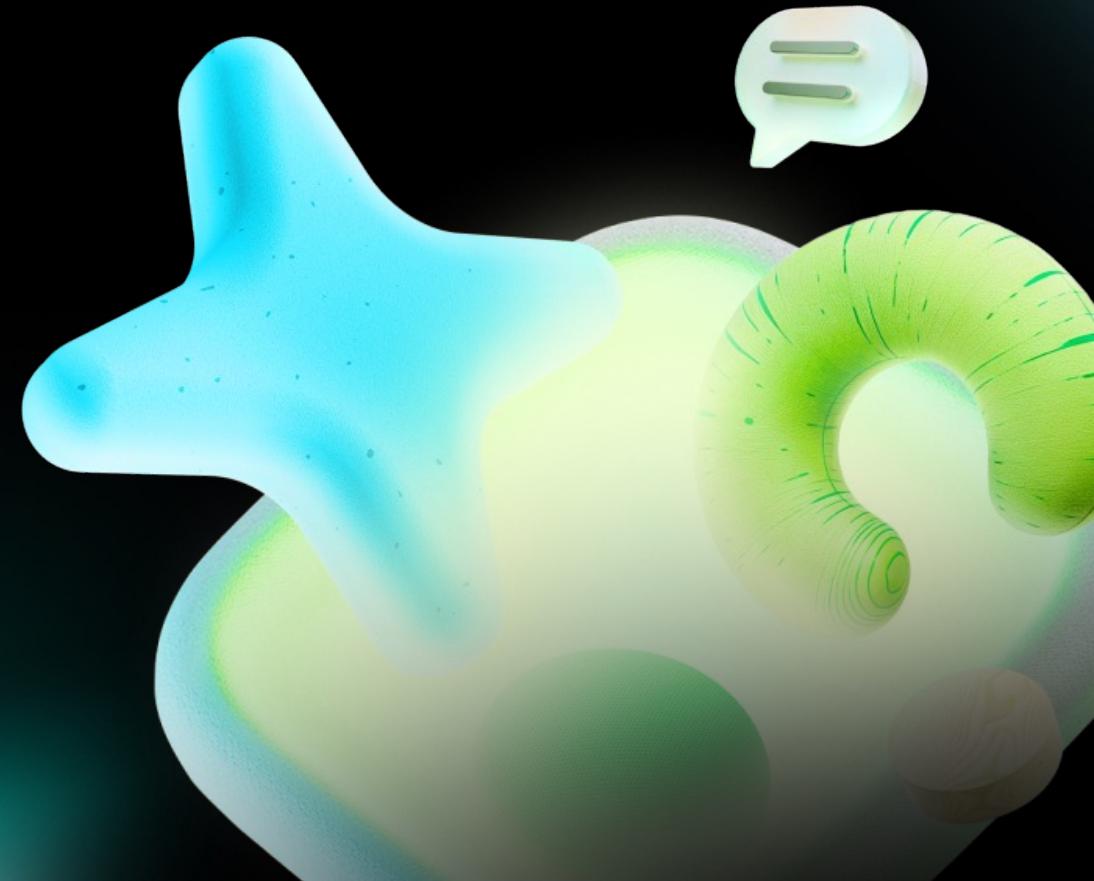


От автоматизации к автономизации процессов

новые принципы эффективности



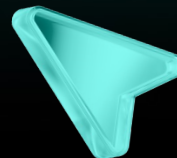


Марина Егорычева

Директор проектов
Операционный консалтинг

+7 (910) 340-82-65

Mvegorycheva@sberbank.ru



- Действующий практик в области операционной эффективности
- Более 25 лет опыта работы в крупнейших российских финансовых институтах на руководящих должностях
- Кросс-функциональный опыт в розничном и корпоративном бизнесе, организации продаж, риск- менеджменте, операционном консалтинге и аутсорсинге бизнес-процессов
- Более 15 лет опыта трансформации операционных функций
- Международная программа Executive MBA Московская школа управления Сколково

Operations Сбера сегодня

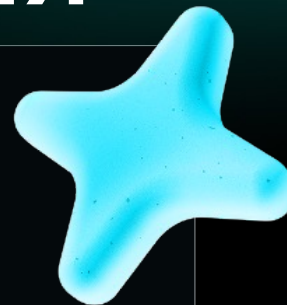
Операционный консалтинг

4,5

млрд операций
в месяц

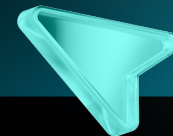
99,8%

уровень
автоматизации



Операционный консалтинг

Подготовка процессов
к цифровизации и AI



350+

Цифровых
сотрудников

70+

Интеллектуальных
цифровых сотрудников



2,7 млрд

Экономический эффект
от внедрения

Цифровая среда исполнения

Единое пространство работы
сотрудника, автоматическое
распределение задач,
цифровые следы

13,2 тыс

Листов
ежедневно

Коллаборативный робот
для обработки бумажных
документов

80%

Мультиагентная система
«Цифровое чтение»

ML-модели

Прогнозирование ключевых
метрик производства,
управление запасами,
классификация задач

Giga Agentic RPA

Платформа для автоматизации
и агентизации процессов

Путь Operations

2009-2011



Централизация

Централизация бэк-офисных функций из 800 точек в 15 локаций

до 2015



Стандартизация

Внедрение единых производственных конвейеров, унификация бизнес-практик в 5 целевых локациях

до 2019



Роботизация

Автоматизация сквозных бизнес-процессов на базе технологии RPA

2020-2023



Автоматизация, цифровая трансформация

Реализация целевого технологического операционного ландшафта

2024-2029



Трансформация в GenAI Native

Привлечение к обработке операций Интеллектуальных цифровых сотрудников

2030 +



Автономный Operations

- 70% операций бизнес-процессов в ландшафте Ops исполняются в тесной синергии с AI-агентами
- 100% управленческих решений в ландшафте Ops принимается в тесной синергии с AI-агентами
- Сотрудник – наставник и партнер для мультиагентных систем Ops

Этот опыт стал основой практик Операционного GenAI консалтинга Сбера

01

Диагностика процессов
и выявление потерь

02

Разработка целевой
операционной модели
и инструментов

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



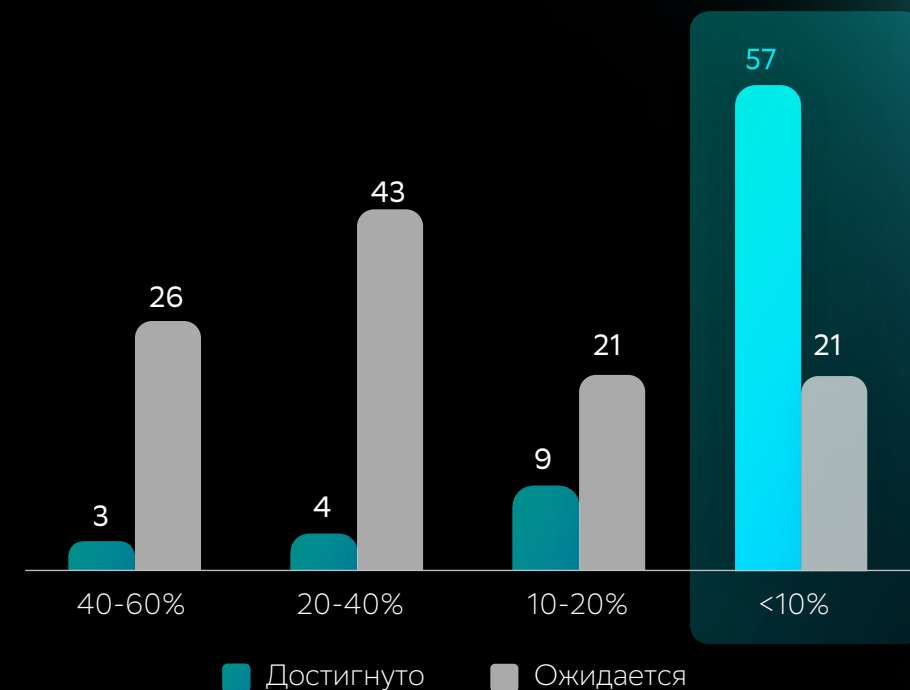
Разработка операционных
моделей через диагностику,
внедрение изменений
и цифровизацию

Большинство компаний достигли менее 10% экономии от GenAI

Барьеры внедрения GenAI



Достигнутый vs ожидаемый уровень экономии от GenAI



Качественные эффекты:



Повышение эффективности и сокращение циклов



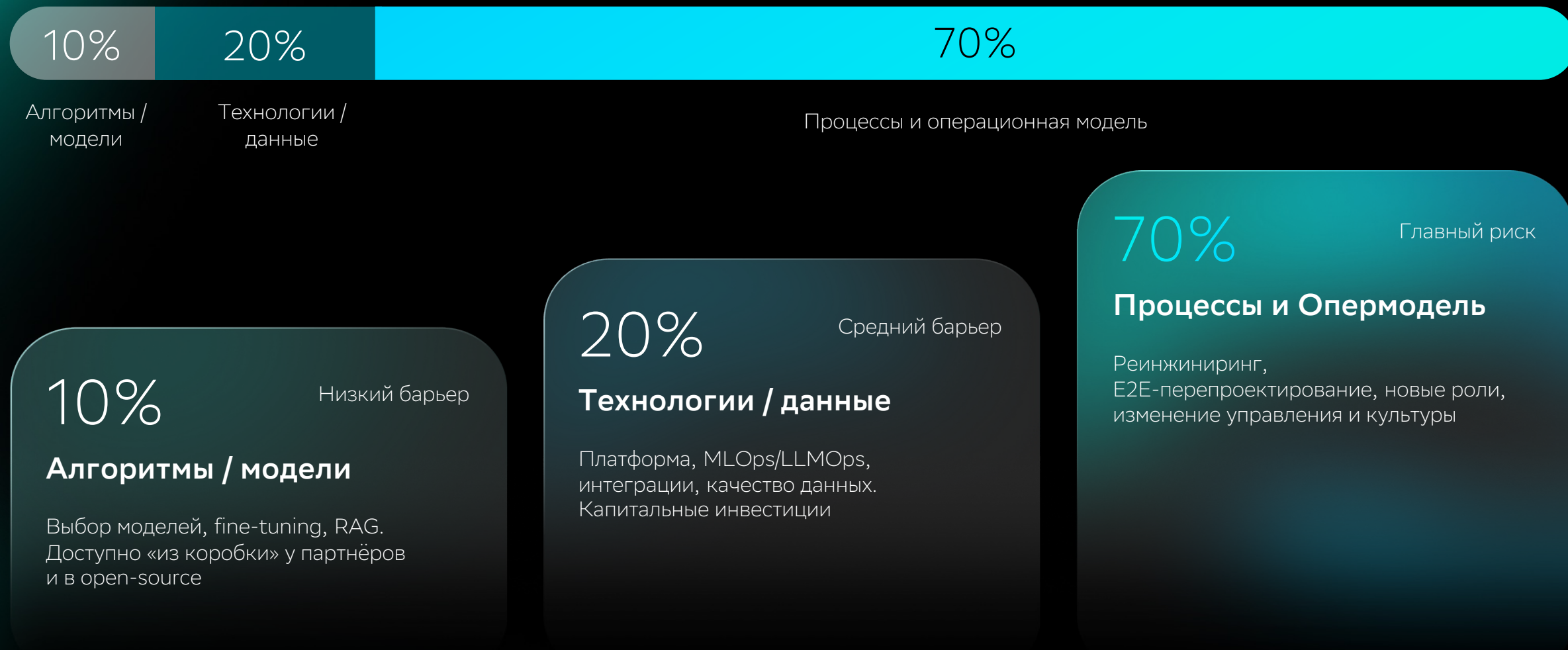
Улучшение клиентского опыта ОЦО



Рост производительности процессов

Где на самом деле создаётся ценность от AI

Правило 10·20·70



Главный недооцененный риск AI-программ - редизайн процессов и управление изменениями

AI создаёт устойчивый эффект только при реинжиниринге процессов

01

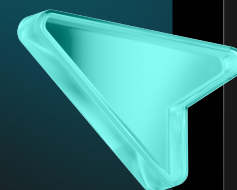
AI ≠ эффект

Точечная автоматизация не меняет экономику процесса
Системный результат возникает только при изменении операционной модели

02

Ценность создаётся в процессах

Правило 10·20·70:
70% эффекта приходится на редизайн процессов, ролей и управления
Это самая недооцененная часть AI-инвестиций



03

Эффект измерим

Время цикла, трудозатраты, качество, пропускная способность
Без целевых KPI и владельца эффекта инициатива остаётся демонстрацией возможностей

Почему начинать нужно с процесса: четыре шага трансформации

Логика редизайна

Диагностика

Выявить потери, вариативность, ручные операции и точки задержек в текущем процессе



Целевая модель

Спроектировать модель исполнения с новым распределением ролей и действий



Точки применения AI

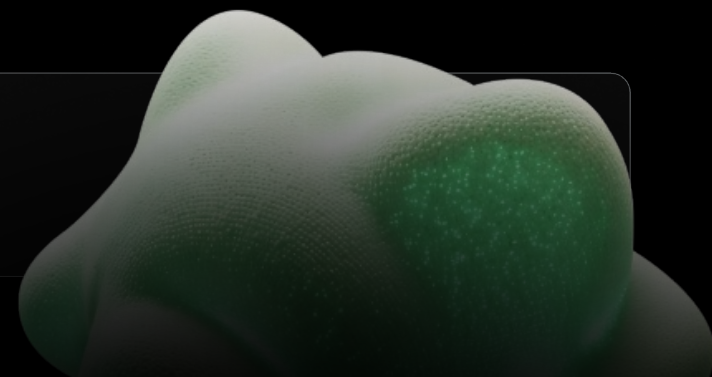
Определить участки, где AI действительно меняет способ выполнения работы



KPI и тиражирование

Зафиксировать метрики, владельца эффекта и сценарий масштабирования

AI даёт максимальный результат там, где сначала пересобрана логика процесса



Что искать в текущем процессе

Диагностика процесса

Потери

Дублирующие действия, ожидания, лишние согласования, повторная обработка одного запроса

Вариативность

Один и тот же процесс выполняется по-разному; результат зависит от исполнителя

Ручные решения

Решения, которые могут быть формализованы как правила или модели, но принимаются интуитивно

Передачи

Множественные переключивания запроса между ролями и системами; точки потери контекста

Без диагностики потерь и их устранения AI масштабирует существующую неэффективность

Второе обязательное условие эффекта: готовность цифровых данных

Готовность данных

Данные

Управляемые, чистые, доступные

01

Управляемые данные

Создают основу для внедрения AI: единые источники, владельцы, качество, доступность.

Цифровые знания

Унифицированные и оцифрованные правила и контекст процесса

02

Цифровые знания о процессе

Делают AI-агента применимым в бизнесе: правила, регламенты, исключения, контекст.

Эффект

AI-агент работает предсказуемо и масштабируемо

03

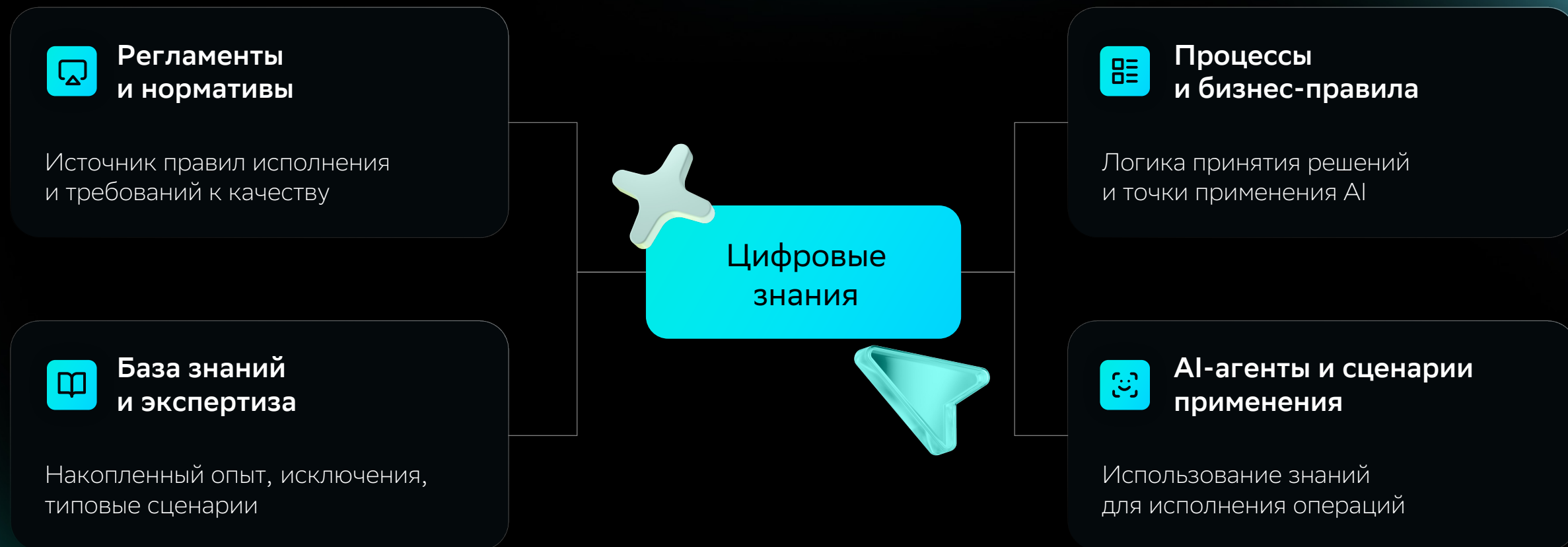
Предсказуемая работа агента

Только на этой основе агент работает точно и повторяемо.

Без готовых данных и цифровых знаний AI работает как «интуиция без памяти»

Что должно быть формализовано, чтобы AI-агент стал применимым

Архитектура цифровых знаний



Цифровые знания — мост между данными и AI-агентом, без него агент остаётся демоверсией

Опыт Operations Сбера

- Фокус на массовых операционных процессах
- Все операционные функции описаны и стандартизированы
- Все действия сотрудников имеют цифровой след
- Все данные хранятся централизованно
- AI рассматривается как элемент операционной архитектуры
- В приоритете - кейсы с измеримым KPI-эффектом.
- Решения сразу должны быть готовы к масштабированию

Эффект возникает на стыке процесса, данных и качественного внедрения



4,5 млрд операций в месяц

Движемся к автономным процессам с минимальным участием человека



Human-initiated

Человек выполняет,
AI помогает

Non assistance Assistance

AI assisted management



AI-initiated

AI выполняет,
человек валидирует

Supervised automation



AI-led

Системы AI-агентов
делают под ключ

Full automation Full autonomy

Agentic management

Человек становится менеджером результата, а МАС берет на себя все исполнение

ИЦС выполняет операции

Auto-pilot

Агент выполняет end-to-end операцию без участия человека

Co-pilot

Агент выполняет end-to-end операцию, сотрудник принимает результат

ИЦС выполняет операции

Руководитель передает намерения, а агент самостоятельно выполняет и отдает результат

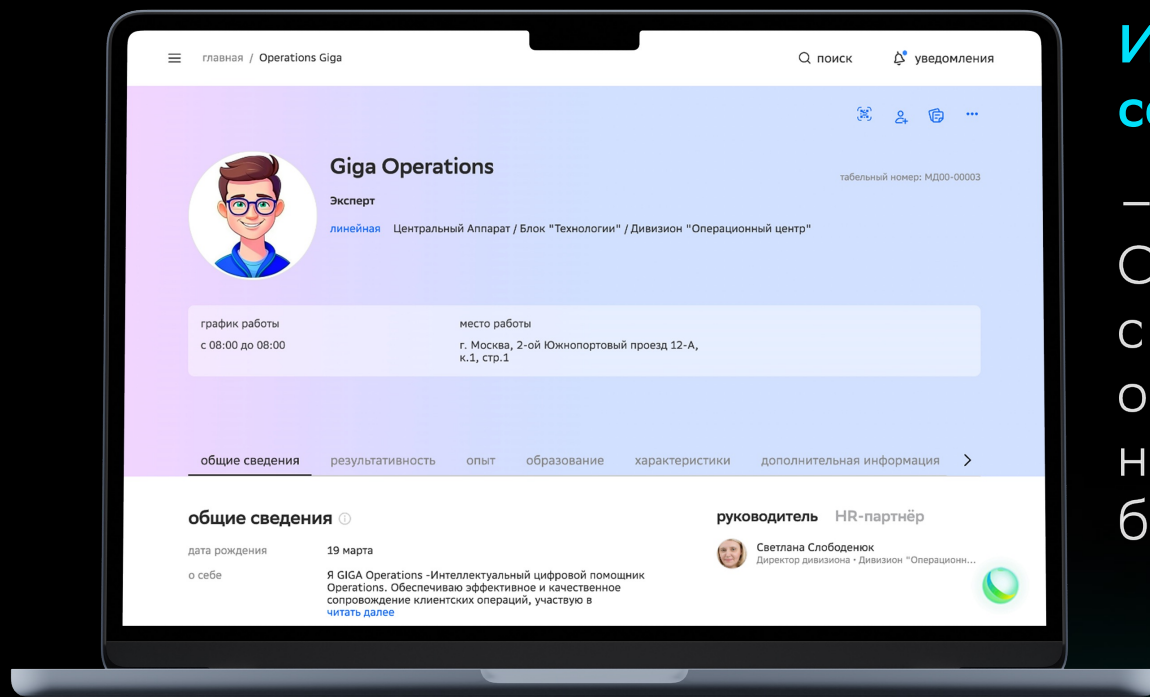
МАС преобразует знания

В GenAI-ready инструкции, которые используют как сотрудники, так и агенты

Универсальный ИЦС

Агент автономно создает кастомных ИЦС на базе GenAI-ready инструкций, аналитик/инженер принимает результат

Интеллектуальный цифровой сотрудник Operations



Интеллектуальный цифровой сотрудник (ИЦС)

– это виртуальный персонал Operations, который наравне с сотрудниками Operations обрабатывает задачи на операционных этапах бизнес-процессов

Решение реализовано на базе мультиагентных систем, построенных на LLM GigaChat



Auto-pilot

Агент выполняет end-to-end операцию,
итоговое принятие решения
остается за ИЦС

Принцип двойной верификации:

- Сверка решения с сотрудником
- Сверка с другим автоматизированным решением
- Технология второго/ коллегиального мнения

Принятие риска Владелец процесса

Co-pilot

Агент готовит сотруднику решение по задаче,
но **итоговое принятие решения остается за человеком**

Реальные кейсы

40 %

ручных операций бизнес-процессов
в ландшафте Ops Сбера выполняется
в тесной синергии с AI-агентами

Обработка исполнительных документов
юридических и физических лиц

Корректировка клиентских данных
в системах Банка

Обработка диспутных операций
по банковским картам физических лиц

Обработка запросов государственных
органов по операциям клиентов

Подготовка кредитно-обеспечительной документации юридических лиц

Бизнес-кейс

Обработка исполнительных документов юридических лиц

Функционал AI-агента

дополнительный контроль ввода и обработки исполнительного документа сотрудником в АС Банка в части определения сумм взыскания, проведения правовой экспертизы, ввода реквизитов взыскателя и должника



Работает в режиме Auto-pilot по документам с суммой взыскания меньше 100 тыс. рублей*



Работает в режиме Co-pilot по остальным документам

*по решению владельца процесса

Схема работы AI-агента (auto-pilot)



Бизнес-кейс. Метрики.

Обработка исполнительных документов юридических лиц

Типы документов	Количество документов в день, шт.	Доля документов, обработанных ИЦС с качеством 100%	Исходная ситуация
Исполнительный лист без расчета процентов	294 (49%)	62%	Высокая доля ручной обработки, вариативность процесса, нестабильный цикл.
Исполнительный лист с расчетом процентов	132 (22%)	21%	Что изменили в процессе
Удостоверение комиссии по трудовым спорам	78 (13%)	65%	Стандартизировали поток, убрали лишние действия, пересобрали роли.
Судебный приказ	54 (9%)	78%	Где применили AI
Постановление об обращении взыскания на денежные средства должника	42 (7%)	51%	Классификация, извлечение данных, поддержка решения, маршрутизация.
ИТОГО	600	65%	Какой эффект подтвердили
			Снижение трудоёмкости, ускорение цикла, рост качества, база для тиражирования.

20 чел
всего на процессе

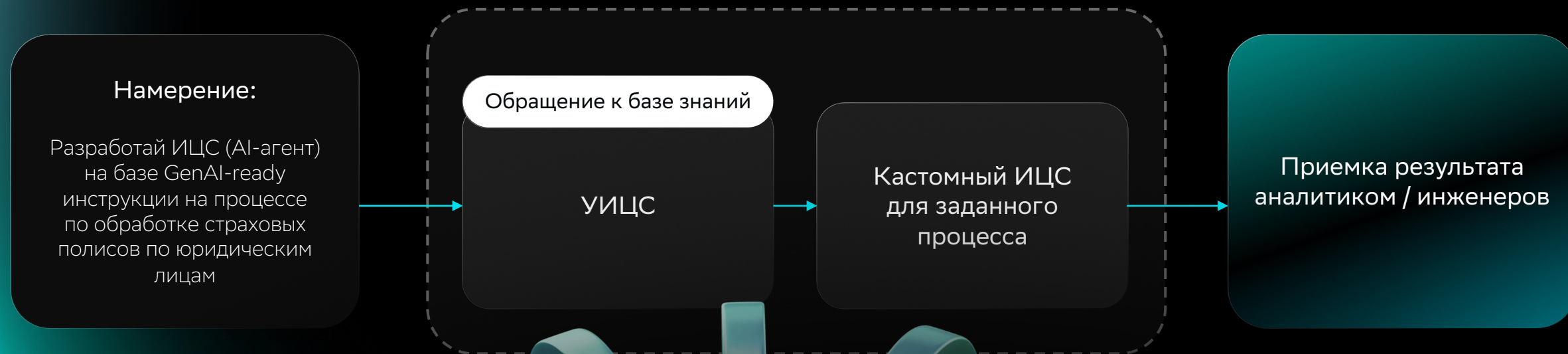
в 3+ раза
сокращен срок исполнения
документов

50%
рост эффективности

Универсальный ИЦС

Создание AI-агентов на базе AI-ready инструкций,
предоставляющих рекомендации для выполнения операций

AI HUB



На что обратить внимание при внедрении GenAI технологий

Выбор процессов и технологий



С учетом затрат и ожидаемых экономических эффектов

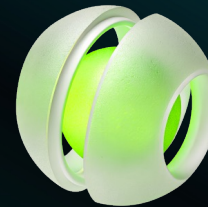
Реинжиниринг процессов



Необходим регулярный дизапт процессов

Цель – не автоматизировать отдельный этап, а обеспечить end-to-end исполнение операций с определенным качеством

Цифровые знания



Необходимо иметь централизованное хранилище знаний и единую методологию их управления

Необходим перевод инструкций в Gen-AI ready формат

Изменение роли и профиля сотрудника



Новые роли должны формироваться одновременно с внедрением GenAI в процессы