



Стратегия гиперавтоматизации: синергия ИТ и бизнеса как драйвер трансформации операционной модели

Конференция «Цифровая трансформация и банковские технологии: статус 2026»

Коротко — о компании и спикере

Группа Ренессанс страхование

- Один из лидеров рынка страхования России
- Публичная компания на Московской бирже
- Активы Группы — более 323 млрд рублей
- Наша группа: Ренессанс страхование, Ренессанс жизнь, Ренессанс накопления, УК Спутник, Budu, ПроСебя, Fleet2click



Сергей Карпухин

Зона ответственности: цифровая трансформация и операционная эффективность

- Product-, process- и data-driven подход
- ex-Альфа-Банк, Ингосстрах, БКС
- Главный консультант, Кластер цифровой экспертизы — ВШЮА НИУ ВШЭ

Почему об этом — именно сейчас

Инструментов много, и они доступны почти любой команде

Все слова 2026 года на сцене: AI-агенты, RPA, low-code, self-service. Порог входа в автоматизацию резко снизился.

Давление на операционную эффективность не снижается — каждый процесс под вопросом «сколько он стоит».

Автоматизация стала массовой, но не управляемой

Бизнес: «автоматизируйте»

ИТ берёт в реализацию

Процесс не описан и не измерен

Автоматизируем неэффективность

К ЧЕМУ ЭТО ПРИВЕЛО — СИМПТОМ НА НАШЕМ ПРИМЕРЕ (РЕЕСТР РРА):

143

робота накопилось в реестре

25–30%

времени команды уходило на поддержку и сопровождение роботов

ROI?

часть роботов работала без подтверждённого эффекта

Гиперавтоматизация — стратегия, а не набор инструментов

«Курильщика»

зоопарк систем и технологий



«Здорового человека»

единая операционная модель



Целевая операционная модель

От автоматизации задач — к управлению операционной эффективностью

Фрагментарный подход

- Автоматизация отдельных задач
- Очередь заявок в ИТ
- «Бизнес заказал, ИТ сделало»
- Эффект считается постфактум
- Процесс живёт в головах
- Успех = внедрили решение



Системный подход

- Сквозное улучшение процессов
- Портфель инициатив с приоритетами
- Совместная ответственность за эффект
- Экономика понятна до старта
- Процесс описан, измерен и улучшен
- Успех = изменили показатель

Культура совместной ответственности — условие трансформации

Сначала меняется отношение, потом процессы и технологии

ЧТО РАСТИМ

- «Мы вместе работаем на результат», а не «бизнес заказал — ИТ должно»
- Смелость отказаться от того, что не имеет экономической обоснованности
- Самостоятельность в освоении доступных инструментов
- Непрерывное улучшение как норма, а не отдельный проект

ЧТО МЕШАЕТ · АНТИ-ПАТТЕРНЫ

- Нет владельца процесса и нет метрик до внедрения
- Автоматизация подменяет оптимизацию
- Инициативы не сравниваются между собой
- Нет культуры отказа от слабых инициатив

Бизнес и ИТ в едином контуре результата

Синергия — двигатель трансформации

БИЗНЕС

- приоритеты процессов
- бизнес-эффект и устранение потерь
- adoption изменений
- экономика изменений

ИТ

- технологические возможности
- оценка реализуемости
- надёжное решение
- качество и сроки поставки

ЭКОНОМИКА — ОБЩИЙ ЯЗЫК КОНТУРА

ROI закладывается на входе, а не вскрывается посмертно; эффект считается по всему процессу, а не по одной команде.

● КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ

Синергия начинается там, где бизнес перестаёт быть только заказчиком, а ИТ — только исполнителем, и обе стороны считают одну экономику.

Ревизия реестра RPA

143

робота в реестре на старте года

45 $\approx 32\%$

отключили после пересмотра эффективности

→ **ИИ**

высвобожденный ресурс команды и инфраструктуры — на микросервисы и ИИ

КРИТЕРИИ ОТКЛЮЧЕНИЯ — ЧЕСТНАЯ ЭКОНОМИКА, А НЕ ИНТУИЦИЯ

● не используется или редко

● ROI не подтверждён

● высокая доля ошибок

● эффект < стоимости поддержки

Автоматизация — последний шаг оптимизации

Процесс

Оптимизация

Бизнес-кейс

Автоматизация

Измерение → стоп /
масштаб

● КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ

Сильная автоматизация начинается не с выбора платформы, а с вопроса: что именно мы хотим изменить в экономике процесса.

Собираем портфель, а не очередь

Не все инициативы равны — приоритизируем по эффекту и сложности

ВЫСОКИЙ ЭФФЕКТ · НИЗКАЯ СЛОЖНОСТЬ

делаем первыми

ВЫСОКИЙ ЭФФЕКТ · ВЫСОКАЯ СЛОЖНОСТЬ

готовим как стратегические

НИЗКИЙ ЭФФЕКТ · НИЗКАЯ СЛОЖНОСТЬ

только при наличии capacity

НИЗКИЙ ЭФФЕКТ · ВЫСОКАЯ СЛОЖНОСТЬ

останавливаем

Синергия в результате трансформации

Корпоративный портал

+

1С

+

RPA



Сквозной результат

БЫЛО

Каждая команда автоматизировала свой блок.

СТАЛО

Смотрим на процесс целиком, автоматизируем комплексно.

ГЛАВНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Фокус сместился с автоматизации отдельных участков на управление сквозным изменением процесса с применением актуальных технологий. Что позволяет синергировать эффект команд.

ИИ — катализатор изменения модели

А · СМЕНА МОДЕЛИ ЗАЛОЖЕНА

Гиперавтоматизация сама предполагает переход от штучных автоматизаций к перепроектированию процессов.

Б · ИНАЧЕ ИИ НЕ РАСКРЫВАЕТСЯ

Встроенный в старый процесс, ИИ малоэффективен и не реализует потенциал технологии.

● КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ

Чтобы получить максимальный эффект от технологии ИИ, необходимо трансформировать операционную модель в «пригодную» для ИИ — новые: данные, маршруты, правила, роли.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Что меняется в операционной модели

01

Гиперавтоматизация — стратегия трансформации операционной модели, а не технологический проект.

02

Синергия ИТ и бизнеса — её двигатель: общий результат и общая экономика вместо «заказчик / исполнитель».

03

Автоматизация завершает оптимизацию, а ИИ раскрывается только в перепроектированной модели.

Благодарю за внимание!

Ваши вопросы

