СБЕР Про

Эволюция принятия решений

Тарас Скворцов

Процесс принятия решений меняется и ускоряется



Навигатор – универсальная BI-платформа Сбера

Навигатор BI

Дэшбординг

- Все направления работы Сбера
- Умный поиск по дэшбордам
- Анализ документов и ответы на вопросы

Онлайн-отчетность

- Обновление показателей в реальном времени

Персональный дэшборд

- Добавление виджета с любого дэшборда
- Просмотр дополнительной информации

Модуль отклонений

- Агенты-аналитики для поиска аномалий
- Уведомления об отклонениях
- Маршрутизация с помощью GenAI

Модуль отклонений – AI поиск аномалий

Большое количество показателей в управленческой отчетности

Объяснения отклонений вручную требуют глубокого анализа детальных данных и занимают много времени

>2 600 дэшбордов в Навигаторе

>50 000 показателей, постоянно добавляются новые

>1 000 на мониторинге у каждого ТОП-руководителя

Как решаем с GenAI:

- Система агентов-аналитиков для постоянного поиска аномалий, генерации и валидации гипотез и объяснения отклонений
- Персонализированные уведомления об отклонениях по нужным показателям и уровням отклонений (маршрутизация с помощью GenAI)
- Переход от реактивной к проактивной модели управления, обнаружение проблем на ранней стадии

Управление по отклонениям

GenAI дает возможность автономного поиска аномалий на детальном уровне и объяснения причин отклонений

Продукт / портфель

Винтаж

Сегмент

Регион

Микросегменты

Недетерминированные кластеры

Внешняя информация

больше детализация
больше данных

1 Алгоритмы / ML

Факторный анализ:
План / факт / прогноз
Динамика
Доли рынка и бенчмарки

2 GenAI

Поиск аномалий на макс. детальном уровне
Анализ внешних данных
Анализ связанных процессов

3 GenAI

Формирование гипотез
Валидация
Анализ вариантов реагирования

4 GenAI

Объяснение отклонений
Маршрутизация: навигатор и триггеры принятия решений

Data Tracker – аналитическая платформа

Data Tracker

→ Уход зарубежных провайдеров данных: Bloomberg, Reuters, CEIC, Haver Analytics и др.

>2 млн
рядов показателей по экономике и финансовым рынкам

>1 000
прогнозных показателей

→ **Аналитика** от ведущих экспертов Сбера

→ **Excel Add-in** надстройка

GenAI:

→ Получение данных и новости через нативный диалог

→ Инструменты анализа: трансформации, графики, обработка через запросы

→ Аналитика: ответы на вопросы, саммари, интерпретация

Data Tracker – основа бизнес-планирования и стресс-тестов

Data Tracker

~1 000

Пользователей в Сбере:

- → Финансы
- → Казначейство
- → Стратегия
- → Риски
- → Розница
- → КИБ
- → БСП

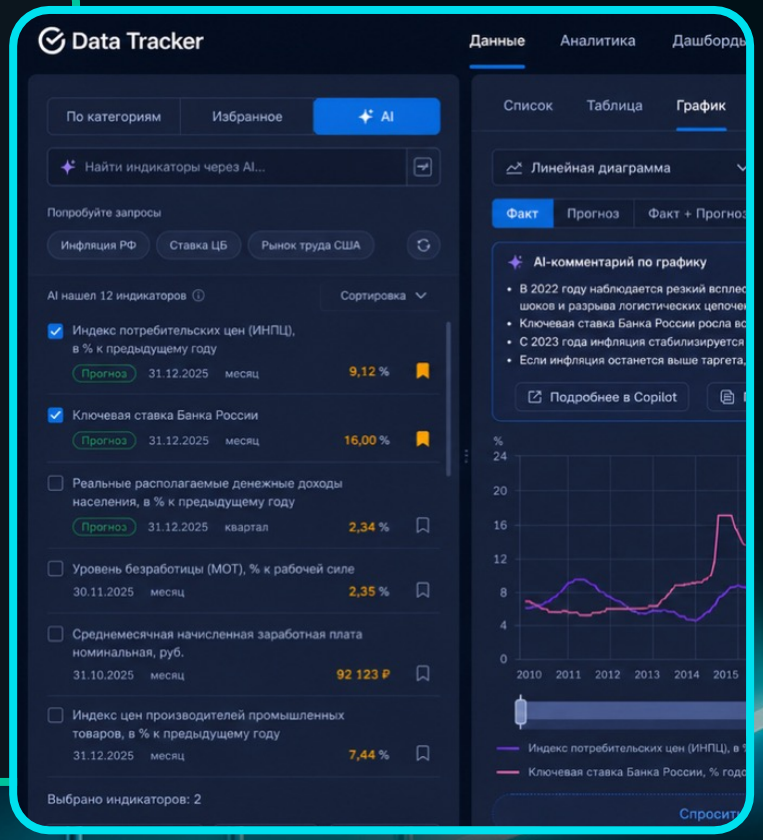
2,2 млрд руб. / год

Экономия на подписках

>85% CSI

Прогнозы всех ключевых отраслей:

- → Нефтегаз и химия
- → Недвижимость
- → Электроэнергетика
- → Машиностроение
- → Здравоохранение
- → Сельское хозяйство
- → Связь и телеком
- → Металлургия
- → Розничная торговля
- → Транспорт и т.д.



Process Mining: анализ бизнес-процессов на основе цифровых следов

Ручной анализ

- Гемба, опрос экспертов, анализ ВНД
- Ручной хронометраж
- Оценочная модель за 6-12 месяцев

Process Mining

- Цифровые следы и граф процесса
- Цифровой хронометраж
- Реальная модель до 2 месяцев

Мониторинг

- Ежедневная поставка данных из источников
- Единая система метрик
- Сигнал владельцу при отклонении

AI-агент

- Автоматический скрининг процесса: неэффектив-ности и циклы
- Проверка гипотез и рекомендации по улучшению

AI-агент Process Mining

Сбер перешел от разовых исследований к цифровому мониторингу эффективности процессов

В условиях большой вариативности процессов и ограниченной численности команды аналитиков это потребовало изменить подходы к анализу

Канал Сайт Курс

>50 источников с ежедневным обновлением

35 тыс. сотрудников в Task Mining

>100 млн строк логов в одном процессе

32 млрд руб. накопленный эффект с 2021

400 ТБ событий из АС в день



План по процессам на мониторинге (примеры)

Финансы

Разработка бизнес-плана
Оценка результативности сотрудников
Оценка проектов, продуктов и AI-инициатив
Установление тарифов на услуги клиентам
Исчисление и уплата налогов, налоговая отчетность
Налоговое сопровождение подразделений
Формирование сшивов документов дня
Регулярная управленческая отчётность
Расчеты по оплате труда и хоз. операциям

Недвижимость и снабжение

Приемка и вывод из эксплуатации, аренда
Комплексная сервисная поддержка на объектах
Формирование плана модернизации и ремонта
Заказ и оплата ТМЦ и услуг у поставщика
Проведение закупочных процедур

Безопасность

Приемка и вывод из эксплуатации, аренда
Комплексная сервисная поддержка на объектах
Формирование плана модернизации и ремонта
Заказ и оплата ТМЦ и услуг у поставщика
Проведение закупочных процедур

Технологии

Управление доступом к информационным ресурсам
Разработка и внедрение приложений (APP)
Управление технологическими инцидентами
Предоставление данных через Супермаркет данных
Обеспечение ресурсами инфраструктуры
Разметка данных для развития цифровых продуктов
Развитие моделей семейства Giga

HR

Поиск, подбор и назначение сотрудников
Оформление приёма на работу, переводов
Оформление отпусков, работы в выходные / праздники
Расторжение трудового договора
Работа с обращениями / жалобами сотрудников

Управление делами

Ведение номенклатуры дел, выпуск ОРД
Исполнение запросов по документам
Обеспечение благотворительной деятельности
Верификация и контрольные процедуры
Передача и хранение архивных документов

AI-агент оценки ИТ-инициатив

Применение AI при планировании change-ресурсов в подходе Zero-Based Budgeting позволяет в сжатые сроки оценить большое число ИТ-инициатив

~30 тыс. разработчиков

>15 тыс. инициатив по продуктам

По итогам бизнес-планирования в 2025:

>400 тыс. запусков

95% оценок без ручных корректировок

~10 тыс. инициатив оценено
(70% бюджета, 20% заблокировано)

Ключевые результаты:

- → Сквозная приоритизация инициатив
- → Cost to value каждой инициативы
- → Рост качества инициатив (по SMART), связь с целями лидеров продуктов
- → Не потребовалась дополнительная численность финансистов
- → Лидеры продуктов онлайн видят баллы и рекомендации по своим инициативам

Процедура и критерии оценки

Балл инициативы 60% + Балл продукта 30% + Балл трайба 10% » **Интегральный балл** (0-10)

Критерии «гигиены» инициативы — алгоритмы + AI
наличие смысла, заполнены обязательные поля

✓ да ✗ нет — блокирует инициативу

Критерии оценки инициативы — AI
преемственность, амбициозность, соотв. стратегии и др.

✓ балл x вес

Метрики эффективности — алгоритмы
cost to value

✓ балл x вес

Плановое состояние продукта — алгоритмы + AI
анализ финансовых и продуктовых метрик

✓ балл x вес

Критерии по трайбу — алгоритмы + AI
доля подрядчиков; укомплектованность, текучесть и др.

✓ балл x вес

AI

6,7 / 10

Итоговая оценка по инициативе для приоритизации

Процесс принятия решений меняется и ускоряется

