

# Отчёт Comindware и PEX 2024

Как меняется роль операционной эффективности



# 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.

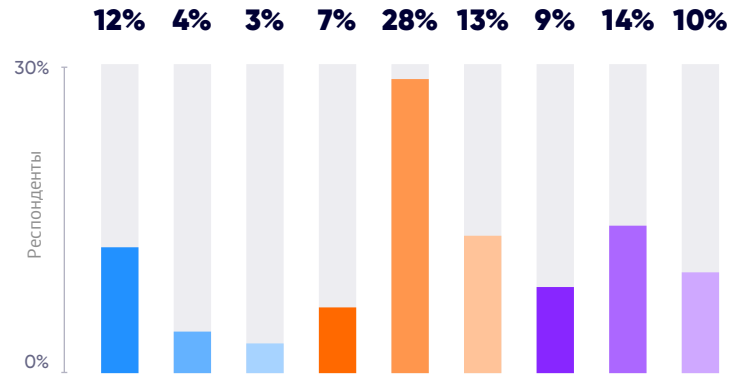
---

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.

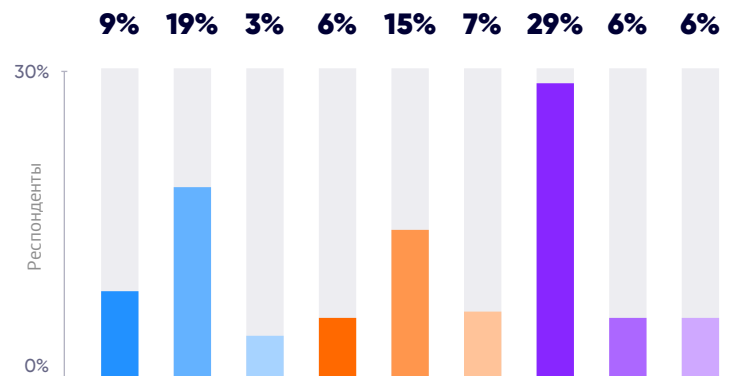
## К какой из перечисленных областей относится Ваша должность в организации?

- Бизнес-подразделение
- Управление изменениями
- Работа с пользовательским опытом
- ИТ
- Управление операционной эффективностью
- Операционный менеджмент
- Управление процессами
- Управление цифровой трансформацией
- Другое

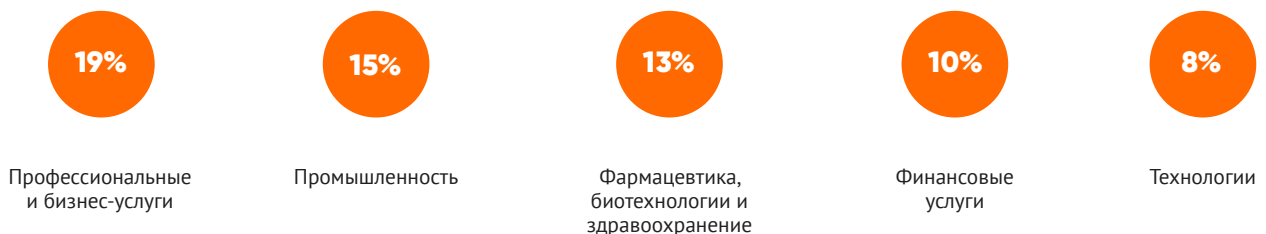


## В каком регионе находится Ваша организация?

- Африка
- Азия
- Австралия/Новая Зеландия
- Центральная/Южная Америка
- Европа
- Ближний Восток
- Северная Америка
- Великобритания/Ирландия
- По всему миру



## ТОП-5 отраслей среди представленных



# Развитие операционной эффективности

По мере развития дисциплины операционная эффективность завоёвывает авторитет и влияние



**PEX:** За последний год подход организаций к операционной эффективности и бизнес-трансформации стал более зрелым. В предыдущем отчёте 17% респондентов утверждали, что ещё не приступали к трансформации. В отчёте за 2024 год это число сократилось до 9%. С другой стороны, в этом году 21% опрошенных отметили, что находятся в процессе постоянного улучшения в сравнении с 19% в отчёте за 2023.

По словам Гилеля Лемана (*Hillel Lehmann*), вице-президента и директора по трансформации и долгосрочной стратегии Nestle Health Science U.S., «пришло осознание, что операционная эффективность — это больше, чем оптимизация процессов и методология Лин Шесть Сигм. В организации и организационной стратегии она играет главную роль».

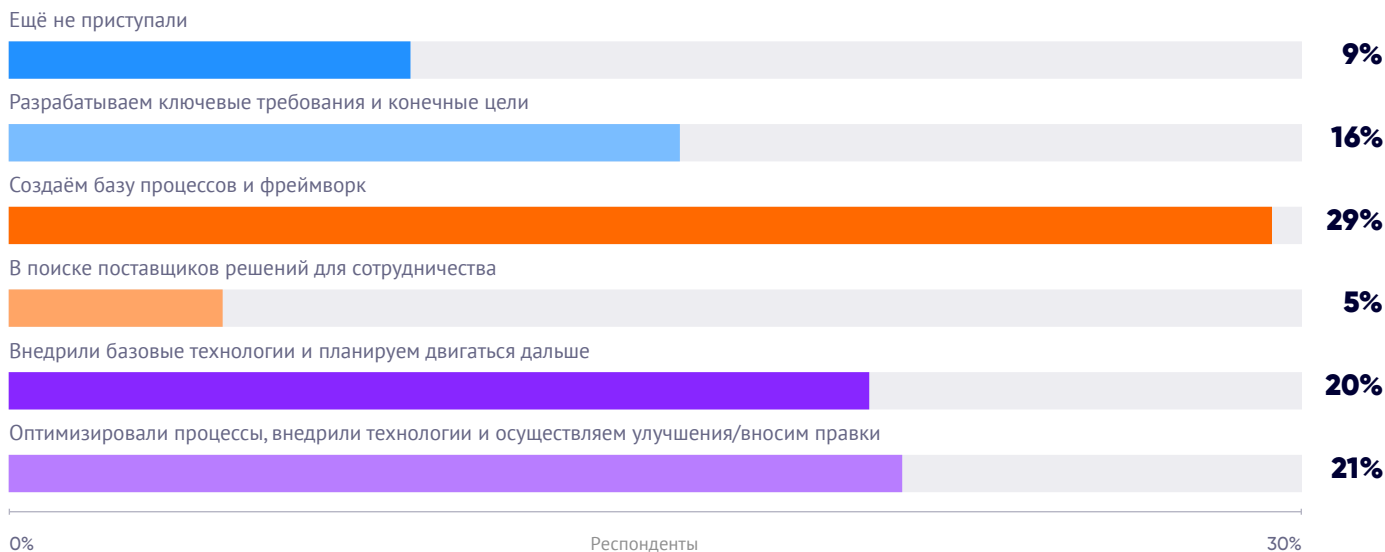
Согласно Марвину Джонсону (*Marvin Johnson*), вице-президенту по качеству обслуживания, благодаря всеобъемлющему взгляду на технологии, процессы и деятельность организации операционная эффективность в Johnson&Johnson стала восприниматься как «мозг» организации.

Однако зрелость влечёт за собой новые задачи. «С переходом на третий год осуществления трансформации в компании, мы меняем к ней подход. — делится Рамана Рао (*Ramana Rao*), руководитель интеллектуальной автоматизации GBS (глобального бизнес-сервиса) в Newell Brands. — Вместо того, чтобы преследовать сотни мелких инициатив, мы фокусируемся на пяти-шести основных проектах». По срокам это продолжительнее, возрастают перебои и требуется больше средств из бюджета, но в конечном итоге это даёт и больший результат.

Толани Джайе-Тиколо (*Tolani Jaiye-Tikolo*), глава по роботизации внутренних процессов в AIB, входящая в список «ТОП-50 лидеров мнений PEX», добавляет: «Непрерывное совершенствование часто воспринимается как бесконечный поиск сокровищ, но чтобы он увенчался успехом, крайне важно, чтобы организация продолжала выделять на него ресурсы, время и деньги». По сути, командам, совершенствующим производственную деятельность, следует постоянно измерять и оценивать рентабельность своих действий.

Как и в прошлом году, 37% респондентов описали происходящую трансформацию в компании как «в масштабе всей организации», в то время как 24% выбрали ответ «развёртывание на уровне подразделения». В 2022 году, однако, показатели весьма отличались: 44% респондентов проводили трансформацию в масштабе организации.

## На каком этапе цифровой трансформации сейчас находится Ваша организация?



**PEX:** Нельзя отрицать, что успешная трансформация организации в целом приносит более внушительные результаты, чем меньшие инициативы на уровне подразделений. Однако и трансформации на уровне бизнес-единиц имеют свои преимущества. Как показывает прошлогодний отчёт, они осуществляются быстрее, требуют меньшей вовлечённости и, как правило, их легче реализовать.

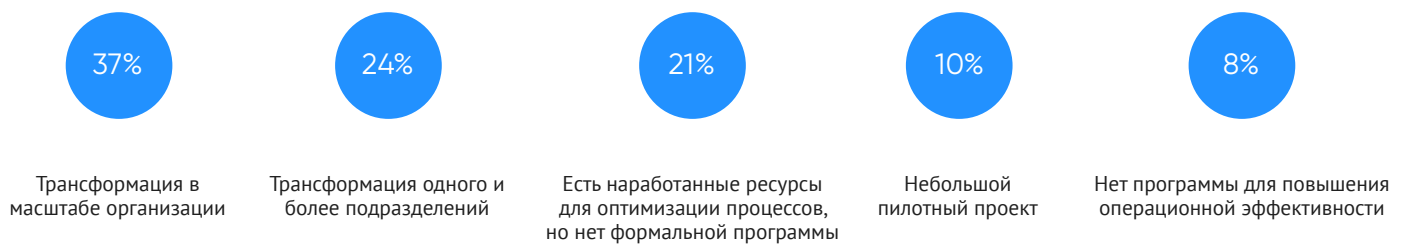
«Трансформации на уровне бизнес-единиц мне нравятся тем, что дают эффект в краткосрочной перспективе – в виде быстрой отдачи, снижения рисков, возможностей экспериментов с продуктовой линейкой и проверки гипотез», – рассказывает Толани Джайие-Тиколо. Однако «подобные трансформации часто создают ложное представление об успешности цифровой трансформации в целом».

Она добавляет: «Для организации критично продвигаться дальше от трансформации отдельных подразделений к трансформации целой организации, чтобы избежать таких рисков, как лоскутная автоматизация, упущенные возможности от синергии кросс-функциональных процессных трансформаций, противоречивый клиентский опыт, дублирование усилий и разрозненность данных».

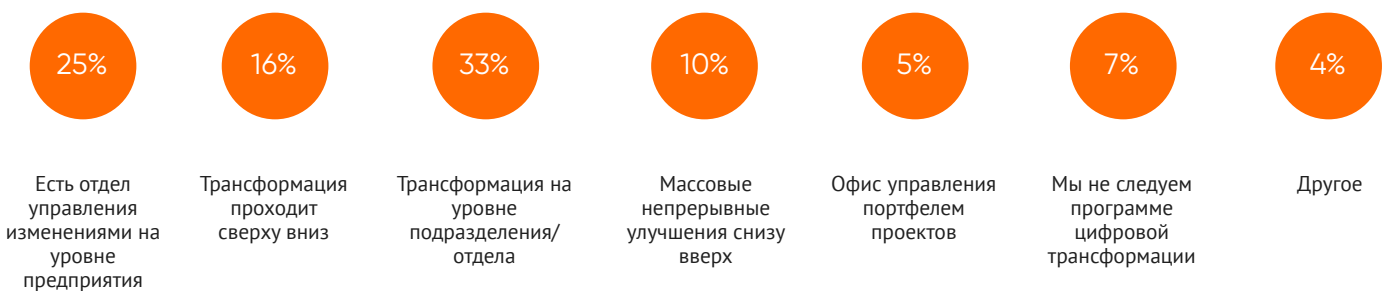
«Трансформация предприятия – это огромное обязательство, – делится Дэвид Крайслер (*David Chrysler*), основатель The Chrysler Club. – Мне кажется, что касается преимуществ и рисков цифровой трансформации в масштабе организации или в рамках подразделений, то здесь всё зависит от уровня зрелости компании. Как правило, организационная трансформация требует значительно больше ресурсов (людей и финансов) для успешного воплощения. Некоторые предприятия вступают на путь такой трансформации вынужденно из-за ограничений системной архитектуры, устаревших технологий и других факторов, таких как стратегия приобретения. Во всех случаях, прежде чем переходить к проектированию и реализации соответствующих мероприятий, следует направить значительные ресурсы на системную архитектуру, управление данными и усовершенствование процессов».

На вопрос «Как с точки зрения организационной структуры в Вашей организации проходят преобразования?» 33% выбрали трансформацию на уровне подразделения/отдела, что является самым популярным ответом. Однако за год процент выбравших ответ «отдел управления изменениями на уровне предприятия» увеличился с 20% до 25%.

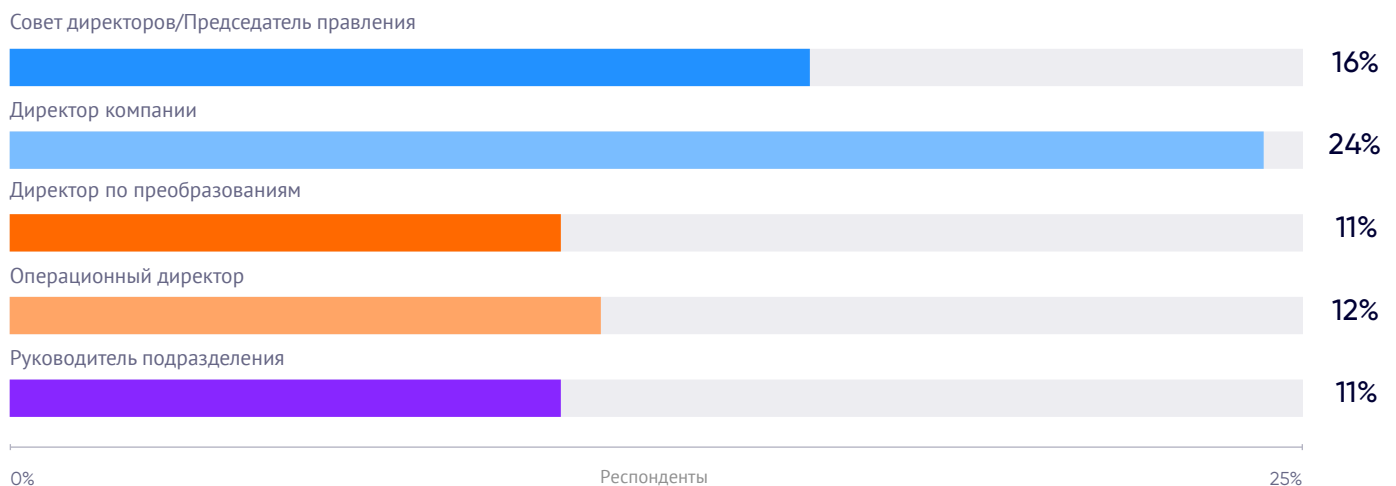
## Что из перечисленного лучше всего описывает текущий масштаб (начиная с 2023 года) трансформации бизнеса и повышения операционной эффективности в Вашей организации?



## Как с точки зрения организационной структуры в Вашей организации проходят преобразования?



## Кто в Вашей организации является основным инвестором программы бизнес-трансформации?



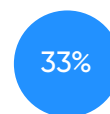
## Какие три ведущих подразделения отвечают за реализацию программы операционной эффективности и трансформации в Вашей организации?



Производственное подразделение



Отдел оптимизации



Отдел цифровой трансформации

Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

**PEX:** Даже несмотря на то, что преобразования продолжают проводиться по большей части в рамках подразделений, в подобные инициативы интенсивно вкладываются руководители высшего звена. Совет директоров и главные исполнительные директора остаются в топе спонсоров трансформаций, согласно тенденциям 2022 и 2023 года.

Значительная часть (41%) преобразований инициируется производственными подразделениями. Однако в прошлом году в 36% случаев преобразования запускались со стороны ИТ и в 32% – со стороны финансового департамента. В этом году ИТ-департамент возглавлял трансформацию только в 24% случаев, а финансовый – в 21%.

Вместо этого компании стали смотреть в сторону централизованных, кросс-функциональных команд для управления трансформацией – это подтверждают 33% респондентов, выбравших ответ «отдел цифровой трансформации» (новая опция, добавленная в опрос в этом году). Вдобавок 36% респондентов выбрали вариант «отдел оптимизации», что выше, чем показатель в 25% в 2023 году.

Со слов Раманы Рао, руководители высшего звена начинают осознавать, что наличие отдельной команды, занимающейся управлением изменениями и эффективностью процессов, может заметно ускорить автоматизацию. «Некоторые компании роботизировали сотни процессов на уровне подразделений, но они не представляют, как измерить эффект, а объём работы, выполняемой роботами, так мал, что польза от них не слишком велика», – рассказывает Рао. Чтобы избежать такого исхода, нужна команда внедрения, способная измерять рентабельность инициатив.

На вопрос «Как Ваша организация понимает операционную эффективность и/или бизнес-трансформацию?» 50% выбрали ответ «как критически важную стратегию для стимуляции роста, управления кризисными ситуациями и достижения стратегических целей компании», ставший самым популярным в этом и прошлом году.

Однако есть признаки того, что в том, как компании видят операционную эффективность, произойдут небольшие изменения. Опасаясь рецессии, многие организации оптимизировали свои операции за счёт устранения потерь, повышения эффективности и сокращения накладных расходов. Отражая эту тенденцию, 42% выбрали вариант «как способ улучшить продуктивность и эффективность». Вдобавок число респондентов, выбравших ответ «способ сокращения эксплуатационных расходов и штата персонала» выросло с 13% в 2022 году до 19% в 2023-м.

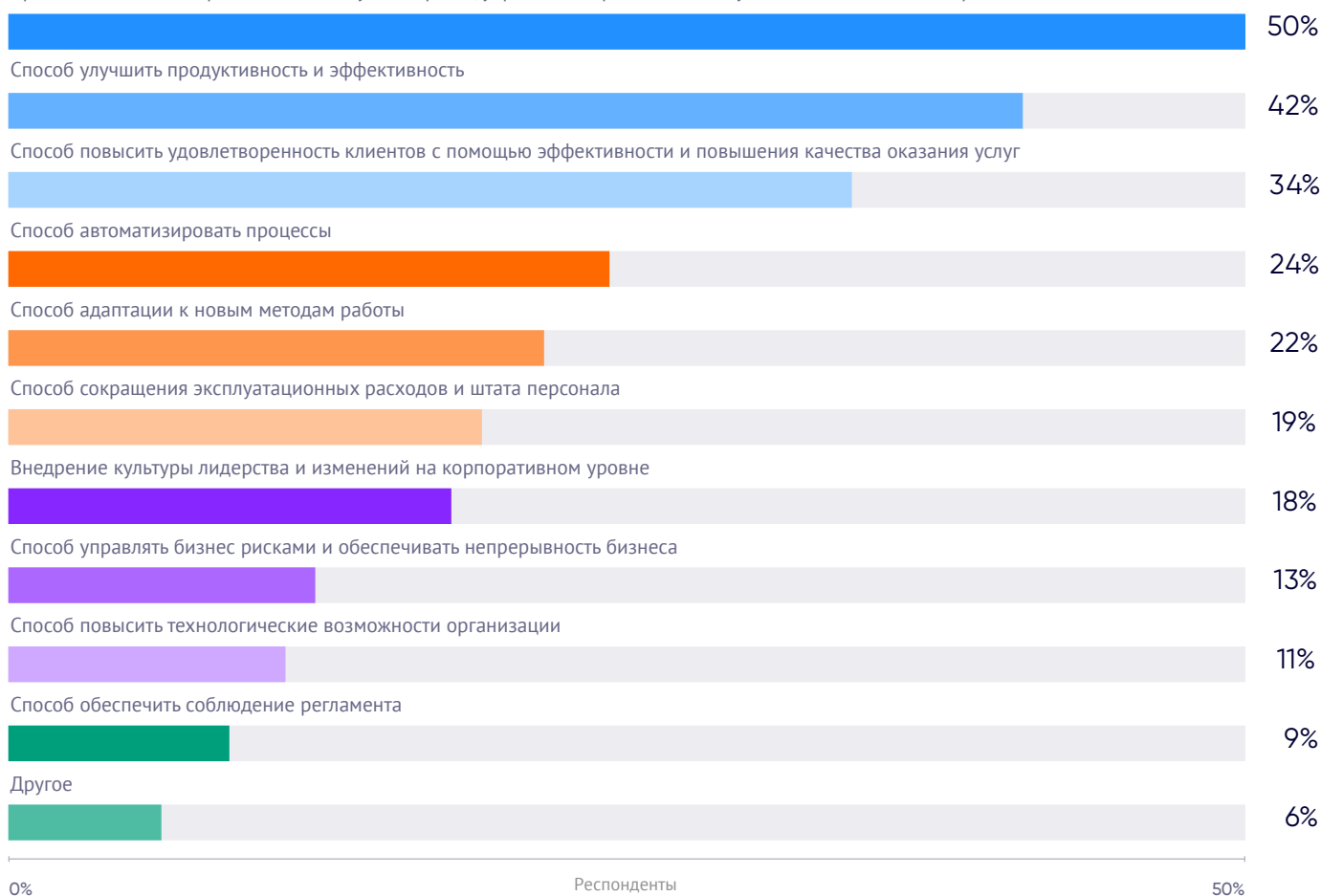


Упор на производительность и сокращение затрат нашёл отражение и в ответах на вопрос, по каким критериям компании измеряют успех: 21% респондентов выбрали повышение производительности/эффективности, что стало самой популярной мерой измерения, за которой следуют сокращение расходов (20% ответов) и рост выручки компании (15%).

Хотя на первый взгляд для индустрии это может показаться шагом назад, фокус на эффективности и продуктивности имеет свои преимущества, особенно на ранних этапах трансформации. Согласно Леману: «Внимание к эффективности в последние годы повысило авторитет и значимость операционной эффективности во многих организациях».

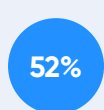
## Как Ваша организация понимает операционную эффективность и/или бизнес-трансформацию?

Критически важная стратегия для стимуляции роста, управления кризисными ситуациями и достижения стратегических целей компании



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

## ТОП-3 пониманий операционной эффективности и бизнес-трансформации в отчете PEX 2023



Критически важная стратегия для стимуляции роста, управления кризисными ситуациями и достижения стратегических целей компании



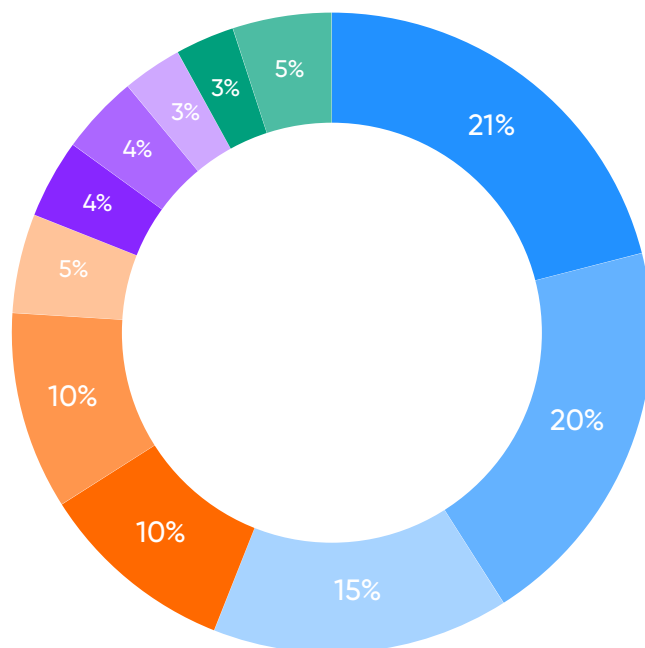
Способ повысить удовлетворённость клиентов с помощью эффективности и повышения качества оказания услуг



Способ повысить продуктивность и эффективность

## Что является основным критерием успешности повышения операционной эффективности и проведения бизнес-трансформации в Вашей организации?

- Повышение производительности/эффективности
- Сокращение расходов
- Рост выручки
- Привлечение и удержание клиентов
- Повышение удовлетворённости клиентов
- Завершение ряда проектов
- Продуктивность сотрудников
- Сокращение операционных рисков
- Вовлечённость сотрудников
- Преодоление трудностей
- Другое



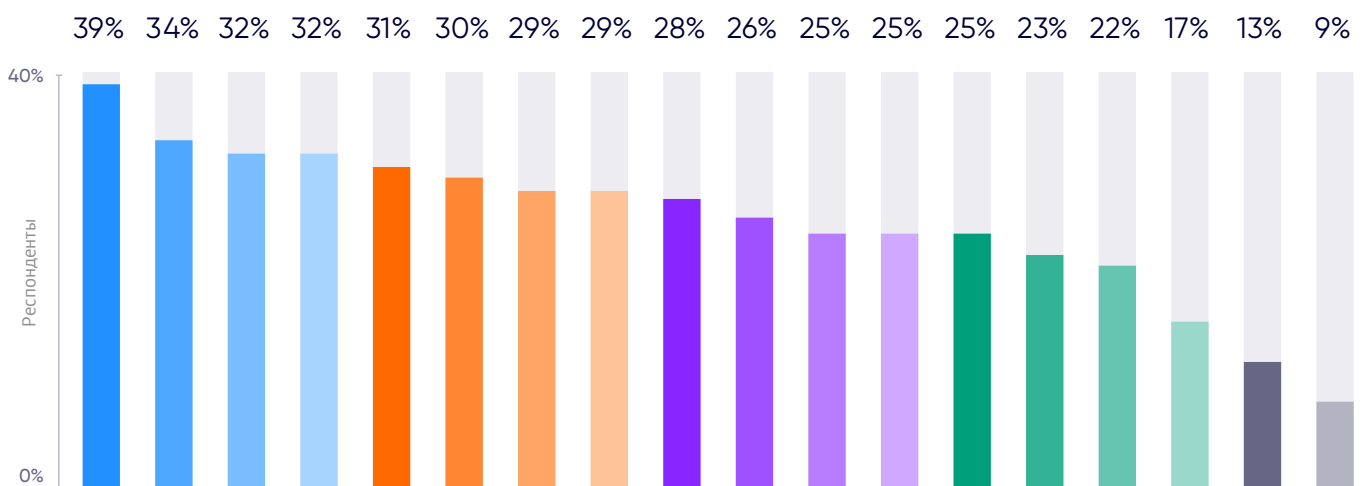
# Бюджеты, вызовы и инвестиции



**PEX:** Говоря об улучшении процессов в будущем году, 39% респондентов планируют сфокусироваться на формировании культуры цифровой трансформации, что на 2024 год стало самым популярным ответом. На втором месте второй год подряд оказался выбор в пользу выстраивания бизнес-процессов совместно с информационными технологиями (34% голосов).

## На чём вы планируете сосредотачивать усилия в ближайший год?

- Формирование культуры цифровой трансформации
- Выстраивание бизнес-процессов совместно с информационными технологиями
- Клиентоориентированность в управлении процессами
- Моделирование/документирование бизнес-процессов
- Построение сквозной архитектуры процессов
- Разработка стратегии управления изменениями
- Agile-трансформация
- Перепроектирование показателей KPI
- Развитие лидерских качеств
- Стратегическое использование технологий
- Внедрение инноваций
- Интеграция данных в процесс
- Удержание талантливых кадров
- Процессное управление, сфокусированное на знаниях компании
- Внедрение методологий для управления процессами
- Реструктуризация/перепроектирование операционной модели
- Реструктуризация/перепроектирование организационной структуры
- Создание автономных систем или предприятий

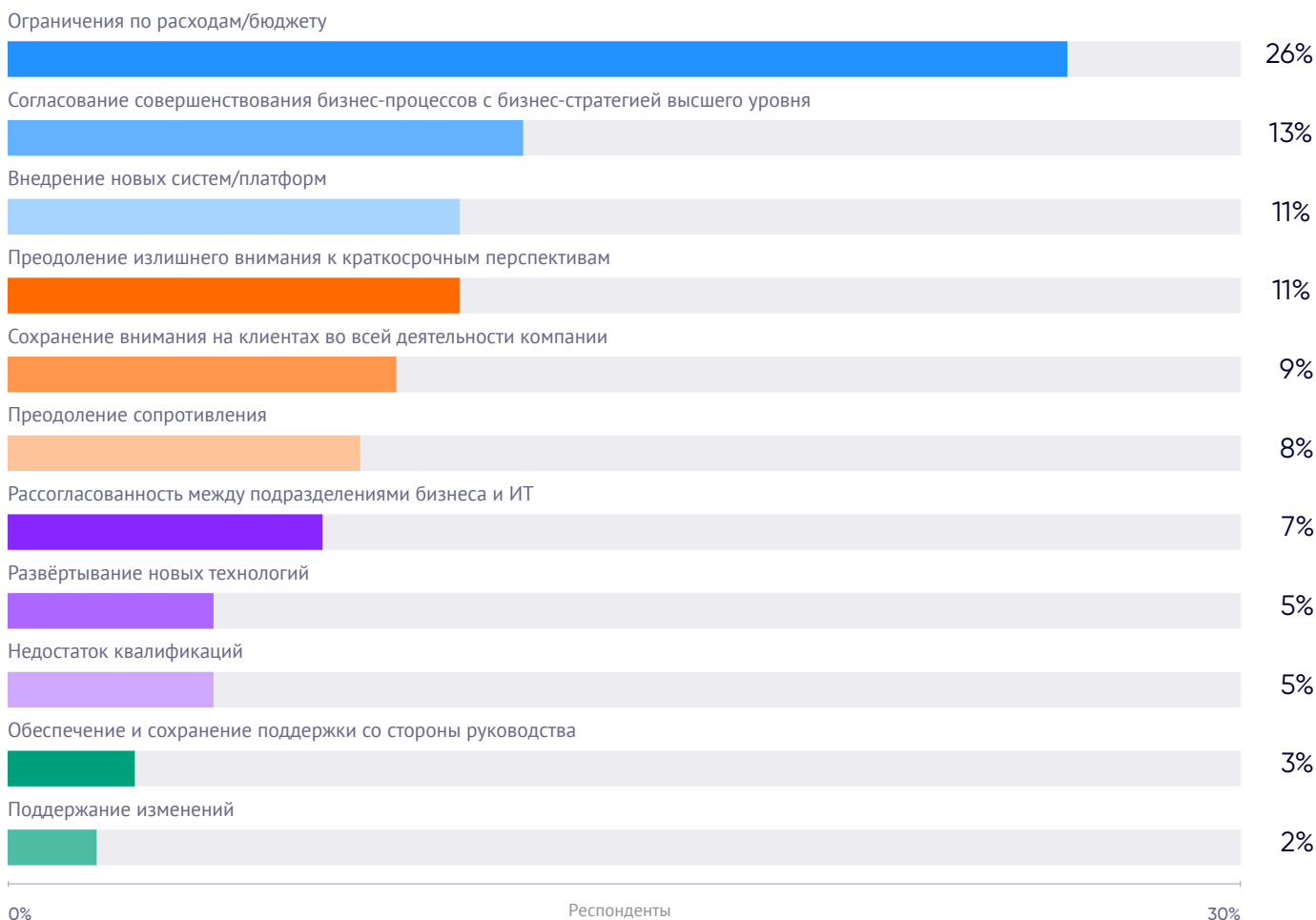


Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

**PEX:** Куш Патак (*Kush Pathak*), руководитель отдела стратегического планирования и трансформации в Capital One, поделился, почему одновременно сложно и важно согласовывать бизнес-процессы и информационные технологии: «Рассуждать о технологиях в бизнесе бывает непросто, потому что руководители отделов стратегического планирования не всегда осознают, чего конкретно хотят добиться, и больше думают о том, какие задачи технологии не могут решить, нежели о перспективах, которые они могут открыть». Он также добавляет: «В моем личном представлении первостепенной задачей для руководителей проектов цифровой трансформации должно быть преодоление разрыва между бизнес-стратегией и технологиями в компании. Для этого необходимо чётко осознавать, к каким результатам стремится организация. Устранение «узких мест» и налаживание сотрудничества – это второстепенные вопросы».

«Увлечёшься нюансами внедрения нововведений и реализацией проекта цифровой трансформации легко. Однако именно решения должны вытекать из стратегии, а не наоборот», – добавляет Леман.

## Какой вы видите основную трудность на пути повышения операционной эффективности и цифровой трансформации компании в ближайший год?



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

**PEX:** Основными трудностями в повышении операционной эффективности и реализации цифровой трансформации были выбраны ограничения по расходам/бюджету (26%), согласование совершенствования бизнес-процессов с бизнес-стратегией высшего уровня (13%) и внедрение новых систем/платформ (11%), что практически совпадает с результатами прошлогоднего опроса.

В 2024 году ограничения по расходам, хоть и не являясь новым препятствием, могут стать более ощутимой помехой, чем в прошлые годы, поскольку 38% респондентов респондентов ожидают, что бюджет останется на прежнем уровне (показатель на 4% больше, чем в прошлом году). Помимо этого, в прошлом году увеличение бюджета ожидали 26% опрошенных, в этом году – 23%.

Однако для многих организаций операционная эффективность будет не единственным сектором, где стагнирует бюджет. Согласно исследованиям \*, в июне 2023 года среди опрошенных генеральных директоров 93% готовились к рецессии, что означает сокращение бюджетных расходов по всем статьям. Экономическая неопределенность сохраняется, и многие не спешат продвигаться вперед с амбициозными планами по инновациям.

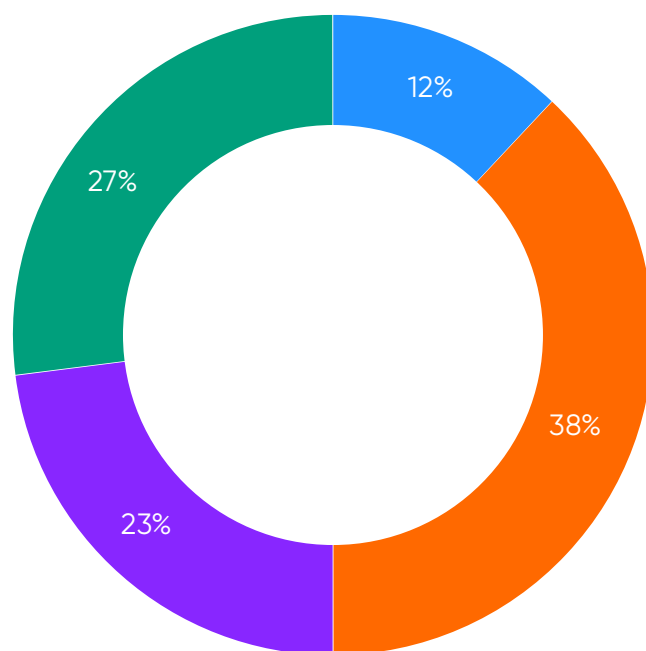
Несмотря на то, что приостановка работ над операционной эффективностью кажется разумной, некоторые эксперты, напротив, утверждают, что сейчас это должно иметь наивысший приоритет, поскольку реализация подобных инициатив – единственный способ для компаний поддерживать или даже увеличивать прибыльность в периоды замедления или спада продаж.

Что касается методологий, управление изменениями является решением №1: его выбрали 47% респондентов. Хотя этот подход всегда был непростым, по исследованиям можно предположить, что его могут ещё больше отяготить участвовавшие инициативы по изменениям.

Согласно отчёту Gartner за 2023 год, в 2022 среднестатистический сотрудник столкнулся с 10 запланированными изменениями предприятия, что в четыре раза больше, чем в 2016 году. Исследование выявило, что в 2022 году готовность сотрудников поддерживать такие изменения снизилась до 43% относительно показателя в 74% в 2016-м.

## Ожидаете ли вы, что бюджет, выделяемый на повышение операционной эффективности, увеличится в ближайший год?

- Не располагаю данными
- Предположительно, бюджет сократится
- Предположительно, бюджет возрастет
- Предположительно, бюджет останется неизменным



\* Опрос, проведенный некоммерческой исследовательской организацией The Conference Board в июне 2023 г.

**PEX:** Помимо этого, проведение цифровой трансформации в организации, как правило, возлагается на небольшую проектную команду, что может привести к выгоранию, вместо того, чтоб задействовать в этих процессах всю команду.

Несмотря на передовые технологии, такие как искусственный интеллект, респонденты не отбрасывают классические методологии для повышения операционной эффективности: бережливое производство (Lean) – 39%, процессный подход (BPM) – 32% и Шесть Сигм – 33%. Многие организации инвестируют в эти области, чтобы создать прочное основание для будущих инноваций.

Эксперты отмечают, что классические подходы могут дать высокие результаты, так как не все компании достаточно зрелы для внедрения технологий. Прежде чем автоматизировать процессы, их необходимо понять: задокументировать, упростить и стандартизировать.

## Какие методологии и решения вы применяете для проектов по оптимизации операционных расходов?



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

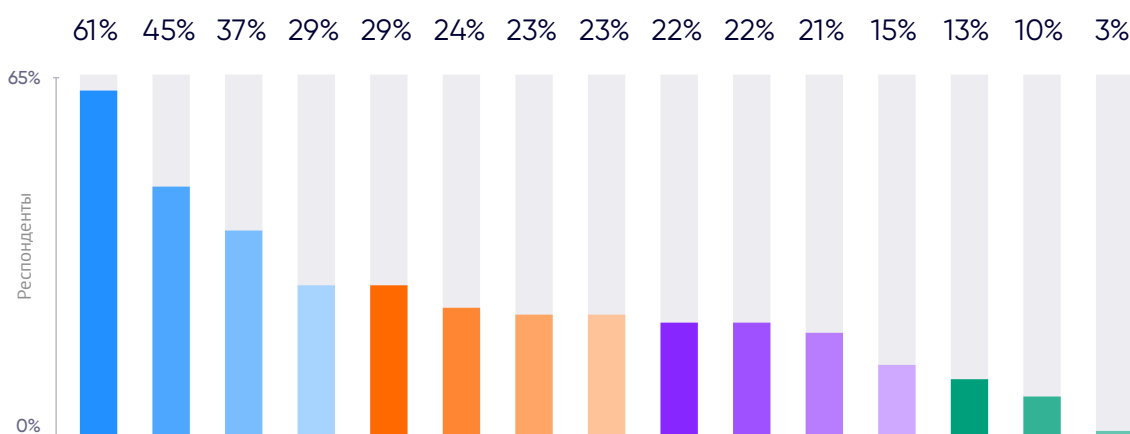
## В какие решения вы планируете инвестировать для стимуляции операционной эффективности и программ трансформации в ближайший год?





## Какие методы анализа данных Ваша команда применяет для достижения целей операционной эффективности и трансформации бизнеса?

- BI-дашборд
- Визуализация данных
- Клиентский анализ
- Анализ опыта сотрудников
- Интеллектуальный анализ бизнес-процессов (Process intelligence)
- Анализ данных о продажах и маркетинге
- Описательный анализ
- Планирование ресурсов предприятия/ERP-анализ
- Анализ ИТ
- Прогнозная аналитика
- Диагностическая аналитика
- Промышленная аналитика
- Анализ тональности
- Предписывающая аналитика
- Другое



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

**PEX:** Для операционной эффективности и цифровой трансформации данные – необходимый компонент. Они используются не только в современных технологиях (ИИ и автоматизации), но и в классических методологиях.

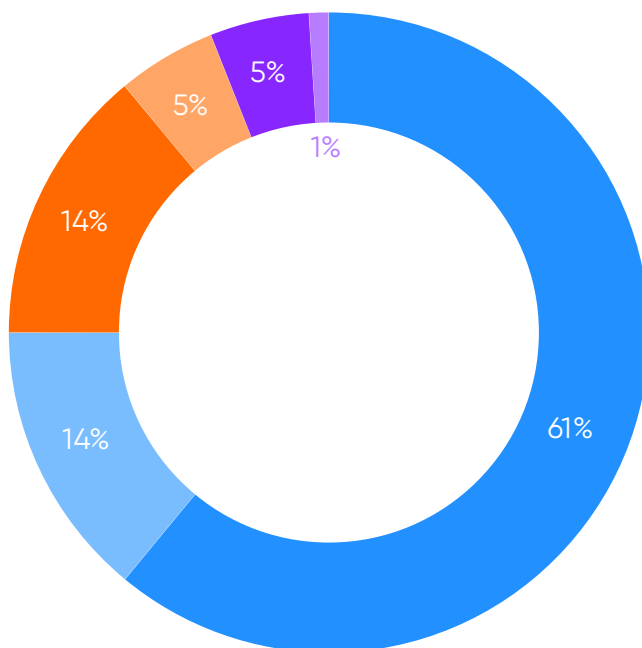
41% респондентов утверждают, что основным решением для повышения эффективности, в которое будут направляться средства в 2024 году, станут бизнес-анализ и анализ данных. При выборе техник анализа данных ТОП-3 заняли BI-дашборды (61%), визуализация данных (45%) и клиентский анализ (37%).

Для использования этих решений совместно с искусственным интеллектом, ставшим вторым по популярности решением в 2023 году, компании модернизируют инфраструктуру данных.

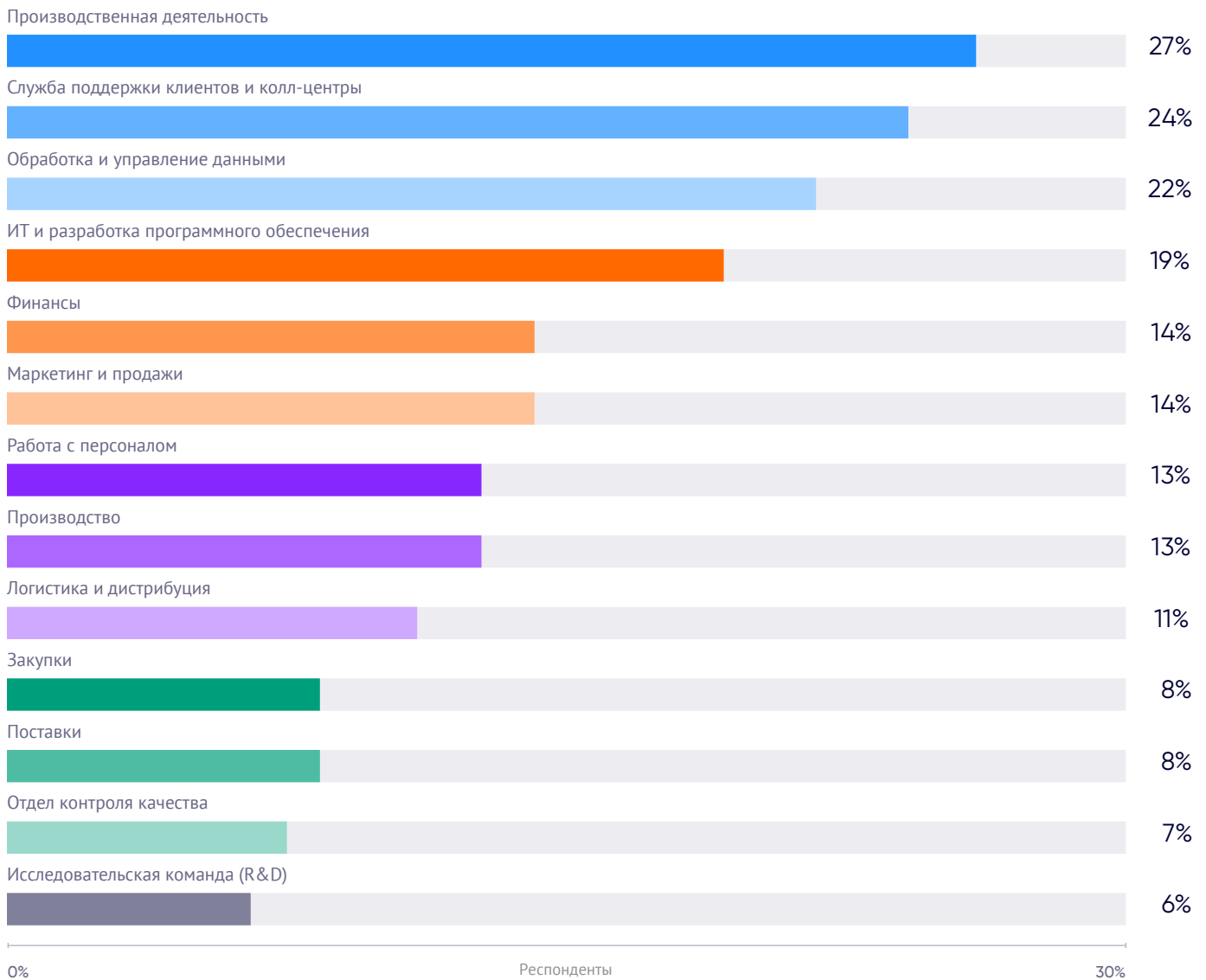
Хотя методологии анализа процессов существуют с 19 века, современные технологии автоматизации и сбора данных сделали этот инструмент мощным двигателем для операционной эффективности. Помимо повышения прозрачности, эти инструменты дают руководство, что предпринимать дальше, в зависимости от контекста. Инструментарий усложняется, и интерес к нему всё возрастает. В то время как в 2023 году только 9% опрошенных отметили, что применяют технологии для анализа процессов, в 2024 году это планируют делать 19%, и 18% планируют в эту технологию инвестировать. Помимо прочего, 18% респондентов вкладывают средства в интеллектуальный анализ бизнес-процессов, схожее решение, и 18% планируют поступить аналогично в будущем.

## Применяется ли в Вашей организации искусственный интеллект (ИИ) для достижения целей операционной эффективности и трансформации бизнеса?

- Потенциальное использование ИИ в проектах было обсуждено, но ещё не опробовано
- Компания находится на стадии разработки пилотного проекта с применением ИИ
- Компания запустила как минимум один проект с использованием ИИ
- Компания поддерживает функционирование одного проекта с использованием ИИ
- Компания реализовала несколько успешных проектов с ИИ
- Компания систематически применяет ИИ в проведении изменений



## В каких областях Ваша организация в настоящее время использует ИИ для достижения операционной эффективности и целей трансформации?



Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа

# Искусственный интеллект и будущее операционной эффективности



**PEX:** Хотя организации очень явно проявляют интерес к искусственному интеллекту (ИИ), а 35% опрошенных планируют применять его в будущем году, большинству из них (60%) сделать этот решительный шаг ещё только предстоит. Те, кто решился, применяют ИИ преимущественно в производственной деятельности (27%), процессах обслуживания клиентов (24%) и обработке данных (22%).

Участники опроса поделились мнениями, какое влияние искусственный интеллект может оказать на операционную эффективность.

«Управление искусственным интеллектом должно осуществляться людьми бизнеса, а не ИТ-департаментом. Мне кажется, профессионалам в области операционной эффективности под силу инициировать внедрение и гарантировать, что ИИ будет применён с максимальной пользой».

«Искусственный интеллект может помочь в распознавании закономерностей, таких как картирование/анализ процессов для выявления точек роста, а также в статистическом анализе. Возможность применения ChatGPT для управления знаниями в колл-центрах и в чат-ботах, работающих с клиентами, вызывает восхищение, но не думаю, что на текущий момент нам хватит толерантности к подобным рискам».

«Повышение производительности с помощью ИИ может улучшить место работы и принести пользу тем, что позволит сотрудникам выполнять больше задач. Поскольку в будущем утомительные и опасные работы будут выполняться искусственным интеллектом, люди смогут сосредоточиться на деятельности, для которой больше подходят, – творческой или требующей эмпатии».

«Я полагаю, что искусственный интеллект – замечательный инструмент для получения краткой выжимки информации из всего, что есть в открытом доступе. Мы пока не увидели достижений этой технологии, которые заменили бы человеческий интеллект, рассуждения и практический опыт, знания. Все инструменты, даже самые бюджетные, приносят больше пользы, находясь в руках мастера. Я рассматриваю использование ИИ в целях повышения операционной эффективности как ещё один инструмент, который есть в нашем распоряжении. Например, если я использую ИИ для более эффективного агрегирования данных, то я повышаю эффективность процессов, а затем использую свой опыт для получения ценных инсайтов, для чего необходимы контекст и комплексный подход, которые сам ИИ пока не может понять».

«С искусственным интеллектом количество возможных для автоматизации процессов возрастет, однако ему потребуется стать более “умным”. Стратегические решения будут приниматься людьми, а автоматизация процессов приведет к вытеснению большего числа людей/протоколов/процедур из-за принятия решений на основе ИИ».

«ИИ позволит принимать эффективные решения в кратчайшие сроки, обеспечивая гибкость операционной деятельности и предоставляя новые выгодные возможности. Также [ИИ] скажется на демографическом дивиденде, так как молодые специалисты смогут занять более высокие должности и реализовывать ценные инициативы с полной уверенностью и минимальными рисками».

«ИИ снабдит руководителей производства мощной расширенной аналитикой, что поможет принимать более эффективные управленческие решения, основанные на данных».

## Комментарии российских экспертов



**Андрей Коптелов,**

*Вице-президент АВРМР 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)*

Сытые времена заканчиваются, поэтому в фокусе многих российских компаний не просто оптимизация отдельных бизнес-процессов, а операционная эффективность на уровне стратегии всей организации. И если раньше цели по повышению операционной эффективности и снижению затрат на уровне стратегии организации можно было встретить лишь в розничной торговле и металлургии, то сейчас эти цели поднялись на стратегический уровень во многих отраслях.

Экономический спад, к которому готовятся многие организации, вынуждает инвестировать в оптимизацию процессов и операционную эффективность, что вызывает усиление интереса к этим направлениям на высшем уровне бизнеса. При этом многие понимают, что трансформация цепочек добавленной ценности дает больший эффект, чем небольшие проекты по оптимизации процессов в рамках отдельных подразделений, однако кросс-функциональное сотрудничество — это слабое место российских компаний, а поддержка преобразований на уровне высшего руководства часто не достаточна в российских компаниях.

Среди инициаторов изменений чаще можно увидеть не генерального директора, а подразделения, отвечающие за информационные технологии, финансы и оптимизацию бизнес-процессов, при этом бизнес-подразделения часто не поддерживают соответствующие инициативы и принимают «в штыки» любые попытки оптимизировать свою деятельность.

Не секрет, что фокус на оптимизацию процессов снизил во многих российских компаниях интерес к повышению удовлетворенности клиентов, и лишь лидеры некоторых отраслей могут позволить ориентировать свое развитие на клиентоцентричность, остальные организации вынуждены балансировать между затратами и удовлетворенностью клиентов, часто жертвуя удовлетворенностью.

Еще одной проблемой российской действительности является отсутствие оценки рентабельности проектов по описанию и оптимизации процессов, есть множество примеров, когда вложения в проекты описания и оптимизации процессов превышают полученный эффект от самих проектов. Наиболее продвинутой практикой расчета рентабельности изменений в России сейчас у подразделений, внедряющих RPA, и остальным оптимизаторам есть чему у них поучиться.

В последние годы информационные технологии стали одним из ключевых инструментов по оптимизации бизнес-процессов, однако стоимость разработки и внедрения информационных систем сдерживает автоматизацию в небольших и средних компаниях, которые чаще применяют типовые решения и Low-Code системы.

Если говорить о методологии процессного управления в российских компаниях, фокус сместился с моделирования процессов на мониторинг и анализ процессных показателей, с последующей оптимизацией процессов, как с использованием инструментов бережливого производства, там и с применением классического реинжиниринга.

## Комментарии российских экспертов



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

Тема повышения эффективности – вечная. Каждая компания стремится узнать, что делают другие, какие свежие идеи востребованы, а какие себя не оправдали. Отчеты PEX Network ценны тем, что они их выпускают не первый десяток лет, и демонстрируют динамику – какие подходы к повышению эффективности набирают популярность, а какие, наоборот, сходят со сцены.

Основной тренд последних лет – постепенное смещение центра тяжести с локальных улучшений (шесть сигм, бережливое производство) к трансформации, т.е. к амбициозным инициативам масштаба предприятия. Инициативы масштаба подразделения/бизнес-единицы по-прежнему в большинстве (33%), но в трансформацию масштаба предприятия вовлечены 25% опрошенных против 20% год назад. При этом примечательно, что даже если речь идет об инициативах масштаба подразделения/бизнес-единицы, в них вовлечены топы компаний.

Еще один примечательный тренд – спасение утопающих все больше доверяется самим утопающим: если год назад большинство проектов (68%) инициировались ИТ и финансовым департаментом, то теперь таковых стало лишь 45%, а 41% иницируют сами производственные подразделения.

Также обращает на себя внимание ответ на вопрос, что является главным приоритетом в работе по оптимизации процессов? Самый популярный ответ (39%) – формирование корпоративной культуры, нацеленной на трансформацию. Мне кажется, отечественным компаниям тут есть чему поучиться – а именно, не стесняться признавать, что трансформация встречает сопротивление, и работать над управлением изменениям. Как видим, с компании по всему миру сталкиваются с теми же проблемами. Проблемы, связанные с технологиями и с процессами, идут на втором месте. Как видим, старый афоризм «самое сложное в работе с компьютерами – это работа с людьми» по-прежнему справедлив.

## Комментарии российских экспертов



**Владимир Репин,**  
*Консультант по процессному  
управлению, к.т.н., доцент,  
член ABPMP Russian Chapter*

Согласно исследованию PEX, 39% респондентов применяют методы бережливого производства (3-е место). На втором месте – методы бизнес-анализа и анализа данных (41%). На первом (47%) – методы управления изменениями. Что интересно, BPM (Business Process Management) используют только 32% опрошенных компаний. Практика российских компаний, судя по многим известным мне проектам, запущенным в крупных и средних компаниях, а так же результатам ежегодного конкурса «BPM-проект года», подтверждает такую статистику. Сегодня стало модно использовать термин "Бережливое управление", особенно в гос.компаниях. Этот подход рассматривается как главная методология повышения операционной эффективности. Но я убежден, что это – лишь мода.

Построение системы управления операционной эффективностью в долгосрочном плане возможно только на платформе BPM, включая разработку и использование корпоративной архитектуры, автоматизацию и цифровую трансформацию бизнес-процессов. Методы Lean, все таки, относятся к 70-80-ым годам. У кого-то они работают, но для современной компании цифровая трансформация бизнеса может дать намного больше преимуществ... Lean нужно интегрировать в BPM, а не рассматривать как отдельную методологию... Довольно странно, что морально устаревший «Реинжиниринг бизнес-процессов» респонденты PEX оценили так же, как и «Цифровую трансформацию» (36%). Возможно, проблема в терминах – классический реинжиниринг по Хаммеру и Чампи уже давно никто не использует, скорее – просто декларирует... Интересно, что компании планируют инвестировать, в первую очередь, в бизнес-анализ, затем искусственный интеллект, цифровую трансформацию (частью которой, собственно, и является искусственный интеллект), автоматизацию рабочих процессов (Work Flow). Такое распределение ресурсов подтверждает мой тезис о том, что BPM всё таки является фундаментальной платформой для системного повышения операционной эффективности компаний.



## Комментарии российских экспертов



**Ольга Андреева,**  
Директор центра АНО  
"Японский центр "Кайдзен",  
лидер, организатор,  
корпоративный тренер

Результаты нового исследования PEX Network наводят на мысль, что европейские компании давно преодолели последствия пандемии COVID-19 и переориентируют свои процессы с сокращения издержек на рост прибыли.

Что касается российского рынка, импульс для трансформаций на десятки лет вперед дали условия импортозамещения. Среди компаний развернулась гонка не за прибылью, а за инновациям и стабильной операционной деятельностью. Это весьма актуально и крайне необходимо в сложившейся ситуации, так как инновации – это конкурентоспособность и стабильность в условиях неопределенности и непредсказуемости.

Однако макроэкономическая ситуация не позволяет быть уверенным в стопроцентном успехе новых начинаний. Многие компании относятся крайне осторожно к инвестициям в новые проекты цифровой трансформации. Тем не менее, партнёрство с экспертами по стратегическому планированию может открыть неочевидные перспективы, привнести новые идеи в бизнес и привлечь новых клиентов.