

Отчёт Comindware и PEX 2024

# Как BPM преобразует операционную эффективность и способствует устойчивому развитию

BPM уже не просто методология, а необходимое условие сохранения конкурентоспособности



# ИСТОЧНИКИ

Comindware®

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

## Данные предоставлены:



[The Process Excellence \(PEX\) Network](#) – глобальное сообщество, включающее более 190,000 BPM-профессионалов и руководителей, которые хотят улучшить свой бизнес благодаря реализации процессного подхода к управлению и совершенствованию операционной деятельности компании. Миссия PEX Network состоит в том, чтобы вдохновлять членов сообщества и предоставлять им доступ к лучшим практикам и советам по использованию инструментов, методологий и технологий для достижения актуальных целей бизнеса.

---

Каждый год PEX Network выпускает отчет о состоянии сферы совершенствования процессов и трансформации бизнеса по результатам опроса членов сообщества.

Далее Comindware в рамках сотрудничества с PEX Network приводит русский перевод ключевых тезисов очередного отчета.

# Что такое BPM?

Управление бизнес-процессами (BPM) – это подход к совершенствованию процессов, который использует различные методы для выявления, моделирования, анализа, измерения и оптимизации бизнес-процессов. Это системная методология, направленная на модернизацию бизнеса путём преобразования процессов для достижения операционного совершенства (ОРЕХ), эффективности и экономии. BPM является одним из самых значимых современных технологических трендов, он помогает организациям управлять потоками работ и совершенствовать их, что, в частности, способствует ускорению цифровой трансформации.

Управление бизнес-процессами (BPM) особенно необходимо в условиях нестабильной экономической ситуации, когда организации стремятся устранить потери и повысить оперативную устойчивость, и его влияние на будущее компаний неоспоримо. Глобальный рынок переживает бурный рост, обусловленный растущим спросом на операционную эффективность, снижение затрат и повышение гибкости бизнеса. Данные показывают, что к 2032 году объём рынка BPM достигнет 65 млрд. долларов США, поскольку организации стремятся оптимизировать процессы и повысить общую производительность. Северная Америка в настоящее время лидирует по объёму рынка BPM, что свидетельствует о развитой корпоративной среде. Однако значительный рост ожидает Азиатско-Тихоокеанский регион, обусловленный активными усилиями по цифровой трансформации в странах с развивающейся экономикой, таких как Индия и Китай.

Сферы применения BPM широки и зависят от таких факторов, как тип, размер и отрасль бизнеса. Процессы могут быть структурированными и повторяющимися или неструктурированными и изменчивыми, но эффективное управление бизнес-процессами нацелено на координацию людей, систем, информации и материальных ресурсов ради достижения бизнес-результатов. Поскольку бизнес продолжает искать свой путь в цифровую эпоху, стратегическое внедрение BPM обещает повысить операционную эффективность и стимулировать устойчивый рост.

«BPM – это невоспетый герой, который может помочь во многих приоритетных направлениях деятельности. Управление бизнес-процессами делает невидимое видимым при помощи KPI, метрик и данных для принятия более эффективных решений. Это создаёт культуру постепенного улучшения на основе данных. BPM не только измеряет и количественно оценивает риски, но даже способен стимулировать инновации благодаря собранным данным».

**Екатерина Карри (Ekaterina Curry),**

*управляющий директор и руководитель операционного отдела в Millennial Specialty Insurance*

# Тренды, определившие развитие BPM в 2024 году

## Искусственный интеллект, машинное обучение и автоматизация

Интеграция искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML) в BPM-решения — ключевая тенденция, формирующая ландшафт и расширяющая возможности автоматизации BPM-систем, интеллектуальной поддержки принятия решений и оптимизации процессов. Ярким примером является генеративный ИИ, который добывает данные, предоставляет полезные идеи и служит катализатором развития процессов. Потенциал генеративного ИИ распространяется на множество вариантов применения в рамках BPM, но особенно важны его возможности в создании контента и предиктивной процессной аналитике.

В ходе недавнего мероприятия *All Access: Future of BPM, PEX Network* 54% слушателей озвучили, что на данный момент ИИ и машинное обучение являются наиболее важными новыми технологиями в области автоматизации BPM. По последним исследованиям, 57% организаций планируют внедрить решения на основе ИИ в ближайшем будущем, а четверть уже интегрируют его в свою деятельность.

## Low-code/no-code технологии

Развитие low-code/no-code технологий также оказывает всё большее влияние на BPM. Решения с минимальным кодированием или вовсе без кода позволяют создавать и управлять процессами, потоками работ и приложениями пользователям без навыков программирования. Спрос на low-code/no-code решения растёт, снижая традиционные барьеры в виде необходимости глубоких познаний в программировании, и позволяя большему числу специалистов из различных областей активно участвовать и возглавлять BPM-инициативы в организациях. Такая демократизация управления процессами ускоряет внедрение и способствует формированию культуры сотрудничества между заинтересованными сторонами от ИТ и бизнеса.

## Адаптивный/интеллектуальный BPM

Рост адаптивного, или интеллектуального, BPM, подкреплённый новыми технологиями, позволяет компаниям корректировать процессы на лету и быстрее обрабатывать запросы. Ключевое различие между традиционным и адаптивным BPM в том, что в традиционном BPM уровень управления процессами обеспечивает аналитику и анализ данных, в то время как адаптивный BPM не только предоставляет отчётность в режиме реального времени, но и вносит коррективы для усовершенствования процесса принятия решений. Среди преимуществ — превосходная интеграция с другими инструментами, обработка сложных событий, оптимизация, мониторинг и управление, а также непрерывное совершенствование процессов.

## Процессная аналитика (Process mining/intelligence)

Process mining/intelligence и BPM всё чаще идут рука об руку. Анализ процессов можно считать одним из этапов BPM, занимающий место между проектированием и моделированием идеальных процессов компании. Process mining автоматизирует выявление процессов и описывает фактические процессы организаций, которые требуется автоматизировать и улучшить в режиме реального времени. Это может повысить способность компаний к формированию процессной культуры, ускорить внедрение процессов и масштабировать управление бизнес-процессами, делая жизненный цикл BPM более эффективным. Чем больше компании будут извлекать из этого преимуществ, тем теснее будут сплетены BPM и process mining.

## «Облачный» BPM

Ещё одной важной тенденцией является переход на облачные BPM-решения, позволяющие организациям получать доступ к бизнес-процессам и управлять ими удалённо и с большей масштабируемостью. Решения всё чаще проектируются с ориентацией на пользователей и становятся более доступными для тех, кто не обладает специализированными техническими знаниями, что способствует сотрудничеству команд.

## Разнообразие отраслевых применений

Применение BPM расширяется в различных отраслях по мере того, как его преимущества становятся всё более очевидными, доступными и актуальными для бизнеса. Процессный подход к управлению широко применяется в финансовой и банковской сферах для управления рисками, комплаенс-менеджмента и работы с клиентами. Также он широко распространён в здравоохранении для улучшения управления данными, обработки заявлений и предоставления услуг. BPM используется в сфере недвижимости по отношению к процессам, связанным с дорогостоящими покупками или инициативами по развитию, в государственных и местных органах власти, регламентируемых сложными правовыми требованиями, и в комплексных производственных процессах — и это лишь несколько примеров применения.



## Гибридная работа

Изменения условий труда требуют беспрецедентной адаптации. После пандемии Covid-19 удалённая работа стала нормой. Большинство компаний в наши дни практикуют гибридную модель работы, из-за чего создаются распределённые рабочие места. Исправление и автоматизация бизнес-процессов становятся необходимостью для обеспечения условий для работы в любой локации — дома, в офисе, в общественных местах, на конференциях и т. д. — удовлетворяя новые требования к гибкости и доступности. Это создаёт большую нагрузку на операционную деятельность. В решении таких задач BPM может сыграть ключевую роль, позволяя компаниям полностью задействовать потенциал таких факторов производительности, как искусственный интеллект, автоматизация, корпоративные данные, интеграции и корпоративные правила.

## Устойчивое развитие и «зелёный» BPM

Для современной компании применение принципов устойчивого развития — это уже не вопрос предпочтений, не мода и не требования отдалённого будущего. Это важнейший и неизбежный аспект развития бизнеса в нынешней корпоративной экосистеме. Для большинства организаций этот вопрос стоит на первом месте, поскольку всё чаще появляется необходимость оценивать воздействие на окружающую среду, внедрять экологически чистые методы и поддерживать прозрачность работы. «Зелёный» BPM, в центре которого находится анализ воздействия применяемых материалов и ресурсов на окружающую среду и оценка возможностей улучшения деятельности, предлагает систематический подход к выявлению и совершенствованию бизнес-процессов с учётом устойчивого развития и охраны окружающей среды.

# Ключевые преимущества BPM

BPM предлагает ряд значительных преимуществ для бизнеса.

В качестве эксперта для PEX Network по данному вопросу выступает д-р Франк Тильманн (Frank Thielmann), руководитель отдела функционального развития компании Takeda Pharmaceuticals.

«Процессный подход к управлению повышает операционную эффективность за счёт совершенствования и автоматизации процессов, сокращения количества ошибок при работе вручную и повышения производительности. Это экономит средства и ускоряет сроки выполнения заказов, что в конечном итоге повышает рентабельность. Также BPM обеспечивает большую прозрачность и контроль над бизнес-процессами».

BPM обеспечивает мониторинг и отчётность в режиме реального времени, позволяя выявлять узкие места, низкую эффективность и области, требующие улучшения. Это позволяет принимать подкрепленные данными решения и оптимизировать процессы для повышения производительности. «Кроме того, успешное применение процессного подхода способствует коллаборации и взаимодействию между отделами и командами, разрушая замкнутость и формируя культуру межфункционального сотрудничества, что повышает скоординированность и ускоряет принятие решений», – считает д-р Тильманн.

Ещё одно ключевое преимущество заключается в повышении удовлетворённости клиентов; оптимизируя процессы, организации могут эффективнее осуществлять поставку товаров и оказание услуг, оправдывая ожидания и улучшая клиентский опыт. «В конце концов успешное применение BPM даёт организациям гибкость и позволяет быстро модифицировать бизнес-процессы под изменения рынка и нормативные требования, обеспечивая бизнесу продолжительную устойчивость», – добавляет д-р Тильманн.



*Takeda – третья по величине фармацевтическая компания в Азии с более чем 18 000 сотрудников в США. Компания поставляет инновационные лекарства и оказывает помощь пациентам по всему миру, концентрируя исследования и разработки на терапии онкологии, гастроэнтерологии, редких заболеваний и неврологии, а также на терапии и вакцинах, полученных из плазмы крови.*

# Факторы успеха BPM

## Ясное понимание и приверженность

Успех внедрения процессного подхода к управлению определяют несколько ключевых факторов. Начать стоит с чёткого представления, расчёта инвестиций (ROI) и выявлению взаимосвязей с приоритетными бизнес-задачами, как утверждает Екатерина Карри.

«Необходимо задать себе вопросы: Почему мы должны приступить к внедрению BPM? В чём заключается потребность бизнеса? Кому это выгодно? Есть ли идеи, как можно достичь быстрых побед? Без ответов на эти вопросы вы не сможете продвинуться в реализации BPM-проектов». Кроме того, важна приверженность идее операционного совершенства в масштабе организации, добавляет Карри. «К внедрению процессного подхода можно приступить при наличии желания, ясности и убедительной причины».

## Согласованность бизнес-процессов и вовлечённых сотрудников

По словам Винита Мехры (Vineet Mehra), владельца продукта платформы в Maersk, выстраивать взаимодействие между сотрудниками необходимо вокруг их ролей в достижении ключевых функциональных результатов. Затем разработать бизнес-процессы, которые будут направлены на достижение этих результатов наиболее эффективным и действенным способом, и добавить масштабируемые, надёжные и предсказуемые технологии, применяя данные и идеи по улучшению процессов. Компания Maersk использует трёхфазный подход, добавляет Мехра. «Сначала продуктовая команда от бизнеса определяет конечную цель – потребности бизнеса и клиентов. Затем идут функциональные владельцы продуктов, проектируя бизнес-процессы. Процессы и стратегия документируются, определяются чёткие роли и обязанности пользователей. По итогу продуктовые владельцы платформ соотносят это с технологиями, превращая бизнес-требования в пользовательские сценарии, управляя жизненным циклом продукта, его разработкой, внедрением и адаптацией».



## Лидерство и спонсорство руководителей

Со слов д-ра Тильмана, для успеха BPM не менее важны уверенное лидерство и спонсорство со стороны руководства. «Руководители должны поддерживать инициативы BPM, ставить чёткие цели, предоставлять необходимые ресурсы и поддержку для стимуляции изменений». Их участие помогает создать культуру совершенствования процессов и обеспечивает согласованность со стратегическими целями. Поэтому взаимодействие с заинтересованными сторонами, стейкхолдерами должно быть построено эффективно.

«Привлечение заинтересованных сторон с различных иерархических позиций и из разных отделов способствует сотрудничеству, аккумулирует различные точки зрения и гарантирует, что BPM-инициативы будут удовлетворять потребности и отвечать ожиданиям всех заинтересованных сторон. Это формирует чувство сопричастности и приверженности совершенствованию процессов. Кроме того, используя процессный подход, важно правильно выбрать бизнес-процесс для совершенствования. Выбор процесса должен иметь ясное бизнес-обоснование, подкреплённое KPI, а ожидаемые результаты должны быть чётко определены.

Необходимо понимать, что добиться полной поддержки иногда невозможно из-за конкурирующих приоритетов, добавляет Екатерина Карри. «Если в вашей организации дело обстоит именно так, выберите пару руководителей, которые видят ценность BPM и работают над реализацией этих преимуществ в своей функциональной области. Как только они увидят улучшения, они станут амбассадорами среди коллег».

## Сбор релевантных данных

Чтобы выявить «бутылочные горлышки», неэффективность и области, требующие улучшений при помощи BPM, необходимо собирать и анализировать релевантные данные, как утверждает д-р Тильманн. «Основанные на статистике идеи способствуют принятию основанных на данных решений, приоритизации и оценке эффективности BPM-инициатив». Очень важно хорошо понимать процесс, чтобы приоритизировать улучшения по значимости, особенно в отношении цифровизации и автоматизации. Кроме того, большое значение имеет фокус на непрерывном совершенствовании. «Процессный подход к управлению – это не разовый проект, и организациям следует выработать механизмы контроля, измерения и регулярного совершенствования процессов. Это включает в себя обратную связь, показатели эффективности и корпоративную культуру, поощряющую инновации и непрерывное обучение».

## Управление рисками

BPM-проекты не обходятся без рисков, таких как выход за рамки бюджета, ползучее расширение границ проекта или технические неудачи. Важно определить, оценить, приоритизировать и предотвратить потенциальные риски, которые могут повлиять на ход проекта. «Оценка и приоритизация рисков в BPM-проектах требует методичного подхода», – делится Арун У (Arun U), аналитик по BPM и автоматизации бизнес-процессов компании Quadrant Knowledge Solutions. Сперва оцените потенциальные риски, исходя из границ проекта, интересов заинтересованных сторон и целевых бизнес-процессов. Затем оцените интенсивность воздействия и вероятность каждого фактора риска, чтобы определить их значимость. «Приоритет должен определяться степенью влияния на цели, сроки и ресурсы проекта. Применение инструментов оценки рисков, таких как матрицы рисков, может помочь их классифицировать по значимости».

Тщательно изучая риски, организация может предвосхитить появление проблем, эффективно распределить ресурсы и минимизировать неблагоприятное воздействие на результаты проекта, добавляет Апурва Давалбхакта (Apoorva Dawalbhakta), зам. директора по BPM и автоматизации процессов в Quadrant Knowledge Solutions. «Анализ рисков позволяет также заинтересованным сторонам принимать взвешенные решения, определять приоритетность усилий по устранению рисков и обеспечивать достижение целей проекта в рамках бюджета и графика».

Выявляя и приоритизируя риски, организация может сфокусировать ресурсы и усилия на устранении наиболее критичных угроз для целей проекта. «Это гарантия того, что возможные срывы и сбои будут заблаговременно купированы, а их влияние на сроки, бюджеты и результаты проекта будет снижено. Также приоритизация рисков позволяет стейкхолдерам направить соответствующие стратегии и ресурсы по смягчению последствий в области высокого риска, тем самым повышая общую устойчивость и успех BPM-инициатив».

Планирование реагирования на риски имеет важное значение для управления проектами, поскольку гарантирует готовность к применению проактивных мер по смягчению потенциальных угроз для BPM-инициатив. По словам Давалбхакты, стратегия реагирования на риски включает в себя оценку вероятности и влияния каждого риска, определение соответствующих мер по сокращению последствий и выделение необходимых ресурсов. «Это способствует устойчивости и адаптивности BPM-модели, позволяя организациям уверенно преодолевать неопределённости и трудности».

## Эффект для бизнеса

Эффект для бизнеса – это и критический фактор, и желаемый результат успешного применения процессного подхода. Однако достичь бизнес-результата может быть непросто по ряду причин, по словам Тильманна. «Одна из распространённых проблем – сопротивление переменам. Внедрение BPM часто требует изменения процессов, ролей и обязанностей, чему могут сопротивляться сотрудники, которых устраивает текущее положение дел». Для преодоления этого сопротивления требуются эффективные стратегии управления изменениями и ясная коммуникация, чтобы добиться вовлеченности заинтересованных сторон.

Ещё один вызов – несогласованность BPM-инициатив с целями компании. Без явного понимания того, как BPM согласуется с общей бизнес-стратегией, трудно определить приоритеты и сосредоточить усилия на наиболее значимых процессах. «Чрезвычайно необходимо установить тесную связь между процессным управлением и стратегическими целями, чтобы усилия были направлены на области, имеющие наиболее значительное влияние», – говорит Тильманн. Также успеху BPM-проекта может препятствовать неудовлетворительная технологическая инфраструктура и интеграция. Устаревшие системы, хранилища данных и недостаточная совместимость могут препятствовать автоматизации процессов и мешать потоку информации. Организациям необходимо инвестировать в современные BPM-инструменты и обеспечить бесшовную интеграцию с существующими системами, чтобы добиться максимального эффекта от преимуществ BPM.

Непрерывное совершенствование – ключевая часть пути к успеху в BPM, которая, в свою очередь, может оказаться непростой, добавляет Тильманн. «Процессный подход к управлению – это безостановочный путь, и для долгосрочного успеха компании необходимо развивать культуру непрерывного совершенствования. Это требует регулярного мониторинга, измерения и совершенствования бизнес-процессов, а также формирования мышления, ориентированного на инновации и адаптацию».

## Вовлечённость клиентов

Вовлечённость клиентов – степень участия клиентов в разработке, поставке и оценке продукта или услуги – это ещё один важный аспект, который необходимо учесть. Вовлечённость клиентов в этапы реализации и совершенствования управления процессами гарантирует, что BPM-инициативы будут соответствовать их потребностям и ожиданиям. Это помогает выстроить процессы таким образом, чтобы повысить удовлетворённость и лояльность клиентов, приносить пользу и выделяться на фоне конкурентов, укрепляя доверие, повышая качество и производительность. Вовлекая клиентов в процесс, можно адаптировать решения под конкретные клиентские предпочтения, потребности и обратную связь. Привлечение клиентов не только повышает эффективность от применения BPM, но и стимулирует развитие инноваций в динамичном бизнес-ландшафте. Подумайте о проведении опросов и интервью, организации фокус-групп и мастер-классов, совместном проектировании и разработке, а также использовании методов обратной связи и оценки с целью сбора данных от клиентов.



# Заключение

В будущем процессное управление ожидает развитие адаптивного/интеллектуального BPM/iBPM, применяющего передовые технологии, такие как искусственный интеллект, облачные технологии и аналитика, для выстраивания более предсказуемых и адаптивных бизнес-процессов. С распространением интернета вещей (IoT) – устройств, которые подключаются и обмениваются данными с другими устройствами и системами через интернет или другие коммуникационные сети, – мы, скорее всего, сможем наблюдать, как BPM будет всё больше интегрироваться с IoT-технологиями для улучшения сбора информации и принятия решений на основе данных.

Устремляясь к более динамичным, ориентированным на события и гибким фреймворкам, BPM перестаёт быть просто ещё одной методологией, а становится необходимым условием сохранения конкурентоспособности. Инновации, основанные на новых подходах и технологиях, играют ведущую роль, поскольку многообразный современный мир бизнеса свидетельствует о необходимости постоянно развивать процессное управление.

# ВРМ в действии

Компании, реализующие ВРМ-проекты, активно делятся опытом, пополняя «сокровищницу» процессных решений для развития бизнеса.

## Цифровизация закупок в промышленности

Деятельность компании NGCO New Gas Company связана с производством технических газов, поэтому во всех процессах главными приоритетами являются скорость, качество и безопасность. Обладая внушительным объемом экспертизы, сотрудники отдела в точности представляли, как именно должны быть смоделированы процессы закупочной деятельности и как ими должна управлять ВРМС.



В результате проекта компания повысила показатели эффективности управления закупочными процедурами:

- в 1,5 раза сокращение времени на подготовку к закупке;
- в 3 раза рост производительности труда сотрудников отдела;
- на 80% снижение претензий в адрес работы отдела закупок и многое другое.

Скачать кейс

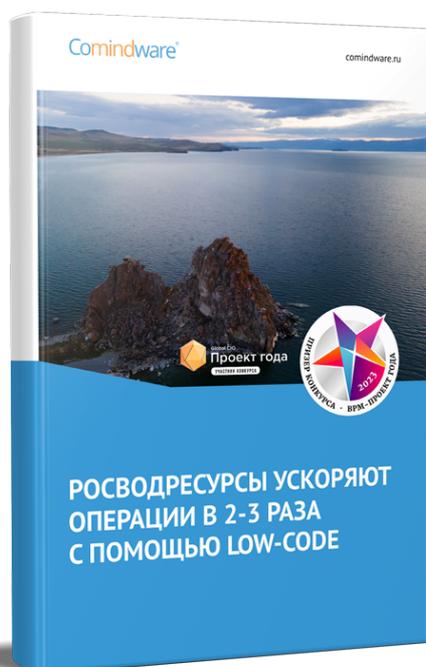
# ВРМ в действии

Компании, реализующие ВРМ-проекты, активно делятся опытом, пополняя «сокровищницу» процессных решений для развития бизнеса.

## Госсектор: оптимизация управления водными ресурсами

Цифровая трансформация является одним из ключевых приоритетов для правительства. Цель проекта Федерального агентства водных ресурсов состояла в усовершенствовании бизнес-процессов, связанных с мероприятиями по предотвращению негативного воздействия вод.

Ежегодно сотрудники рассматривают более 3000 заявок на финансирование проведения работ по предотвращению затоплений, подтоплений, заболачивания и других водохозяйственных мероприятий. Однако лишь 30% поданных заявок подлежат финансированию.



Благодаря преобразованию бизнес-процессов и использованию современных технологий Росводресурсы:

- создали цифровые сервисы для подачи и обработки заявок на финансирование, подготовки и согласования бюджетных смет;
- повысили эффективность планирования отраслевых мероприятий и распределения бюджетным средств;
- упростили процесс согласования бюджетных смет и субвенций между Росводресурсами, территориальными органами и субъектами РФ и продолжают совершенствовать проект.

[Скачать кейс](#)