

# Отчёт Comindware и PEX 2025

Глобальный обзор операционной эффективности и  
бизнес-трансформации 2024/25



# ИСТОЧНИКИ

Comindware®

Comindware® – российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Platform, современной [low-code платформы](#) для управления корпоративной архитектурой, автоматизации бизнес-процессов и создания ИТ-приложений.

## Данные предоставлены:

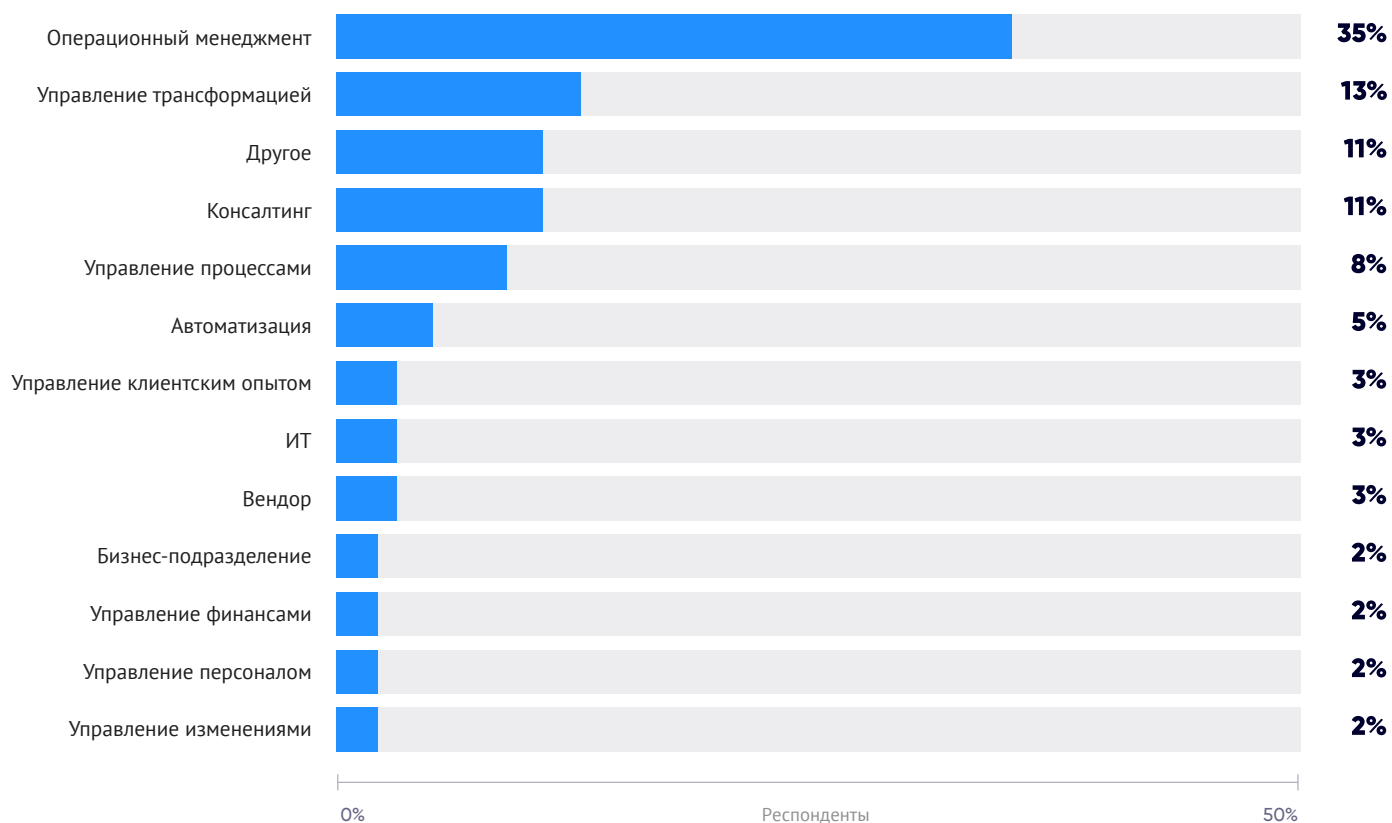


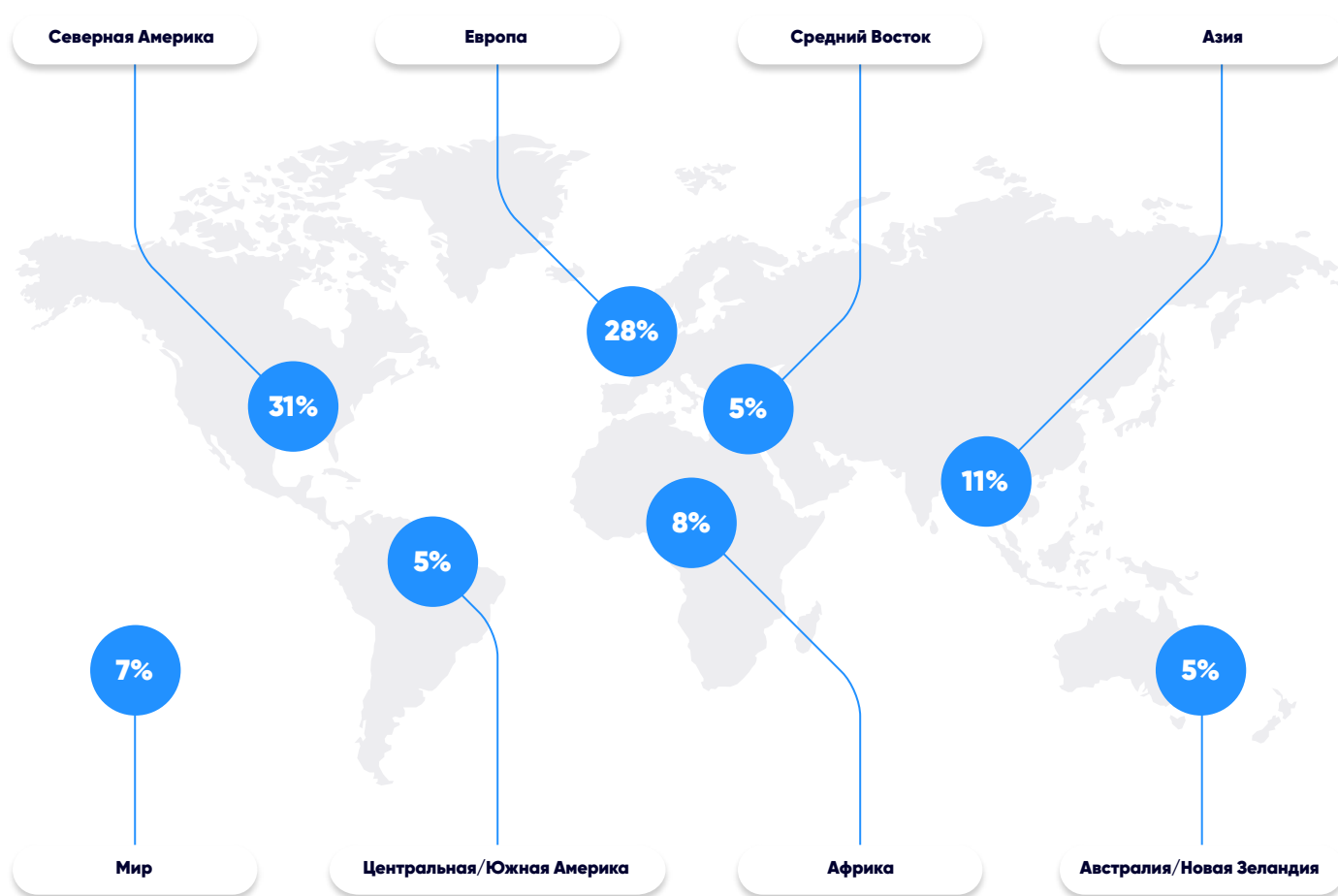
[The Process Excellence \(PEX\) Network](#) – глобальное сообщество, включающее более 190 000 BPM-профессионалов и руководителей, которые хотят улучшить свой бизнес благодаря реализации процессного подхода к управлению и совершенствованию операционной деятельности компании. Миссия PEX Network состоит 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.

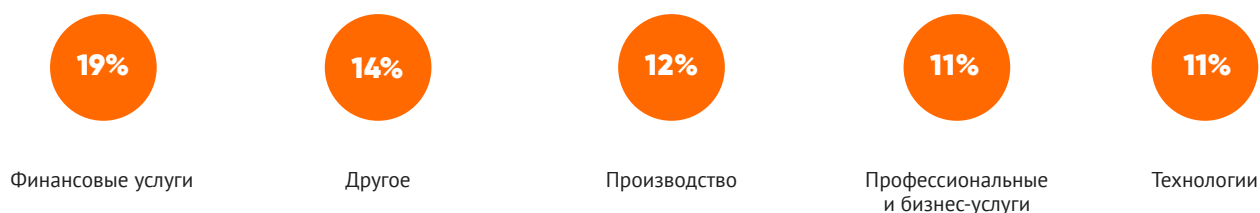
## К какой из перечисленных областей относится ваша должность в организации?





Четверть опрошенных (25%) работают в организациях с численностью работников от 101 до 1 000, 23% – на малых предприятиях до 100 работников, 51% – крупные компании с численностью от 1000 работников.

### ТОП-5 отраслей среди представленных



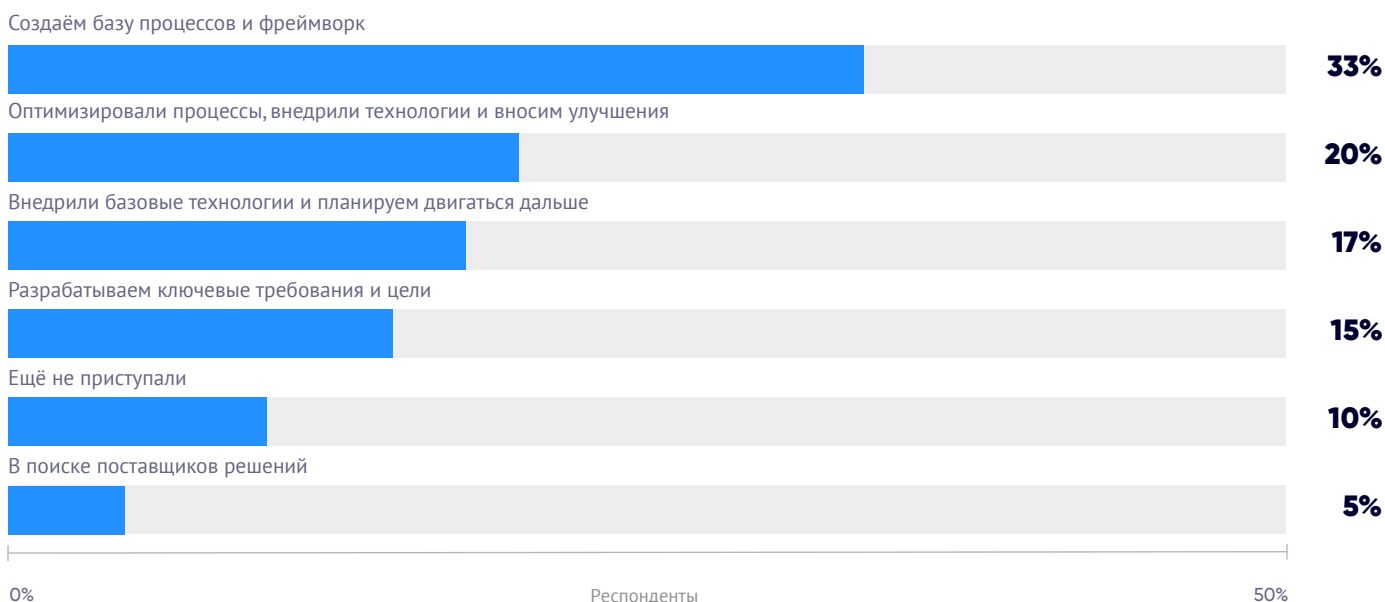
# Глобальный обзор операционной эффективности и бизнес-трансформации



Операционная эффективность (ОРЕХ) и бизнес-трансформация – сложные области, которые включают различные этапы и как универсальные, так и уникальные для каждой компании проблемы. По ответам трети респондентов (33%), их организации в настоящий момент разрабатывают базовый фреймворк и структуру трансформации (рост с 29% на 2023 год), в то время как 20% компаний уже оптимизировали процессы, внедрили технологии и вносят постоянные улучшения. Это совпадает с прошлогодними данными.

Незначительное снижение на 3% наблюдается в числе компаний, внедривших базовые технологии и стремящихся к их дальнейшему развитию. Около 15% компаний занимаются формированием ключевых требований и целевых ориентиров, что примерно соответствует показателям прошлого года. Почти 10% респондентов отметили, что их компании еще не вступили на путь трансформации и улучшений, а 5% рассматривают возможности сотрудничества с поставщиками решений – оба показателя остались на уровне прошлого года.

## На каком этапе трансформации находится ваша компания?



## Главным спонсором бизнес-трансформации и повышения операционной эффективности выступает:



Генеральный директор



Совет директоров



Операционный директор



Другое

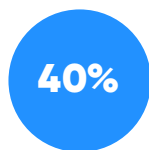


Финансовый директор

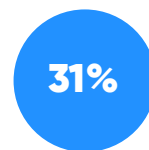
## Топ-3 подразделений, отвечающих за реализацию программ по операционной эффективности и трансформации



Операционный  
отдел



Отдел  
оптимизации



Отдел цифровой  
трансформации

Основными спонсорами инициатив по преобразованию операций и бизнес-трансформации выступают генеральные директора (27% – рост с 24% в 2023), за ними следуют советы директоров (17%) и операционные директора (11%), доли которых не сильно изменились.

Ключевые подразделения, отвечающие за воплощение проектов, все те же – операционный отдел (42%), отдел оптимизации (40%) и отдел цифровой трансформации (31%). За ними следуют центры передового опыта (27%) и ИТ-отделы (22%).

«Трансформация проходит успешно только при поддержке со стороны руководства компании», — отмечает Екатерина “Кэти” Карри, управляющий директор и глава операционного отдела в Millennial Specialty Insurance. «Однако для успешной реализации стратегий генеральные директора, совет директоров и топ-менеджмент должны согласовывать ожидания с командами, непосредственно реализующими трансформацию. Важно понимать, что трансформация будет складываться из отдельных проектов, приоритет которых будет определяться возвратом инвестиций (ROI).»

Движущей силой бизнес-трансформации являются требования рынка, и большая часть инициатив запускается по принципу «сверху вниз», добавляет Викрам Ашок, генеральный директор компании Graphite. «Руководство должно поставить четкие цели и стать локомотивом перемен, сформулировать убедительное видение будущего и вдохновить команды на создание дорожной карты к его достижению.» При этом практическую часть трансформации осуществляют сами сотрудники, находя баланс между трансформационными инициативами и ежедневной операционной деятельностью. Ашок подчеркивает: «Руководители должны выявлять и уполномочивать лидеров изменений среди своих сотрудников, но могут также привлекать внешних консультантов с опытом аналогичных проектов. Такая тенденция встречается все чаще: сочетание внутренних и внешних команд помогает эффективно управлять трансформацией, не нарушая текущие бизнес-процессы».

Если лидеры операционной эффективности и трансформации не получают достаточных полномочий для внедрения изменений, при которых бизнес-руководители могут трансформировать текущие методы в более быстрые и эффективные подходы, неизбежен рост ошибок и дефектов, которые скажутся на клиентах, предупреждает Ноа Энтони, старший менеджер операционной эффективности в Commonwealth Bank. «Аджайл в первую очередь должны освоить и начать применять высшие руководители, чтобы стать примером для подчиненных».

Большинство годовых бюджетов на операционную эффективность и трансформацию варьируется от 0 до 100 000 долларов США (33%), за ними следуют бюджеты от 100 000 до 500 000 долларов (29%). Лишь 9% организаций выделяют на это от 1 до 5 миллионов долларов, а 6% – более 10 миллионов долларов. При этом 16% респондентов не знают годовых бюджетов, выделяемых в их компаниях на трансформацию. В ближайший год четверть респондентов (25%) ожидают увеличения бюджета в следующем году, 40% прогнозируют его сохранение на текущем уровне и только 9% ожидают сокращения бюджетов.

Из-за сложности внедрения технологий ключевая роль в нем раньше принадлежала ИТ-отделам, отмечает Эрик Эманс, финансовый директор компании Nintex. «Однако сегодня, в эпоху модели SaaS (программное обеспечение как услуга), компаниям любого размера стало проще внедрять у себя точечные SaaS-решения на уровне отдельных групп или отделов, и уровень контроля над используемым ПО снизился». В результате данные и технологии разрастаются, что становится проблемой не только ИТ, но и финансового отдела, который занимается анализом данных, эффективностью и контролем затрат, добавляет Эманс.

«Согласно опросу, 16% компаний не знают размеров собственных бюджетов на операционную эффективность и трансформацию. По моим ожиданиям, по мере усугубления проблемы с разрастанием данных этот показатель будет расти. Чтобы это преодолеть, компаниям потребуется комплекс решений для автоматизации, который позволит выявлять неэффективные области и лучше понимать собственные затраты на технологии», – заключает он.



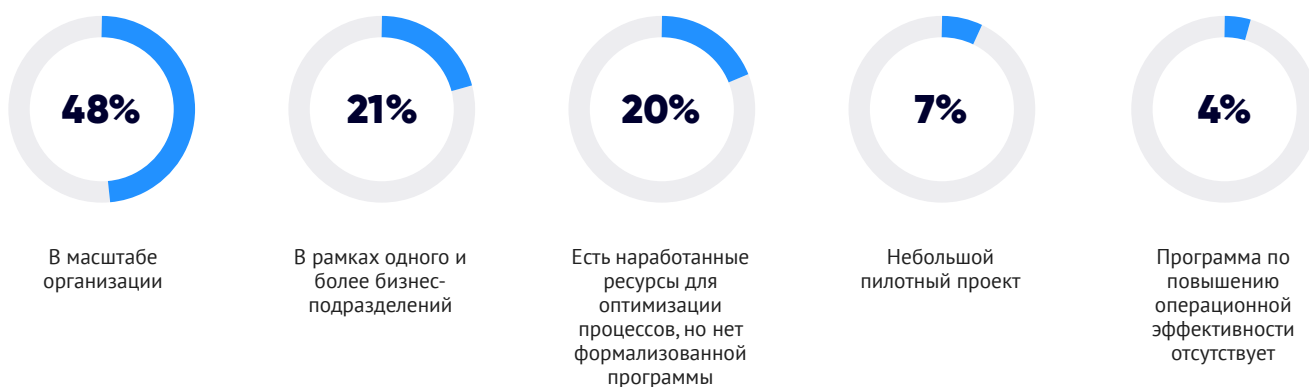
# Реализация программ операционной эффективности и бизнес-трансформации



Почти половина организаций (48%) внедряет стратегии операционной эффективности и бизнес-трансформации в масштабах всего предприятия, что значительно больше, чем в 2023 году (37%). Менее четверти (21%) реализуют их только в одном или нескольких бизнес-подразделениях, что несколько ниже показателя прошлого года (24%). При этом лишь 7% компаний реализуют пилотные проекты в небольших масштабах (снижение с 10%).

У 20% компаний есть подготовленные кадры, но нет формализованной программы совершенствования процессов, или OPEX, что соответствует и прошлогодним результатам. У 4% респондентов стратегия OPEX/трансформации отсутствует – небольшой спад по сравнению с 2023 годом (8%).

## Что из перечисленного лучше всего описывает текущий масштаб (начиная с 2024 года) бизнес-трансформации/OPEX в вашей организации?



«Чтобы улучшения были всесторонними и устойчивыми, инициативы повышения процессной эффективности должны охватывать все предприятие», – утверждает Рикардо Энрикес, лидер трансформации в EDP и профессор автоматизации бизнеса в Católica Lisbon School of Business and Economics. «Значимость реализации программ в масштабе предприятия можно объяснить тремя ключевыми аспектами: охват всех подразделений компании, повышение устойчивости и развитие культуры и зрелости компании». Это гарантия того, что все подразделения принимают участие в процессе улучшений и извлекают из него пользу. «Всесторонний подход не только укрепляет способность компании противостоять вызовам, но и способствует долгосрочному росту и успеху».

Полное раскрытие потенциала бизнес-трансформации зависит от ее комплексной реализации во всей организации, подтверждает Дебашис Саркар, управляющий партнер в Proliferator Advisory & Consulting. «Это критично, поскольку ключевые процессы часто пересекают границы функциональных подразделений, а следовательно, для бесшовной интеграции необходима трансформация на уровне предприятия. Кроме того, оказать значительное влияние на корпоративную культуру можно только в случае, если на новые методы работы перейдет критическая масса сотрудников. Пошаговый подход несет в себе риск “недоделанной” трансформации, приводя лишь к локальным улучшениям или к провалу инициативы».

Энтони добавляет, что важнейшим требованием является реализация инициатив по цепочке создания ценности в масштабе организации: «Отсутствие единой дорожной карты для цепочки создания ценности может привести к тому, что проблемы клиентов будут “переезжать” с одного звена цепи на другое». Например, если улучшена клиентская часть процесса, но бэк-офис остается неизменным, можно ускорить прием заявок и сделать коммуникацию с клиентом более надежной, но при этом ручная обработка может стать причиной дублирования задач, из-за чего эффект от улучшений будет сведен на нет.»

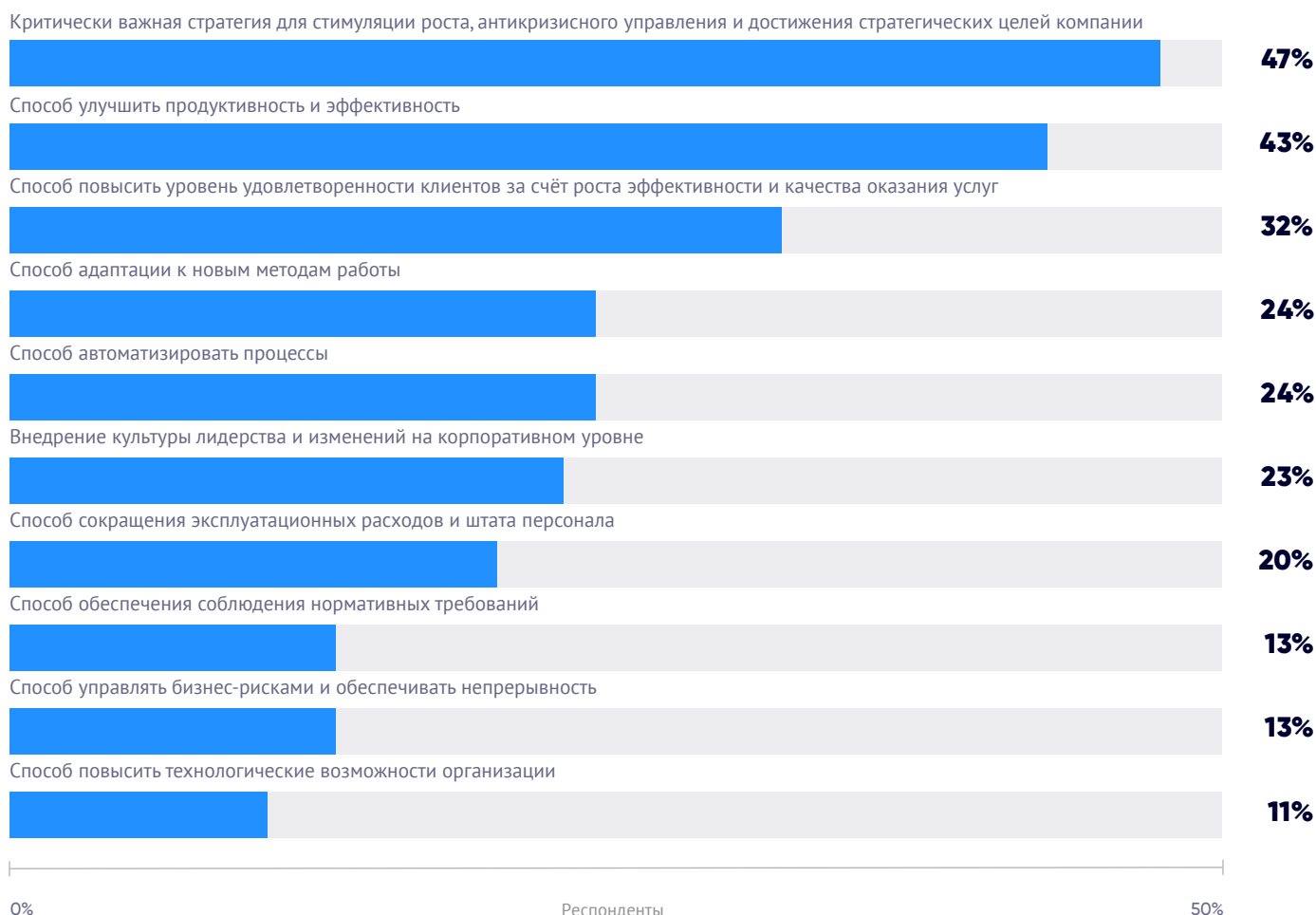
# Драйверы операционной эффективности и трансформации



Стратегии повышения операционной эффективности и бизнес-трансформации критически важны для роста компаний, антикризисного управления и достижения стратегических целей, как считает почти половина респондентов (47%, снижение с 50% в 2023 году). Далее следуют: повышение производительности и эффективности (43%), повышение уровня удовлетворенности клиентов (32%) и адаптация к новым методам работы/автоматизация процессов (оба по 24%), оставаясь на уровне прошлого года. Особого внимания заслуживает рост значимости изменения культуры и лидерства (23% в 2024 году по сравнению с 18% в 2023 году). Сокращение операционных затрат или штата также рассматривается как ключевое преимущество трансформации (20%).

Основной метрикой успеха инициатив по операционной эффективности и бизнес-трансформации является увеличение производительности/эффективности (26%, рост с 21% в 2023 году), затем следуют экономия затрат (17%, снижение с 20%) и рост доходов бизнеса (14%).

## Как в вашей компании понимают операционную эффективность и/или бизнес-трансформацию?



«43% респондентов считают ключевыми показателями эффективности (KPI) бизнес-трансформации именно производительность и экономию затрат. О чем это говорит? На мой взгляд, это подчеркивает важность точного и качественного выполнения задач с фокусом на простоту, эффективность и преимущественно использование доступных (бесплатных или недорогих) инструментов», – отмечает Карри. «Даже крупные компании из списка Fortune 500 должны думать, как “бережливые стартапы”, приоритизируя проекты трансформации с четкой финансовой отдачей, такой как рост доходов или увеличение маржи. Эффективности можно достичь, применяя проверенные инструменты, такие как «Шесть сигм», и бесплатное или недорогое открытое программное обеспечение».

Инициативы по улучшению операционной эффективности и трансформации бизнеса необходимы для современных организаций, стремящихся процветать в условиях динамичной бизнес-среды, отмечает Энрикес. «Фокусируясь на непрерывном улучшении, принятии решений на основе данных, интеграции технологий, ориентации на клиента и вовлеченности сотрудников, организации могут добиться устойчивого роста и долгосрочного успеха в быстро меняющемся рыночном ландшафте. Эффективные процессы повышения операционной эффективности и трансформации обеспечивают беспрепятственную реализацию стратегии, стимулируют рост организации и достижение стратегических целей, а также позволяют – в рамках подхода к непрерывным улучшениям – находить и использовать возможности для повышения производительности и эффективности во всей компании», – добавляет Энрикес. «Помимо этого, целенаправленное сокращение затрат и оптимизация численности персонала, осуществляемые с учетом возможных последствий, поддерживают производительность и устойчивость».

Энтони рассматривает четыре драйвера операционной эффективности и трансформации, характерные для большинства организаций. Первый – сквозная трансформация процессов и цепочек создания ценности с применением современных технологий, таких как искусственный интеллект, роботизация и цифровизация. «Сейчас существует огромный спрос на организацию сквозной цепочки создания ценности, чтобы процессы выполнялись синхронно, исключались ручные операции, переделки, дефекты и избыточная обработка, увеличивающие время поставки продукта или услуги», – поясняет он. Задача бизнес-трансформации – определить входы, выходы и цепочки создания ценности с точки зрения клиентского пути, чтобы автоматизировать то, что действительно добавляет ценность.

Следующим драйвером является необходимость определить новые подходы к работе, поддерживающие эффективность процессов, утверждает Нао. «В целом, компании в большинстве отраслей вынуждены пересматривать процессы и делать их максимально бережливыми». Далее идет тенденция к стандартизации и прогнозированию входных данных. «Меньше запрашивать, больше предугадывать для удовлетворения клиентских потребностей – новая эпоха и лучший способ применения ИИ и робототехники». Операционная эффективность и трансформация бизнеса направлены на выявление потребностей клиентов, основываясь на базовых данных, для понимания правил, лежащих в основе этих потребностей, и использования технологий для повышения точности прогнозов.

Последним драйвером является внедрение культуры непрерывного улучшения. «Культура непрерывного улучшения считается краеугольным камнем и основным компонентом для большинства современных организаций. Быстро меняющиеся потребности заказчиков требуют наличия культуры, которая поддерживает тактические действия для сохранения конкурентоспособности».

# Вызовы операционной эффективности и бизнес- трансформации



## Топ-5 вызовов



Ограничения по расходам/бюджету



Согласование улучшений бизнес-процессов с бизнес-стратегией на верхнем уровне



Преодоление сопротивления изменениям



Сохранение фокуса на клиентах во всей деятельности компании



Преодоление излишнего внимания к краткосрочным перспективам

Эффективные и масштабируемые инициативы в рамках повышения операционной эффективности и трансформации сталкиваются с различными серьезными вызовами, связанными с затратами, управлением изменениями и краткосрочным планированием.

Как и в прошлом году, основным вызовом в ближайший год будут ограничения бюджета (28% респондентов). Далее следуют согласование улучшений процессов и верхнеуровневой бизнес-стратегии (11%), преодоление сопротивления изменениям (11%) и обеспечение клиентоориентированности всей организации (10%).

Внедрение новых технологий вызывает сложности у 8% респондентов, при этом интеграция систем и нехватка квалифицированных кадров остаются на уровне однозначных значений – 7% и 6% соответственно.

«Учитывая геополитическую неопределенность, инфляцию и прочие макроэкономические факторы, неудивительно, что ограничения бюджета останутся главным вызовом для программ операционной эффективности и бизнес-трансформации в следующем году», – говорит Карри.

Недостаток целенаправленности и несогласованность инициатив часто приводят к тому, что руководители стремятся к экономической выгоде, в результате чего могут формироваться прибыльные, но неудовлетворительные для клиентов бизнес-функции, добавляет Энтони. Пробелы в возможностях и знаниях руководства (в области бизнеса и трансформации) касательно определения эффективности результатов программ могут привести к серьезной путанице в организации, при этом качество клиентского опыта останется на прежнем уровне или даже ухудшится.

«Не все руководители являются экспертами в трансформации цепочек создания ценности или бизнес-процессов», – подчеркивает Энтони. В 80% случаев стратегические трансформации не достигают изначальных целей, поставленных на старте.

Несмотря на стремление инициировать крупные трансформации, компании часто испытывают нехватку специалистов с опытом в области совершенствования процессов и процессного управления, добавляет Ашок. «Проекты трансформации невероятно сложны, поэтому для достижения результатов в разумные сроки критически важна динамика. На практике мы видим, что традиционные модели найма и обеспечения ресурсами не дают той скорости получения результатов, которая соответствует современной трансформации». Кроме того, разные фазы трансформации требуют различных навыков, поэтому если компания сталкивается с трудностями в привлечении нужных специалистов через кадровые агентства, упор исключительно на сотрудников в штате станет не лучшим вариантом, так как потребности в навыках эволюционируют по мере реализации инициатив, утверждает Ашок.

Сотрудники могут сопротивляться освоению новых навыков из-за страха перед неизвестностью или неуверенности в собственной способности обучаться, отмечает Энрикес. «Сопротивление может замедлить внедрение новых технологий и процессов». Менее очевидные аспекты, такие как управление психологией изменений, закрепление полученных результатов и внедрение новых моделей поведения, могут незаметно свести все усилия на нет, если их не прорабатывать осознанно, добавляет Саркар. К тому же, принудительное внедрение технологических решений в цепочку создания ценности без учета реальных проблем и целей, как правило, ухудшает пользовательский опыт и снижает гибкость, предупреждает Энтони.

«Поскольку организации все чаще внедряют цифровые технологии, возникает острая необходимость в повышении квалификации и переподготовке сотрудников, чтобы они гарантированно обладали необходимыми цифровыми компетенциями», добавляет Энрикес.

«Многие сотрудники могут не обладать и базовыми навыками для эффективного использования новых инструментов». По его словам, для решения задач комплексного операционного управления и трансформации бизнеса необходим стратегический подход, включающий эффективные стратегии управления, адаптированные под различные бизнес-подразделения, постоянное повышение квалификации и переподготовку сотрудников, а также сбалансированную ориентацию как на краткосрочные достижения, так и на долгосрочные цели.



# Факторы успеха операционной эффективности и трансформации бизнеса



Инициативы в рамках операционной эффективности и бизнес-трансформации не должны быть показательными, утверждает Саркар. «Вместо этого они должны быть нацелены на решение конкретных бизнес-задач и продвижение компании к ее стратегическим целям». Для этого требуется установить четкие взаимосвязи между инициативами по улучшению и «путеводной звездой» организации – ключевыми показателями, такими как доходы, затраты, удовлетворенность клиентов, производительность, качество и операционные риски. «На самом деле необходимо подвергать пересмотру любую инициативу, не соответствующую этим целям», добавляет Саркар. Компаниям необходимо приоритизировать инициативы, поскольку распыление фокуса одновременно на множество программ приводит к снижению эффективности каждой из них.

Саркар выделяет 10 факторов, критически важных для успеха инициатив в области операционной эффективности и бизнес-трансформации:

- 1 Целенаправленное управление**  
Руководство высшего уровня должно быть полностью вовлечено в процесс.
- 2 Вовлечение сотрудников**  
Сотрудники всех организационных уровней должны быть заинтересованы и ощущать причастность к инициативам по улучшению.
- 3 Соответствие стратегии**  
Все операционные улучшения должны быть четко связаны со стратегическими целями компании.
- 4 Четкая дорожная карта**  
Четко определенный план с понятными контрольными точками и показателями успеха имеет решающее значение для того, чтобы не сбиться с курса.
- 5 Экспертиза в управлении изменениями**  
Обученные в области управления изменениями сотрудники обеспечивают эффективное внедрение инициатив.
- 6 Структурированное управление изменениями**  
Использование проверенных принципов управления изменениями для плавного внедрения улучшений.
- 7 Непрерывное совершенствование процессов**  
Создание культуры улучшения процессов для непрерывного повышения эффективности и результативности.

- 8** **Изменение поведения**  
Поощрение и поддержка желаемых изменений в поведении, необходимых для сохранения улучшений.
- 9** **Внедрение технологий**  
Применение соответствующих технологий для достижения желаемых результатов.
- 10** **Эффективное управление**  
Создание прочной системы управления для мониторинга проектов, регулярного анализа и безупречного выполнения задач.

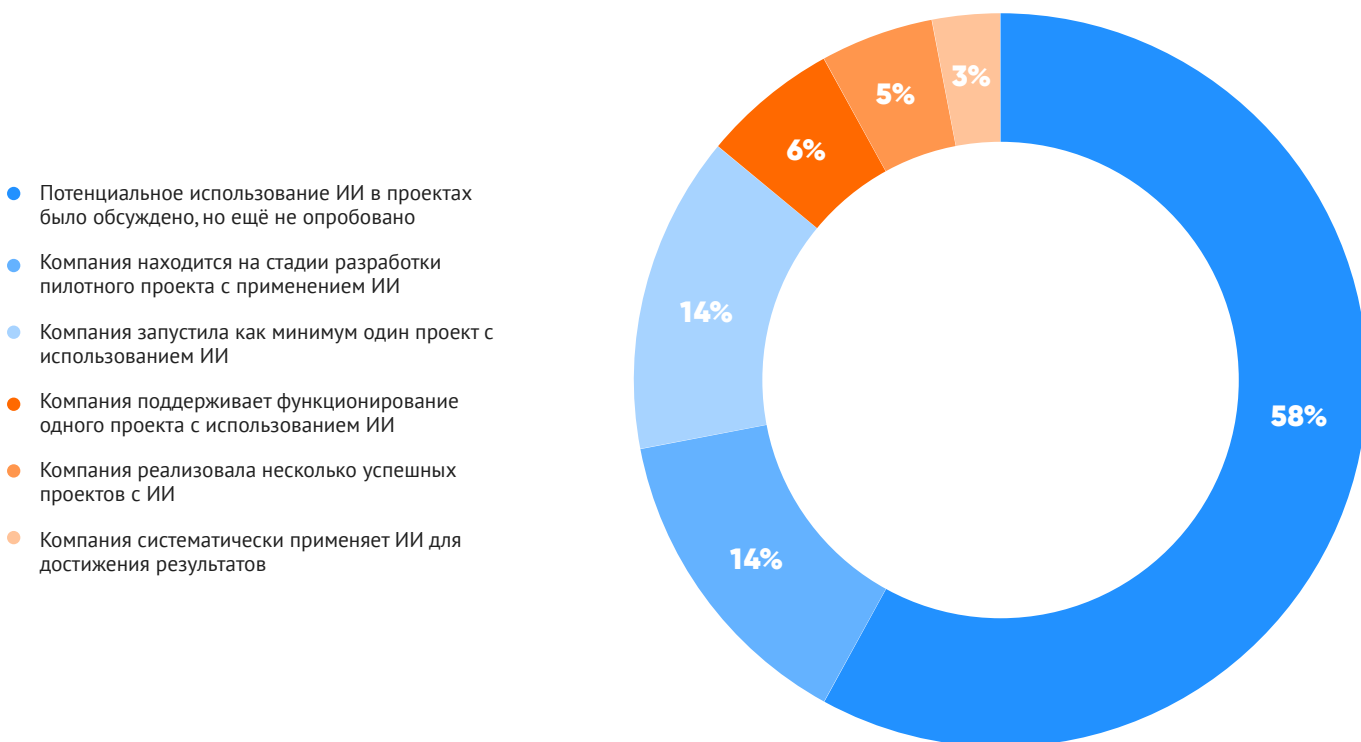
«Результаты опроса говорят нам, что трансформация не обязательно должна быть разрушительной и долгой», – утверждает Карри. «Наоборот, “быстрые победы” в виде поэтапных улучшений и оптимизации процессов с использованием современных инструментов могут обеспечить непрерывную трансформацию, которая со временем даст накопительный эффект». Она добавляет, что такой подход легче реализовать, он обходится дешевле и не требует интенсивного управления изменениями.

# Эволюция искусственного интеллекта



Влияние искусственного интеллекта (ИИ) на операционную эффективность и трансформацию бизнеса стало одной из ключевых тем опроса. Более половины компаний (58%) обсуждали потенциальное применение ИИ в проектах для достижения целей повышения операционной эффективности и бизнес-трансформации, в то время как 14% респондентов сейчас реализуют свой первый пилотный проект. Столько же компаний (14%) уже реализовали хотя бы один пилотный проект, из них 6% внедрили в эксплуатацию один проект, а 5% успешно внедрили несколько проектов использования искусственного интеллекта. Основные области применения ИИ включают операционную деятельность (35%), клиентский сервис и колл-центры (29%), а также обработку и управление данными (24%). Почти четверть организаций (24%) пока не применяют ИИ, однако в ближайший год эти технологии станут крупнейшей областью для инвестиций: в решения на базе ИИ планирует инвестировать почти половина компаний.

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



## Топ-5 областей, в которых компании применяют ИИ



Операционная деятельность



Поддержка клиентов и колл-центры



Обработка и управление данными



Маркетинг и продажи



ИТ и разработка программного обеспечения

«Искусственный интеллект остается в центре внимания, при этом 47% компаний уже инвестируют в данные технологии в рамках инициатив трансформации, – говорит Карри. – Думаю, опередить конкурентов можно, применяя уже существующие на рынке решения с ИИ, а не разрабатывая их самостоятельно».

Искусственный интеллект проникает повсюду, и организации всех масштабов исследуют, как его можно применить – результаты опроса ясно это демонстрируют, отмечает Ниранджан Виджаярагаван, директор по продуктам (CPO) компании Nintex. «Это естественно, что пилотные проекты с применением ИИ разрабатывает лишь небольшой процент организаций, ведь перед внедрением технологий компаниям необходима соответствующая инфраструктура автоматизации».

Современные организации вкладывают значительные средства в голосовых помощников, которые выводят на новый уровень работу как фронт-, так и бэк-офиса, утверждает Энрикес. «Решения наподобие интерактивного голосового меню (IVR) развивают систему самообслуживания, исключая необходимость в человеческом взаимодействии и улучшая опыт клиентов. К тому же, благодаря интеграциям с чат-ботами упрощается повседневная работа сотрудников, что обеспечивает бесшовное взаимодействие с различными системами учета и позволяет оптимизировать рабочие процессы, повышая эффективность на всех уровнях организации».

Компании также могут использовать искусственный интеллект для ускорения анализа процессов и достижения более глубокого понимания операционной эффективности, что влияет на всю цепочку создания ценности, добавляет он. «Один из примеров – сочетание генеративного ИИ и майнинга процессов для более глубокого понимания деталей выполнения и получения новых операционных инсайтов».

## Искусственный интеллект – вызовы

В эпоху искусственного интеллекта трансформация стала критичной, как никогда, говорит Майкл Арена, декан бизнес-школы Crowell Университета Биола. «Технологии искусственного интеллекта могут коренным образом менять отрасли, автоматизируя процессы, извлекая новые идеи из огромных объемов данных и создавая инновационные продукты и услуги. Чтобы раскрыть весь потенциал ИИ, бизнесу необходимо пройти комплексные преобразования, адаптировав свои операции, организационные структуры и подходы к сотрудничеству». Хотя некоторые организации быстро воспользовались этими возможностями, большинство пытается догнать лидеров, вкладывая значительные средства в развитие ИИ, добавляет он.

Чтобы действительно повысить операционную эффективность и трансформировать бизнес с помощью ИИ, необходимо справиться с ключевыми вызовами, предупреждает Дуг Шэннон, эксперт по интеллектуальной автоматизации и генеративному ИИ. «К главным трудностям относятся понимание экономического эффекта ИИ-проектов, оценка их стоимости и отсутствие четких рекомендаций по внедрению и ожидаемым результатам. Организации могут использовать искусственный интеллект во многих направлениях, но успех зависит от наличия правильных наборов данных и моделей. Большинство компаний, инвестирующих в такие технологии, сталкиваются с проблемами поиска подходящих сценариев применения и внедрения генеративного ИИ в работу предприятий».

Фундаментальная проблема сценариев применения искусственного интеллекта – это фактические данные и их валидация. «Для эффективного использования ИИ необходимы чистые, качественные данные в озерах и/или хранилищах данных. Однако создание ИИ-решений остается дорогим, а платформ, предлагающих понятные ценовые модели и руководства по внедрению, очень мало. Будущие разработки, вероятно, будут включать многоагентные фреймворки и взаимодействие между ними, что приведет к изменению роли работников умственного труда».

Среди других вызовов, которые необходимо учитывать, Богнер выделяет зависимость от единственного поставщика, проблемы безопасности и предвзятости данных, а также управление внутренними стандартами. «Особое внимание следует уделить рискам, связанным с корректировкой моделей, которая из-за экспериментов с настройками может ухудшить базовые модели. Это подчеркивает важность тестирования, устранения предвзятости и неточностей».

Принятие сетецентрического подхода к организации позволяет ускорить внедрение искусственного интеллекта, делая этот процесс более органичным и устойчивым по сравнению с традиционными методами внедрения сверху-вниз, добавляет Арена. «Благодаря этому внедрение ИИ-решений ускоряется и их масштабирование по всей организации может происходить более эффективно».

Для компаний, рассматривающих внедрение искусственного интеллекта, но еще не автоматизировавших процессы, Виджаярагаван предлагает стратегию для максимизации эффекта внедрения:

- Выявите области с низкой эффективностью и определите, где автоматизация будет наиболее полезна.
- Автоматизируйте процессы с помощью low-code платформ, поддерживающих ИИ.
- Масштабируйте внедрение автоматизации с помощью современных интерфейсов и техник вовлечения, чтобы полностью раскрыть потенциал технологий.

«Наличие автоматизации значительно упрощает внедрение ИИ и позволяет каждой рабочей группе понять эффект от приложенных усилий».

## Как ИИ повлияет на обязанности сотрудников

Эволюция искусственного интеллекта будет влиять на должностные обязанности сотрудников самым интересным образом, сходятся во мнении эксперты и опрошенные. С ускорением изменений в сфере традиционного и генеративного ИИ, а также требований рынка и пользователей внутренних и внешних экосистем, потребность сотрудников и руководителей в адаптации к этим изменениям будет только расти, отмечает Богнер. «Грамотность и навыки работы с ИИ как у людей бизнеса, так и у технических специалистов должны как минимум соответствовать развитию технологий, а лучше – опережать его». Значительные изменения претерпит вовлеченность работников в процессы, как в отношении ее повышения, так и изменения/устранения. «Сокращение рабочих мест, скорее всего, изменит характер рутинной и однообразной работы, как это уже было в индустриальную эпоху и остается в цифровую».

Шэннон добавляет, что искусственный интеллект и автоматизация будут усиливать точки взаимодействия и, возможно, повлияют на перераспределение ролей сотрудников, занятых интеллектуальной работой, нежели станут причиной ликвидации рабочих мест. При этом многоагентные фреймворки и взаимодействие между ИИ-агентами и пользователями могут снизить необходимость человеческого участия.

## Как искусственный интеллект в перспективе повлияет на ваши должностные обязанности? Что думают участники опроса:

«Появится возможность сосредоточиться на более творческих и ценных задачах, связанных с клиентами».

«В моей должности он значительно ускорит выполнение задач — от быстрого поиска информации до помощи в принятии решений, исследованиях и автоматизации рутинных операций».

«Искусственный интеллект, безусловно, возьмет множество задач на себя, особенно рутинных. Наша же роль сведется к мониторингу операций, выполняемых с помощью ИИ, с минимальным участием людей».

«Искусственный интеллект полностью возьмет на себя выполнение задач в процессах».

«Удастся повысить гибкость и сосредоточиться на скорости предоставления услуг и глубоком понимании потребностей клиентов».

«ИИ повысит производительность и качество аналитики, что позволит работать быстрее и лучше взвешивать решения».

«Окажет огромное влияние на все бизнес-роли и изменит подход к работе. Однако внедрение должно быть контролируемым, с учетом ряда положений об интеллектуальной собственности».

«Влияние искусственного интеллекта на совершенствование процессов многогранно: повышаются эффективность, уровень качества и точность принимаемых решений, при этом ресурсы высвобождаются для более сложных и стратегических задач. Компании, эффективно интегрировавшие ИИ в стратегии совершенствования процессов, обретут значительные конкурентные преимущества».

«Он даст инсайты о клиентах, повысит эффективность и, следовательно, увеличит доход. Моя позиция станет больше связана с трансформацией, а не с информацией».

«В применении технологий искусственного интеллекта при его правильном внедрении я вижу колоссальный потенциал, но вместе с тем и сопротивление из-за потенциальных рисков, которые можно было бы смягчить».

«Надеюсь, он улучшит доступ к аналитике, сбору данных и их анализу».

«ИИ простимулирует рост компании, повышая эффективность в таких критических процессах, как маркетинг, взаимодействие с клиентами и обслуживание».

«Даст возможность сосредоточиться на создании более инновационных решений».



# Важность управления изменениями



Управление изменениями – основной подход, который организации используют для поддержки операционной эффективности и трансформации. Учитывая его значимость в успешной реализации проектов, это неудивительно. В ближайший год управление изменениями станет приоритетным направлением в работе над улучшением процессов: 46% компаний сосредоточены на создании культуры трансформации, а 35% – на стратегии управления изменениями. В целом, в ближайшем будущем 56% организаций планируют сосредоточиться на трансформации культуры (28%) и вовлечении сотрудников (28%) – ключевых аспектах управления изменениями.

Эффективное управление изменениями может повысить общий успех бизнеса, производительность и развить культуру за счет большей вовлеченности и мотивации сотрудников, повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, снижения затрат и рисков, а также формирования культуры инноваций и обучения, отмечает Лаура Карпф, старший менеджер по управлению изменениями в Sodexo.

Особенно важными в управлении изменениями являются факторы, которые учитывают потребности, эмоции и поведение затронутых изменениями людей, добавляет Райан Майер, руководитель системы производительности Healthineers в Siemens Healthineers. «Внимание к этим факторам позволяет более плавно осуществлять переходы, обеспечивает большую вовлеченность и более высокий уровень принятия изменений. Фокусируясь на ясной коммуникации, эмпатии и активном участии различных групп заинтересованных сторон, организация создает поддерживающую среду, которая снижает сопротивление и повышает вероятность успеха».

## Вызовы при управлении изменениями

Управление изменениями сопровождается собственным набором вызовов, говорит Лаура Карпф. «Самая большая сложность при управлении масштабной трансформацией – преодоление сопротивления. Заинтересованные стороны могут воспринимать изменения как угрозу или значительное нарушение привычных способов выполнения работы». Руководители должны понимать причины такого сопротивления и внедрять эффективные решения для укрепления сотрудничества, добавляет Карпф. «Общаясь прозрачно, вовлекая и расширяя полномочия заинтересованных сторон, укрепляя доверие и авторитет, предоставляя обучение и коучинг и отмечая важные вехи, руководители могут успешно управлять изменениями и добиваться желаемых целей».

Излишний акцент на объяснении изменений уже на этапе реализации, а не в самом начале внедрения – еще одна проблема, о которой необходимо помнить. «Эффективное управление изменениями должно начинаться на этапе их формирования, чтобы заинтересованные лица могли в этом участвовать и поддерживать весь процесс».

Следует также учитывать масштаб и частоту коммуникаций, добавляет Семби. «Часто на старте изменений коммуникация ведется активно, но по мере реализации ее становится все меньше. Важно обо всем сообщать, даже если это будут слова "мы над этим работаем". Я сторонник того, чтобы всегда оставаться на связи, даже чтобы просто заверить людей в том, что мы их слышим».

Еще один важный аспект – выбор подходящих "лидеров изменений", продолжает Семби. «Не задействовать внутренних лидеров, которые могут воздействовать на широкую аудиторию, – упущенная выгода».

# Сила аналитики данных и бизнес-аналитики



Анализ данных играет ведущую роль в повышении операционной эффективности и бизнес-трансформации. Почти две трети организаций (64%) пользуются дашбордами (аналитическим панелями), а визуализация данных (42%) и процессная аналитика (27%) – следующие по популярности инструменты. Востребованы клиентская аналитика (26%), аналитика продаж и маркетинга (26%), а также анализ вовлеченности сотрудников (25%). Почти треть компаний (31%) планируют вкладывать ресурсы в аналитику в течение ближайшего года для повышения эффективности и усиления программ трансформации.

«Повышение операционной эффективности и трансформационный рост зависят от стратегического использования продвинутой аналитики данных и бизнес-аналитики», – говорит Киттур. «Они дают компаниям предиктивные и актуальные сведения, которые оптимизируют операции, повышают эффективность и поддерживают конкурентное преимущество. Такая мощная основа позволяет компаниям достигать стратегического преимущества путем постоянного совершенствования и адаптации процессов, устранения потерь и неэффективности».

В центре этого подхода находится предиктивная аналитика с применением алгоритмов машинного обучения для прогнозирования потенциальных операционных сбоев. «Анализируя обширные исторические данные, компании могут предсказывать потребности в обслуживании, оптимизировать операции в цепочках поставок и минимизировать время простоя», – отмечает Киттур. Такой подход позволяет компаниям действовать проактивно, повышать операционную эффективность и снижать непредвиденные расходы для оптимального распределения ресурсов. Благодаря этому рабочая сила и капитал могут быть направлены в те области, где они принесут наибольшую ценность. «Такое обоснованное принятие решений имеет важное значение для сохранения конкурентного преимущества в динамичном рыночном ландшафте».

Интеграция данных в режиме реального времени в различных системах еще больше поддерживает бизнес-трансформацию. «Современные платформы бизнес-аналитики обеспечивают беспрепятственный поток данных, позволяя таким технологиям, как роботизированная автоматизация процессов (RPA), выполнять повторяющиеся задачи. Такая автоматизация сводит человеческие ошибки к минимуму и ускоряет выполнение процессов, высвобождая ценные человеческие ресурсы для решения более стратегических задач», – добавляет Киттур.

Продвинутые модели могут объединять данные с датчиков интернета вещей (IoT), рыночные тенденции и информацию из других источников для оптимизации логистики и управления запасами. Это гарантирует, что компании смогут точно прогнозировать спрос, избегая подводные камни, связанные с затовариванием или дефицитом, и повышая операционную гибкость. «Управление данными играет важнейшую роль в этой экосистеме, гарантируя целостность, безопасность и соответствие данных нормативным требованиям», – добавляет Киттур. «Надежные фреймворки и инструменты бизнес-аналитики обеспечивают мониторинг соответствия в режиме реального времени и полные журналы аудита, что жизненно необходимо для сокращения рисков в строго регулируемых отраслях. Такой технический контроль – гарантия того, что работа будет выполняться бесперебойно и в соответствии с регуляторными стандартами».

Анализ трендов рынка инструментами бизнес-аналитики помогает компаниям открывать новые возможности и предупреждать угрозы. «Изучая конкурентные показатели, поведение клиентов и рыночные настроения, компании могут глубоко понимать динамику рынка», – отмечает Киттур. «Эти данные позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, корректировать стратегии и сохранять конкурентное преимущество».

Информационные панели, визуализирующие данные в режиме реального времени, дают практические сведения о ключевых показателях эффективности. «Благодаря этому руководители могут контролировать операционную деятельность, отслеживать прогресс в достижении стратегических целей и обосновывать принятие решений», – добавляет Киттур. Современные методы визуализации – например, тепловые и географические карты – делают сложные наборы данных более понятными и применимыми на практике.

Мэтт Робертс, вице-президент по бизнес-аналитике компании Formula E, выделяет ряд факторов, влияющих на успех применения анализа данных: «Важно убедиться, что данные надежны и могут лечь в основу рекомендаций по улучшениям работы компании. Помимо этого, они должны быть представлены в контексте, чтобы люди руководствовались цифрами с пониманием того, что они на самом деле значат. Это особенно актуально в спорте».

Эта проблема характерна для многих организаций с низким уровнем грамотности в работе с данными, когда люди не уверены на 100 %, как именно использовать данные и информацию. Также крайне важно анализировать влияние любых улучшений после их реализации, чтобы понять, как это повлияло на клиентов и принесло ли положительные изменения. Всегда необходимы контекст и контрольные показатели, чтобы объяснить эти данные сотрудникам и предупредить появление неправильных решений, сложившихся из-за непонимания или попыток подогнать информацию под уже принятое решение».

## 5 шагов к практической аналитике данных и бизнес-аналитике

Дисциплинированный, современный, при этом практичный подход к анализу данных и бизнес-анализу необходим при совершенствовании бизнес-процессов и трансформации бизнеса, утверждает Тереза Фортескью, директор по маркетингу (СМО) ProcessMaker. Она выделяет пять ключевых шагов:

### 1

#### Шаг 1: Сбор, обработка и интеграция данных

- Определите все внутренние и внешние источники данных, имеющие отношение к вашей деятельности, чтобы унифицировать представление.
- Произведите обработку и очистку данных, чтобы устранить ошибки, дубликаты и несоответствия и повысить точность аналитики.
- Уделите внимание заполнению пробелов, отсутствующих значений. Если это возможно, используйте инструменты обогащения данных для улучшения метаданных.
- Постарайтесь централизовать и нормализовать данные в единой системе или обеспечьте синхронизацию данных между CRM-системой, CDP и другими хранилищами.

## 2

### Шаг 2: Выбор простого и функционального инструмента

- Большинство платформ для анализа бизнес-процессов (BPA) имеют встроенные функции аналитики, однако получение быстрых результатов может быть затруднительным. Уделите время тщательному изучению пользовательских интерфейсов и рабочих процессов платформы с точки зрения возможностей аналитики и способности к глубокому анализу конкретных параметров данных, критически важных для вашего бизнеса.
- Поставьте перед поставщиком инструмента задачи: предоставьте существующие внутренние отчеты, попросите воспроизвести их на платформе, а также продемонстрировать дополнительный функционал для аналитики.

## 3

### Шаг 3: Предиктивное моделирование с применением ИИ

- Установите и задайте конкретные цели и ключевые результаты (OKR) и KPI, которые необходимо оптимизировать для ваших моделей за конкретный период времени.
- Используйте алгоритмы ИИ/машинного обучения в рамках аналитических возможностей платформы. Если такие функции отсутствуют, рассмотрите возможность использования независимого решения.
- Используя исторические данные, разработайте прогностические модели и опережающие индикаторы, которые смогут прогнозировать будущие тенденции, выявлять потенциальные проблемы и улучшить принятие решений.

## 4

### Шаг 4: Разработка адаптивных отчетов и дашбордов

- Отчеты и дашборды являются неотъемлемой частью любой платформы, однако часто недооцениваются, хотя именно они делают анализ данных либо продуктивным, либо бесполезным.
- Уделите время оценке шаблонов отчетов и панелей мониторинга, а также проверьте возможности их кастомизации. У каждой команды есть собственные потребности в отчетах и панелях мониторинга, поэтому убедитесь, что ваше решение полностью поддерживает уникальные требования.

## 5

### Шаг 5: Постоянный мониторинг, планирование и адаптация к изменениям

- Определите основных заинтересованных лиц и организуйте регулярный сбор обратной связи для оценки эффективности информации, получаемой в результате анализа данных.
- Динамика рынка и бизнеса меняется быстро и часто, поэтому регулярно обновляйте и улучшайте модели аналитики на основе внутренней обратной связи и внешних данных.
- Дополнительно обучайте сотрудников, чтобы сформировать резерв компетентных специалистов, способных поддерживать аналитику и предлагать новый взгляд на данные и результаты.
- Постоянно ищите новые источники данных в своей программной экосистеме, поскольку команды находят новые способы сбора релевантных данных через новые системы и цифровые инструменты.

# Что еще влияет на операционную эффективность и бизнес-трансформацию?



Среди методологий и решений, применяемых для поддержки стратегий совершенствования бизнеса, можно выделить привлечение экспертов и консультантов (36%), бережливое производство (35%), инструменты моделирования и картирования процессов (35%) и подход Agile (33%). Также среди компаний популярны реинжиниринг бизнес-процессов (28%), управление бизнес-процессами (BPM) (27%) и автоматизация рабочих процессов (27%). Менее распространены технологии процессного анализа (14%), RPA (14%), процессный анализ (13%), интеллектуальный анализ процессов (12%), low-code/no-code автоматизация (11%), цифровые двойники и моделирование процессов (9%), а также интеллектуальная автоматизация (IA) (9%).

Что касается других интересующих направлений и инвестиций на ближайший год, остаются распространенными цифровая трансформация (32%) и автоматизация рабочих процессов (31%); процессы также находятся в центре внимания. Более трети опрошенных (34%) планируют сосредоточить усилия на создании сквозной архитектуры процессов, при этом моделирование и документирование процессов (34%) и управление процессами, ориентированное на клиентов, (30%) также включены в повестку. Тенденции соответствуют планам по расходам: 22% компаний намерены инвестировать в BPM, за ними следуют услуги консалтинга в области совершенствования процессов и инструменты моделирования/картирования процессов, которые упомянули по 20% респондентов. Инвестиции в инструменты интеллектуального анализа процессов находятся в планах у 16% организаций, а процессного анализа (process mining) – у 15%. RPA (14%) и интеллектуальная обработка документов (IDP) (11%) также встречаются достаточно часто.

По словам Саркара, исследование подчеркивает необходимость «возврата к основам», при котором организации укрепляют свое основополагающее ядро, ориентированное на процессы. «Два ключевых вывода: совершенство процессов и клиентоориентированность сегодня являются основополагающими для успеха в цифровом ландшафте. Примечательно, что опрос подчеркивает важность надежной процессной основы для достижения стратегических целей».

## Процессы в центре внимания

Тенденция к совершенствованию и трансформации процессов наблюдается во всех отраслях и компаниях любого масштаба, говорит Марк Стромберг, сооснователь и вице-президент по международным продажам компании GBTEC. «В основе инициатив лежит BPM – базовая структура с главной ролью в организационных изменениях и повышении операционной эффективности».

Начать путь к процессному совершенству и прогрессивной трансформации следует с глубокого понимания существующих операций, добавляет он. «Централизованное хранение и детальное документирование процессов дают сотрудникам возможность последовательно и эффективно выполнять работу, придерживаясь стандартных процедур и обеспечивая высокое качество результатов. Более того, это помогает бизнесу выявлять новые зоны роста, инициировать изменения и разрабатывать конкретные планы трансформации». Попросту говоря, создание карты процессов может сделать из работников мощный катализатор успешной бизнес-трансформации.

Почему же непрерывное совершенствование бизнес-процессов сегодня важно, как никогда? Все просто – это требование современных реалий. «С ростом ожиданий клиентов, постоянно изменяющимися регуляторными требованиями и стремительным развитием технологий бизнесу необходимо сохранять гибкость», – говорит Марк Стромберг. Быстрая адаптация к изменениям становится обязательной, требуя от компаний способности непрерывно совершенствоваться и адаптировать процессы в кратчайшие сроки.



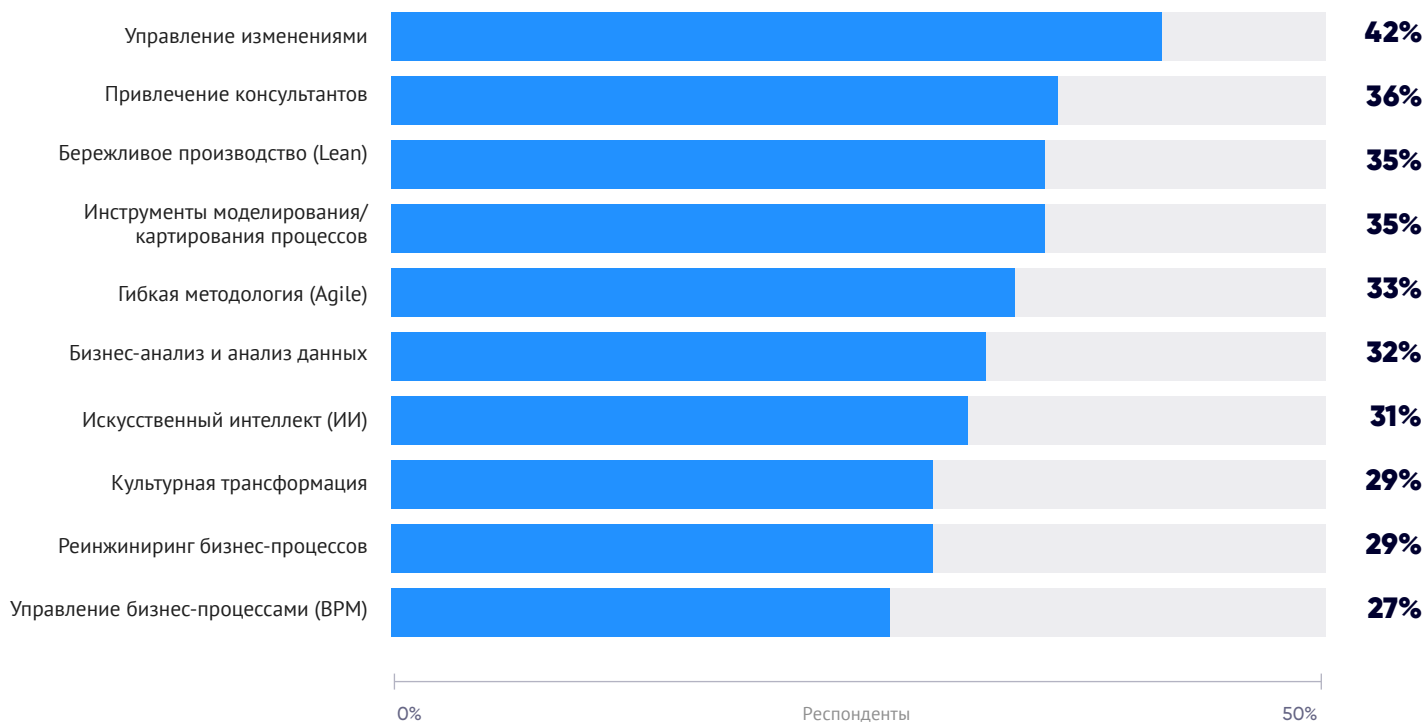
«Опрос показал, что в ближайший год треть организаций планирует сосредоточиться на создании сквозной процессной архитектуры», – отмечает Амит Матрадас, генеральный директор компании Nintex. «Предполагаю, что в 2025 году эта цифра будет только расти, поскольку организации продолжают сталкиваться с обширными данными и разрастанием технологий, а также необходимостью повышать эффективность и снижать затраты».

Во времена пандемии COVID-19 у многих организаций было достаточно средств на новые технологии, поэтому во многих департаментах были внедрены многочисленные точечные решения. Сейчас компании сталкиваются с необходимостью сокращать расходы и увеличивать эффективность, однако они работают с разрозненной технологической экосистемой и неструктурированными данными, – отмечает Амит Матрадас.

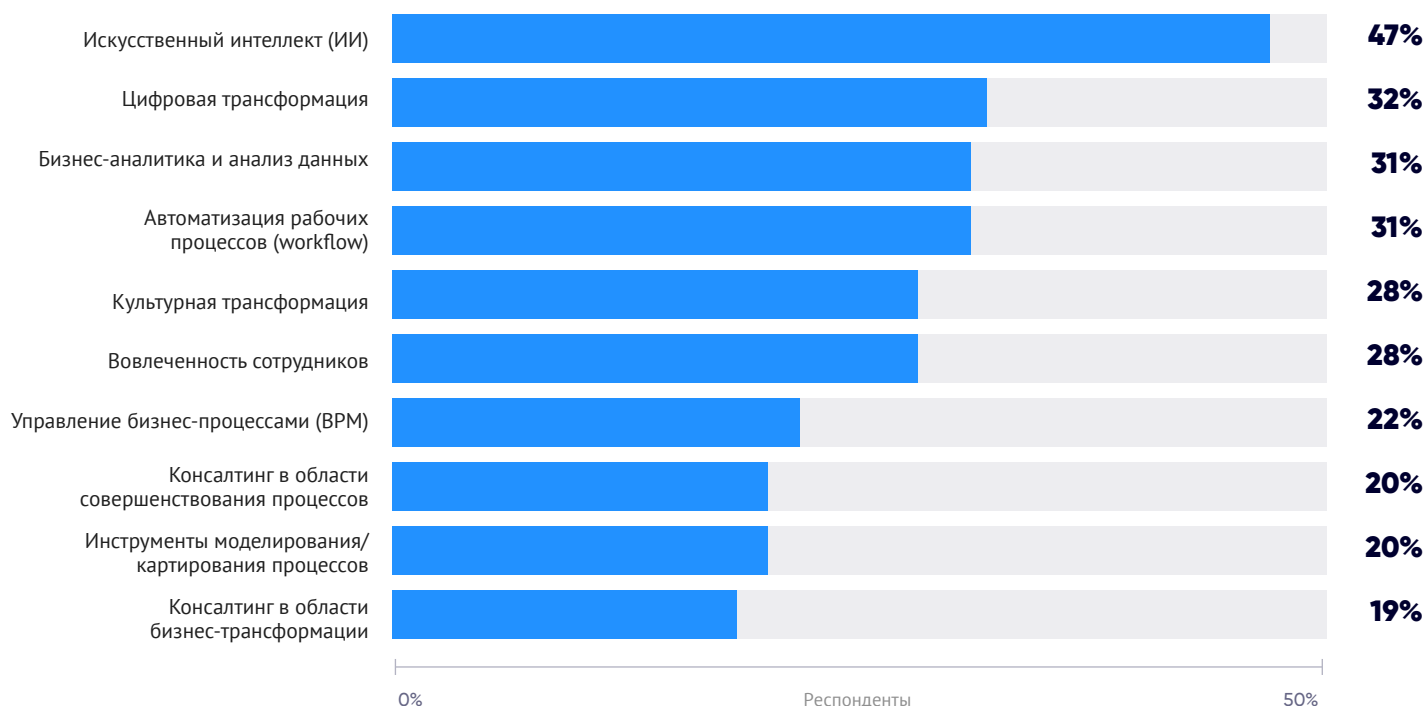
«В будущем компании смогут извлечь большую пользу из выявления неэффективных процессов, их автоматизации и масштабирования автоматизированных процессов на все подразделения и технологии. Чтобы этого добиться, понадобится единая платформа, которая сможет оптимизировать процессы и рабочие потоки – от выявления проблем до внедрения готовых приложений», – добавляет Матрадас.

С появлением технологий искусственного интеллекта картирование процессов и непрерывное улучшение стали эффективнее и проще, чем когда-либо, говорит Марк Стромберг. «BPM-решения на базе ИИ могут создавать подробные карты процессов, буквально как по волшебству, нивелируя необходимость моделировать вручную. Кроме того, помощники на основе ИИ выступают в качестве стратегических консультантов, предлагая персонализированные рекомендации в режиме реального времени для постоянного улучшения процесса».

## Какие методологии и решения вы используете на данный момент для поддержки проектов по совершенствованию процессов? (Топ-10)



## В какие решения вы собираетесь инвестировать в ближайший год для совершенствования процессов и трансформации бизнеса? (Топ-10)



Сегодня BPM – это не просто картирование процессов; оно объединяет анализ процессов на основе ИИ и легко реализуемую автоматизацию рабочих процессов с помощью передового программного обеспечения, добавляет Марк Стромберг. «Раньше автоматизация процессов была, как правило, прерогативой ИТ-специалистов из-за необходимости применять программный код. Теперь, чтобы ускорить трансформацию, важно, чтобы автоматизация процессов была доступна всем».

Такой сдвиг демократизирует процессную автоматизацию, обеспечивая более широкое участие сотрудников организации. Автоматизация рабочих процессов является важнейшим фактором в достижении процессного совершенства: она снижает объем ручной работы, сокращает время обработки и минимизирует количество ошибок. «Более того, технологии, такие как инструменты для процессной аналитики (process mining), автоматически выявляют неэффективности в рабочих процессах, позволяя проактивно решать проблемы и постоянно улучшать операционную деятельность», – говорит Стромберг.

Важность сквозного улучшения процессов и BPM в трансформации бизнеса невозможно переоценить. Эти элементы необходимы для достижения операционного совершенства, удовлетворения изменяющихся клиентских ожиданий и сохранения конкурентного преимущества в динамичной бизнес-среде. «С применением продвинутых стратегий BPM и внедрением новых технологий компании могут трансформировать процессы, стимулировать непрерывные улучшения и, в конечном итоге, достигать устойчивого успеха», – подчеркивает Стромберг.

# Заключение



С трансформацией и улучшением бизнес-операций повышается давление на организации, появляются новые возможности и вызовы в трансформации и улучшении бизнес-операций. Масштабируемый подход к достижению операционной эффективности и бизнес-трансформации, хоть и сопровождается специфическими барьерами и сложностями, является критически важным для того, чтобы современные компании могли выделяться на рынке, внедрять инновации и сохранять конкурентоспособность.

Эволюция новых технологий, таких как генеративный искусственный интеллект, несомненно, становится определяющим фактором, во многих аспектах меняющим бизнес-ландшафт. Наряду с этим, ключевым элементом остается управление изменениями. Эффективные, тщательно продуманные подходы к управлению сложными последствиями изменений определяют успех или провал проектов.

Между тем, невозможно переоценить ценность данных. Данные представляют собой потенциально бесценный источник информации, который может значительно усилить эффективность программ процессного совершенства и трансформации, но только если к ним легко получить доступ, они обработаны и эффективно использованы.

По мере того как компании вкладывают средства и развиваются, в достижении успеха центральную роль продолжают играть процессы. Улучшение процессов как для сотрудников компании, так и для клиентов обеспечивает более плавное выполнение инициатив операционной эффективности и трансформации, поддерживает воплощение стратегий и способствует росту. Это повышает пропускную способность и эффективность, помогает снизить затраты и стимулирует рост выручки, что является основными показателями успеха операционного совершенства и бизнес-трансформации.

«Будущее трансформации будет определяться глубокими потрясениями, вроде тех, которые мы пережили за последние несколько лет – массовый уход сотрудников, проблемы с цепочками поставок, высокие процентные ставки, появление генеративного искусственного интеллекта и сбои в работе технологий», – говорит Ашок. Он добавляет, что такие изменения в корне меняют то, как компании работают и реагируют на вызовы, и поэтому будет расти значимость команды трансформации в успехе организации. «Компании будут вынуждены работать более гибко. Потребуется обеспечить наличие необходимых кадров для поддержки работы различных подразделений с использованием передовых технологий для достижения высоких результатов».

Те компании, которые смогут быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и внутренним требованиям, достигнут наибольшего успеха и добьются лучших результатов в рамках инициатив операционной эффективности и бизнес-трансформации.

## Комментарии российских экспертов



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

У меня смешанное отношение к отчетам PEX. С одной стороны, это представительный и, следовательно, объективный замер того, что делается в области повышения эффективности компаниями по всему миру. С другой стороны, это напоминает измерение «средней температуры по больнице».

Что я имею в виду: в каком-то смысле повышение операционной эффективности и бизнес-трансформация — это противоположные подходы: первое — это обычно проекты локальные, краткосрочные и нацеленные на снижение затрат, второе — это инициативы масштаба предприятия, долгосрочные и нацеленные на изменение позиционирования компании, на новые источники доходов. Поэтому если вы проведете опрос «что у вас в компании делается в области операционной эффективности и бизнес-трансформации», то получите эклектичный набор ответов.

Бизнес-трансформация — это изменение модели бизнеса: новые рыночные ниши, новые классы продуктов, новые экосистемы, даже новые отрасли. В полной мере это относится к цифровой трансформации — при условии, что мы не девальвируем этот термин. Надо все-таки различать цифровую трансформацию, цифровизацию и оцифровку: трансформируем мы модель ведения бизнеса, цифровизируем бизнес-процессы, оцифровываем информацию.

Что касается самих трендов, то в отчете я не нашел чего-то неожиданного: аджайл, BPM, low-code, RPA, process mining, искусственный интеллект, аналитика, основанная на данных, бизнес-архитектура, управление изменениями — все эти темы в последние годы постоянно на слуху. Даже картирование процессов, реинжиниринг и бережливое производство по-прежнему в обиходе. И это правильно — нет методов хороших и плохих, как нет хороших и плохих инструментов в ящике у слесаря, например. Все нужны, все полезны, и секрет успеха не в волшебной палочке, а в том, чтобы знать, когда использовать кувалду, а когда динамометрический ключ.

Сформулируйте видение и стратегию трансформации, приоритизируйте под них свои инициативы и подбирайте инструмент, который даст максимальный эффект в решении каждой конкретной задачи. Параллельно развивайте компетенции — умения и навыки владения различными инструментами — и формируйте корпоративную культуру, поощряющую интерес к новым технологиям, к новым, более эффективным способам выполнять свою работу и к возможностям приносить больше пользы существующим и перспективным клиентам.

Изменение корпоративной культуры дает самый большой эффект, но действует медленнее всего. Это значит, что руководству необходимо распределять ресурсы и внимание между долгосрочными целями и проектами, дающими не столь масштабный, но быстрый эффект, не сваливаясь ни в одну, ни в другую крайность. Для этого у топ-менеджмента должна быть соответствующая мотивация — не только бонус по итогам квартала, но и опцион, например. Впрочем, это уже совсем другая история...

## Комментарии российских экспертов



**Андрей Коптелов,**

*Со-основатель ABPMP Russia,  
преподаватель программ MBA в бизнес-  
школах ИБДА РАНХИГС, НИУ ВШЭ, МИИТ,  
Синергия и компаниях IBS-Training, IT-  
expert, OTUS, CEO Школы бизнес-анализа  
Андрея Коптелова*

Анализ и качество данных уже стали основой современных BPM-инициатив.

Популярность дашбордов (64%) и визуализации данных (42%) подчеркивает, что компании понимают необходимость анализа данных для управления процессами.

Однако недостаточное внимание к качеству данных в процессах и информационных системах создает риски не только для правильности решений, но и для успешной работы процессов.

Совершенствование процессов без внимания к качеству — это не только упущенные возможности оптимизации, но и ухудшение клиентского опыта.

В 2024 году интерес к повышению качества данных подтверждался запросами на обучение процессных специалистов темам управления данными, в частности, и управления корпоративной архитектурой в целом.

Активное применение алгоритмов машинного обучения и генеративного искусственного интеллекта в процессах требует предварительной стандартизации данных, повышения их качества и обогащения дополнительными атрибутами.

Масштабирование новых технологий ML и Gen AI в процессах требует обучения сотрудников, которые смогут сочетать технические инновации с системным подходом к управлению данными.

## Комментарии российских экспертов



**Владимир Репин,**  
*к.т.н. доцент, процессный  
архитектор и методолог,  
член ABPMP Russian Chapter*

Прежде всего, хочется поблагодарить компанию Comindware за большой и значимый для BPM-сообщества труд по переводу ежегодного отчета PEX «Глобальный обзор операционной эффективности и бизнес-трансформации 2024/25».

Был уверен, что методы и инструменты BPM давно стали базовыми для большинства современных компаний. Неожиданно было узнать, что 33% компаний только находятся на стадии создания архитектуры бизнес-процессов и фреймворка повышения операционной эффективности, а еще 25% – вообще не приступали к проекту или находятся на стадии разработки ТЗ. Вероятно, происходит некая переоценка, переосмысление известных методов и подходов, но уже с использованием цифровизации.

Интересно отметить, что в 71% организаций задача оптимизации процессов поручена специально созданным структурным подразделениями, в частности в 31% случаев – отделу цифровой трансформации. Это говорит о том, что в текущем контексте повышение операционной эффективности и цифровая трансформация – это, фактически, синонимы.

Почти половина (48%) организаций внедряют изменения в рамках всего бизнеса, а не отдельных подразделений, что очень серьезно и указывает на системное понимание проблем топ-менеджерами и высокую скорость изменений.

Интересно отметить новый термин – «бережливый стартап» – проект, которые крупные компании используют для повышения операционной эффективности.

Судят по отчету, ключевым драйвером современных проектов является сквозная трансформация процессов и цепочек создания ценности с применением современных технологий, таких как искусственный интеллект, роботизация и цифровизация. При этом роль корпоративной культуры и вовлеченности персонала в улучшения бизнес-процессов продолжает оставаться крайне важной.

Очень важной тенденцией является использованию ИИ. Согласно отчету уже 14% компаний реализовало хотя бы один проект с использованием ИИ а 58% всерьез обсуждают возможности реализации таких проектов. 79% планируют инвестировать средства в проекты цифровой трансформации. С учетом этого, можно утверждать, что цифровая трансформация бизнеса из экзотики стала рутинной необходимостью для выживания бизнеса в современных условиях.

## Комментарии российских экспертов



**Денис Котов,**  
основатель stormbpnn.com

С учетом накопившейся информации за несколько лет, текущий отчет более детально показывает практическую сторону внедрения процессного подхода. Он также раскрывает достижения в области операционной эффективности и бизнес-трансформации.

### **Рост числа участников и успешных проектов**

Очень радует, что с каждым годом растет количество компаний, которые уже внедрили и реализовали проекты по операционной эффективности и бизнес-трансформации. Многие из них находятся в стадии реализации, создают базу процессов и адаптируют фреймворки. Это значит, что проекты не бросаются на полпути, а доводятся до конца.

Исходя из этого, интерес у других компаний увеличивается. Например, текущий год показал, что общее количество компаний, которые начали заниматься BPM, выросло на 4%, достигнув 33%. При этом общий процент компаний, активно занимающихся бизнес-трансформацией, составляет 60%.

### **Роль высшего руководства**

С каждым годом собственники и генеральные директора уделяют все больше внимания операционной эффективности. В 2024 году 44% компаний получают поддержку от владельцев бизнеса и ключевых руководителей. Руководство компаний все больше поддерживает этот подход, что видно по росту выделяемых бюджетов на его развитие.

### **Проблемы выделения полномочий**

В отчете снова отмечена проблема четкого распределения полномочий среди сотрудников, ответственных за внедрение изменений. Этот вопрос остается нерешенным из года в год. Главная сложность – нечеткое распределение обязанностей и недостаток полномочий у сотрудников, что замедляет выполнение проектов. Инициировать и выделить бюджет – это, конечно, хорошо, но без надлежащих полномочий и постоянного участия руководства высшего уровня реализовать такие сложные проекты будет тяжело. Год от года подтверждается тезис, что работать с операционной эффективностью и заниматься бизнес-трансформацией необходимо на уровне всей компании сразу. В этом году этот показатель составил 48%, а это говорит нам о том, что практически половина компаний занимаются не точечными улучшениями, а полноценным внедрением и сменой ментальности у своих сотрудников.



## Стратегические цели и вызовы

Стратегические цели не изменились по отношению к 2023 году. Все также внимание направлено на антикризисное управление, повышение производительности и эффективности и клиентоориентированность. Одним из основных вызовов отчет подсвечивает недостаток квалифицированных специалистов для реализации таких сложных проектов. Экспертов на рынке не хватает, а внутренние сотрудники по разным причинам (страх, отсутствие компетенций, полномочий или веры в проекты) не могут справиться с такого уровня задачами.

## Факторы успеха

Очень понравился раздел факторов успеха, который представлен в отчете. Очень лаконично, но емко показаны основные факторы, которые можно использовать как чек-лист для контроля внедряемых улучшений. Единственное, на что хотел бы обратить внимание, это на утверждение Карри про быстрые победы. В моем понимании это нужно воспринимать не как реализацию точечных проектов по достижению быстрого результата, а реализацию подхода небольшими шагами, но масштабно (на уровне всей компании) и комплексно (используя весь перечень инструментов).

## Роль искусственного интеллекта

Несмотря на популярность искусственного интеллекта, всего 8% компаний полноценно его используют в реализации своих проектов, а 86% компаний еще присматриваются к этому новому инструменту. Несмотря на это, 47% компаний планируют бюджеты на реализацию проектов с участием искусственного интеллекта. Параллельно с этим, рядовые сотрудники привыкают к тому, что рядом с ними работает ИИ – процент скепсиса падает, а люди начинают искать практическое применение в делегировании своих операционных задач или совместной работе. Управление изменениями становится основным инструментом для поддержки операционной эффективности. Это настолько важно, что 56% компаний, участвующих в опросе, либо изменяют внутреннюю культуру, либо максимально вовлекают своих сотрудников в проекты, что еще раз подтверждает тезис о постепенном изменении ментальности на уровне всей компании.

## Бизнес-процессы и аналитика данных

Последнее, на что бы хотел обратить внимание, это из года в год возрастающий интерес к бизнес-процессам и аналитике данных. Мы подходим к тому этапу, или уже находимся на нем, когда мы должны не просто моделировать процессы, а данные собирать, обрабатывать и, красиво оформив в дэшборды, показывать топ-менеджерам. Нам нужно уметь с ними работать на всех уровнях организационной структуры, т.е. каждый человек в компании должен понимать, что такое процессы, какие продукты они производят, какие данные они генерируют, что эти данные означают для всей компании в целом и для каждого сотрудника в частности. Это ведет к тотальному обучению всех сотрудников компании, работе с основными артефактами бизнес-трансформации и их практическому применению в своей повседневной работе.