

Отчёт Comindware и PEX за 2022

Инвестиции в перемены и инновации
в изменившейся бизнес-среде



ИСТОЧНИКИ



Comindware® – российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Business Application Platform, современной [Low-code платформы](#) для быстрого построения цифровой организации, управления бизнес-процессами, автоматизации и контроля работы.

Данные предоставлены:



[The Process Excellence \(PEX\) Network](#) – глобальное сообщество, включающее более 190,000 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.

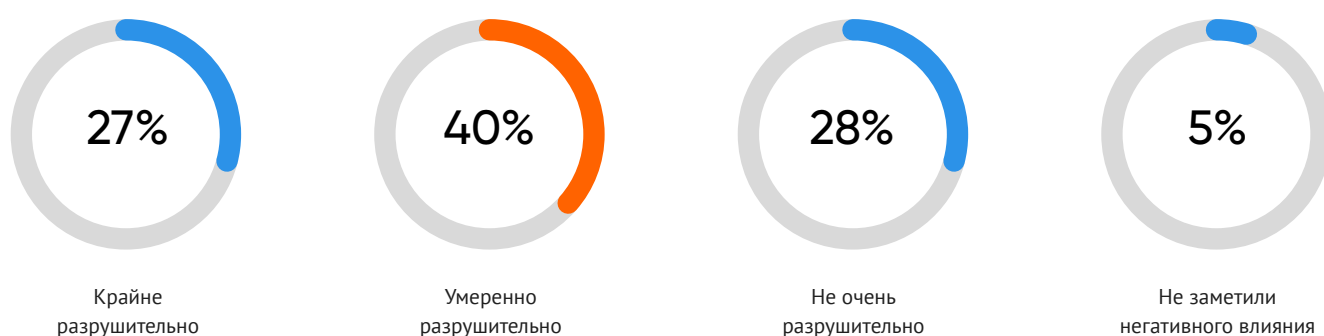
Совершенствование процессов — ключ к освоению новых методов работы в период пандемии

Пандемия вынуждает компании совершенствовать процессы взаимодействия с клиентами. Также в приоритете стоит улучшение финансовой деятельности.



PEX: Согласно отчету PEX за 2021 год большинство участников опроса (73%) назвали пандемию главной причиной пересмотра программ совершенствования процессов. Однако в отчете PEX 2022 только 27% опрошенных ощутили крайне разрушительное влияние на инициативы в области совершенствования процессов, в то время как большинство (68% опрошенных) сочли такое влияние умеренным или не очень заметным. Как показал опрос 2021 года, влияние пандемии сочли не очень заметным именно те компании, которые уже имели свои программы совершенствования процессов. Отсюда можно сделать вывод, что программы устойчивы к внешним изменениям и помогают компаниям развиваться в кризисных условиях.

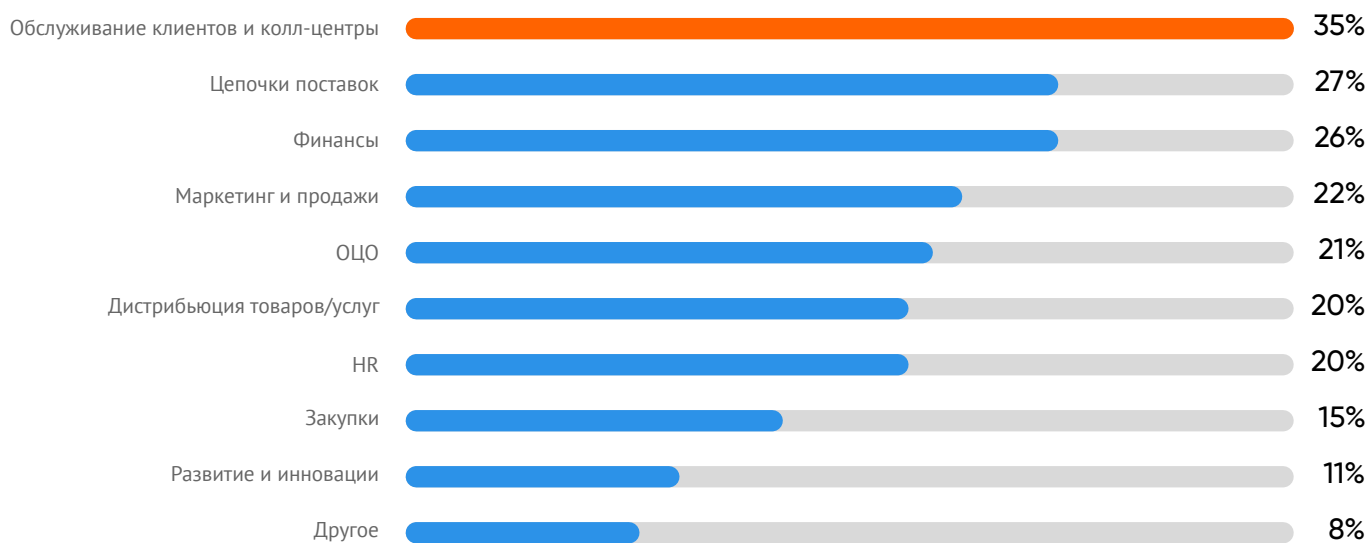
Как пандемия Covid-19 повлияла на ваши инициативы в области совершенствования процессов?



Направления улучшений

PEX: Как показывает сопоставление отчетов PEX 2021 и PEX 2022, пандемия продолжает оставаться главной причиной интереса к улучшению процессов, особенно связанных с полным циклом обслуживания клиентов и работой колл-центра – в 2022 году 35 % опрошенных назвали эти направления приоритетными в свете пандемии. На втором месте стоят процессы управления цепочками поставок – 27%. То есть компании в первую очередь пытаются улучшить свое взаимодействие с клиентами в условиях социального дистанцирования. Показательно, что на третьем месте стоит финансовая деятельность – ее назвали приоритетной 26% опрошенных. Для сравнения, в 2021 году финансовая деятельность занимала в опросе пятую строчку. Такое смещение фокуса интересов вполне объяснимо, ведь компании вынуждены тратить бюджетные средства на проведение в жизнь новых преобразований на волне затянувшейся пандемии, поэтому улучшают процессы, связанные с оборотом финансов.

Какая область по вашему мнению испытывает наибольшую потребность в улучшении процессов с начала пандемии?



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

ТОП-3 области по данным отчета PEX 2021

1. Обслуживание клиентов и колл-центры
2. Поставки
3. Маркетинг и продажи

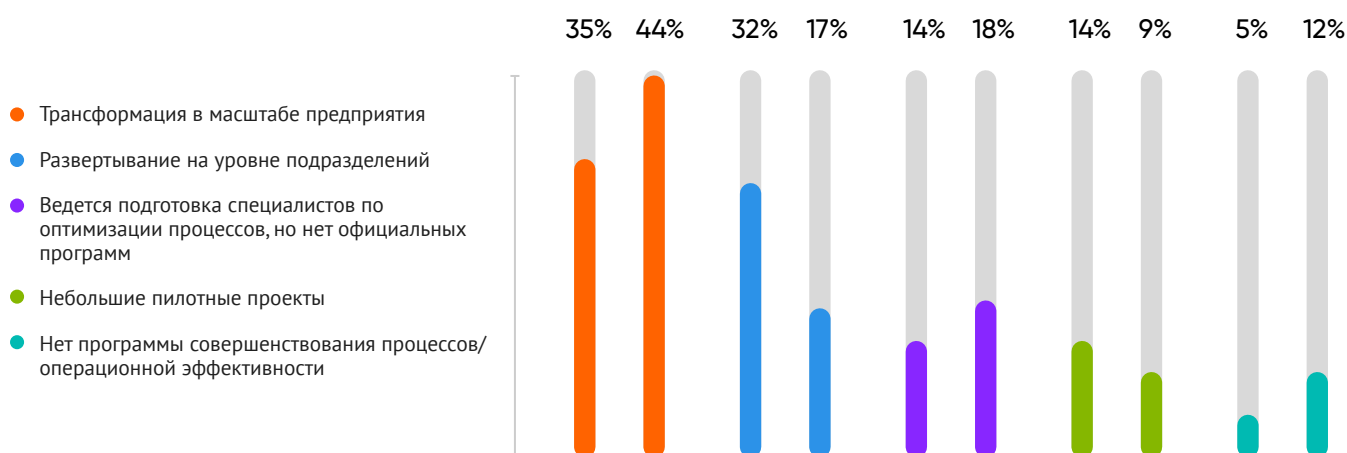
Программы совершенствования процессов стали неотъемлемой частью стратегии организаций

Пандемия изменила мышление высших руководителей, которые все чаще становятся главными проводниками программ совершенствования бизнес-процессов и трансформации бизнеса. Основная цель программ остается неизменной — оптимизация расходов.



PEX: По сравнению с данными, опубликованными в отчете PEX 2021, компании стали чаще разворачивать программы совершенствования процессов в качестве составной части трансформации масштаба предприятия. Указанную тенденцию отметили 44% респондентов, в то время как в 2021 году доля таких респондентов составляла 35%. В совокупности с другими результатами опроса можно сделать вывод, что трансформации бизнеса в первую очередь происходит по инициативе высшего руководства предприятий и проводится в жизнь при его активной поддержке. Эксперты считают, что пандемия привела к сдвигу в мышлении руководителей и продемонстрировала, насколько полезными могут быть специалисты в области совершенствования бизнес-процессов, когда нужно экстренно сократить расходы.

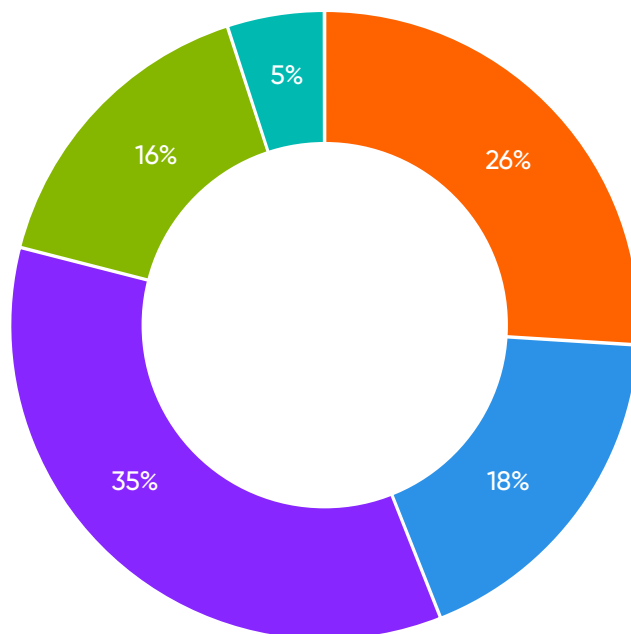
Что из перечисленного точнее всего описывает текущий масштаб развертывания программ по совершенствованию процессов и повышения эффективности работы в вашей организации?



Результаты 2021 года взяты из отчета PEX 2021

Как организована ваша трансформация бизнеса?

- Силами отдела по трансформации в масштабе предприятия
- Трансформация сверху вниз
- Трансформация на уровне подразделений и департаментов
- Поддержка низовых инициатив по непрерывному улучшению
- Силами офиса по управлению портфелем проектов



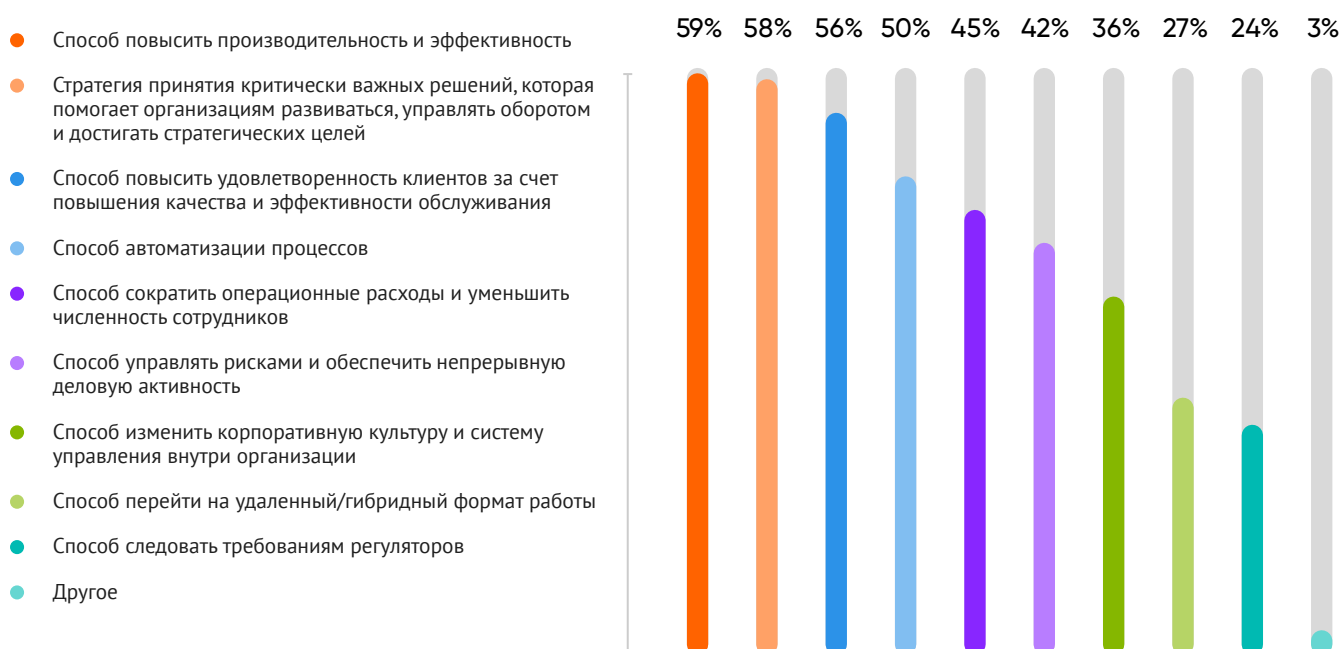
Кто отвечает за финансирование ваших программ по трансформации бизнеса?

ТОП-5 ответов по популярности



PEX: Большинство опрошенных продолжают смотреть на совершенствование процессов и трансформацию бизнеса как на способ повышения производительности и эффективности (59%). Еще 58% опрошенных смотрит на трансформацию как на стратегию принятия критически важных решений, которая помогает организациям развиваться, управлять оборотом и достигать стратегических целей. На третьем месте находится точка зрения, связанная повышением удовлетворенности клиентов (56%). Также программы совершенствования процессов не только помогают преодолеть кризисные явления, но и способствуют росту, которому в отчетном году компании уделяли особое внимание.

Что из перечисленного наиболее точно описывает взгляд вашей компании на совершенствование процессов и трансформацию бизнеса?

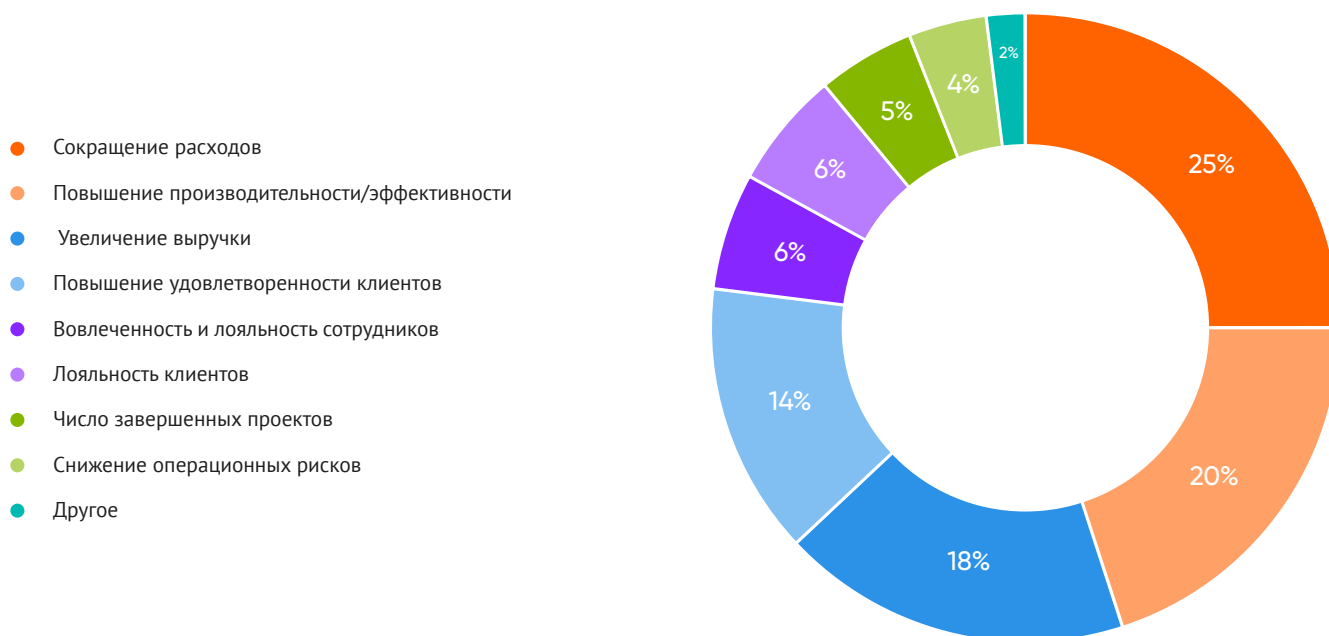


Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

ТОП-3 доминирующих точки зрения на совершенствование процессов и трансформацию бизнеса в отчете 2021 года

1. Способ повысить производительность и эффективность — **63%**
2. Стратегия принятия критически важных решений, которая помогает организациям развиваться, управлять оборотом и достигать стратегических целей — **56%**
3. Способ повысить удовлетворенность клиентов за счет повышения качества и эффективности обслуживания — **53%**

Какой главный критерий успеха вы можете назвать применительно к своим программам совершенствования процессов и трансформации бизнеса?

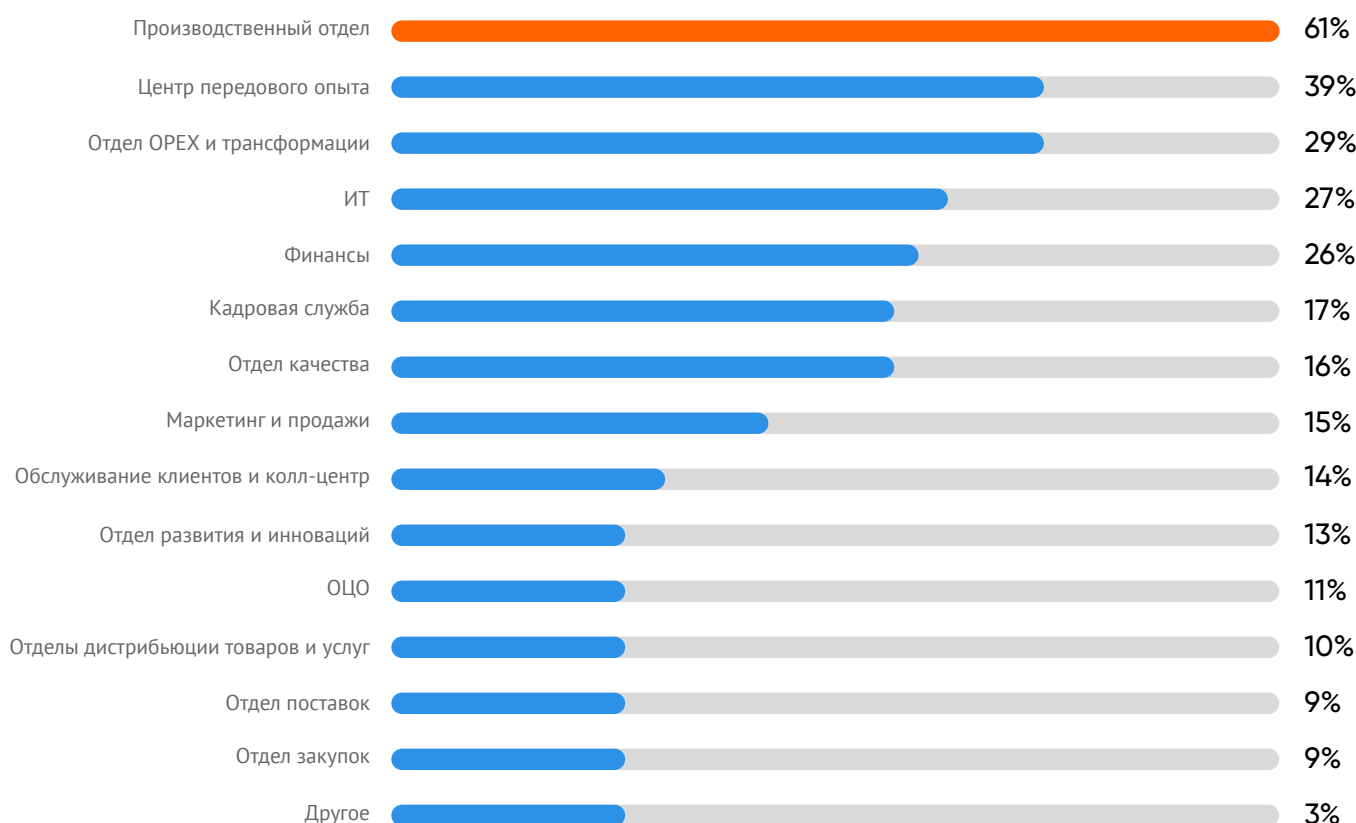


ТОП-3 показателей успеха по данным отчета PEX 2021

1. Сокращение расходов – **25%**
2. Рост выручки – **24%**
3. Повышение производительности/эффективности – **23%**

РЕХ: Производственные отделы возглавляют список структурных подразделений, которые претворяют в жизнь программы совершенствования процессов и трансформации бизнеса (61%). Это можно объяснить стремлением организаций нормализовать деловую активность в ситуации, когда удаленная и гибридная модели работы стали обыденным явлением. В то же время важно обратить внимание на усиление роли центров передового опыта, которые заняли в результатах опроса вторую строчку. Это значит, что проводимые в жизнь программы стали более требовательными в плане экспертизы. Кроме того, эксперты РЕХ отметили постепенное расширение роли ИТ-отделов в реализации программ совершенствования процессов и трансформации бизнеса. По мнению экспертов, скорее всего, в ближайшие годы роль ИТ вырастет еще сильнее.

Назовите три подразделения, отвечающих за проведение в жизнь программ совершенствования процессов и трансформации бизнеса.



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

PEX: Что касается методологий и решений, используемых для поддержки программ совершенствования процессов, то на первом месте остается управление изменениями (45%), на втором месте с небольшим отставанием идет аджайл (44%). Это говорит о том, что сегодняшние программы трансформации нацелены, прежде всего, на достижение маневренности и адаптивности. Ставка на управление изменениями, скорее всего, связана с переходом на гибридный формат работы, а выбор аджайл продиктован потребностью решать проблемы экспериментальным путем и находить быстрый выход из кризисной ситуации. С другой стороны, популярность Шести Сигм вызывает у экспертов определенное недоумение, поскольку в условиях продолжающейся цифровизации данная методология кажется устаревшей.

Какие методологии и решения вы используете для поддержки проектов по совершенствованию процессов?



Участники опроса могли выбрать несколько вариантов ответа

ТОП-3 методологии и решения в отчете PEX 2021

1. Управление изменениями — **56%**
2. Реинжиниринг бизнес-процессов — **54%**
3. Аджайл — **39%**

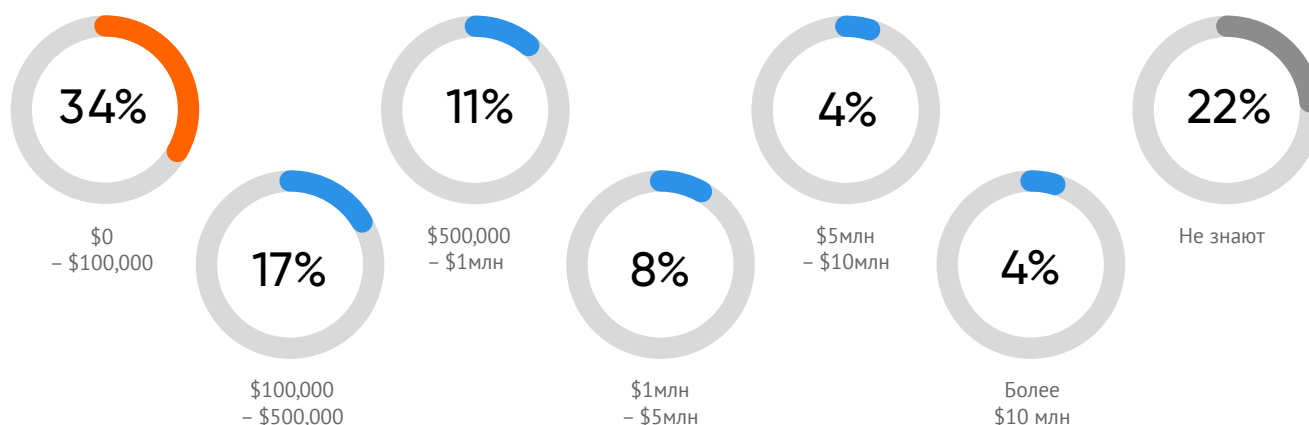
Бюджеты на совершенствование процессов и трансформацию бизнеса продолжают расти

Эксперты считают это хорошим знаком на скорое преодоление последствий пандемии



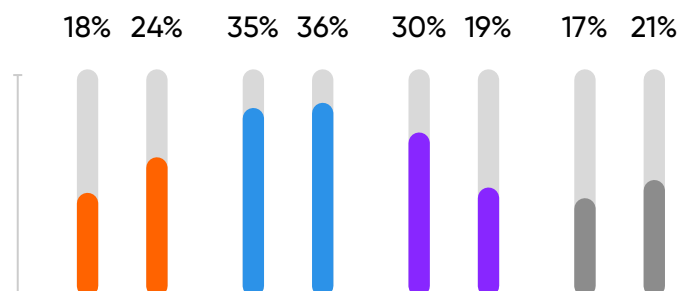
PEX: С 18% в 2021 году до 24% в 2022 году увеличилась доля тех, кто сообщил об увеличении бюджетов на совершенствование процессов, что вселяет в некоторых экспертов оптимизм, связанный с надеждой на постепенное преодоление негативного влияния пандемии.

Назовите размер запланированного на следующий год бюджета, выделенного на совершенствование процессов и трансформацию бизнеса.



Какое из утверждений наиболее точно описывает состояние бюджета ваших программ по совершенствованию процессов?

- Наш бюджет увеличится в течение следующих 12 месяцев
- Наш бюджет останется без изменений в течение следующих 12 месяцев
- Наш бюджет сократится в течение следующих 12 месяцев
- Не знаем



Данные за 2021 год указаны по отчету PEX 2021

Следующий год — год революции в аналитике данных

Усиливается тренд применения искусственного интеллекта в аналитике данных. Однако имплементация новых технологий остается проблемой из-за недостатка знаний и консерватизма экспертов в области совершенствования процессов.



PEX: Что касается наиболее привлекательных с точки зрения денежных вложений технологий, то 43% участников опроса поставили на первое место аналитику данных и BI. Следом по популярности идет автоматизация процессов (workflow) (34%) и цифровая трансформация (31%). Примечательно, что в 2021 году на первом месте стояла как раз цифровая трансформация, а BI-решения шли на втором месте, при этом в тройку также входила культурная трансформация. Как считают участники опроса, привлекательность данных обусловлена желанием более взвешенно подходить к инициативам по трансформации, а также тем фактом, что данные помогают объективно измерить успех. С другой стороны, укрепление интереса к аналитике данных продиктовано очевидным в свете Covid-19 фактором – все более широким распространением новых форматов работы. Отсюда же вытекает повышенный интерес к автоматизации.

Ниже приведены наиболее содержательные ответы, полученные на вопрос о причинах повышенного интереса к данным в контексте совершенствования процессов и трансформации бизнеса.

Повышенный фокус внимания на сквозной обработке и широкой цифровой трансформации приводит к тому, что все большее значение приобретают доступность данных и сделанные с помощью их анализа значимые выводы.

Аналитика данных определяет конечное состояние бизнес-процесса и наилучший способ прийти к этому состоянию.

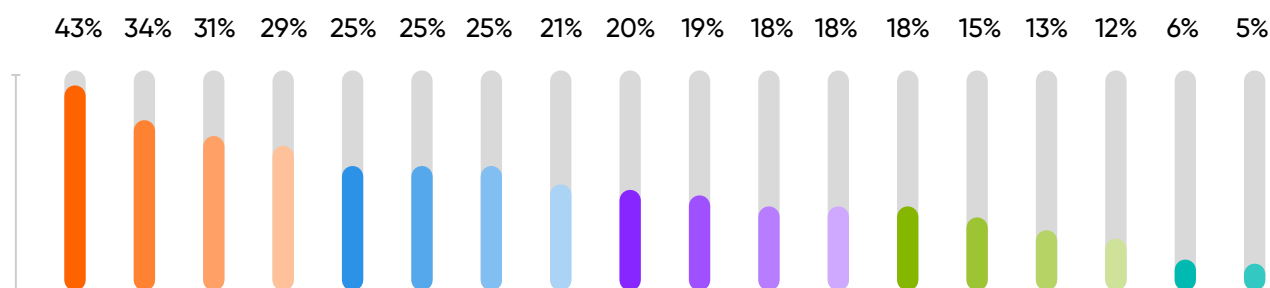
Аналитика данных имеет критическое значение, потому что мы движемся от ретроспективного к предиктивному анализу, чтобы заранее получать сигналы о потенциальных проблемах.

Решения должны быть подкреплены правильной информацией, а результаты развертывания должны отслеживаться.

Gartner также отметил усиление тренда на аналитику данных и искусственный интеллект. Интерес к данным технологиям, по мнению консалтинговой компании, обусловлен желанием принимать взвешенные решения, а для этого нужны новые инструменты обработки данных. Искусственный интеллект как раз является таким инструментом, способным находить именно те данные, от которых зависит эффективность принятых решений. Gartner называет следующие технологии ключевыми для 2020 года – AI Engineering, Data Fabric, Decision Intelligence.

В какие решения вы собираетесь инвестировать с целью стимулирования программ совершенствования процессов и трансформации бизнеса (в пределах ближайших 12 месяцев)?

- Аналитика данных/BI
- RPA
- Цифровые бизнес-платформы
- Автоматизация процессов (workflow)
- Консультации по цифровой трансформации
- BPM
- Цифровая трансформация
- Консультации по совершенствованию процессов
- Имитационное моделирование бизнес-процессов
- Искусственный интеллект
- Automated process discovery
- Процессная аналитика (Process mining)
- Повышение вовлеченности сотрудников
- Интеллектуальная автоматизация
- Гиперавтоматизация
- Моделирование процессов/инструменты маппинга
- Трансформация культуры организации
- Другое

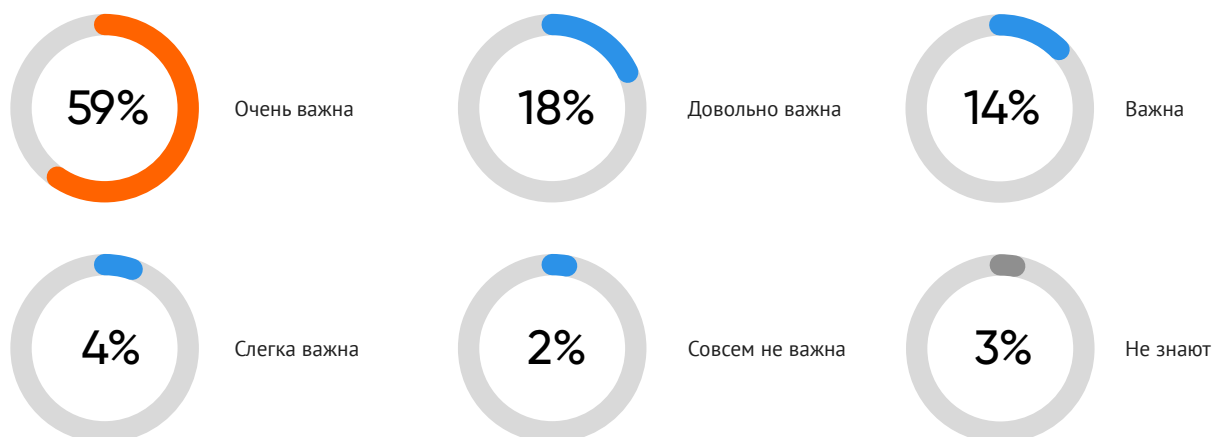


Участники опроса могли выбрать несколько вариантов ответа

ТОП-5 направлений инвестиций из отчета PEX 2021

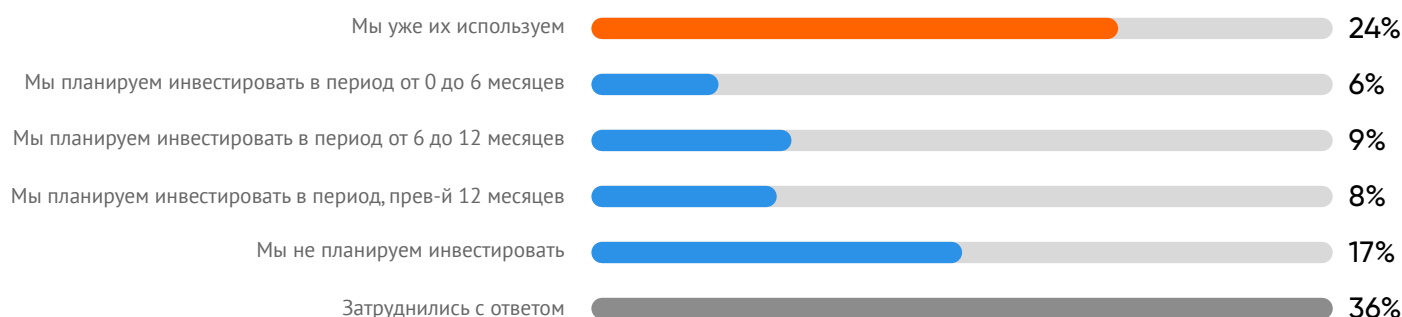
1. Цифровая трансформация
2. Аналитика данных/BI
3. Культурная трансформация
4. Автоматизация процессов
5. Вовлечение сотрудников

Как вы оцениваете важность аналитики данных в инициативах по совершенствованию процессов и трансформации бизнеса?



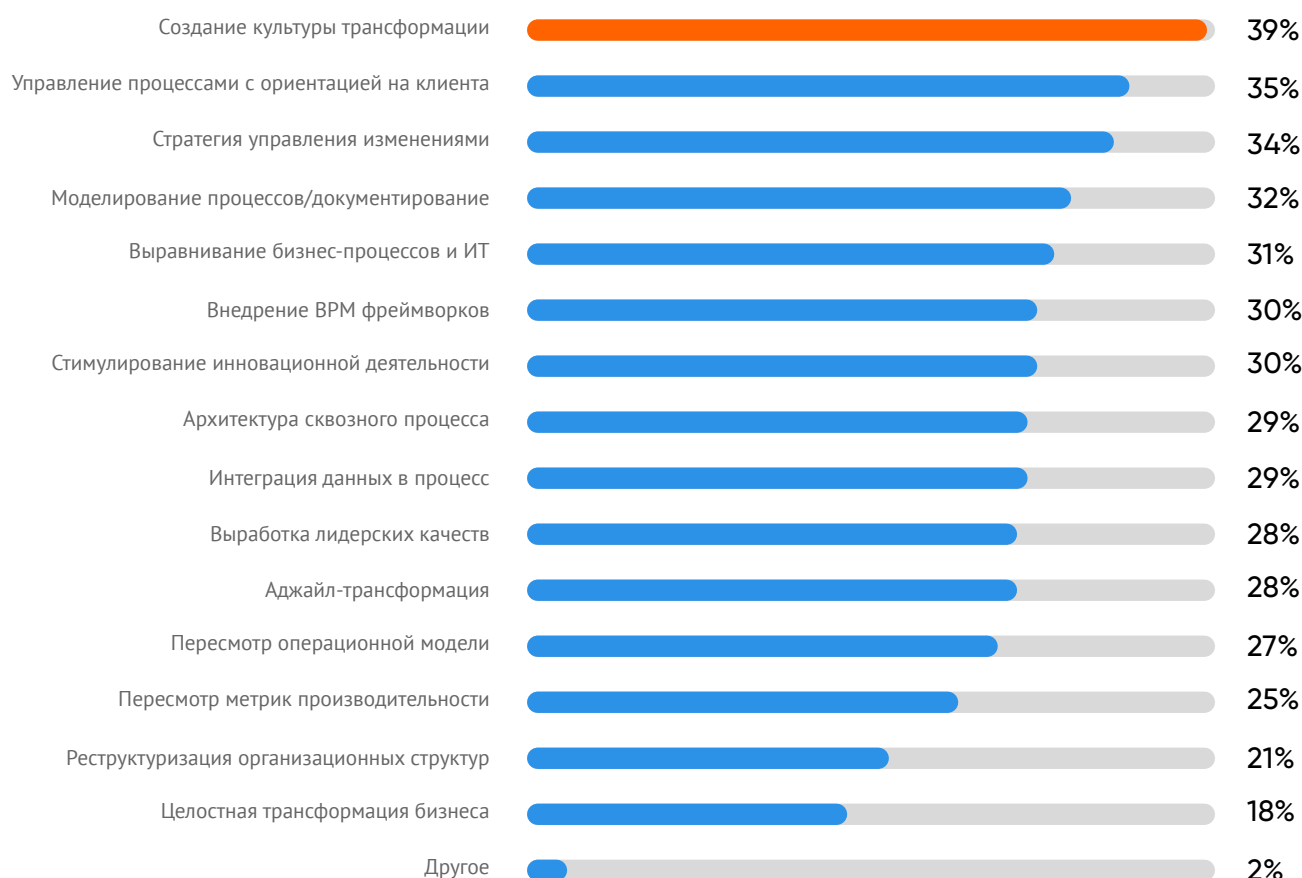
PEX: Хотя low-code и no-code существуют уже несколько лет, их важность стала особенно очевидной в период пандемии, потому что эти технологии помогают проводить масштабную автоматизацию и быстро внедрять новые приложения, делая компании более инновационными. 24% участников опроса уже применяют low-code и no-code, еще 6% собираются инвестировать в них в следующие 6 месяцев. Стоит обратить внимание, что больше 51% респондентов работают в компаниях с годовым оборотом \$50 млн или более. Часть экспертов считает, что низкая инвестиционная привлекательность данных технологий среди больших игроков обусловлена типом корпоративной культуры, которая не стремится раскрыть полностью потенциал людей.

Планируете ли вы инвестировать в разработку low-code и no-code приложений?



PEX: В 2022 году моделирование процессов переместилось сразу на 4 место (32%), в то время как в отчете 2021 года занимало только 20 строчку среди направлений, связанных с работой по улучшению процессов. Формирование культуры трансформации остается приоритетной задачей для 39% опрошенных (в 2021 году таких было 36%), что говорит о желании трансформироваться изнутри до того, как предоставить свои услуги потребителям.

Какие виды работ по совершенствованию процессов вы можете назвать приоритетными на период следующих 12 месяцев?



Участники опроса могли выбрать несколько вариантов ответа

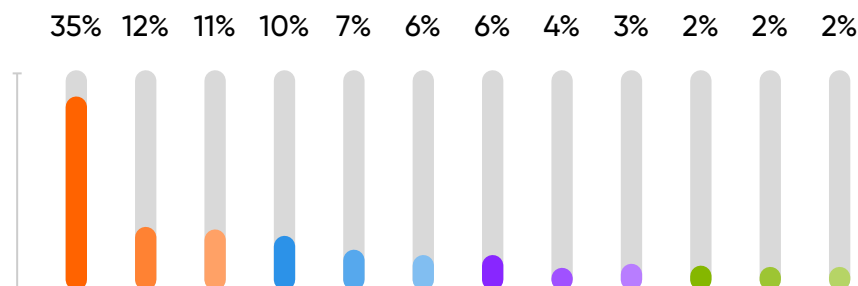
ТОП-3 работ по совершенствованию процессов в 2021 году

1. Создание культуры трансформации
2. Стратегия управления изменениями
3. Управление процессами с ориентацией на клиента

PEX: Расходы и бюджетные ограничения остаются главным вызовом для опрошенных (35%). В то же время 12% респондентов отметили, что отдельные инициативы по совершенствованию процессов по-прежнему тяжело увязать с глобальной бизнес-стратегией. По сравнению с отчетом 2021 года эта проблема переместилась с третьего на второе место. Этот факт может показаться удивительным в контексте приведенных в отчете данных, показывающих, что спонсорами программ совершенствования процессов и трансформации бизнеса в первую очередь выступают советы директоров и CEO компаний. Проблема внедрения новых технологий продолжает оставаться в числе главных вызовов, несмотря на денежные вложения в аналитику данных, автоматизацию бизнес-процессов и искусственный интеллект. Вероятнее всего, специалисты в области совершенствования процессов привыкли к более консервативным методам и не до конца понимают, как в полной мере раскрыть потенциал новых цифровых технологий.

Что вы считаете основным вызовом/задачей инициатив по совершенствованию процессов и трансформации бизнеса в ближайшие 12 месяцев?

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



Комментарии российских экспертов



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

«Отчеты PEX – это обзор популярных на сегодня методов, подходов, инструментов. Этим они и интересны, и полезны, ведь если какой-то метод использует большая доля опрошенных компаний, то к нему надо как минимум присмотреться. Например:

- Аналитика данных и бизнес-аналитика практикуется в 41% компаний – а ваша компания уже начала что-то делать в этой области или хотя бы приобретать компетенции?
- Управление изменениями вышло на первое место в перечне популярных сегодня методологий. Это ясный знак для многих российских компаний, которые успешно освоили управление проектами как техническую дисциплину, но еще не пришли к пониманию, что у проекта есть не менее важная, гуманитарная составляющая.
- Почти половина опрошенных (47%) или использует платформы low-code, или планирует инвестировать в них в течение ближайших 12 месяцев – это уже не осторожные эксперименты, а массовое применение.

Также интересны тренды:

- Фокус трансформации смещается с инициатив масштаба подразделений (снижение с 32% опрошенных в 2021 г. до 17% в 2022) на трансформации масштаба предприятия (рост с 35% до 44%).
- Еще один интересный тренд – реинжиниринг (-20%) постепенно вытесняется аджайлом (+5%).
- Примечателен также ренессанс моделирования процессов – скачок с 20-го на 4-место в рейтинге популярных методов. Одна картинка (графическая схема процесса) стоит тысячи слов.»

В 2022 году потребность в цифровой трансформации по-прежнему будет ключевым драйвером интереса к BPM. [Подробнее о трендах BPM в 2022.](#)

Комментарии российских экспертов



Андрей Коптелов,

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

«В российских условиях пандемия заставила компании больше внимания уделять автоматизации своих бизнес-процессов, удаленная работа стала уже привычной для множества специальностей, и такое изменение потребовало от компаний оптимизировать бизнес-процессы, внедряя различные ИТ-решения.

Помимо перехода на удаленку, компании стали внимательнее смотреть за затратами, что привело к фокусировке на сокращение затрат через оптимизацию и цифровизацию бизнес-процессов. Продолжается вывод части обеспечивающих процессов в операционные центры обслуживания, расположенные в регионах, активно происходит внедрение "цифровых сотрудников" на базе технологии RPA, ну и классические методы оптимизации процессов используются в полный рост.

С учетом сегодняшней ситуации, для многих организаций настает непростое время, когда придется коренным образом трансформировать свои внутренние бизнес-процессы, а возможно и сменить бизнес-модель, но так или иначе, без технологий управления, автоматизации и цифровизации бизнес-процессов не обойтись, но фокус внимания будет обращен на "легкие" управленческие и ИТ-решения, дающие быстрый результат в части сокращения затрат.»

Комментарии российских экспертов



Гимранов Ринат Дамирович,
Начальник управления
ИТ ПАО «Сургутнефтегаз»

«Я согласен с тем, что надо развивать Low-code и трансформировать бизнес-процессы, именно этим мы и занимаемся. в числе прочего. Но в том, что первый приоритет будет в области данных, не согласен. Эту тему сознательно возгревают в маркетинговых целях, чтобы люди собирали данные и внедряли инструменты их подготавливающие, анализирующие, визуализирующие и т.п. Это же требует и железа, и ПО, и услуг. Но когда задаешься вопросом – зачем тебе нужны эти данные ? – оказывается, что данные нужны несколько другие, что нужны другие выборки и другая достоверность и пр. Приходится переделывать. И поэтому такие вопросы лучше задавать до, а не после внедрения различных BI решений. Но это уже бизнес-процессные проекты или проекты по стратегическому менеджменту. Областей, где данные действительно играют определяющую роль, не так много.»