

Роботизация: Опыт, Проблемы, Перспективы

Максим Сарычев, банк УРАЛСИБ

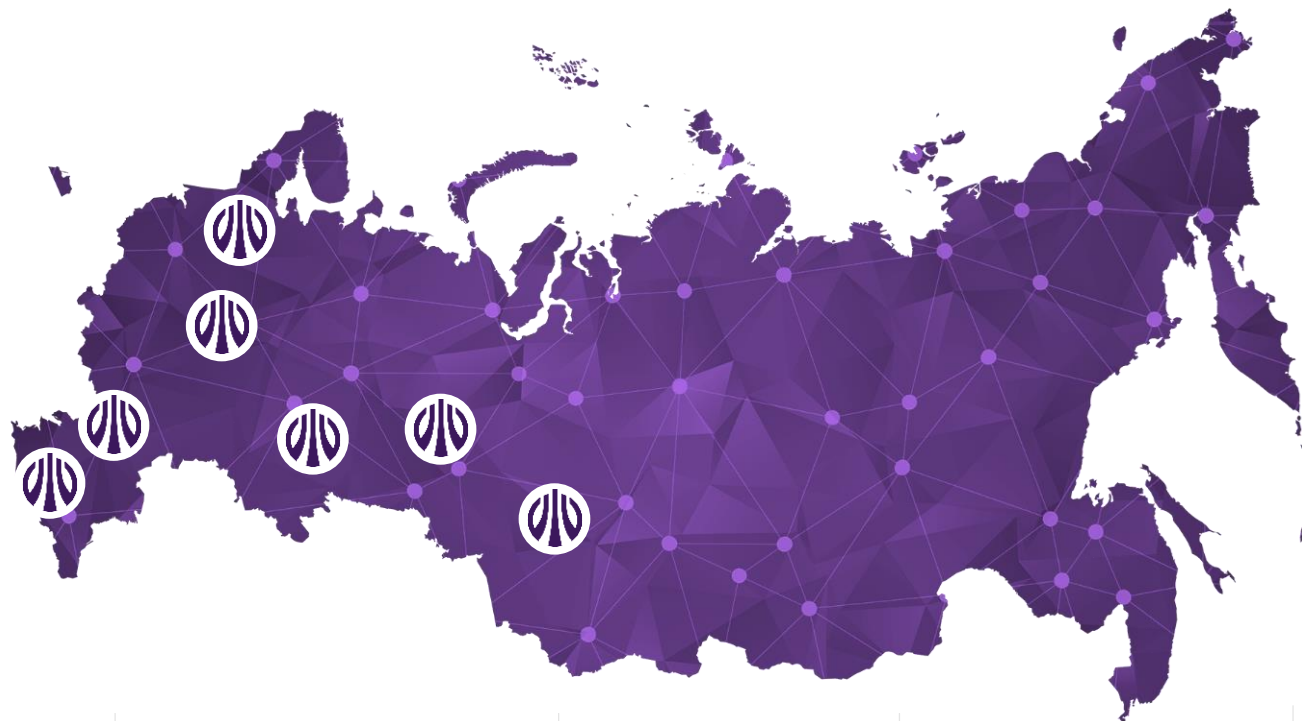
УРАЛСИБ – более 35 лет на рынке

Уралсиб – один из ведущих российских банков, Главная организация Банка расположена в Москве. Интегрированная региональная сеть продаж финансовых продуктов и услуг Банка представлена в 7 федеральных округах

Федеральный

Универсальный

Надежный



710,4 млрд R
активы банка
на июнь 2024

92,8 млрд R
капитал банка
на июнь 2024

> 8 100
корпоративных
клиентов

> 200 тыс.
клиентов
малого бизнеса

> 2,9 млн
розничных
клиентов

RuA-

рейтинг агентства
Эксперт РА

A-

рейтинг присвоен
АКРА

A

рейтинг агентства
НКР

Как мы шли к роботизации

Вехи роботизации

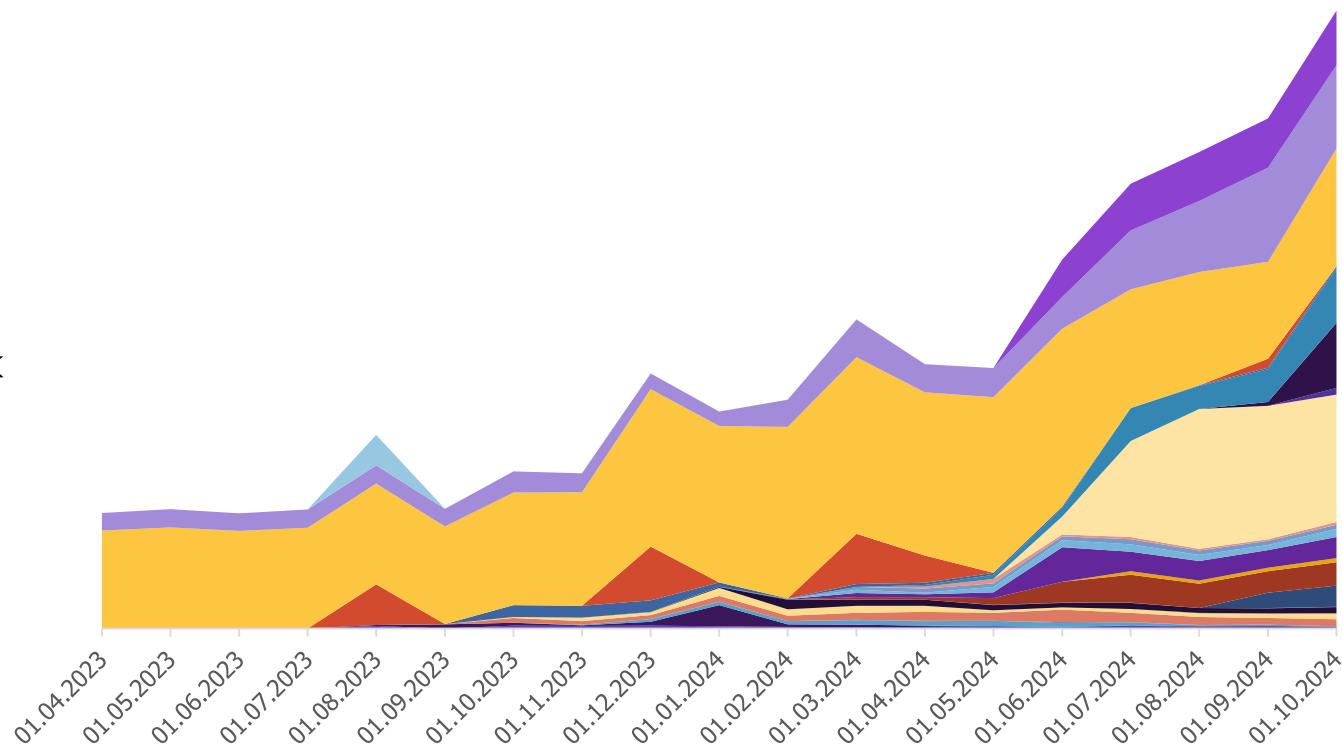
2018-2021 – Пилотирование в разных подразделениях

2022 – Перезапуск и централизация роботизации

2023 – Переход на новый технологический стек

2024 – Комплектование команды, выход на продуктивную мощность

Прогноз:
экономия 100 FTE до конца 2025



Извлеченные уроки

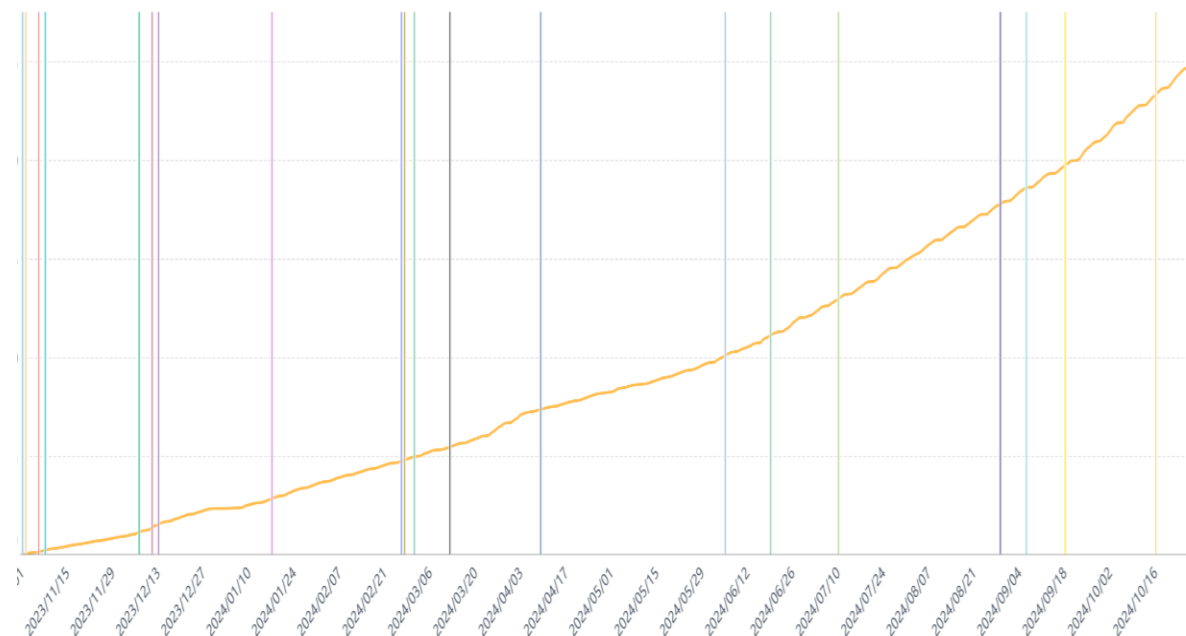
Этап внедрения	Что делаем на этапе	На что обращаем внимание
Проведение пилота	Ищем процесс и кейс, фиксируем отрезок времени и целевые KPI, которые будут измерять успешность пилота	Важно правильно определить процесс и кейс для роботизации, ошибка в выборе может привести к разочарованию и потере интереса к роботизации
Выделение финансирования	На основании полученных результатов пилота формируем финансово-экономическую модель, ищем «спонсоров» для инициативы и формируем дорожную карту внедрения	Важно найти высокопоставленного бизнес-спонсора роботизации, который сможет принимать решения в масштабах всей компании
Формирование «истории успеха»	Разворачиваем платформу роботизации, формируем процессы разработки и сопровождения роботов, разрабатываем и эксплуатируем несколько первых успешных роботов	Важно определить лидера внедрения роботизации, определить формат Центра по роботизации (централизованный, децентрализованный, гибридный) Важно договориться с ИТ и ИБ , вовлечь их в работу по построению процессов разработки и сопровождения
Масштабирование решения на всю компанию	Популяризуем роботизацию в компании, укомплектовываем команду роботизации и специализируем ее при необходимости, расширяем количества роботов, выводим роботизацию на окупаемость	Важно определить «правильных» бизнес-заказчиков , которые в последующем будут рекламировать роботизацию, станут ее «амбассадорами» Важно иметь четкую коммуникационную стратегию по роботизации

Ключевой принцип роботизации – прозрачность

Прозрачность процесса

ПОДГОТОВКА ДРАФТА ТЗ 5	ОТРАБОТКА ЗАМЕЧАНИЙ 3	СОГЛАСОВАНИЕ ТЗ 0	ПОЛУЧЕНИЕ DEV ДОСТУПОВ 2	ДЕКОМПОЗИЦИЯ ОЦЕНКА 0	ГОТОВ К РАЗРАБОТКЕ 2	РАЗРАБОТКА 6	PROD ДОСТУПЫ 0	ОПЗ 7
<p>RPA-1041 R34_Распределение доступных средств в рамках КТ «Банковская» Подготовка дrafта ТЗ</p>	<p>RPA-84 R29_Выпуск арбитры в рамках КТ «Банковская» Отработка замечаний</p>		<p>RPA-735 R32_Валютный контроль и отчетность Получение доступов для...</p>		<p>RPA-485 R26_Направление заключительных требований Готов к разработке</p>	<p>RPA-53 R02_Закрытие валютных контрактов (УНКЗ) Разработка</p>		<p>RPA-85 R19_Обработка требований ФНС ОПЗ</p>
<p>RPA-875 Автоматизация получения АСП клиента из ДБО и Подготовка дrafта ТЗ</p>	<p>RPA-758 Автоматизация обработки ЗП реестра Отработка замечаний</p>		<p>RPA-526 R27_Регистрация данных Клиентов Банка ЮЛ и его ТСП Получение доступов для...</p>		<p>RPA-830 R33_Возврат суммы депозита ЮЛ и начисление Готов к разработке</p>	<p>RPA-89 R18_Электронное направление в суд заявлений через Разработка</p>		<p>RPA-57 R12_Регистрация терминалов эквайринга ОПЗ</p>
<p>RPA-549 Обработка заявок по аккредитивам Подготовка дrafта ТЗ</p>	<p>RPA-267 R31_Работ для взаимодействия с ФССП через ТУ по Отработка замечаний</p>				<p>RPA-188 R20_ПОР. Зачисление средств на счета клиентов Разработка</p>		<p>RPA-56 R11_Заказ карт ОПЗ</p>	
<p>RPA-551 Автоматизация выгрузки документов из Подготовка дrafта ТЗ</p>					<p>RPA-808 R30_Формирование Отчета в формате excel «Мониторинг» Разработка</p>		<p>RPA-62 R10_Ультпорт документов с Гос/Слуг ОПЗ</p>	
<p>RPA-292 Подготовка заключения СБ по юридическим Подготовка дrafта ТЗ</p>					<p>RPA-266 R23_Обработка электронный постановлений Разработка</p>		<p>RPA-118 R21_Обработка проблемных активов в рамках ОПЗ</p>	
					<p>RPA-834 R25_Формирование справок, выписок и реестров Разработка</p>		<p>RPA-294 R25_Заведение/установка Индекса в карточке ОПЗ</p>	

Прозрачность результата



Мифы роботизации (1)

Завышенные ожидания:

- размер эффекта;
- возможность получения hard эффекта;
- скорость получения эффекта.

Мифы роботизации (2)



2-4
мес.

в среднем составляет time-to-market
для роботизированного процесса

по данным UiPath, банковские кейсы



4
FTE

в среднем экономит один робот

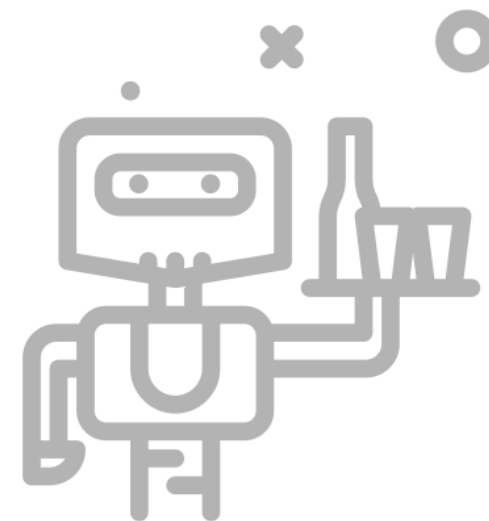
исследование KPMG по цифровым технологиям в
российских компаниях, 2019



93%

компаний реинвестируют*
экономию от роботизации

по данным HfS Research и KPMG



* – перераспределяют FTE на другие задачи

Вредные советы

- **Вам не нужна поддержка топ-менеджмента, вы справитесь сами**

Вы сами сможете действовать в масштабах всей компании и изменить ее изнутри

- **План не нужен, в моде гибкие методологии**

«У самурая нет цели, есть только путь». В условиях непрерывного изменения бэклога задач оценка достижения эффекта и планирования целевого результата не нужны.

- **Роботизация идеальна для получения быстрого hard эффекта**

Сфокусируйтесь только на сокращении штатных единиц, а не непонятных трудозатрат в FTE при внедрении роботизации. Не нужно брать в роботизацию мелкие по эффекту рутинные кейсы, от которых все исполнители «бегут». Не нужно оценивать влияние изменений на исполнителей процессов, вам с ними не долго работать после внедрения роботов.

- **ИТ и ИБ только «ставят палки в колеса», исключите их из процесса**

Вам нужна инфраструктура понятная вам, с процессами разработки и сопровождения без лишних участников в виде ИТ и ИБ, которые только вносят сложности и приводят к дополнительным расходам, вы справитесь сами.

- **Выбирайте кейс/процесс только с оглядкой на hard эффект**

Выбирайте и расставляйте приоритеты по кейсам на роботизацию только от hard эффекта. Вам не нужны роботы по эффекту в виде положительного wow-эффекта на всю компанию. А сотрудники с готовностью принесут вам новые кейсы на роботизацию

Беритесь за все кейсы, даже если они слишком трудоемки и сложны в реализации и сопровождении. Сложность и стоимость разработки/сопровождения не важны, главное, что есть hard эффект

- **Процесс можно анализировать дистанционно, без участия исполнителя процесса**

Роботизация не требует подробного понимания процесса на уровне пользователя, можно провести анализ по нормативным документам – они всегда очень детальны и актуальны

Развилки на пути внедрения

Платформа

Собственная разработка



Коробочное решение

Команда

Централизация



Демократизация

Дальнейшие перспективы

Развитие платформ роботизации идет в направлении:

А) большего охвата роботизацией кейсов за счет:

- применение искусственного интеллекта (AI);
- умного процесса обработки документов (IDP);
- упрощение механик взаимодействия с роботом/вызова робота (например, Runner от PIX);
- развития автоматизированных средств поиска кейсов на роботизацию (например, за счет Task Mining);

Б) построения мультитасочной платформы по оптимизации процессов (через коллаборацию или развитие собственной функциональности).



МАКСИМ САРЫЧЕВ
Руководитель Процессного офиса

SarychevMI@ufa.uralsib.ru