

# Отчёт Comindware и PEX за 2018

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

# ИСТОЧНИКИ

## Comindware®

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

### Данные предоставлены:



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

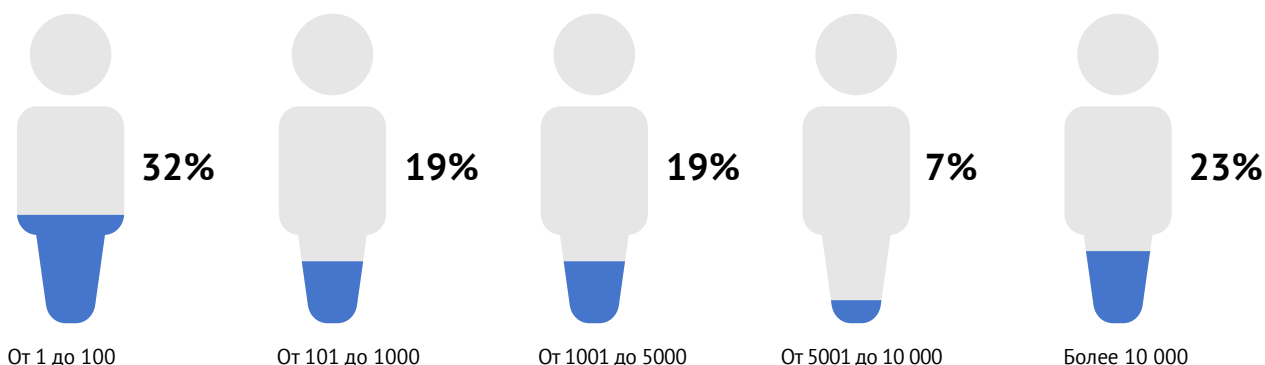
---

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

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

Надеемся, данная информация будет полезна для вас.

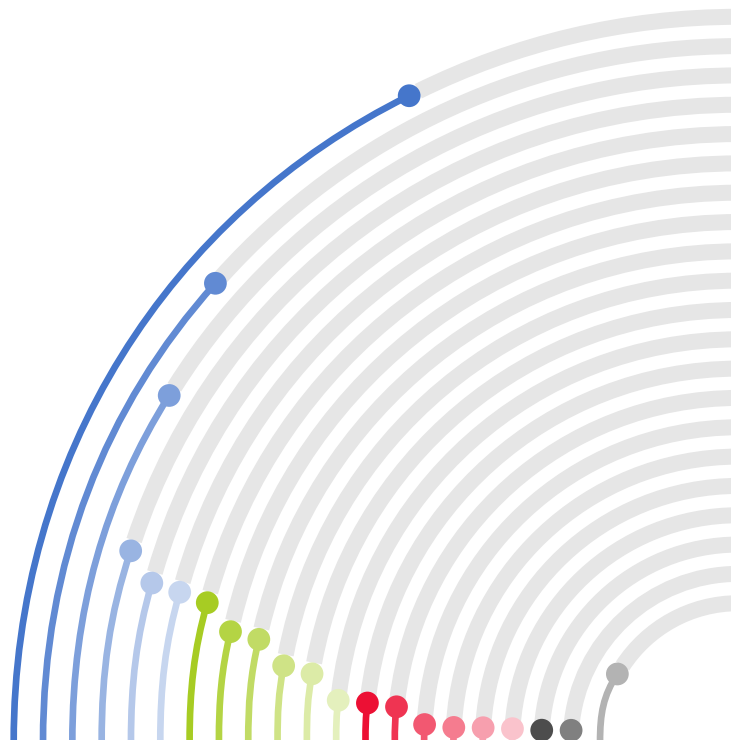
## Сколько сотрудников, работающих на полную ставку, в вашей компании?



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

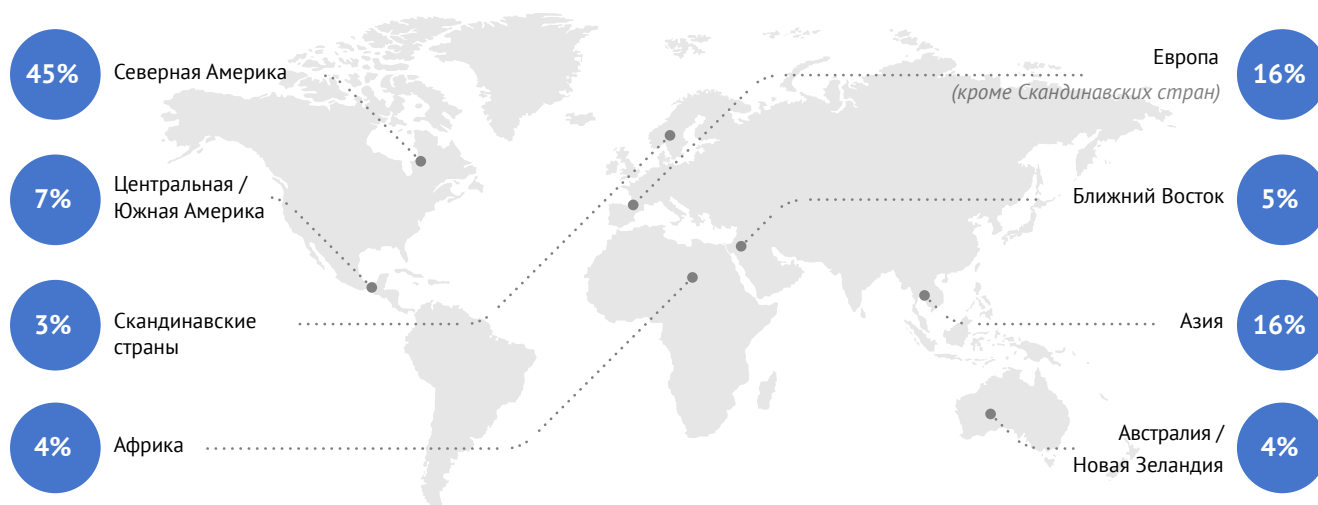
## Какова основная сфера деятельности вашей компании?

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

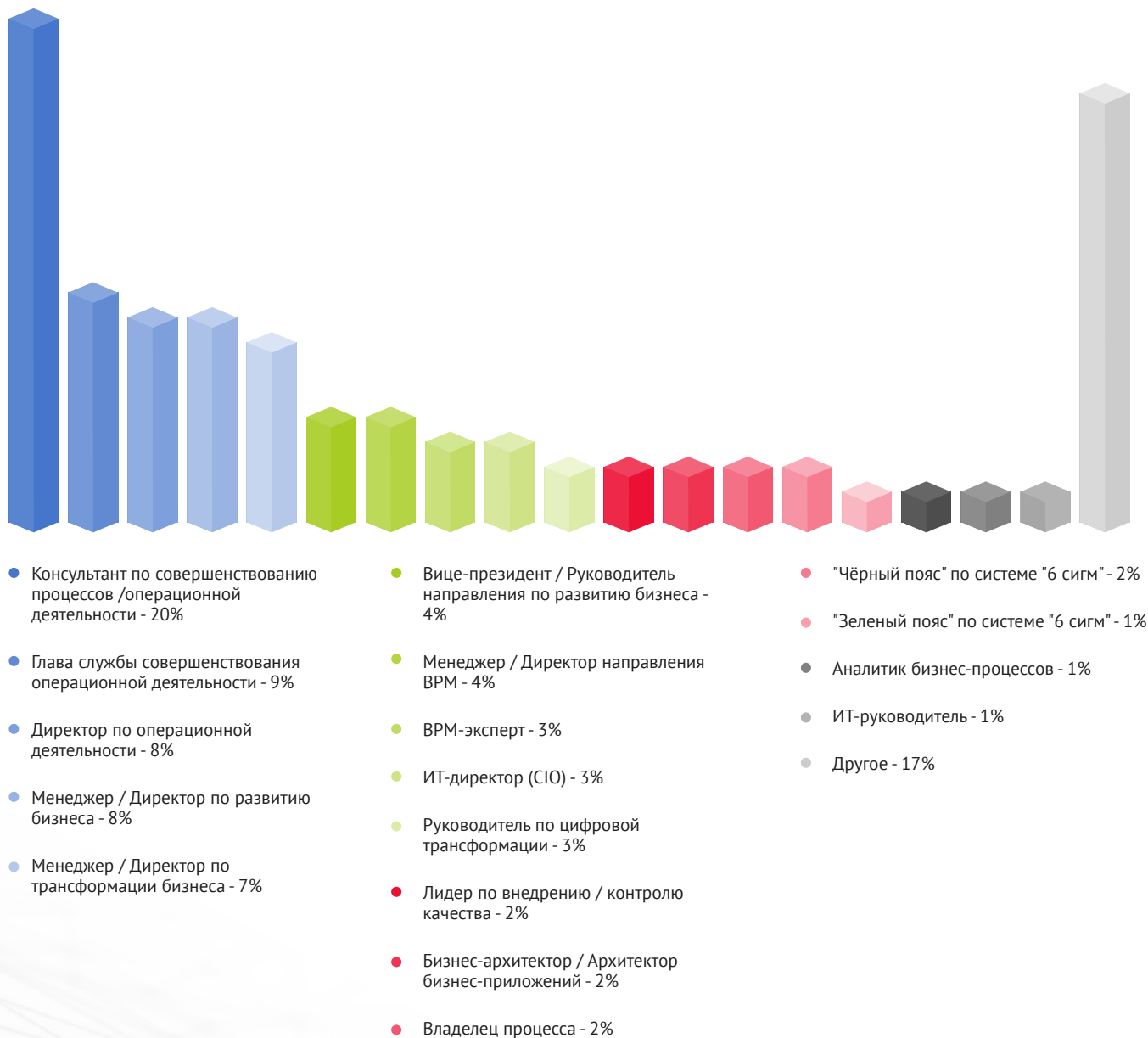


**PEX:** Год за годом, лидируют сферы консультационных-, финансовых- и бизнес-услуг. Что позволяет говорить о том, что одни сферы более восприимчивы к идеям по совершенствованию процессов, чем другие. Можно предположить, что в некоторых сферах деятельности идеи по совершенствованию процессов находят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

## В каком регионе мира вы находитесь?

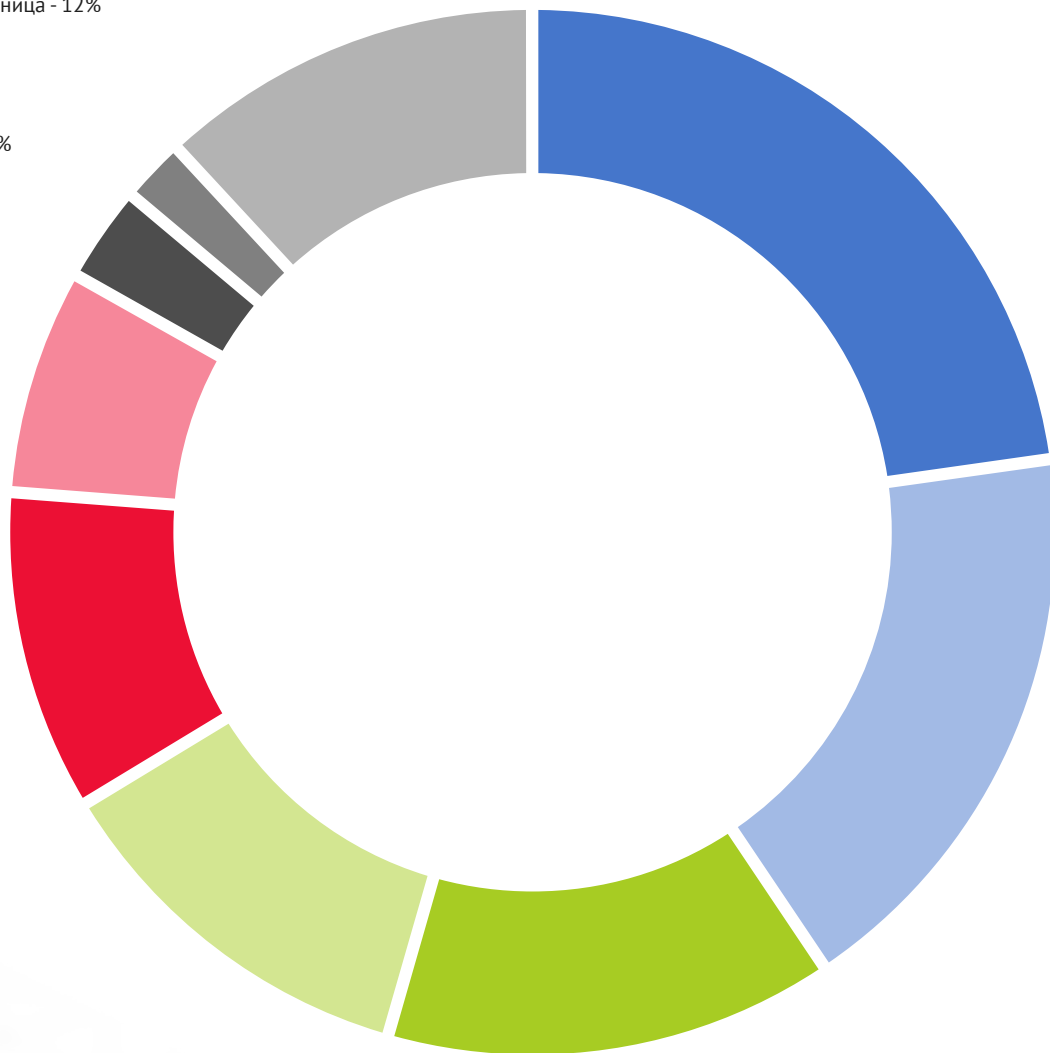


## Что из перечисленного наиболее точно отражает вашу роль в программе совершенствования процессов / операционной деятельности компании?



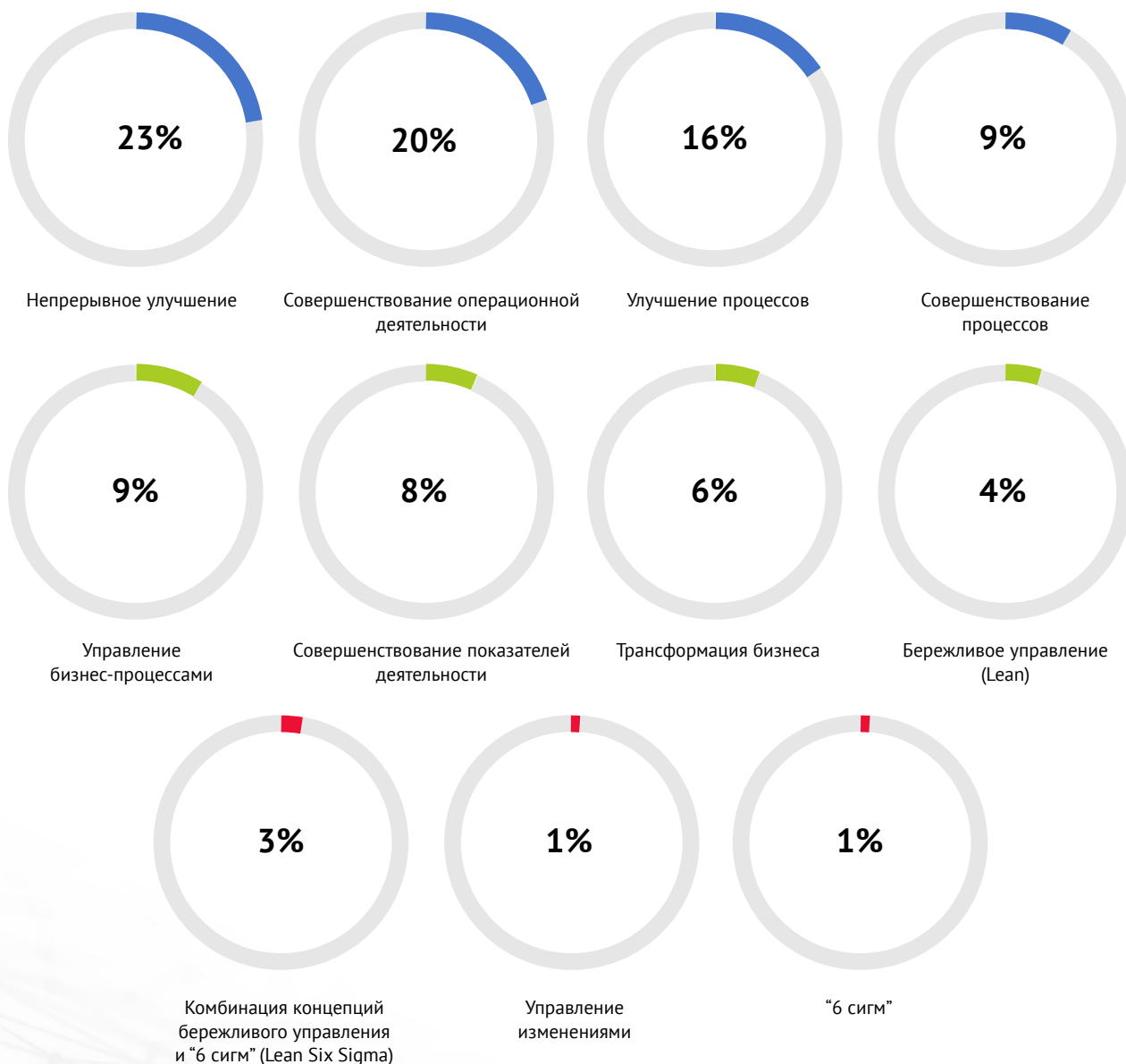
## Какой отдел ответственен за совершенствование процессов / трансформацию?

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



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

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



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



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



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

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

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

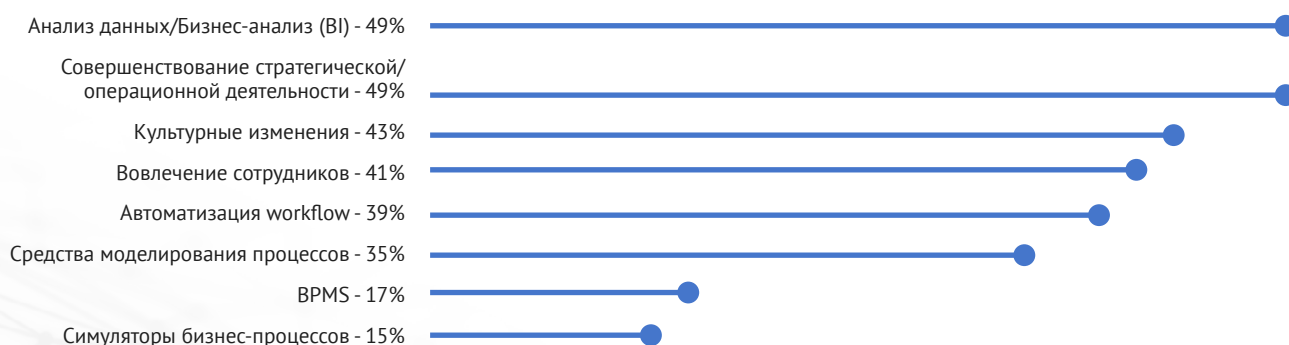


**PEX:** Самые частые ответы – стратегия лидерства и корпоративная культура, а также автоматизация. Опрашиваемые так часто говорят об автоматизации, что нет сомнений в том, что в ближайшие 18 месяцев она будет в центре внимания. Пусть речь идёт о том, что роботы приходят на смену, но всё ещё много внимания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

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

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

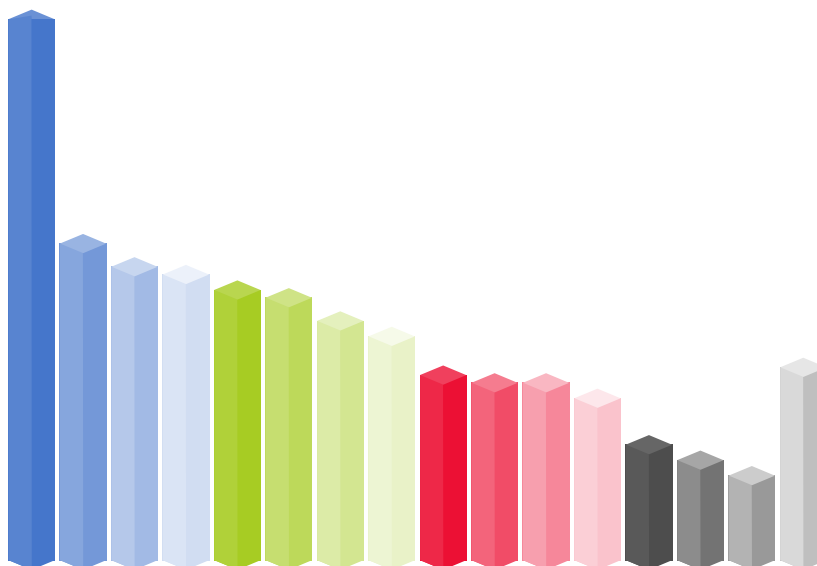
## В какие управленческие решения вы собираетесь инвестировать, чтобы управлять вашими проектами совершенствования операционной деятельностью в следующие 12 месяцев?



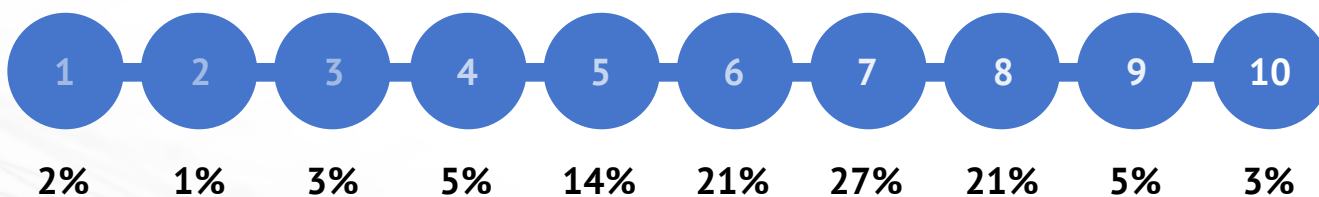
**PEX:** Популярность анализа данных подросла с 43% в 2015 до 44% в 2017, а теперь до 49%. Это указывает на бум доступных данных и инструментов для их использования. Вовлечение сотрудников выросло на 5% по сравнению с прошлым годом, что говорит о том, что, возможно, предприятия принимают меры по увеличению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

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

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



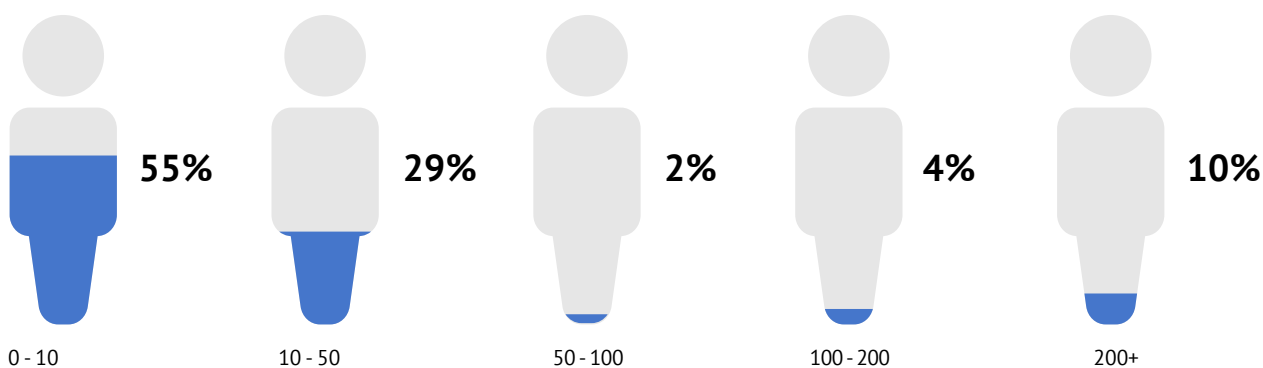
## По шкале от 1 до 10, как бы вы оценили успех ваших программ совершенствования операционной деятельности?



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

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

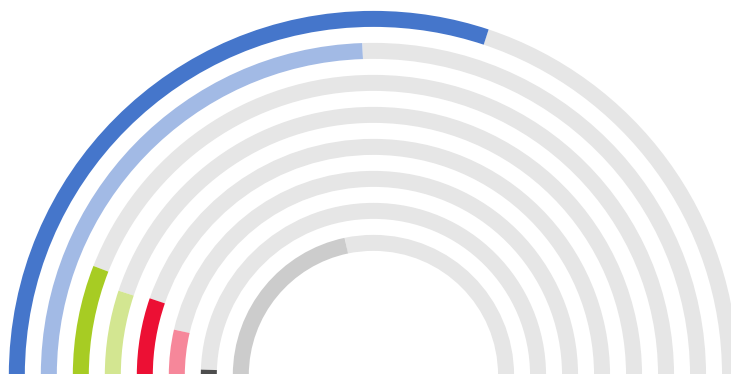
## Сколько человек работает полный рабочий день в вашей программе или проектах по улучшению процессов? (включая штатных и внештатных сотрудников)



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

## Кто из ваших Топ-менеджеров контролирует совершенствование процессов?

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



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

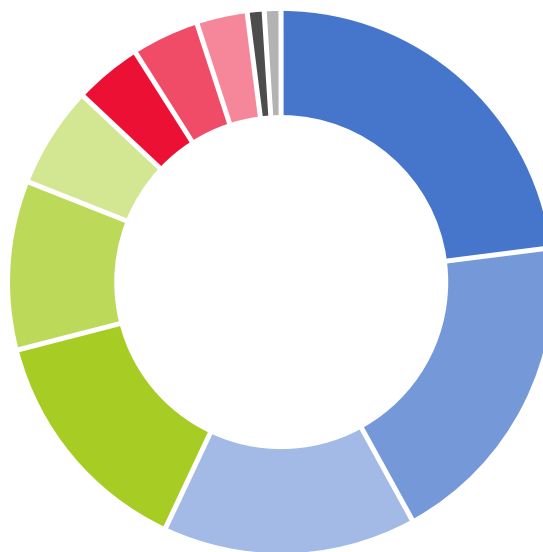
## Что из нижеперечисленного лучше всего описывает взгляд вашей компании на функцию совершенствования процессов/ операционной деятельности?



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

## Какова основная метрика успеха вашей программы совершенствования процессов?

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



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

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



42%

Планируется  
увеличить



46%

Останется  
неизменным



3%

Сократится



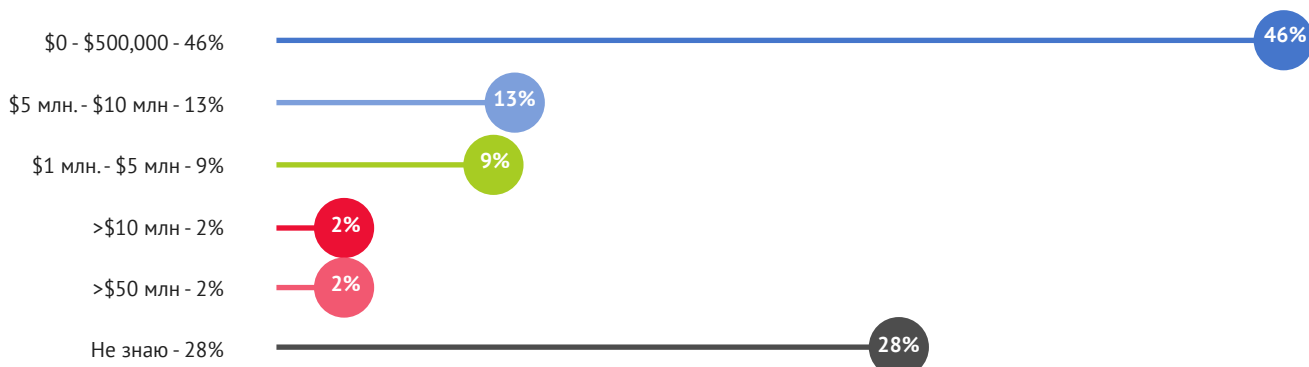
8%

Не знаю

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



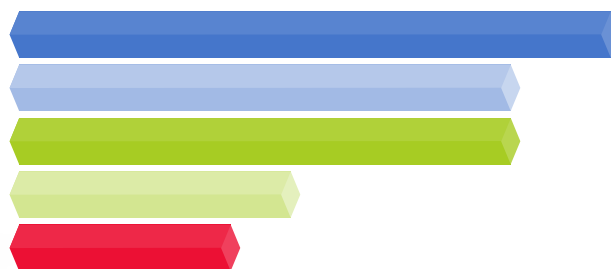
## Каков годовой бюджет для инвестиций в совершенствование операционной деятельности в следующем году?



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

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

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



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

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

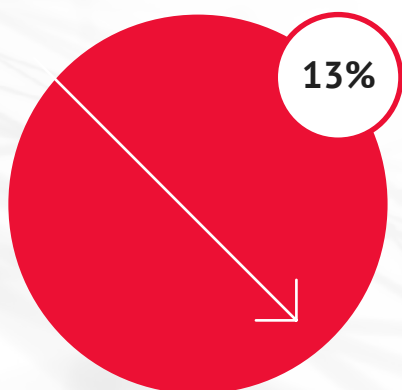
## Какова текущая продолжительность официальной программы совершенствования процессов / операционной деятельности в вашей организации?

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

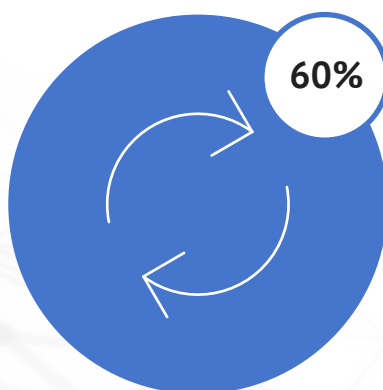


PEX: Довольно равномерное распределение ответов здесь. Возможно, ответы небольших, молодых компаний немного искажают результаты опроса.

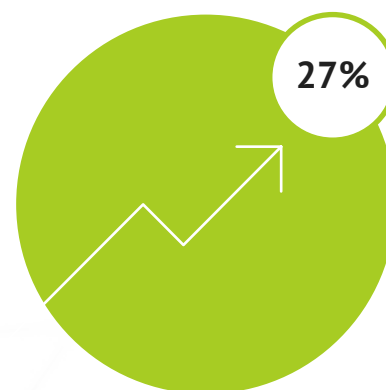
## Какое утверждение лучше всего описывает влияние экономики на бюджет вашей программы совершенствования операционной деятельности?



Ожидается, что бюджет сократится в 2018 году



Ожидается, что бюджет останется неизменным в 2018 году



Ожидается, что бюджет увеличится в 2018 году

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

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

---

*«Будущее за сокращением бюрократии».*

---

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

---

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

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

[Оригинал PEX Annual Report 2018](#)

## Комментарии российских экспертов



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

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

[Подробнее о трендах BPM в 2019](#)



**Андрей Коптелов,**  
Вице-президент ABPMP Russia

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

[Подробнее о трендах BPM в 2019](#)