

Отчёт Comindware и PEX за 2018

Глобальный статус сферы совершенствования процессов и цифровой трансформации в 2018:
на волне цифровых изменений

ИСТОЧНИКИ

Comindware®

Comindware® – российская компания с офисами в США и Европе, разработчик Comindware Business Application Platform, современной [Low-code](#) платформы для построения решений для управления бизнес-процессами и цифровой трансформации предприятия, резидент кластера информационных технологий Фонда «Сколково».

Данные предоставлены:



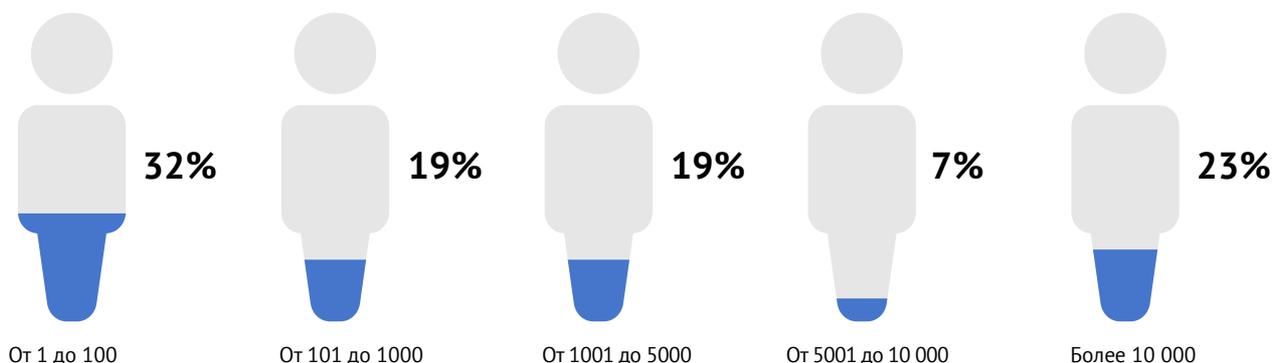
[The Process Excellence \(PEX\) Network](#) – глобальное сообщество, включающее более 135,000 BPM-профессионалов и руководителей, которые хотят улучшить свой бизнес благодаря реализации процессного подхода к управлению и совершенствованию операционной деятельности компании. Миссия PEX Network состоит в том, чтобы вдохновлять членов сообщества и предоставлять им доступ к лучшим практикам и советам по использованию инструментов, методологий и технологий для достижения актуальных целей бизнеса.

Каждый год PEX Network выпускает сравнительный отчёт о состоянии сферы совершенствования процессов и цифровой трансформации по результатам опроса членов сообщества.

Далее, с разрешения PEX Network, приведена **русская локализация** ключевых пунктов отчёта за 2018 год, **без воды**.

Надеемся, данная информация будет полезна для вас.

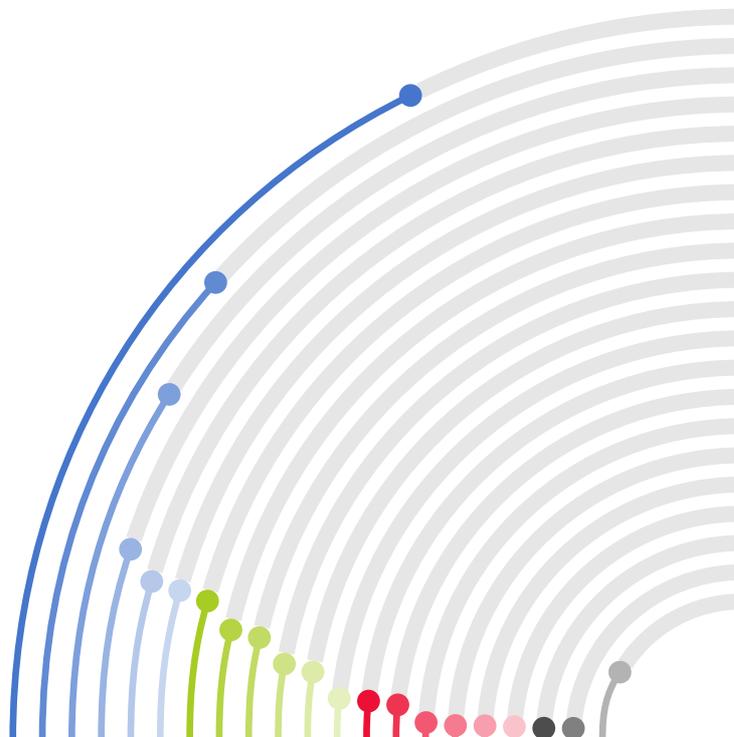
Сколько сотрудников, работающих на полную ставку, в вашей компании?



PEX: доля компаний с количеством сотрудников, работающих на полную ставку, до 100 увеличилось по сравнению с прошлым годом (было 24%). Всё больше малых и средних бизнесов присоединяется к сообществу по совершенствованию операционной деятельности. Это может рассматриваться как индикатор того, что бизнесы начали вводить практику BPM, RPA, и AI на ранних стадиях.

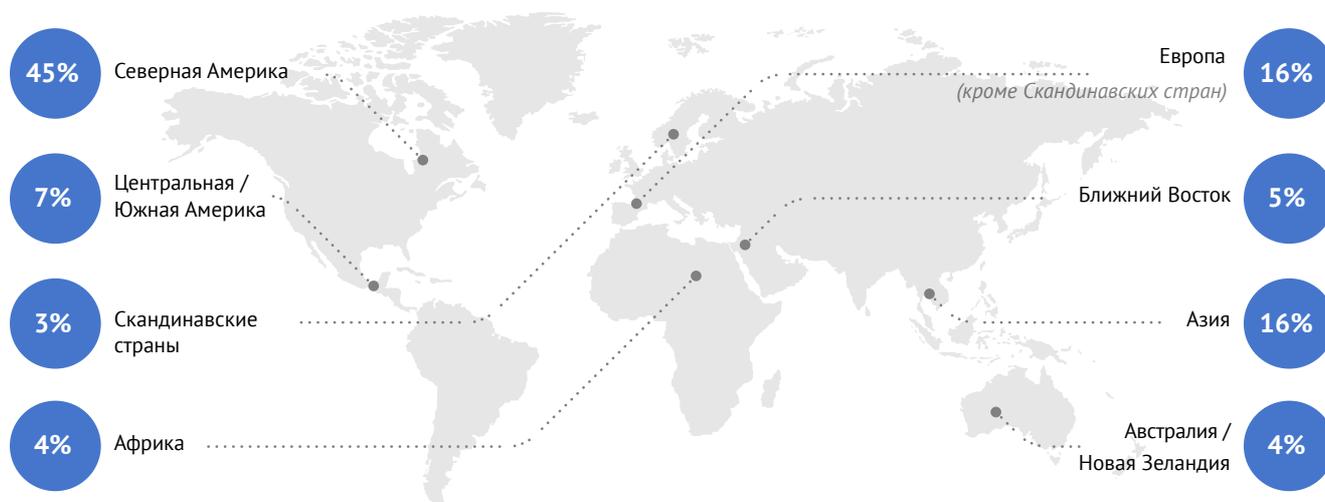
Какова основная сфера деятельности вашей компании?

- Консультационные, бизнес-услуги - 17%
- Финансовые услуги - 12%
- Производство - 10%
- Энергетика - 6%
- Образование / научные исследования - 5%
- Транспорт и логистика - 5%
- Гос. управление - 5%
- Фармацевтика / биотехнологии - 5%
- Здравоохранение - 4%
- Страхование - 4%
- Автоиндустрия - 3%
- Компьютеры / Электроника - 3%
- Авиакосмос / Военпром - 3%
- Пища и напитки - 2%
- Телекоммуникации - 2%
- Химические вещества - 1%
- Строительство - 1%
- Гостиничный бизнес - 1%
- Горнодобыча - 1%
- Розничная торговля - 1%
- Другое - 10%

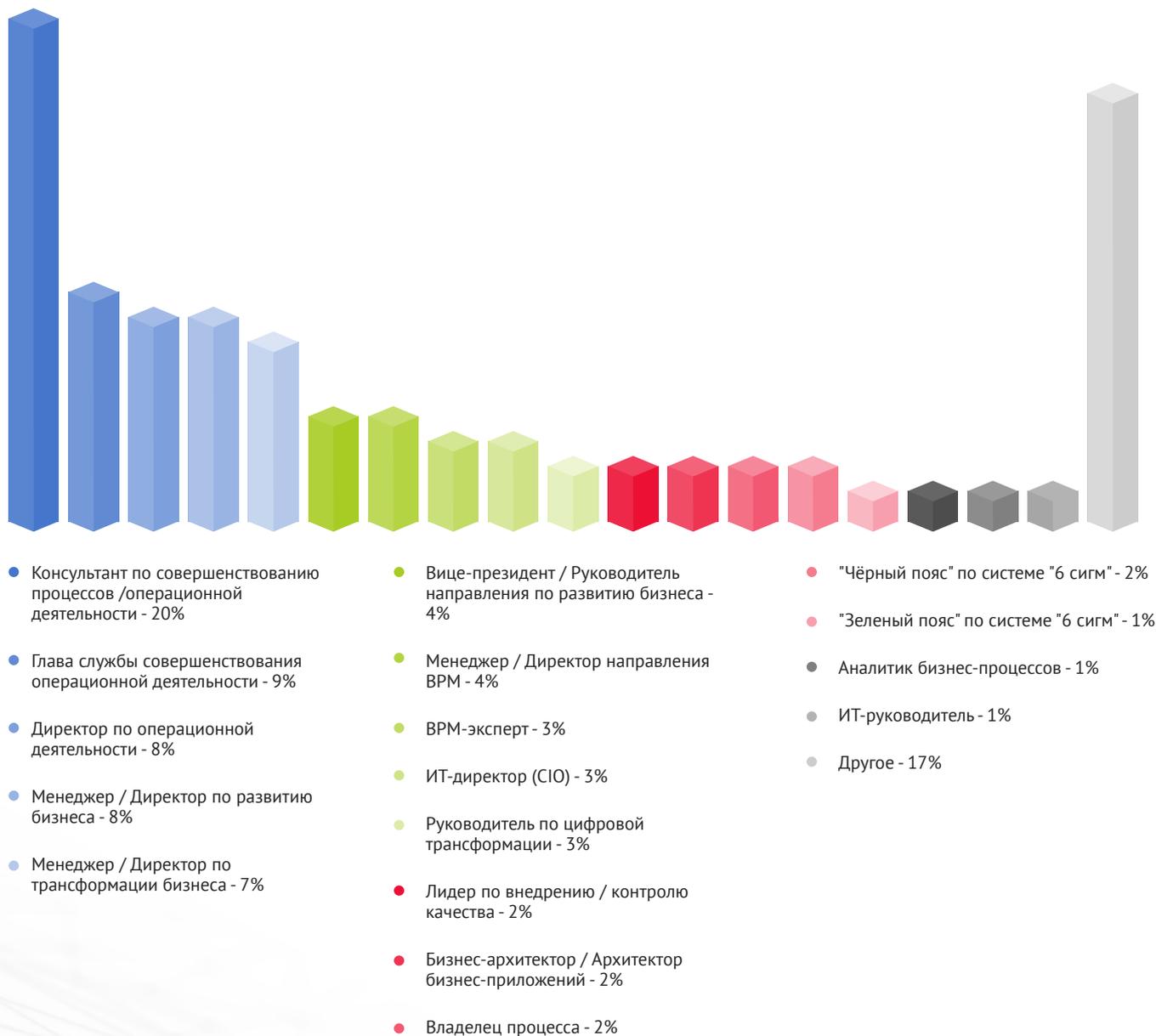


PEX: Год за годом, лидируют сферы консультационных-, финансовых- и бизнес-услуг. Что позволяет говорить о том, что одни сферы более восприимчивы к идеям по совершенствованию процессов, чем другие. Можно предположить, что в некоторых сферах деятельности идеи по совершенствованию процессов находят значительно больший отклик в сравнении с другими отраслями. Таким образом, гостиничный бизнес и розничная торговля обладают большим потенциалом для совершенствования процессов.

В каком регионе мира вы находитесь?

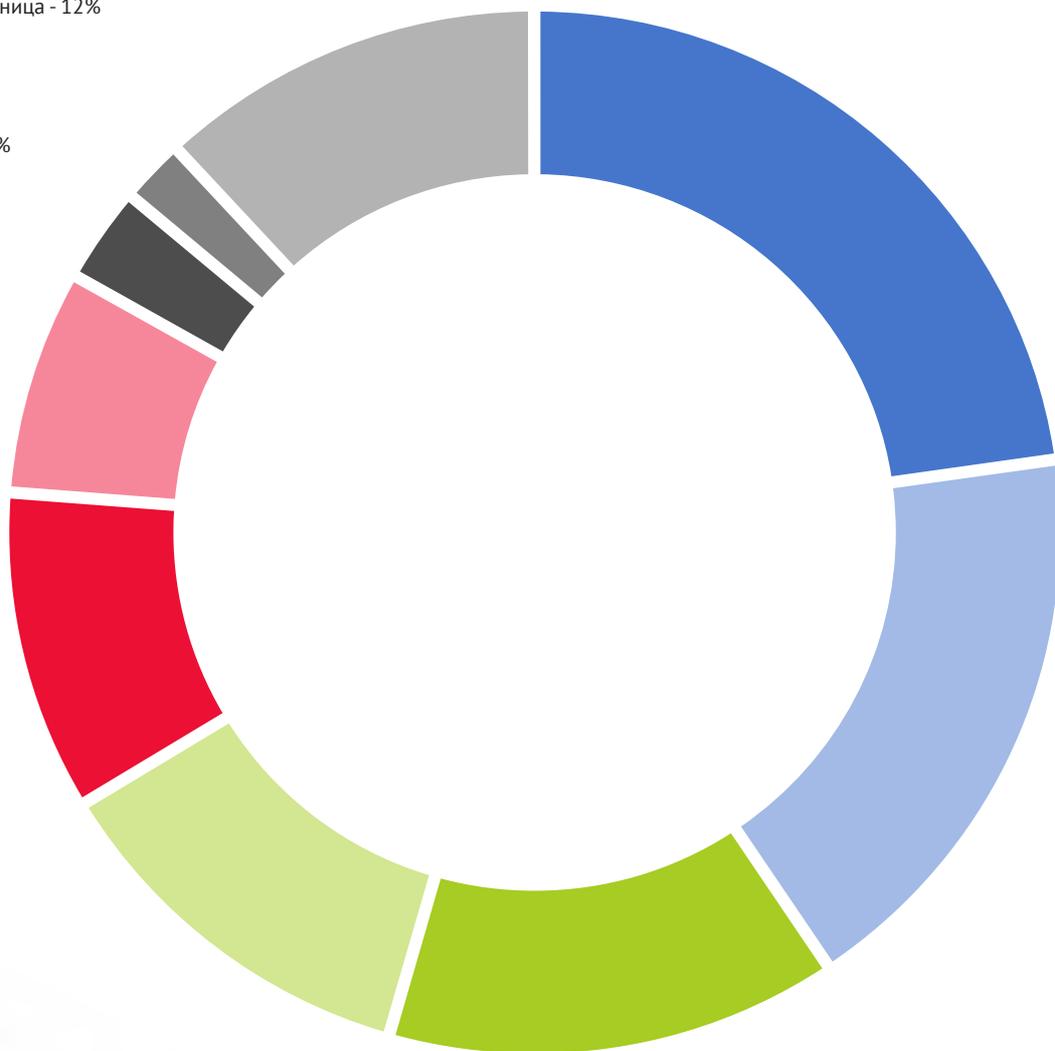


Что из перечисленного наиболее точно отражает вашу роль в программе совершенствования процессов / операционной деятельности компании?



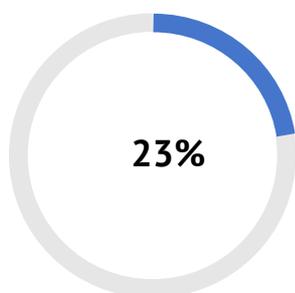
Какой отдел ответственен за совершенствование процессов / трансформацию?

- Операционный отдел - 23%
- Департамент совершенствования процессов - 18%
- Инновационный центр - 14%
- Отдельная бизнес-единица - 12%
- Отдел качества - 10%
- ИТ-департамент - 7%
- HR - 3%
- Технический отдел - 2%
- Другое - 12%

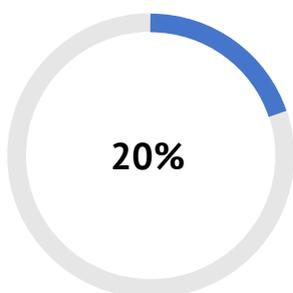


PEX: Операционный отдел и департамент совершенствования процессов традиционно возглавляют список. Наблюдается ещё один тренд – всё больше бизнесов создают инновационные центры.

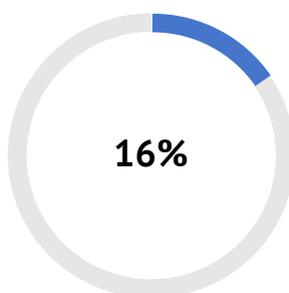
Какой термин лучше всего описывает то, что в вашей компании подразумевают под совершенствованием процессов/ операционной деятельности?



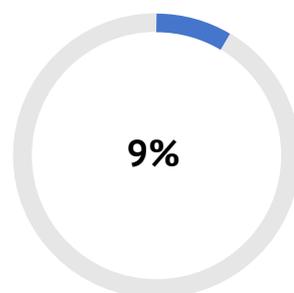
Непрерывное улучшение



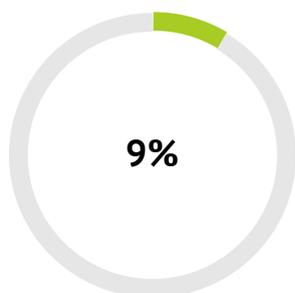
Совершенствование операционной деятельности



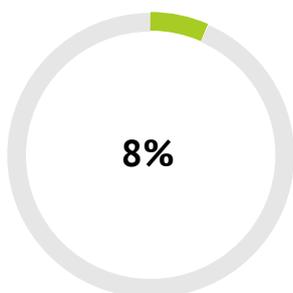
Улучшение процессов



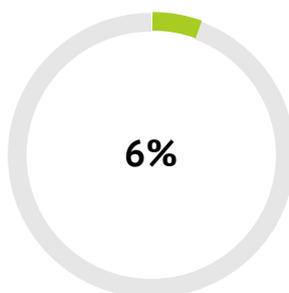
Совершенствование процессов



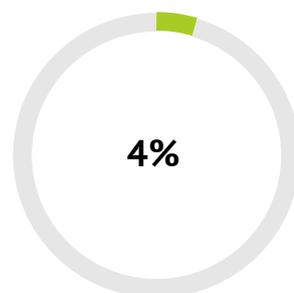
Управление бизнес-процессами



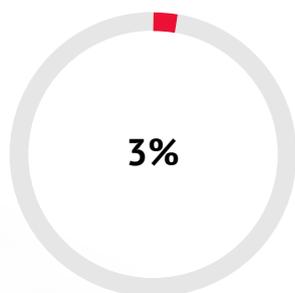
Совершенствование показателей деятельности



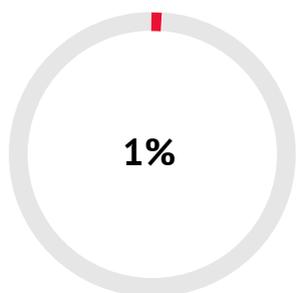
Трансформация бизнеса



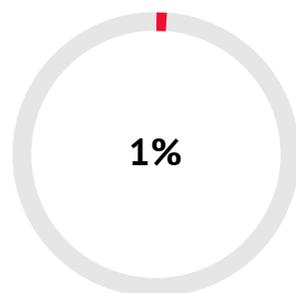
Бережливое управление (Lean)



Комбинация концепций бережливого управления и "6 сигм" (Lean Six Sigma)



Управление изменениями



"6 сигм"

PEX: Компании продолжают использовать широкие по значению термины для описания работ по совершенствованию процессов и операционной деятельности и прояснения концепции для сотрудников организации. Каждый сотрудник может выполнять процесс превосходно, но зачастую, чем ниже люди в иерархической цепочке компании, тем меньше они ощущают своё влияние на "трансформацию бизнеса". "6 сигм" замыкают список, что неудивительно — для непрофессионалов не очевидно значение этого термина.

Что вы считаете своим основным вызовом в сфере совершенствования процессов/операционной деятельности на предстоящий год?



PEX: Вновь, в списке основных вызовов лидирует “Привязка процесса оптимизации к стратегии бизнеса на высоком уровне”. Доля немного ниже по сравнению с прошлым годом (41%). Поддержка изменений по-прежнему на второй позиции. Это рисует картину бизнеса, который пытается вписать процессы в стратегию организации, а после их внедрения добиться того, чтобы изменения прижились. Для преодоления этих сложностей самой приоритетной задачей должна быть внутренняя коммуникация целей бизнеса и роли практики улучшения процессов в их достижении.

На каких типах работ по улучшению процессов будет сфокусирована программа на 2019-2020?

- Стратегия лидерства и корпоративная культура* - 43%
- Автоматизация процессов - 42%
- Переработка процессов - 38%
- Стратегия управления изменениями - 34%
- Клиентоориентированное управление процессами - 32%
- Использование данных в бизнес-процессах - 31%
- Перепроектирование метрик эффективности - 28%
- Проект улучшения процессов на базе методологии "6 сигм" - 26%
- Согласование процессов и ИТ - 25%
- Улучшение панелей индикаторов - 23%
- Построение сквозных бизнес-процессов - 23%
- Внедрение универсальных процессных фреймворков - 23%
- Моделирование и документирование процессов - 20%
- Изменение структуры организации - 9%
- Аутсорсинг бизнес-процессов - 9%
- Другое - 3%



PEX: Самые частые ответы – стратегия лидерства и корпоративная культура, а также автоматизация. Опрашиваемые так часто говорят об автоматизации, что нет сомнений в том, что в ближайшие 18 месяцев она будет в центре внимания. Пусть речь идёт о том, что роботы приходят на смену, но всё ещё много внимания уделяется человеческой стороне бизнеса – человеческому лидерству и человеческой культуре.

Какие 3 основные стратегии ваша компания использует для успешных изменений в культуре?

LEAN ROI Visualisation Process measurements
Education Align resources Excellence Enforcement
IOT Corporate culture
Standardisation Engagement Executive buy in **KPIs**
Data analytics **CORE VALUES** Driving digital
RPA **INNOVATION** Continuous Improvement
Team building Agility **Technologies**
Lean-Six Sigma Scrums **MANAGE CHANGE**

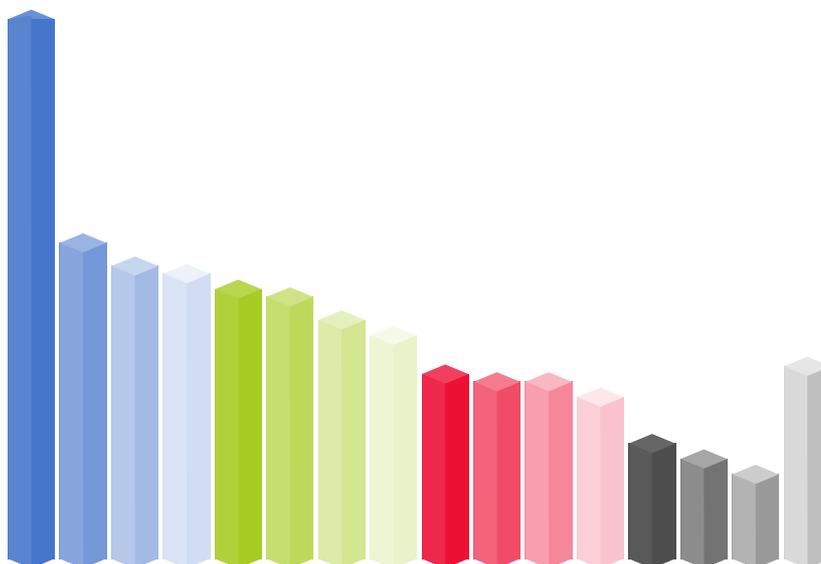
В какие управленческие решения вы собираетесь инвестировать, чтобы управлять вашими проектами совершенствования операционной деятельностью в следующие 12 месяцев?



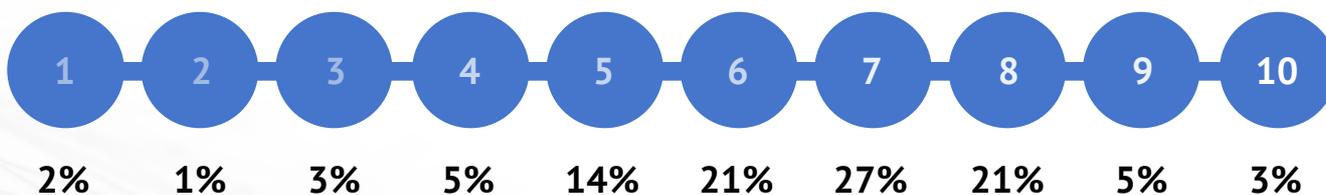
PEX: Популярность анализа данных подросла с 43% в 2015 до 44% в 2017, а теперь до 49%. Это указывает на бум доступных данных и инструментов для их использования. Вовлечение сотрудников выросло на 5% по сравнению с прошлым годом, что говорит о том, что, возможно, предприятия принимают меры по увеличению лояльности работников поколения миллениума.

В каких функциях вашего бизнеса вы применяете методологии совершенствования операционной деятельности?

- Операционная деятельность организации - 70%
- ИТ - 41%
- Работа с клиентами (за исключением колл-центров) - 38%
- HR - 37%
- Финансы - 35%
- Производство - 34%
- Закупки - 31%
- Сети поставок - 29%
- Маркетинг - 24%
- Колл-центры - 23%
- Продажи - 23%
- Научные исследования и разработки - 21%
- Дистрибуция - 15%
- Путешествия и расходы - 13%
- Юридическая служба - 11%
- Другое - 26%



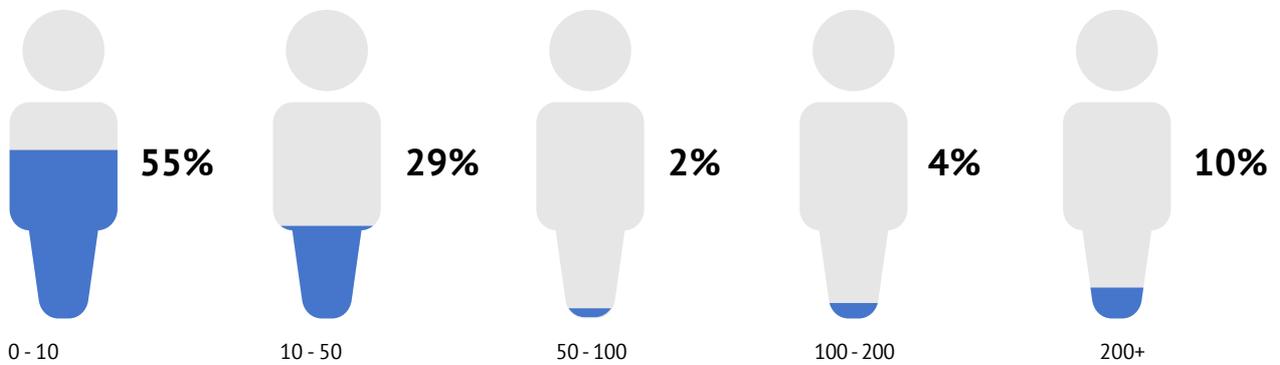
По шкале от 1 до 10, как бы вы оценили успех ваших программ совершенствования операционной деятельности?



Какие навыки, на ваш взгляд, будут наиболее важны для достижения операционной эффективности в течение следующих пяти лет?

TRUST **BPM** **Change** **Process Initiatives**
Lean program **IOT** **Business continuity** **Respect**
Workflow Tools **Engagement** **Inter personal skills** **ROI**
Data analytics **SOFT SKILLS** **Data analytics**
Behavioural acceptance **Continuous Improvement**
Culture Transformation **Execution**
Data Science **OPEX METHODOLOGIES**
Critical thinking **MENTORING** **Digital innovation skills**
Six Sigma **Technical Knowledge** **GENERALISTS VS SPECIALISTS**
Patience **KATA** **Customer Awareness** **WORKFORCE INVOLVEMENT**
Engage **Sustainability** **Systems Thinking**
AI & RPA **People Upskilling** **TRUE LEAN**

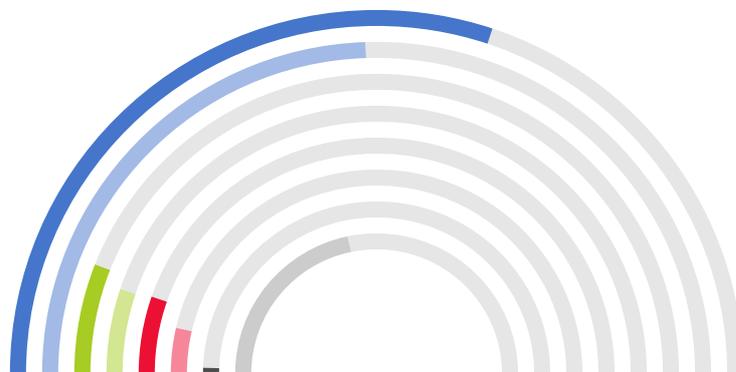
Сколько человек работает полный рабочий день в вашей программе или проектах по улучшению процессов? (включая штатных и внештатных сотрудников)



PEX: Подавляющее большинство предприятий занимают две нижние категории. Из разговора с Адрианом Руттом (Директор по трансформации и развитию в ВВС) на мероприятии PEX в этом году мы узнали, что в ВВС работают более 20 000 человек, а их команда по совершенствованию процессов (называемая «Spark») состоит из 16-ти штатных сотрудников. И небольшого количества может быть достаточно.

Кто из ваших Топ-менеджеров контролирует совершенствование процессов?

- Операционный директор (COO) - 30%
- Исполнительный директор (CEO) - 24%
- ИТ-директор (CIO) - 7%
- Директор по стратегии (CSO) - 6%
- Директор по трансформации (CTO) - 6%
- Финансовый директор (CFO) - 4%
- Директор по цифровым технологиям (CDO) - 1%
- Другое - 22%



PEX: Хотя верхние позиции здесь не изменились, развитие событий в середине списка может быть признаком предстоящих перемен: в 2017 году за ИТ-директором было 4%, а в этом году – 7%. Может быть роль ИТ-директора меняется под давлением вездесущих роботов и искусственный интеллект (ИИ), которые всё большее влияют на рабочее пространство?

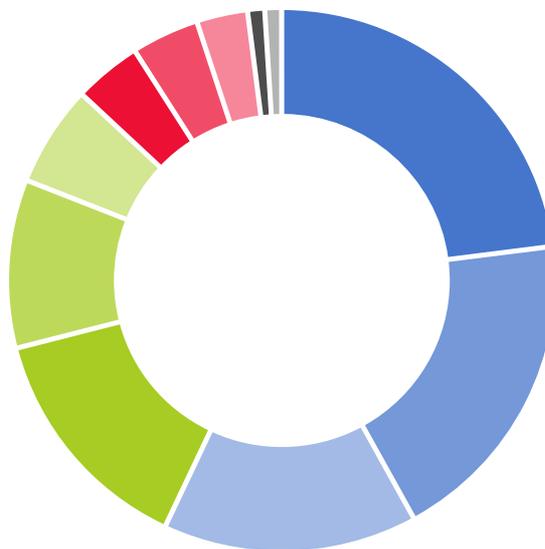
Что из нижеперечисленного лучше всего описывает взгляд вашей компании на функцию совершенствования процессов/ операционной деятельности?



PEX: Первые три позиции колеблются в пределах нескольких процентов, но порядок их следования остался неизменным по сравнению с прошлым годом.

Какова основная метрика успеха вашей программы совершенствования процессов?

- Увеличение пропускной способности/эффективности - 23%
- Сокращение затрат - 19%
- Удовлетворённость клиентов - 15%
- Сбалансированная трансформация стратегии и процессов - 14%
- Трансформация бизнеса - 10%
- Увеличение выручки - 6%
- Изменение отношения сотрудников - 4%
- Улучшение метрик удовлетворённости клиентов - 4%
- Уменьшение операционных рисков - 3%
- Уменьшение количества фактов неисправности - 1%
- Количество обученного персонала - 1%



PEX: «Увеличение пропускной способности/эффективности» сменило на первой позиции лидера прошлого года — «сокращение затрат». Это может отражать то, что технология RPA изменила среду, и что предприятия могут производить больше с теми же ресурсами.

Ожидается, что в 2019 году число сотрудников, занятых полный рабочий день в улучшении процессов в вашей компании:



42%

Планируется
увеличить



46%

Останется
неизменным



3%

Сократится

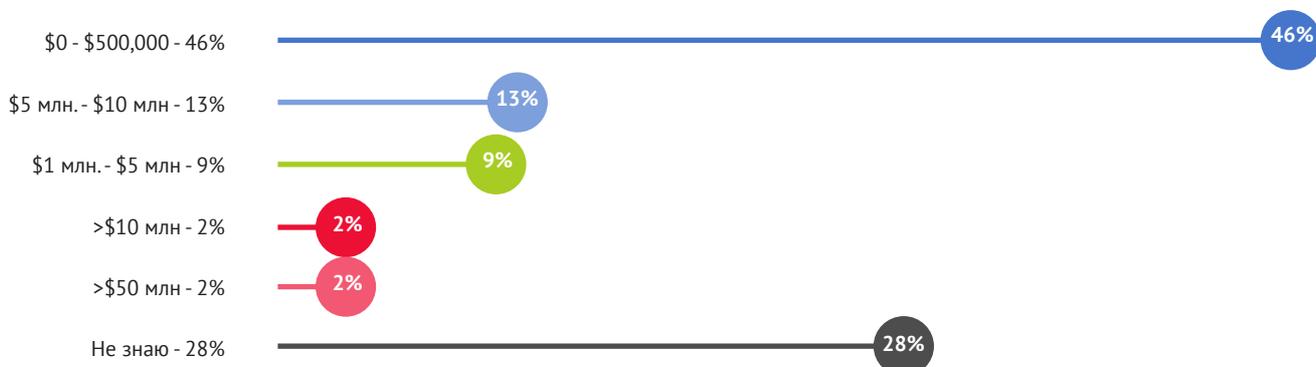


8%

Не знаю

PEX: Нет видимых изменений по сравнению с прошлым годом. Хотя вариант “останется неизменным” немного подвинулся вперёд. Возможно, это был год инвестиций и расходы не изменятся, пока не будут достигнуты результаты?

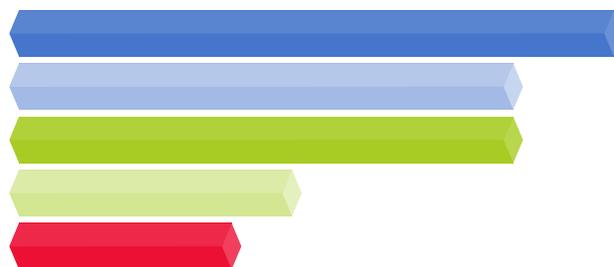
Каков годовой бюджет для инвестиций в совершенствование операционной деятельности в следующем году?



PEX: Эти цифры существенно не изменились по сравнению с предыдущими годами. Хотя, учитывая рост числа малых и средних бизнесов в сети PEX, представляется вероятным, что компании начинают инвестировать в совершенствование операционной деятельности на более ранней стадии своего жизненного цикла.

Что из нижеперечисленного лучше всего описывает текущий (в 2018 году) масштаб практики совершенствования процессов / операционной деятельности в вашей компании?

- Общекорпоративная практика - 29%
- Одно или более подразделений - 24%
- Провели обучение по улучшению процессов, но формальной программы совершенствования нет - 24%
- Раздробленная практика - 13%
- Нет программы совершенствования процессов/операционной деятельности - 10%



Какие методологии и решения вы используете в настоящее время для поддержки своих проектов по совершенствованию операционной деятельности?

| | Используется | Планируем внедрить | Планируем прекратить использование |
|---|--------------|--------------------|------------------------------------|
| ВРМ | 67% | 32% | 2% |
| Архитектура системы управления предприятием | 59% | 32% | 9% |
| Архитектура сервисов предприятия | 62% | 30% | 8% |
| Бережливое управление (<i>Lean</i>) | 75% | 14% | 11% |
| Комбинация концепций бережливого управления и "6 сигм" (<i>Lean Six Sigma</i>) | 70% | 21% | 9% |
| "6 сигм" (<i>Six Sigma</i>) | 69% | 17% | 14% |
| Консультации по управлению изменениями | 66% | 25% | 9% |
| Консультации по лидерству и организационной культуре | 65% | 26% | 8% |
| Консультации по трансформации | 68% | 27% | 5% |
| Роботизированная автоматизация процессов (<i>RPA</i>) | 32% | 62% | 5% |
| Искусственный интеллект | 23% | 69% | 7% |
| Реинжиниринг бизнес-процессов | 61% | 32% | 6% |
| Управление качеством | 57% | 30% | 13% |
| Универсальные процессные фреймворки (<i>напр., Baldrige, APQC, EFQM</i>) | 52% | 33% | 15% |
| Управление техническим обслуживанием производства (<i>TPM, Total Production Management</i>) | 53% | 31% | 16% |
| Аджайл (<i>Agile</i>) | 64% | 26% | 9% |
| ISO | 66% | 23% | 11% |
| Методика стратегического планирования от Hashin (<i>Hoshin Planning</i>) | 43% | 33% | 23% |
| Методика DFSS (<i>Design for Six Sigma</i>) | 40% | 30% | 31% |
| Адаптивный кейс-менеджмент | 32% | 34% | 34% |
| Управление портфелем проектов | 65% | 26% | 8% |
| Другое | 45% | 20% | 35% |

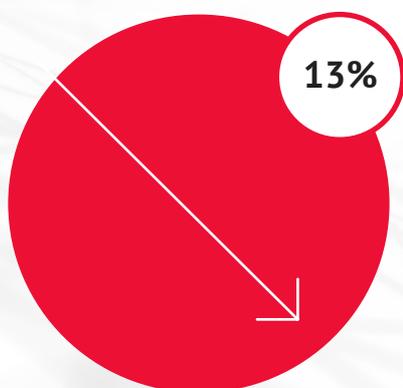
Какова текущая продолжительность официальной программы совершенствования процессов / операционной деятельности в вашей организации?

- N/A (нет официальной программы) - 15%
- <1 года - 12%
- 1 - 2 года - 17%
- 3 - 4 года - 18%
- 5 - 6 лет - 11%
- 7 - 10 лет - 17%
- 11 лет и больше - 11%

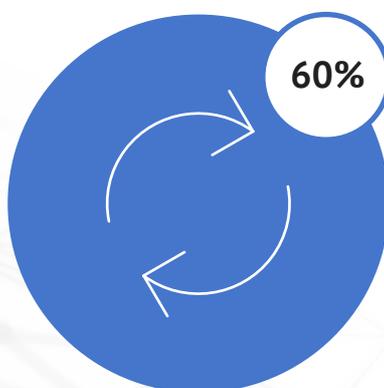


PEX: Довольно равномерное распределение ответов здесь. Возможно, ответы небольших, молодых компаний немного искажают результаты опроса.

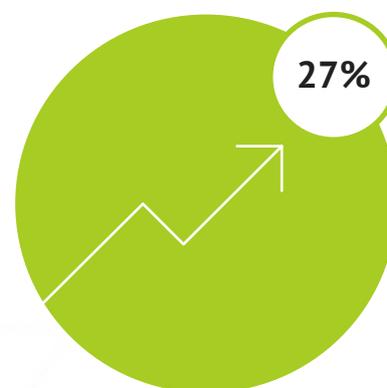
Какое утверждение лучше всего описывает влияние экономики на бюджет вашей программы совершенствования операционной деятельности?



Ожидается, что бюджет сократится в 2018 году



Ожидается, что бюджет останется неизменным в 2018 году



Ожидается, что бюджет увеличится в 2018 году

PEX Network попросили дать смелые прогнозы на будущее сферы совершенствования процессов. Ниже приведена подборка ответов от респондентов опроса без привязки к размеру компании и сфере деятельности.

Неспособность поддерживать непрерывность бизнеса и определение долгосрочных целей развития станет причиной провала многих проектов, которые лишены конкретных целей совершенствования процессов, что скажется на результатах. Однако, в целом, практика совершенствования процессов распространится ещё шире и поможет организациям осознать необходимость управления корпоративными рисками и непрерывностью бизнеса и, что приведёт к улучшению и росту внутреннего ВВП.

«Будущее за сокращением бюрократии».

«Я считаю, что резкое увеличение осведомленности организаций, особенно в Африке, стала результатом необходимости разумного контроля за операционными расходами, вызванной экономической нестабильностью. Это становится причиной повсеместного изучения и роста практики совершенствования операционной деятельности».

«Компании, которые не хотят меняться, чтобы стать более эффективными, через несколько лет устареют».

«Мы начнем доказывать, что мы лучше как лидеры, чем предыдущие поколения».

«Сфера совершенствования операционной деятельности будет процветать в следующем финансовом кризисе».

«Производительность станет неустойчивой, когда люди поколения миллениум сменят на руководящих должностях опытных практиков по совершенствованию операционной деятельности. Выживут только компании, которые смогут воспитать новых адептов и передавать исторические методы».

«Я вижу, что в ближайшие несколько лет совершенствование операционной деятельности станет обязательной практикой в каждом бизнесе из-за сильной рыночной конкуренции».

«Это равноценно индустриальной революции. Работники будущего будут действовать совсем по-другому и более эффективно. Мы отказались от использования перьев и чернил, чтобы писать и общаться по электронной почте и т. д. В новом мире будет симбиоз людей и ботов и это изменит наш образ жизни и то, как мы работаем, играем и развиваемся».

«Относительно недорогие, но гибкие мелкие игроки на рынке программного обеспечения для управления бизнес-процессами (BPMS) превзойдут по популярности «больших парней» с их сложными, негибкими, дорогими инструментами BPM».

«Совершенствование операционной деятельности продолжит расширять свое присутствие в цифровом пространстве. Решениями наших самых сложных бизнес-задач неизбежно будут смесь процессного мышления, IoT приложений для мгновенной обратной связи и RPA приложений для экономии времени. Таким образом, люди смогут сфокусироваться на том, что действительно важно. Ключевой аспект - чёткая стратегия, которая развивает взаимодействие и сотрудничество с опорой на традиции совершенствования процессов, наработки и методологии».

[Оригинал PEX Annual Report 2018](#)

Комментарии российских экспертов



Анатолий Белайчук,
BPM-евангелист Comindware,
президент ABPMP Russia

«В связи с трендом цифровой трансформации происходят титанические подвижки в области BPM. Мы сейчас видим массовый спрос со стороны цифровизации – т.е. люди сначала приходят к необходимости цифровой трансформации. Они понимают, что это глобальная точка роста и если вы хотите делать серьезное, то это без цифры не обходится. Дальше они очень быстро приходят к цифровым бизнес-процессам и уже понимают что BPM – это не работа по регламенту, а бизнес-процессы – это не то, что нужно описывать, а то, что нужно менять для успешной цифровой трансформации.»

[Подробнее о трендах BPM в 2019](#)



Андрей Коптелов,
Вице-президент ABPMP Russia

«Падение спроса и ужесточение конкуренции заставляет бизнес не только сокращать затраты, но и повышать клиенто-ориентированность для сохранения или даже увеличения своей рыночной доли, что требует совершенства бизнес-процессов. Сейчас российский рынок переживает рост интереса к совершенствованию бизнес-процессов, при этом, цифровизация стала одним из ключевых инструментов повышения операционной эффективности. Выполнение программ по совершенствованию бизнес-процессов можно увидеть в большинстве компаний, при этом процессный подход внедряют не только крупные компании, но и средний, и даже малый бизнес.»

[Подробнее о трендах BPM в 2019](#)