

Отчёт Comindware и PEX за 2023

Трансформация бизнеса
в условиях неопределённости и риска



ИСТОЧНИКИ

Comindware®

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.

Данные опроса о состоянии отрасли

- ✓ Цели программ трансформации становятся более точечными
- ✓ Организации ищут более комплексные решения для проведения трансформации
- ✓ Бюджеты, вызовы и инвестиции



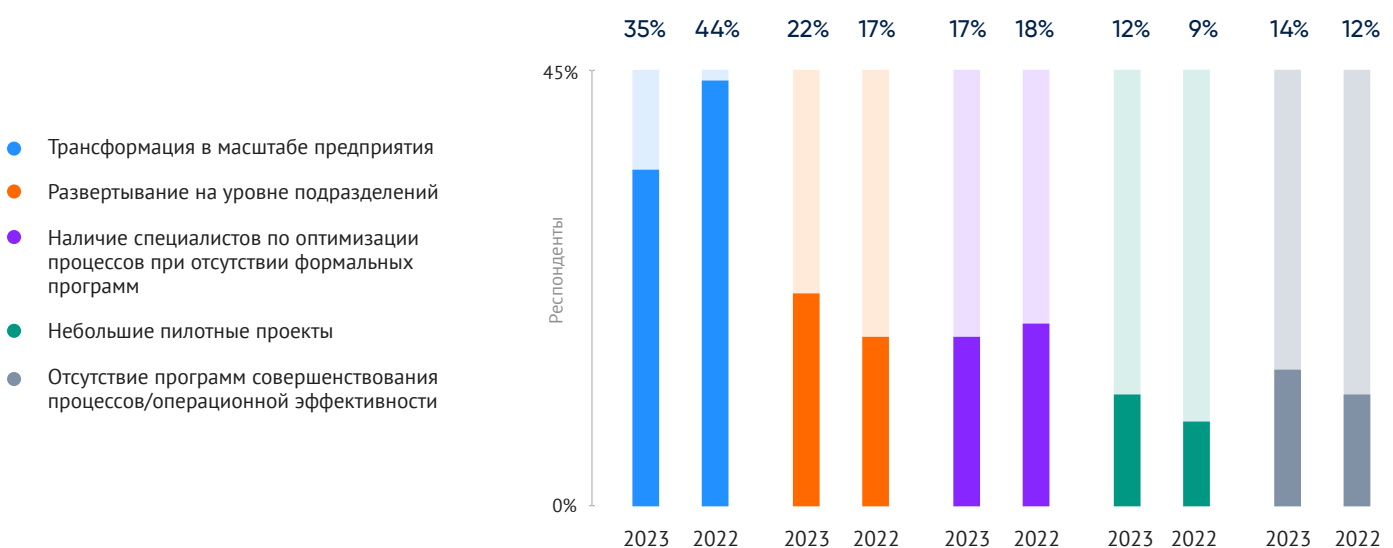
Цели программ трансформации становятся более точечными

PEX: Специалисты, отвечающие в компаниях за совершенствование бизнес-процессов и повышение операционной эффективности, отходят от тех приоритетов, которые определяли цели трансформации бизнеса под давлением пандемии. Теперь фокус сместился на поддержку экономной и предельно эффективной операционной модели, сформированной в условиях экономической неопределенности.

Изменения экономических условий и более широкого контекста, не могли не отразиться на ответах участников опроса. Если в 2022 году 44% от числа всех опрошенных заявляли о проведении трансформации масштаба предприятия, то в 2023 их число сократилось до 35% – разница практически в 10%. При этом мы видим, что компании чаще развертывают программы совершенствования бизнес-процессов на уровне отдельных подразделений – 17% в 2022 году против 22% в 2023.

В качестве одной из причин отмеченных изменений, эксперты называют моральную усталость и чувство разочарования. За прошедшие годы компании в разных секторах экономики с таким энтузиазмом брались за трансформацию бизнеса, что в итоге стали жертвой собственных завышенных ожиданий. Теперь компании действуют более осторожно, смещая усилия с глобальных программ трансформации на более точечные.

Как вы охарактеризуете масштаб развертывания программ совершенствования бизнес-процессов и повышения операционной эффективности?



Для сравнения использованы данные из отчета PEX 2022

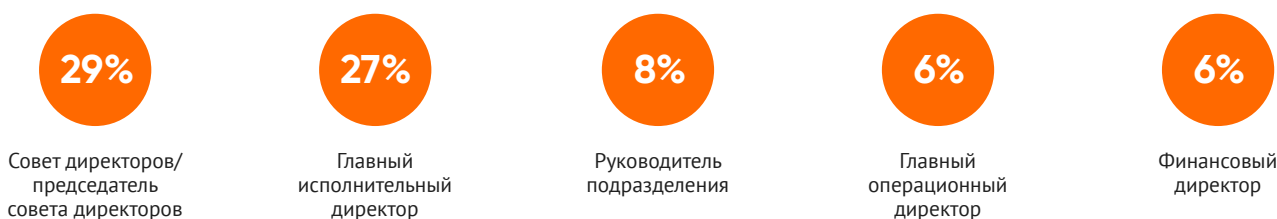
PEX: Если смотреть на те подразделения, которые чаще всего являются движущей силой трансформации, то это производство (53%), ИТ (36%) и финансы (32%). Стоит обратить внимание на тот факт, что производственные подразделения и ИТ-департаменты не являются центрами прибыли. Присутствие же в этом списке финансовых отделов легко объяснить тем фактом, что они вынуждены справляться с последствиями инфляции. По мнению части экспертов, именно отделы производства и ИТ-отделы в первую очень ощутили на себе последствия сокращения бюджетов, чем и объясняется их интерес к трансформации. Впрочем, не все настроены столь пессимистично, некоторые специалисты полагают, что руководство указанных выше отделов в первую очередь заинтересовано в том, чтобы поставить свое имя рядом с инициативами по совершенствованию бизнес-процессов. Таким образом руководители хотят подчеркнуть свою значимость, пускай даже ценой дополнительной ответственности.

Несмотря на то, что трансформация бизнеса теперь опирается на подразделения, все же в вопросах финансирования последнее слово остается за ТОП-менеджментом в лице совета директоров или исполнительного директора.

Как организована ваша трансформация бизнеса?

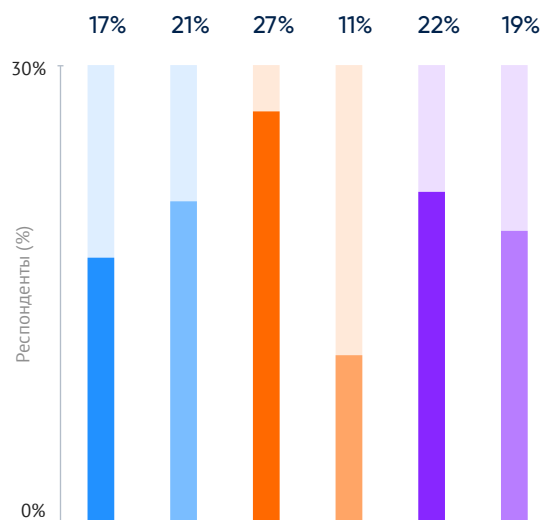


Кто у вас выступает главным спонсором программ трансформации бизнеса?



На каком этапе трансформации бизнеса вы сейчас находитесь?

- Мы еще не начинали
- Мы определяем ключевые требования и конечные цели
- Мы создаем процессную базу и платформу
- Мы ищем поставщиков решений
- Мы уже внедрили начальные технологии и планируем двигаться дальше
- Мы оптимизировали процессы, внедрили желаемые технологии и теперь сфокусировались на непрерывном улучшении



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

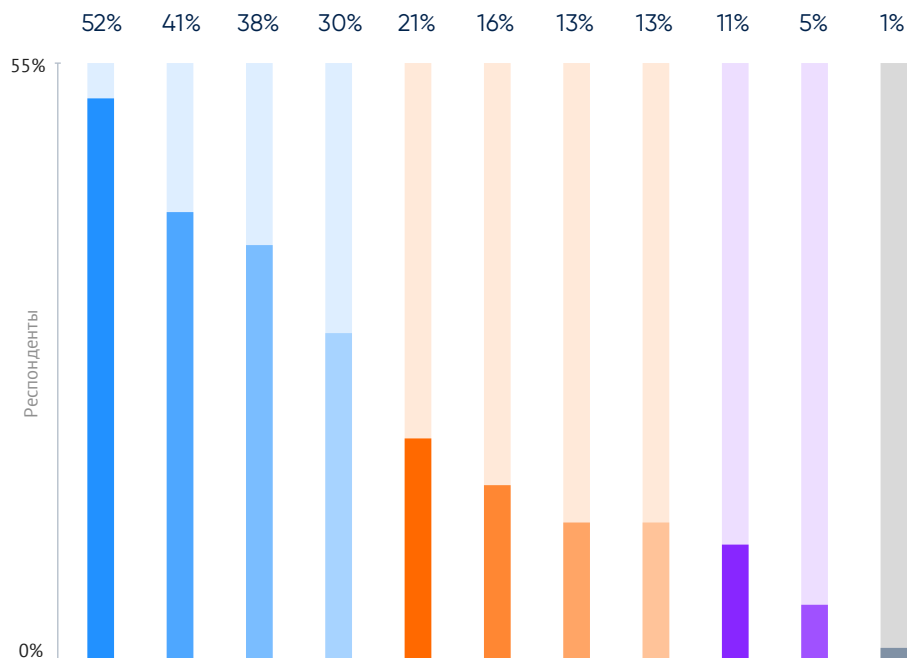
PEX: Что касается взглядов участников опроса на сущность трансформации бизнеса и совершенствование бизнес-процессов, то большинство видит ее в качестве «критически важной стратегии, которая помогает организациям развиваться, управлять оборотом и достигать своих целей». На втором месте по популярности идет «способ повышения производительности и эффективности».

Примечательно, что в 2022 году разрыв между этими двумя точками зрения был незначительным и составлял всего лишь 1% (58% и 59% соответственно), а в 2023 году разрыв составляет уже 11%. Глядя на диаграммы, можно предположить, что инвесторы подталкивают компании к тому, чтобы искать новые точки роста и источники прибыли, а не пытаться оптимизировать издержки. Но это только одна сторона медали. Как отмечают эксперты, не стоит забывать, что практически все компании оказались в относительно новых для себя макроэкономических условиях, а отсюда потребность в перестройке бизнес-процессов под новые реалии.

Все же немалая часть компаний (38%) даже в период нестабильности остается верной максиме «интересы клиента превыше всего» и видит в своих программах трансформации именно «способ повысить удовлетворенность клиентов за счет повышения качества и эффективности обслуживания».

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

- Критически важная стратегия, которая помогает организациям развиваться, управлять оборотом и достигать своих целей
- Способ повысить производительность и эффективность
- Способ повысить удовлетворенность клиентов за счет повышения качества и эффективности обслуживания
- Способ автоматизации процессов
- Способ изменить корпоративную культуру и систему управления внутри организации
- Способ управлять рисками и обеспечить непрерывную деятельность
- Способ перейти на удаленный/гибридный формат работы
- Способ сократить операционные расходы и уменьшить численность сотрудников
- Способ гарантировать соблюдение требований со стороны регулятора
- Способ перейти на облачные сервисы
- Другое



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

Взгляд на совершенствование процессов и трансформацию бизнеса в отчете PEX 2022

59%

Способ повысить производительность и эффективность

58%

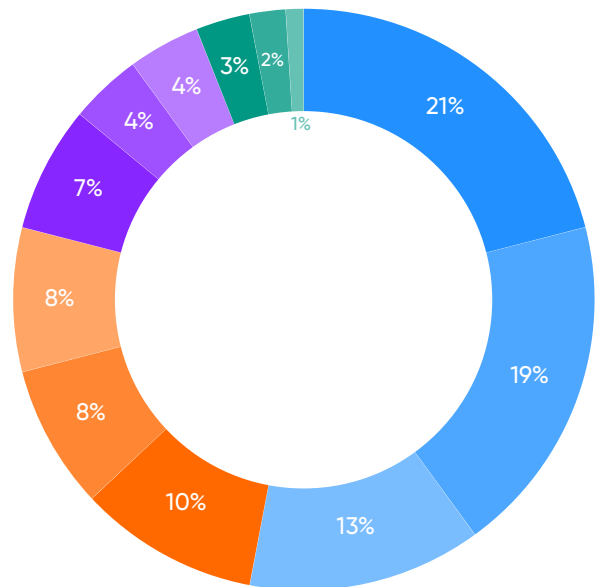
Критически важная стратегия, которая помогает организациям развиваться, управлять оборотом и достигать своих целей

56%

Способ повысить удовлетворенность клиентов за счет повышения качества и эффективности обслуживания

Какой критерий вы считаете основным при оценке успеха программ совершенствования процессов и трансформации бизнеса?

- Сокращение расходов
- Увеличение выручки
- Повышение удовлетворенности клиентов
- Повышение производительности/эффективности
- Привлечение и удержание клиентов
- Вовлеченность и удержание сотрудников
- Производительность труда сотрудников
- Снижение операционных рисков
- Использование новых систем
- Количество завершенных проектов
- Другое
- Преодоление последствий пандемии COVID-19



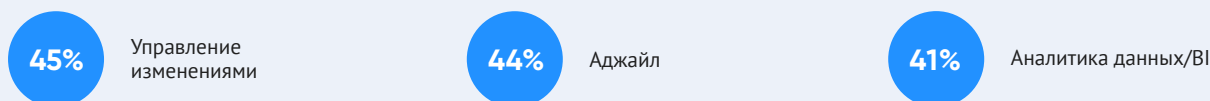
PEX: Среди всех методологий и решений для реализации проектов совершенствования процессов на первом месте по популярности стоит аджайл (34%), который в этом году обогнал управление изменениями (33%). Изменения можно объяснить все тем же смещением фокуса на более локальные инициативы. Что интересно, цифровая трансформация (30%) в этом году поднялась с 7-го на 4-ое место и, как ожидают эксперты, в ближайшие 12 месяцев должна подняться еще выше.

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



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

Главные методологии и решения в отчете PEX 2022 года



Организации находятся в поисках более комплексных решений для трансформации

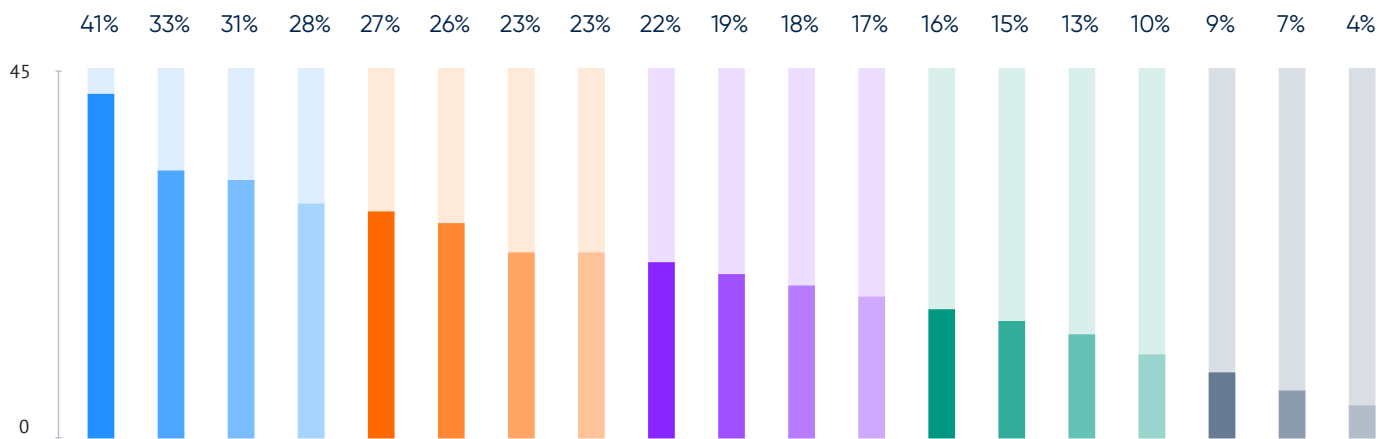
PEX: Цифровая трансформация не только заметно поднялась в списке приоритетных методологий и решений, но и стала приоритетным направлением инвестиций. 41% компаний собираются вложиться в это направление в ближайшие 12 месяцев. Для сравнения, в отчете PEX 2022 года цифровая трансформация занимала третье место в списке. Судя по всему, большинство компаний сосредоточило внимание на поиске решений для комплексной трансформации в противовес тем, которые работают на отдельных участках процесса. Это хорошо видно на примере технологии RPA, которая в новом году опустилась с 7-ого на 14-ое место. Как подчеркивают некоторые эксперты PEX, акценты сместились с количества на качество. Вместо того, чтобы гордиться количеством внедренных ботов, организации начали задумываться, какие изменения произошли с появлением данной технологии. RPA не самое лучшее решение в плане скорости развертывания и модификации, а также удобства масштабирования, кроме того данная технология не позволяет вовлечь в трансформацию бизнеса большое число сотрудников. И самое главное – RPA не позволяет управлять бизнес-процессом целиком, как этого требуют современные тренды.



0

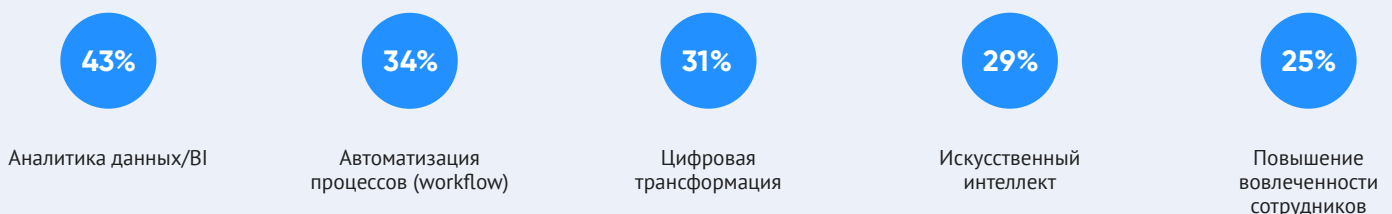
В какие решения вы собираетесь инвестировать для совершенствования процессов и трансформации бизнеса (в пределах ближайших 12 месяцев)?

- Цифровая трансформация
- Консультации по совершенствованию процессов
- Low-code/no-code автоматизация
- Аналитика данных/BI
- Интеллектуальная автоматизация
- Имитационное моделирование бизнес-процессов
- Автоматизация процессов (workflow)
- Моделирование процессов/инструменты маппинга
- Гиперавтоматизация
- Искусственный интеллект
- BPM
- Обнаружение процессов
- Консультации по цифровой трансформации
- Интеллектуальная обработка документов
- Другое
- Повышение вовлеченности сотрудников
- Процессная аналитика (Process mining)
- Трансформация культуры организации
- RPA

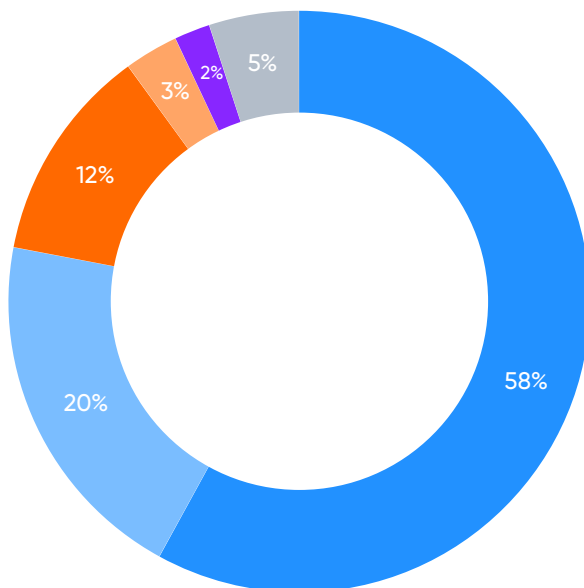


Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

Пятерка лидеров в отчете PEX 2022



Как вы оцениваете важность данных, собранных вами о процессах, при реализации своих программ трансформации бизнеса?

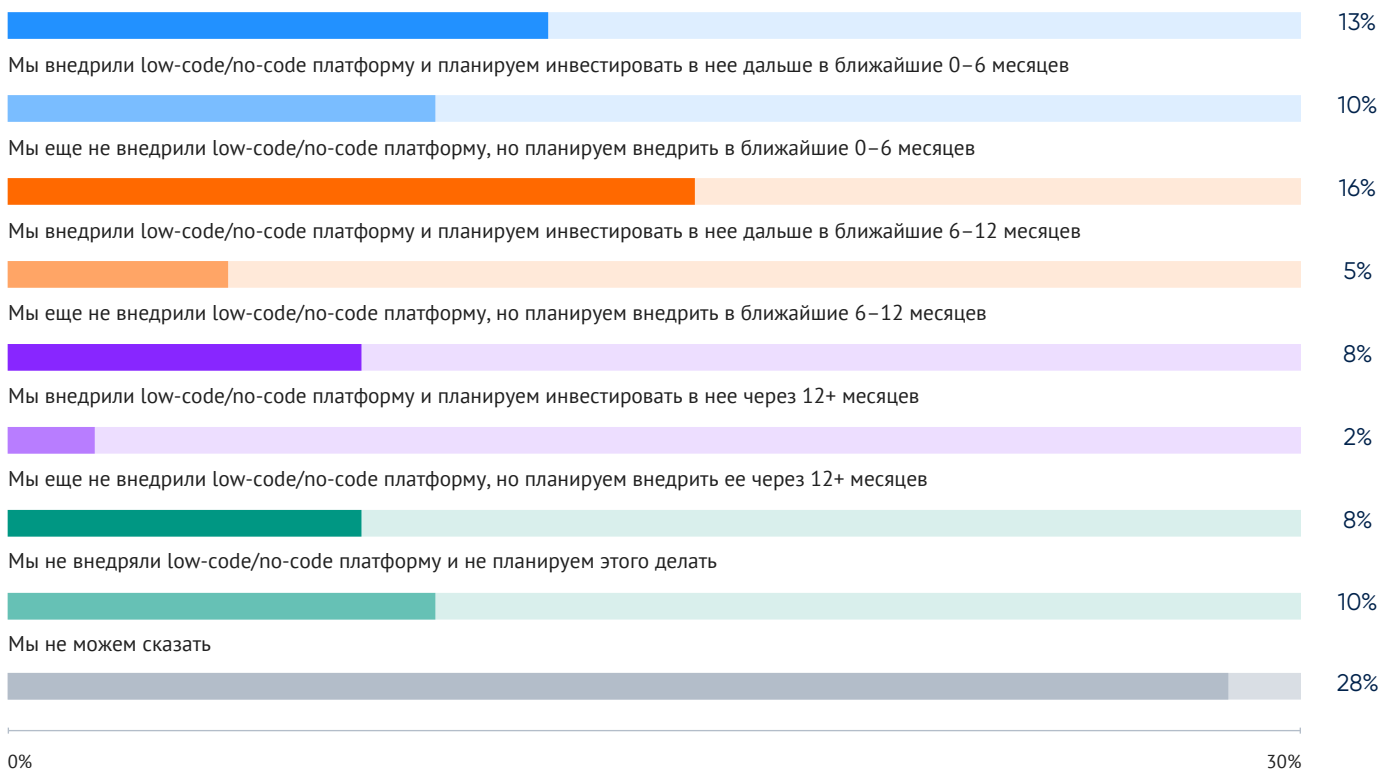


- Очень важны
- Довольно важны
- Важны
- Не очень важны
- Совсем не важны
- Не знают

PEX: Анализ опроса позволяет выделить еще один важный тренд, а именно продолжающийся рост интереса компаний к low-code и no-code решениям. Аналитики PEX прогнозировали усиление этого тренда еще в отчете PEX 2022. Спустя год уже 49% компаний готовы вложить деньги в данное направление, в 2022 году таких компаний было всего 23%. Если чуть более внимательно посмотреть на цифры, то можно заметить, что 31% опрошенных уже используют low-code/no-code платформы, а еще 18% планирует и дальше вкладывать деньги в данную группу решений. Усиление тренда аналитики PEX объясняют тем, что low-code/no-code является хорошим инструментом в руках креативных умов, которые в периоды неопределенности ценны тем, что помогают компаниям быстро решать нестандартные задачи, например, переходить на гибридный формат работы в постковидную эпоху. Low-code позволяет экспериментировать, проверять гипотезы и быстро находить ориентиры в незнакомых обстоятельствах.

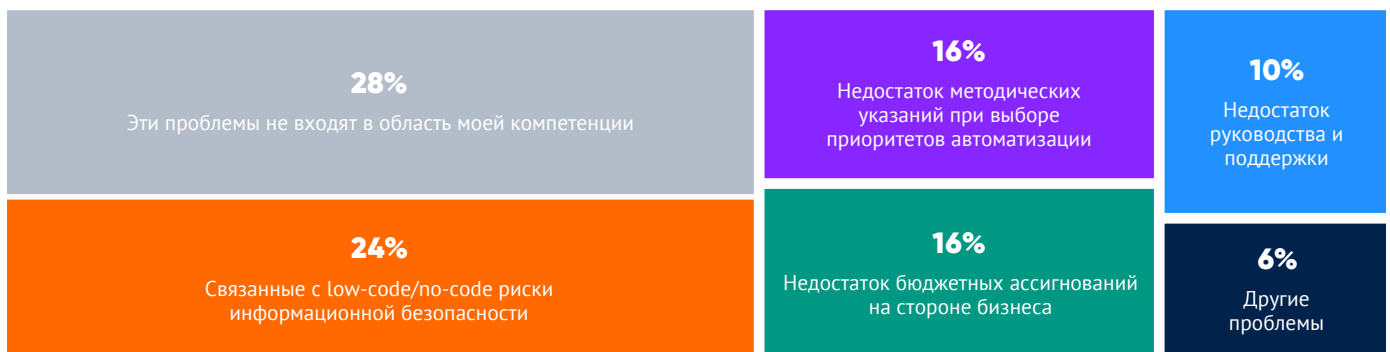
Планирует ли вы инвестировать в low-code/no-code разработку приложений?

Мы внедрили low-code/no-code платформу и планируем на этом остановиться



PEX: Все же не стоит забывать, что low-code/no-code решения – это не серебряная пуля, они несут в себе ряд проблем, которые усложняют их использование. Так, 24% компаний связывают основные трудности с обеспечением информационной безопасности, главным образом при интеграции с приложениями внутри корпоративной экосистемы. Среди других значимых проблем участники опроса также отметили недостаток методических указаний при выборе приоритетов автоматизации, а также ограниченные бюджеты на стороне бизнеса. Как показала беседа, проведенная с участниками опроса, последние две проблемы можно сравнительно малой кровью решить за счет создания центра компетенций внутри организации.

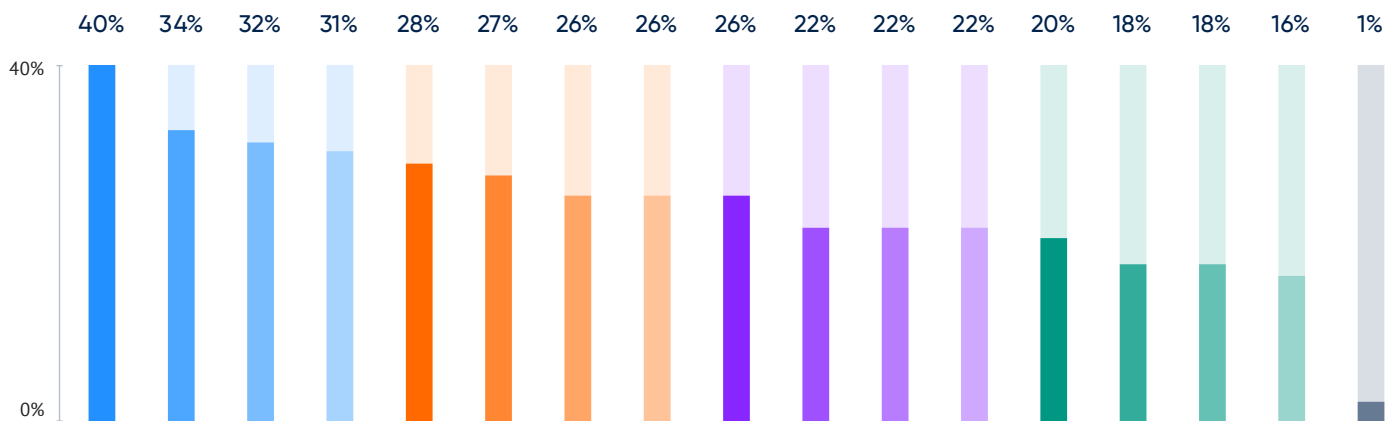
В чем на ваш взгляд заключается главная проблема low-code/no-code технологий?



PEX: Нельзя не заметить тот факт, что компании уделяют огромное внимание персоналу и вообще личным качествам работников. Так, большинство компаний планирует сосредоточить основные усилия на культуре трансформации (40%) и развитии лидерских качеств (32%).

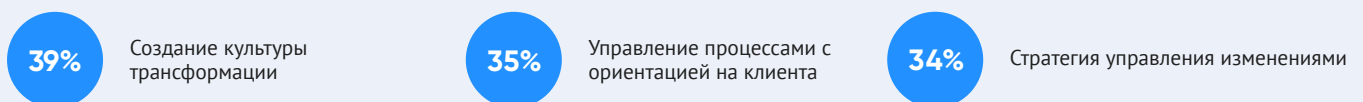
На чем вы сосредоточите основные усилия при улучшении процессов в перспективе 12 месяцев?

- Создание культуры трансформации
- Стратегия управления изменениями
- Редизайн организационной структуры
- Стимулирование инновационной деятельности
- Управление процессами на основе знаний
- Архитектура сквозного процесса
- Развитие лидерских качеств
- Внедрение BPM фреймворков
- Удержание талантов
- Управление процессами с ориентацией на клиента
- Моделирование процессов/ регламентация
- Пересмотр операционной модели
- Интеграция данных в процесс
- Редизайн метрик KPI
- Другое
- Аджайл трансформация
- Выравнивание бизнес-процессов и ИТ



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

Основные направления улучшения процессов в отчете PEX 2022



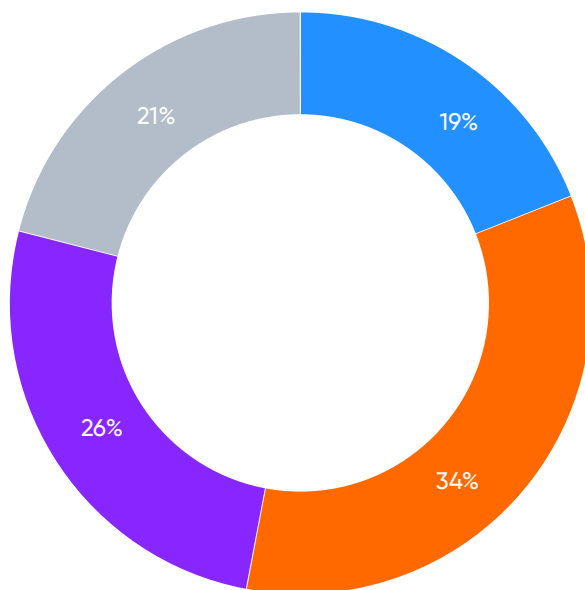
Бюджеты, вызовы и инвестиции

РЕХ: Бюджеты продолжают расти второй год подряд, пускай этот рост и не очень большой по сравнению с результатами прошлогоднего отчета. 26% опрошенных против 24% в прошлом году заявили, что ожидают в ближайшие 12 месяцев увеличения бюджетов. Однако стоит учесть, что в отчете 2021 года таких опрошенных было всего 18%. Отчетливо видна тенденция, которая наметилась с окончанием пандемии, когда большинство компаний ограничивали бюджеты в первую очередь за проектов, которые не считали для себя приоритетными. При смещении фокуса с оптимизации расходов на оптимизацию процессов вполне закономерно, что бюджеты вновь начали расти, и в 65% случаев они превышают планку в \$1 млн.

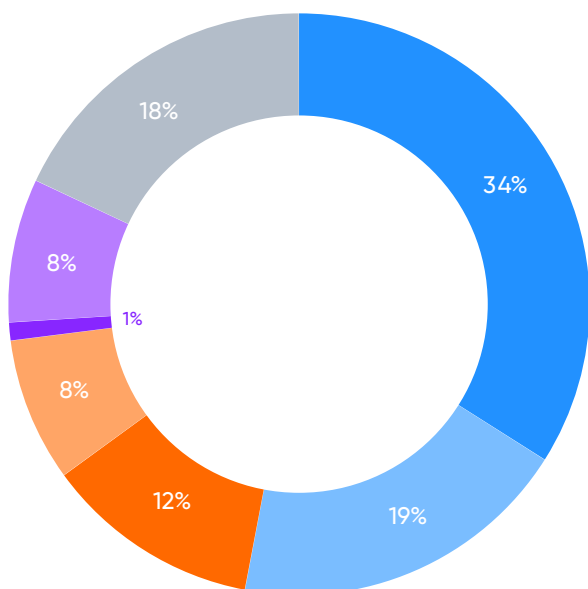


Какое из утверждений наилучшим образом описывает состояние бюджетов ваших программ совершенствования процессов?

- Наш бюджет будет сокращен в течение следующих 12 месяцев
- Наш бюджет останется точно таким же в течение следующих 12 месяцев
- Наш бюджет увеличится в течение следующих 12 месяцев
- Мы не можем сказать



Какова величина ваших годовых бюджетов на трансформацию бизнеса и совершенствование процессов?

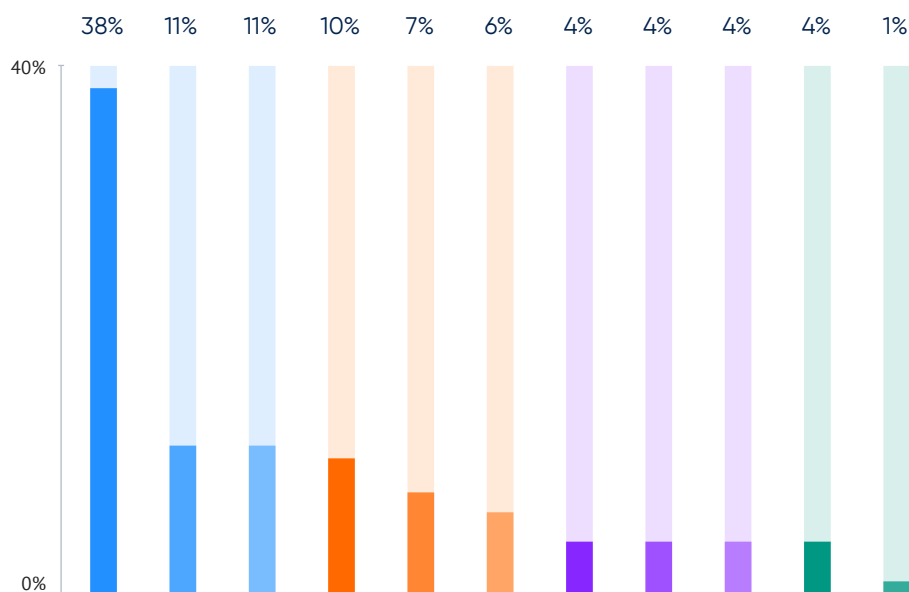


- \$0 - \$100,000
- \$100,000 - \$500,000
- \$500,000 - \$1mn
- \$1mn - \$5mn
- \$5mn - \$10mn
- \$10mn+
- Мы не можем сказать

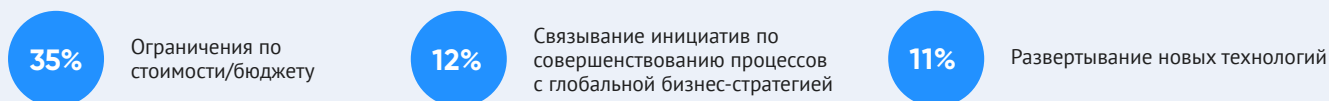
РЕХ: Что касается главных вызовов, с которыми сталкиваются специалисты по трансформации бизнеса, то ими уже второй год подряд остаются бюджетные ограничения (38%). Компании очень осторожно выделяют деньги, требуя от специалистов вначале доказать пользу от процессной инициативы даже в том случае, если предыдущие их проекты увенчались очевидным успехом. Интересно, что появилась и совершенно новая проблема, связанная с интеграцией систем и платформ в цифровую среду организации – с проблемой столкнулись 10% опрошенных.

Что будет для вас главным вызовом при трансформации бизнеса и совершенствовании процессов в ближайшие 12 месяцев?

- Ограничения по стоимости/бюджету
- Связывание инициатив по совершенствованию процессов с глобальной бизнес-стратегией
- Развертывание новых технологий
- Интеграция новых систем/систем платформ в организацию
- Сохранение нацеленности всего бизнеса на создание ценности для клиента
- Недостаток согласованности между бизнесом и ИТ-отделами
- Преодоление заикленности на краткосрочных результатах
- Нехватка навыков
- Поддержка изменений
- Преодоление сопротивления
- Сохранение поддержки со стороны руководства



Три главных вызова в отчете РЕХ 2022



Комментарии российских экспертов



Андрей Коптелов,

Вице-президент ABPMP Russia, Бизнес-тренер по темам оптимизации и цифровизации процессов MBA и EMBA НИУ ВШЭ, ИБДА РАНХИГС и Школы Бизнеса Синергия, Создатель Школы бизнес-анализа Андрея Коптелова (analyst.su)

С учетом особенностей текущей ситуации, у многих организаций усилился прагматичный подход к трансформации бизнеса, фокус смещается с экспоненциального развития, на цели повышения операционной эффективности и оптимизацию процессов.

В некоторых отраслях наблюдается падение объемов продаж из-за сокращения платежеспособного спроса, что приводит к запуску внутренних программ сокращения затрат в организациях, при этом, в будущем году этот тренд может только усилиться.

Неопределенность экономических условий, на первый план вывела менеджеров, отвечающих за управления затратами, которые сфокусированы на сокращение затрат, при этом, многие компании в ближайшее время пожертвуют даже клиенто-ориентированностью в погоне за операционной эффективностью.

Тренд на оптимизацию виден даже в образовании, оптимизация процессов и повышение операционной эффективности на программах MBA и EMBA теперь в фокусе внимания, "затмив" стратегическое планирование, и теперь в обучении топ-менеджеров все больше внимания уделяется не стратегиям захвата новых рынков, а стратегиям повышения операционной эффективности.

Для большинства организаций сегодня становится критично важной способность к трансформации, для соответствия изменениям, проходящим на рынке. В ближайшие годы мы увидим множество организаций, теряющих свою рыночную долю из-за неумения изменяться, что в тоже время откроет ниши для более эффективных игроков.

При этом agile и другие методики "гибкого" управления лидируют в части методологии трансформации, и часто это связано, с высоким уровнем автоматизации трансформируемых процессов, где главную скрипку уже играют ИТ-команды и их способы управления.

Информационные технологии при их грамотном использовании могут дать кратное сокращение транзакционных издержек, как при взаимодействии с клиентами, так и при внутренних взаимодействиях. Например, при переходе с очного образования на асинхронное видео-образование происходит существенное снижение затрат, что позволяет снижать цены на подобные программы, подстраиваясь под снижение покупательской способности.

При этом многие цифровые технологии, например RPA, которые были на хайпе в прошлые годы выходят на плато продуктивности, их активно применяют в большинстве организаций, с четким пониманием их преимуществ и недостатков.

Также можно отметить интерес к low-code и no-code решениям, что, по моему мнению, связано с дороговизной собственных разработчиков для компаний, чей основной профиль не связан с информационными технологиями. Примером может являться учебный процесс, где применение no-code систем стало массовым явлением и позволяет оцифровать учебный процесс без привлечения профильных ИТ-специалистов.

Комментарии российских экспертов



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

Тренды, выявленные в отчете PEX, можно наблюдать и в России:

- Компании и организации стали более вдумчиво и ответственно относиться к цифровой трансформации. Если раньше нередкими были атаки «с шашками наголо» — планы реализовать цифровую трансформацию за несколько месяцев — то сейчас компании понимают, что можно сравнительно быстро оцифровать документы или цифровизовать отдельный бизнес-процесс, но перейти к новой, цифровой модели бизнеса — это инициатива на несколько лет и с высокой степенью неопределенности.
- Все более массовым становится понимание того, что low-code и «гражданской разработке» в том или ином виде альтернативы по существу нет — с одной стороны, дефицит ИТ-специалистов будет только нарастать, а с другой, компьютерная грамотность нынешнего поколения управленцев несравнимо выше, чем у прошлых.
- Аджайл перестал быть terra incognita — с ним научились работать не только бизнес-структуры, но и государственные; не только во внутренних проектах, но и в проектах с участием внешних подрядчиков. Сформировался консенсус, что каскадный подход подходит там, где речь идет о тиражировании проверенных решений, но не в инновационных инициативах, к которым цифровая трансформация относится по определению.