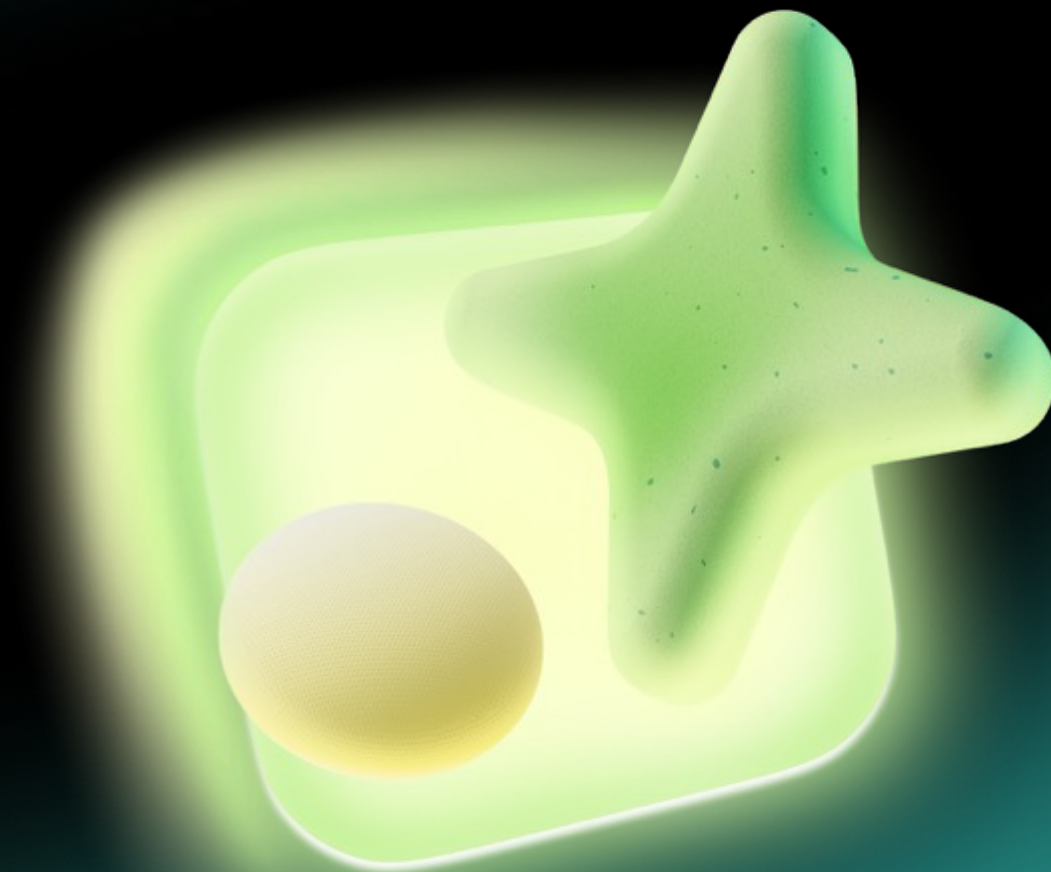


# Скрытая экономика процессов

Как находить точки максимального эффекта и превращать изменения в деньги



# Операционный центр Сбер

Крупнейший в России центр обработки и сопровождения договоров, сделок, операций и платежей юридических и физических лиц

**110,6 млн**

Активных клиентов – физических лиц

**3,5 млн**

Количество активных корпоративных клиентов

**4,5**

млрд операций в месяц

**99,8%**

уровень автоматизации

**350+**

Цифровых сотрудников

**70+**

Интеллектуальных цифровых сотрудников

**4**

Региональных хаба

**8**

Центров эмиссии



# Этот опыт лег в основу создания команды

## Операционный консалтинг Сбера

01

Диагностика процессов  
и выявление потерь

02

Разработка целевой  
операционной модели

03

Дорожная карта  
и рекомендации

04

Внедрение изменений,  
оценка эффектов



Опора на реальные кейсы  
трансформации и повышения  
эффективности

> 30+

успешно реализованных  
проектов для  
компаний —лидеров

100%

CSI

По итогам 2025

≥ 25%

экономия трудозатрат  
для наших клиентов

Лидер  
трансформации  
ОЦО 2025

По результатам премии  
«Лучший ОЦО России  
и СНГ 2025», CFO Russia

### Что получает клиент

- Снижение затрат и рост производительности
- Практические решения по эффективности
- Оптимизированные процессы. KPI и зоны ответственности
- Быстрые инициативы с краткосрочным эффектом
- Основу для масштабируемости



Разработка операционных  
моделей через диагностику,  
внедрение изменений  
и цифровизацию

# Когда полезно обращаться к нам



**Выручка растет,  
а маржа нет**

Объем есть, а экономического  
качества роста нет



**Деньги застряли  
в оборотном капитале**

Запасы, дебиторка, авансы,  
незавершенные операции



**Расходы растут  
быстрее бизнеса**

Людей и операций больше,  
эффекта меньше



**Процессы рвутся  
на стыках функций**

Потери живут между  
подразделениями



**Ручная работа съедает  
мощность команды**

Люди заняты сверками,  
переносами данных



**Автоматизация  
не дает экономики**

Инструменты внедрены,  
логика работы не завершена



**Изменения буксуют  
и откатываются**

Инициатив много,  
устойчивого результата мало



**Не видно, где именно  
теряются деньги**

Нет прозрачной связи между  
процессами и экономикой



# Сценарии проектов по операционной трансформации



Погружение в потребность



Анализ и оценка потерь,  
проработка целевых решений



Выбор инициатив,  
дорожная карта



Внедрение устойчивости  
в изменениях



# Погружение в потребность

От общих симптомов бизнеса  
к гипотезам, факторам  
и точкам диагностики



## Оборотный капитал раздут

Запасы, ТМЦ, дебиторка,  
неликвиды



## Расходы растут

ФОТ, ручной труд, дубли,  
переделки



## Выручка проседает

Срывы сроков, потеря заказов,  
дефицит товара

# Анализ и оценка потерь, проработка целевых решений

## Анализ кросс-функциональности и сквозного процесса

### Как смотрим



#### Очные интервью

Руководители и исполнители, владельцы процессов



#### Наблюдение на месте

Склады, производство, бэк-офис, точки передачи ответственности



#### Происхождение в системах

Заявки, заказы, статусы, документы, маршруты, согласования



#### Ручной контур

Excel, почта, чаты, обходные действия, «временные» решения

Событие, потребность

Планирование, решение

Закупка, производство

Поставка, приемка

Склад, хранение

Исполнение, отгрузка

Заккрытие, оплата

#### Функциональный слой (кто участвует)



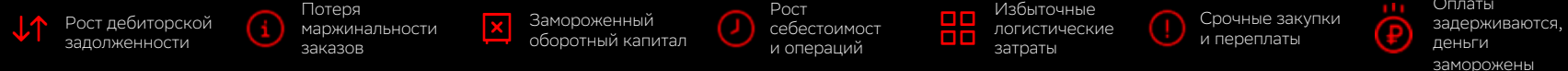
#### Системный слой (где в системах живет процесс)



#### Ручной слой (где работа выходит за формальный процесс)



#### Слой потерь (где возникают экономические последствия)



# Анализ и оценка потерь, проработка целевых решений

2-х недельный ритм совместной проработки решений

Что делает этот ритм возможным



Единый язык процесса



Наглядная подача информации



Факты вместо мнений



Фокус на решениях



Что получаем на выходе



Согласованный сценарий работы



Зафиксированные действия



Понятные владельцы изменений



Быстрый цикл корректировки

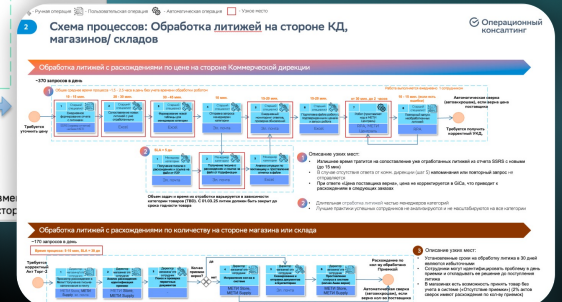
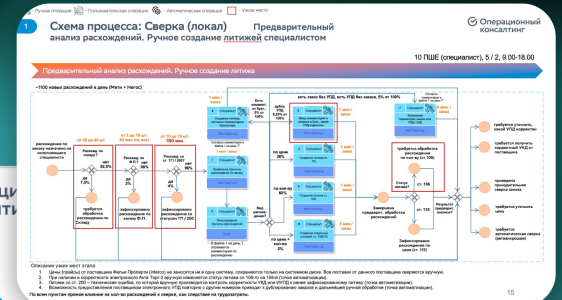


# Анализ и оценка потерь, проработка целевых решений

Не рисуем процессы, а визуализируем аномальности

## Что избегаем

- Процессное рисование ради процесса
- Выбор нотаций и уровней детализации
- Красивые схемы без управленческого смысла
- Много блоков, мало выводов
- Диагностика, которую понимают только методологи



# Как процессные изменения влияют на экономику бизнеса

Логика влияния: рекомендация → изменение в процессе → операционный драйвер → бизнес-показатель → экономический эффект

Потеря в процессе

Драйвер (что меняется)

Бизнес показатель

Примеры инициатив

Текущее состояние

Эконом. эффект (год)

## Конверсия продаж

Медленная обработка заявок, потери на этапах согласования

▼ Время ответа ▲ Конверсия ▼ Потери заявок

Оплаченные сделки и выручка

- Ускорение обработки и маршрутизации заявок
- Сокращение ручных проверок
- Автоматизация согласований

### Конверсия продаж

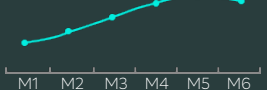
3,9% ▼-0,6 п.п.  
к прошл. периоду

### Потери заявок

18% ▼-4 п.п.  
к прошл. периоду

### Время обработки заявки (ч)

16  
▲+4 п.п.  
к прошл. периоду



+128 млн руб.

Оплаченных сделок \* средний чек \* маржа

## Возврат клиентов

Долгие решения и ошибки в сервисе, возвраты и недовольство

▲ Отток ▼ Повторные покупки ▼ NPS

Удержание клиентов и повторная выручка

- Стандарты сервиса и SLA по обращениям
- Контроль качества решений и сроков
- Автоматизация возвратов и компенсаций

### NPS

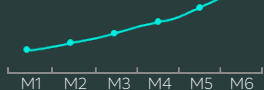
42 ▼-6 п.п.  
к прошл. периоду

### Повторные покупки

32% ▼-4 п.п.  
к прошл. периоду

### Отток клиентов (%)

8%  
▲+2 п.п.  
к прошл. периоду



+98 млн руб.

Сохраненные клиенты \* ср. выручка на клиента \* маржа

## Запасы и ТМЦ

Нет сценария использования ТМЦ, неликвиды и избыточные запасы

▲ Неликвиды ▲ Старение ▲ Запасы

Высвобождение оборотного капитала

- Сценарии распознавания и использования ТМЦ
- Контроль старения и неликвидов
- Планирование на основе фактических данных

### Неликвиды

18% ▲+18 п.п.  
к прошл. периоду

### Старение >180 дн.

21% ▲+5 п.п.  
к прошл. периоду

### Запасы (млн руб.)

1 240  
▲+180  
к прошл. периоду



+210 млн руб.

Снижение избыточных запасов \* оборачиваемость капитала

## Дебиторская задолженность и скидки

Долгие согласования и закрытие документов, просрочка и потеря скидок

▲ Просрочка ▲ Потеря скидок ▲ Дни ДЗ

Денежный поток и упущенная экономия

- Ускорение расчета и получения скидок
- Контроль сроков и просрочки
- Автоматизация расчета и получения скидок

### Просроченная ДЗ

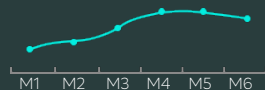
55 млн руб. ▲+16%  
к прошл. периоду

### Потери скидок

7,2 млн руб. ▲+3,1 млн  
к прошл. периоду

### Средние дни ДЗ

48  
▲+7 дней  
к прошл. периоду



+74 млн руб.

Снижение просрочки \* стоимость капитала \* экономия от скидок

## Сводный экономический эффект (год)

+508 млн руб.

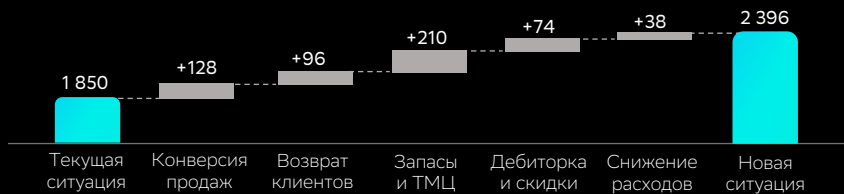
Дополнительный эффект от реализации рекомендованных изменений

▲ Выручка  
+ 224 млн руб.

▲ Оборотный капитал  
+ 210 млн руб.

▼ Операционные расходы  
+ 74 млн руб.

## Как изменения влияют на прибыль (млн руб.)



## Чувствительность эффекта к изменениям

Рост конверсии на +1 п.п. +54 млн руб.

Снижение запасов на 10% +68 млн руб.

Сокращение просрочки на 10% +36 млн руб.

# Выбор инициатив, дорожная карта

Гипотезы изменений

Быстрая проверка на данных

Оценка финансового эффекта

Дорожная карта внедрения



# Выбор инициатив, дорожная карта

01

Отбираем только  
рабочие инициативы

В фокус идут решения, где есть эффект,  
владелец и возможность изменить процесс

02

Собираем 3 сценария изменений

Быстрый: настройки, роли, контрольные точки

Средний: процесс, метрики, ответственность, отчетность

Амбициозный: новая модель работы, оргизменения, автоматизация

03

Сужаем  
ответственность

Не “усилить взаимодействие”,  
а кто решает, кто делает, кто дает данные,  
кто отвечает

04

Проверяем  
реализуемость

Сезонность, загрузка команд,  
ИТ-ресурсы, сопротивление,  
зависимость от ключевых людей

05

Строим маршрут  
внедрения

Что запускаем сразу, что готовим,  
что проверяем по эффекту и рискам



# Внедрение устойчивости в изменениях

Сценарии проектов по операционной трансформации

Проводим обучения, дизайн-сессии

Помогаем запустить change  
в операционной функции



# Performance room

## Статус изменений по метрикам и дорожной карте

Метрики: план / факт			Пульс дорожной карты изменений							Фокус текущей сессии
<div><div></div><div>M-1</div><div>Доля авансов в рамках ДС</div></div>	28%	32% <div>+4 п.п.</div>	№	Ключевые мероприятия	Метрики					Статус
					M-1	M-2	M-3	M-4	M-5	
<div><div></div><div>M-2</div><div>Срок согласования закрывающих документов</div></div>	5 дней	8 дней <div>+3 дня</div>	1	Настроить в учетной системе 1С автоматическую блокировку любых новых платежей контрагенту, у которого есть непогашенный аванс по старому договору	✓	✓				В работе
<div><div></div><div>M-3</div><div>Среднее время предоставления первичных документов</div></div>	3 дня	4,2 дня <div>+1,2 дня</div>	2	Разработка / актуализация регламента по заключению ДС по стройке (ТКО, критические факторы для отказов, матрицы ответственности и тд.)	✓	✓	✓			В работе
			3	Формализация процедуры выдачи аванса сверх лимита – перевод отклонений в стандартный процесс (разработка калькулятора лимита авансирования с учетом выплаченных авансов по всем объектам и закрывающих документов)	✓					Требуется решения
<div><div></div><div>M-4</div><div>Трудозатраты на сопровождение расчетов по метрикам и актам</div></div>	120 чел.-ч./мес	108 чел.-ч./мес <div>-12</div>	4	Реинжиниринг процесса согласования КС (исключение дублирующих и излишних согласований, потеря процесса, календаризация подачи КС в разрезе контрагентов)		✓				Требуется решения
			5	Закрепление функционала по накладным расходам за ответственными ЦФО. Исключение возможности заведения договора со стороны любого сотрудника ЦФО	✓	✓	✓			В работе
<div><div></div><div>M-5</div><div>Трудозатраты на получение первичных документов (УПД, АПП, КС, АВР)</div></div>	160 чел.-ч./мес	142 чел.-ч./мес <div>-18</div>	6	Разработка единого калькулятора формата отслеживания фактически выполненных работ и фактически оплаченных авансов (данные из 1С)			✓			Не стартовало
Критические отклонения										
<div><div></div><div>Срок согласования КС в среднем 8 дней при плане 5 дней</div><div></div><div>Увеличивается среднее время предоставления первичных документов</div><div></div><div>Нет автоматической блокировки платежей по старым авансам в 1С</div></div>										
Решения к снятию										
<div><div></div><div>Утвердить правило блокировки новых платежей в 1С</div><div></div><div>Согласовать критерии аванса сверх лимита и механизм расчета</div><div></div><div>Подтвердить единый маршрут согласования КС</div></div>										

# Операционная трансформация – это не улучшение процесса

Это пересборка модели работы

• Меняются зоны ответственности

• Пересматриваются роли и загрузка

• Решения принимаются быстрее и жёстче, чем «принято»

## Что важно знать о трансформации



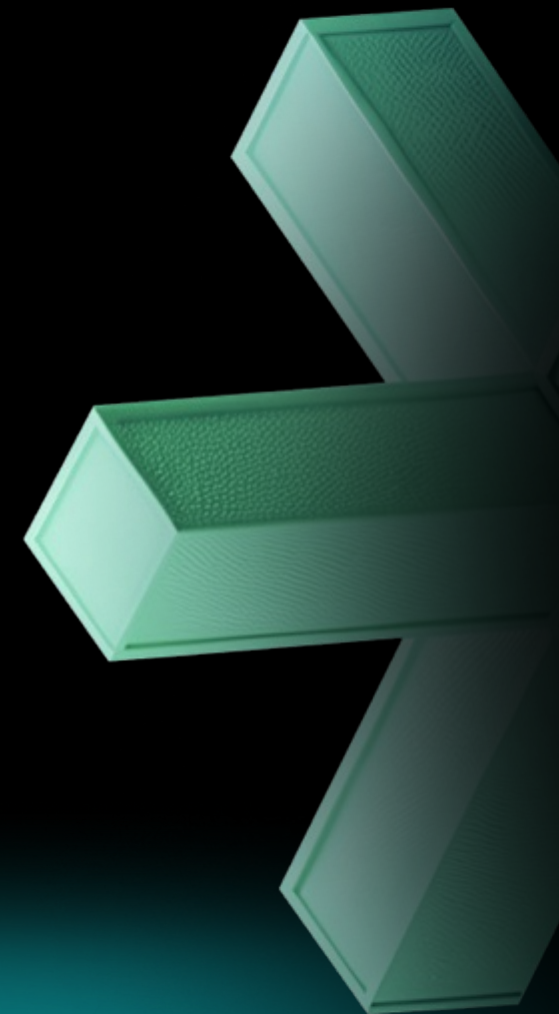
Нельзя сделать локально



Нельзя сделать силами одной функции



Нельзя сделать без лидера

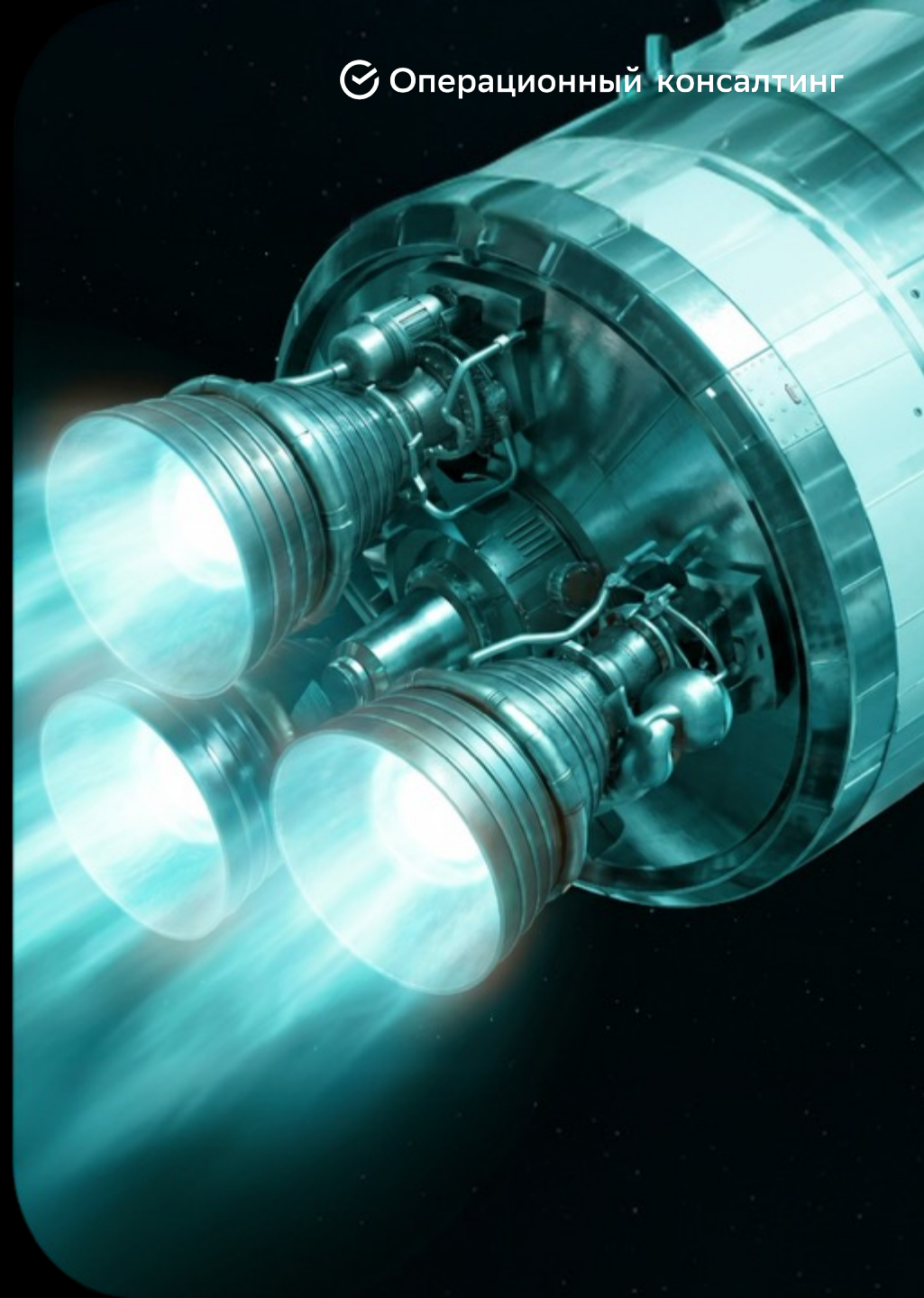




# С чего начинается проект

До старта проекта необходимо зафиксировать

- Что именно будем исследовать  
ключевые потоки и зоны, где теряется экономика
- Формирование отраслевого бенчмарка  
сравнение с лидерами и оценка разрыва  
по эффективности
- Какие гипотезы проверяем  
где ожидаем основной эффект
- Какие данные и метрики собираем  
чтобы не «искать вслепую»
- Как будем работать с командой  
интервью, выезды, кросс-функциональные разборы
- Какой контур проекта и ожидаемый результат  
объём, сроки, потенциал эффекта





# Оптимизация процесса исполнения договоров в промышленном инжиниринге

## Проблематика:

- Задержки проектирования приводили к сжатию сроков закупки и производства.
- До 100% заказов сопровождалось изменениями и переделками документации в процессе исполнения.
- Высокая нагрузка на техническое управление, фактически выполнявшее роль проектного офиса без необходимых полномочий.

## Наши решения

- Разработана целевая модель сквозного процесса исполнения договоров от заявки до сдачи оборудования заказчику.
- Введена роль владельца проекта с закреплением ответственности за выполнение сроков и координацию функций.
- Сформирована единая система управления исполнением договоров с контрольными точками и эскалацией отклонений.
- Разработана модель событийного взаимодействия между коммерцией, техническим управлением, закупками, производством и строительством.
- Сформирован единый контур данных по проектам и требования к цифровому мониторингу статусов исполнения.

до **7%**

потенциал сокращения  
полного цикла  
исполнения договора

до **18%**

сокращение потерь  
времени на стыках  
между подразделениями

**1,4** млрд руб.

оборотной нагрузки  
взято под системное  
управление

# Оптимизация сверок в финансовой службе крупнейшего ритейлера

## Проблематика:

- Высокие издержки на поддержку устаревших процессов
- Ручной ввод данных из бумажных документов
- Зоны ответственности между отделами размыты

## Наши решения

- Переведены процессы сверок из режима устранения ошибок в режим предотвращения расхождений.
- Построен единый цифровой workflow закупок, бухгалтерии и поставщиков.
- Внедрена конвейерная модель обработки расхождений с параллельным исполнением операций.
- Разработана целевая архитектура автоматизации с применением RPA и ЭДО.

на **70%**

сокращение  
операционных  
расходов

на **68%**

сокращение  
длительности  
процессов сверки

**42** млн руб.

потенциальный  
экономический эффект  
от внедрения инициатив

Больше прикладных решений и практик  
операционной эффективности – на Форуме

# «Искусство трансформации. Путь к операционной эффективности»



Предварительная регистрация на Форум открыта

# Напишите нам



**Динар Галин**  
Исполнительный директор  
Операционный консалтинг

+7 (999) 767-24-88

DFGalin@sberbank.ru

