«ХОЧЕШЬ УСКОРИТЬ ХАОС — АВТОМАТИЗИРУЙ ЕГО»

В УСЛОВИЯХ РАСТУЩЕЙ КОНКУРЕНЦИИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ВСЕ ЧАЩЕ ОБРАЩАЮТСЯ К ЦИФРОВЫМ РЕШЕНИЯМ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РОБОТИЗАЦИЯ РУТИННЫХ ЗАДАЧ, ВНЕДРЕНИЕ AI-АНАЛИТИКИ И ПЕРЕХОД НА ОБЛАЧНЫЕ ПЛАТФОРМЫ ПОЗВОЛЯЮТ БИЗНЕСУ СОКРАЩАТЬ ЗАТРАТЫ НА 20–30%, МИНИМИЗИРОВАТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И УСКОРЯТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ — ОТ ЛОГИСТИКИ ДО КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА. ОДНАКО ЭКСПЕРТЫ ЗАЯВЛЯЮТ, ЧТО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ИНИЦИАТИВ В ЭТОЙ СФЕРЕ ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ ИЗ-ЗА НЕПРАВИЛЬНОГО ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ ИЛИ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ. GUIDE РАЗБИРАЛСЯ, КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИНОСЯТ КОМПАНИЯМ РЕАЛЬНУЮ ВЫГОДУ И КАК ИЗБЕЖАТЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК ПРИ ИХ ВНЕДРЕНИИ. АЛЛА МИХЕЕНКО

По статистике, которую приводит Кирилл Федулов, сооснователь и директор по развитию Okdesk, в РФ более 74% компании активно занимаются автоматизацией бизнес-процессов, но при этом лишь 50% МСБ охвачены автоматизацией в той или иной степени. При этом сам уровень автоматизации в организациях сильно разнится. «Где-то это „как-то работает, но как — непонятно“, а у других, согласно ответам участников отраслевого исследования: „все автоматизировано как часы“. И это при том, что для кого-то автоматизация — это использование мессенджеров и корпоративных чатов, а для кого-то — работа в условных EPR-системах. Зачастую низкий уровень автоматизации связан с тем, что проекты внедрения новых решений оказываются неуспешными, неэффективными или вовсе не завершаются»,— рассуждает господин Федулов.

Наиболее активно бизнес-процессы автоматизируют в рознице, логистике, банковском секторе и телекоммуникациях. Так, X5 Group внедряет AI-алгоритмы для управления товарными запасами, «Сбер» роботизировал до 80% back-office операций, а «Почта России» тестирует компьютерное зрение для сортировки посылок. В промышленности лидеры, такие как «Росатом» и «Северсталь», автоматизируют контроль качества и логистику, сокращая простои на 15–20%. Между тем малый бизнес чаще всего внедряет CRM-системы и чат-ботов.

Игорь Гуняшов, сооснователь стартапа Plevako.ai, по внедрению ИИ в адвокатуре отмечает, что интересна ситуация по автоматизации складывается в консервативных сферах, где традиционно преобладал ручной интеллектуальный труд. «Мы видим, как, например, трансформируется юридическая отрасль. По данным Thomson Reuters, 84% юрфирм планируют увеличить вложения в ИИ-технологии. Наш опыт показывает, что автоматизация особенно эффективна в четырех направлениях. Во-первых, анализ данных. Во-вторых, поддержка принятия решений. В-третьих, автоматизация документооборота с учетом всех формальных требований. И наконец, улучшение клиентского сервиса через личные кабинеты доверителей и умные автоответчики. Эти подходы применимы, конечно, не только в юриспруденции. Но есть и риски. В США был случай, когда адвокат получил штраф в $5000 за использование ложных данных от ИИ. Поэтому важно сохранять критическое мышление и не допускать чрезмерной зависимости от технологий»,— комментирует бизнесмен.

Если говорить о крупных производственных холдингах, то внедрение инновационных решений требует значительных инвестиций, предупреждает коммерческий директор IT-компании BIA Technologies Александр Воловик. «Это не только затраты на оборудование, но и необходимость формирования штата специалистов по техподдержке. Например, на производстве, где выпускается всего десять товарных номенклатур в стандартных упаковках, может оказаться более целесообразным заменить конвейерную линию на труд двух сотрудников. В этом случае достигается аналогичная эффективность при значительно меньших затратах. Когда речь идет о больших объемах обработки товаров, оптимизация процессов становится сложной задачей, требующей предварительного моделирования. Без тщательного анализа всех этапов невозможно достичь максимальной эффективности»,— указывает господин Воловик. Он предлагает использовать цифровых двойников, чтобы учесть все детали оптимизации.



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

ПО ДАННЫМ НАФИ ЗА 2023 ГОД, 67% РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИСПОЛЬЗУЮТ ТЕХНОЛОГИИ АВТОМАТИЗАЦИИ, ПРИЧЕМ 42% — НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Эксперты отмечают, что есть несколько подходов во внедрении цифровых инструментов и отстройке инфраструктуры. Можно начать автоматизацию с нуля. «Этот путь хорош, если процессы еще не зафиксированы или вы готовы к трансформации. Минус — сложнее на старте, потому что нужно сначала описать процессы, собрать требования, протестировать гипотезы. Но зато выстраивается система, которая не тянет за собой старые ошибки. Мы не раз видели, как именно с чистого листа удается выстроить реально эффективную и удобную систему»,— делится Олеся Шаркова, директор IT-интегратора «Экспресс Лаб».

Второй вариант — перенос на новую систему. Подходит, если есть наработанная инфраструктура, но текущие инструменты уже не справляются. «Самое сложное здесь — оценка объема работ. Кажется, что „вот тут просто выгрузим и зальем“, но на деле: нет единого формата данных, пропущены поля или логика связей, старая база „грязная“ и требует очистки, пользователи не понимают, что с этим делать. А еще бизнес-процессы часто существуют только „в головах“ сотрудников, и при попытке их переноса наружу возникает огромное количество несостыковок и вопросов»,— говорит госпожа Шаркова.

«Часто хочется сказать: давайте не тащить с собой все ошибки, баги и костыли, которые вы собирали пять лет. Когда компания хочет навести порядок, но в процессах уже каша — проще нарисовать идеальную картину и внедрять с чистого листа. Автоматизация не начинается с системы. Она начинается с честного взгляда на бардак. Это про зрелость команды. Прежде чем настраивать IT, нужно навести порядок в голове и в процессах. А технология — это уже инструмент, а не волшебная палочка»,— отмечает Анастасия Иванова, CEO Salesmates.

«Сегодня стандартом для эффективного переноса процессов на новые IT-системы является внедрение интеграционной шины (ESB), изначально предназначенной, с одной стороны, для быстрой замены компонентов информационной системы без риска обрушить существующие процессы, а с другой — внедрение новых бизнес-процессов, используя возможности существующей ИС. Другими словами, ESB позволяет абстрагировать (отвязать) бизнес-процессы от конкретной IT-системы, которая его реализует. А автоматизация „с нуля“ является, как минимум, неоправданным расходом средств. „Лоскутная“ автоматизация, как давно известно, не решает ни одну из производственных и бизнес-задач»,— считает Дмитрий Грязнов, генеральный директор компании «Инполюс».

ОТ БАРДАКА — К ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ

Без детального понимания того, как устроены текущие рабочие процессы, невозможно определить, что именно требует оптимизации, поэтому любой проект нужно начинать с аудита, составления карт процессов и выявления узких мест. Такое мнение высказывает основатель ГК «Юнисофт» Алексей Оносов. «Это занимает до 15% времени всего проекта, но экономит ресурсы и предотвращает множество ошибок на последующих этапах. Оптимальный выбор зависит от текущего состояния IT-инфраструктуры. Полная замена систем обходится дороже и занимает больше времени, но иногда это единственный способ добиться качественного скачка в эффективности. При этом хорошо работающие компоненты имеет смысл интегрировать в новую систему, а не выбрасывать. Приведу пример: в нашей компании мы сохранили работающую систему учета заказов, построив вокруг нее новую экосистему взамен устаревших решений. Это позволило сэкономить около 30% бюджета и избежать сложностей с переобучением персонала»,— говорит господин Оносов.

Автоматизация бизнес-процессов начинается с аудита, уверена коммерческий директор «Теле2Мед» Юлия Классен. В частности, должно быть понимание, какие