовка предложений по ее повышению
7. Осуществление сделок на бирже - проведение сделок по запросу клиента
8. Формирование отчетности - подготовка и предоставление отчетности клиентам о выполненных и невыполненных сделках
9. Закрытие счетов - закрытие счетов по заявке клиента (возможно иными причинами)

Вспомогательные:

1. IT-обеспечение и управление - контроль и разработка информационных технологий, используемых в компании
2. Обеспечение безопасности - защита людей, активов и информации от угроз
3. Управление персоналом - поиск и найм персонала, обучение и организация работы сотрудников
4. Административно-хозяйственное обеспечение - обеспечение функционирования офиса для нормальной работы сотрудников

5. Юридическое обеспечение - контроль соответствия деятельности компании законодательству, юридическое сопровождение документооборота и осуществления сделок

Рассмотрим более подробно процесс “Открытие счетов” из группы основных: БКС Мир Инвестиций предоставляет своим клиентам следующие возможные счета для открытия:

1. Брокерский счет
2. Расчетный счет для юридических лиц
3. Демо-счет QUIK
4. Индивидуальный инвестиционный счет

В связи с тем, что в своей работе мы рассматриваем процесс открытия брокерского счета с точки зрения оптимизации, то на следующем шаге, мы подробно остановились именно на нем.

Процесс открытия брокерского счета в компании БКС Мир Инвестиций состоит из следующих подпроцессов:

1. Прием и обработка заявки клиента - сюда относится проверка наличия подписанного электронного документооборота
2. Подготовка решения об открытии брокерского счета - идет проверка данных клиента
3. Принятие решения об открытии брокерского счета - на основе предыдущего процесса принимается положительное или отрицательное решение
4. Работа с документами - генерация и передача документов (ЭДО) на подписание клиенту, проверка подписанных клиентом документов и активация ЭДО в случае успеха
5. Активация счета - при принятии положительного решения об открытии клиенту брокерского счета и успешном прохождении всех шагов, счет активируется и клиент настраивается в системах компании

На основании проведенного анализа процессов, включенных в диаграмму VAD для компании БКС Мир Инвестиций, можно сделать вывод, что компания обладает хорошо структурированной системой управления и развитым спектром услуг, что обеспечивает ей устойчивые конкурентные преимущества на рынке. В частности, сильные стороны компании, такие как широкая клиентская база, высокое качество предлагаемых финансовых инструментов и продвинутые технологии, позволяют эффективно справляться с внешними вызовами и привлекать новых клиентов.

Тем не менее, выявленные слабые стороны, такие как нестабильная работа мобильного приложения и недостаточная эффективность технической поддержки, требуют незамедлительного внимания и корректировки. Устранение этих недостатков посредством улучшения технологической базы и автоматизации процессов техподдержки на базе нейронных сетей позволит БКС не только сохранить, но и укрепить свою репутацию на рынке. Внедрение данных улучшений способствует дальнейшему росту клиентской базы и повышению лояльности клиентов, что в конечном итоге приведет к усилению конкурентных позиций компании.

3.2 RACI

RACI - матрица распределения ответственности и ролей в процессе открытия брокерского счета в БКС

Таблица 6. Матрица RACI.

	Финансовый советник	Отдел поддержки дистанционного открытия брокерского счета	Колл-центр (департамент дистанционных продаж и поддержки клиентов)	ИИ	Backend системы БКС	Клиент
Загрузка данных о клиенте в backend системы						
Проверка паспорта после акцепта ГС	R	-	-	-	-	-
Проверка паспорта и решение о блокировке/завершении процесса проверки паспорта Верификация	-	R	-	-	-	I

документа о гражданстве США						
Распознавание изображения паспорта	-	-	-	R	-	-
Получение регистрационных данных от пользователя, верификация данных, сохранение в БД	-	-	-	-	R	I
Проверка данных клиента						
Проверка данных и микро сервиса	-	-	-	-	R	I
Генерация документов	-	-	-	-	R	-
Регистрация и открытие счёта клиента						
Оказание помощи клиенту, если не получилось открыть счет	-	-	R	-	-	I
Обработка документов, генерация смс	-	-	-	-	R	I
Связь с клиентом КРОСС по данным из CRM	R	-	-	-	-	I

Обозначения:

R, Responsible – отвечает за исполнение, выполняет задачу, функцию,

A, Accountable – кто примет итоговую работу и будет нести за нее ответственность,

утверждает ее выполнение

C, Consulted – кто будет консультировать остальных при выполнении задачи,

I, Informed – информируется о результате– тот, кто должен быть информирован о

процессе, о выполнении задачи, но не влияет на выполнение.

3.3 SIPOC

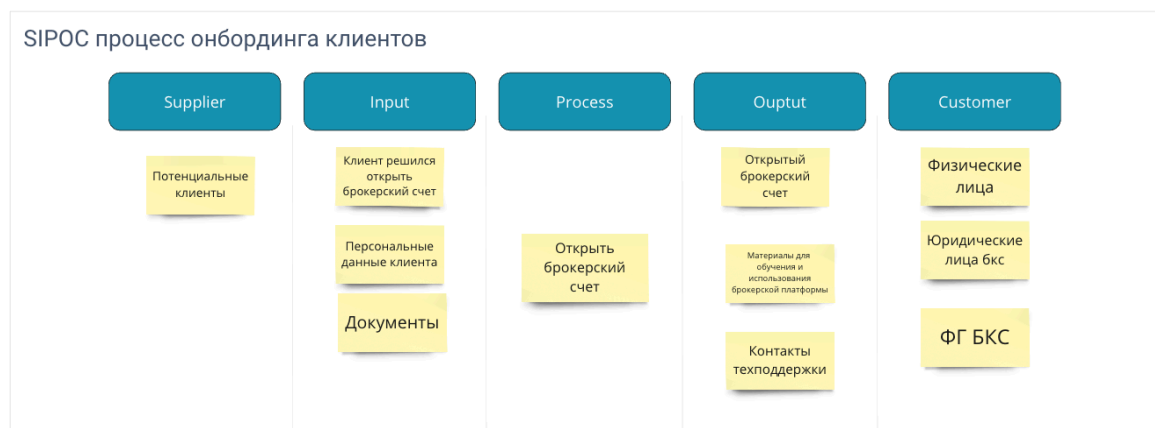


Рисунок 4. SIPOC

Suppliers (Поставщики)

1.Потенциальные клиенты: Это лица или организации, которые могут стать клиентами брокерской компании. Они являются базой доходной части брокерской компании, от них зависит прибыль компании за счет комиссий, и могут быть привлечены через различные маркетинговые каналы и стратегии.

Inputs (Входы)

1.Клиент решил открыть брокерский счет: Это инициирующее действие, когда потенциальный клиент принимает решение о создании брокерского счета.

2.Персональные данные клиента: Включает всю личную информацию клиента, необходимую для открытия счета, например ФИО, дату рождения, адрес проживания, идентификационные данные и так далее.

3.Документы: Это могут быть документы, удостоверяющие личность, а также другие юридические и финансовые документы, необходимые для открытия брокерского счета и соответствия нормативным требованиям.

Processes (Процессы)

1.Открыть брокерский счет: Процедура открытия счета, которая может включать подачу заявления, верификацию документов, проверку клиента на соответствие нормативным требованиям и активацию счета.

Outputs (Выходы)

1.Открытый брокерский счет: Результатом процесса является открытый брокерский счет, на который клиент может вносить средства и начать торговые операции.

2.Материалы для обучения использования брокерской платформы: Это могут быть руководства, текстовые инструкции, и другие ресурсы, предоставляемые клиенту для ознакомления с интерфейсом и функциональными возможностями брокерской платформы.

3.Контакты техподдержки: Информация о том, как клиент может связаться с службой поддержки, если у него возникнут вопросы или проблемы.

Customers (Клиенты)

1.Физические лица: Частные инвесторы, которые открывают брокерский счет для управления личными инвестициями.

2.Юридические лица: Бизнес-клиенты, такие как компании или предприниматели, использующие брокерские услуги для управления корпоративными активами.

3.ФГ БКС: Финансовая группа БКС, например банк, получает косвенную и прямую выгоду от привлеченного клиента, так как некоторые финансовые операции будут проходить напрямую через банк.

3.4 BPMN

BPMN (Business Process Model and Notation) - система условных обозначений для моделирования бизнес-процессов посредством диаграмм. BPMN-диаграмма отражает пошаговое описание бизнес-процесса в графическом виде и используется для его наглядного представления.

В нашей работе были сделаны 2 диаграммы в нотации BPMN:

1. AS IS - то, как процесс открытия брокерского счета в компании БКС работает в настоящее время (*см. Приложения 3.1 - 3.4*)
2. TO BE - то, как рассматриваемый процесс будет выглядеть после внесения предложенных нами изменений (*см. Приложения 4.1 - 4.4*) , с которыми можно ознакомиться в главе 3.10 Выбор стратегической альтернативы

(В более удобном формате с BPMN можно ознакомиться по ссылке: [BPMN](#))

3.5 Характеристики процесса:

Цель:

Открытие брокерского счета для клиента с соблюдением всех требований регулирующих органов и в соответствии с внутренними процедурами компании.

Задачи:

- Получение и обработка заявки от клиента на открытие брокерского счета.
- Проверка предоставленных клиентом документов на соответствие требованиям и полноту.
- Заполнение анкеты открытия счета на основе предоставленных данных.
- Проведение проверки клиента в соответствии с внутренними правилами и законодательством.
- Открытие брокерского счета в системе компании.
- Регистрация клиента на бирже
- Уведомление клиента об успешном открытии счета и предоставлении доступа к торговой платформе.

Ресурсы выполнения процесса:

- Человеческие ресурсы: количество сотрудников, обучение, квалификация;
- Финансовые ресурсы: затраты на обработку заявок, проверку документов;
- Технические ресурсы: программное обеспечение для обработки заявок, системы проверки документов;
- Временные ресурсы: сроки выполнения каждого этапа, общее время открытия счета.

Динамика выполнения процесса:

1. Этапы, которые удалось сократить:

- Повторный выбор следующего действия для клиентов, которые не были зарегистрированы в БКС Банке;
- В случае проблем с подтверждением паспорта, служба поддержки сама звонит клиенту, то есть, удастся быстрее разобраться.

2. Этапы, которые автоматизируем:

- Выбор следующего шага после того, как система провела опознавание по введенным данным.

Время: После оптимизации процесса время удалось сократить на 5 минут.

Стоимость: Уменьшение времени выполнения процесса также уменьшает затраты на оплату труда сотрудников, занятых в процессе.

Риски: В процессе As Is существует риск ошибок при ручной обработке документации и передаче информации клиентам.

Непрерывность: Процесс может быть замедлен из-за зависимости от ручной работы и человеческого фактора.

Регламент процесса:

1. Прохождение регистрации;
2. Предоставление документов;
3. Проверка и одобрение;
4. Активация счета.

Ответственные лица:

- Специалист по переводу ИИС от другого брокера (отдел клиентского обслуживания);
- Сотрудник ОСКО (при проверке паспорта);
- Сотрудник отдела поддержки.

Критерии завершения процесса:

- Успешное открытие брокерского счета.
- Предоставление клиенту доступа к торговой платформе.
- Обучающие статьи и гайды, помогающие новичку быстро сориентироваться на платформе.

Цели и метрики процесса

Таблица 7. Цели и метрики процесса.

Цель процесса	Метрики
Улучшение пользовательского опыта	Среднее время открытия счета клиентом
Улучшение удовлетворенности клиентов	Показатель удержания клиентов (CRR)
Минимизация числа упущенных на этапе онбординга клиентов	Брошенные корзины (CAR)
Увеличение базы клиентов	Доля рынка (SOM)

Увеличение прибыльности с клиента	Средний доход с клиента (ARPU)
-----------------------------------	--------------------------------

3.6 Стратегическая карта

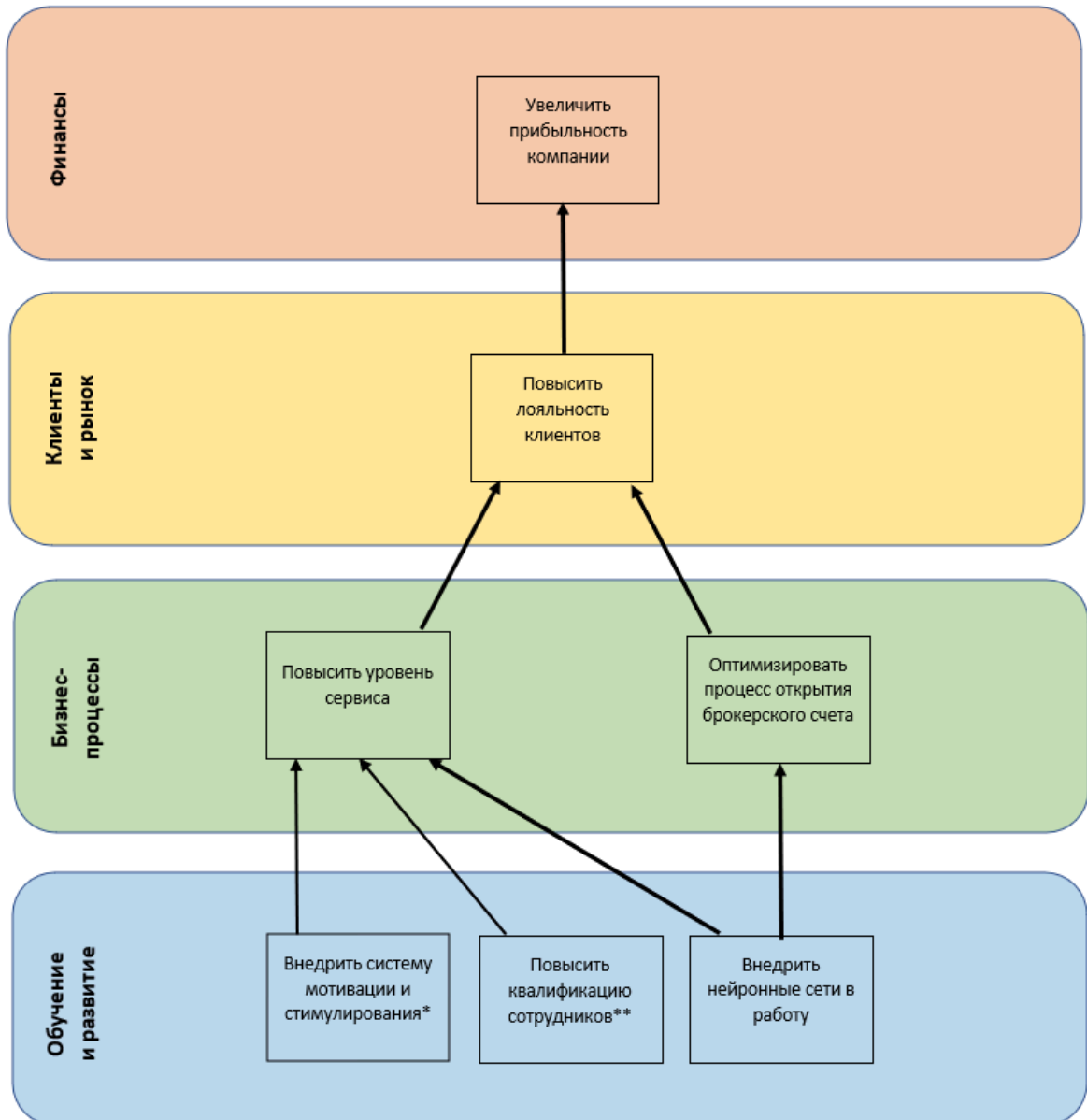


Рисунок 5. Стратегическая карта.

* - стимулировать сотрудников к более быстрому и качественному выполнению рабочих обязанностей. Чтобы добиться оптимизации процесса брокерского счета, необходимо, чтобы каждый сотрудник четко и в определенные сроки выполнял свои задачи. В этом может помочь внедрение системы мотивации.

** - обучить сотрудников работе с внедренными технологиями. Нейронные сети помогут автоматизировать процесс открытия брокерского счета, но

нужен персонал, который будет контролировать их работу, а также брать на себя те задачи, которые нельзя доверить искусственному интеллекту. Для повышения качества процесса, необходимо повысить квалификацию таких сотрудников.

Таблица 8. Детализация целей.

Цель проекта	КФУ	Ключевые показатели эффективности (KPI)	Мероприятие	Стратегическая инициатива	Ответственный за цель	Ответственный за мероприятие
Внедрить нейронные сети в работу	1. Найм квалифицированных специалистов в области искусственного интеллекта. 2. Подготовка ИТ-инфраструктуры для внедрения нейронных сетей. 3. Определение бизнес-про	$KPI_{\text{нейро}}^1$ сети	1. Подбор и обучение команды специалистов по искусственному интеллекту. 2. Разработка и тестирование моделей нейронных сетей на отдельных выбранных процессах.	Интеграция инновационных технологий для повышения эффективности и конкурентоспособности компании.	Отдел ИТ-разработки и бизнес-аналитики	Команда разработчиков и аналитиков данных

¹ (Количество оптимизированных процессов с использованием нейронных сетей / Общее количество процессов, планируемых к оптимизации) × 100%

	цессов, подлежащих оптимизации с помощью нейронных сетей.					
Повысит квалификацию сотрудников	1. Разработка материалов и обязательных курсов для обучения. 2. Проведение сертификации сотрудников.	KPI _{сертификация} ²	1. Проведение курсов повышения квалификации. 2. Проведение проверок компетентности и персонала.	1. Повышение заинтересованности в качестве предоставления услуг. 2. Проинформированность персонала о нововведениях и достижениях в отрасли.	Отдел управления персоналом	Отдел управления персоналом

² (Количество сотрудников, прошедших сертификацию / Общее количество сотрудников) × 100%

Внедрить систему мотивации и стимулирования	1. Внедрение системы КРІ для сотрудников. 2. Разработка системы мониторинга и анализа результатов деятельности персонала.	КРІ _{мотивация} ³	1. Разработка системы бонусов и премий. 2. Разработка и внедрение системы КРІ для оценки деятельности сотрудников. 3. Организация тренингов и семинаров по повышению личной эффективности.	1. Стимулирование высокой производительности и удовлетворенности сотрудников через систему вознаграждений и карьерного роста.	Отдел управления персоналом	HR-менеджеры и руководители подразделений
Оптимизировать рабочие процессы	1. Анализ рабочих процессов. 2. Интеграция технологий.	КРІ _{оптимизация} ⁴	1. Анализ и переработка процессов. 2. Внедрение автоматиз	1. Проект по внутренней оптимизации.	Директор по операциям	Отдел процессного менеджмента

³ (Общее количество сотрудников, включенных в программу / Количество сотрудников, достигших целей по программе мотивации) × 100%

⁴ (Старое время выполнения – Новое время выполнения / Старое время выполнения) × 100%

			ированны х систем.	2. Цифров ая трансфо рмация процесс ов.		
Повысит ь уровень сервиса	1. Определен ие стандартов обслужива ния. 2. Монитори нг выполнени я стандартов сервиса	KPI _{удовле творенность} ⁵	1. Внедрение стандарто в обслужива ния. 2. Тренинги для сотрудник ов.	1. Сертиф икация по стандар там качества . 2. Аудит процесс ов обслуж ивания.	Руководи тель отдела обслужи вания	Отдел обучени я и развития
Повысит ь лояльно сть клиенто в	Разработка персонали зации продуктов и услуг на основе предпочте ний клиента.	KPI _{персо нализация} ⁶	1. Улучшени е сервиса поддержк и. 2. Разработк а программ лояльност и.	1. Внедрен ие/подд ержание системы CRM. 2. Персона лизиров анные предлож ения.	Отдел маркетин га	Служба поддерж ки клиенто в

⁵ (Сумма всех оценок удовлетворенности / Общее количество ответов)

⁶ ((ARPU после персонализации – ARPU до персонализации) / ARPU до персонализации) × 100%

Увеличить прибыль компании	1. Увеличение объема торгов. 2. Уменьшение операционных расходов.	$KPI_{\text{чистая прибыль}}^7$	1. Разработка новых финансовых продуктов. 2. Оптимизация внутренних процессов.	1. Расширение портфеля услуг. 2. Автоматизация отчетности.	Финансовый директор	Отдел стратегического планирования
----------------------------	--	---------------------------------	---	---	---------------------	------------------------------------

3.7 Функциональные требования(ФТ):

Регистрация клиента:

Система должна позволять новым клиентам регистрироваться, предоставляя необходимую личную информацию (ФИО, дата рождения, контактные данные, идентификационные документы).

Верификация идентичности:

Автоматизированный процесс верификации личности клиента с использованием фотографии документа и селфи для соблюдения нормативных требований.

Функция обратной связи и поддержки:

Внедрить ИИ чат бот поддержки в реальном времени для быстрого решения вопросов клиентов и сбора предложений по улучшению.

Создание и настройка брокерского счета:

Возможность выбора типа счета (индивидуальный, совместный, ИИС и т.д.), настройка параметров счета в соответствии с предпочтениями клиента.

Обучающие материалы:

Предоставление обучающих материалов и инструкций по использованию платформы, включая видео, руководства, и часто задаваемые вопросы для новых клиентов.

⁷ ((Чистая прибыль текущего периода–Чистая прибыль предыдущего периода) / Чистая прибыль предыдущего периода) × 100%

3.8 Нефункциональные требования (НФТ):

Безопасность:

Обеспечение высокого уровня безопасности личных данных клиентов и финансовых транзакций через использование современных методов шифрования (например, AES-256) и двухфакторной аутентификации. Регулярные аудиты безопасности (не реже одного раза в квартал) и постоянное обновление систем защиты.

Надежность:

Гарантия доступности сервиса онбординга не менее 99,9% времени, минимизация времени простоев и ошибок системы.

Производительность:

Способность системы обрабатывать до 10,000 запросов в секунду одновременно без существенной задержки, особенно в пиковые периоды, с временем отклика не более 200 миллисекунд для 95% запросов.

Масштабируемость:

Возможность легкого масштабирования системы для обслуживания увеличивающегося числа клиентов без потери качества обслуживания, с возможностью увеличения пропускной способности до 1,000,000 запросов в минуту.

Интуитивно понятный интерфейс:

Разработка пользовательского интерфейса, который легко понять и использовать для клиентов всех уровней опыта. Время на обучение новых пользователей не должно превышать 15 минут, а доступность всех основных функций должна быть обеспечена в три клика или менее.

3.9 Roadmap

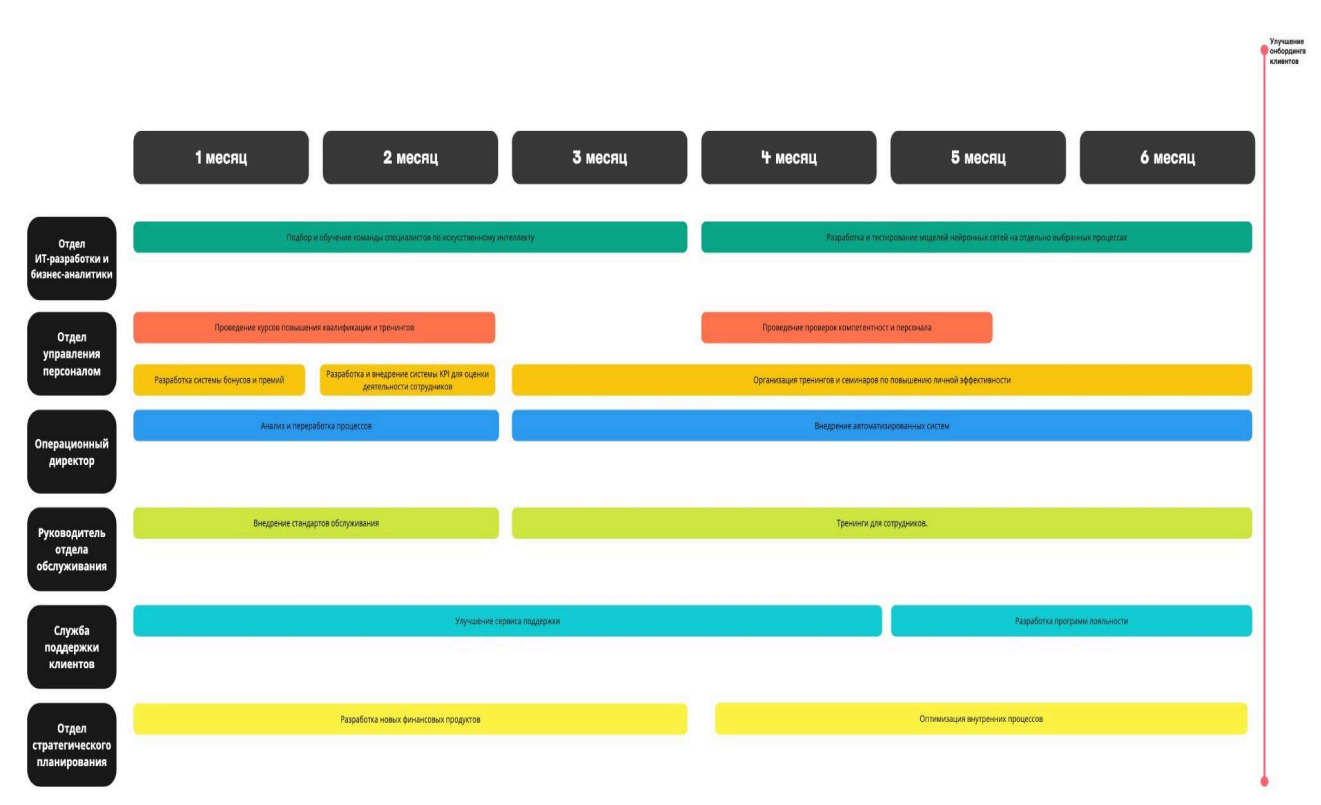


Рисунок 6. Roadmap

3.10 Выбор стратегической альтернативы

На основе проведенного SWOT-анализа и анализа текущего состояния процесса (BPMN AS IS), наша команда предложила два ключевых изменения в процесс онбординга клиентов брокера БКС.

Во-первых, мы рекомендуем внедрить анкетирование на этапе заполнения персональных данных. Это изменение позволит упростить процесс открытия брокерского счета и обеспечить максимальное использование его возможностей.

Во-вторых, мы предлагаем улучшить поддержку клиентов посредством внедрения ИИ чат-бота для консультирования в реальном времени. Клиент, отвечая на несколько вопросов анкеты, сразу получает информацию о наиболее подходящем брокерском счете с его преимуществами и недостатками. ИИ чат-бот, оснащенный базой данных часто задаваемых вопросов БКС, сможет мгновенно отвечать на вопросы клиентов и при необходимости перенаправлять их на оператора.

Эти изменения были отражены в модели BPMN TO BE, что обеспечит их успешное интегрирование в процесс онбординга.

Заключение

В данной курсовой работе была рассмотрена тема улучшения онбординга для клиентов компании БКС Брокер. Основной целью исследования было выявление существующих проблем в процессе адаптации новых клиентов и разработка рекомендаций по их устранению для повышения удовлетворенности и удержания клиентов.

На основе проведенного анализа текущих практик онбординга в компании были выявлены ключевые аспекты, требующие улучшений. Предлагаются следующие изменения:

1. Внедрение искусственного интеллекта в чат-бота

Наличие ИИ в чат-боте значительно ускорит процесс открытия брокерских счетов, сокращая время обработки запросов и повышая точность предоставляемой информации. Это позволит сотрудникам сфокусироваться на сложных задачах, требующих человеческого вмешательства. Рекомендуется проводить мониторинг эффективности чат-бота и регулярное обучение сотрудников для поддержания их компетенций на высоком уровне.

2. Обучение сотрудников работе с новыми технологиями

Предполагается, что это станет ключевым фактором для достижения высокой степени интеграции искусственного интеллекта в процесс обслуживания клиентов. Подготовка персонала позволит эффективнее использовать возможности чат-бота, снизит время на взаимодействие с клиентами и повысит их удовлетворенность.

3. Анкетирование перед открытием счета Анкета поможет быстрее определить, какой тип счета лучше всего подходит клиенту. Это также ускорит процесс открытия счета, а впоследствии и онбординга.

Реализация предложенных мер позволит компании БКС Брокер значительно повысить качество онбординга, что, в свою очередь, приведет к увеличению уровня удовлетворенности клиентов, их лояльности и, как следствие, к росту финансовых показателей компании. Успешная адаптация клиентов в начале их взаимодействия с компанией является критически важной задачей, которая требует постоянного внимания и совершенствования.

В заключение, улучшение процесса онбординга для клиентов БКС Брокер не только укрепит рыночные позиции компании, но и станет важным шагом на пути к созданию более ориентированного на клиента бизнеса.

Библиографический список

1. Интерфакс [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/916552> (Дата обращения 08.02.2024)
2. Таблица с рейтингом брокеров [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kes-N5gEXBmTxuJwttEuWfLJuR4_r8-efVgY_LOziA/edit#gid=622067880 (Дата обращения 11.02.2024)
3. Коммерсантъ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5810683> (Дата обращения 11.02.2024)
4. VC [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vc.ru/u/1232206-konsalting-razvitie/507829-top-5-krupneyshih-brokerov-moskovskoy-birzhi-po-kolichestvu-klientov> (Дата обращения 11.02.2024)
5. Bankiros [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bankiros.ru/wiki/term/kakoj-broker-lucse-tinkoff-ili-bks-sravnenie-brokerov> (Дата обращения 11.02.2024)
6. Газпромбанк [Электронный ресурс] - Режим доступа: [Как выбрать брокера новичку - Газпромбанк](https://www.gazprombank.ru)
[Газпромбанк](https://www.gazprombank.ru)
<https://www.gazprombank.ru>
> ★Статьи (Дата обращения 16.02.2024)
7. Коммерсантъ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5999202> (Дата обращения 16.02.2024)
8. VC [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vc.ru/money/565059-reyting-brokerov-2023-luchshie-rossiyskie-brokerov-polnyy-skoring-po-neskolkim-parametram> (Дата обращения 20.02.2024)
9. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://blog.bcs.ru/kak-smenit-brokera> (Дата обращения 20.02.2024)
10. Тинькофф [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/ask/broker2broker/> (Дата обращения 20.02.2024)
11. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs.ru/about> (Дата обращения 20.02.2024)
12. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kompanii-s-kachestvennym-upravleniem-v-nikh-stoit-investirovat> (Дата обращения 24.02.2024)
13. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs.ru/about> (Дата обращения 27.02.2024)
14. VBR [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.vbr.ru/banki/bks-bank/otziv/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (Дата обращения 27.02.2024)

15. Sravni [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sravni.ru/bank/bks-bank/otzyvy/> (Дата обращения 27.02.2024)
16. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs.ru/mobile-app> (Дата обращения 02.03.2024)
17. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/otkrytie-brokerskogo-scheta-teper-zanimaet-ne-bolee-5-minut#:~:text=%D> (Дата обращения 02.03.2024)
18. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kompanii-s-kachestvennym-upravleniem-v-nikh-stoit-investirovat> (Дата обращения 02.03.2024)
19. Raexpert [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://raexpert.ru/database/companies/bcs-bank/> (Дата обращения 07.03.2024)
20. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/dvoynoi-bonus-za-pervye-investitsii-bks-darit-podarok-i-predlagaet-keshbek> (Дата обращения 07.03.2024)
21. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs-express.ru/ai> (Дата обращения 09.03.2024)
22. Apple [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://apps.apple.com/ru/app/> (Дата обращения 09.03.2024)
23. Google [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.broker.my> (Дата обращения 11.03.2024)
24. Apple [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://apps.apple.com/ru/app/> (Дата обращения 11.03.2024)
25. Google [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.broker.my> (Дата обращения 11.03.2024)
26. Коммерсантъ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5810683> (Дата обращения 15.03.2024)
27. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs.ru/news/2023/12/20/«bks-mir-investicij»-zapustil-novuyu-strategiyu-na-baze-nejronnyh-setej> (Дата обращения 15.03.2024)
28. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs.ru/news/2023/12/25/bks-mir-investitsiy-odnim-iz-pervykh-profuchastnikov-vyplatit-dividendy-i-kupony-po-zablokirovannym-tsennym-bumagam> (Дата обращения 17.03.2024)

- 29.РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.rbc.ru/economics/04/01/2023/63a02e769a79471e00e74746>
(Дата обращения 18.03.2024)
- 30.Consultant [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.consultant.ru/legalnews/23431/> (Дата обращения 18.03.2024)
- 31.РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/658bf13e9a7947336b3b19cf> (Дата обращения 18.03.2024)
- 32.РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://quote.rbc.ru/news/article/63dbc8949a79476c99fe37da> (Дата обращения 19.03.2024)
- 33.Интерфакс [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.interfax.ru/business/885916> (Дата обращения 19.03.2024)
- 34.Ведомости [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.vedomosti.ru/investments/news/2023/12/25/1012784-blokirovk-u-3-mlrd> (Дата обращения 19.03.2024)
- 35.Forbes [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.forbes.ru/svoi-biznes/477957-bolee-30-it-specialistov-uehali-iz-rossii-ili-planiruut-relokaciu> (Дата обращения 19.03.2024)
- 36.РИА [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://ria.ru/20240126/opros-1923590315.html> (Дата обращения 19.03.2024)
- 37.Forbes [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.forbes.ru/finansy/470069-centr-uceta-valuty-raskryl-uchastnikam-rynka-reglament-na-slucaj-sankcij> (Дата обращения 19.03.2024)
- 38.РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.rbc.ru/finances/05/12/2023/656ddf649a79477301cb8ce9>
- 39.<https://quote.ru/news/article/5e3a99f59a79471fa29eccae> (Дата обращения 19.03.2024)
- 40.XN [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--plai/> (Дата обращения 19.03.2024)
- 41.РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.rbc.ru/economics/08/09/2023/64f9aafa9a7947053f213d69>
(Дата обращения 19.03.2024)
- 42.РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://quote.rbc.ru/news/article/6321f1719a79471131b475f8> (Дата обращения 19.03.2024)

43. Nafi [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/gotovnost-k-risku-u-rossiyan-vyros-appetit-k-investitsiyam-bez-dolznykh-znaniy/> (Дата обращения 19.03.2024)
44. РИА [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ria.ru/20231002/investitsii-1900019671.html> (Дата обращения 19.03.2024)
45. Freud [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://freud.online/shorts/procent-introvertov-v-rossii> (Дата обращения 19.03.2024)
46. ICT [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ict-online.ru/news/> (Дата обращения 19.03.2024)
47. Ромир [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://romir.ru/studies/romir-bolshinstvo-rossiyan-polojitelno-otnosyatsya-k-cifrovizacii> (Дата обращения 19.03.2024)
48. БКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/na-mosbirzhe-chastnye-investory-obnovili-rekord-aktivnosti-v-sentyabre> (Дата обращения 19.03.2024)
49. Forbes [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/finansy/462179-prilozhenie-sbera-ischezlo-iz-app-store-i-z-za-sankcii> (Дата обращения 19.03.2024)
50. Tadviser [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://tadviser.ru/index.php/> (Дата обращения 19.03.2024)
51. Экология России [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ecologyofrussia.ru/stories/kak-data-tsentry-vliyayut-na-ekologiyu/> (Дата обращения 19.03.2024)
52. РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/news/article/6320db739a7947af62054f48> (Дата обращения 19.03.2024)
53. Forbes [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/483047-kommersant-oborotnye-strafy-za-utecki-dannyh-sostavat-ot-5-mln-rublej-do> (Дата обращения 19.03.2024)
54. Право [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://pravo.ru/news/250605/> (Дата обращения 19.03.2024)

Приложения

Приложение 1. Таблица PESTEL-анализа.

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	По времени	По типу	По динамике	Относительная значимость фактора	
Р Политические					
Введение ограничений иностранных брокеров для российских инвесторов в связи с санкциями[34]	Н/Б	-	=	Важный	На данный момент недоступны торги зарубежными активами, что может снижать привлекательность открытия брокерского счета для потенциальных клиентов
Массовый отъезд IT - специалистов (Более 30% уехали или планируют переезд) [35]	Н/Б	-	=	Неважный	Это может стать причиной трудностей в поиске новых кадров для IT-поддержки и развития сервиса.
Стабильность политической ситуации[36]	Н/Б	+	=	Неважный	Согласно данным ВЦИОМ, 80,3% россиян солидарны с руководством страны, а значит угроза внутривнутриполитических

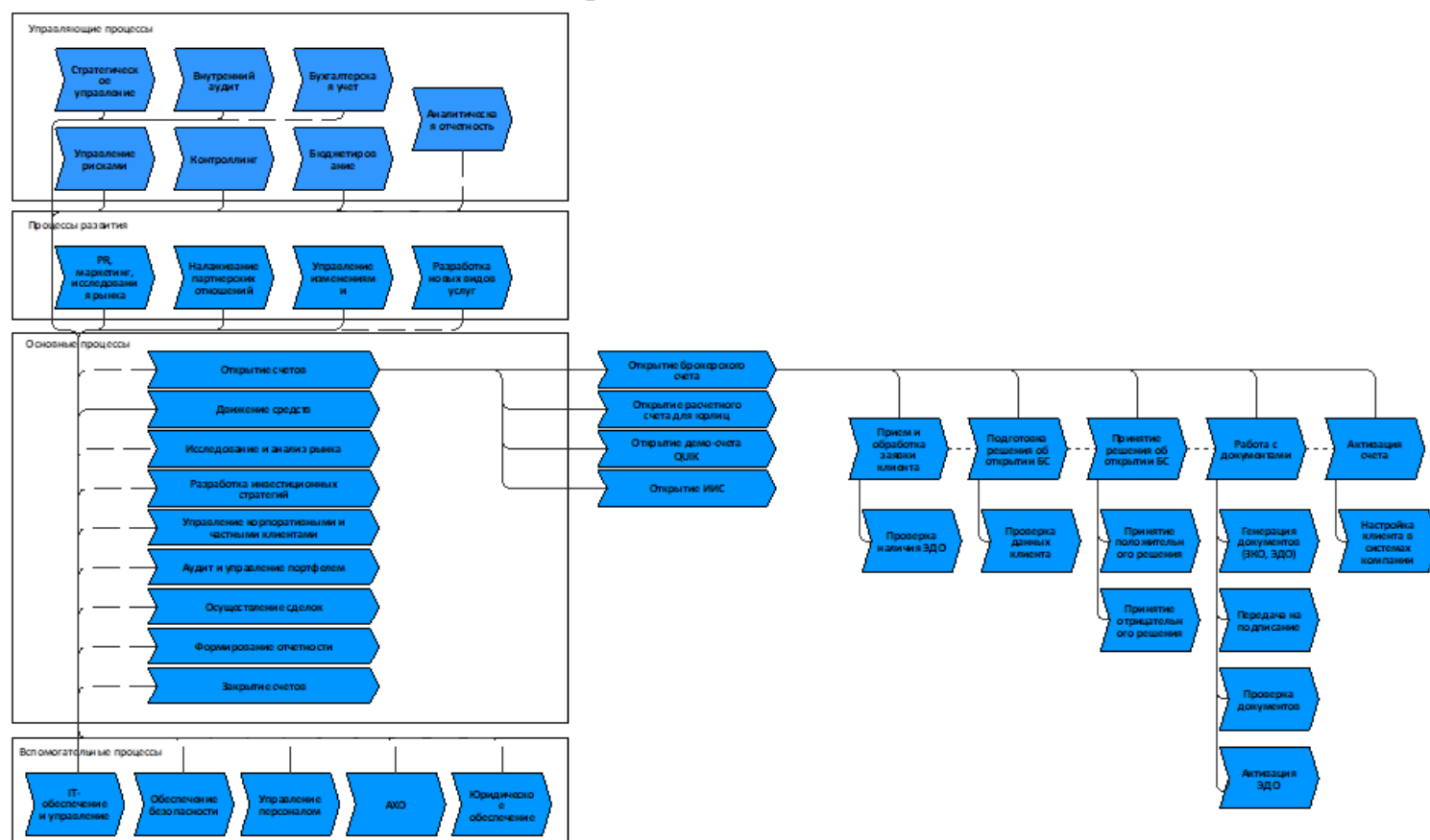
					волнений низкая, что является удачной обстановкой для развития сервиса.
Существующая угроза санкций на НКЦ может отпугивать от совершения покупок электронных валют.[37]	Н/Б	-	=	важны	Клиенту будет безопаснее защищаться от рисков девальвации покупая наличную валюту.
Е Экономические					
Рост ключевой ставки Банка России (с 7,5% до 16% за 2023 год)[38][39]	К	+	<	Существенный	В период высокой ставки депозиты и облигации становятся более привлекательные, а высокая безрисковая доходность привлекает клиентов пользоваться услугами банков.
Рост инфляции (на 11,94% за 2022, на 7,42% за 2023 год) [40]	Н/Б	-	<	Важный	Больше затрат на развитие сервиса.
Возвращение покупательской способности населения РФ на досанкционный уровень[41]	К	+	=	Неважны	Россияне могут выделить больше денег для инвестиций, что потенциально стимулирует их открыть брокерский счет.
Активы иностранных инвесторов на счетах российских брокеров к середине 2023 года	Н/Б	+	>	Важный	Дружественные страны активно инвестируют в российскую экономику, тем самым поднимая

превысили 1 трлн рублей. Только за второй квартал они выросли на 23%. [42]					общую ликвидность в системе, в то время как при выходе из активов нерезидентов из недружественных стран может создаваться давление на котировки российских акций и курс рубля.
S Социокультурные					
44% жителей России проявляют интерес к инвестированию в ценные бумаги в 2023 году (по сравнению с 24% в 2021)[43][44]	Н/Б	+	>	Важный	Возрастает число потенциальных клиентов услуги.
20% людей интроверты[45]	Н/Б	+	=	Неважный	Людам, которым не комфортно общаться с людьми, будет важно иметь возможность воспользоваться услугой онлайн.
Тренд на цифровизацию[46][47]	Н/Б	+	>	Существенный	Люди готовы внедрять в свою жизнь новые технологии, возрастает интерес к открытию брокерского счета именно онлайн.
Популяризации инвестиций и финансовых инструментов через социальные сети [48]	Н/Б	+	>	Существенные	Все больше людей начинают пользоваться банковскими услугами, открывают брокерские счета, и начинают инвестировать
T Технологические					

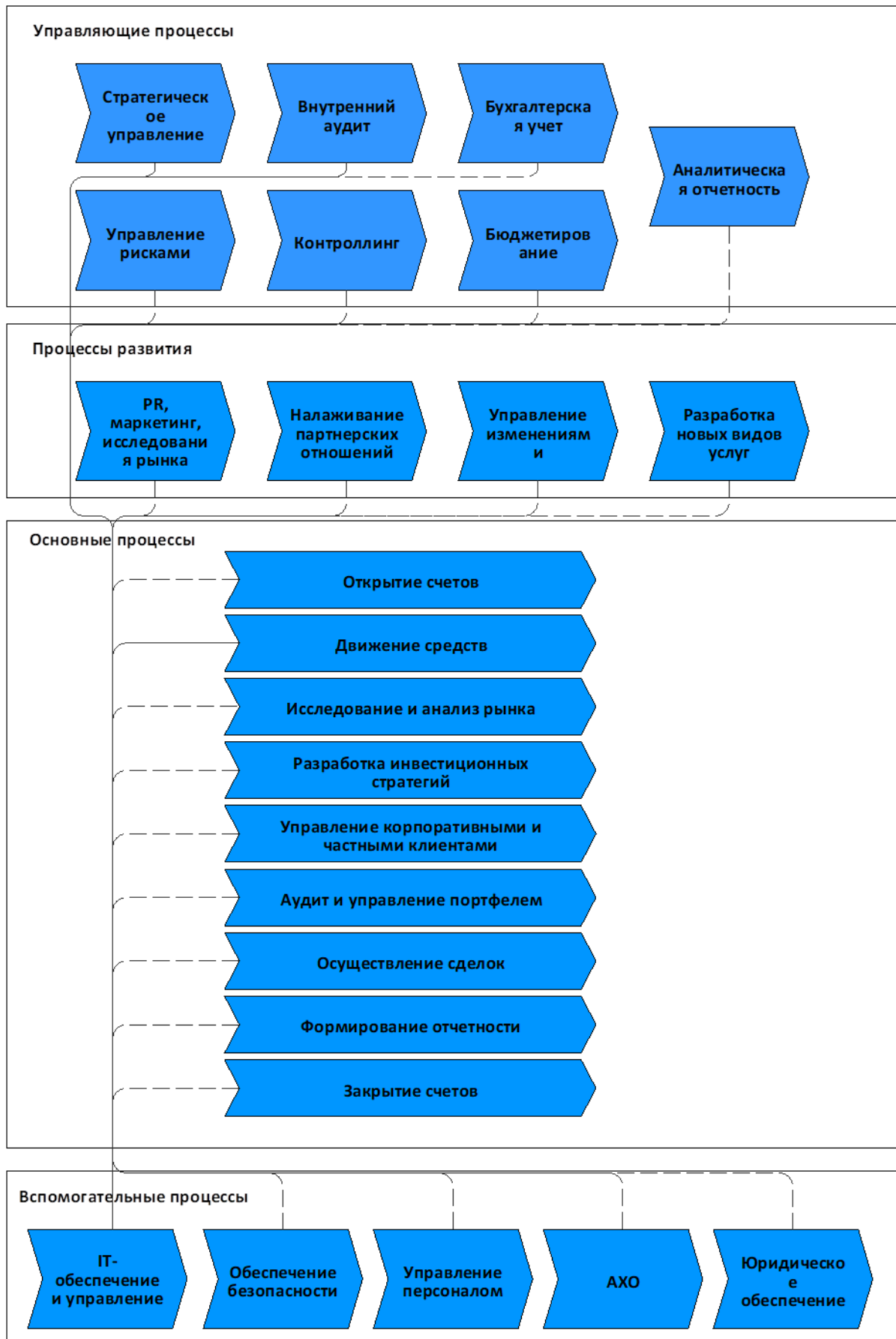
Угроза удаления приложения «БКС»[49]	Н/Б	-	=	важный	Из-за санкций приложения российского банкинга, которые попадают под санкции, удаляют из магазинов приложений, тем самым делая невозможным его скачать или обновить.
Развитие технологий искусственного интеллекта.[50]	Н/Б	+	>	Важный	Возрастают возможности для развития сервиса с помощью новых технологий. Возможность для привлечения новых пользователей, заинтересованных в инвестициях именно в область ИИ.
Е Экологические					
Сервера для вычислений выделяют много тепла из-за высокой потребности в электроэнергии что негативно сказывается на окружающей среде.[51]	Н/Б	-	=	Существенные	Высокое потребление электроэнергии увеличивает нагрузку на электростанции.

Растущий тренд на инвестиции в “экологичные” компании или компании занимающиеся альтернативной энергетикой[52]	Н/Б	+	=	Существенные	Стремление людей внести свой вклад в компании, которые меняют мир и делают его чище можно использовать как маркетинговый ход.
L Правовые					
Оборотный штраф за утечку персональных данных клиентов [53]	Н/Б	-	>	Важны	Государство стало пристальнее следить за компаниями в контексте способов защиты данных, с сентября 2023 года вступают особо крупные штрафы, чтобы компании серьезнее относились к данным клиентов.
Снижение числа экономических преступлений на 5,6% за 2023 год[54]	Н	+	=	Неважны	Это может простимулировать людей не бояться открывать брокерский счет.

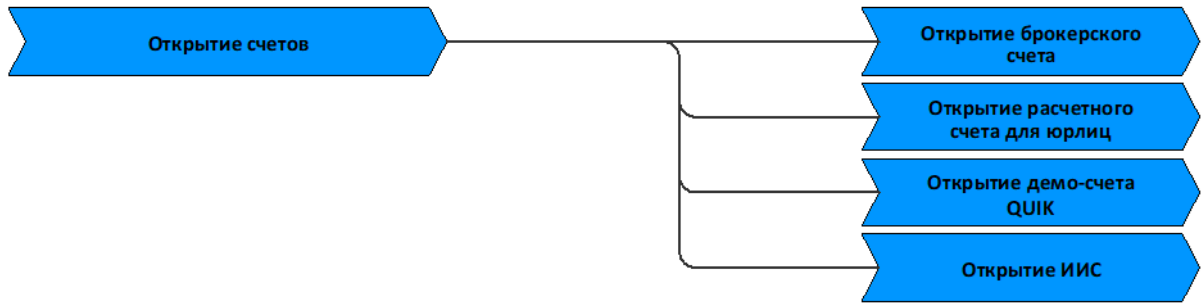
Приложение 2.1. VAD



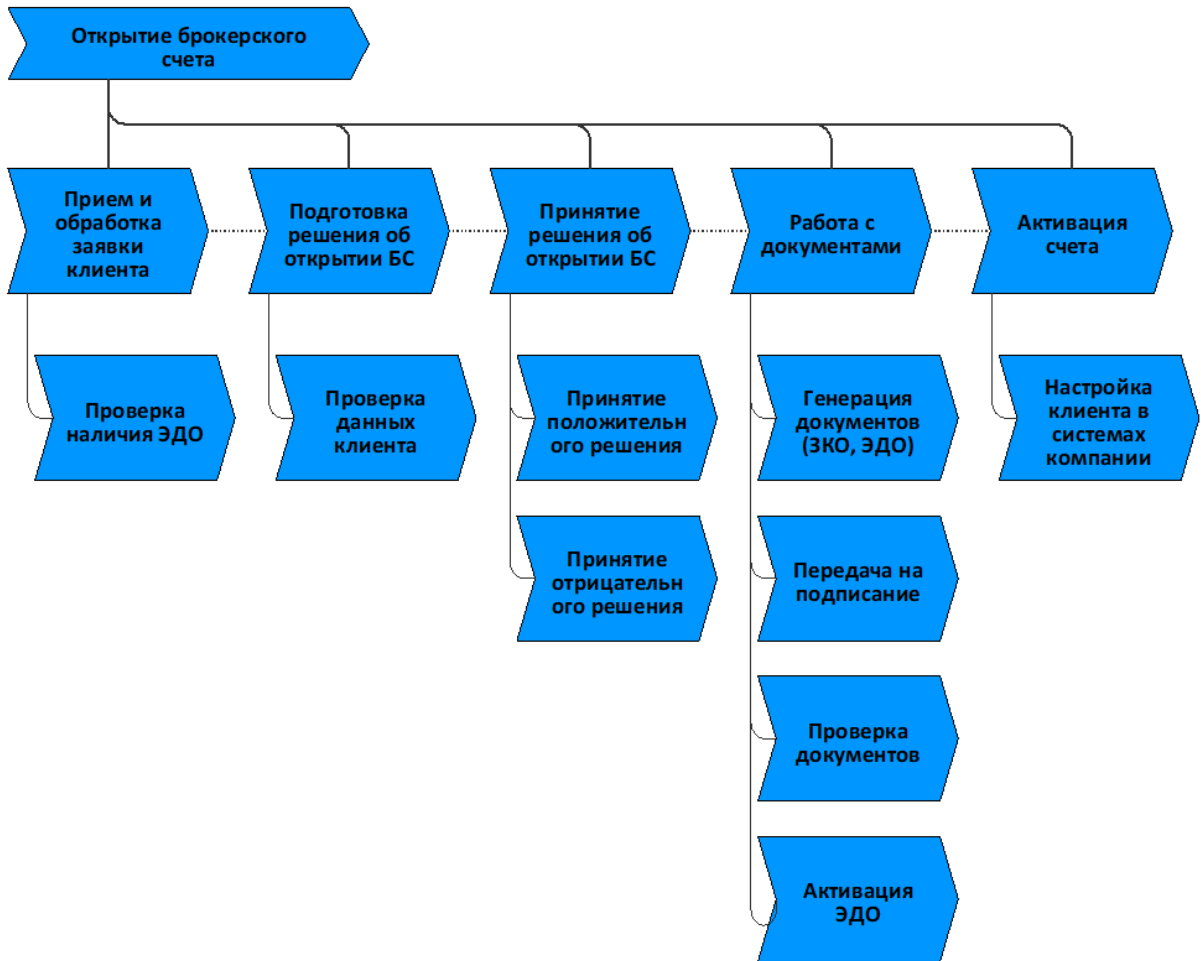
Приложение 2.2. VAD - 1 уровень



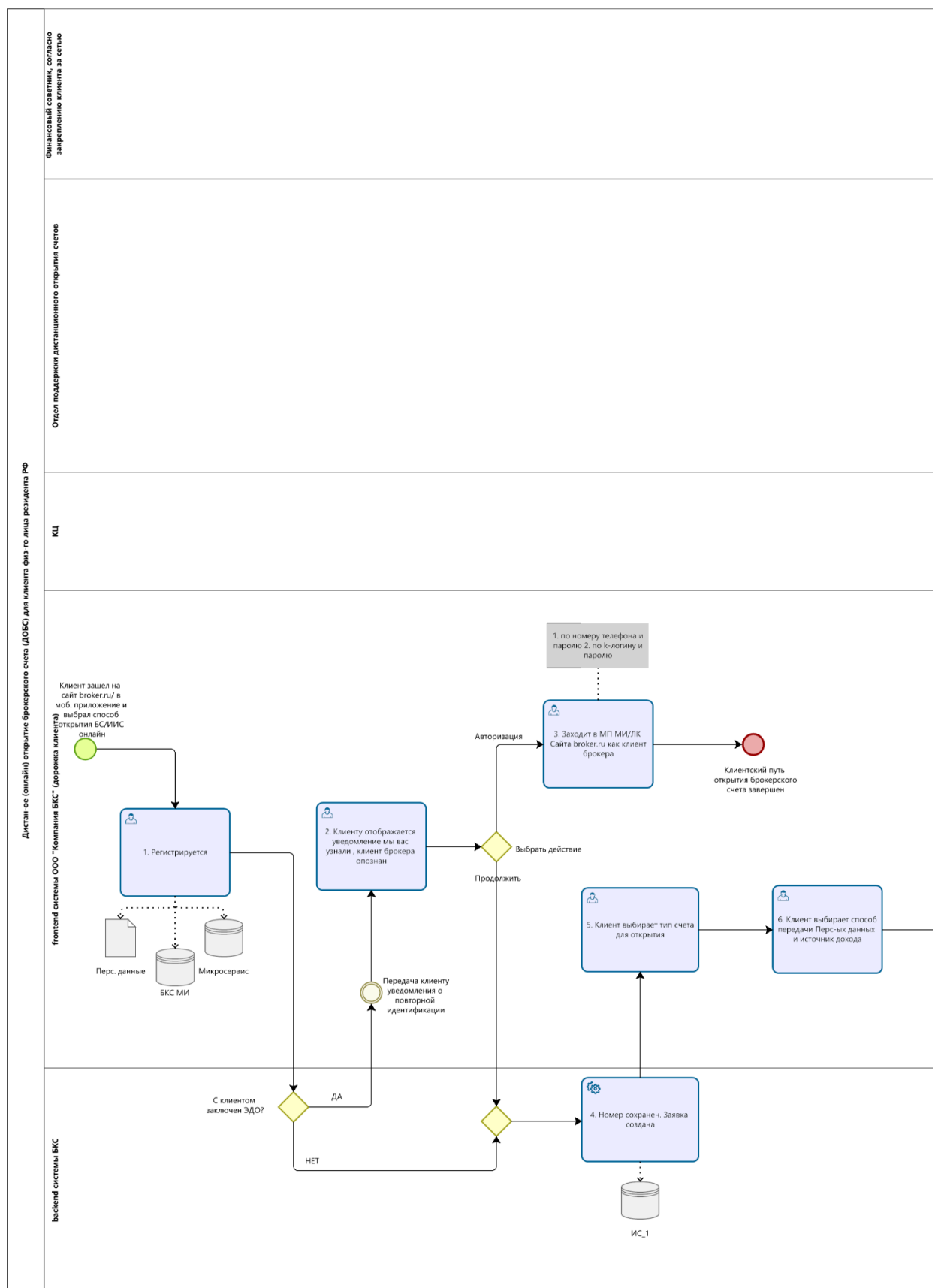
Приложение 2.3. VAD - 2 уровень



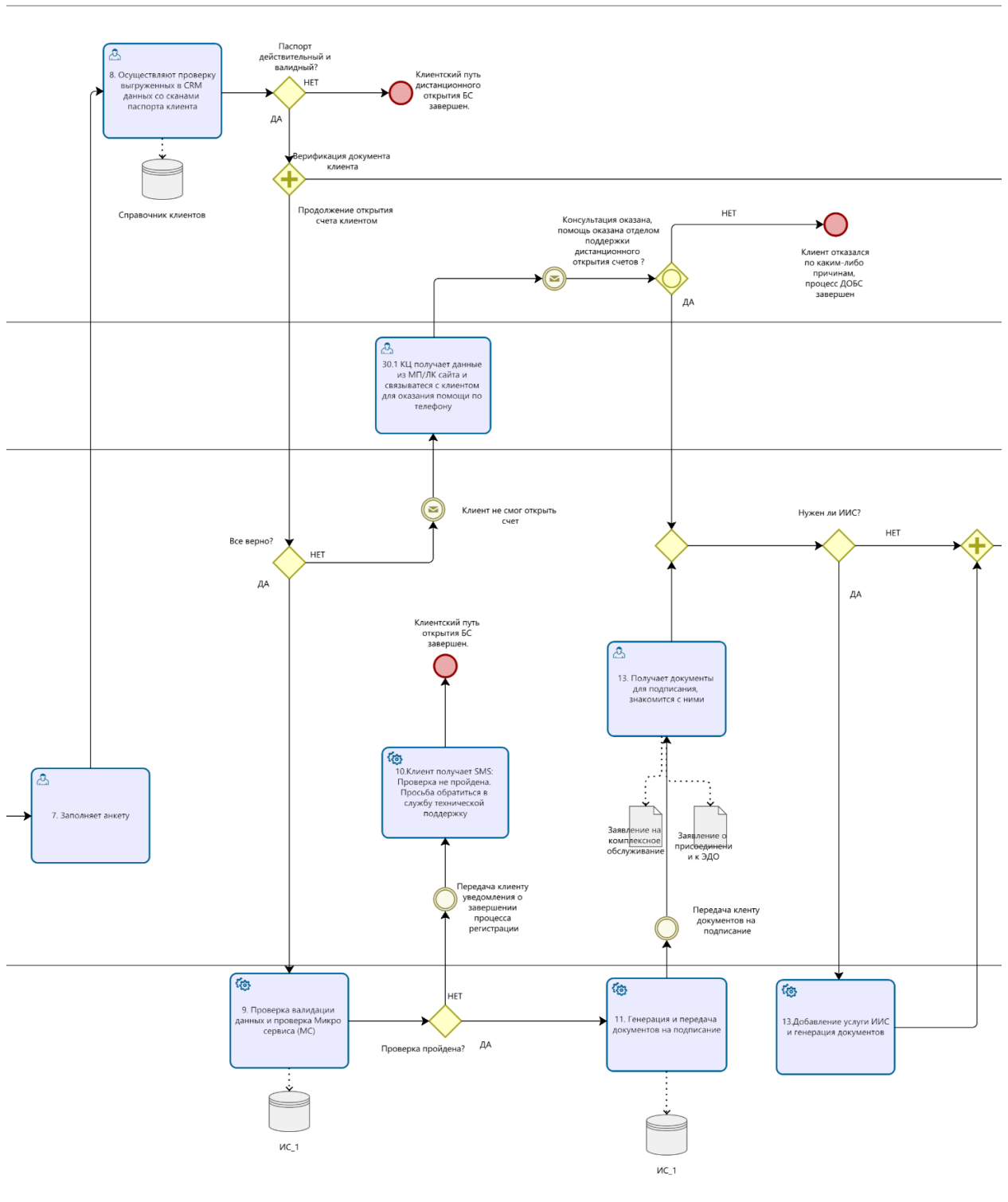
Приложение 2.4. VAD - 3 уровень



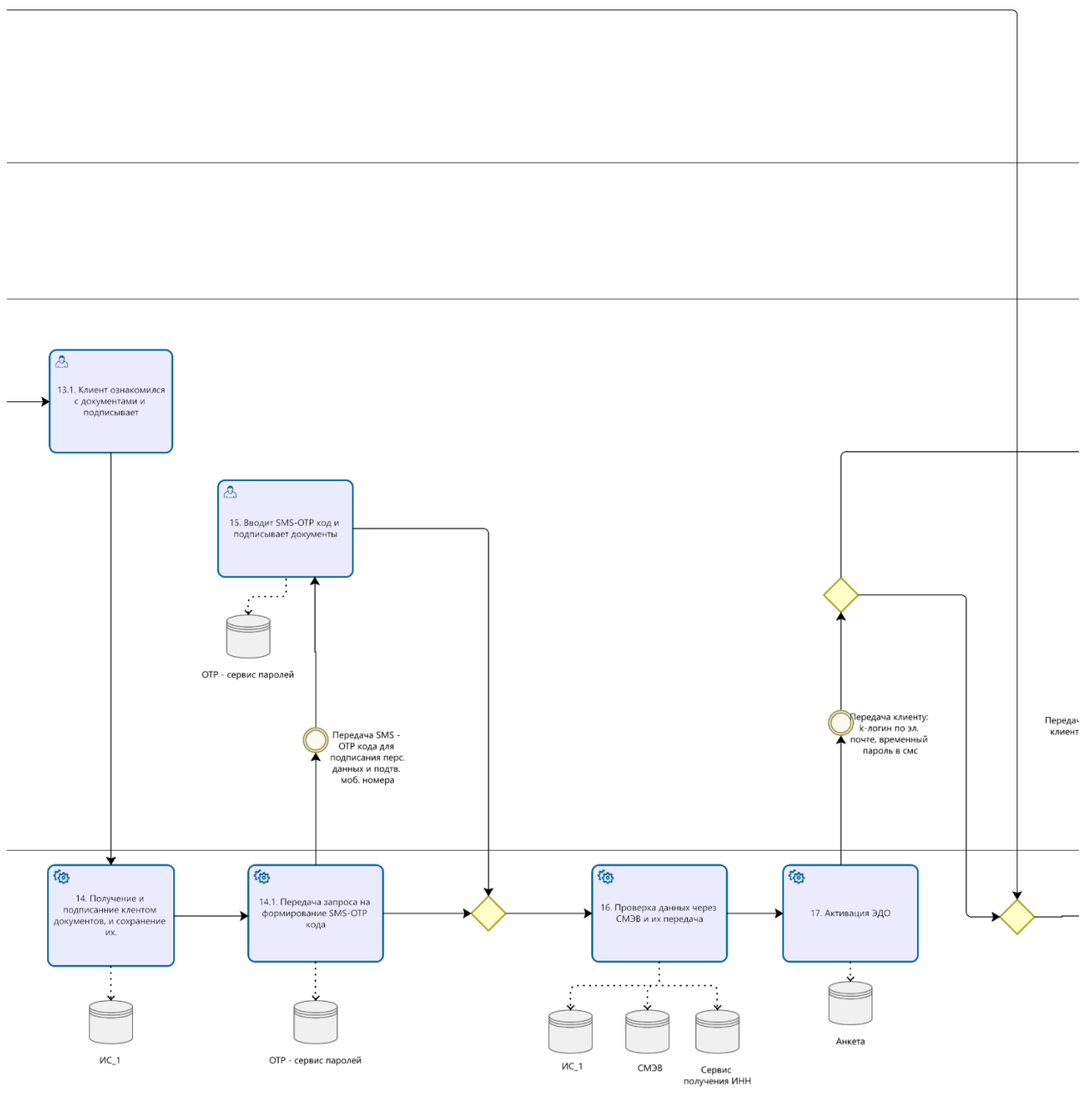
Приложение 3.1. BPMN as is - 1 часть



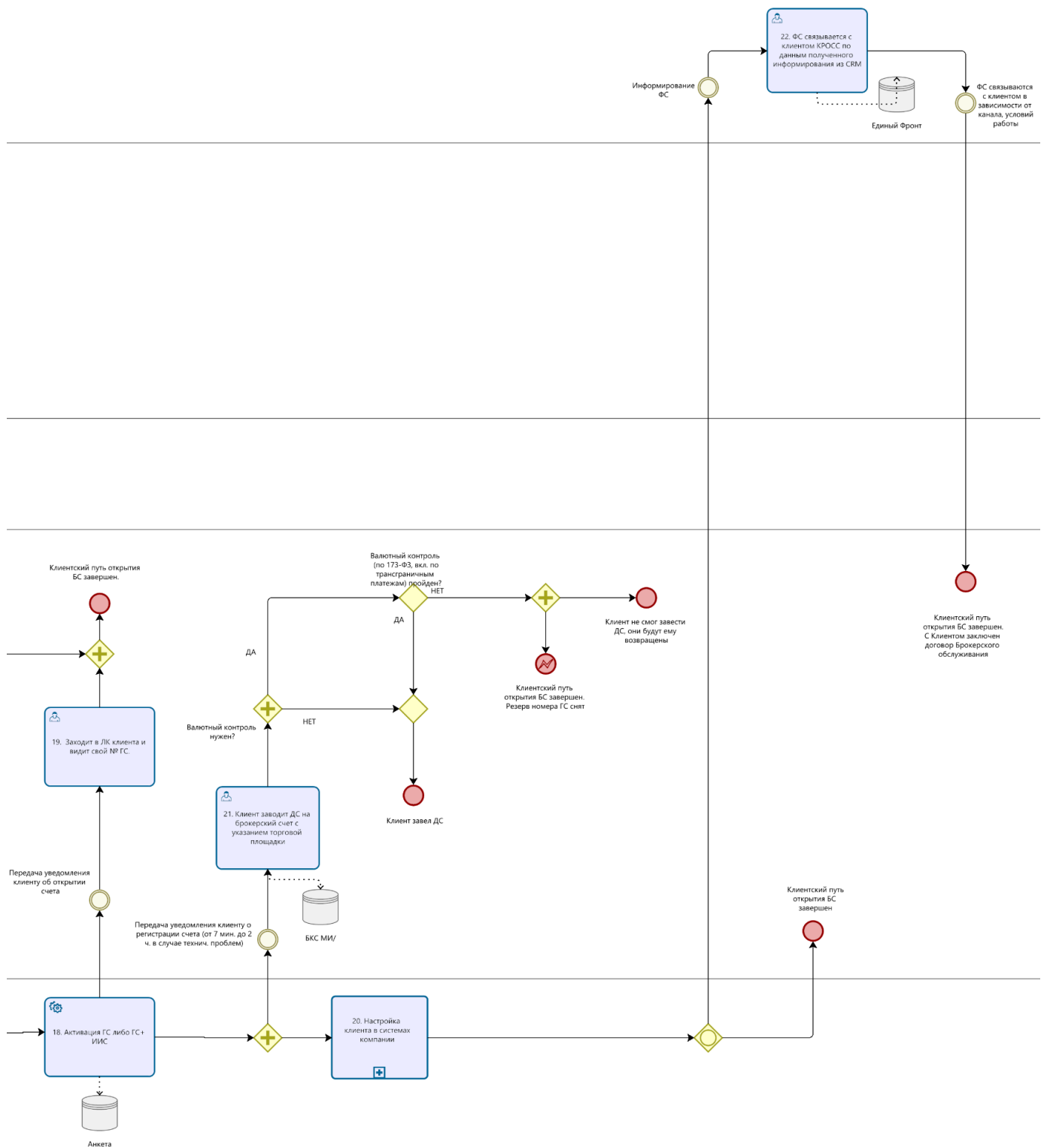
Приложение 3.2. BPMN as is - 2 часть



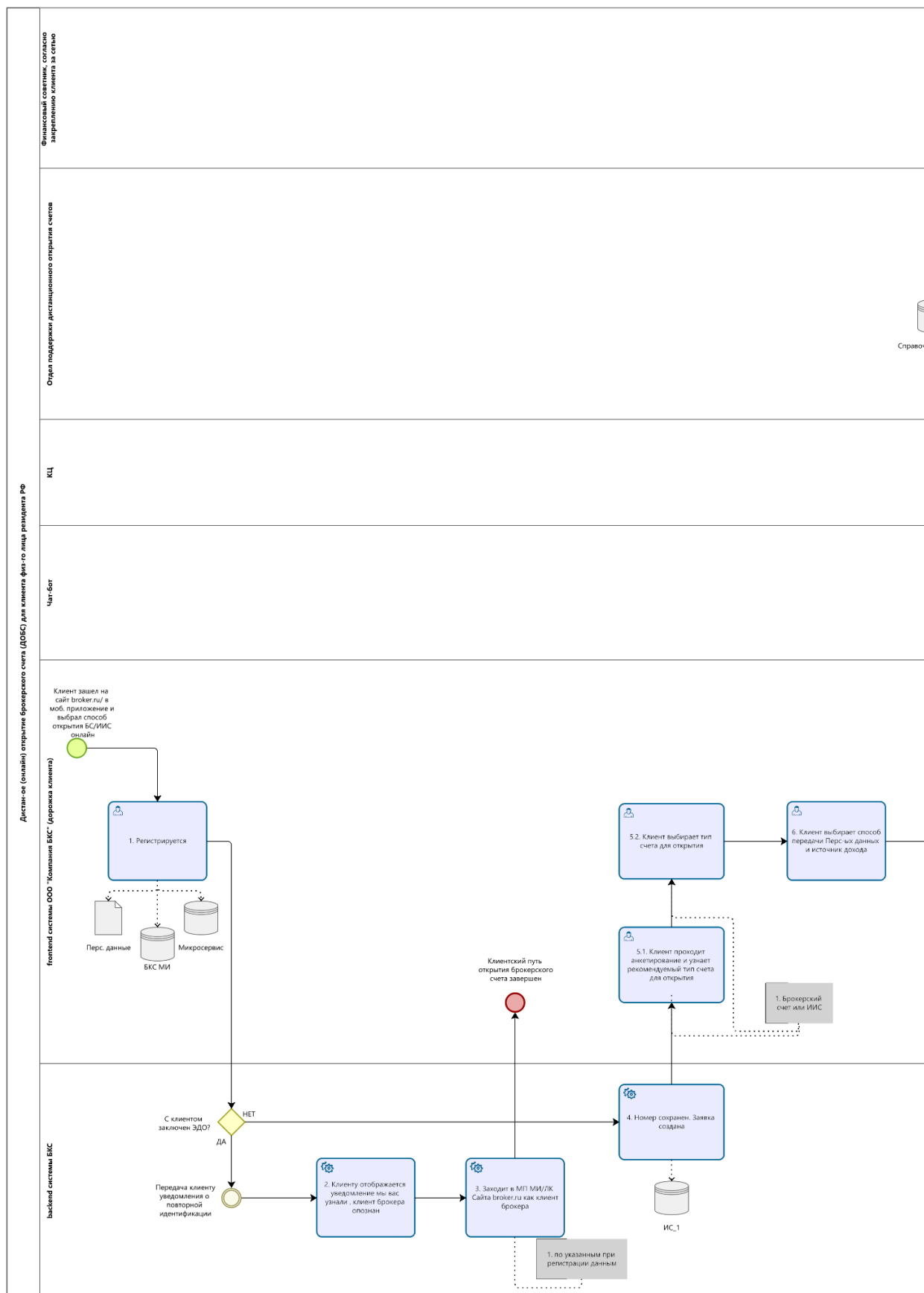
Приложение 3.3. BPMN as is - 3 часть



Приложение 3.4. BPMN as is - 4 часть



Приложение 4.1. BPMN to be - 1 часть



Приложение 4.2. BPMN to be - 2 часть

