Финтех, который никто не понимает

В финансовой компании легко найти человека, который отвечает за свою часть процесса. Гораздо труднее найти того, кто может объяснить, что происходит с клиентом от первой заявки до последнего платежа. На каждом участке есть специалисты, отчёты и согласования. Между участками остаётся пространство, за которое никто не получает премию.

Название этой статьи намеренно резкое. Я не утверждаю, что в банках нет компетентных людей или что сложный бизнес обязан помещаться в голове одного руководителя. Меня интересует другое. Почему компания умеет нанимать сильных специалистов, но не всегда умеет складывать их знания в работающую картину.

Представим обычный заём. Продукт придумал условия, риск выбрал клиентов, разработка настроила выдачу, бухгалтерия признала доход, взыскание получило просрочку. У каждого подразделения может быть формально правильный результат. Клиент при этом способен получить неверный график, непонятную комиссию или требование вернуть уже внесённый платёж. Это условный пример, а не описание конкретной компании.

Для меня чёрный финтех начинается не с тёмного интерфейса и не с красивого английского названия. Он начинается там, где за удобством покупки исчезает возможность понять последствия. Иногда это намеренная конструкция. Иногда достаточно организации, которая разучилась видеть собственный продукт целиком.

Компания может быть умнее каждого сотрудника

Сложность сама по себе не является признаком плохого управления. Нормально, что юрист лучше понимает договор, инженер лучше понимает очередь сообщений, а риск-менеджер лучше понимает поведение кредитной выборки. Организация возникает именно потому, что одному человеку не хватает времени и компетенций. Ошибка начинается, когда из этого разумного разделения делают вывод, будто общего ответа вообще не должно существовать. Общий ответ необязательно хранить в одной голове. Его можно получить через согласованные определения, воспроизводимую историю операции и понятный порядок принятия решения.

Понимание процесса и полномочия на совершение операции необходимо различать. Бухгалтер может понимать механизм выдачи, не имея права выдать кредит. Разработчик может понимать основания ограничения платежа, не получая доступа ко всем персональным данным. Владелец продукта может видеть экономику взыскания, не вмешиваясь в индивидуальное решение сотрудника контроля. Когда эти различия исчезают, защита полномочий превращается в защиту незнания. Компания начинает считать безопасным то, что на самом деле лишь затрудняет обнаружение ошибки.

Полнота понимания тоже имеет разумные границы. Никому не требуется держать в памяти каждую настройку внешнего сервиса. Но организация должна знать, какой ответ обязана получить, кто способен его подтвердить, какие документы нужны и сколько времени займёт восстановление картины. Если для обычного спорного платежа необходимо две недели неформальных переговоров, это измеримое свойство процесса. Оно может оказаться дороже, чем невысокая цена самой операции, потому что к расходам добавляются работа поддержки, ожидание клиента и риск повторения ошибки.

Компания может быть умнее каждого сотрудника · продолжение

Поэтому зрелость я бы оценивал через способность собрать доказуемое объяснение, а не через количество экспертов в штатном расписании. Компания, где пять людей за час восстанавливают событие и согласуют исправление, иногда управляет сложностью лучше компании с большим аналитическим департаментом, который выпускает несовместимые отчёты. В этой разнице уже видна экономика. Понимание сокращает стоимость исключения, а исключения неизбежно сопровождают рост финансового бизнеса.

Когда специализация становится стеной

Разделение труда необходимо. Разработчик не обязан одновременно проверять отчётность, согласовывать договор и управлять взысканием. Разделение полномочий защищает компанию от ошибок и злоупотреблений. Но запрет самостоятельно провести операцию от начала до конца не равен запрету понимать, как она устроена.

В обновлённой модели трёх линий Институт внутренних аудиторов прямо говорит о взаимодействии, согласованности и ответственности. Независимость внутреннего аудита сочетается с понятными связями между участниками управления. Поэтому объяснение «регулятор заставил нас ничего не знать о соседях» подменяет организационную проблему профессиональным стандартом. [1]

Стена возникает в момент, когда обмен знаниями становится личной услугой. Чтобы узнать, откуда взялось правило, нужно найти знакомого. Чтобы исправить пограничную ошибку, приходится собирать совещание без владельца решения. Чтобы понять цифру, необходимо пройти через три версии отчёта. Пока всё работает, эта цена плохо видна.

При аварии компания неожиданно обнаруживает, что купила отдельные компетенции, но не оплатила их соединение. При этом каждому сотруднику вполне рационально защищать собственную зону. Если премия зависит от скорости выпуска, время на разбор чужого процесса выглядит потерей. Если оценивают отсутствие замечаний, неудобный вопрос становится личным риском.

Деньги проходят сквозь разные представления о времени

Рассмотрим условный платёж по займу, поступивший поздним вечером. Для клиента событие произошло, когда приложение банка показало успешный перевод. Для платёжного партнёра существенен момент принятия поручения. Для кредитной системы важна доставка уведомления, для учёта может использоваться операционная дата. Если договор и внутренние правила не согласовали эти события, возникает спор, в котором каждая команда предъявляет своё корректное время. Техническая точность часов сама по себе не решает вопрос о том, какую дату следует применить к обязательству клиента.

---

[1] Институт внутренних аудиторов. Обновление модели трёх линий, 20 июля 2020 года. Открыть источник

Деньги проходят сквозь разные представления о времени · продолжение

Такой конфликт нельзя исправить одним запретом на задержки. Задержки возможны даже в хорошо работающей инфраструктуре. Нужны правила, которые определяют значимое событие и последствия поздней доставки информации о нём. Должна существовать возможность пересчитать состояние договора на основании подтверждённого факта, сохранив историю изменения. Иначе исправление превращается в ручную привилегию, доступную тому клиенту, который сумел убедить поддержку, тогда как остальные продолжают видеть ошибочную задолженность.

Теперь усложним пример. Уведомление пришло дважды, поскольку отправитель не получил подтверждения первого сообщения. Для сети это допустимый способ доставки, а для финансового обязательства второе зачисление было бы ошибкой. Следовательно, системе нужно различать повтор передачи и новую операцию. Но даже технически правильная защита от повтора не помогает, если идентификатор операции меняется на границе двух поставщиков. Здесь вопрос архитектуры сразу становится вопросом договора и процедуры сверки.

Это небольшой сюжет, но в нём встречаются почти все основные роли. Продукт обещает клиенту определённый результат, юрист описывает его, инженер реализует, бухгалтер проверяет отражение, поддержка объясняет исключение. Если общая договорённость существует только в устном рассказе человека, который когда-то запускал интеграцию, бизнес уже зависит от его памяти. Выход этого человека из компании не создаст новую проблему. Он только обнаружит зависимость, которая существовала раньше и не попадала в обычную отчётность.

Статус в приложении является финансовым обещанием

Слово на экране выглядит небольшим элементом дизайна, пока клиент не начинает на него опираться. «Оплачено» может восприниматься как завершение обязательства, хотя внутри системы оно означает лишь получение уведомления. «Одобрено» может выглядеть как готовность выдать деньги, хотя впереди остаётся дополнительная проверка. Чем короче интерфейс, тем больше значения концентрируется в нескольких словах. Поэтому смысл статуса нельзя оставлять только команде, которая отвечает за удобство экрана.

Представим, что маркетинговое исследование показывает рост завершённых заявок после замены осторожной формулировки более уверенной. Локально результат выглядит успешным. Но если новые обращения в поддержку возникают позже, а компенсации отражаются в другом подразделении, команда не увидит полной цены изменения. Компания получит прирост конверсии одновременно с увеличением числа людей, которым приходится объяснять, почему обещанное событие ещё не произошло. Формально никто не менял финансовую модель, фактически изменился характер ожиданий клиента.

Нужна связь между текстом интерфейса и состоянием обязательства. Для каждого значимого статуса полезно определить событие, после которого он появляется, действия, которые пользователь вправе считать завершёнными, и условия изменения этого статуса. Это не означает превращения приложения в юридический документ. Наоборот, точное внутреннее определение позволяет написать короткое и честное внешнее сообщение. Простота получается в результате проделанной работы, а не за счёт переноса всей сложности на последующий спор.