



РРА В ДЕЙСТВИИ: КАК РОБОТЫ ПОМОГАЮТ БАНКАМ ПОВЫШАТЬ ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Роменская Наталья
Директор по цифровой трансформации

ИКТ в финансовом секторе: вызовы и препятствия на пути к
цифровым банкам

26.09.19

КАК ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ О РОБОТИЗАЦИИ?

Разрезы:

Уровень зрелости организации:

3

RPA

2

1



Процессы

Передовой

- ✓ Унифицированы по Группе
- ✓ Детально описаны
- ✓ Автоматизированы

Сформировавшийся

- ✓ Стандартизованы
- ✓ Имеется верхнеуровневое описание
- ✓ Трудоемкие и рутинные
- ✓ Частично автоматизированы / ожидают автоматизацию

Развивающийся

- ✓ Выполняются разрозненно
- ✓ Не описана значительная часть веток процесса
- ✓ Автоматизированы только критически важные процессы, остальные выполняются вручную



Задачи

- ✓ Повышение доходов
- ✓ Поиск и внедрение новых способов ведения бизнеса
- ✓ Внедрение передовых инструментов выполнения процессов

- ✓ Оптимизация расходов / персонала
- ✓ Обеспечение высокой скорости адаптации к изменениям на рынке
- ✓ Снижение операционных рисков

- ✓ Обеспечение достаточности ресурсов для ведения бизнеса
- ✓ Удержание доли рынка
- ✓ Выстраивание оптимальных процессов



Организация

- ✓ КПЭ сформированы, отслеживаются регулярно
- ✓ КПЭ привязаны к системе мотивации

- ✓ КПЭ сформированы, отслеживаются нерегулярно
- ✓ КПЭ слабо привязаны к системе мотивации

- ✓ КПЭ отсутствуют и не отслеживаются
- ✓ Мониторинг эффективности не осуществляется
- ✓ Отсутствует система мотивации

КАК RPA ПОВЫШАЕТ ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ? МЕТРИКИ (1/2)

Метрики:

		RPA	Ручное выполнение
Производительность 	Скорость реакции	Моментальная	С задержкой, в течение рабочего дня
	Скорость выполнения операции	Ограничена скоростью отклика ИТ-системы	Индивидуальная
	Рабочее время	24/7 или по графику	Рабочий день
	Утилизация	100%	50-80%
Мониторинг и контроль 	Прозрачность	Все действия фиксируются в логах, доступны в любой момент времени	Отсутствует моментальный доступ к отчетности, составляется субъективно
	Управляемость	Выполнение задач строго в соответствии с алгоритмом и командами оркестратора	Выполнение задач в зависимости от субъективного восприятия
Гибкость 	Масштабируемость	Легкая и быстрая	Ограничена скоростью поиска доп.штата
	Скорость адаптации к изменениям процесса	Зависит от внутренних процедур и разработки	Ограничена навыками и скоростью обучения сотрудников
Риски 	Вероятность ошибки	Минимальная (стандартизированный процесс)	Высокая (наличие человеческого фактора)
	Скорость обнаружения ошибки	Моментальная (отклонение от заданного стандарта)	Отложенная

КАК RPA ПОВЫШАЕТ ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ? СОКРАЩЕНИЕ ТРУДОЗАТРАТ (2/2)

1 Опыт других компаний



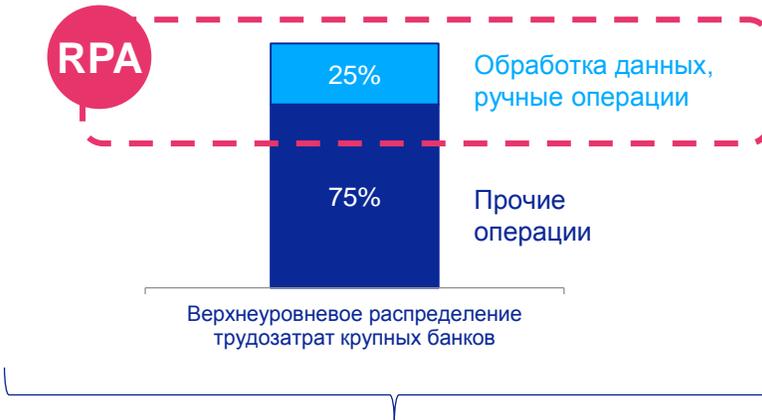
- 29 тыс. сотрудников
- 3 млн часов высвобождено за 3 года (1 705 ПШЕ)



- 146 тыс. сотрудников
- 938 ПШЕ высвобождено

2 Внешний бенчмаркинг: подход BOTTOM-UP*

- В соответствии с лучшими практиками **до 40% ручных операций имеют высокий потенциал для роботизации / автоматизации**



Эффект от RPA: 1% - 5,9% трудозатрат

Эффект от RPA: до 10% трудозатрат

3 Внешний бенчмаркинг: подход TOP-DOWN**

- При консервативном подходе к оценке эффекта – от общего оптимизационного эффекта роботизация может составить **до 10%**.

Функция	Эффект, оптимизация, %	Эффект, роботизация процессов, %
Розничный и корпоративный банкинг	22%	2,2%
Технологии&Операции	13%	1,3%
Финансы	20%	2%
Риск и комплайнс	17%	1,7%
HR	11%	1,1%
Внутренний аудит	23%	2,3%
Стратегия	15%	1,5%
Прочие функции	19%	1,9%
Средний эффект,%	17,5%	1,75%

Эффект от RPA: до 1,75% трудозатрат



1% – 10% трудозатрат

Потенциальный эффект от RPA в организациях

КАКИЕ ЭФФЕКТЫ ОТ RPA ПРИЗНАЮТСЯ В ВТБ?



Экономический эффект от RPA:

Эффект:

Порядок расчета:

Примеры:

1

Экономия
трудозатрат



=

(# высвобожденных ПШЕ) x
(полная стоимость ПШЕ)



Сокращение численности подразделения



Ненайм дополнительного штата при расширении бизнеса

2

Увеличение
доходов от
бизнеса



=

↑   % чистый доход



Расширение бизнеса



Привлечение дополнительных клиентов



Удержание партнеров за счет оптимизации процессов под их требования

3

Снижение
операционных
рисков



=

↓   Резервы под риски



Снижение числа кросс-проверок



Снижение вероятности наступления рисков событий

КАК МАКСИМИЗИРОВАТЬ ЭФФЕКТ ОТ RPA?



Необходимо предусмотреть:



Мотивация для всех вовлеченных подразделений:

- Постановка целей и эффект
- Обучение



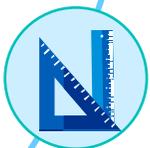
Ресурсы:

- Команды
- Финансирование
- Инфраструктура



Процедуры (fast track):

- Адаптация «классических» процедур для быстрого внедрения



Оптимизация процессов и идентификация ручных операций:

- Реестры процессов
- Нормирование
- Process Discovery / Process Mining

