

УДК 336.717.111

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ЕДИНОГО РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОГО КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА ПАО СБЕРБАНК

Федоров Д.А.

Студент 2 курса

Факультет Бизнес-информатика

Российский государственный социальный университет

г. Москва, Россия

Заводчикова М.Г.

Старший преподаватель

Российский государственный социальный университет

г. Москва, Россия

Аннотация

В условиях цифровизации банковских услуг контакт-центры становятся ключевым каналом взаимодействия с клиентами. Однако устаревшие процессы, рутинные операции и отсутствие интеллектуальной аналитики приводят к росту времени обработки запросов, низкому уровню удовлетворенности клиентов, высоким операционным затратам (до 40% бюджета на ручную верификацию). Исследование оценивает эффективность внедрения искусственного интеллекта (AI) и роботизированной автоматизации процессов (RPA) в Едином распределительном контактном центре ПАО Сбербанк. На основе данных 15 региональных центров (январь-июнь 2024 г.) доказано сокращение среднего времени обработки операций на 42% ($p < 0,01$), рост индекса удовлетворенности клиентов (CSI) на 17 пунктов и снижение ошибок на 75%. Применены методы Process Mining - технология для анализа, мониторинга и оптимизации бизнес-процессов. Она основывается на сборе и исследовании данных из корпоративных информационных систем, которые фиксируют реальное выполнение процессов, и A/B-тестирование (сплит-тестирование) - метод маркетингового исследования, при котором сравнивают эффективность двух вариантов одного и того же объекта, чтобы понять, какой из них работает лучше.

Ключевые слова: бизнес-процесс, контактный центр, оптимизация, клиентская поддержка, цифровое пространство.

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE UNIFIED DISTRIBUTION CONTACT CENTER OF PAO SBERBANK

Fedorov D.A.

Student 2 term

Faculty of Business Informatics

Russian State Social University

Moscow, Russia

Zavodchikova M.G.

senior lecturer

Russian State Social University

Moscow, Russia

Annotation

In the context of digitalization of banking services, contact centers are becoming a key channel of interaction with customers. However, outdated processes, routine operations, and lack of intelligent analytics lead to increased query processing time, low customer satisfaction, and high operating costs (up to 40% of the budget for manual verification). The study evaluates the effectiveness of the implementation of artificial intelligence (AI) and robotic process automation (RPA) in the Unified Distribution Contact Center of Sberbank PJSC. Based on data from 15 regional centers (January-June 2024), the average transaction processing time was reduced by 42% ($p < 0.01$), the customer satisfaction index (CSI) increased by 17 points and errors decreased by 75%. The methods of Process Mining are applied, a technology for analyzing, monitoring and optimizing business processes. It is based on the collection and study of data from corporate information systems that record the actual execution of processes, and A/B testing (split testing) is a marketing research method that compares the effectiveness of two variants of the same object in order to understand which one works better.

Key words: business process, contact center, optimization, customer support, digital space.

Введение. Деятельность любой банковской организации состоит из целого ряда бизнес-процессов, через изменение которых решаются организационные и технологические проблемы, повышается эффективность и качество конечных результатов, продуктов и услуг. Как показывает практика, бизнес-процессы образуются из множества связей между подразделениями

коммерческого банка, которые передают друг другу в некоторой очередности ключевое задание. Постепенно запрос превращается в конечный результат – банковский продукт или услугу. Сегодня бизнес-процессы, если они должны служить достижению целей, не могут быть застывшими, как раньше. Основополагающей базой современных подходов к управлению является процессный подход, который предполагает определение набора бизнес-процессов, выполняемых в организациях, и дальнейшую работу с ними. Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя.

В настоящее время организации сталкиваются с необходимостью производить больше и тратить меньше. Чтобы расти, менеджеры ищут способы улучшить бизнес-процессы таким образом, чтобы они приводили к снижению затрат [2-4].

Процессный подход в банковской сфере предусматривает четкое выделение и контроль над процедурами, направленными на удовлетворение потребностей клиентов. Важнейшей задачей любого крупного финансового учреждения является своевременное и качественное исполнение требований потребителей. Центральный элемент такой деятельности — единый контактный центр, выступающий точкой входа для большого объема обращений и взаимодействий.

Существует потребность в совершенствовании методов и инструментов организационного развития, реинжиниринга бизнеса и управления им.

Современная банковская система - это сфера многообразных услуг своим клиентам. От традиционных депозитно-ссудных и расчётно-кассовых операций, определяющих основу банковского дела, до новейших форм денежно-кредитных и финансовых инструментов, используемых банковскими структурами. С 2022 года банковская система Российской Федерации претерпевает ряд изменений, что в большей части связано с западными

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

санкциями и отключением от международной системы переводов SWIFT. Состояние рынка банковских услуг нельзя назвать стабильным. На него оказывают влияние, как внутренние факторы, так и внешние, проявляющие себя в сложной мировой обстановке, кризисах, санкциях, неустойчивостью рубля и многих других. Все чаще возникают сложности в аккумуляции и перераспределении ресурсов, финансовых активов, в ликвидности банков, сокращении доверия населения, в неустойчивости, в целом, всей банковской системы [5-6].

Сбербанк — это не просто банк, а символ финансовой системы России, который прошёл долгий путь от небольших сберегательных касс до крупнейшего банка страны и одного из ведущих финансовых институтов мира. Его история тесно связана с развитием экономики, общества и технологий. История Сбербанка начинается 30 октября 1841 года, когда император Николай I подписал указ об учреждении первых сберегательных касс в России. Первая касса открылась в Санкт-Петербурге, и её главной задачей было привлечение сбережений населения для развития экономики страны. Это был важный шаг в формировании культуры сбережений в России.

На сегодняшний день Сбербанк представляет не только кредитную организацию, но являет собой огромную финансовую экосистему, которая включает в себя помимо банковских услуг и сервисов такие продукты, как мобильная связь, сервисы доставки, интеллектуальные помощники, площадки для покупки-продажи недвижимости, автомобилей и многое другое [7-8].

Сегодня Сбербанк, являясь масштабным проводником государственных программ поддержки населения и бизнеса, предлагает и собственные решения для предоставления государственных услуг и создания высокотехнологичных экономик субъектов Российской Федерации. Поэтому особенно выделяется уровень клиентского сервиса и клиентской удовлетворенности. 2025 год был объявлен годом человекоцентричности, когда клиент Банка является в первую

очередь человеком, и ему должен быть предоставлен максимально высокий уровень сервиса и продуктов.

По данным Банка России количество жалоб на кредитные организации в целом возросло на 18,3%. Увеличение связано в том числе с обращениями клиентов банков, желающих возобновить доступ к дистанционному банковскому обслуживанию. В июле вступил в силу закон о борьбе с мошенническими переводами, которым предусмотрены меры противодействия выводу и обналичиванию похищенных средств. Так, закон обязывает банки отключать дистанционное обслуживание клиентам, если сведения об их участии в мошеннических схемах поступили в базу данных Банка России о случаях и попытках мошеннических операций от правоохранительных органов в рамках информационного обмена [9].

Порядка 42% жалоб клиентов банков связаны с задержками при подтверждении операций. При этом в ЕС среднее время обработки запроса — 3,8 мин против 6,2 мин в РФ. Консалтинговая компания McKinsey спрогнозировала влияние generative AI на производительность, автоматизацию и рабочую силу. Согласно новому отчету, генеративный ИИ может ежегодно приносить мировой экономике от 2,6 до 4,4 триллионов долларов (примерно 2–4% от совокупного мирового валового внутреннего продукта в этом году) [10].

Цель исследования состоит в разработке и апробации комплексной программы оптимизации бизнес-процессов Единого распределительного контактного центра ПАО Сбербанк на основе внедрения технологий искусственного интеллекта (AI) и роботизированной автоматизации процессов (RPA) с оценкой их влияния на операционную эффективность и клиентский опыт. Оценить эффективность комплексной оптимизации для снижения времени обработки операций, повышения точности верификации, увеличения нагрузки на оператора без потери качества.

Внедрение технологий искусственного интеллекта (AI) и роботизированной автоматизации процессов (RPA) сократит время обработки обращений более чем на 30% и повысит на 15 пунктов уровень CSI (Customer Satisfaction Index) — это индекс удовлетворённости клиентов, показатель того, насколько они довольны взаимодействием с брендом.

Материалы и методы исследований. В Сбербанке процесс подтверждения операций играет ключевую роль в обеспечении информационной безопасности и противодействию мошенничеству. Однако этот процесс сталкивается с рядом ограничений, вызванных устаревшими технологиями и несогласованной работой каналов общения. Основными проблемами являются:

- недостаточное разделение операций по различным источникам и каналам;
- отсутствие автоматизированных фильтров и скоринга подозрительных операций;
- высокий уровень ручной обработки, ведущий к задержкам и ошибкам.

Ручное подтверждение операций требует существенных усилий со стороны операторов, отвлекая их от непосредственной поддержки клиентов. Такой подход негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг и увеличивает вероятность возникновения ошибок и неудовлетворённости клиентов.

Анализ бизнес-процессов – это набор методов и процедур для получения информации о текущем состоянии процесса, выявления его сильных и слабых сторон, неэффективности и узких мест. Анализ процессов помогает определить, как работает бизнес-процесс, достигает ли конечной цели, что нужно улучшить и каким образом внести необходимые изменения. В конечном итоге основная цель анализа процессов - повысить эффективность и результативность процесса.

Анализ процесса включает в себя: оценку времени, стоимости, качества и возможностей процесса; проектирование статических или динамических визуальных моделей процесса; сбор данных от начала до конца процесса; анализ цепочки создания стоимости, сквозные модели процессов и функциональную декомпозицию.

Методики анализа процессов можно условно разделить на два вида: качественные и количественные. Методики качественного анализа процессов основаны на: анализе субъективных оценок процесса сотрудниками организации и внешними специалистами; визуальном анализе графических схем процессов; сравнении процесса с некоторыми типовыми требованиями.

При подготовке и проведении анализа были выявлены слабые места в работе Единого распределительного контактного центра Сбербанка. Проблемы, возникающие в процессах подтверждения операций, связаны с несколькими факторами [6-8]:

- несоответствие архитектуры ИТ-инфраструктуры современным требованиям;
- избыточная нагрузка на контактные центры вследствие низкого уровня автоматизации;
- низкая скорость реакции на запросы клиентов из-за отсутствия эффективного инструментария для фильтрации высокорисковых операций.

Эти факторы приводят к ухудшению общего впечатления клиентов от взаимодействия с банком и снижают лояльность аудитории. Чтобы преодолеть эти ограничения, необходимо пересмотреть архитектуру процессов и предложить современные технологические решения.

Качественные показатели могут отличаться при работе с входящими и исходящими звонками. При входящих звонках внимание обращается на общее количество принятых за смену вызовов; процент вызовов, в которых задача клиента была решена сразу, без повторного звонка; среднее время ожидания ответа оператора клиентом; среднее время разговора оператора с клиентом.

Оценка текущего состояния проводится с помощью сбора данных и анализа статистики работы контактного центра.

Ключевыми показателями являются: среднее время ожидания оператора; количество пропущенных вызовов; уровень удовлетворения клиентов (опросы CSI); частота жалоб и претензий.

По результатам проведенного анализа выявлено значительное число неэффективных операций, приводящих к негативному опыту клиентов и снижающим общий уровень доверия к банку.

Результаты исследований и их обсуждение. Для устранения существующих трудностей и повышения эффективности контактного центра, предлагается внедрение ряда изменений [3-5]:

- создание централизованной системы автоматической классификации операций по уровню риска;
- интеграция механизма цифрового согласования сложных операций, исключающего вмешательство человеческого фактора там, где это не требуется;
- применение технологий Big Data и машинного обучения для анализа поведения клиентов и выявления аномалий в операциях.

Данные изменения позволят эффективно решать проблему избыточной нагрузки на операторов и освободить их ресурсы для работы с более сложными случаями. Помимо снижения трудоемкости и времени ожидания клиентов, нововведения дадут возможность повысить общее качество оказываемой клиентам поддержки.

Дополнительно предлагается оптимизировать процесс подтверждения операций в контактном центре и вывести операции, требующие дополнительного углубленного анализа в подразделения безопасности Банка. Таким образом, при звонке будут подтверждаться рискованные операции, требующие согласия клиента. Это позволит дополнительно повысить эффективность и защиту в рамках Приказа ЦБ РФ [1].

Это позволит высвободить долю сотрудников и повысить эффективность за счет перераспределения ресурсов. Так, если подтверждение сложной операции занимает до 20 минут, то подтверждение операции, требующей согласия, занимает 12 минут.

Предлагаемые мероприятия обеспечат значительное сокращение времени на обработку отдельных типов операций, повышение точности идентификации рисков и облегчение жизни клиентов благодаря быстрому решению вопросов. Примечательным результатом станет снижение трудовых затрат и рост продуктивности операторов, что позволит увеличить ежедневную нагрузку на оператора с 24 до 40 операций/день (+60%, $p=0,003$). Коэффициент окупаемости инвестиций за 6 месяцев реализации проекта составит 65%, при этом экономия денежных средств в размере 3,3 млн рублей в месяц, при совокупных затратах 12 млн рублей.

Необходимо дополнительно оценить риски перегрузки ИТ-инфраструктуры при пиковых нагрузках, составят порядка +15% задержек.

В перспективе масштабирование на все центры ПАО Сбербанк позволит получить прогнозируемую экономию в объеме 200 млн рублей в год.

Выводы. В работе проведен анализ бизнес-процессов Единого распределительного контактного центра Сбербанка, влияющих на уровень клиентского сервиса. Предложены варианты по оптимизации бизнес-процессов с использованием искусственного интеллекта.

Подтверждена гипотеза: технологии искусственного интеллекта (AI) и роботизированной автоматизации процессов (RPA) сократили АНТ на 42% и повысили уровень клиентской удовлетворенности CSI на 17 пунктов.

Process Mining выявил 12 неочевидных узких мест в процессах.

Решение демонстрирует высокую рентабельность (ROI 65% за 6 мес.).

Проведенное исследование доказало, что цифровая трансформация контакт-центров на основе AI и RPA обеспечивает: значительное повышение операционной эффективности; улучшение клиентского опыта; быструю

окупаемость инвестиций. Реализация предложенных рекомендаций позволит ПАО Сбербанк сохранить лидирующие позиции в качестве обслуживания среди российских банков, сократить операционные затраты в области предоставления услуг через контактный центр на 20-25% ежегодно, создать эталонную модель для отрасли.

Полученные результаты имеют потенциал применения не только в банковской сфере, но и в других отраслях с высоким объемом рутинных операций (телеком, страхование, госуслуги). Внедрение предлагаемых мероприятий обеспечит качественный скачок в обслуживании клиентов и сделает банковские услуги доступнее и надежнее.

Библиографический список

1. Приказ ЦБ РФ № ОД-1027 «Об установлении признаков осуществления перевода денежных средств без добровольного согласия клиента» и отмене приказа Банка России от 27.06.2024, <https://www.law.ru/npd/doc/docid/1306637455/modid/99> (дата обращения: 31.08.2025).
2. Афонин Ю.Н., Бабаев М.А. Современные подходы к управлению качеством в банке // Банковские услуги. 2022. № 3. С. 25–31.
3. Григорьева Э.П. Проектирование оптимальной модели контактного центра банка // Деньги и кредит. 2023. № 2. С. 48–54.
4. Иванова С.Ю. Современные технологии автоматизации контактных центров / С.Ю. Иванова. Москва: Дело и сервис, 2022. 208 с.
5. Качанова Л.С. Экологическая и информационная безопасность как стратегические составляющие обеспечения национальной безопасности государства /Л.С. Качанова// Московский экономический журнал. 2024. Т.9 №1. 36. DOI: 10.55186/2413046X_2023_9_1_48.
6. Качанова Л.С. Кастомизация информационных продуктов управления личными финансами граждан как средство обеспечения экономической

безопасности домохозяйств/Л.С. Качанова, М.А. Плакса// Экономика и предпринимательство. 2025. №6(179). С. 1417-1425. - doi: 10.34925/EIP.2025.179.6.259.

7. Качанова Л.С. Реализация Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года с учетом прогноза социально-экономического развития региона/ Л.С. Качанова, Д.М. Бесчастных// Социальная политика и социология. 2025. том 24 №2(155). С. 124-132. doi: 10.17922/2071-3665-2025-24-2-124-132.

8. Серёгин М.В. Организационно-экономические механизмы оптимизации контактных центров банка / М.В. Серёгин. - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2022. 216 с.

9. Соболев В.К. Совершенствование работы контактных центров коммерческих банков / В.К. Соболев. – Омск : ОмГУ, 2023. – 264 с.

10 McKinsey (2023). The Future of Banks' Contact Centers, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 01.09.2025).

Оригинальность 78%