Отчёт Comindware и PEX 2026

Текущее состояние бизнес-трансформации в мире, 2025/2026

Comindware®

PEX PROCESS EXCELLENCE NETWORK

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:

PEX PROCESS EXCELLENCE NETWORK | Insight and Inspiration for Process Professionals

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.

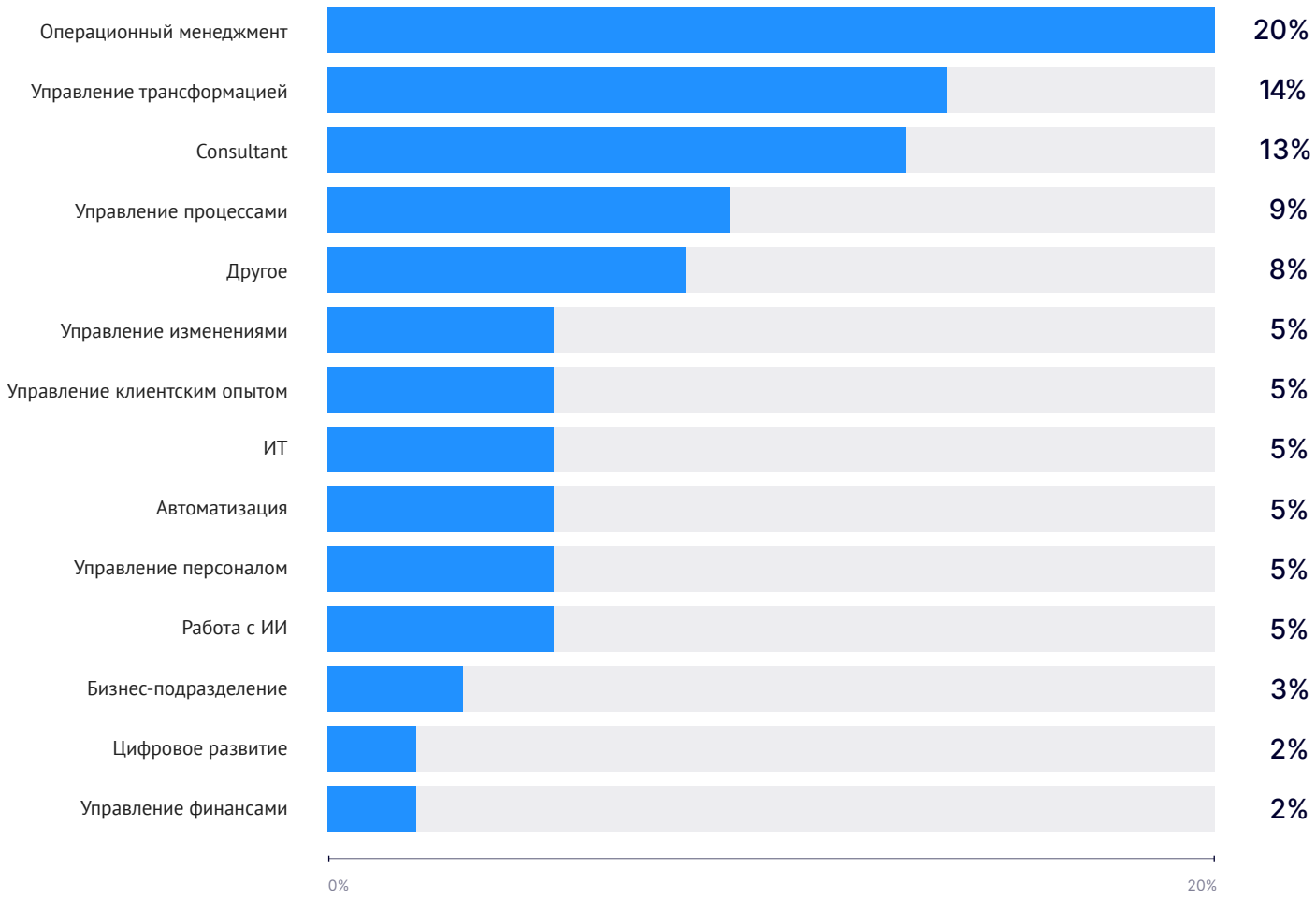
МЕТОДОЛОГИЯ

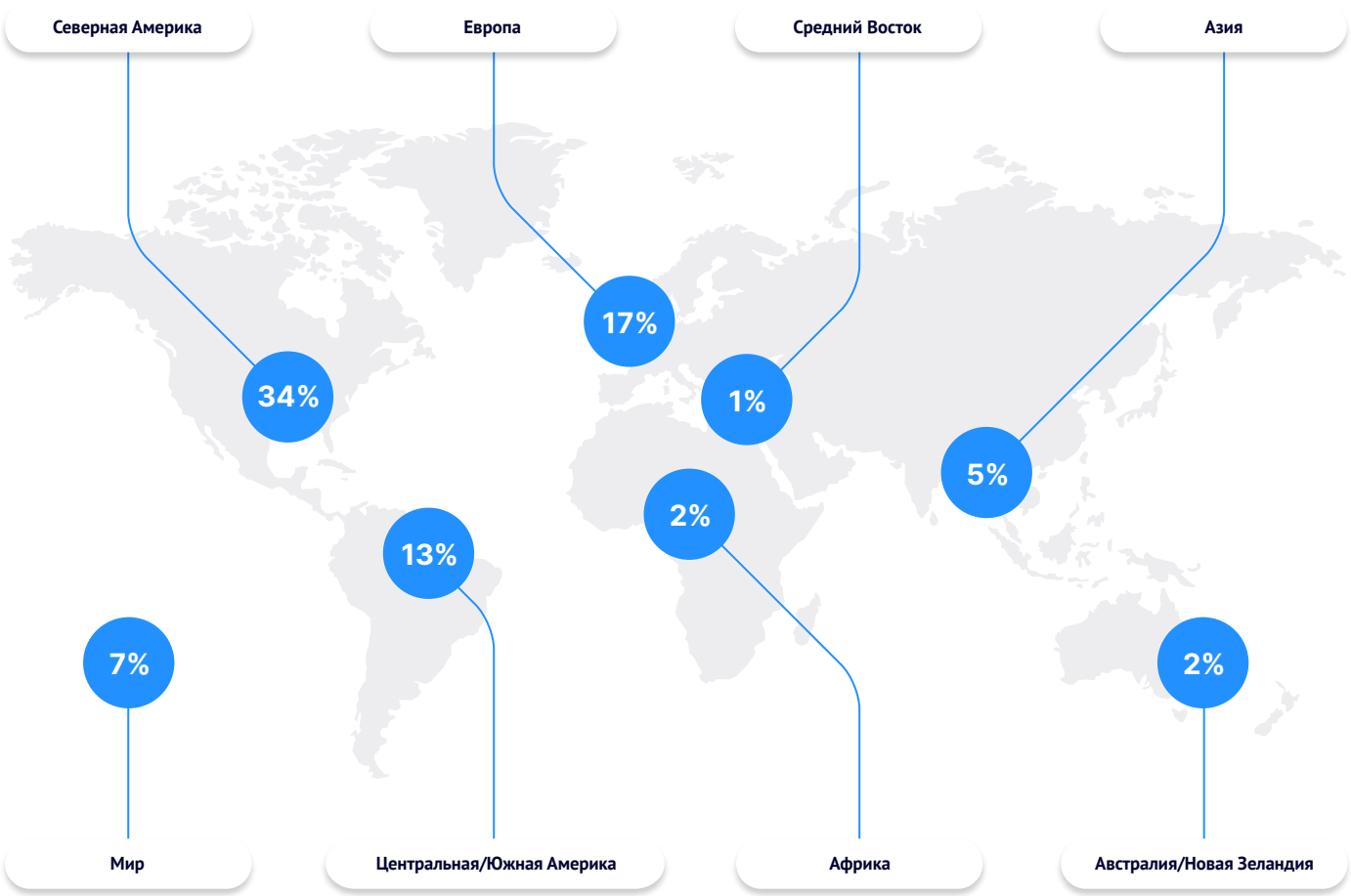
Эксперты PEX Network провели опрос среди 220 профессионалов. Должности большинства респондентов связаны с улучшением операционной деятельности (20%), трансформацией (14%) и консалтингом (13%).

Что касается отраслевых вертикалей, 24% респондентов работают в сфере профессиональных и бизнес-услуг, 15% – в финансовом секторе и 10% – в технологическом секторе.

Анализ годовой выручки компаний выявил ярко выраженную поляризацию: крупнейшие игроки с оборотом свыше $10 млрд (21%) и небольшие компании с выручкой до $1 млн (19%) формируют два самых многочисленных сегмента. Средние группы распределились достаточно равномерно.

Что из перечисленного лучше всего описывает вашу роль в организации?





Топ-5 представленных отраслей

- 24% — Профессиональные и бизнес-услуги
- 15% — Финансовые услуги
- 10% — Технологии
- 10% — Производство
- 10% — Фарма, биотех и здравоохранение

Глобальный статус бизнес-трансформации

Что собой представляет бизнес-трансформация?

Бизнес-трансформация – это сложная и динамично развивающаяся дисциплина, которая включает в себя множество взаимосвязанных этапов и аспектов. Ее содержание варьируется в зависимости от специфики компании и отрасли, поэтому единого понимания этого термина не существует.

Опрос демонстрирует, как по-разному респонденты определяют это понятие. Наиболее популярные трактовки включают: «Повышение эффективности и оптимизация процессов» – 24%, «Цифровая трансформация» – 17%, «Инновации на основе искусственного интеллекта (ИИ)» – 16%.

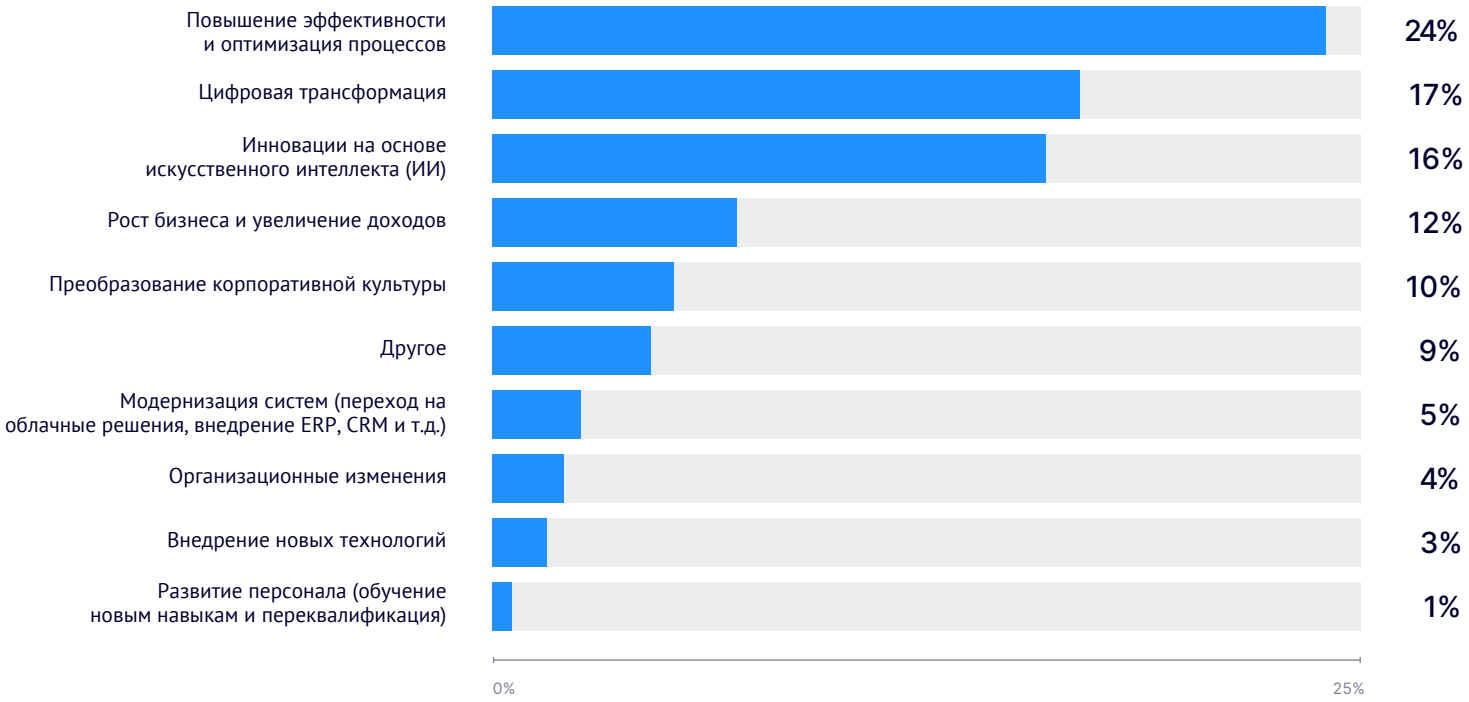
«Поскольку лингвистического стандарта для термина «бизнес-трансформация» не существует, сегодня мы наблюдаем широкий разброс его значений, – поясняет Салдана. – Все они происходят из простой предпосылки: преобразования или изменения бизнеса».

Эксперт добавляет, что ключевая сложность заключается в двойственности самого слова «бизнес». Оно может относиться как к личной работе конкретного человека (например, к обязанностям банковского кассира), так и к деятельности компании в целом (например, к трансформации всей бизнес-модели банка).

Как отмечает Рикардо Энрикеш, руководитель в области трансформации и профессор по бизнес-автоматизации в Católica Lisbon School of Business and Economics, содержание понятия «бизнес-трансформация» варьируется в зависимости от отрасли. Так, производители могут сводить ее к внедрению цифровых двойников и оптимизации операций (OPEX), банки – к созданию основанных на данных моделей работы с клиентами, а государственные учреждения – к повышению прозрачности и улучшению доступа к услугам.

«Внутри компании культура также определяет подход: избегающая рисков видит в трансформации лишь обеспечение соответствия требованиям, в то время как предпринимательская рассматривает ее как топливо для роста», – поясняет эксперт. Вследствие этого, заключает Энрикеш, показатели успеха значительно различаются в зависимости от сектора, размера компании и стиля руководства.

Что для вас и/или вашей организации означает бизнес-трансформация?



«Попытки навязать лингвистический стандарт обречены на провал, поэтому я предлагаю иной подход – оценивать уровень зрелости трансформации», – заявляет Салдана. – В своей книге «Почему проваливаются инициативы цифровой трансформации» я описываю модель такого развития из пяти этапов: «Основы», «Разобщенность», «Частичная синхронизация», «Полная синхронизация» и «Живая ДНК». Эта модель помогает конкретизировать значение термина».

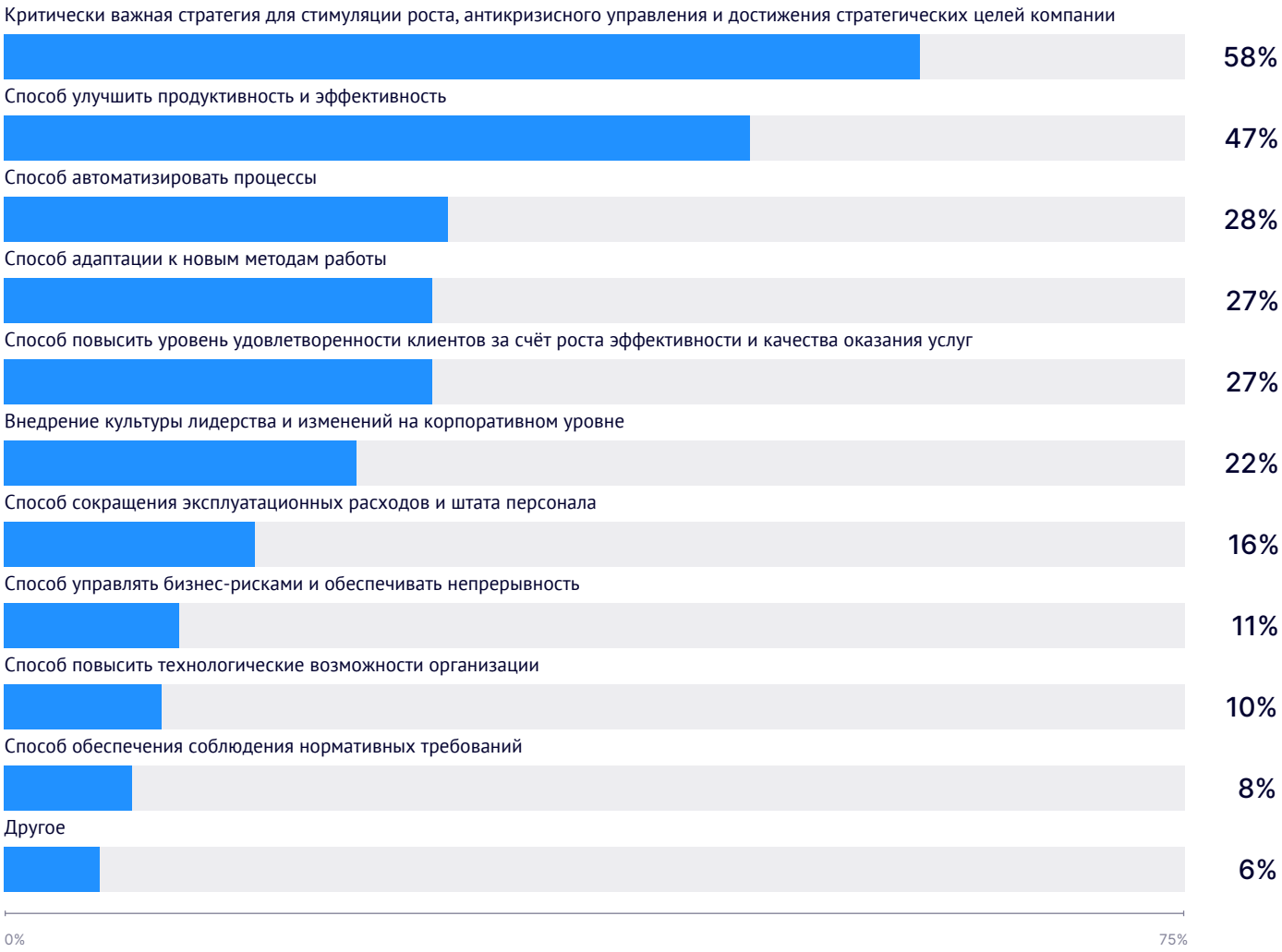
Драйверы бизнес-трансформации

Более половины (58%) респондентов рассматривают бизнес-трансформацию как критически важную стратегию, призванную стимулировать рост, управлять реорганизацией и достигать стратегических целей. За год значимость этого фактора выросла (с 47% в прошлом году). На втором месте по значимости – повышение производительности и эффективности (47%). Далее следуют автоматизация процессов (28%), адаптация к новым моделям работы (27%), повышение удовлетворенности клиентов за счет улучшения качества и эффективности (27%). Замыкает список ключевых драйверов задача проведения изменений в корпоративной культуре и стиле руководства (22%).

Примечательно, что лишь 16% преобразований инициируются с целью снижения операционных затрат или сокращения штата. Другие относительно редкие мотивы включают управление бизнес-рисками и обеспечение непрерывности (11%), повышение технологической оснащенности (10%), обеспечение соответствия нормативным требованиям (8%), переход на облачные решения (2%).

Среди прочих стимулов респонденты отметили масштабирование удаленных рабочих сред, усиление рыночной дифференциации и преодоление разобщенности (silos) между подразделениями.

Как в вашей компании понимают бизнес-трансформацию?



«Одним из наиболее ярких результатов опроса в этом году стал 11-процентный рост числа респондентов, рассматривающих бизнес-трансформацию как критически важную стратегию для своих организаций», – отмечает Кэти Карри, управляющий директор и глава операционного управления Multifamily LeaseTrack в MSI. – «Это существенное изменение отражает растущее распространение технологий искусственного интеллекта, которые открывают принципиально новые возможности для проведения трансформации и достижения целевых результатов».

Опрос выявил различные стадии, на которых находятся организации в процессе бизнес-трансформации: 25% внедрили первоначальные технологии и теперь планируют углубить свои усилия, 24% находятся на этапе создания базового фундамента и фреймворков, 20% уже оптимизировали процессы, внедрили технологии и сейчас занимаются непрерывным улучшением и корректировками, 10% только разрабатывают ключевые требования и конечные цели, 6% рассматривают потенциальных поставщиков решений для партнерства, а 6% еще не приступали к трансформации.

Спонсоры трансформации

Ключевыми спонсорами бизнес-трансформаций выступают исполнительные комитеты (36%) и генеральные директора (CEO) (24%). Далее следуют:

- операционные директора (COO) – 10%;
- руководители департаментов – 8%;
- директора по трансформации – 7%;
- финансовые директора (CFO) – 5%.

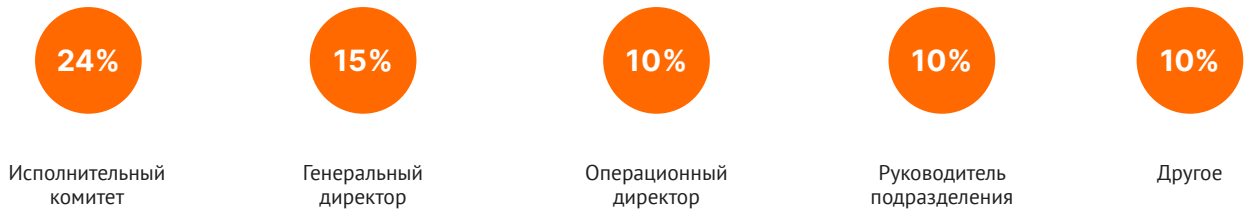
Лишь 3% спонсоров трансформации занимают должность директора по информационным технологиям (CIO). Среди прочих спонсоров отмечены процессный директор, руководители бизнес-единиц, руководители по совершенствованию бизнеса и технические директора (CTO).

Распределение основных держателей бюджета на трансформацию схоже со структурой спонсорства:

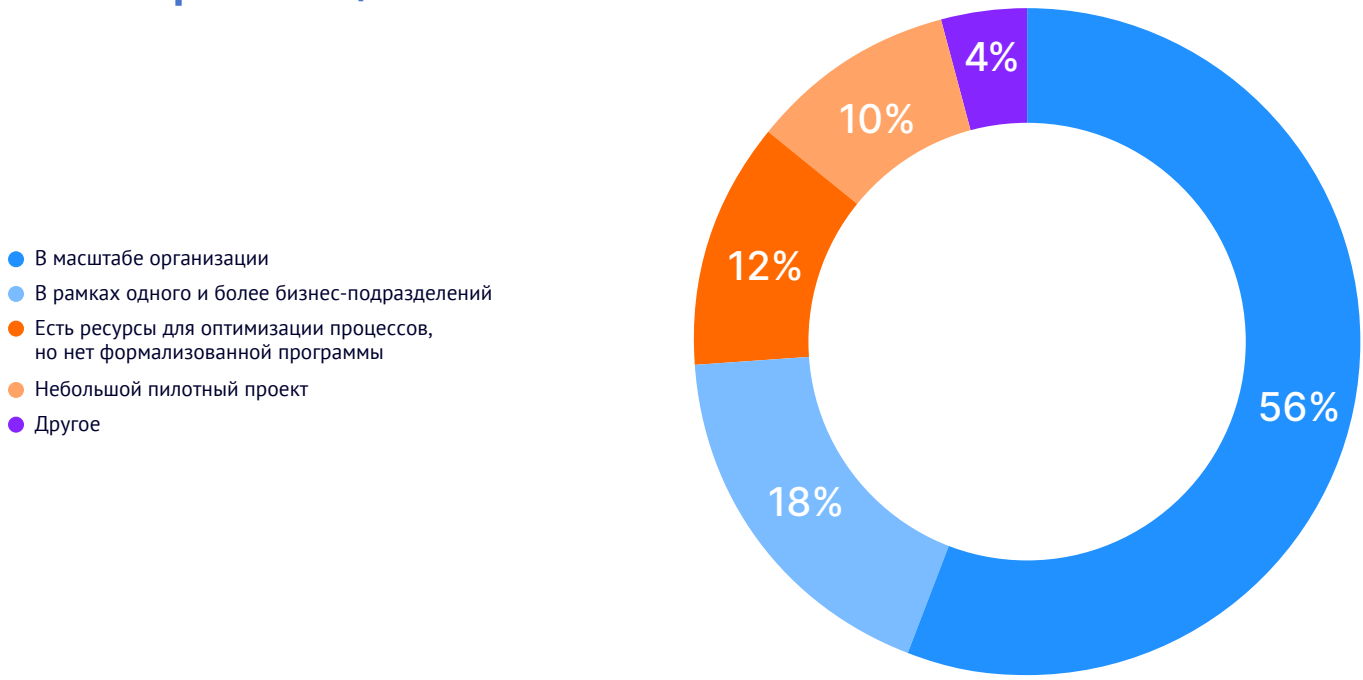
- исполнительные комитеты – 35%;
- генеральные директора (CEO) – 20%;
- финансовые директора (CFO) – 14%;
- технические директора (CTO) и руководители департаментов – по 7%;
- операционные директора (COO) – 6%;
- директора по трансформации – 4%.

К другим держателям бюджета относятся вице-президенты (VP), руководители службы глобальных услуг (GBS), ИТ-менеджеры и директора по клиентскому опыту (CXO).

Топ-5 спонсоров бизнес-трансформации



Что из перечисленного лучше всего описывает текущий масштаб (2025) бизнес-трансформации в вашей организации?



Стратегии внедрения бизнес-трансформации

Более половины организаций (56%) внедряют стратегии бизнес-трансформации в масштабе всего предприятия, что свидетельствует о значительном росте по сравнению с прошлым годом (48%) и 2023 годом (37%). Лишь 18% компаний ограничиваются одной или несколькими бизнес-единицами, что меньше показателя 2024 года (21%), в то время как 10% организаций реализуют трансформацию через пилотные проекты малого масштаба (7% в прошлом году). При этом 12% компаний располагают обученными специалистами по улучшению процессов, но не имеют формальной программы трансформации.

Чуть менее трети (32%) бизнес-трансформаций выстроены через общекорпоративные офисы трансформации, в то время как четверть (25%) реализуются на уровне бизнес-единиц или департаментов. Пятая часть компаний (20%) применяет стратегию «сверху вниз», тогда как 9% используют подход «снизу вверх» (инициативы на уровне сотрудников). В 5% организаций трансформацией управляют проектные офисы, при этом 9% респондентов сообщают, что в их компании вообще отсутствует какая-либо стратегия бизнес-трансформации.

«Стратегии бизнес-трансформации могут реализовываться на уровне предприятия, бизнес-единицы, функции, департамента или даже ниже, – отмечает Салдана. – Логично, что чем выше уровень стратегии, тем больше потенциал для оптимизации процессов между различными подразделениями и, следовательно, тем значительнее выигрыш». Практическая задача для руководителей, по его словам, заключается в том, чтобы сбалансировать то, что находится в сфере их контроля (что может быть на более низком уровне), с максимально возможным размером выгоды. «Мой совет – начать в пределах своей зоны контроля, а затем расширять уровень, демонстрируя результаты и укрепляя доверие».

Жозефина Блондо, вице-президент по продуктовому маркетингу SAP Signavio, подчеркивает ценность скоординированных стратегий бизнес-трансформации, сфокусированных на непрерывности и данных как основе предприятия, поскольку без этого потенциальное положительное воздействие сокращается или даже сводится к нулю.

«Успех бизнес-трансформации заключается в учете как бизнеса, так и ИТ, в мышлении от стратегии к исполнению, при этом необходимо отказаться от восприятия трансформации как разового проекта. Вместо этого правильный подход заключается в создании устойчивой способности к трансформации».

Как отмечает Энрикеш, согласно многочисленным межотраслевым опросам, трансформационные программы, охватывающие все предприятие, достигают своих целей примерно в три раза чаще, чем разобщенные усилия.

«Такие рыночные факторы, как технологические прорывы, ужесточение регуляторов и меняющиеся ожидания стейкхолдеров, затрагивают все функции компании, – продолжает он. – Поэтому точечные решения лишь отодвигают проблемы, а не решают их. Масштаб предприятия, в свою очередь, открывает возможности для обмена данными, единого управления и сохранения культурной целостности – именно эти факторы обеспечивают рост прибыли более чем на 20% по сравнению с конкурентами. Проще говоря, только целостный взгляд на организацию позволяет превратить амбиции в измеримые и долговременные результаты».

По словам Энрикеша, успешные программы должны стартовать с «путеводной звезды» – четкого стратегического видения, подкрепленного просчитанными бизнес-кейсами и персональной ответственностью руководства. Исследования подтверждают: сочетание структурированного управления изменениями, постоянной коммуникации и поддержки после запуска удваивает долгосрочные показатели внедрения.

«В ходе моего исследования, охватившего более сотни организаций, я выделил два ключевых фактора успеха», – делится наблюдениями Салдана. Первый – ясность постановки целей. Многие компании ошибочно принимают за цели трансформации технологические задачи или краткосрочную экономию. «Это фундаментальная ошибка. Цели преобразований должны формулироваться в терминах, понятных рынку капитала, а затем детализироваться для каждой ответственной единицы с четкими временными рамками».

Второй фактор успеха, – подчеркивает эксперт, – заключается в выборе методологии. Хотя большинство компаний применяют классические методики управления проектами (PMI) для бизнес-трансформации, этого подхода недостаточно. «Необходимо комбинировать инновационные, революционные методы для высокорисковых этапов трансформации с высокой отдачей, и только затем переходить к проверенным PMI-подходам для реализации предсказуемых проектов».

Как отмечает Блондо, для масштабной бизнес-трансформации компаниям требуется устойчивая архитектура, объединяющая четыре ключевых элемента: кадры, данные, процессы и приложения.

«Фокус на этой взаимосвязанной системе позволяет не только реализовать общеорганизационные преобразования, но и гарантировать отдачу от стратегических инвестиций, а также интеграцию практик непрерывного улучшения в культурный код компании», – заключает эксперт.

Как бизнес измеряет успех трансформации?

Рост общей выручки компании служит главным показателем успеха бизнес-трансформации, на который указали 25% респондентов. Далее следуют повышение пропускной способности и эффективности (22%), экономия затрат (17%), а также привлечение и удержание клиентов (10%). Следующим по распространенности показателем стало улучшение удовлетворенности клиентов (6%), вовлеченность сотрудников (5%), производительность труда (4%) и снижение операционных рисков (3%).

Среди других критериев успеха – количество завершенных проектов (3%) и преодоление кризисных изменений (2%), а также достижение стратегического видения в рамках сквозных бизнес-процессов и масштабирование удаленной работы.

«Если 25% организаций стремятся к росту выручки, а 22% – к повышению эффективности, большинство компаний по-прежнему оценивают трансформацию по ближайшим результатам, а не по стратегическому плану», – отмечает всемирно известный эксперт в области цифровой трансформации и топ-эксперт LinkedIn Джефф Винтер. – «Экономия затрат на уровне 17% – это наиболее простой аргумент для финансистов, но наименее эффективный стимул для долгосрочного развития».

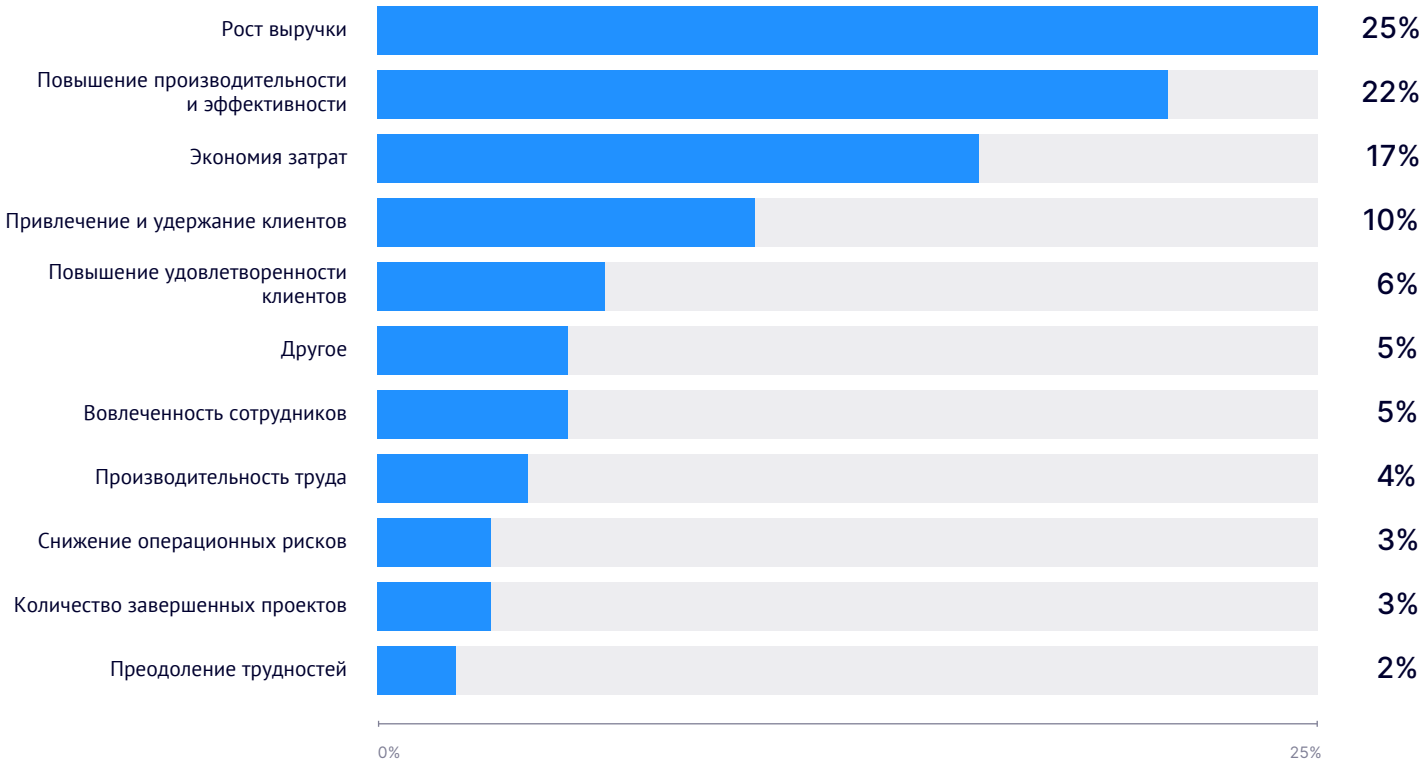
В то же время лишь 10% компаний ориентируются на привлечение и удержание клиентов, 6% – на удовлетворенность клиентов и всего 5% – на вовлеченность сотрудников, хотя именно персонал и клиенты являются теми рычагами, которые приводят в движение все остальные показатели, добавляет он. «Такой дисбаланс красноречиво свидетельствует о приоритете "видимой активности над реальными преимуществами". Если добавить сюда 3%, измеряющих успех по количеству завершенных проектов, и 2% – по преодолению кризисных изменений, получаются организации, путающие движение с прогрессом. Мне кажется, так и получается: вся деятельность – впустую, сил нет, а результат нулевой».

Винтер призывает бизнес измерять то, что работает на перспективу. А именно: качество, а не только количество выручки; способность создавать новые возможности, а не просто выжимать из текущих процессов все до капли; реальное принятие изменений коллективом, а не факт их формального внедрения.

«Ваша задача – отслеживать индикаторы, которые отражают будущий успех. Это скорость решений, время от инсайта до действия и уровень сквозной цифровизации процессов. Это ваш способ провести «диагностику» бизнеса до того, как будут подведены итоги квартала». Суть в том, чтобы показывать команде не только что делать, но и зачем – и напрямую связывать это с теми результатами, которые для них действительно значимы. Так люди начинают действовать осознанно, по убеждению, а не потому, что так велено сверху, – поясняет эксперт.

Что касается кадров, то ставку стоит делать на обучение сотрудников. Это и выгоднее, и надежнее, чем гоняться за редкими «суперталантами». Побеждают ведь не те, у кого денег больше, а те, у кого есть четкий замысел, сплоченная команда руководителей и достаточно выдержки, чтобы постепенно выстроить сильную организацию, – резюмирует Винтер.

Что является основным показателем успеха бизнес-трансформации для вашей организации?



Методологии бизнес-трансформации

Управление изменениями – это не опция, а необходимость

Компании используют целый арсенал методик для поддержки трансформации. Но с большим отрывом лидирует управление изменениями (58%). На втором месте – привлечение консультантов (53%), а на третьем – искусственный интеллект (49%).

То, что управление изменениями оказалось на первом месте, совершенно не удивляет Джули Уиттен, вице-президента по управлению изменениями и коммуникациям в Upstate Niagara Dairy Cooperative. «Это лишь подтверждает то, о чем многие из нас узнали на собственном опыте: трансформация – это не только про процессы или технологии. Она живет или умирает в зависимости от того, насколько люди готовы принять, адаптироваться и поддерживать эти изменения».

На собственном опыте Уиттен видит, как важно интегрировать продуманное и человеко-ориентированное управление изменениями во весь цикл трансформации – от проектирования и реализации и далеко за рамки формального запуска. «Завершение проекта еще не означает, что изменения прижились. Чтобы новые подходы стали нормой, нужны постоянная поддержка, четкое закрепление ответственности и лидеры, которые и после окончания проекта личным примером демонстрируют, как должно выглядеть успешное будущее».

Как отмечает Лора Карпф из Sodexo, компаниям важно осознать – можно запустить даже самую передовую стратегию или инструмент, но если сотрудники не понимают их сути, не верят в них или не умеют с ними работать, то и ждать желаемых результатов не придется.

«Долгосрочный эффект определяет именно человеческое измерение: принятие новшеств, смена установок и реальные изменения в поведении», – подчеркивает эксперт.

Карпф выделяет несколько основных моментов, без которых изменения не «выстрелят»:

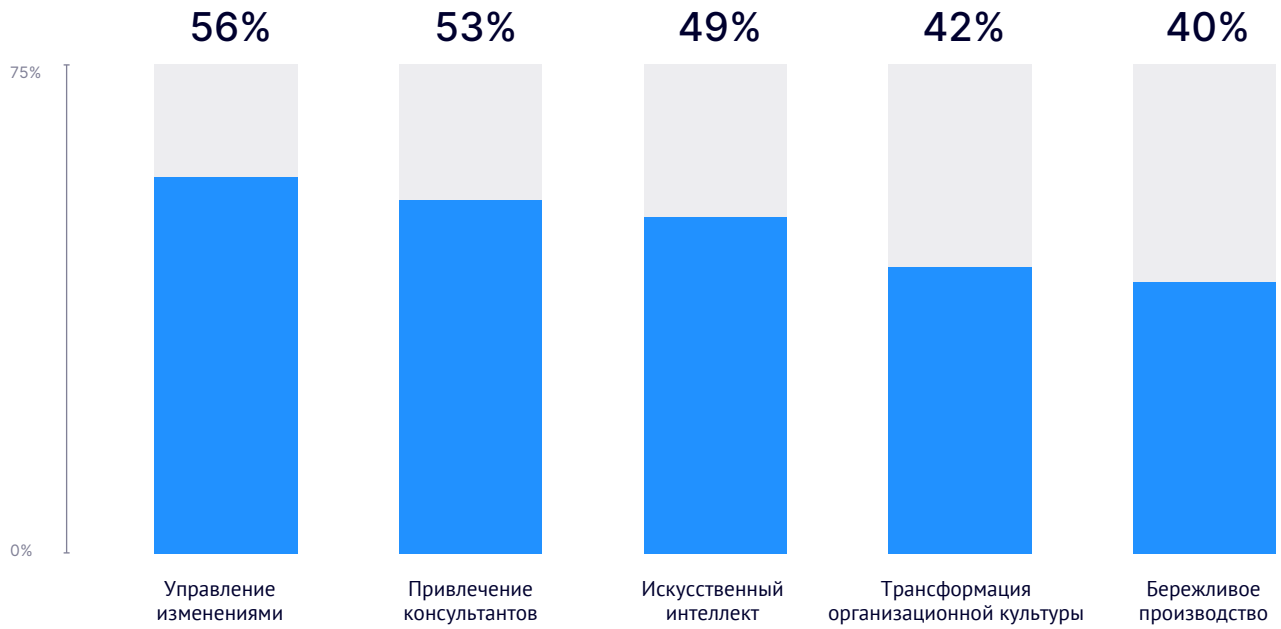
Во-первых, это **личная вовлеченность руководства**. Если ваши топ-менеджеры сами «горят» этими переменами и подают пример – это работает лучше любых приказов. Команда всегда следует за фокусом своего лидера.

Во-вторых, – **ясность и открытость в коммуникации**. Людям критически важно знать: какова цель изменений, что им делать и что их не бросят в процессе. Говорите с ними своевременно и по делу, но главное – слушайте их ответную реакцию. Открытый диалог нивелирует страхи и упрочняет доверие.

В-третьих, **подключайте стейкхолдеров заранее**. Найдите тех, от кого зависит успех, и вовлеките их в процесс с самого начала. Это поможет получить их лояльность и своевременно увидеть «узкие места».

И последнее – **обеспечьте возможность обучения**. Дайте людям не просто инструкции, а реальные навыки и ресурсы для работы в новых условиях. Важно помочь им не просто что-то выучить, а почувствовать уверенность в себе.

Топ-5 методологий, при помощи которых вы поддерживаете бизнес-трансформацию



Как отмечает Карпф, управление изменениями – это не просто «приятный бонус», а абсолютно необходимая вещь, не уступающая по важности управлению проектами. И когда компании подкрепляют эти слова реальными действиями – выделяют ресурсы, время и обеспечивают поддержку руководства, – результат налицо: внедрение проходит успешнее, сбоев меньше, а изменения приживаются надолго.

Проверенные подходы все так же в строю

Классические подходы к управлению процессами вовсе не канули в Лету – они сохраняют свою актуальность и сегодня. Даже методикам, чей возраст исчисляется десятилетиями, находится место в современных бизнес-трансформациях. Например, Lean используют 40% компаний, а Agile (39%) и Six Sigma (28%) ненамного отстают. Многие организации продолжают успешно применять всеобщее управление качеством TQM или управление производительностью TPM (22%), а также метод Кайдзен (16%). Реже пока встречаются такие инструменты, как SIPOC (анализ цепочки "поставщики-входы-процесс-выходы-клиенты"), геймификация и фреймворки цифрового внедрения, но и они постепенно завоевывают свое место в арсенале современных компаний.

Как подчеркивает эксперт по операционному совершенству (OPEX) и цифровой трансформации Нихил Пал, классические методы совершенствования процессов вовсе не потеряли актуальности. Их ценность – в фундаментальных принципах: ясности, структуре и измеримости. Особенно в компаниях со сложными операциями или строгими требованиями регуляторов эти подходы остаются базовыми. Они не устарели – они развиваются и адаптируются к новым реалиям.

По словам эксперта, сейчас особенно ярко проявляется тенденция к гибридизации подходов. «Сегодня Lean – это уже не просто инструмент для устранения потерь в цехе. Его теперь интегрируют с искусственным интеллектом, RPA и цифровыми платформами, чтобы добиться прогнозируемой эффективности». Точно так же аджайл давно вышел за пределы ИТ-команд и теперь используется в общекорпоративных программах трансформации. «Даже такие методы, как SIPOC и TQM, продолжают служить надежной основой, когда командам нужно перестроить процессы или выстроить систему качества».

Иными словами, тот факт, что эти методы продолжают использовать, наглядно демонстрирует: настоящая трансформация – это не отказ от проверенных решений, а развитие сильной операционной ДНК компании, – отмечает Пал. – Причина провала цифровой трансформации часто кроется в том, что ее пытаются внедрить поверх хаотичных или плохо отлаженных процессов. Вот где традиционные подходы по-прежнему остаются незаменимой опорой.

Технологии и инструменты для изменения бизнеса

BPM – уверенно лидирует

Управление бизнес-процессами (BPM) – сегодня самый популярный инструмент для поддержки преобразований в компаниях. Согласно исследованию, 53% респондентов используют именно его – это существенно больше, чем в прошлом году (27%). По популярности BPM обходит даже бизнес-аналитику и аналитику данных (52%), искусственный интеллект (48%) и специальные решения для цифровой трансформации (44%).

Как отмечает Блондо, ценность BPM в том, что эта система предлагает продуманный план работы с бизнес-процессами – от их выявления и анализа до совершенствования.

Что дает применение ИТ-систем для трансформации бизнес-процессов:

Полная видимость процессов: Дает четкую картину того, как сейчас построена работа компании, что помогает находить узкие места и точки роста.

Оптимизация операций: При помощи анализа, моделирования и сравнения различных сценариев BPM позволяет улучшать операции, сокращать издержки и повышать эффективность.

Стандартизация лучших практик: Помогает внедрять и тиражировать успешные подходы по всей компании, обеспечивая единый уровень качества.

Гибкость и адаптивность: Благодаря мониторингу в реальном времени позволяет быстро реагировать на изменения рынка и запросы клиентов.

Контроль и соответствие: Обеспечивает соблюдение нормативных требований и внутренних политик на уровне процессов.

По мнению Блондо, BPM помогает компаниям меняться комплексно и по-настоящему эффективно. «Система не только делает работу четче и открывает новые горизонты, но и дает два ключевых преимущества: уверенность в соблюдении всех правил и гибкость, чтобы быстро подстраиваться под меняющиеся рыночные условия».

Как отмечает Диего Боркес, региональный менеджер по бизнес-процессам (LATAM, Pacific International Lines), BPM выполняет роль компаса в процессе трансформации, обеспечивая движение каждой инициативы в нужном направлении.

«По моему опыту, – добавляет он, – четкая BPM-методология позволяет выявить ключевые факторы создания ценности: эффективность, точность и влияние на клиента. Это дает организации возможность осознанно расставлять приоритеты: инвестировать в то, что улучшает эти показатели, и откладывать проекты, которые лишь усложняют операции».

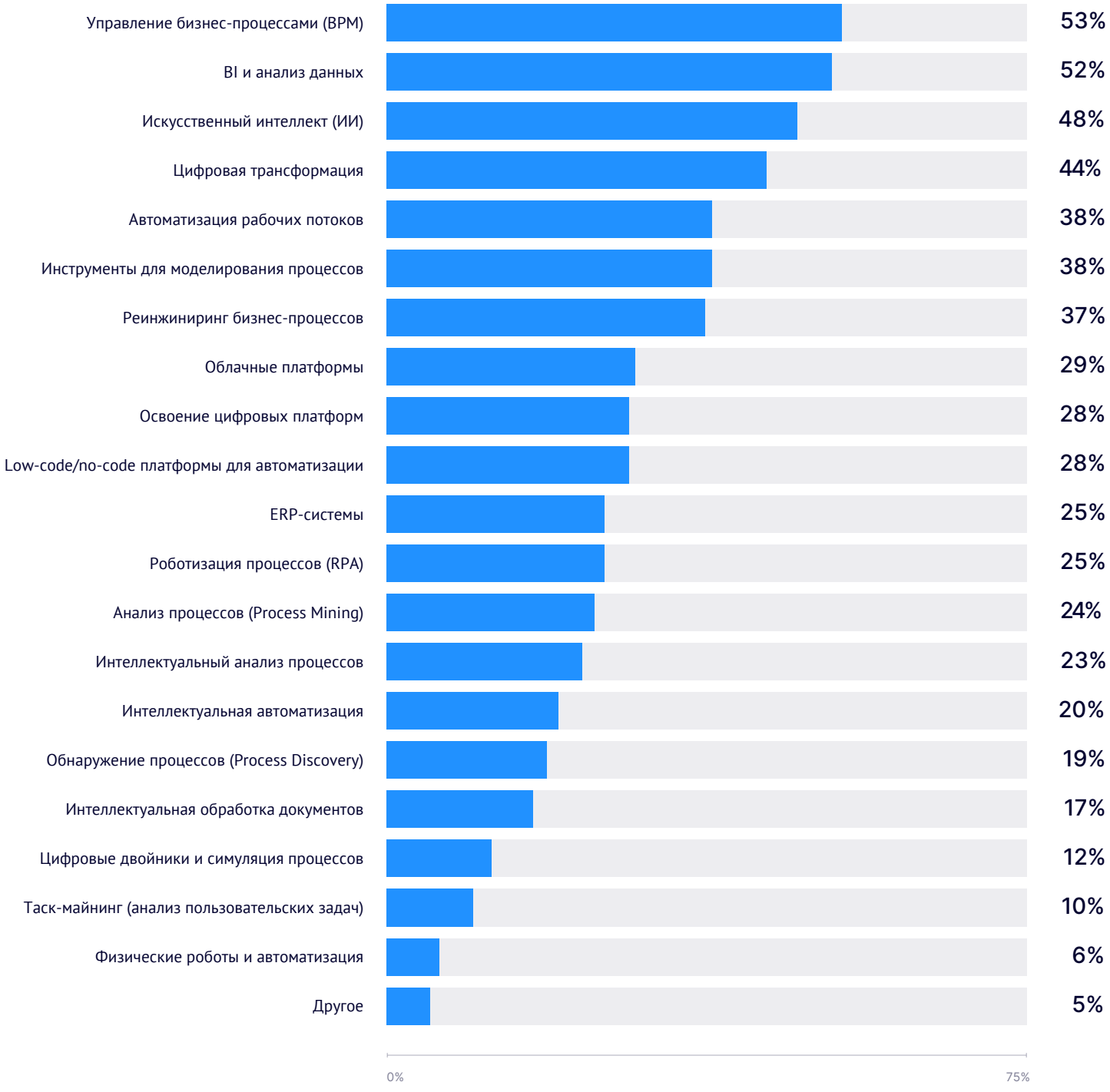
BPM не дает сбиться с пути во время сложных преобразований, добавляет он. «Благодаря наглядным дашбордам и коротким летучкам цифры превращаются в конкретные решения. Это помогает командам не терять фокус, а руководителям – постоянно видеть реальную картину. По сути, BPM помогает всем работать согласованно, правильно выбирать цели и неуклонно двигаться к ним – чтобы планы превращались в измеримые результаты».

Совершенство процессов – в центре внимания

Помимо BPM, компании используют технологии автоматизации рабочих процессов и инструменты для моделирования процессов (по 38%), практически не отстает от них реинжиниринг бизнес-процессов (37%), а облачные платформы применяют 29% организаций.

Менее распространенными, но также востребованными решениями остаются роботизация процессов (RPA, 25%), анализ процессов (24%) и интеллектуальный анализ бизнес-процессов (23%). Реже применяются такие технологии, как цифровые двойники, имитационное моделирование процессов (12%) и таск-майнинг (10%).

Какие решения применяются в вашей компании для реализации бизнес-трансформации



Как образно замечает Энрикеш, «улучшение процессов – это своего рода пульс трансформации: оно помогает обнаружить потери, наводит порядок в работе и надежно закрепляет ценность для клиента». Организации, которые создают у себя центр компетенций по бизнес-процессам, как правило достигают впечатляющих результатов – сокращают время циклов на 30–50% и значительно улучшают показатели соответствия. Инструменты вроде Lean, Six Sigma и процессного анализа дают руководителям возможность опираться на факты, чтобы выбирать инициативы с наибольшей отдачей и в реальном времени следить за прогрессом.

Эти данные, по словам Райана Базлера, старшего директора по продуктовому маркетингу в Nintex, подтверждают простую и ясную истину: в основе любой бизнес-трансформации лежат процессы. «Уже то, что автоматизация рабочих процессов и инструменты для их моделирования возглавляют список приоритетов, говорит о многом: компании наконец осознают, что нельзя эффективно меняться, не разобравшись сперва в том, как устроена их работа и где в ней скрыты слабые места».

Базлер также обращает внимание на любопытную деталь: данные обрисовывают вполне узнаваемую кривую зрелости. «Возрастающая популярность моделирования, автоматизации и реинжиниринга наводит на мысль, что компании сначала стремятся заложить крепкий процессный фундамент – и лишь потом переходят к более сложным решениям, таким как RPA, процессный анализ или цифровые двойники». Такой путь выглядит совершенно логичным: без отлаженных процессов любая продвинутая автоматизация напоминает строительство дома на песке.

Может, это и звучит как общее место, но классическая триада «люди – процессы – технологии» по-прежнему остается ключом к преобразованиям в бизнесе, – отмечает Салдана. «И если присмотреться, наибольший потенциал улучшения в этой триаде именно у процессов – он поистине безграничен, да и масштабировать их куда легче, чем переобучать сотрудников или менять технологии». При этом, уточняет он, речь идет не просто о слепом соблюдении стандартов, а о постоянном совершенствовании и смелых инновациях. «Неудивительно, что большинство успешных трансформаций начинаются именно с переосмысления бизнес-процессов», – заключает Салдана.

Новая эра аутсорсинга: когда экономия уступает место превосходству

Долгое время аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) был синонимом сокращения издержек. Все понимали правила игры: передавая рутинные операции внешним подрядчикам, компании экономили благодаря разнице в зарплатах в разных странах и получали доступ к технологиям и экспертизе, не вкладываясь в их развитие. Эта модель десятилетиями работала как часы: удаленные операционные центры помогали существенно снижать затраты, а качество услуг оставалось на уровне внутренних стандартов.

Но сегодня одного лишь желания сэкономить уже недостаточно. Бизнес стал двигаться быстрее, конкуренция стала острее, а клиенты – совершенно нетерпимы к любым задержкам и неполадкам. Компании теперь ждут от аутсорсинговых партнеров не только снижения затрат, но и скорости, гибкости, способности самостоятельно справляться с проблемами – без микроменеджмента и постоянного контроля.

Как отмечает Шаджи Фарук, генеральный директор Chazey Partners, «планка для провайдеров услуг постоянно повышается, и так и будет продолжаться. Компании требуют большего просто потому, что их собственные клиенты становятся все более требовательными».

Именно здесь традиционные модели аутсорсинга начинают давать сбой. Если с простыми, типовыми задачами они еще справляются, то сложные и чувствительные ко времени процессы – а это около 20% от общего объема – нередко становятся проблемной зоной. Сбои в таких областях никогда не остаются незамеченными: они запускают цепную реакцию по всей цепочке создания стоимости, приводя к скрытым, но весьма ощутимым издержкам.

Одна из главных сложностей в аутсорсинге – это разница в часовых поясах. Поскольку работать нужно в часы клиента, провайдерам приходится организовывать ночные смены. Казалось бы, просто сдвиг графика, но на деле это создает серьезные операционные проблемы. Найти и удержать опытных специалистов, готовых работать ночью, крайне сложно – текучесть растет, а глубокая экспертиза, необходимая для сложных задач, постепенно теряется.

«Скажите честно, кто хочет работать по ночам? – спрашивает Фарук. – Люди с семьей и детьми? Навряд ли». Получается замкнутый круг: процессы, которые больше всего требуют качественного исполнения, как раз и остаются без нужных специалистов.

Поэтому многие компании сегодня пересматривают подходы к организации работы. Все популярнее становятся гибридные модели: например, Nearshore (соседние страны) вместе с Offshore (удаленные регионы) или Nearshore с Onshore (на территории заказчика). Такой подход помогает сократить разрыв в часах, наладить удобное взаимодействие в реальном времени и чаще встречаться лично.

Но географическое расположение – это еще не все. Главный прорыв происходит там, где провайдеры по-настоящему меняют подход к трансформации. Ведь настоящая трансформация – не просто набор мелких улучшений. Это переосмысление всего: людей, процессов, структуры и технологий как единого целого. Убрать лишние этапы, найти баланс между контролем и скоростью, предложить решение, которое учитывает уникальные особенности бизнеса клиента.

«Реальность в том, что BPO больше не может быть просто услугой «сделал-забыл», – отмечает Фарук. – Выиграют те, кто сможет стать частью операций клиента, работать синхронно в разных географических точках, внедрить модели оплаты по результату и относиться к трансформации как к постоянному процессу, а не разовой акции». В мире, где ждут уже не просто эффективности, а превосходства, довольствоваться меньшим – значит отстать.

Инвестиционные тренды бизнес-трансформации

Наступает эра искусственного интеллекта

Планы компаний на инвестиции в трансформацию в этом году выглядят по-разному. Примечательно, что 40% респондентов ожидают, что их бюджет останется на прежнем уровне – такой же процент, как и в прошлом году. Каждая четвертая компания (25%) планирует увеличить финансирование, и это тоже повторяет прошлогоднюю динамику. При этом каждый четвертый опрошенный (24%) пока не определился с бюджетом, и только 11% ожидают его сокращения – что немного больше, чем год назад.

Что касается конкретных направлений инвестиций, здесь без сюрпризов: ИИ прочно занимает первое место. Почти половина компаний (48%) планируют внедрять технологии искусственного интеллекта, причем столько же организаций собираются вкладываться в традиционные ИИ-системы. Генеративный ИИ интересует 41% компаний, а агентный ИИ – 39%.

Эти цифры хорошо согласуются с прогнозами ведущих аналитиков. Например, Gartner ожидает, что мировые расходы на генеративный ИИ достигнут 14,2 миллиарда долларов к 2025 году, а Bank of America прогнозирует, что инвестиции в агентный ИИ могут составить 155 миллиардов долларов к 2030 году.

Андреас Велш, эксперт по ИИ, советует компаниям при выборе технологий обращать внимание на совместимость с их текущими системами и процессами. «Даже если агентный ИИ пока развивается, важно уже сейчас думать о взаимной интеграции – это подготовит вас к будущему росту и кросс-функциональным рабочим процессам».

Даг Шэннон, специалист по интеллектуальной автоматизации, разделяет этот подход: «Агентный ИИ – определенно шаг в правильном направлении. Компании ищут системы, которые помогут сотрудникам работать эффективнее».

Но как отмечает Шэннон, это только начало. Многие уже переходят к мультиагентным системам, которые обеспечивают лучшее управление и координацию независимо от географического расположения. «Главный совет – не торопиться с крупными инвестициями, пока не выстроены процессы управления и не понятно, как технологии повлияют на сотрудников и бренд. ИИ-агенты должны повышать прозрачность и уверенность, а не создавать новые риски».

Сана Зиа Хасан из EY рекомендует начинать с конкретных, измеримых задач, где агенты могут принести быструю отдачу без излишних рисков. «Важно с самого начала выстроить правильную архитектуру: продумать взаимодействие агентов между собой и с людьми, внедрить системы мониторинга – чтобы всегда понимать, что делает ИИ и почему».

Как подчеркивает Хасан, традиционные показатели вроде экономии затрат уже не работают. Нужно смотреть на то, как ИИ улучшает принятие решений и ускоряет процессы. «И главное – не забывать про людей. Агентный ИИ не заменяет команды, а меняет их работу. В конечном счете, важно не просто вложить деньги, а создать систему, где люди и ИИ работают вместе – осмысленно, ответственно и эффективно».

На что еще обращают внимание компании

Помимо искусственного интеллекта, бизнес продолжает инвестировать и в другие важные направления. Например, 39% компаний планируют вложиться в управление бизнес-процессами (BPM) – это заметный рост в сравнении с 22% в прошлом году. Также в приоритете аналитика данных и BI (32%), автоматизация рабочих потоков (28%) и инструменты для моделирования процессов (26%).

В какие решения вы планируете инвестировать в ближайший год в рамках воплощения бизнес-трансформации?

За этими направлениями следуют облачные платформы (22%), процессный интеллект (22%), low-code/no-code решения (21%), интеллектуальная автоматизация (20%) и ERP-системы (19%). Меньший интерес вызывают технологии цифровых двойников (13%), таск-майнинг (5%) и физические роботы (3%).

Если говорить о более общих приоритетах, 37% компаний работают над созданием культуры трансформации, а 34% развивают систему управления изменениями. Также многие фокусируются на клиенто-ориентированном управлении процессами (28%), управлении данными (27%) и сквозной процессной архитектуре (25%).

«Эти цифры показывают, что компании делают осознанный выбор в пользу стратегических инвестиций в процессы», – комментирует Базлер. По его словам, это говорит о двух важных вещах:

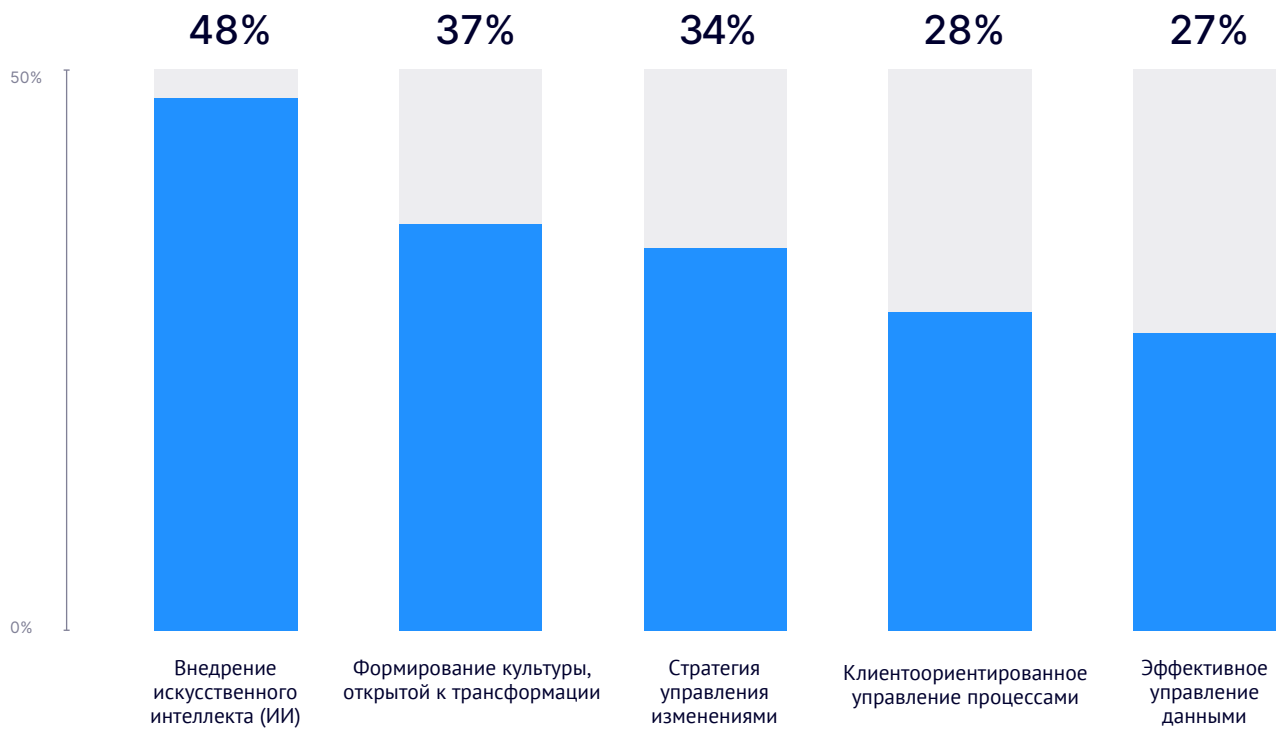
Во-первых, организации видят в процессах основу преобразований. «Инвестиции в BPM и автоматизацию показывают, что без налаженных рабочих процессов никакая трансформация невозможна».

Во-вторых, данные становятся ключевым элементом изменений. «Высокий спрос на аналитику означает, что руководители хотят видеть и понимать свои процессы, чтобы принимать обоснованные решения».

Также показательно, что набирают популярность low-code/no-code решения и интеллектуальная автоматизация. «Компании ищут способы стать более гибкими и дать командам возможность самостоятельно создавать решения без постоянной помощи ИТ-специалистов», – добавляет Базлер.

Эксперт советует при планировании инвестиций сначала определять желаемые бизнес-результаты, а уже потом подбирать технологии, тщательно измерять показатели до автоматизации и закладывать возможность изменений в планы трансформации.

5 ключевых направлений для бизнес-трансформации на ближайший год



С какими вызовами сталкивается бизнес-трансформация

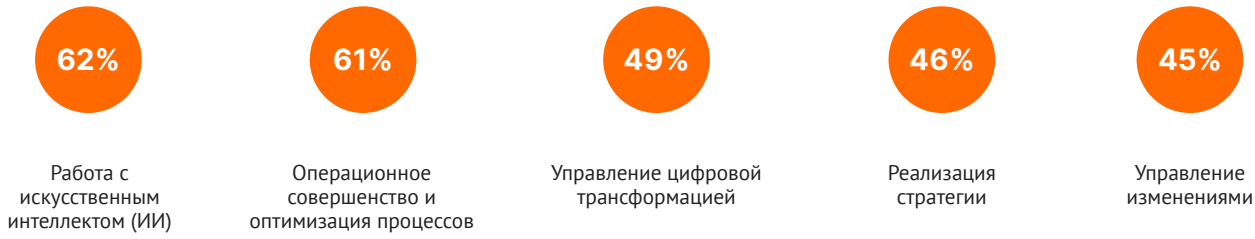
Результаты опроса показывают, что главной трудностью на пути преобразований остаются финансовые ограничения – эту проблему отмечают 58% респондентов. На втором месте стоит сложность управления изменениями (39%), что вполне объяснимо: людям непросто перестраиваться под новые реалии. Замыкают тройку лидеров внедрение новых технологий (37%) и сложности с увязыванием процессных улучшений с общей бизнес-стратегией (33%).

Компании также признаются, что сталкиваются с внутренним сопротивлением переменам (33%), испытывают дефицит нужных компетенций (31%) и не всегда получают достаточную поддержку от руководства (29%).

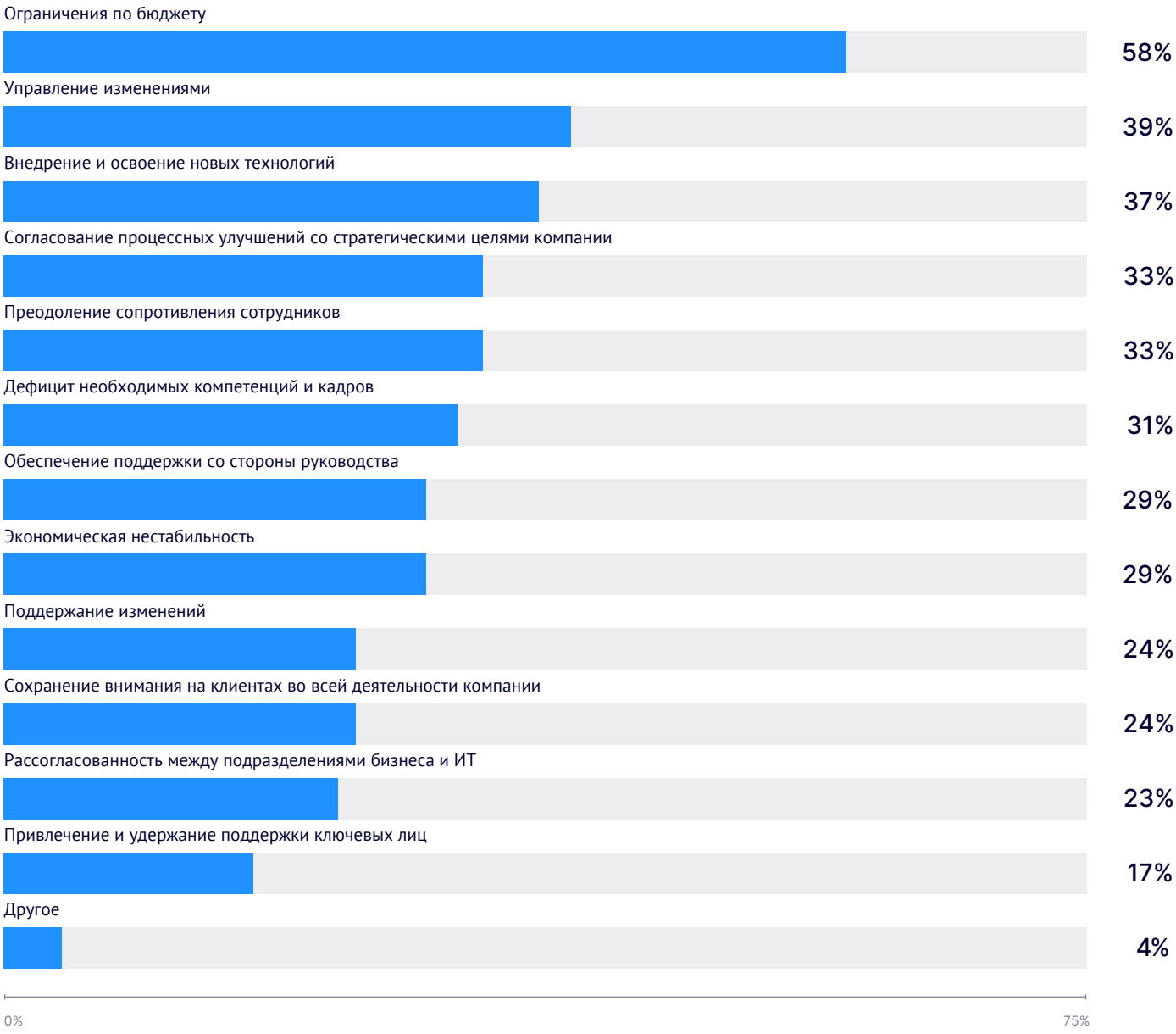
Не добавляют уверенности и внешние обстоятельства: экономическая неопределенность (29%) заставляет многие организации действовать более осторожно. Кроме того, респонденты отмечают сложности с поддержанием достигнутых изменений (24%) и внедрением клиенто-ориентированного подхода во всех процессах (24%).

Отдельная боль – разобщенность между бизнес-подразделениями и ИТ-департаментами (23%). Реже упоминаются, но от того не становятся менее важными, такие вызовы, как внедрение новых операционных моделей, налаживание коммуникации, обучение сотрудников и достижение общего понимания целей трансформации.

5 самых востребованных компетенций на сегодня



Какие основные вызовы на пути бизнес-трансформации вы видите в перспективе ближайшего года?



**Участники опроса могли выбрать более одного варианта ответа*

Как отмечает Дебашис Саркар, управляющий партнер Proliferator Advisory and Consulting, акцент на бюджете совершенно закономерен. «Компании действительно стали осторожнее с инвестициями – во многом из-за неопределенности вокруг торговых пошлин, включая 10-процентный тариф на импорт в США и повышенные ставки для 57 стран. Эти меры заметно увеличивают стоимость импортных товаров, и бизнес вынужден экономить на всем, что кажется не самым необходимым – капитальных расходах, маркетинге, найме».

Добавляет сложностей и экономическая нестабильность: высокая инфляция и риски рецессии заставляют компании держать больше денег в резерве. «Геополитическая неопределенность только усиливает эту осторожность – многие предпочитают накапливать фонды, а не тратить их», – поясняет Саркар.

Опрос демонстрирует, нехватку каких компетенций бизнес чувствует острее всего. Почти две трети (62%) признают, что им не хватает экспертизы в области искусственного интеллекта – это необходимо, чтобы оставаться конкурентоспособными. Чуть меньше (61%) отмечают потребность в улучшении операционных процессов, а 49% – в цифровой трансформации.

Запрос на исполнение стратегии (46%), управление изменениями (45%) и лидерские качества (44%) тоже очень высок – и это показательно. Как замечает Винтер: «Искусственный интеллект, операционное совершенствование и цифровая трансформация – на виду, вокруг них легче объединить команду. Но если заглянуть глубже, окажется, что реальные пробелы – как раз в исполнении стратегии, лидерстве и управлении изменениями. И от них-то как раз зависит, взлетит ли преобразование или провалится».

Винтер сравнивает бизнес-трансформацию с тренировкой без должной физической подготовки: «Сначала ничего не получается, все болит, и хочется все бросить. Но если продолжать, постепенно появляется слаженность. Навыки накапливаются, непривычное становится привычным – и вот тогда культура меняется по-настоящему».

Так как же преодолеть сопротивление, нехватку навыков и бюджетное давление? Главное – перестать воспринимать преобразование как разовый проект. Нужно встроить его в саму ткань бизнеса. «Свяжите изменения с тем, что действительно волнует людей. Не скрывайте процесс, а наоборот – делайте его видимым. Постоянно объясняйте, зачем это нужно, а не только что делать. Инвестируйте в команду: развивайте тех, кто уже работает, а не только ищите новых. Успех приходит не к тем, у кого больше денег, а к тем, у кого есть ясная цель, внутреннее единство и терпение, чтобы растить компетенции шаг за шагом».

Бизнес-трансформация на основе искусственного интеллекта

Трансформация бизнеса с помощью искусственного интеллекта продолжает набирать обороты и становится одной из главных тем этого года. Как мы уже упоминали, почти половина компаний (48%) планируют активно внедрять ИИ в ближайшем будущем. При этом целых 70% опрошенных считают искусственный интеллект критически важным или очень значимым для стратегического развития своих организаций.

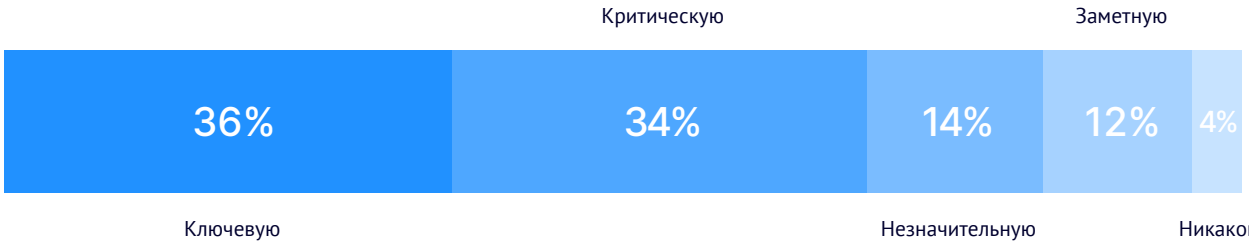
Любопытно, что только 14% компаний оценивают важность ИИ как умеренную, а 16% вообще не видят в нем особой ценности – такие разные взгляды показывают, насколько неоднозначно бизнес воспринимает новые технологии.

Если посмотреть на реальные достижения, картина выглядит так: каждая пятая компания (20%) уже запустила пробный проект на основе ИИ. Чуть меньше (19%) могут похвастаться несколькими успешными внедрениями, а 15% пока только обсуждают возможные проекты.

Примерно такое же количество организаций (15%) сейчас разрабатывают свои первые пилотные решения, 11% уже систематически используют ИИ для реальных преобразований, и 7% внедрили хотя бы один проект.

Эти цифры показывают, что хотя интерес к искусственному интеллекту огромен, далеко не все компании уже перешли от слов к делу. Многие находятся в самом начале пути, пробуют, экспериментируют и ищут свои способы применения новых технологий.

Какую роль ИИ играет в реализации вашей стратегии?



«Современные технологии искусственного интеллекта в трансформации бизнеса играют решающую роль, – отмечает эксперт. – Они помогают принимать более обоснованные решения, автоматизировать процессы и повышать эффективность в масштабе всей компании. Главное преимущество в том, что ИИ можно внедрять на разных этапах преобразований, упрощая и ускоряя задачи, которые раньше требовали ручного труда: проектирование процессов, создание отчетных панелей, анализ причин проблем и даже управление системами ИИ. При этом сложные области, такие как анализ бизнес-процессов, становятся доступнее для более широкого круга специалистов».

Хотя между сегодняшними возможностями ИИ и тем, что ждет нас в будущем, дистанция еще велика, очевидно одно: искусственный интеллект уже стал главным двигателем бизнес-трансформации. «Технологии затрагивают все отрасли, все функции и все области знаний, – добавляет другой специалист. – Основной вопрос сегодня в том, как внедрять ИИ – когда, где и в каком объеме. Именно поэтому компаниям нужна продуманная стратегия преобразований на уровне всей организации».

Исследование показывает, что компании активно экспериментируют с разными формами ИИ. Почти две трети (63%) используют генеративный ИИ, 62% – традиционные системы искусственного интеллекта, а 40% уже работают с автономными ИИ-агентами. Только 10% компаний пока не применяют ни один из этих подходов.

Что движет компаниями в первую очередь? Эффективность – этот вариант выбрали 43% участников опроса. На втором месте автоматизация (14%), затем снижение затрат (10%), инновации (9%), конкурентное давление (8%) и улучшение клиентского опыта (5%). Еще 5% респондентов главным драйвером называют возможность получать ценную аналитику из данных. Среди других причин – рост бизнеса, повышение качества и личные инициативы генеральных директоров.

Использует ли ваша компания искусственный интеллект (ИИ) для достижения целей бизнес-трансформации? Если да, то какой из вариантов точнее всего описывает текущий этап?

Генеральные директора активно участвуют в разработке стратегии искусственного интеллекта – они возглавляют это направление в более чем трети компаний (35%). На втором месте финансовые директора (18%), за ними следуют другие руководители (15%), главы по ИИ (11%), руководители трансформации (9%), операционные директора (7%) и ИТ-директора (6%). Интересно, что большинство компаний предпочитают покупать готовые ИИ-решения у сторонних поставщиков, и только 35% разрабатывают собственные системы.

Более половины организаций (59%) планируют вкладывать деньги в агентный ИИ и автоматических помощников в ближайший год. Генеративный ИИ интересует 58% компаний, а традиционные системы искусственного интеллекта – 43%.

Если говорить о суммах, то 18% компаний готовы потратить на ИИ от 10 до 50 тысяч долларов, и столько же планируют инвестировать меньше 10 тысяч. При этом каждая шестая организация (16%) готова вложить более миллиона долларов. Диапазоны 50-250 тысяч и 250 тысяч - 1 миллион долларов выбирают 14% и 10% компаний соответственно. Всего 8% предприятий пока не планируют никаких инвестиций в ИИ в следующем году.

Получается ли извлекать пользу от ИИ

Способность получить реальную отдачу от внедрения искусственного интеллекта – ключевой, но сложный вопрос. Почти половина опрошенных уверены в своих силах: 20% оценивают способность извлекать пользу как «очень высокую», 26% – как «высокую». Примерно треть компаний (32%) говорят об «умеренных» результатах, а 21% признаются, что пока получают от ИИ мало пользы (12% – «очень низкая», 9% – «низкая» эффективность).

Эти цифры показывают, что хотя интерес к искусственному интеллекту растет, далеко не все компании уже научились извлекать из него реальную выгоду. Многие находятся на этапе экспериментов и поиска оптимальных подходов к внедрению новых технологий.

Топ-5 стимулов внедрять ИИ

43%
Повышение операционной эффективности

14%
Автоматизация процессов

10%
Снижение затрат

9%
Стимулирование инноваций

8%
Давление конкурентной среды

Только треть компаний (34%) могут похвастаться тем, что их проекты в области искусственного интеллекта полностью совпадают с бизнес-целями. Еще 48% говорят о частичном совпадении, а почти каждая пятая компания (18%) и вовсе признает, что их инициативы в области ИИ не связаны с общими задачами бизнеса.

Главным измеримым преимуществом от внедрения ИИ компании называют повышение эффективности (55%). На втором месте – оптимизация и автоматизация процессов (43%), на третьем – сокращение затрат (36%). Улучшение клиентского опыта отмечают 30% организаций, а удовлетворенность сотрудников и рост доходов – 21% и 20% соответственно.

Компании ожидают, что эти преимущества сохранятся и в будущем: 75% уверены, что автоматизация и эффективность останутся важными в течение следующих трех лет. Также бизнес рассчитывает на оптимизацию процессов (64%), аналитику данных (58%) и улучшение клиентского обслуживания (53%).

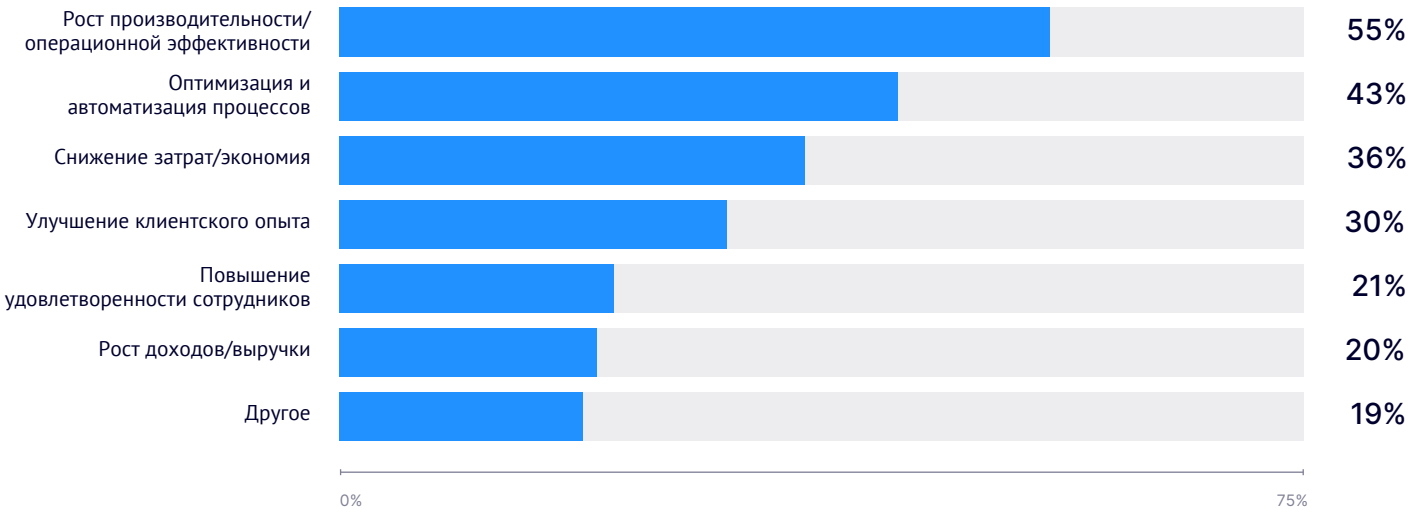
«Чтобы ИИ приносил пользу, необходимо слаженное взаимодействие всех элементов экосистемы, – поясняет Хасан. – Начинать следует с четкого понимания бизнес-целей: будь то рост доходов, оптимизация издержек или повышение качества решений». Такой подход позволяет убедиться, что искусственный интеллект решает по-настоящему значимые задачи, а не остается просто технологическим экспериментом.

«Не просто внедряйте ИИ, а встраивайте его в основные рабочие процессы, – советует Ли Богнер из Mars. – Продумывайте взаимодействие людей и ИИ, потому что ценность появляется только тогда, когда сотрудники начинают использовать систему. И помните: ИИ становится лучше с каждой итерацией и обратной связью из реальной практики».

Андреас Велш рекомендует начинать с четких показателей: «Определите, какие процессы вы хотите улучшить и как будете измерять успех. Добейтесь согласия всех заинтересованных сторон и регулярно сверяйте прогресс». К сожалению, многие проекты стартуют как технологические эксперименты без четких целей – такой подход часто приводит к неудаче.

Для Шэннона ключ к успеху – доверие. «Без согласованности, ясности и прозрачности компании рискуют сами себе навредить. Важно, чтобы ИИ-системы поддерживали сотрудников, а не мешали им. Со временем можно переходить от постоянного контроля к наблюдению, давая системам больше самостоятельности, но сохраняя ответственность. Настоящая ценность возникает тогда, когда сотрудники видят, что ИИ помогает им работать лучше, а не заменяет их»

Каких измеримых результатов (ROI) удалось достичь вашей организации благодаря внедрению ИИ?



Топ-5 барьеров для внедрения искусственного интеллекта

52%
Качество и доступность данных

49%
Нехватка внутренних компетенций

31%
Нормативные и правовые риски

30%
Сопротивление изменениям

27%
Высокая стоимость внедрения

Как говорит Рахул Зенде, главный специалист по данным в Navy Federal CredИТ Union, для успеха в искусственном интеллекте важны три вещи: качественная основа данных, стратегический подход и готовность самой компании к изменениям. Он советует оценивать пользу от ИИ по конкретным измеримым результатам: например, по улучшению бизнес-показателей, повышению эффективности процессов или прямому росту доходов.

С ним согласна и Зана Хасан. Она считает, что компаниям нужно перестать воспринимать ИИ как отдельные разовые проекты. Вместо этого его стоит рассматривать как долгосрочную стратегию, которая развивается посредством экспериментов, быстрой обратной связи и четкого плана, увязывающего частные задачи с глобальными целями бизнеса. Когда все это работает вместе, ИИ не просто автоматизирует, а дает настоящее конкурентное преимущество, которое сохраняется надолго.

С какими трудностями сталкиваются при внедрении ИИ?

Опрос показал, что главным препятствием для компаний являются проблемы с данными: их недостаточное качество и доступность. На это указали 52% респондентов. Другие серьезные барьеры выглядят так: 49% – нехватка собственных специалистов, 31% – юридические вопросы и регулирование, 30% – сопротивление сотрудников нововведениям.

На следующие места респонденты поставили высокую стоимость внедрения (27%), неясную окупаемость инвестиций (23%) и этические соображения (15%). Среди прочих сложностей также упоминались неявные цели, отсутствие общей стратегии, проблемы с масштабированием и нехватка времени.

Рахул Зенде подтверждает, что ненадежные данные действительно представляют большую проблему. Кроме того, по его словам, бывает сложно встроить новые технологии в уже существующие системы и процессы. А третья ключевая трудность – разрыв в знаниях об ИИ среди руководителей и ключевых сотрудников. Чтобы это преодолеть, каждой компании нужен свой, индивидуальный подход.

Даг Шэннон делает акцент на людях: «Сотрудники – первые, кто сталкивается с ИИ-системами. Если они чувствуют себя неуслышанными, доверие исчезает. Руководство должно быть на передовой, объясняя цели и процесс».

Частые ошибки, по его словам, – это увлечение «модной» технологией без решения старых проблем с данными и внедрение систем, которые сотрудники не понимают. Ключевая идея: ИИ – это инструмент для усиления команды, а не ее замены. Задача – создать среду, где люди и ИИ работают вместе уверенно.

Респонденты уверены: чтобы раскрыть потенциал ИИ, их организациям не хватает:

- 49% – обучения сотрудников,
- 48% – инфраструктуры для данных,
- 45% – четкого стратегического курса от руководства,
- 32% – возможностей найма нужных специалистов.

Также важны продуманное управление проектами (31%), финансирование (30%) и прозрачные нормативы от регуляторов (20%).

Богнер подчеркивает простую, но важную мысль: люди инстинктивно сопротивляются тому, чему не доверяют. А для того чтобы раскрыть потенциал ИИ, нужны чистые данные и ясная цель. «Проблема решается за счет трех вещей: вовлечения будущих пользователей с самого начала, работы междисциплинарных команд и четких критериев успеха. Внедрение ИИ – это в первую очередь путь организационных изменений, и относиться к нему нужно именно так», – говорит он.

Эту позицию разделяет Хасан. По ее словам, чтобы двигаться вперед, компаниям нужно отталкиваться от понятных и полезных задач для ИИ, навести порядок в данных и создавать по-настоящему удобные решения, которые команды примут без лишнего сопротивления. «Но главное – создать атмосферу, где поощряются эксперименты и совместная работа, объединяя с первого дня бизнес, ИТ и конечных пользователей. Самых успешных компаний отличает одно: они воспринимают ИИ не как бездушный инструмент, а как настоящего члена команды», – заключает эксперт.

А что с управлением ИИ?

Оказывается, это не просто формальность, а обязательное условие успеха. Как замечает Шэннон, без продуманного управления ИИ может направляться не туда, испортить репутацию компании или создать серьезные угрозы.

Цифры тут показывают парадокс: все понимают, что управление необходимо, но только 43% компаний уже внедрили такие правила. Еще четверть их разрабатывают, а около трети и вовсе обходятся без единого правила.

Хасан убеждена, что продуманная политика управления ИИ – это краеугольный камень успеха. Важно, однако, что ее ценность выходит далеко за рамки простого соблюдения формальностей. В первую очередь, такая политика позволяет выстроить доверие, обеспечивает ответственное развитие технологий и в конечном счете помогает извлечь из них максимальную выгоду.

При этом риски бездействия трудно переоценить. Активное внедрение ИИ неизбежно порождает новые вызовы: от необъективных решений алгоритмов и нецелевого использования данных до репутационных потерь из-за размытой ответственности. Подобные проблемы постепенно, но неуклонно подтачивают доверие клиентов.

Как образно заключает Шэннон, без общих правил игры все начинания в области ИИ рискуют так и остаться набором разрозненных и малорезультативных проектов. По-настоящему же сильная стратегия управления становится тем самым несущим каркасом, который гарантирует, что искусственный интеллект будет работать этично, прозрачно, безопасно и исключительно в фарватере бизнес-интересов компании.

По мнению Хасан, эффективная система управления искусственным интеллектом должна включать десять фундаментальных элементов:

1 **Базовые принципы**

Сформулируйте четкую позицию организации относительно ответственного использования ИИ, определив подход к вопросам справедливости, прозрачности, объяснимости решений, человеческого контроля и социальных последствий.

2 **Распределение ответственности**

Четко разграничьте зоны ответственности между всеми участниками процесса – от владельцев данных и разработчиков моделей до риск-менеджеров и бизнес-руководителей. Рекомендуется создать специализированный комитет по управлению ИИ.

3 **Управление жизненным циклом**

Разработайте стандарты и процедуры для всех этапов работы с моделями – от создания и тестирования до внедрения и вывода из эксплуатации, включая контроль версий и мониторинг производительности.

4 **Соответствие и управление рисками**

Учтите правовые, этические и регуляторные требования (включая GDPR, HIPAA и новые нормы по ИИ), установив при этом допустимые уровни рисков.

5 **Работа со смещениями**

Внедрите систему выявления и коррекции алгоритмических смещений на всех этапах – от тренировочных данных до конечных результатов.

6 **Прозрачность и аудируемость**

Обеспечьте возможность объяснения и проверки решений ИИ, особенно в критически важных областях, с ведением детального протоколирования.

7 **Управление данными**

Установите четкие правила сбора, маркировки, защиты и использования данных по всем процессам ИИ, обеспечивая контроль их происхождения и учет согласий.

8 **Наблюдение за моделями**

Организуйте постоянный мониторинг работоспособности моделей с возможностью обнаружения отклонений и их своевременной корректировки.

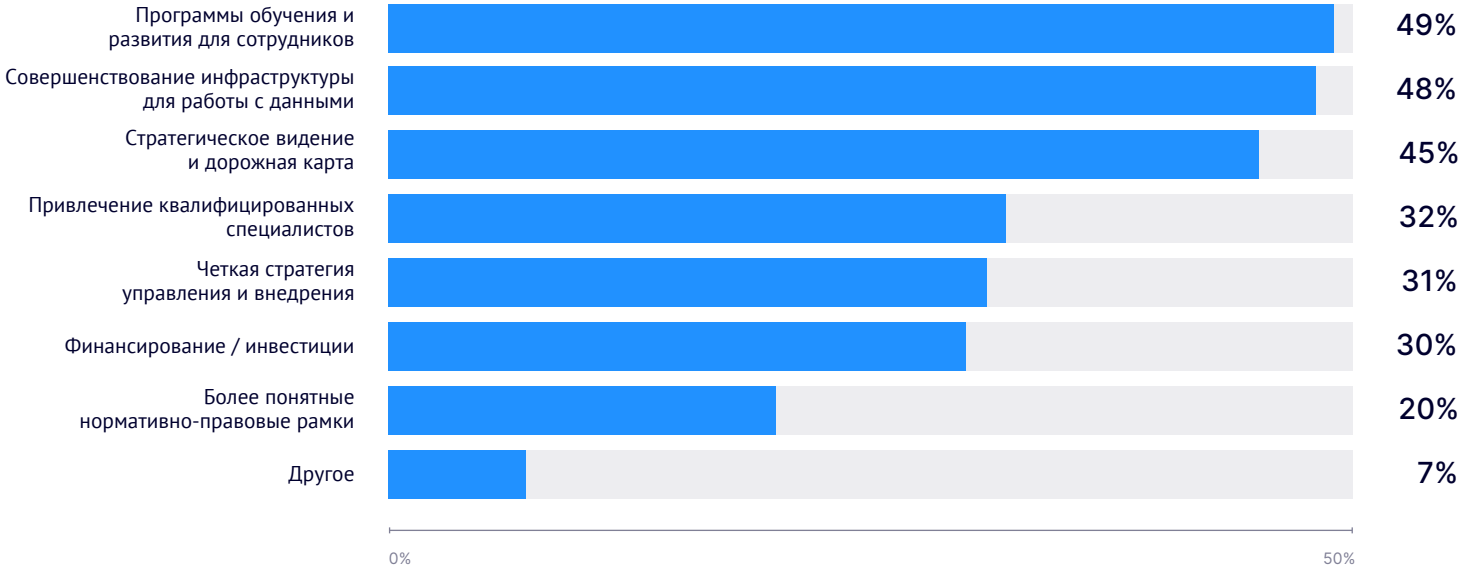
9 **Человеческий контроль**

Определите ситуации, требующие обязательного участия человека – в частности при принятии важных решений или в условиях неопределенности.

10 **Развитие культуры**

Обеспечьте обучение сотрудников принципам ответственного ИИ и сформируйте среду, где этические аспекты учитываются в каждой проектной инициативе.

Что позволило бы вашей компании извлекать большую пользу от внедрения ИИ?



Какой объем инвестиций в сторонние AI-решения запланирован на следующий год?

Каких ключевых изменений в вашем бизнесе вы ожидаете от внедрения ИИ в ближайшие 3 года?

Заключение

Современная бизнес-трансформация всё меньше похожа на размеренное движение по проторенному пути – скорее, она напоминает сложное, многогранное развитие, где всё взаимосвязано. В основе этого процесса лежит искусственный интеллект: его грамотное внедрение позволяет компаниям выходить на новый уровень эффективности, находить ценные ориентиры в безбрежных данных и выстраивать с клиентами подлинно персональные отношения, не ограниченные масштабом. Но важно понимать: сколь бы совершенной ни была технология, одна она долговременного успеха не гарантирует.

На первый план закономерно выходит управление изменениями – именно оно позволяет синхронизировать команды, культуру и лидеров с общей логикой преобразований. Успешные компании сознательно культивируют атмосферу гибкости, честного диалога и непрерывного обучения, чтобы мягко преодолеть сопротивление и помочь новым подходам укорениться в повседневной практике.

Столь же важна и системная работа над процессами: речь идет не только об их оптимизации, но и о создании гибкой, масштабируемой операционной среды. Переосмысливая ключевые рабочие процессы и устраняя бюрократические и операционные помехи, бизнес раскрывает всю мощь ИИ и автоматизации, не поступаясь при этом ни качеством, ни скоростью.

Таким образом, устойчивые преобразования возможны только при целостном подходе, где передовые технологии – прежде всего ИИ – органично сочетаются с человеко-ориентированным управлением и постоянным стремлением к операционной эффективности. Компаниям, которым удаётся освоить эту тройную формулу, оказываются лучше всего подготовлены к успеху в неспокойную цифровую эпоху.

Комментарии российских экспертов

Анатолий Белайчук,
BPM-евангелист Comindware,
президент ABPMP Russia

Так что же считать бизнес-трансформацией? Авторы исследования заняли подчеркнуто отстраненную позицию, что понятно для данного жанра. Он просто поставили перед бизнесом зеркало: вот, что «по факту» называют трансформацией в бизнес-сообществе. И констатировали, что консенсуса нет.

Это, конечно, не радует: если мы называем трансформацией почти что все, что угодно – от перехода на новую бизнес-модель до автоматизации работы банковского клерка – то как можно выработать методы и практики, которые будут успешно работать в столь широком спектре применений? Скорее всего, никак.

Поэтому мне ближе трактовка термина «трансформация» из Свода знаний по управлению бизнес-процессами BPM CBOK. В нем проводится достаточно четкое разграничение между тремя созвучными терминами: оцифровка контента (перевод из бумажного в машиночитаемый формат), цифровизация процессов (автоматизация не только задач в рамках процесса с помощью традиционных информационных систем, но и автоматизация контроля процесса в целом с помощью процессно-ориентированного программного обеспечения) и цифровая трансформация модели ведения бизнеса (например, превращение товара в услугу, а услуги – в цифровую). Это сразу задает определенный масштаб изменений: трансформация – инициатива даже более масштабная, чем реинжиниринг, который тоже проект с большими ставками.

В трансформации ставки еще выше: большой куш, большие усилия, большие риски. Но таков уж цифровой мир – в нем победитель забирает если не всё, то долю явно большую, чем в традиционном бизнесе. Участвовать в этой гонке рискованно, но уклониться от участия означает вычеркнуть себя из списка претендентов на лидерство.

Такое более сфокусированное определение позволяет сравнивать «яблоки с яблоками» – можно анализировать подходы, методы и практики, применимые именно к инициативам по изменению бизнес-модели, не смешивая их с более традиционными и в целом уже хорошо освоенными бизнесом методами оптимизации процессов или бережливого производства.

Например, управление изменениями, нацеленное на гуманитарные аспекты преобразования, актуальность которого справедливо отмечают авторы, тем более востребовано, чем больше масштаб изменений. Поэтому неудивительно, что в подлинной бизнес-трансформации оно выходит на первый план.

С другой стороны, традиционные методы управления проектами здесь применить затруднительно. Ведь в управлении проектами предполагается, что какой бы ни был крупный проект, мы можем обозреть его целиком, потом иерархически декомпозировать на работы, спланировать и выполнить. В подлинной бизнес-трансформации это вряд ли возможно – в ней больше видения, чем конкретных планов. Компания, вступившая на путь цифровой трансформации, сталкивается с тем, что у нее нет необходимых компетенций и технологического задела. Прежде чем строить какие-то конкретные планы, придется сначала найти людей, выполнить какие-то опытно-конструкторские работы, демонстрационный пилотный проект (proof of concept), затем продуктивный пилот и только после этого планировать масштабирование, т.е. реальный переход на новую модель. При такой неопределенности вряд ли получится разработать понедельный план-график, скорее это будет дорожная карта, в которой этапы обозначены, а сроки либо отсутствуют, либо прописаны очень приблизительно – с точностью до года.

Не может не радовать, что BPM отмечен как главный инструмент поддержки бизнес-трансформации. Могу засвидетельствовать, что то же самое наблюдается при взгляде со стороны BPM: для него бизнес-трансформация – в частности, цифровая трансформация – является драйвером номер один. Скажу больше: современный BPM как концепция появился в начале двухтысячных, но до второй половины десятых интерес к нему был куда меньше, чем прогнозировали аналитики. Цифровая трансформация сделала крайне востребованной идею цифрового бизнес-процесса, управляемого с помощью нотации BPMN и систем BPMS, на которой в значительной мере базируется современный BPM.

Специалисты по процессному управлению очень хорошо почувствовали рост интереса к своей тематике в последние 5-10 лет. Это вполне объяснимо: во-первых, цифровая трансформация – это много новых процессов (цифровых взамен аналоговых), а во-вторых, это постоянные изменения процессов в результате внедрения цифровых инноваций.

Бизнес-трансформация и BPM созданы друг для друга.

Комментарии российских экспертов

Андрей Коптелов,
Преподаватель в ИБДА РАНХИГС, ВШЭ, МИИТ, Синергия, IBS-Training, IT-expert, OTUS, Исполнительный директор крупнейшего российского банка, CEO Школы бизнес-анализа (analyst.su), Сооснователь ABPMP Russia

Очень хорошо, что в отчете сформулировали термин бизнес-трансформация, и хотя многие пока вкладывают в бизнес-трансформацию различные смыслы, понимание того, что одним из ключевых свойств организации является способность к изменениям, не может не радовать. На практике во многих российских компаниях изменения «тормозятся» на всех уровнях управления, поэтому развитие способности организации к изменениям является ключевым в наше непростое время.

Радует, что в отчете упоминается важность внимания к управлению бизнес-архитектурой организации, ведь изменения в процессах часто упираются в сложность изменения ИТ-ландшафта, а также отсутствие у исполнителей необходимых компетенций и мотивации. Невнимание к вопросам построения бизнес-архитектуры и сложность внедрения изменений приводят к рассинхронизации организации с внешним миром, что приводит к потере рынка и негативно сказывается на финансовых результатах. Сейчас интерес к теме бизнес-архитектуры явно выражен на российском рынке среди специалистов по организационному развитию и аналитиков всех областей, однако пока тема управления бизнес-архитектурой не будет понятна и востребована на верхних уровнях управления организаций, с мертвой точки дело не сдвинется.

Хайп темы искусственного интеллекта прослеживается и в этом отчете, подавляющее большинство команд развития в том или ином виде тестирует или внедряет AI-агентов в свои бизнес-процессы. Однако на практике часто обнаруживается, что AI-сервисы могут быть лишь помощниками, а вот полностью заменить человека на рабочем месте прямо сейчас они не могут из-за проблем с качеством их ответов и необходимости их дообучения на фактических данных. Но с учетом лавинообразного развития сервисов AI и их возможностей за последние год-два, замена людей-исполнителей операций на AI-агентов в большинстве процессов, где обрабатывается информация, возможна уже в ближайшие годы.

И совершенно логично, что те, кто попробовал внедрить AI в свои бизнес-процессы, столкнулись с необходимостью повышения качества данных, что, в свою очередь, повысило интерес к теме управления данными в общем и повышении их качества в частности, что также видно на российском рынке.

В качестве заключения можно отметить, что целевой стек компетенций специалистов по моделированию, анализу и оптимизации процессов должен пополниться новыми навыками:

- проектирования и управления бизнес-архитектурой для ускорения изменений;
- использования AI-сервисов (Gen AI) для повышения личной эффективности;
- повышения качества данных в процессах для последующего внедрения AI-агентов;
- внедрения и настройки AI-сервисов через использование AI-агентов внутри ИС.

Комментарии российских экспертов

Денис Котов,
основатель stormbpmn.com

Я слежу за отчётами PEX Network уже не первый год. Они хорошо отражают несколько ключевых аспектов:

- текущее отношение экспертов и практиков к бизнес-трансформации;
- восприятие общемировых трендов;
- соотношение методологий и инструментов — появление новых и позиции зарекомендовавших себя подходов.

В отчёте PEX 2025/2026 отчётливо прослеживается рост интереса к бизнес-трансформации. Вместе с тем возникают любопытные коллизии, связанные с недостаточной зрелостью новых участников.

Бизнес-трансформация: что это на самом деле?

Одним из отличий отчёта 2025/2026 стало более глубокое обсуждение самого понятия бизнес-трансформации. Казалось бы, ею занимаются все опрошенные компании, однако в действительности они делают совершенно разные вещи.

41% участников исследования воспринимают бизнес-трансформацию как проекты, связанные с внедрением информационных технологий. *Цифровизация, искусственный интеллект, ERP-системы* — вот категории, сохраняющие актуальность в этом году. Существенных изменений по сравнению с предыдущими периодами не наблюдается, за исключением заметного усиления акцента на **технологии искусственного интеллекта**.

При этом, несмотря на многочисленные упоминания необходимости фокусироваться на человеке, который находится в центре процесса и работает с системами, персонал напрямую упоминается лишь в **15%** ответов. Этот факт заставляет задуматься о смещении приоритетов.

Драйверы и измерение успеха бизнес-трансформации

Два раздела отчёта особенно наглядно демонстрируют разрыв между стратегическими намерениями и реальными действиями.

Более половины респондентов (**58%**) заявили, что бизнес-трансформация — стратегическая инициатива, направленная на стимулирование **роста** и развитие антикризисного управления. Однако, заглянув в раздел «Измерение успеха», можно увидеть, что лишь **2–3%** компаний оценивают результаты по стратегическим показателям. Лидирующей метрикой остаётся **рост общей выручки (25% ответов)**.

Такая же тенденция наблюдается в вопросах клиентского фокуса, внутренней культуры и работы с персоналом. Стратегические идеи о развитии и вовлечённости сотрудников декларируются, но на практике превалирует ориентация на финансовые показатели.

«Где деньги, и насколько эффективно вы их зарабатываете?» — именно так можно интерпретировать основной посыл бизнес-реальности.

Масштаб и поддержка

В **2025 году** бизнес-трансформация охватывает всю организацию более чем у половины респондентов (**56%**). При этом крупные проекты реализуются в **74% компаний**, что говорит о высоком уровне вовлечённости и доверии к потенциалу трансформации.

Контроль за реализацией программ и освоением бюджетов всё чаще смещается на уровень **исполнительных комитетов (36%)** и **генеральных директоров (24%)**, что подчёркивает стратегический статус подобных инициатив.

Как реализуют бизнес-трансформацию

Наиболее часто компании используют **программы по управлению изменениями (56%)**, что свидетельствует о росте зрелости как специалистов, так и самих организаций. Бизнес-трансформация всё чаще воспринимается не как нечто сложное и «инопланетное», а как практический управленческий инструмент.

Второе и третье места занимают, соответственно, **консалтинговые агентства (53%)** и **искусственный интеллект (49%).** Новый технологический игрок активно усиливает позиции, предлагая свежие подходы и решения.

Особенно отрадно видеть, что **40% компаний** продолжают применять *Lean (бережливое производство)*. Благодаря своей продуктивной истории и гибким инструментам, методология сумела адаптироваться к современным условиям и успешно сочетает принципы эффективности с новыми технологиями.

Процессы и бизнес-трансформация

Методологии, применяемые при реализации бизнес-трансформации, показывают растущий интерес к процессному управлению. Лидерство **BPM** неудивительно, однако впечатляет рост популярности — **53% (+26% к прошлому году)**. Управление бизнес-процессами обошло всех «конкурентов»: бизнес-аналитику, аналитику данных и ИИ.

Остальные направления также важны, но во многом выступают инструментами для работы с процессами и их совершенствования. Это подтверждают показатели следующих решений:

- Искусственный интеллект (ИИ)
- Автоматизация рабочих потоков
- Инструменты для моделирования процессов
- Облачные платформы
- Low-code/no-code платформы для автоматизации
- Роботизация процессов (RPA)
- Анализ процессов (Process Mining)
- Интеллектуальный анализ процессов
- Интеллектуальная автоматизация
- Обнаружение процессов (Process Discovery)

Совокупность этих технологий при наличии прозрачных, выстроенных процессов создаёт мощный синергетический эффект.

Искусственный интеллект — инструмент, а не цель

Несмотря на семь страниц, посвящённых **искусственному интеллекту**, важно помнить:

ИИ — это инструмент.

Он способен принести огромную пользу при грамотном применении, но может стать источником рисков при отсутствии компетенций. Следить за его развитием необходимо, однако внедрять технологии лишь ради тренда — ошибка. Скорость изменений слишком высока, и важно понимать, *для чего* и *кем* будет реализован проект.

Более половины респондентов планируют начинать внедрение искусственного интеллекта и готовы инвестировать от **100 $ до 250 000 $ (медиана — 50 000 $)**. Однако многие отмечают, что пока не видят его реальной эффективности, а большинство проектов остаются экспериментальными.

Вывод

Интерес к **бизнес-трансформации** продолжает расти — об этом заявляют **58% участников опроса (+11% к прошлому году)**. Компании видят в ней инструмент адаптации и развития.

Главный вызов — выйти за рамки исключительно финансовой оценки и научиться работать с процессами и людьми.

Бизнес-трансформация — не разовый проект, а инструмент постоянного совершенствования.

Комментарии российских экспертов

Владимир Репин,
к.т.н. доцент, процессный архитектор и методолог, член ABPMP Russian Chapter, автор 10 книг по бизнес-процессам

Прежде всего, хочется поблагодарить компанию Comindware за серьезный и значимый для BPM-сообщества труд по переводу отчета PEX «Текущее состояние бизнес-трансформации в мире, 2025/2026».

Вполне ожидаемо, что бизнес-трансформация для многих, прежде всего, означает повышение эффективности и оптимизацию бизнес-процессов и цифровую трансформацию. Кроме того, отмечается использование ИИ для поиска инноваций.

На мой взгляд, для многих компаний именно цифровая трансформация является ключевым драйвером изменений и повышения операционной эффективности.

Интересно отметить, что большая часть участников опроса представляет себе бизнес-трансформацию именно как критически важную стратегию, а не как совокупность каких-то разовых проектов. Реализация такой стратегии захватывает практически весь бизнес. Чем выше уровень стратегии, тем больше потенциал для оптимизации кросс-функциональных бизнес-процессов компании и получаемый практический эффект, который, в первую очередь, компании измеряют в росте выручки и повышении производительности и эффективности.

Какие методы используют компании для трансформации? Прежде всего, это управление изменениями и… искусственный интеллект. Бережливое производство, увы, уже на последнем месте, что ожидаемо. Но нельзя говорить, что «старые» методы канули в лету. Их продолжают использовать многие компании. Очевидно, что для производства материальных ценностей могут применяться методы Lean, но для компаний в сфере ИТ и телекома, прежде всего, работают методы цифровизации. Собственники таких компаний формулируют цели бизнес-трансформации примерно так: «полный цифровой двойник бизнеса», «повышение операционной эффективности», «данные на кончиках пальцев», «нативность решений» и проч.

Отрадно видеть, что управление бизнес-процессами (BPM) – продолжает оставаться самым популярным инструментом для поддержки преобразований в компаниях. Мне очень понравилась следующая формулировка из отчета: «Четкая BPM-методология позволяет выявить ключевые факторы создания ценности: эффективность, точность и влияние на клиента. Это дает организации возможность осознанно расставлять приоритеты: инвестировать в то, что улучшает эти показатели, и откладывать проекты, которые лишь усложняют операции». BPM, BI и AI находятся в тройке ведущих, наиболее часто применяемых решений.

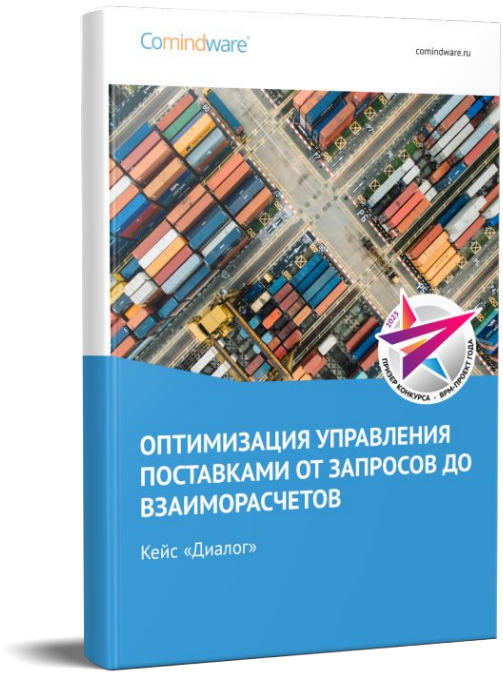
Искусственный интеллект, генеративный ИИ, ИИ-агенты и BPM будут наиболее востребованными инструментами для инвестиций в 2026 году. По мнению 70% респондентов ИИ играет ключевую и критическую роль в бизнес-трансформации. Если вы еще не задумывались об этом, то самая пора это сделать, чтобы не остаться в стороне или сильно отстать от конкурентов.

BPM в действии

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

Логистика 2.0: сквозной процесс управления поставками

Транспортно-логистическая компания «Диалог» автоматизировала управление поставками, переложив накопленную с годами экспертизу в одно решение на BPMS, заменившее 4 отдельных ИТ-продукта. Благодаря организации сквозного процесса была скоординирована работа 5 отделов и ускорен процесс взаимодействия с клиентами.



Скачать кейс

В результате реализации проекта:

- работа свыше 60 сотрудников, вовлеченных в процесс, организована в единой цифровой системе;
- в среднем в 2 раза сократилось время разработки коммерческого предложения;
- усилилась прозрачность процесса, благодаря чему можно в режиме онлайн контролировать его выполнение на каждом этапе, отслеживать статус заказа и предупреждать возможные риски;
- повысилась точность финансовых расчетов благодаря их автоматизации, автообновлению динамических показателей и интеграции с ЦБ РФ;
- ресурсы сотрудников высвобождаются для более творческих задач за счет уменьшения ручных операций;
- данные консолидированы в единой среде.

BPM в действии

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

Безупречный сервис как система: автоматизация управления текущей эксплуатацией и технического обслуживания в бизнес-центре класса «А»

До внедрения решения для автоматизации управления технической эксплуатацией недвижимости УК STONE Office уже демонстрировала высокие стандарты технического обслуживания своего портфолио премиальных активов. Однако стратегическая цель – упрочить лидерские позиции – требовала перехода на качественно новый уровень сервиса.

Стремление быть пионером в отрасли и оказывать услуги высочайшего качества стало ключевым драйвером для запуска проекта комплексной цифровизации текущей эксплуатации и технического обслуживания.

Скачать кейс

В частности, по результатам проекта:

- созданы цифровые двойники двух офисных башен переменной этажности, объединенных общим стилобатом, торговой галереей и подземным паркингом;
- создан реестр заявок, который позволяет аккумулировать обращения, поступающие из различных источников;
- автоматизировано управление плановыми и внеплановыми ремонтными работами и их приоритизация;
- внедрены электронные обходы с более чем 100 контрольными точками, оснащенными NFC-метками;
- повышена оперативность реагирования на инциденты благодаря мобильному приложению и прозрачной системе трекинга заявок;
- количество пользовательских лицензий было расширено в 2 раза для масштабирования системы на новый объект, что демонстрирует её востребованность.