The background features abstract network graphics. In the top right, there is a complex network of blue nodes and lines. In the bottom left, there is a network of purple nodes and lines. The central text is in a bold, black, sans-serif font.

# **Практики разрешения ограничений при масштабировании RPA внутри компании**

# Максим Яцкевич



product  
psychology

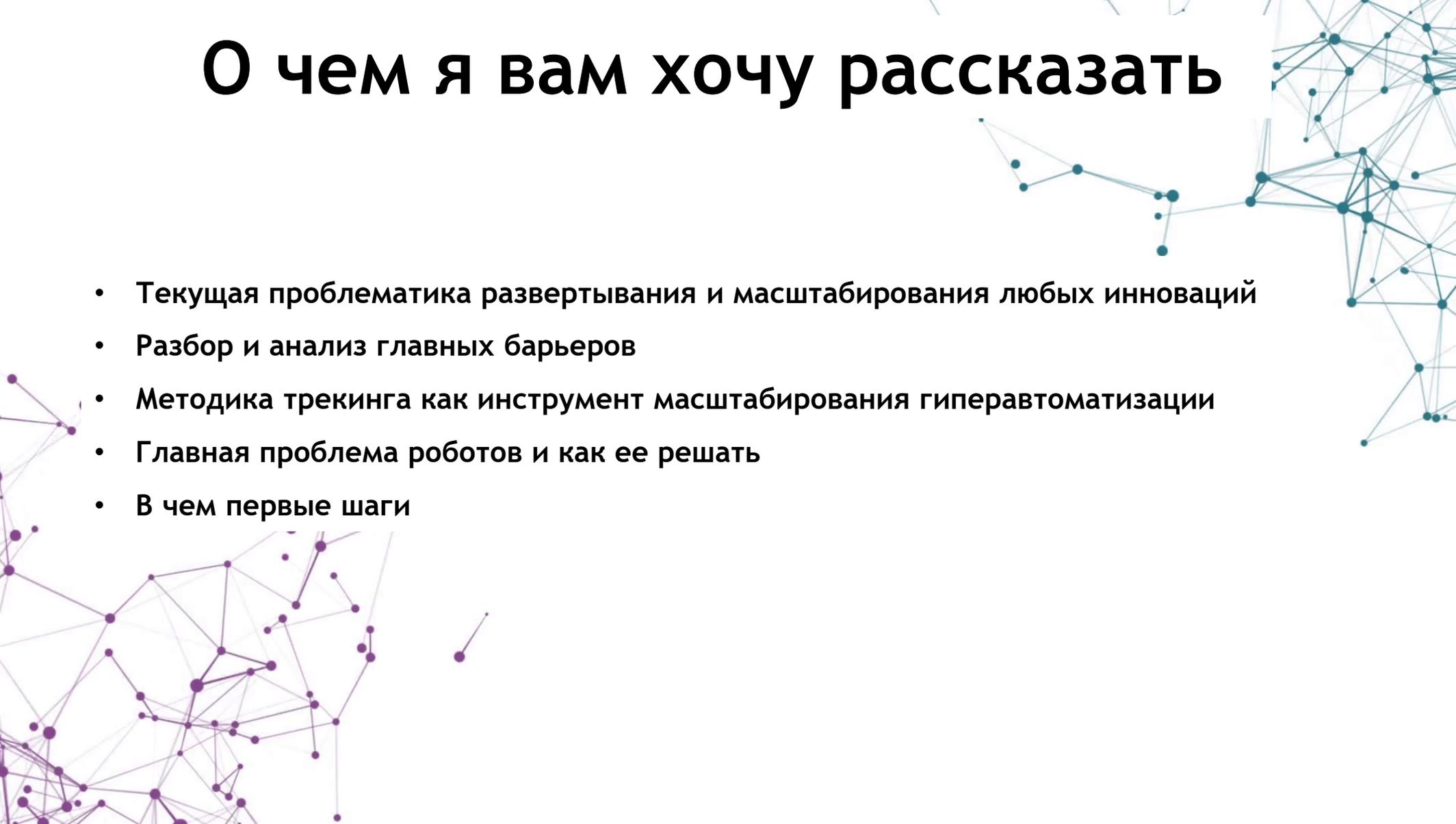
Психология продукта

Основатель и ведущий ментор мастерской Product Psychology  
Член экспертной коллегии фонда Сколково

- Ex CPO в ВТБ, Сбер
- Первый евангелист RPA движения в России
- Соосновал и запустил на рынок PIX Robotics
- Ведущий ментор стартапов в Сколково с 2019 года
  
- 11 лет в области развития ИТ продуктов и проектов
- Сертифицированный Scrum-мастер, бизнес-трекер, коуч ICF



# О чем я вам хочу рассказать

The slide features decorative network graphics in the corners. The top right corner has a light blue network of nodes and lines. The bottom left corner has a purple network of nodes and lines. The background is white.

- Текущая проблематика развертывания и масштабирования любых инноваций
- Разбор и анализ главных барьеров
- Методика трекинга как инструмент масштабирования гиперавтоматизации
- Главная проблема роботов и как ее решать
- В чем первые шаги

# Казалось бы - все просто



## ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Гибкость и прогрессивность руководства – готовность отходить от привычных процессов выполнения задач и внедрять новые технологии.



## ПОНИМАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Определение целей внедрения.

Понимание сроков и условий окупаемости, а также размера потенциальной дополнительной прибыли\*.

Внутренний аудит процессов на соответствие условиям внедрения и анализ экономического эффекта от их роботизации.

Четкое понимание возможностей и преимуществ технологии всеми сотрудниками, в работе которых будет использоваться RPA\*.

Жесткая регламентация процессов.



## ВНУТРЕННИЙ ОТДЕЛ

Наличие внутренней команды специалистов, компетентных в вопросах внедрения и использования технологии:

- финансовая выгода;
- понимание специфических внутренних процессов;
- накопление внутреннего опыта.



## CHANGE MANAGEMENT

Грамотное управление изменениями, поскольку внедрение роботизации воспринимается сотрудниками как угроза их рабочему месту.

# Казалось бы - все просто



## ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Гибкость и прогрессивность руководства – готовность отходить от привычных процессов выполнения задач и внедрять новые технологии.



## ПОНИМАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Определение целей внедрения.  
Понимание сроков и условий окупаемости, а также размера потенциальной дополнительной прибыли\*.  
Внутренний аудит процессов на соответствие условиям внедрения и анализ экономического эффекта от их роботизации.

Четкое понимание возможностей и преимуществ технологии всеми сотрудниками, в работе которых будет использоваться RPA\*.

Жесткая регламентация процессов.



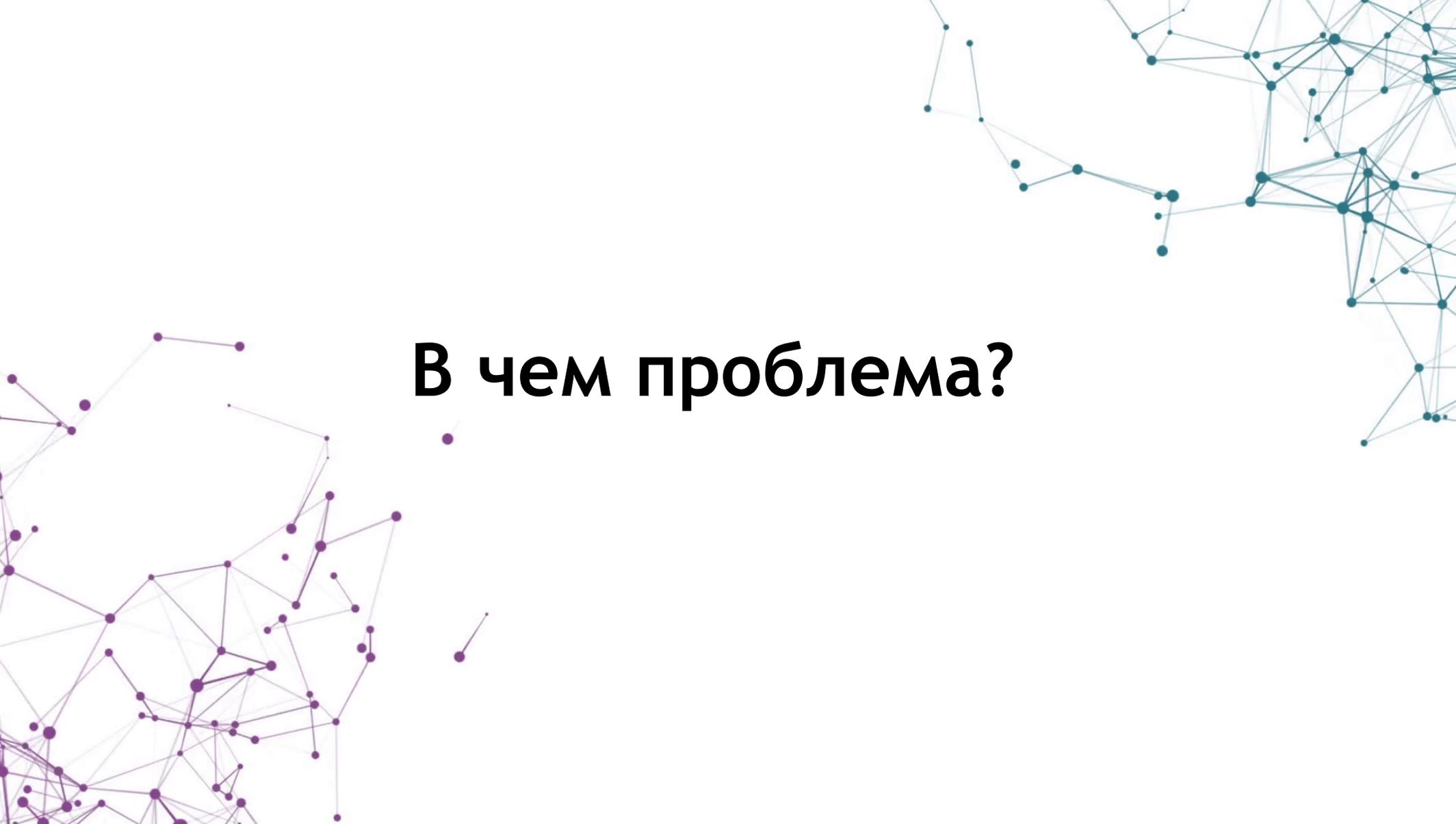
## ВНУТРЕННИЙ ОТДЕЛ

Наличие внутренней команды специалистов, компетентных в вопросах внедрения и использования технологии:  
→ финансовая выгода;  
→ понимание специфических внутренних процессов;  
→ накопление внутреннего опыта.



## CHANGE MANAGEMENT

Грамотное управление изменениями, поскольку внедрение роботизации воспринимается сотрудниками как угроза их рабочему месту.



**В чем проблема?**



# В чем проблема?

**Долго**

Отсутствие  
подходящих  
процессов

**Проблемно**

Отмечается  
консерватизм  
руководства

**Дорого**

Неочевидная  
ценность и высокие  
затраты на все

# Что там под капотом?

Успех гиперавтоматизации =

$$\frac{(K_{\text{coe}} + K_{\text{cp}} + C) * M_{\text{л}} * Б}{C_{\text{отд}}} * (M + П)$$

---

**РАСФОКУСИРОВКА**

$K_{\text{coe}}$  – Центр Компетенции CoE

$K_{\text{cp}}$  - Конвейер создания роботов

$C$  - стратегия

$M_{\text{л}}$  - мотивация лидера

$Б$  - бюджет

$C_{\text{отд}}$  - сопротивление отделов

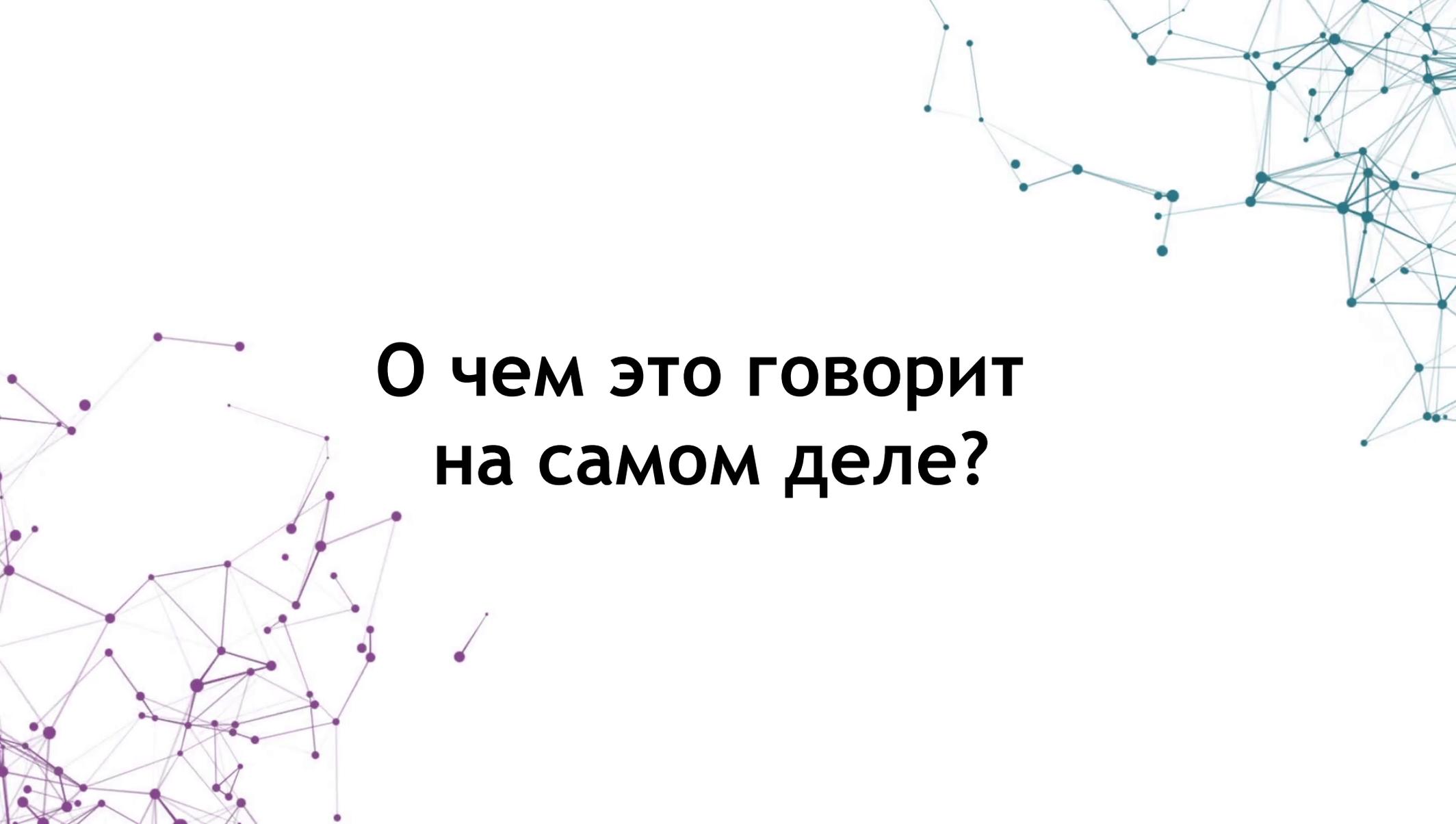
$M$  - метрики

$П$  - поддержка сверху

# А что требуется ЛПР?

«Более половины пользователей отмечают необходимость **наличия бюджета**, достаточную техническую подготовку сотрудников и **четкое понимание** ими **возможностей** и преимуществ технологии RPA для успешного внедрения».

Из отчета ict.Moscow про практики RPA



**О чем это говорит  
на самом деле?**

# ДРАЙВЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ RPA

К внедрению технологии могут подталкивать как внутренние драйверы, идущие от департамента ИТ или от бизнеса, так и внешние — например, информация о реальном опыте внедрения технологии.

## Выявление актуальных потребностей

- Самостоятельный аудит бизнес-процессов и определение объема операций, которые возможно роботизировать.
- Получение запроса от руководства какого-либо подразделения по оптимизации конкретного процесса, занимающего много времени и человеческих ресурсов.

## Наглядный опыт

- Презентация технологии от компании-разработчика RPA с демонстрацией принципов работы, необходимых ресурсов для внедрения, преимуществ ее использования в бизнесе и конкретных успешных кейсов.
- Осуществление пилотного проекта в сотрудничестве с компанией-разработчиком.
- Опыт коллег из других компаний.



# ДРАЙВЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ RPA

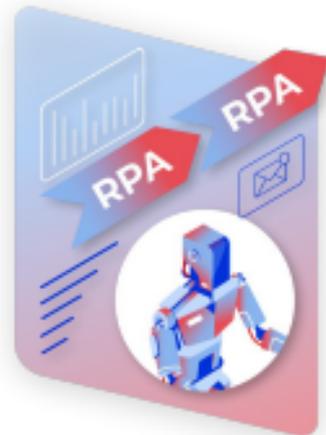
К внедрению технологии могут подталкивать как внутренние драйверы, идущие от департамента ИТ или от бизнеса, так и внешние — например, информация о реальном опыте внедрения технологии.

## Выявление актуальных потребностей

- Самостоятельный аудит бизнес-процессов и определение объема операций, которые возможно роботизировать.
- Получение запроса от руководства какого-либо подразделения по оптимизации конкретного процесса, занимающего много времени и человеческих ресурсов.

## Наглядный опыт

- Презентация технологии от компании-разработчика RPA с демонстрацией принципов работы, необходимых ресурсов для внедрения, преимуществ ее использования в бизнесе и конкретных успешных кейсов.
- Осуществление пилотного проекта в сотрудничестве с компанией-разработчиком.
- Опыт коллег из других компаний.





«Все идет от бизнеса. Когда появляется нужда, бизнес спускает это сверху на ИТ, включается ИТ начинает изучать те или иные методы работы».

**Ритейл**



«Года 1,5 назад на одной из конференций было представлено решение Blueprism от британской компании. Мы заинтересовались, вышли на представителей этой компании в России, сделали пилотный проект, который прошел успешно. И теперь распространяем технологию там, где ее возможно применить».

**Телеком**



«Все идет от бизнеса. Когда появляется нужда, бизнес спускает это сверху на ИТ, включается ИТ начинает изучать те или иные методы работы».

**Ритейл**



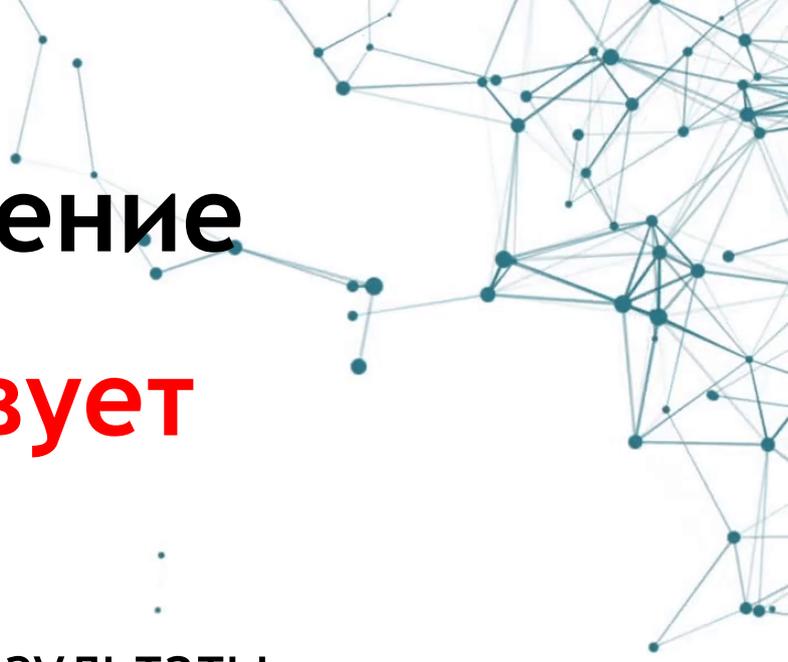
«Года 1,5 назад на одной из конференций было представлено решение Blueprism от британской компании. Мы заинтересовались, вышли на представителей этой компании в России, сделали пилотный проект, который прошел успешно. И теперь распространяем технологию там, где ее возможно применить».

**Телеком**

# На что обращать фокус

Успех гиперавтоматизации =

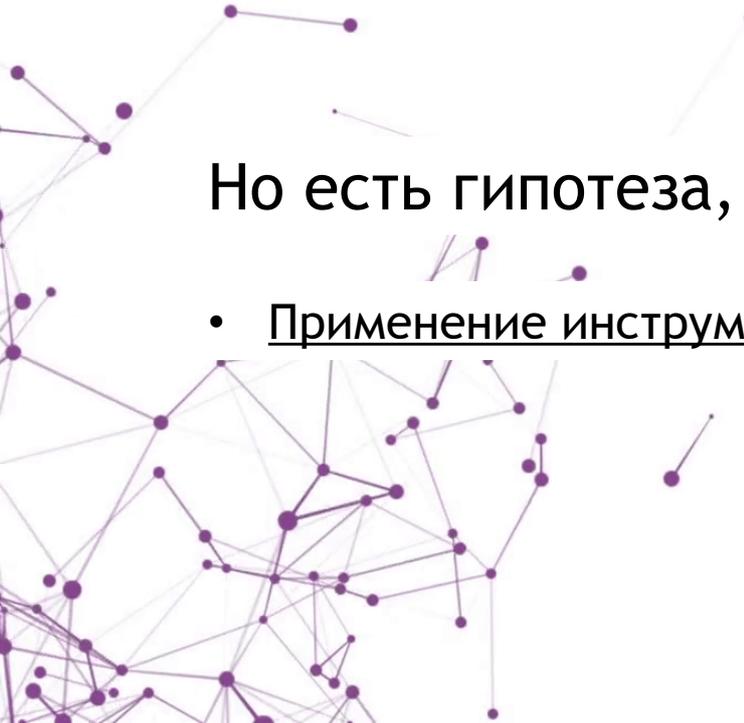
$$\frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} \uparrow * B \downarrow}{C_{\text{отд}} \downarrow} * (M + П) \uparrow$$



# Идеальное решение

## Его не существует

Но есть гипотеза, давшая хорошие результаты

- Применение инструментов трекинга к RPA → RPA-трекер
- 

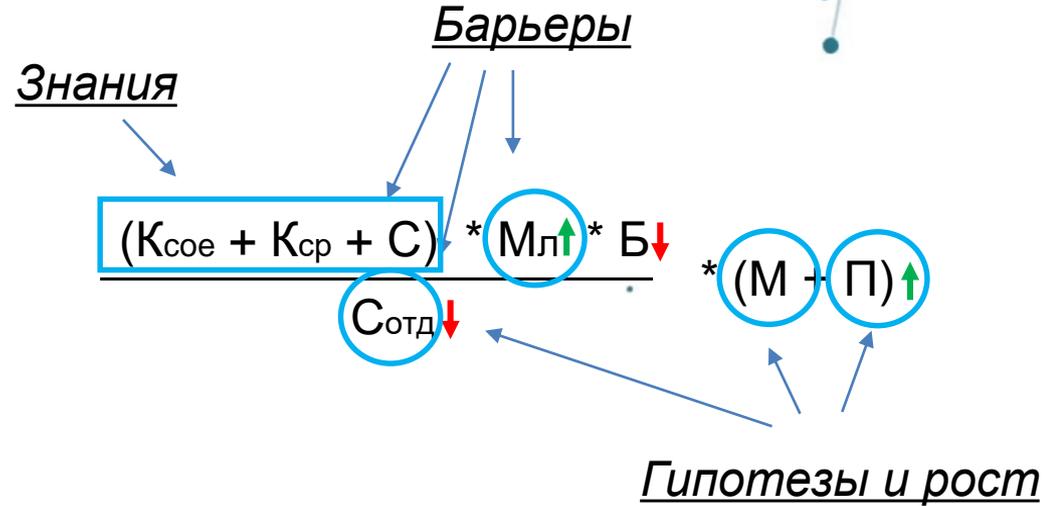
# RPA-трекинг

Успех гиперавтоматизации =

$$\frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} * Б}{C_{\text{отд}}} * (M + П)$$

# RPA-трекинг

Успех гиперавтоматизации =



# Средняя температура по больнице

ТОП  
руководство  
поддерживает

Выделен  
достаточный  
бюджет

Построен  
процесс-  
конвейер

Сформулирова  
на стратегия  
внутри

Лидер имеет  
мотивацию и  
время

Собрана  
команда

Посчитаны  
бизнес-метрики

Внешняя  
стратегия

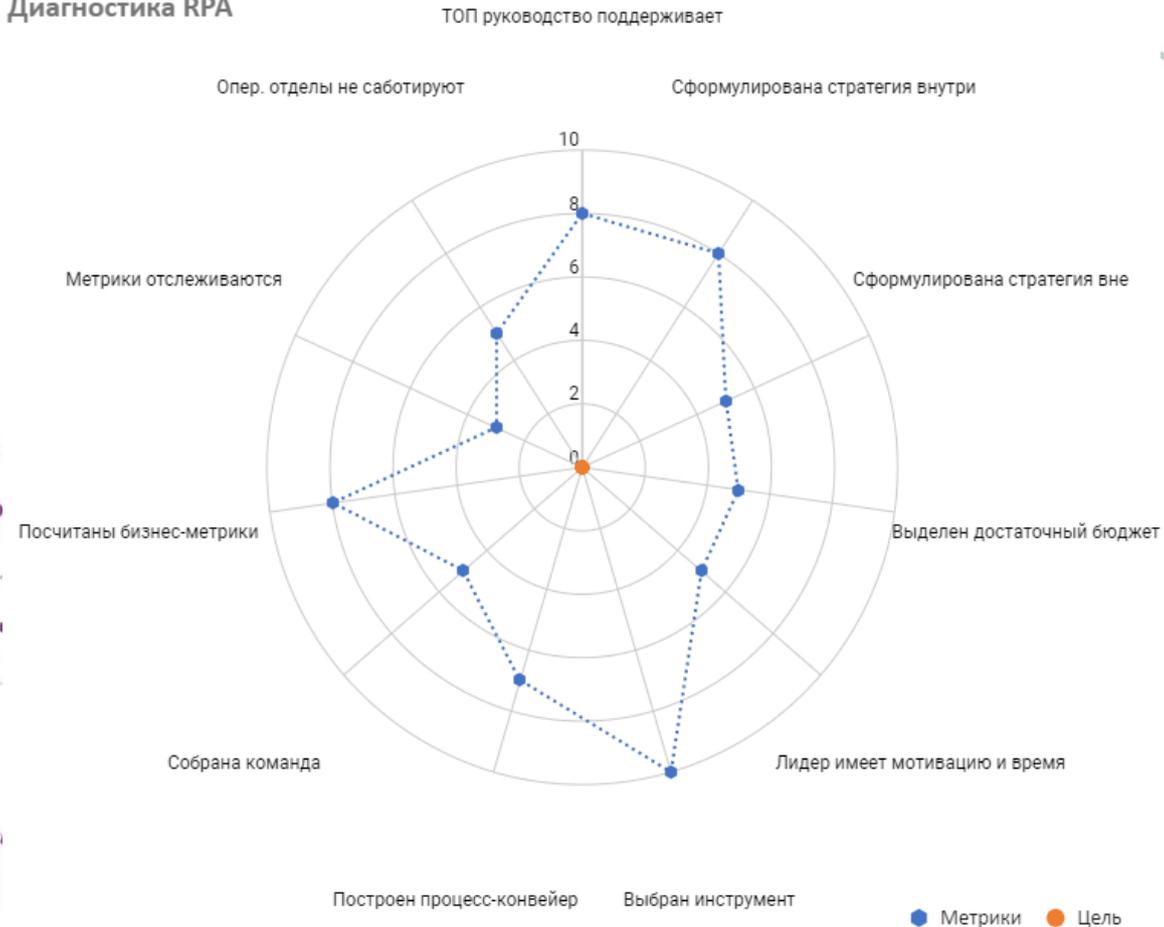
Выбран  
инструмент

Метрики  
отслеживаются  
в режиме live

Опер. отделы  
не саботируют

# Диагностика AS IS

## Диагностика RPA



# Диагностика ТО ВЕ

## Диагностика RPA

ТОП руководство поддерживает

Опер. отделы не саботируют

Сформулирована стратегия внутри

Метрики отслеживаются

Сформулирована стратегия вне

Посчитаны бизнес-метрики

Выделен достаточный бюджет

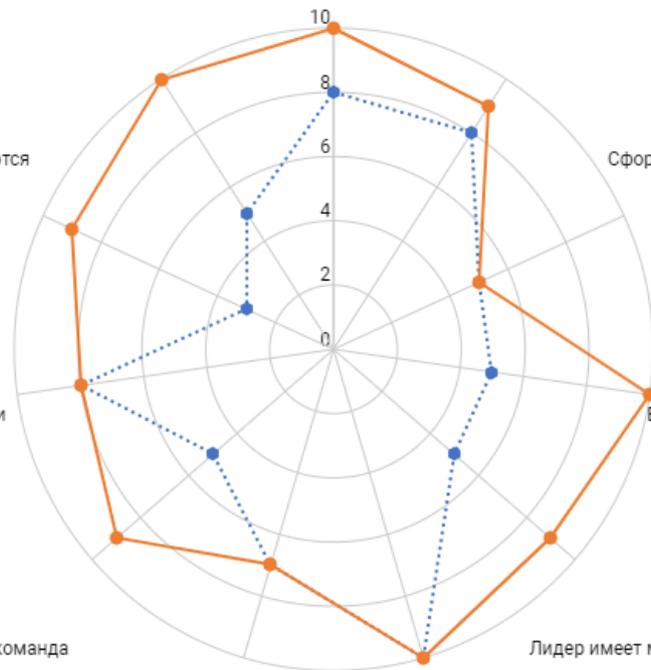
Собрана команда

Лидер имеет мотивацию и время

Построен процесс-конвейер

Выбран инструмент

● Метрики ● Цель



# RPA-трекинг

Барьеры

Знания

Успех гиперавтоматизации =

$$\frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} \uparrow * B \downarrow}{C_{\text{отд}} \downarrow} * (M + \Pi) \uparrow$$

Гипотезы и рост

# Трекшн-карта RPA

## Проработка ролей внутри компании

Роль	Знает про RPA	Поддерживает/байкотирует RPA	Понятны ограничения	Личная цель за счет RPA	Метрики	Готов выделять время	Знает, что делать. Есть над чем работать
ЛПР (финдир, CEO, COO)							
Лидер RPA (COO, CDO)							
РП							
Команда разработки/аналитики RPA							
Роботизируемый отдел							

# Трекшн-карта RPA

Проработка ролей внутри компании							
Роль	Знает про RPA	Поддерживает/байкотирует RPA	Понятны ограничения	Личная цель за счет RPA	Метрики	Готов выделять время	Знает, что делать. Есть над чем работать
ЛПР (финдир, CEO, COO)	■			→			
Лидер RPA (COO, CDO)			■	→			→
РП							
Команда разработки/аналитики RPA	■			→			→
Роботизируемый отдел							

# Пример

Типовая история, что не все задействованы и даже не заинтересованы

Проработка ролей внутри компании							
Роль	Знает про RPA	Поддерживает/байкотирует RPA	Понятны ограничения	Личная цель за счет RPA	Метрики	Готов выделять время	Знает, что делать. Есть над чем работать
ЛПР (финдир, CEO, COO)	Предложил идею сам	Активно поддерживает	Непонятно почему не дает больше бюджетов				
Лидер RPA (COO, CDO)	Поддержал идею	Активно поддерживает	мало ресурсов, еще 1 проект по SAP	Получить проект года	к концу года роботизировать 3 отдела, добившись сокращения 25 FTE	65%	Работает над увеличением производительности команды RPA
РП							
Команда разработки/аналитики RPA	Специалисты RPA	Проявляют инициативу	Нет опыта работы с OCR	Прокачаться в создании роботов	не применимы	Full-time	Непонятно за что хвататься
Роботизируемый отдел	Слышали на презентациях	Не поддерживает					

# RPA-трекинг

Барьеры

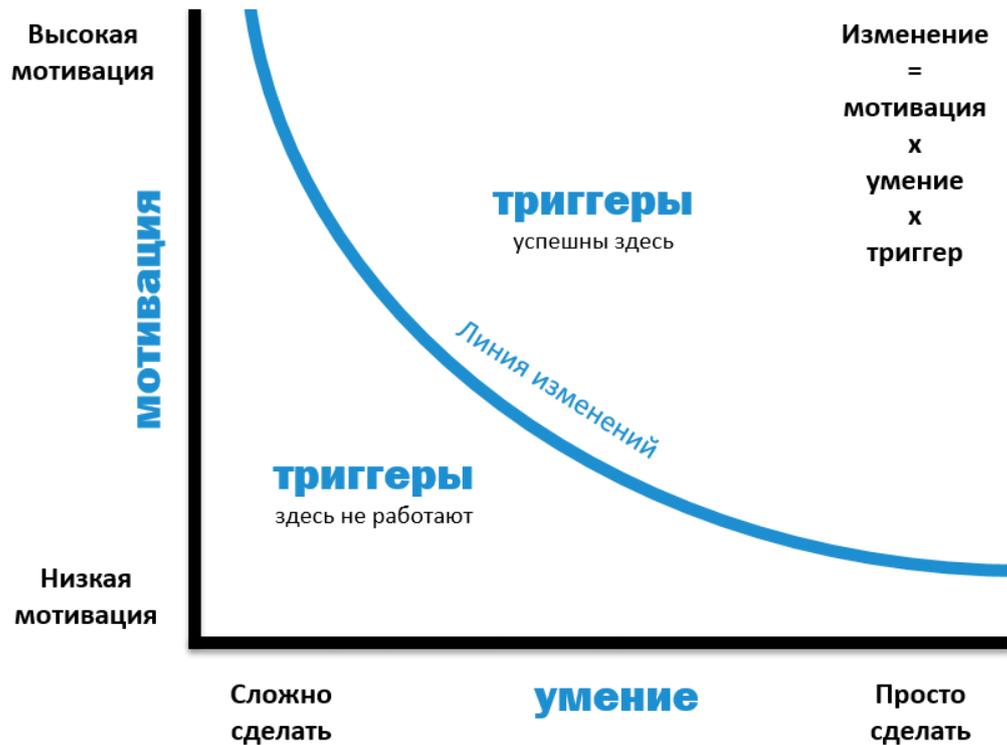
Знания

Успех гиперавтоматизации =

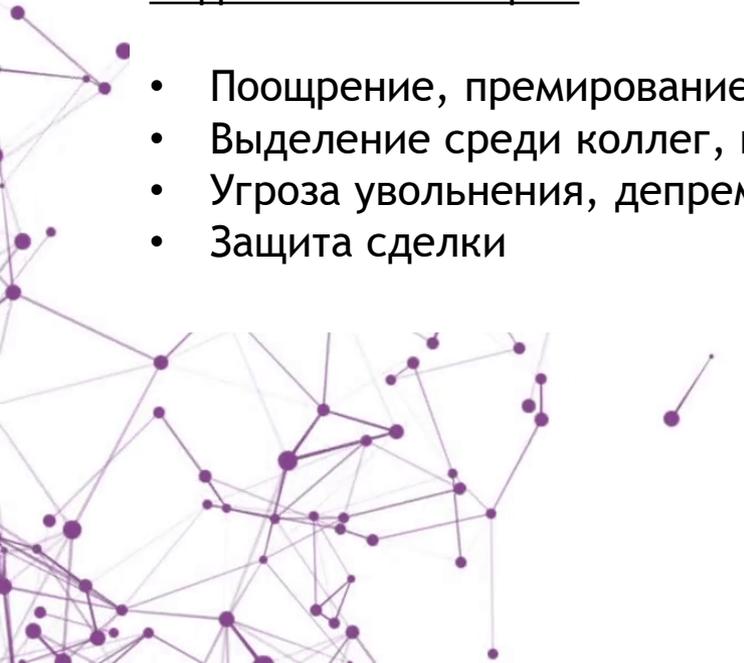
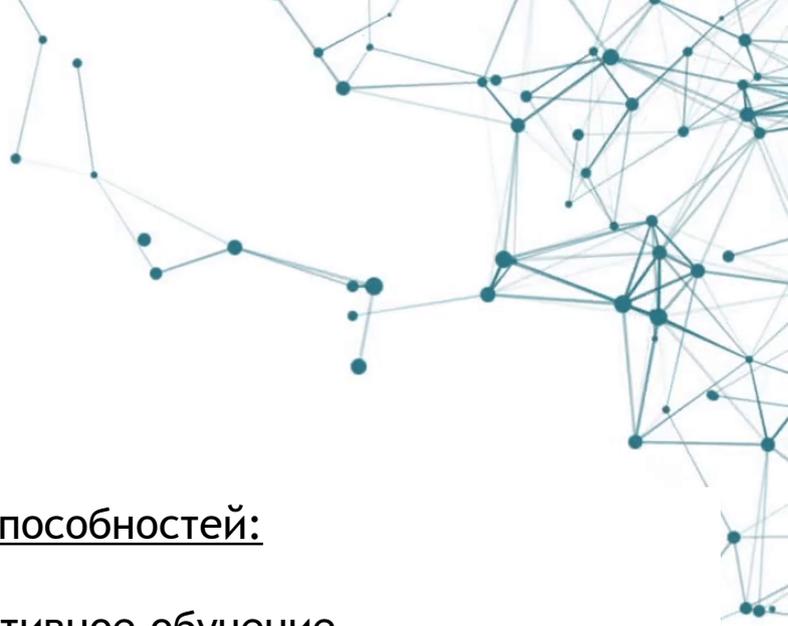
$$\frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} \uparrow * B \downarrow}{C_{\text{отд}} \downarrow} * (M + П) \uparrow$$

Гипотезы и рост

# Работа с опер отделами



# Примеры



## Поднятие мотивации:

- Поощрение, премирование
- Выделение среди коллег, конкурс
- Угроза увольнения, депремирования
- Защита сделки

## Поднятие способностей:

- Корпоративное обучение
- Марафон
- Внутренние Коуч- или HR-консультации

# RPA-трекинг

Знания

Барьеры

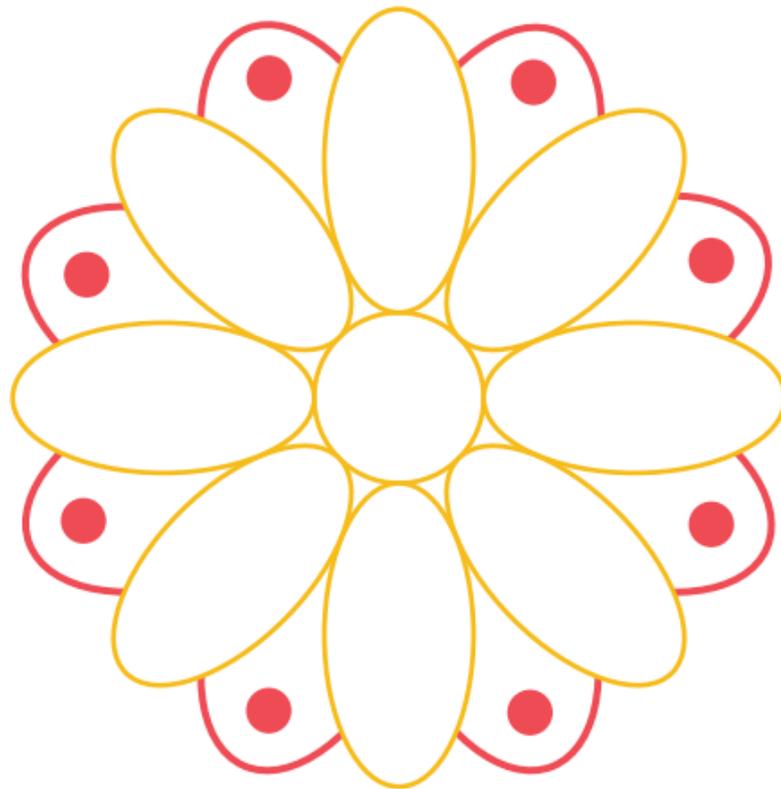


Успех гиперавтоматизации =

$$\frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} \uparrow * B \downarrow}{C_{\text{отд}} \downarrow} * (M + П) \uparrow$$

Гипотезы и рост

# Барьеры и ограничения



# Пример

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

Если бизнесу правильно подсветить прелести RPA с конкретными метриками – есть шанс

А там и разработчики появятся 😊

Разработчиков не отвлекать на аналитику

Руководство не проявляет должного интереса

Мало разработчиков

Не можем отобрать процессы

Выделение четких ролей и правил по сбору информ.

Изменения затрагивают сложные процессы и заинтересованные стороны

Долгий процесс сбора требований

Собранные требования помогут забюджетировать железо

Нет широкой огласки от компании

Железа не хватает

Получение широкой огласки помогло бы с помощью научпопа донести мысль

Бизнес не доезжает до смысла роботов

Много всяких бесполезных встреч

Встречи плодятся от непонимания

Запустить 300 роботов к концу 2024 года

# RPA-трекинг

Барьеры

Знания

Успех гиперавтоматизации =

$$\frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} \uparrow * B \downarrow}{C_{\text{отд}} \downarrow} * (M \uparrow + P \uparrow)$$

Гипотезы и рост

# Пирамида метрик



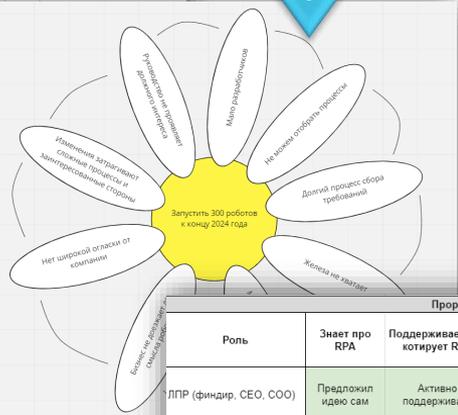
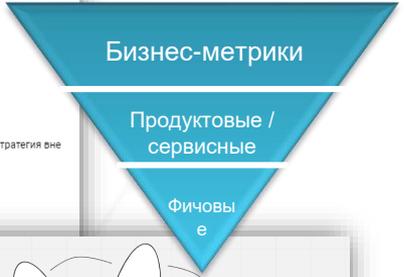
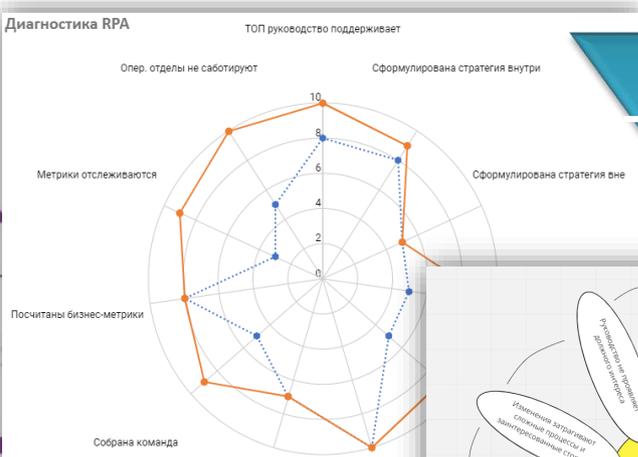
OKR, 25 FTE /  
40 000 000 экономии

Робот, выполняющий обзвон,  
40 роботов

Рефакторинг, конвейер CI/CD

# Подведем итог

$$\text{Успех гиперавтоматизации} = \frac{(K_{\text{сое}} + K_{\text{ср}} + C) * M_{\text{л}} * B}{C_{\text{отд}}} * (M + П)$$



Проработка ролей внутри компании				
Роль	Знает про RPA	Поддерживает/байкотировует RPA	Понятны ограничения	Личная инициатива за счет R
ЛПР (финдир, CEO, COO)	Предложил идею сам	Активно поддерживает	Непонятно почему не дает больше бюджетов	
Лидер RPA (COO, CDO)	Поддержал идею	Активно поддерживает	мало ресурсов, еще 1 проект по SAP	Получит проект го
РП				
Команда разработки/аналитики RPA	Специалисты RPA	Проявляют инициативу	Нет опыта работы с OCR	Прокачать создани роботов
Роботизируемый отдел	Слышали на презентациях	Не поддерживает		

## Что делает трекер:

1. Держит фокус и не даёт сойти с пути трансформации.
2. Смотрит со стороны, предоставляет Helicopter View.
3. Помогает детектировать барьеры и разрешить их.
4. Совместно с клиентом ставит истинные краткосрочные и долгосрочные цели.
5. С помощью гипотез тестирует точки кратного роста.

## Что получает компания:

1. Повышение бизнес-показателей
2. Мотивированных сотрудников по внедрению гиперавтоматизации
3. Достижение своих целей в рамках намеченной стратегии ЦТ

# Роботы работают для людей

Если это им, конечно же, нужно..

**Максим Яцкевич**

Основатель мастерской **Product Psychology**  
Член экспертной коллегии фонда Сколково

Telegram: [t.me/maks\\_meta](https://t.me/maks_meta)

Site: [психологияпродукта.пф](https://психологияпродукта.пф) | [productpsychology.ru](https://productpsychology.ru)

