

Отчёт Comindware и PEX за 2021

Монетизация изменений и инновации в
изменившейся бизнес-среде

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 отчет о состоянии сферы совершенствования процессов и трансформации бизнеса по результатам опроса членов сообщества.

Далее Comindware в рамках сотрудничества с PEX Network приводит русский перевод ключевых тезисов очередного отчета.

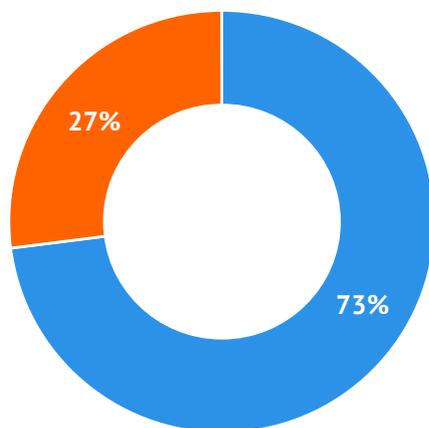
Влияние пандемии COVID-19 на место процессного управления в организации

Как организации отвечают на деструктивное влияние пандемии, управляют изменениями в новой реальности и строят фундамент для будущего.

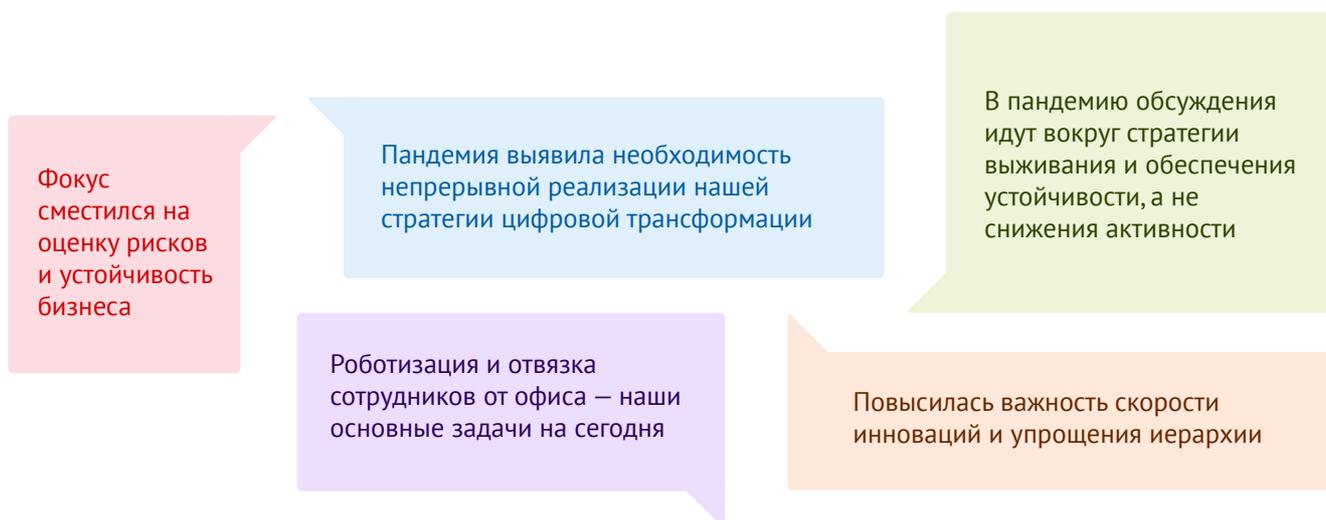


Изменила ли пандемия COVID-19 взгляд вашей организации на вопросы совершенствования процессов и трансформации бизнеса?

- Да
- Нет

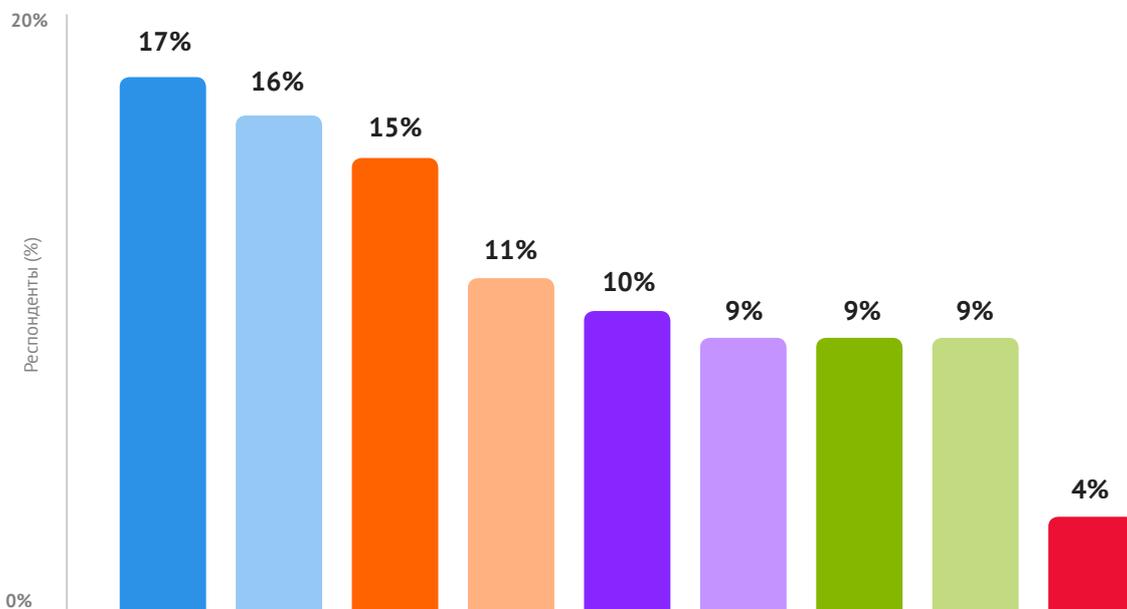


Как изменился взгляд на операционную эффективность и трансформацию бизнеса?



PEX: 73% опрошенных профессионалов, занятых в сферах совершенствования процессов и трансформации бизнеса, отмечают, что пандемия COVID-19 изменила взгляд организаций на процессное управление. По их словам, пандемия заставила организации взглянуть по-другому на бизнес-иерархии, устойчивость бизнеса, а использование новых технологий в условиях новой реальности меняет методы работы и взаимодействия как внутри организаций, так и с контрагентами.

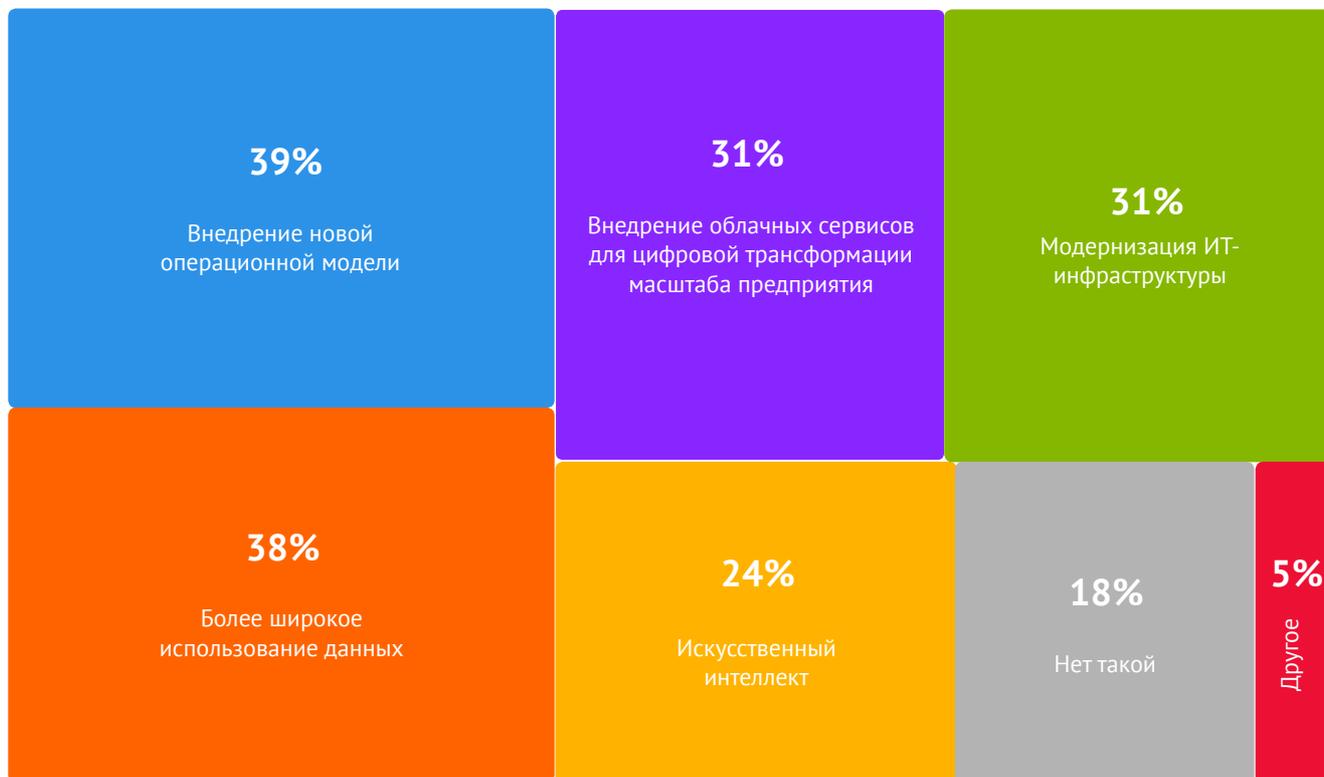
Как пришлось изменить приоритеты в совершенствовании процессов и трансформации в связи с пандемией COVID-19?



- Стратегия совершенствования процессов не изменилась
- Ускорены проекты автоматизации
- Форсированы проекты совершенствования процессов
- Отложены проекты совершенствования процессов
- Увеличено время/бюджет на разработку/обучение
- Отложены проекты автоматизации
- Сокращено время/бюджет на разработку/обучение
- Начали разработку стратегии совершенствования процессов
- Отодвинули в сторону стратегию совершенствования процессов

PEX: Многие компании были вынуждены скорректировать свои приоритеты. 16% – ускорили свои проекты автоматизации, что указывает на стремление к долгосрочной экономии, другие 15% – форсировали проекты совершенствования процессов, чтобы добавить гибкости и адаптироваться к новым условиям. Примечательно то, что большинство компаний – 17% – не изменили стратегию совершенствования процессов. Т.е. только один из пяти бизнесов чувствует себя достаточно уверенно с точки зрения процессов, чтобы адаптироваться к новому миру. Таким образом, есть основания полагать, что COVID-19 не встает на пути компаний с хорошо налаженными процессами.

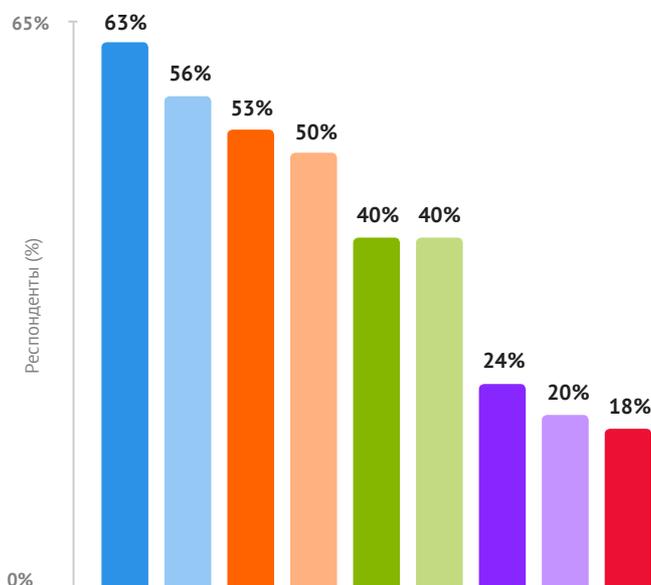
Какие сферы пандемия COVID-19 особенно подтолкнула к ускорению цифровой трансформации?



PEX: Большинство респондентов или переходят на новую операционную модель (39%), или начинают более широко использовать данные (38%). Это является отражением трендов внедрения новых бизнес-моделей и использования данных для поддержки принятия решений. Использование данных также возросло, т.к. специалистам по процессам нужна оценка эффективности процессов и их соответствия нормативам. Также последствия пандемии побудили многие организации (31%) начать модернизацию ИТ-инфраструктуры и перенести свои информационные системы в облака, что стало необходимостью на время удаленной работы и остается актуальным для организаций, которые пытаются идти в ногу с быстрыми темпами цифровой трансформации во время кризиса.

Какой из предложенных вариантов лучше всего описывает взгляд вашей компании на совершенствование процессов/ трансформацию бизнеса?

- Способ улучшить продуктивность и эффективность
- Критически важная стратегия, помогающая организации стимулировать рост, управлять оборотом и достигать стратегических целей
- Способ повышения удовлетворенности клиентов за счет повышения качества и эффективности
- Способ снизить эксплуатационные расходы или сократить численность персонала
- Способ управления бизнес-рисками и обеспечения устойчивости бизнеса
- Способ изменить корпоративную культуру
- Способ обеспечить соблюдение нормативных требований
- Способ автоматизации процессов за счет применения BPM-систем
- Способ борьбы с глобальной пандемией COVID-19



PEX: В прошлом году самым популярным был вариант, описывающий совершенствование процессов/трансформацию бизнеса как критически важную стратегию стимуляции роста организации, управления оборотом и достижения стратегических целей. В этом году большинство организаций рассматривают его как способ повысить производительность и эффективность (63%) и, в первую очередь, фокусируются на обеспечении бесперебойной работы процессов во время кризиса и только во вторую очередь уделяют внимание росту. Примечательно то, что наименьшее количество респондентов воспринимает борьбу с глобальной пандемией COVID-19 как основную задачу совершенствования процессов/ трансформации бизнеса. Это указывает на то, что они рассматривают трансформацию бизнеса как масштабную инициативу, выходящую за рамки преодоления проблем, связанных с COVID-19.

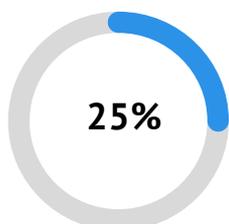
Совершенствование процессов и трансформация бизнеса для повышения эффективности

Как организации планируют стимулировать рост, управлять оборотом и достигать стратегических целей.

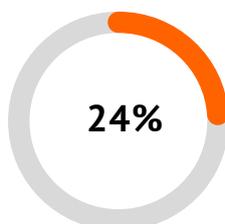


Каков ваш основной критерий успеха инициатив по совершенствованию процессов/трансформации бизнеса?

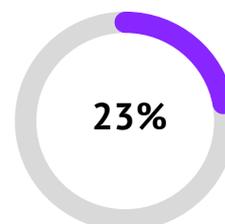
Топ-3 ответов по результатам опроса:



Сокращение
затрат



Рост
выручки



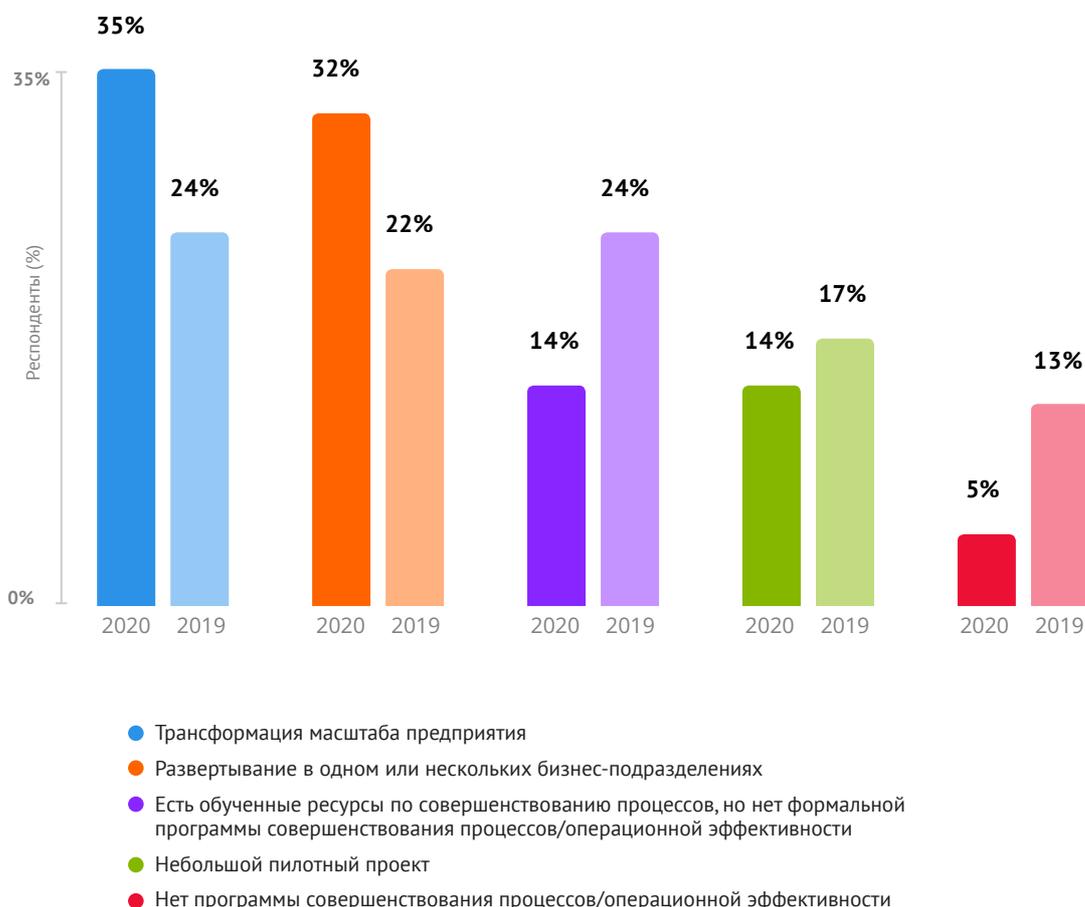
Увеличение
производительности/
эффективности

Топ-3 ответов в 2019:

1. Увеличение производительности/эффективности
2. Повышение удовлетворенности клиентов
3. Рост выручки

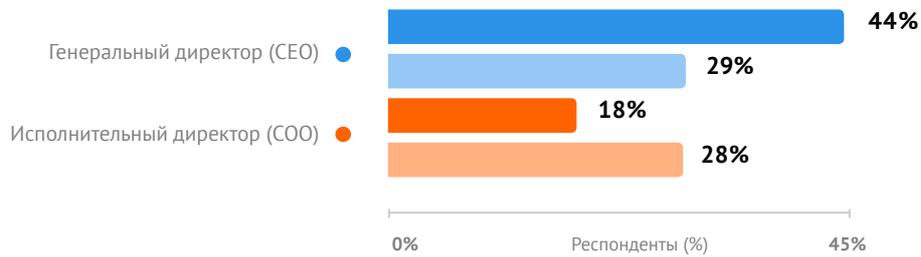
PEX: Впервые за два года увеличение производительности/эффективности не рассматривается как основная метрика успеха программ совершенствования процессов и трансформации бизнеса. В 2020 организации сосредоточились на сокращении затрат и увеличении выручки. Интересно то, что метрика повышения удовлетворенности клиентов получила всего 8% голосов и не попала в Топ-3, тогда как в прошлом имела 20% и вторую позицию. Мы не считаем такую смену озвучиваемых приоритетов знаковой. Процессное управление и удовлетворенность клиентов неразделимы. Сейчас предприятия фокусируются на сокращении затрат и росте выручки путем совершенствования процессов и это неминуемо ведет к увеличению ориентации на клиента.

Какой из вариантов лучше всего описывает масштаб проектов совершенствования процессов/повышения эффективности работы в вашей компании в 2020 году?



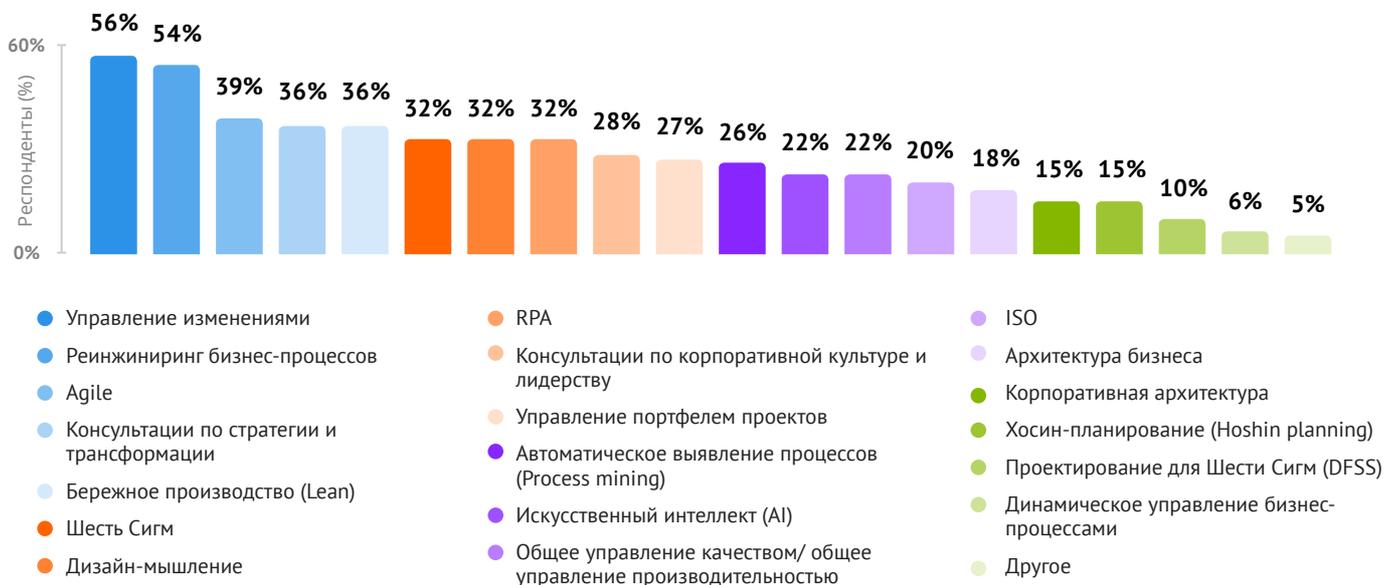
PEX: Вариант “трансформация масштаба предприятия” стал намного популярнее, набрав 35% голосов респондентов в сравнении с 24% по результатам опроса в прошлом году. Это указывает на то, что все больше организаций воспринимают совершенствование процессов как важный инструмент достижения стратегических целей предприятия. Развертывание проектов совершенствования процессов в одном или нескольких бизнес-подразделениях также происходит чаще в условиях кризиса.

Кто является спонсором вашей программы трансформации бизнеса?



PEX: Более 40% респондентов опроса этого года отмечают, что генеральный директор отвечает за программу трансформации бизнеса в их организации. В прошлом году в 29% организаций из списка опрошенных генеральный директор исполнял эту роль, что было немало с учетом того, что в 2018 году таких было 24%. Эти цифры указывают на тренд увеличения ценности трансформации в глазах высшего руководства предприятий.

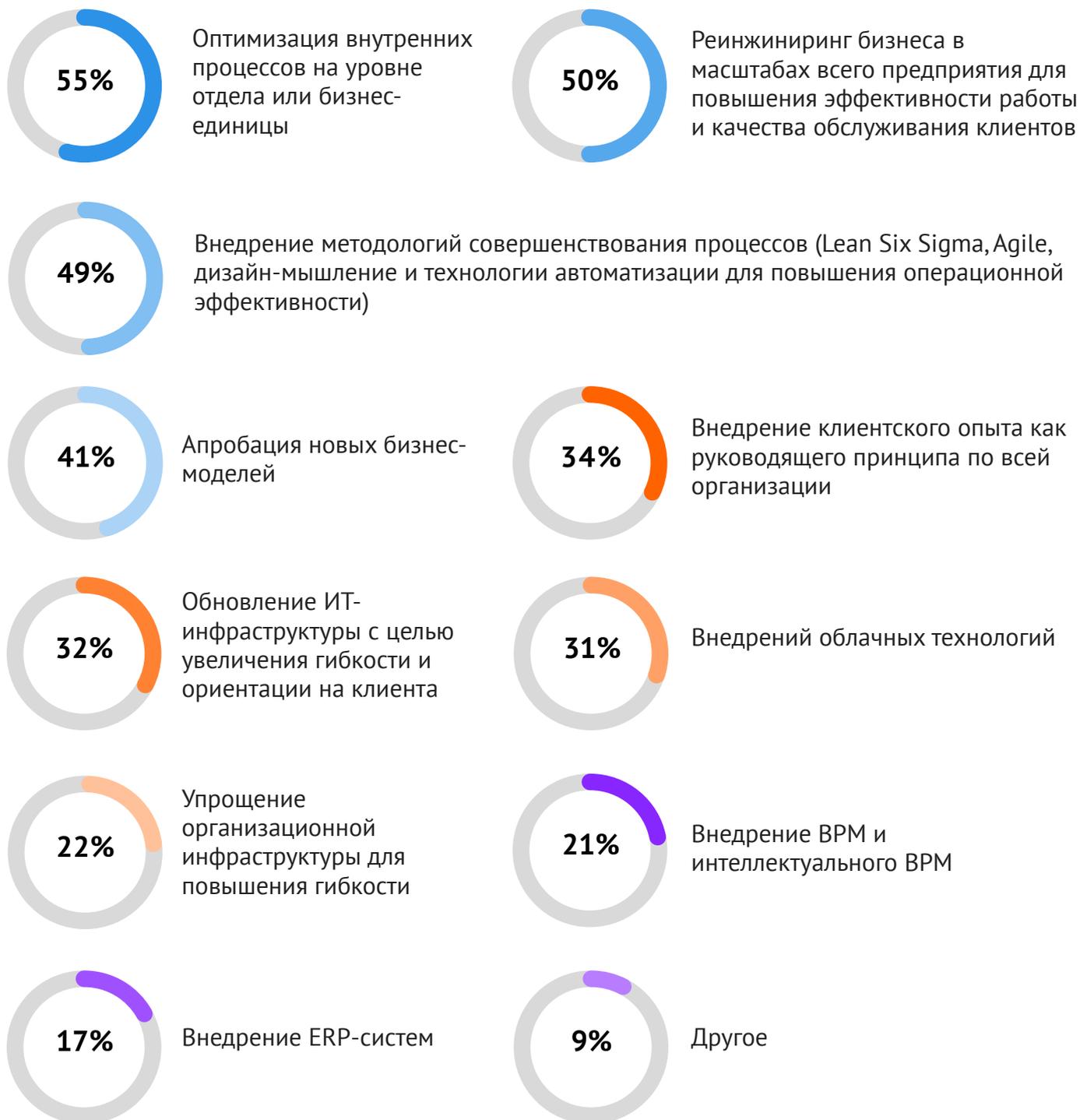
Какие методологии и решения вы используете для поддержки проектов совершенствования процессов?



Топ-3 методологий в 2019:

1. Управление изменениями – 57%
2. Реинжиниринг бизнес-процессов – 46%
3. Бережное производство (Lean) – 45%

Что из предложенного лучше всего описывает вашу стратегию трансформации бизнеса?



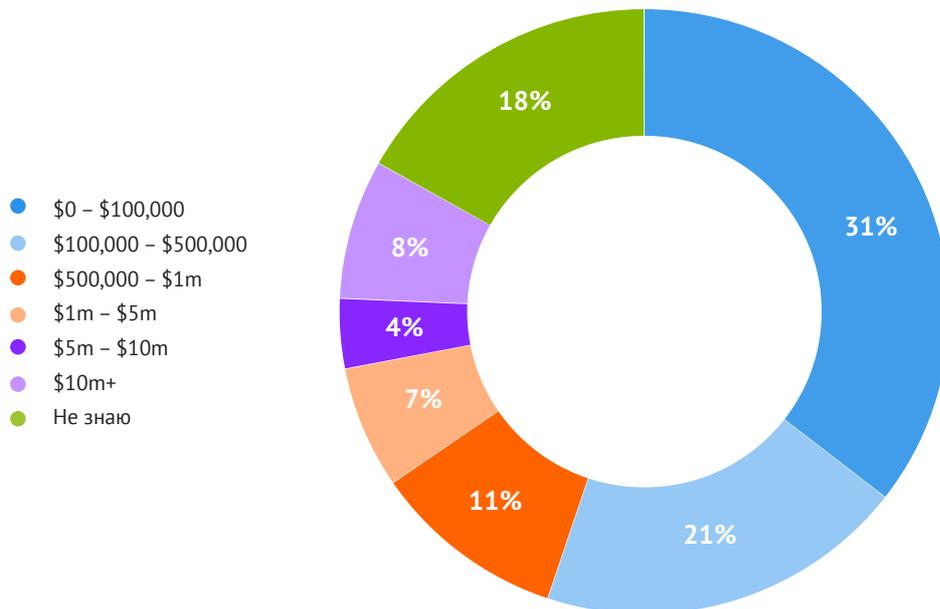
PEX: Управление изменениями и реинжиниринг бизнес-процессов остаются двумя основными методологиями, используемыми при оптимизации процессов, и чаще всего они применяются на уровне отдела или бизнес-единицы. Незначительно отстает по популярности практика реинжиниринга в масштабе предприятия с целью обеспечения высокого качества обслуживания клиентов.

Бюджеты, вызовы и инвестиции

Как пандемия повлияла на бюджеты на совершенствование процессов и трансформацию и во что организации планируют инвестировать в 2021 году.

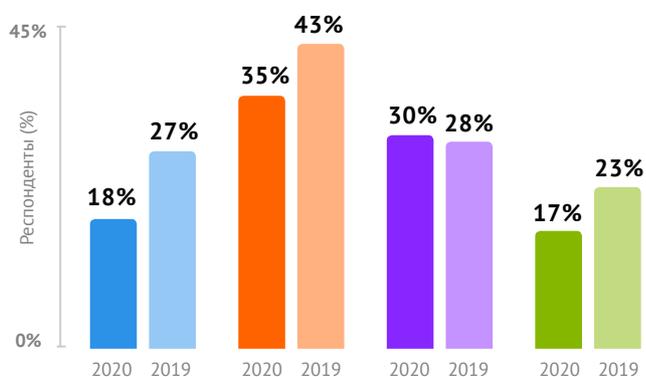


Каков годовой бюджет вашей организации на совершенствование процессов и трансформацию в следующем году (в долл. США)?



Какое утверждение лучше всего описывает влияние экономики на бюджет вашей программы повышения операционной эффективности?

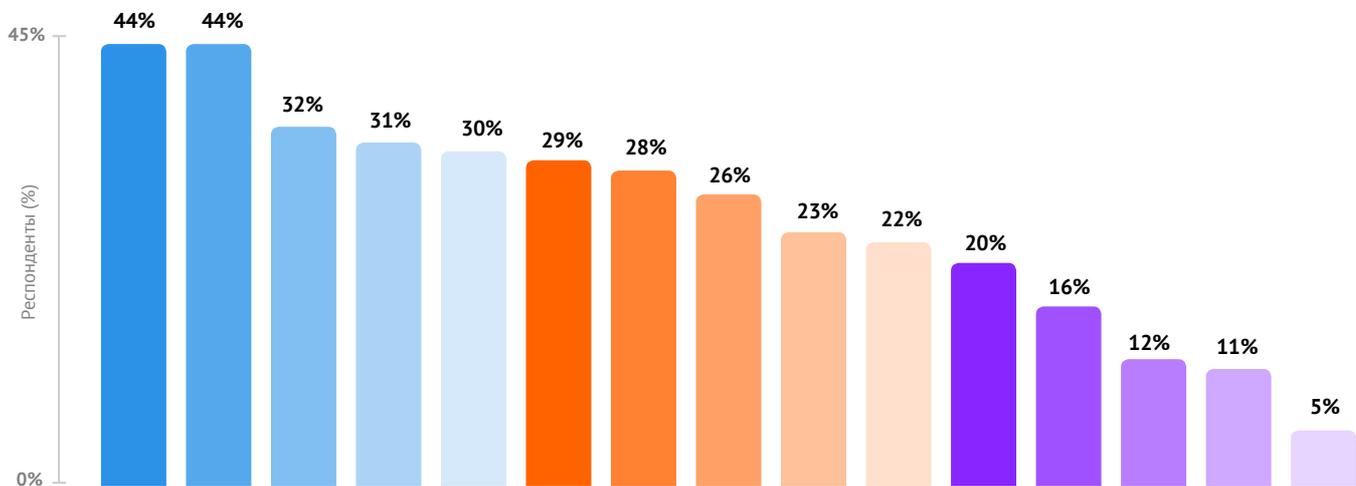
- Ожидается, что бюджет увеличится в течение следующих 12 месяцев.
- Ожидается, что бюджет останется неизменным в течение следующих 12 месяцев.
- Ожидается, что бюджет уменьшится в течение следующих 12 месяцев.
- Не знаю



PEX: Более половины респондентов ожидают, что бюджеты на совершенствование процессов будут увеличены (18%) или останутся на прежнем уровне (35%) в течение следующих 12 месяцев.

Это можно считать хорошим знаком – не так много организаций ожидают сокращения бюджета по сравнению с прошлым годом, несмотря на чрезвычайно сложное состояние рынков на данный момент. Стоит помнить, что ситуация существенно отличается в разных отраслях поскольку пандемия стала причиной увеличения спроса, например, на рынках доставки товаров и удаленных сервисов.

В какие решения вы хотите инвестировать с целью стимулирования ваших программ совершенствования процессов и трансформации в ближайшие 12 месяцев?

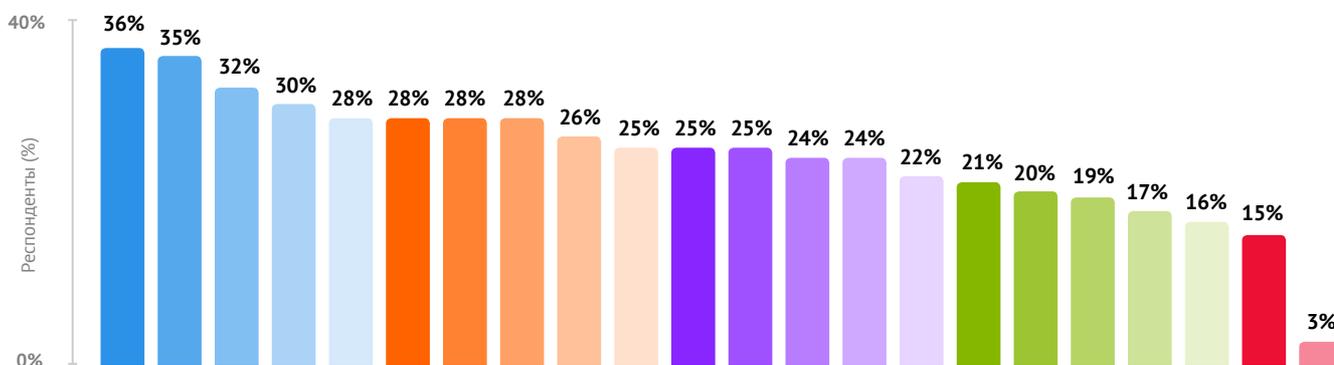


- Цифровая трансформация
- Аналитика данных / бизнес-аналитика
- Трансформация культуры
- Автоматизация процессов (workflow)
- Вовлечение сотрудников
- Цифровая бизнес-платформа
- Искусственный интеллект (AI)
- RPA
- Консультации по трансформации бизнеса
- Консультации по совершенствованию процессов
- Инструменты моделирования и построения карт процессов
- Автоматическое выявление процессов (Process mining)
- BPMS
- Имитационное моделирование процессов
- Другое

Топ-3 решений в 2019 году:

1. Консультации по совершенствованию процессов
2. Цифровая трансформация
3. Консультации по трансформации бизнеса

Какие виды работ по совершенствованию процессов будут в центре внимания вашей программы на 2020–2021 годы?

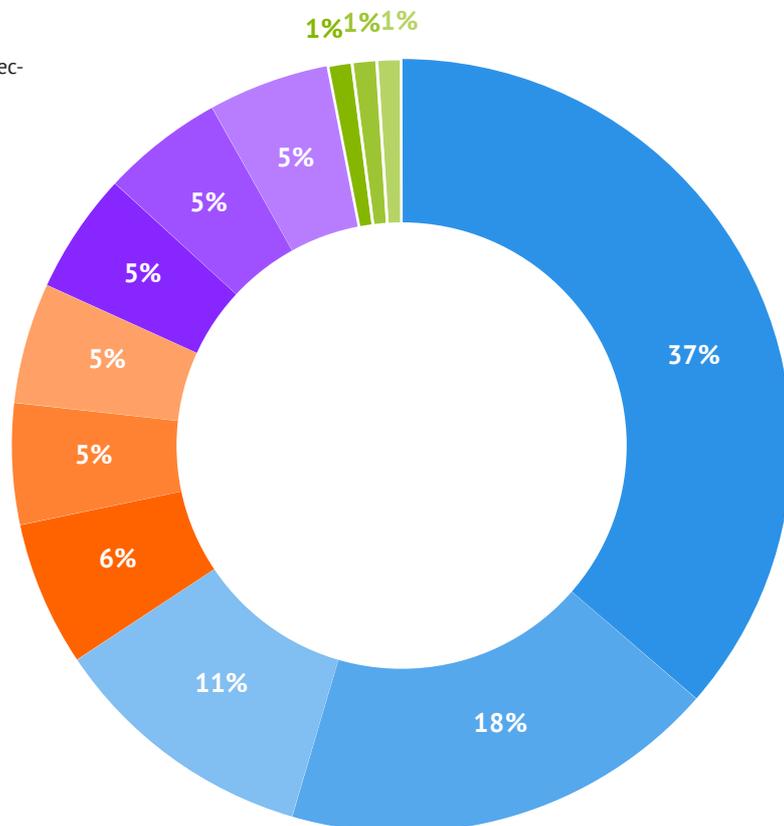


- Создание культуры трансформации
- Стратегия управления изменениями
- Управление процессами с ориентацией на клиента
- Развитие лидерского поведения
- Стимулирование инноваций
- Автоматизация процессов
- Редизайн процессов
- Искусственный интеллект (AI)
- Дизайн-мышление
- Маневренная трансформация
- Выравнивание бизнес-процессов и ИТ
- Пересмотр метрик производительности
- Архитектура сквозного процесса
- RPA
- Интеграция данных в процесс (т.е. создание интеллектуальных процессов)
- Проекты по совершенствованию процессов в соответствии с концепцией Шесть Сигм
- Внедрение BPM фреймворков
- Комплексная трансформация бизнеса
- Автоматическое выявление процессов (Process mining)
- Моделирование процессов/ документирование
- Реструктуризация организационной структуры
- Другое

PEX: Цифровая трансформация – самая приоритетная сфера для инвестирования в течение следующих 12 месяцев среди респондентов. За ней следует аналитика данных и бизнес-аналитика, которые заменили в тройке лидеров прошлого года консультации по трансформации бизнеса и совершенствованию процессов. Соответствующая культура и стратегия управление изменениями являются отправными точками любой инициативы трансформации и будут ключевыми направлениями для работы по совершенствованию процессов в 2021.

Что вы считаете основным вызовом/задачей инициатив по совершенствованию процессов и трансформации в ближайшие 18 месяцев?

- Ограничения по стоимости/бюджету
- Внедрение новых технологий
- Связывание инициатив по совершенствованию процессов с бизнес-стратегией на высшем уровне
- Преодоление излишнего фокуса на краткосрочных результатах
- Ориентация всего бизнеса на ценность для клиента
- Отсутствие согласованности между бизнесом и ИТ-отделами
- Преодоление сопротивления
- Сохранение поддержки со стороны руководства
- Поддержка изменений
- Нехватка навыков
- Закрепление поддержки со стороны руководства
- Другое



Топ-3 вызова в 2019 году:

1. Связывание инициатив по совершенствованию процессов с бизнес-стратегией на высшем уровне
2. Преодоление излишнего фокуса на краткосрочных результатах
3. Внедрение новых технологий

PEX: В 2020 году финансовые ограничения стали основной проблемой следующих 18 месяцев для 37% респондентов, что на 5% больше, чем в прошлом году, что неудивительно, поскольку кризис COVID-19 повлиял на многие компании. Фокус на цифровую трансформацию делает внедрение новых технологий ключевой задачей для многих организаций (18%). Задача по внедрению новых технологий стала второй по важности в 2021, заменив на этой позиции задачу преодоления излишнего фокуса на краткосрочных результатах (12% в прошлом году). Связывание инициатив по совершенствованию процессов с бизнес-стратегией на высшем уровне остается в Топ-3 задач на следующие 18 месяцев. Это является показателем того, что высшее руководство зачастую недостаточно хорошо понимает как инициативы по совершенствованию процессов и трансформации бизнеса могут помочь в достижении стратегических целей.

Заглядывая в будущее

Как респонденты планируют стимулировать участие сотрудников в новых инициативах, управлять проектами, и какие навыки потребуются для реализации программ совершенствования процессов и трансформации в будущем. Комментарии российских экспертов.



Новая реальность, вероятно, будет предполагать совместную работу роботов и людей, часть из которых работает из офиса, а большинство – удаленно. PEX попросили специалистов-практиков процессного управления поделиться планами и мыслями, которые могут быть полезны лидерам инициатив по совершенствованию процессов и трансформации на предприятиях в ближайшем будущем.

Как вы планируете повышать вовлеченность сотрудников в новые инициативы и управлять проектами?

Повышение осведомленности для стимулирования взаимодействия и использование более гибких инструментов управления проектами инструментов

Сохранение поддержки со стороны руководства и связывание инициатив по совершенствованию процессов с бизнес-стратегией на высшем уровне

Использование платформ, которые помогают управлять внутренними процессами, использованием данных и дают возможности диагностики

Дистанционные “пятиминутки” для обсуждения текущих вопросов

Инструменты для совместной работы, позволяющие людям работать откуда угодно

Расширение программ управления изменениями и программ вовлечения сотрудников при поддержке HR

Какие новые навыки необходимы для реализации вашей программы совершенствования процессов?

Стратегическое мышление, оказание помощи в выработке единого видения проблемы, дизайн-мышление, встроенный искусственный интеллект

Процессная аналитика, BPM, цифровая интеграция и консультирование по бизнес-моделям

Бизнес-аналитика, аналитика данных, цифровая трансформация, дизайн-мышление и искусственный интеллект

[Оригинал PEX Annual Report 2021](#)

Комментарии российских экспертов



Анатолий Белайчук,
*BPM-евангелист Comindware,
президент ABPMP Russia*

«В связи с трендом цифровой трансформации, который был ощутимо усилен COVID-19 кризисом, происходят тектонические сдвиги в области BPM. В 2020 году мы отмечали рост понимания важности для бизнеса интегрированной платформы, которая обеспечила бы возможность свободного комбинирования цифровых технологий, включая BPM, RPA, AI, чат-ботов, автоматическое выявление процессов и др. Как мы видим, 29% организаций собираются использовать цифровую платформу в 2021 году, что подтверждает актуальность этого тренда, а BPM-системы продолжают успешно исполнять роль ядра в таких платформах.

Доминирующий тренд в 2021 – демократизация цифровой трансформации. Этот тренд охватывает гражданскую разработку и в целом вовлечение широкого круга сотрудников в проектирование процессов, процессной архитектуры, новых моделей ведения бизнеса»

[Подробнее о трендах BPM в 2021](#)

Комментарии российских экспертов



Андрей Коптелов,

*Вице-президент АВРМР Russia,
Директор программ Центра развития
компетенций в бизнес-информатике
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, Бизнес-
тренер ИБДА РАНХИГС и ШБ Синергия*

«В 2020 году цифровизация бизнес-процессов стала трендом, в большинстве организаций были вынуждены на ходу переводить большинство офисных сотрудников на удаленный режим работы, что потребовало трансформации бизнес-процессов с применением различных информационных технологий, начиная от цифровой подписи и заканчивая системами искусственного интеллекта. Легче всего трансформировались организации, имеющие высокий индекс цифровой зрелости, что позволило им не только повысить операционную эффективность, но и воспользоваться появившимися возможностями.

На собственном опыте, хочется отметить, что готовность технологического стека для оцифровки учебного процесса, позволила многим не останавливать учебный процесс во время запрета очного обучения, а впоследствии даже нарастить объемы, подготовив множество программ обучения, работающих в асинхронном режиме на базе low code платформы, с минимальным участием преподавателя.

В 2021 году тренд на цифровизацию и повышение операционной эффективности будет продолжен, компании продолжат цифровизацию своих бизнес-процессов под давлением усиливающейся конкуренции на большинстве рынков.»

Комментарии российских экспертов



Наталья Роменская,
*Независимый эксперт по цифровой
трансформации и роботизации*

«Для организаций результатом пандемии стали автоматизация текущих процессов и появление новых. Множество процессов видоизменилось, некоторые исчезли. С одной стороны, это породило некоторый хаос систем и несвязанных процессов – после любой революции должно пройти время для восстановления порядка и структуры, но с другой – появился новый виток спроса на роботизацию и другие инструменты быстрой автоматизации. Как никогда обострился вопрос информационной безопасности – далеко не все процессы можно быстро и безопасно выполнять людьми с удаленных рабочих мест. Люди сталкивались с «зависанием» систем, перегрузом каналов, медленным откликом. Переосмысление необходимости человека в повторяющихся процессах произошло в течение нескольких дней. В период пандемии во многих организациях именно роботы разбирали заявки и служили перекладчиками информации.

Думаю, тренд сохранится надолго, поскольку вслед за технологическими последствиями придут экономические. В связи с этим следующий вопрос, который остро встанет перед организациями: как удешевить внутренние процессы и стать максимально эффективными с точки зрения расходной части.»