

RPA:

как превратить рутину в возможности для роста

Пока офисные работники тратят треть дня на копирование данных и заполнение форм, умные роботы незаметно берут эту работу на себя. Около тысячи крупных российских компаний уже оценили выгоду RPA. Роботы в компьютерах составляют сложные отчеты, рассчитывают субсидии, контролируют отгрузку вагонов.

МИХАИЛ ВЕРИСОВ, эксперт в RPA и гиперавтоматизации, директор Центра технологий роботизации «Некст»

Это реальность: офисные специалисты тратят 3–4 часа в день на рутинные задачи, не требующие экспертных знаний.

Как следствие – снижение общей продуктивности отдела, компании и профессиональное выгорание, потеря сотрудника. Технологии RPA (с англ.: Robotic Process Automation, «программная автоматизация процессов») – это роботы в компьютерах. Они, точно как люди, кликают мышкой, копируют данные, заполняют формы и работают с почтой. Они автоматизируют рутину, подобно удаленному системному администратору, чьи действия вы видите на экране, но не совершаете их сами.

ЧЕМ КЛАССИЧЕСКАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ РОБОТИЗИРОВАННОЙ (RPA)

Классическая автоматизация требует глубокой интеграции систем через API, программирование с нуля и изменяет бэкенд-архитектуру, что подходит для сложных сквозных процессов, но долго и дорого реализуется (пример: ФГИС «Госуслуги», системы класса ERP, MES и т. п.). RPA работает поверх существующих интерфейсов программного обеспечения без доступа к API или бэкенду, имитируя действия пользователя, что позволяет автоматизировать процессы без изменения внутри информационных систем.



КАКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ МОЖНО РОБОТИЗИРОВАТЬ В ГОСУПРАВЛЕНИИ

RPA – действительно эффективный инструмент для перевода бюрократических процедур в «цифру». Потому что в этой сфере большое количество рутинных процессов. Например, в пенсионном фонде роботы могут выполнять массовую обработку заявлений на пенсии и пособия, включая сверку данных и формирование выплатных дел. Это сокращает сроки выполнения задач с нескольких недель до нескольких дней, снижает риск ошибки. В многофункциональном центре с помощью RPA можно ускорить проверку документов от граждан и автоматически заполнять заявления в ведомственные ИС. В налоговой службе программные роботы могут взять на себя обработку деклараций, проверку контрагентов и формирование реестров. Роботизация в этой отрасли экономики берет на себя рутину, позволяя госслужащим сосредоточиться на помощи гражданам в сложных ситуациях и повышать качество услуг.

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К РОБОТИЗАЦИИ

RPA – мощный инструмент, но эффект от его применения в большей мере зависит от подхода компании к его

ВНЕДРЕНИЕ RPA В РОССИЙСКОМ ГОССЕКТОРЕ НАЧАЛОСЬ В 2017–2018 ГОДАХ: В ПФР, ФНС, РОСРЕЕСТРЕ И ПЕРЕДОВЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ МФЦ МОСКВЫ И КАЗАНИ. С 2019 ГОДА РОБОТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БЫЛА РЕКОМЕНДОВАНА НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ И СТАЛА ЧАСТЬЮ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ЦИФРОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

внедрению. Слишком часто организации, очарованные возможностями новой технологии, сразу рвутся в бой и принимают необдуманные решения. Это приводит к перерасходу бюджета и недовольству сотрудников, причем при отсутствии ожидаемого эффекта. Поэтому прежде, чем приступить к роботизации процессов, нужно провести подготовительную работу. Вот что нужно сделать для запуска RPA-проекта:

1. Вовлечь высшее руководство

Без явной и активной поддержки со стороны топ-менеджмента любой проект, включая RPA, обречен на трудности, а возможно, и провал. Высшее руководство обеспечивает стратегическое видение, приоритизацию проекта среди других инициатив и его финансирование, снятие административных и организационных барьеров.

2. Подготовить коллектив к изменениям

Запуск RPA-проекта часто вызывает сопротивление персонала. Сотрудники воспринимают роботов как конкурентов. Значит, необходима ликвидация RPA-безграмотности: нужно формировать культуру роботизации, рассказывать о технологии и ее преимуществах, демонстрировать похожие кейсы и проводить другие мероприятия для популяризации.

3. Провести скоринг процессов и подсчитать эффекты от RPA

Цель скоринга в данном случае не просто найти процессы для RPA, а выявить самые подходящие и выгодные. Необходимо отсеять те, которые кажутся приемлемыми, но на деле имеют много сложностей для эффективной роботизации.

Кстати, ЦТР «Некст» применяет авторский подход к выявлению процессов, под-

ходящих для роботизации, и имеет собственную уникальную методику по подсчету эффектов от RPA. Она позволяет не только увидеть основной эффект от FTE (Full-Time Equivalent – эквивалент полной занятости), но и определить еще восемь дополнительных источников повышения эффективности: от оптимизации трудозатрат до сокращения расходов на IT-решения и рекрутинг. Эта методика была

разработана совместно с группой компаний «Деловые решения и технологии», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» специально для внедрения масштабных RPA-решений на крупных предприятиях.

4. Сформировать рабочую группу

После выбора процессов для роботизации важно сфор-

мировать экспертную группу внутри организации. Она будет отвечать за детализацию требований, взаимодействие с вендором и интегратором, тестирование, внедрение и дальнейшую поддержку роботизированных решений. В эту рабочую группу должны войти специалисты, отвечающие за IT в компании, управленцы и сотрудники из подразделений,

СОМНЕНИЯ И СТРАХИ

«Слишком дорогая технология»

Внедрение RPA в реальности обходится намного дешевле, чем классическая автоматизация. Стоимость внедрения одного робота для несложного процесса начинается от 500 тысяч рублей. Несложный процесс может выглядеть так: перенос данных из почты в Excel, структурирование данных в таблице, формирование отчета на их основе и подготовка шаблона письма для отправки. Как показали представленные выше кейсы, роботизация подобных процессов позволяет тратить на подготовку стратегически важных для компании отчетов вместо одного дня один час. К тому же программные роботы могут это делать еще и круглосуточно. То есть руководитель или специалист получает важную информацию к началу рабочего дня – максимально оперативно и продуктивно!

«У нас нет рутинных процессов»

Рутинные процессы есть в любом госучреждении, просто они не всегда очевидны для высшего руководства, потому что оно не погружено в них глубоко, а использует уже итоговый результат для анализа и принятия управленческих решений. К рутинным бизнес-процессам в организации относятся такие, в которых есть действия:

- одинаковые и часто повторяемые (ежедневно, ежедневно, еженедельно);
- предсказуемые – выполняются по четким правилам и стандартам;
- стабильные – процесс происходит всегда в одних и тех же программах с неизменным интерфейсом;
- не требующие творческого подхода, но отнимающие много времени.

Идеальный процесс для RPA – тот, который человек выполняет «на автопилоте», по инструкции: однотипные отчеты, сверка реестров, обновление данных в межведомственных системах, проверка корректности заявлений граждан и т. п.



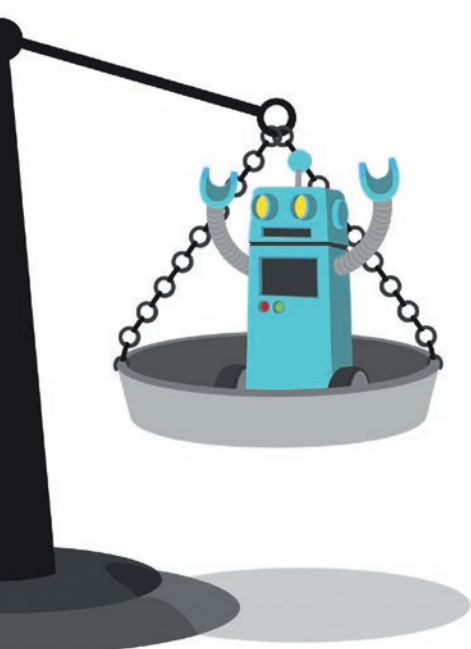
чи процессы будут роботизировать.

5. Выбрать вендора RPA-платформы и интегратора роботов

Выбор RPA-платформы и интегратора для госкомпании — критически важный процесс, требующий учета специфики государственно-

го сектора, требований ИБ, нормативного соответствия, прозрачности закупок и долгосрочной устойчивости. В приоритете — соответствие требованиям № 152-ФЗ (Федеральный закон «О персональных данных»), ФСТЭК и ФСБ; стабильность и масштабируемость платформы, подтвержденные тестами даже на стадии пилота. Проверенный

опыт на российском рынке и прозрачная модель лицензирования тоже аргумент за. При выборе интегратора ключевые критерии: наличие успешных кейсов автоматизации аналогичных процессов и официальный партнерский статус у выбранного вендора платформы. Важно также применение RPA в связке с технологиями Task/Process Mining.



«Невыгодно: роботы ошибаются и ломаются»

Программные роботы могут допустить ошибку в случае, если на этапе разработки аналитикам и разработчикам были переданы неверные или неполные данные, некорректные примеры для тестирования или заказчик спустя рукава принимал работу на этапе внедрения. В мировой и российской практике RPA известны прецеденты «саботажа» против роботов: когда специалисты намеренно передавали команде интегратора ошибочные данные, чтобы подорвать авторитет новой технологии.

Поломки программных роботов также имеют конкретные причины: роботу прислали данные в искаженном формате, не все необходимые данные, некорректные данные. Имели место технические проблемы с инфраструктурой, существенные изменения в интерфейсах информационных систем и др.

«Не подходит для КИИ»

Российские RPA-платформы, входящие в реестр отечественного ПО, сертифици-

рованы ФСТЭК и ФСБ. Разработку можно развернуть в изолированном контуре, в котором учтены все требования критически важной информационной инфраструктуры. Доступ робота к данным строго регламентирован, а все действия логируются для аудита. Например, у ключевого заказчика компании «Некст» – ПАО «ММК» автоматизировано при помощи RPA уже 349 процессов, еще 50 планируется роботизировать до конца 2025 года. А это металлургический комбинат мирового уровня, где к защите и безопасности информационных данных относятся так же критически, как и в госструктурах.

«Сложно внедрить и поддерживать без IT-ресурсов»

Опытный RPA-интегратор имеет в штате большую команду всех необходимых специалистов, включая сильных разработчиков и специалистов, обеспечивающих круглосуточную техподдержку. Он реализует RPA-проекты полного цикла: от аудита процессов и разработки до мониторинга и оперативного исправления сбоев.