Отчёт Comindware и PEX 2027

Текущее состояние бизнес-трансформации в мире, 2026/2027



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

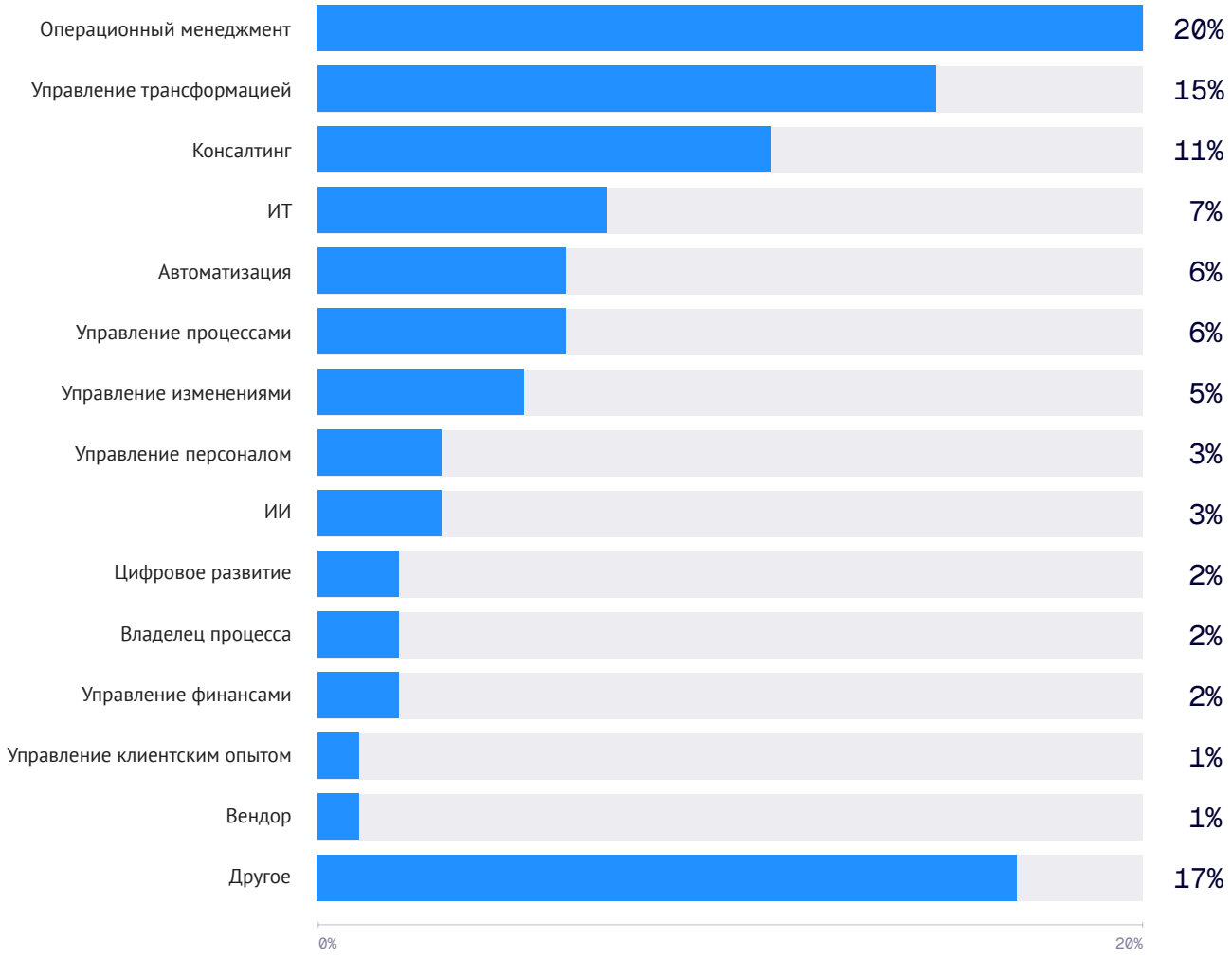
Эксперты PEX Network опросили 185 профессионалов в период с мая по август 2026 года о занимаемых ими должностях.

Диапазон выборки смещён в сторону руководящих должностей: более трёх из пяти респондентов (61%) занимают позиции на уровне совета директоров, топ-менеджмента (21%), старшего вице-президента, вице-президента или директора департамента (26%).

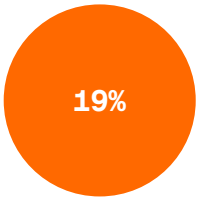
В отличие от прошлого года, респонденты чаще заявляют причастность к «Управлению трансформацией» (19%), по сравнению с «Операционным менеджментом» (15%). «Консультанты» составляют 11%, остальные сферы («ИТ», «Автоматизация», «Управление процессами» и «Управление изменениями») — от 5% до 7%.

Примечание: некоторые вопросы подразумевали несколько вариантов ответов, сумма может превышать 100%.

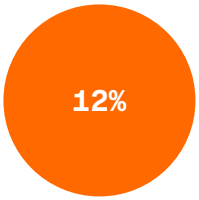
Что из перечисленного лучше всего описывает вашу роль в организации?



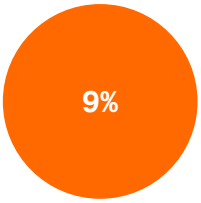
Топ представленных отраслей



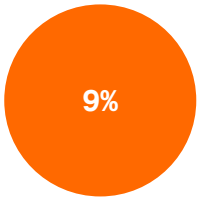
Профессиональные и бизнес-услуги



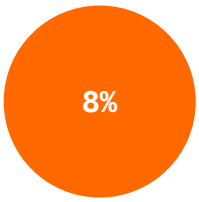
Финансовые услуги



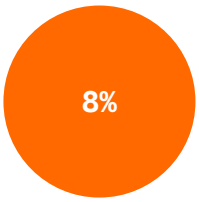
Технологии



Розничная торговля и FMCG

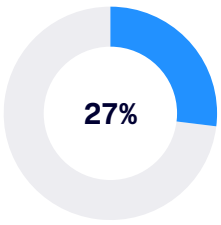


Производство

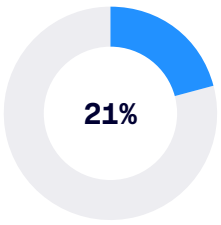


Фарма, биотех и здравоохранение

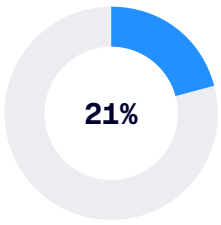
Ваша роль в организации



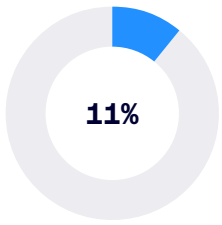
Директор/ руководитель департамента



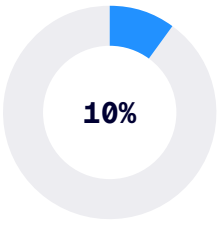
Старший менеджер/ менеджер



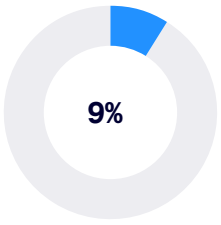
Топ-менеджмент/ высшее руководство



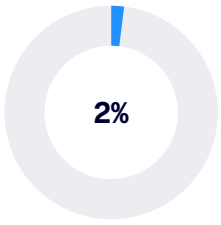
Старший вице-президент (SVP)/ вице-президент (VP)



Консультант



Другое



Член совета директоров

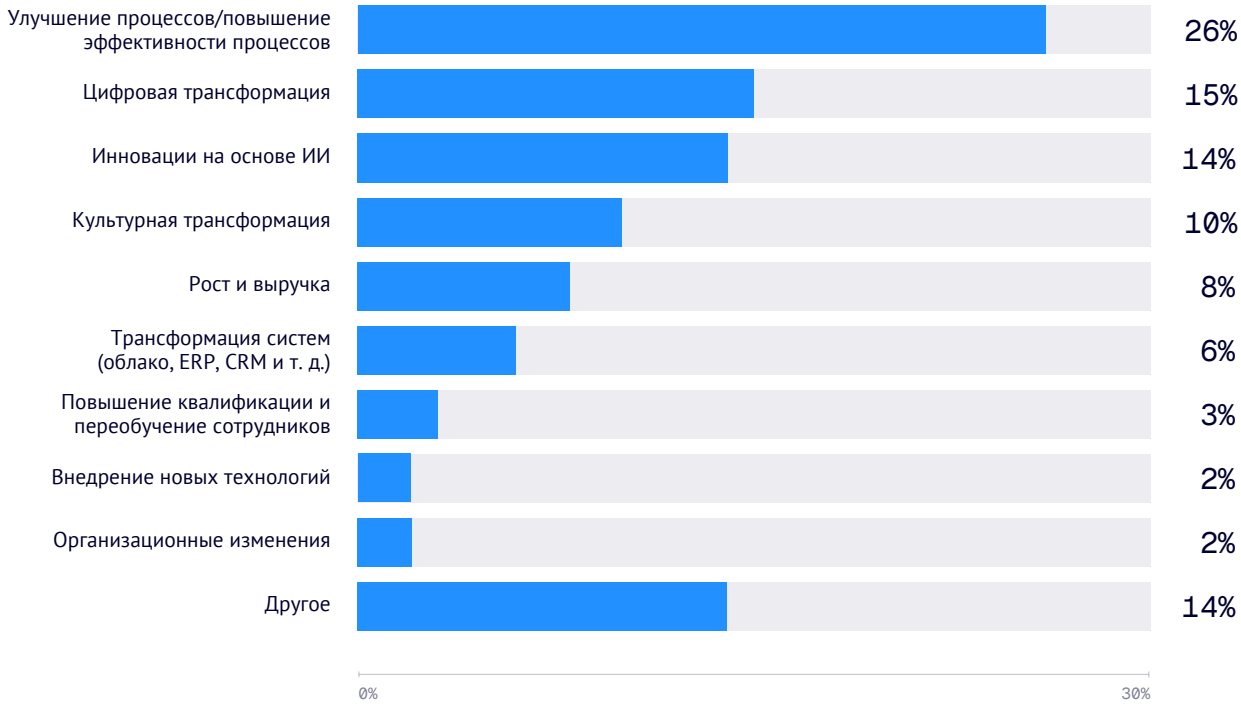
Определение бизнес-трансформации

Второй год подряд самое распространённое определение бизнес-трансформации оказывается наименее популярным среди респондентов. Четверть из них (26%) выбрали «Улучшение процессов/повышение эффективности процессов», оставив позади «Цифровую трансформацию» (15%) и «Инновации на основе искусственного интеллекта» (14%). «Культурная трансформация» набрала 10%, а «Рост и выручка» — 8%.

Примечательно, что в год, когда ИИ стал передовой технологией и ведущим инвестиционным приоритетом, при этом оставаясь пробелом в квалификации для многих специалистов, определение трансформации как «Инноваций на основе искусственного интеллекта» даже снизилось — с 16% до 14%. ИИ изменил то, как проводится трансформация, но не то, чем её считают практики.

Ещё 14% выбрали «другое», отметив «Всё вышеперечисленное» в своём ответе. Примерно каждый **девятый** респондент был не доволен возможностью выбрать только один вариант ответа, что очень показательно: трансформацию понимают как составную дисциплину, а не как отдельную категорию.

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



Трансформация перестала быть частью стратегии

В отчёте прошлого года был зафиксирован скачок на 11% в категории респондентов, описывающих трансформацию как «Критически важную стратегию стимулирования роста, антикризисного управления и достижения стратегических целей»: с 47% до 58%. Кэти Карри, директор по клиентскому сервису и операционной деятельности MSI, назвала это существенным изменением, отражающим распространение ИИ. Однако в этом году показатель достиг 60%, что не похоже на продолжение тренда.

В ретроспективе трёх лет (2024-2026 гг.) эти данные можно рассматривать либо как потолок, либо как завершение процесса. Из этого следует, что в компаниях респондентов, не отметивших трансформацию как «Критически важную стратегию» (40%), она действительно не обладает таким статусом.

Карри считает, что сами границы определения устарели — «Переосмысление, изменения и трансформация становятся частью ДНК многих организаций, особенно молодых и гибких. Компании постоянно находятся в состоянии движения, оптимизации или перемен. И то, как эти изменения управляются, реализуются и принимаются, важно как никогда».

Если это так, то вопрос уже не в том, насколько бизнес-трансформация становится частью стратегии бизнес-трансформации, а в том, что это даёт. Пунит Таккар, архитектор корпоративных систем Silicon Manufacturing в Google, считает, что структурные последствия не были по-настоящему проведены и предлагает изменить позиционирование для команд по управлению трансформацией. По его словам, такие сотрудники должны быть представлены как люди, управляющие корпоративными возможностями с прямым подчинением высшему руководству и делегированными правами принятия решений о кросс-функциональных ресурсах.

Меняться должен и подход к управлению бизнесом, добавляет Таккар:

«Нужно перейти от вех к непрерывным циклам с обратной связью. Надо отслеживать зрелость процессов и развитие компетенций в реальном времени, а не оценивать прогресс раз в квартал на слайде PowerPoint. Руководители бизнес-подразделений и команда по трансформации должны совместно отвечать за конечные бизнес-результаты».

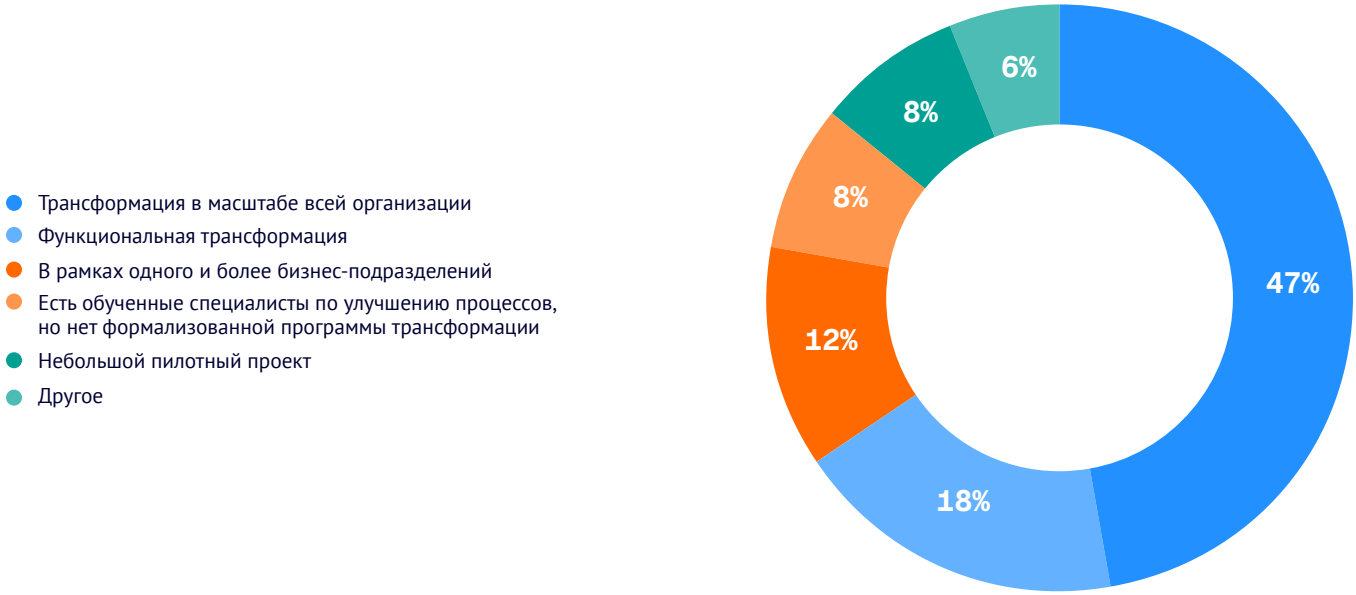
Как в вашей компании понимают бизнес-трансформацию?



Масштабы бизнес-трансформации

Чуть менее половины организаций (47%) проводят бизнес-трансформацию в масштабе всего предприятия. Ещё 18% сообщают о функциональной трансформации (новый вариант ответа в этом году), 12% проводят изменения в одном или нескольких бизнес-подразделениях, 8% реализуют небольшой пилотный проект.

Что из перечисленного лучше всего описывает текущий масштаб (2026) бизнес-трансформации в вашей организации?



Рейтинг ответа «Небольшой пилотный проект», на первый взгляд, свидетельствует об окончании экспериментальной фазы. Однако Пунит Таккар предупреждает об опасности застревания на уровне точечных экспериментов с генеративным ИИ. Организации застревают на автоматизации изолированных задач вместо того, чтобы трансформировать сквозные кросс-функциональные процессы.

Спонсоры бизнес-трансформации

Как и в прошлом году, основными держателями бюджета выступают исполнительные комитеты (30%) и генеральные директора (25%). Финансовые директора держат его в 10% случаев (в отличие от 14% в прошлом году). Далее следует:

- Директор по трансформации — 8%
- Операционный директор (COO) — 7%
- Технический директор (CTO) — 6%
- Руководитель департамента — 5%
- Менеджер среднего звена — 3%
- Другое 7%

Среди организаций, использующих инструменты на основе ИИ, руководители направления трансформации и директора по трансформации принимают решение об инвестировании в эти технологии в 13% случаев. То есть эти профессионалы имеют больше влияния в вопросах ИИ, чем в расходах на трансформацию в целом.

Критерии успеха бизнес-трансформации

В 2026 году главным показателем успеха для трети респондентов (33%) стал «Рост выручки» (против 25% в 2025 г.). Это более чем вдвое превышает «Экономию затрат» (16%). На втором месте — «Повышение производительности и эффективности» набрало с 20%.

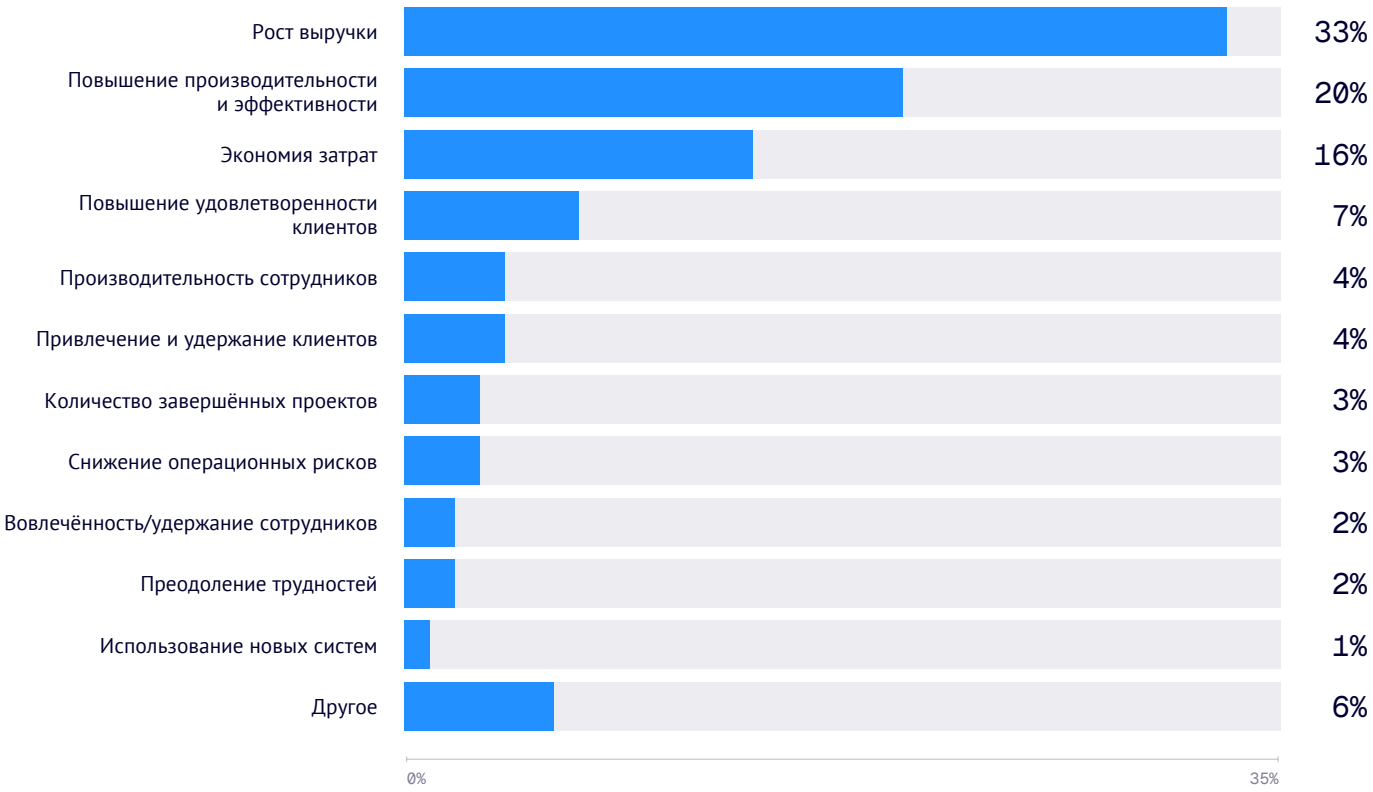
Исходя из этих данных, Кэти Карри видит необходимость признать потенциал инструментов трансформации:

«Рост выручки позволяет нивелировать последствия многих неэффективных процессов, инструментов и систем. Руководители наконец-то начинают понимать, что инструменты, которые мы используем для трансформации организаций, нужны для обеспечения роста. Помимо проверенных процессных инструментов Lean Six Sigma, человекоцентричного дизайна и Agile, появились понятные для всех ИИ-технологии. Они одновременно помогают трансформировать и масштабировать бизнес».

Эксперт также добавила, что измеряя в первую очередь рост выручки, руководство компаний упускает из виду долгосрочные стратегические изменения в кадровом составе и корпоративной культуре. Это может представлять угрозу для их долгосрочного выживания и роста, поскольку новые сотрудники могут приносить уникальную ценность для компании.

Система показателей, ориентированная на рост, также помогает оценивать результаты трансформации, а не то, состоялась ли она. Картик Калаймани, вице-президент Dentsu, утверждает, что успех необходимо определять через ответ на вопрос «Превратились ли нововведения в стандартные практики и продолжает ли компания достигать запланированных целей?». В этом и заключается разница между внедрением изменений и институционализацией трансформации.

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



Методологии бизнес-трансформации



ИИ — на первом месте

Впервые технологии на основе искусственного интеллекта стали самой используемой методологией бизнес-трансформации. Показатель вырос до 61%, обогнав «Управление изменениями» (53%) и «Непрерывное улучшение» (51%). Сообществу, построенному на постоянном совершенствовании процессов, стоит обратить на это внимание. Впрочем, почти каждый из экспертов, привлеченных к созданию отчёта, высказал одно и то же мнение: ИИ — это вообще не методология.

Рикардо Энрикеш, руководитель в области применения данных и ИИ в PEX, говорит прямо:

«Я вижу в искусственном интеллекте скорее не методологию трансформации, а мощный ускоритель. Он может значительно улучшить то, как организации выявляют возможности, проектируют ПО, принимают решения и управляют изменениями, но он не заменяет методы понимания того, что на самом деле нужно изменить.

Заметна также любопытная параллель с ранними днями распространения RPA, когда организации уже “испытывали тревогу из-за автоматизации“ и обсуждали её влияние на рабочие места и способы работы. Спустя десятилетие технологии кардинально эволюционировали, но одна проблема осталась: организации по-прежнему слишком сосредоточены на том, что может технология, а не на том, что бизнесу на самом деле нужно изменить».

Какие методологии вы сейчас используете для поддержки бизнес-трансформации?



Дебашис Саркар, управляющий партнёр Proliferator Advisory & Consulting, считает что те, кто ставит ИИ впереди управления изменениями в контексте методологии трансформации бизнеса, воспринимают его как драйвер изменений, а не инструмент внутри хорошо управляемого процесса изменений. На самом деле всё наоборот, потому что внедрение ИИ — это одна из самых сложных задач в управлении изменениями для бизнеса.

«Вероятно причина в том, что ИИ даёт быстрые, заметные результаты вроде дашбордов или автоматизированных задач, которые выглядят как реальный прогресс, тогда как более медленная работа по переобучению менеджеров и перепроектированию решений не так заметна», — поясняет эксперт.

Калаймани считает, что чем быстрее мы движемся с ИИ, тем важнее становятся непрерывное улучшение и управление изменениями. Иначе мы рискуем применить сложную технологию к процессам, которые изначально не были отлажены. Поэтому для него — это не конкурирующие мтеоды. Лучшие подходы к трансформации объединяют все три лидирующих методологии: непрерывное улучшение — для переосмысления процессов, ИИ — чтобы их дополнить и автоматизировать, а управление изменениями — как новый способ закрепления работы на практике.

Самый большой спад в этом году — не в использовании технологий. Только 36% признали, что прибегают к консалтинговым услугам, в отличие от 53% в 2025 году. Саркар объясняет это структурным перераспределением, а не отступлением от трансформации:

«Экономическая неопределённость вынуждает компании сокращать расходы на традиционный консалтинг и заменять трудоёмкие консалтинговые модели технологиями на основе ИИ и автоматизацией. Для оптимизации рутинных задач организации прибегают к внутренней экспертизе, создают внутренние консалтинговые команды и размещают их в офшорных центрах совместных услуг».

Энрикеш прокомментировал ситуацию с точки зрения технологий:

«Мы уже видим, как ИИ-агенты выполняют задачи по управлению данными, на которую раньше у консультантов уходили месяцы. Я говорю не про создание слайдов, а о выполнении сложного технического анализа».

Оба ожидают, что роль консультантов сузится, но не исчезнет. Энрикеш отмечает, что их ценность будет всё больше зависеть от понимания бизнес-контекста, навыков критического анализа и способности связывать выводы с измеримыми результатами, а Саркар обращает подчёркивает, что штатным специалистам может быть сложнее задавать неудобные вопросы, в том числе руководителям. Внутренние команды также могут иметь ограниченный доступ к опыту других компаний и совершать уже известные другим ошибки.

Автоматизация может ещё сильнее ослабить развитие компетенций и сузить базу знаний для наращивания опыта младших сотрудников. В то же время руководители теряют прикрытие в виде сторонних экспертов при принятии трудных решений. Таким образом, реальная потеря — не в компетентности, а в независимости, срочности, гибкости и взгляде со стороны, делают вывод эксперты.

Технологии и инструменты для изменения бизнеса



Данные выходят на первое место

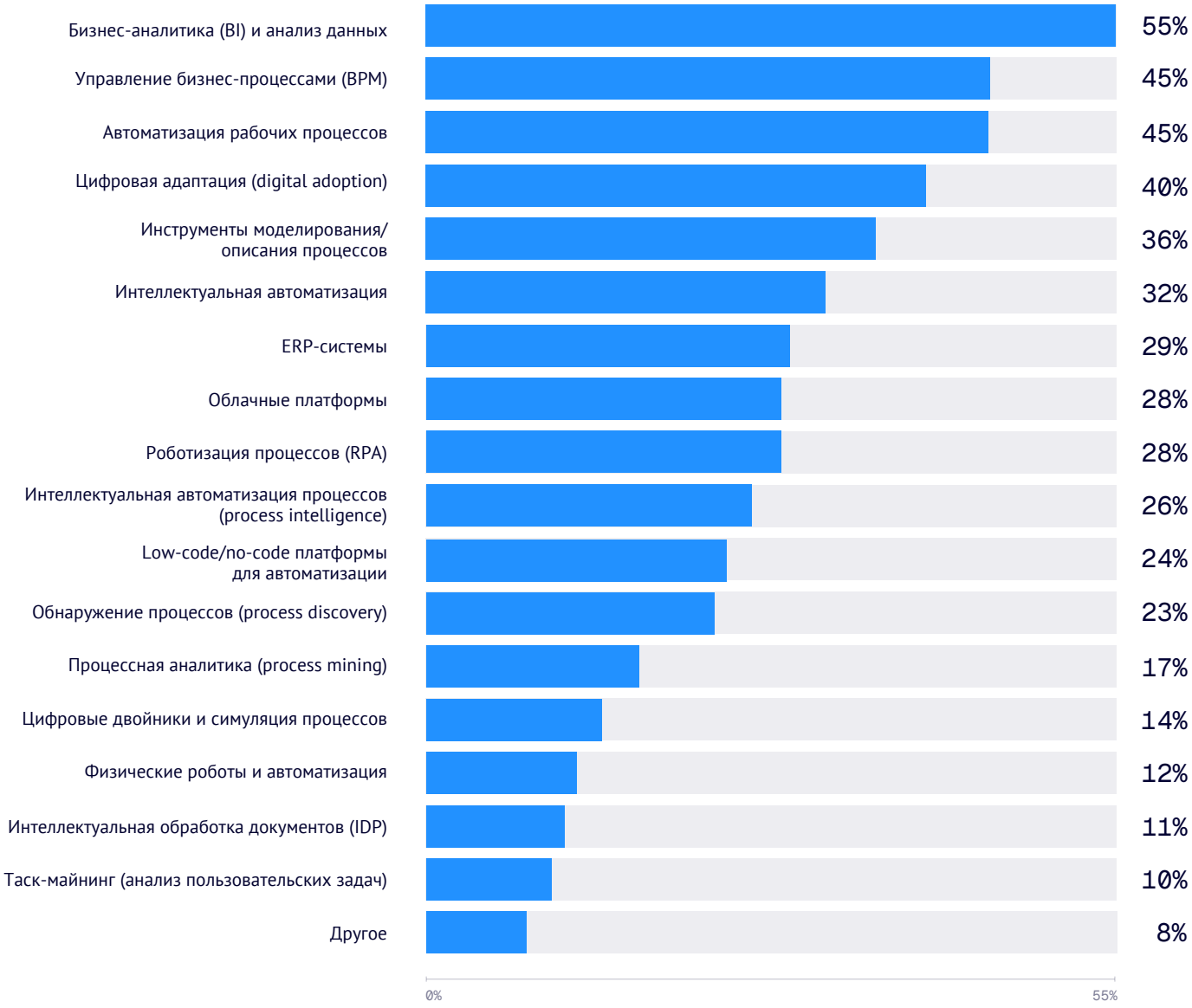
«Бизнес-аналитика (BI) и анализ данных» стали самыми популярными категориями инструментов для проведения бизнес-трансформации (55%), обогнав управление бизнес-процессами (BPM) (45%). В прошлом году ситуация была обратной.

Винит Мехра, руководитель функциональной платформы Landside Finance & Controls в Maersk, не считает, что BPM теряет популярность:

«Лично я скептически отношусь к тому, что управление процессами действительно теряет позиции. Я думаю, что происходит другое: термин “BPM” уже не несёт того смысла, что десять лет назад. Для многих руководителей BPM ассоциируется с картами бизнес-процессов, фреймворками управления и упражнениями по построению диаграмм. Между тем возможности, которые специалисты обычно получают при переходе на BPM, по-видимому, становятся востребованнее, чем когда-либо, по мере того как организации инвестируют в процессную аналитику (process mining), автоматизацию рабочих процессов, интеллектуальный анализ процессов (process intelligence) и применение ИИ».

Он также отмечает, что руководители редко просят BPM напрямую. Они хотят сокращать циклы, обогащать данные, улучшать клиентский опыт, проводить более строгий контроль и повышать производительность. Управление процессами всё чаще встроено в эти потребности, а не существует как отдельная дисциплина. Меняется сам язык, на котором говорят о бизнес-трансформации.

Какие решения вы сейчас используете для поддержки бизнес-трансформации?



Изменения вокруг процессной аналитики

В одной категории мнение респондентов пошло против тренда. Результаты опроса показывают спад в использовании «Процессной аналитики (process mining)» с 24% до 17%. Это один из немногих показателей, снизившийся и в абсолютном, и в относительном выражении, тогда как «Интеллектуальный анализ процессов (process intelligence)» остался на уровне 26%, «Обнаружение процессов (process discovery)» набрало 23%, а «Таск-майнинг (анализ пользовательских задач)» — 10%.

Рикардо Энрикеш советует интерпретировать снижение в использовании инструментов процессной аналитики как потерю их актуальности с осторожностью. Процессная аналитика (process mining) — технология с почти 30-летней историей, поэтому сравнивать траекторию её внедрения с недавним ускорением ИИ напрямую будет неправильно.

Process mining помогает понять, как услуга на самом деле оказывается клиенту, включая путь, вариации и затраченные усилия. ИИ может дополнить это анализом отзывов и поведения клиентов, чтобы понять уровень их удовлетворённости, выяснить, почему клиенты отказываются от услуги, или обнаружить закономерности, которые трудно выявить только по данным о процессах.

На вопрос, мешают ли рынку четыре пересекающихся подхода, он отвечает:

«Я думаю, что таксономия здесь менее важна, чем ценностное предложение. Реальный вопрос покупателей должен быть “К какой категории относится эта технология?“, а “Какую бизнес-проблему она поможет мне понять и какую ценность я смогу создать благодаря этому знанию?“».

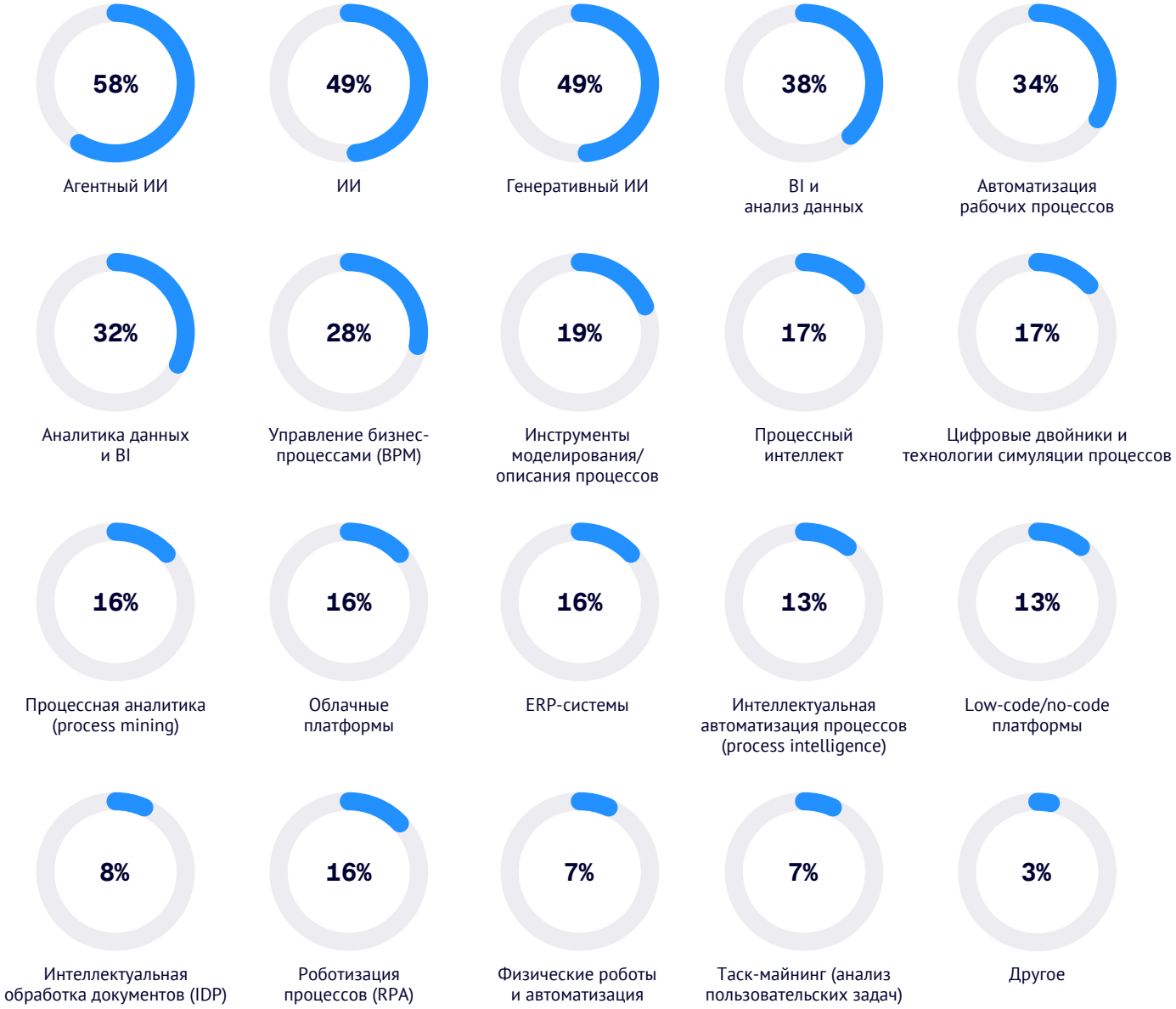
Инвестиционные тренды бизнес-трансформации



Агентный ИИ — в центре повестки

Больше всего инвестиций ожидается в агентный ИИ — об этом сообщили 57% респондентов по сравнению с 39% в прошлом году, оставив позади «Генеративный ИИ» (49%) и «ИИ» (49%). Респонденты выбирали практически столько же вариантов ответов, сколько и в прошлом году, что отражает реальную смену приоритетов.

В какие решения вы планируете инвестировать в ближайшие 12 месяцев в рамках проведения бизнес-трансформации?



Снижение интереса к low-code/no-code платформам (с 21% до 13%) требует особого внимания, учитывая, как недавно они были предметом демократизации. Винит Мехра объясняет причину изменений тем, что руководители хотят получить решения, которые могут сами проектировать, выполнять и непрерывно оптимизировать рабочие процессы от их имени.

«Я считаю, что вопрос демократизации остаётся актуальным, просто изменился его механизм. За последнее десятилетие отрасль в основном отождествляла демократизацию с “гражданской разработкой“. Меня в агентном ИИ воодушевляет то, как он меняет субъект и предмет обучения. Вместо того чтобы обучать сотрудников проектированию бизнес-процессов, мы можем всё чаще давать им возможность описывать желаемые результаты, а ИИ возьмёт на себя часть проектирования и оркестрации», — добавил эксперт.

При этом он предостерегает организации от приостановки инвестиций в low-code. Агентному ИИ по-прежнему нужны структурированные среды для работы. Организации, уже вложившиеся в low-code, не остались позади. Они наоборот могут оказаться в лучшем положении, потому что у них уже есть фундамент из рабочих процессов и управленческих практик, которые потребуются ИИ-агентам.

Куда лучше инвестировать?

На вопрос о финансовых приоритетах на ближайшие 12 месяцев, эксперты сходятся в едином мнении — технологический фундамент, а не отдельные инструменты.

Винит Мехра расставил их так: сначала интеллектуальный анализ процессов, затем управление данными и мастер-данные, агентный ИИ (но только там, где чётко определены измеримые бизнес-результаты, модели управления и установлен человеческий контроль), и наконец — внедрение изменений и обучение сотрудников. Сократить объём инвестиций, по его мнению, стоит в пилотные проекты.

Рикардо Энрикеш также предупреждает, что нельзя упускать из виду влияние ИИ на показатели отчёта о финансовых результатах. Руководителям стоит обратить внимание на направления, где технологии на основе искусственного интеллекта могут создать наибольшую измеряемую бизнес-ценность. Организациям следует перестать управлять трансформацией как портфелем проектов и начать управлять ею как портфелем возможностей создания бизнес-ценности, непрерывно инвестируя в направления с наибольшим потенциалом.

Экономическая ситуация, лежащая в основе этих планов, особенно не улучшилась, считает Дебашис Саркар, отмечая, что организации, скорее подстроили планирование и ценообразование под увеличивающиеся затраты, а не почувствовали реальное улучшение условий.

Агентный ИИ: от пилота к автономности



Самая быстрорастущая категория ответа в опросе

В этом году агентный ИИ занимает лидирующие позиции во всех перспективных направлениях. На вопрос, в какую категорию технологий на основе искусственного интеллекта респонденты намерены инвестировать, 67% назвали «ИИ-агентов/агентный ИИ» (59% в 2025 г.) против 56% для «Генеративного ИИ» и 34% для «Стандартного/традиционного ИИ» (43% в 2025 г.).

Это весьма впечатляющие темпы внедрения для такой молодой технологии, и воспринимать эти данные стоит с долей скепсиса, отмечают авторы отчёта. Даг Шэннон, руководитель направления стратегического анализа и применения ИИ в PEX считает, что термин «агентный ИИ» сейчас применяю слишком широко. Многие организации, которые заявляют, что у них агентный ИИ, по-прежнему автоматизируют задачи или перемещают их между рабочими процессамм. Такие практики могут быть полезными, но они не равносильны автономному исполнению процессов или использованию мультиагентных систем, подчёркивает эксперт.

«Рабочие процессы соединяют этапы и описывают то, как бизнес на самом деле функционирует, включая решения, исключения, зависимости, контекст и результаты. Десятилетиями пространство между этими элементами заполняло неформальные знания сотрудников. ИИ-агенты не унаследуют это знание по волшебству».

В какую категорию технологий на основе ИИ вы планируете инвестировать в следующем году?



Какой тип технологий на основе ИИ использует ваша организация?



Если вы хотите, чтобы ИИ-агенты принимали важные решения, нужно дать им доступ к контексту и уполномочить руководителей принимать решения с опорой на них. Это становится особенно актуально, когда агенты начинают общаться между собой и делегировать задачи, отмечает Шэннон.

Между тем вопрос об уровне контроля со стороны человека и подход «человек в контуре» (human-in-the-loop, HITL) остаются актуальными. HITL помогает изучать процесс работы с ИИ и формировать доверие к технологии. Благодаря нему вы понимаете, как ведёт себя система, где работает детерминированная автоматизация, где уместно суждение ИИ, где возникают исключения и что происходит, когда что-то идёт не так. По мере того как эти действия становятся понятными, человек может начать переходить от участия в каждой транзакции к надзору за системой, считают эксперты. Не менее важно учитывать и происхождение данных, контекст, повлиявший на решение, и способность человека понять и оспорить результат.

При этом не каждый процесс подходит под автоматизацию с помощью агентного ИИ. Винит Мехра отмечает три условия, которые должны быть для этого соблюдены: зрелость процесса, целостность данных и отлаженность системы корпоративного управления.

Стратегия управления ИИ



Всё изменилось?

Искусственный интеллект стал самой используемой методологией бизнес-трансформации. Намерение инвестировать в агентный ИИ выросло на 18%, а по уровню внедрения в производственной среде ИИ-агенты обогнали «традиционный» искусственный интеллект. На этом фоне выделяется один наиболее важный с точки зрения уязвимости показатель, который почти не изменился.

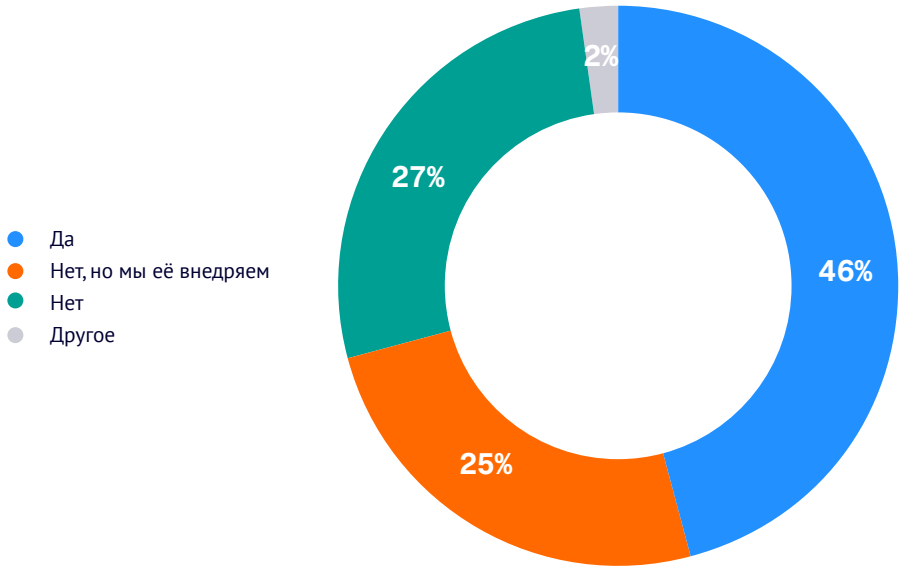
Доля организаций с действующей политикой управления ИИ за двенадцать месяцев выросла с 43% до 46% — на три пункта, что вполне укладывается в диапазон выборочных колебаний. Ещё 25% говорят, что внедряют такую политику (в 2025 году показатель был таким же), а 27% не имеют её вовсе (против 29% в прошлом году).

Если сопоставить это с данными о внедрении, проблема становится яснее. Более половины организаций, использующих ИИ, сообщают об использовании агентного ИИ, и примерно четверть всех организаций не имеют ни политики управления, ни плана по её созданию. Возможности растут уже два года, а методы их контроля не успевают за этими изменениями.

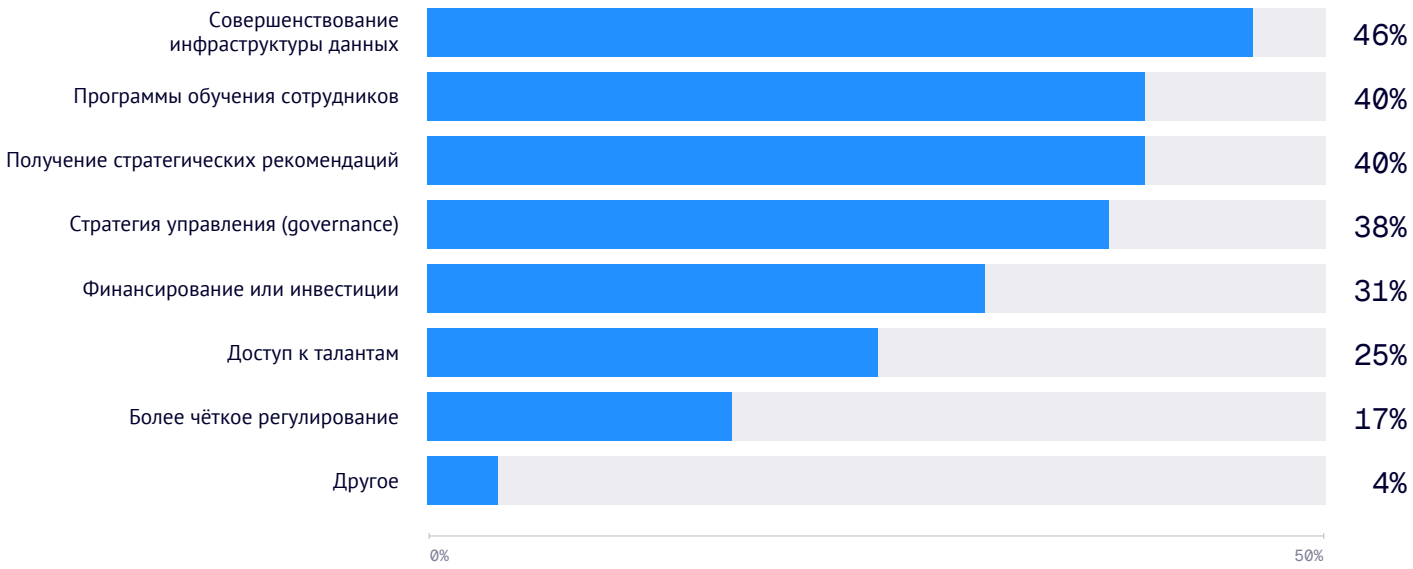
Даг Шэннон, предупреждавший именно об этом в прошлогоднем отчёте, не считает это безрассудством со стороны руководства:

«Я не думаю, что руководители сознательно игнорировали риск. Рынок масштабировал возможности быстрее, чем люди их осознавали. Было давление “внедрять ИИ“: советы директоров хотели видеть стратегии, вендоры продавали возможности, и все собирали кейсы. Политика управления была отложена на “потом”. Проблема в том, что “потом“ наступило гораздо быстрее, чем ожидалось».

Есть ли в вашей организации стратегия управления ИИ?



Что помогло бы вашей организации извлекать больше выгоды из ИИ?



Опрос выявил ещё кое-что интересное. Среди всего, что, по мнению респондентов, помогло бы им извлекать большую выгоду из ИИ в своей организации, «Стратегия управления» — единственный показатель, выросший по сравнению с прошлым годом: с 31% до 38%. Все остальные факторы потеряли несколько пунктов, включая «Программы обучения сотрудников» (с 49% до 40%) и «Совершенствование инфраструктуры данных» (с 48% до 46%), который в этом году остался во главе списка.

Эксперты видят это разногласие, но, похоже, не могут превратить намерение в действия. Шэннон отмечает, что каждый понимает стратегию управления по-разному: кто-то говорит о фреймворках вроде NIST, другие же — о регуляторных рамках, управлении моделями, классификации данных, контроле доступа и безопасности. Всё это важно, но с чего начать на практике, пока понимания нет. Ситуацию усугубляет отсутствие стандартов.

Он также предостерегает не поддаваться заблуждению о том, что ИИ как-то избавляет от потребности в автоматизации. Генеративный ИИ вероятностен, автоматизация же исключительно хороша в детерминированном исполнении. Это разные подходы, и хорошей корпоративной архитектуре нужны обе.

Ограничиться документом или политикой по использованию моделей не получится. Организациям нужно определить, что должно оставаться детерминированным, где следует вводить искусственный интеллект, как эти возможности взаимодействуют и какими полномочиями необходимо обладать ИИ.

ИИ — дело добровольное

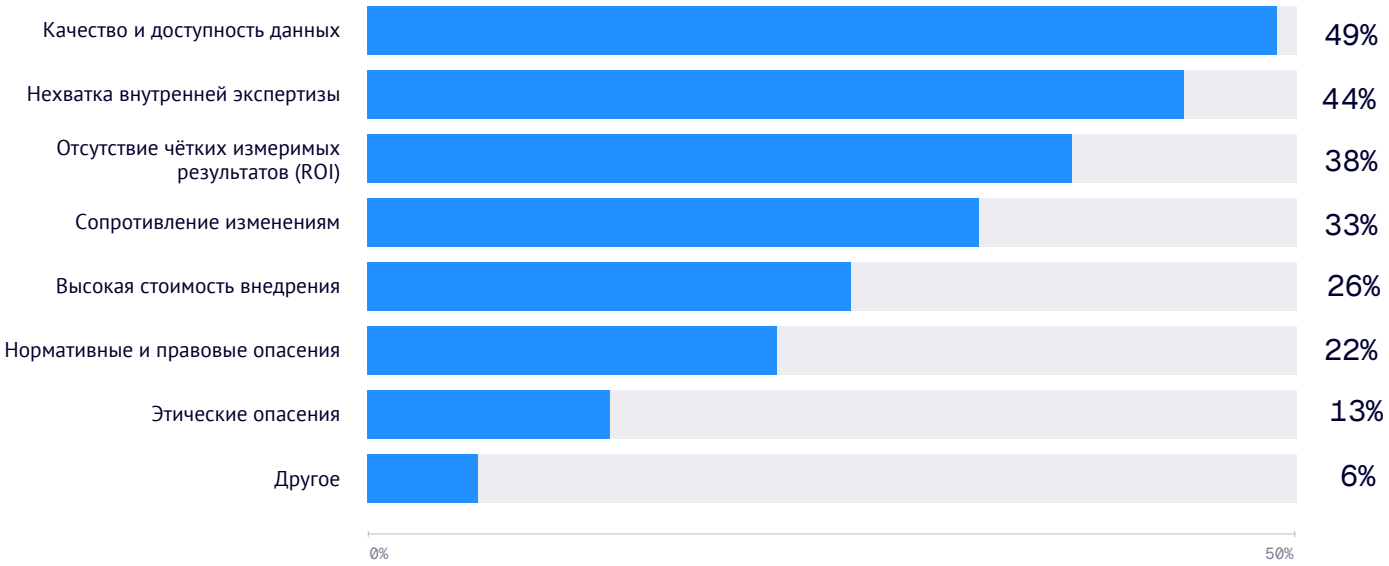
Организациям, ожидающим, пока регулирование расставит всё по местам, стоит учесть, что давление, похоже, скорее ослабевает, чем нарастает. «Нормативные и правовые опасения» как барьер для внедрения ИИ снизились с 31% до 22%, а спрос на «Более понятные нормативно-правовые рамки» как фактор помощи упал с 20% до 17%. «Этические опасения» занимают последнее место среди барьеров для внедрения технологий на основе искусственного интеллекта (13%).

«В США в целом избрали более ориентированный на инновации подход к регулированию ИИ, тогда как в Европа и других юрисдикциях продолжают выстраивать более формальные регуляторные структуры. Международным организациям приходится ориентироваться в обоих направлениях», — поясняет Шэннон.

Ещё один важный аспект, на который эксперты советуют обратить внимание в 2027 году, — суверенитет ИИ. Руководители стран и организаций всё чаще интересуются географией исполнения моделей, местом хранения данных, кому же принадлежит инфраструктура, от каких базовых или отраслевых моделей они зависят и кто в конечном счёте контролирует этот интеллект. Регулирование будет всё сильнее пересекаться с кибербезопасностью, национальными интересами и суверенитетом данных.

Ждать, пока регуляторы определят вашу стратегию ИИ, — неверный подход. Сначала нужно понять собственную толерантность к риску, заключает Шэннон.

Что является основным барьером для внедрения ИИ в вашей организации?



Бизнесу не хватает чётких критериев

Ощутимым барьером стало отсутствие чётких измеримых результатов (ROI) — показатель вырос с 23% до 38%, уступая лишь «Качеству и доступности данных» (49%) и «Нехватке внутренней экспертизы» (44%).

Организации перешли от трудностей с внедрением ИИ к проблеме доказать, что оно того стоило. Авторы отчёта объясняют это подходом к выбору проектов — многие организации по-прежнему опираются на кейсы других компаний. Однако результаты, полученные другими, не обязательно станут ценными и для вас.

«Если вы не работаете на том же рынке, не продаёте или не производите нечто похожее, не оказываете ту же услугу, не имеете сопоставимых процессов и даже похожей культуры, нет оснований считать, что ценность переносится напрямую», — поясняет Даг Шэннон.

Компаниям нужно переходить от описания обычных кейсов (use case) к созданию бизнес-ценности продуктов и услуг (value cases). Эксперты советуют сформировать ясное понимание собственного бизнеса — без этого расчёт окупаемости внедрения ИИ превращается в безосновательное гадание.

Самым главным препятствием на пути внедрения ИИ в этом году остаётся «Качество и доступность данных». Винит Мехра оценивает эту статистику так:

«Несколько лет назад я мог бы утверждать, что фундамент данных нужно сформировать до начала внедрения ИИ. Сегодня я думаю, что такой подход рискует отложить получение реальной ценности на неопределённый срок. Я видел, как ИИ нередко выявляет проблемы с данными, которые специалисты до этого упускали. Он находит дублирующиеся записи, несогласованные термины и разрозненность в назначении ответственных исполнителей так, как традиционные инструменты отчётности никогда не могли».

Эксперт также отметил, что для кейсов по использованию виртуальных ассистентов или повышению продуктивности клиентского сервиса улучшать данные и внедрять ИИ можно параллельно. В проектах с фокусом на финансах, контроле качества или нормативном регулировании последствия неверных решений существенно выше. Рикардо Энрикеш добавляет, что ИИ может быть чрезвычайно эффективен в выявлении закономерностей и формировании идей, но польза этих идей будет напрямую зависеть от качества и контекста исходной информации.

С чего начать внедрение искусственного интеллекта

Для компаний, в бизнес-процессах которых ИИ-агенты уже применяются, но стратегии управления ещё нет, Даг Шэннон предлагает следующий порядок действий:

1. Определить, что на самом деле делает ИИ, каковы последствия этих действий и установить толерантность организации к риску. Решить к чему ИИ-агент имеет доступ, что он может изменять, что произойдёт, если он ошибётся, кого это затронет и на что распространяются решения человека.

2. Выстроить политику управления вокруг идентичности, прав доступа, эскалации, наблюдаемости, происхождения и линии исполнения.

3. Определить, что должно оставаться детерминированным, а где искусственный интеллект действительно можно использовать.

4. Только после этого решить, что создавать, какие услуги и продукты покупать или с кем заключать партнёрские отношения.

Последний шаг сопровождается отдельными рисками: если создавать всё самому, это может занять год, за который ваше решение устареет. В противоположном сценарии можно получить зависимость от вендора или продукт, который позиционируется как разработка на основе агентного ИИ, но на самом деле является автоматизацией рабочих процессов с ИИ-интерфейсом.

Вызовы бизнес-трансформации



Управление изменениями выходит на первое место

Авторы опроса впервые зафиксировали изменение в мнении о том, что является главным препятствием для проведения бизнес-трансформации. «Управление изменениями» лидирует в опросе — показатель вырос с 39% до 54%, тогда как «Финансовые ограничения» снизился с 58% до 50%. Далее следуют «Внедрение и освоение новых технологий» (43%), «Преодоление сопротивления» (37%) и «Поддержание изменений» (32%).

Крити Капур, главный советник по внедрению ИИ в корпоративной среде и трансформации рабочей силы, отмечает, что управление изменениями и навыки работы с ИИ часто относятся к разным сотрудникам, департаментам и категориям бюджета. Это приводит к тому, что люди учатся пользоваться ИИ не понимая, как должна измениться их работа, а команды по проведению трансформации продвигают идею внедрения, не формируя при этом суждения, необходимого для грамотного использования ИИ.

Эксперт советует сначала определить:

- Задачи, которые ИИ должен автоматизировать и дополнять в работе конкретного сотрудника.
- Сферу ответственности человека.
- Компетенции и корпоративные правила, которые должны появиться.
- Какие риски и барьеры люди должны чётко понимать.

С какими основными вызовами вы ожидаете столкнуться при проведении бизнес-трансформации в ближайшие 12 месяцев?



Дебашис Саркар считает, что управление изменениями, вероятно, было настоящей проблемой уже много лет, но руководителям было легче винить финансовые ограничения, поскольку этот показатель проще измерить и он не ставит руководство в неудобное положение. Однако с распространением искусственного интеллекта всё поменялось:

«Ранее “бизнес-трансформация” распространялась на один рабочий процесс за раз в течение года-двух. ИИ же затрагивает множество направлений одновременно, а инструменты меняются, пока люди пытаются их освоить. Многие сотрудники сообщают о выгорании от такого темпа изменений, и во многих организациях по-прежнему не хватает специалистов с нужными компетенциями в области ИИ. Дело не просто в том, что руководители наконец признали неудобную правду. Внедрение ИИ создало более ощутимую и быструю волну изменений, чем обычно, и это вывело управление изменениями вперёд финансовых ограничений, хотя второе условие никуда не исчезло».

Более показательны колебания внизу таблицы: о недостатке поддержки со стороны руководства сообщили только 21% респондентов, а о желании получить и сохранить её со стороны топ-менеджмента те же 17%, что и в 2025 году. Это самые низкие показатели опроса, что свидетельствует об одном — инициаторы трансформации больше не борются за то, чтобы быть услышанными.

Картик Калаймани отмечает, что сейчас для многих компаний труднее поддерживать проведение трансформации в масштабе всей организации в долгосрочной перспективе, особенно по мере роста её объёма и темпа. Кроме того, при введении новых практик старые привычки всё ещё могут вернуться, новые правила игнорироваться в определённых случаях, а внимание быстро смещаться на следующую инициативу.

Выгорание и сопротивление изменениям

Явный тенденция, о которой свидетельствуют независимые друг от друга респонденты, — это повышение уровня усталости от изменений. Важно не путать усталость с сопротивлением, которое означает, что человек не согласен с самой сутью изменения: возможно, не доверяет новому инструменту или не одобряет новый процесс. Его можно нивелировать через более ясную коммуникацию и раннее вовлечение сотрудников. Усталость же — совсем другое, поясняет Дебашис Саркар. Она возникает, когда человек согласен с изменением, но просто вымотан тем, что слишком много новых практик происходит слишком быстро.

Если усталость принять за сопротивление, то налаживание коммуникации и раннее вовлечение могут дать обратный эффект. Выгорающим сотрудникам нужно меньше нагрузки, а не больше разговоров.

Крити Капур считает, что проявлении усталости от изменений — это сигнал начать комплексное управление изменениями: упорядочить инициативы, создать запас мощностей, упростить или остановить менее ценные рабочие процессы и выделить сотрудникам время на адаптацию. При этом важно признать, что большинство инициаторов трансформации не могут просто остановиться.

С усталой командой и очередным крупным внедрением на подходе Калаймани советует создавать запас мощностей, а не давить:

«Посмотрите, что ещё конкурирует за внимание людей, расставьте приоритеты в пользу действительно важного и по возможности приостановите или упростите менее ценные инициативы. Я бы также посоветовал проводить раннее вовлечение профильных сотрудников. Дайте им голос в формировании изменений, создавайте местных лидеров и преподносите изменения через призму “Что это значит для меня?“, а не только “Что это значит для организации?“».

Сделайте выгоды видимыми, добавляет он. Люди гораздо охотнее принимают нововведения, когда видят, что предыдущее изменения действительно что-то улучшили. В ответ на усталость от трансформации лучше сработают целенаправленные изменения с более чёткими приоритетами.

Аналогичным образом организациям следует сосредоточиться на узких местах с высоким коэффициентом влияния, которые обеспечивают явную и растущую прибыль. Когда проект трансформации напрямую влияет на прибыль и убытки, он, естественно, требует постоянного внимания со стороны руководства. Эксперт также выступает за включение показателей трансформации, таких как время прохождения цикла процесса, в ежедневную отчётность, а также взращивать культуру взаимной поддержки между коллегами, чтобы динамика развития сохранялась даже после ухода основной проектной команды.

Отдельно стоит упомянуть, что в компаниях явно не хватает сотрудников с компетенциями в области ИИ: об этом сообщают 71% респондентов. Это самый высокий показатель во всём опросе: «Управление изменениями» следует с 55%, «Бизнес-трансформация» с 54% и «Цифровая трансформация» с 52%.

Заключение



Данные опросов показывают, что организации инвестируют в ИИ больше, чем во что-либо другое, внедряют агентов быстрее, чем ожидало большинство наблюдателей, и рассматривают трансформацию как непрерывную стратегическую задачу, а не временную инициативу. Интерес к технологии сохраняется на высоком уровне.

Не поспевает всё то, что делает её безопасной и доказуемой. Менее половины организаций имеют стратегию управления ИИ, и этот показатель едва изменился за год, в течение которого агентный ИИ обогнал традиционный по уровню внедрения. Более трети респондентов не могут продемонстрировать чёткую пользу от того, что уже реализовали.

Качество данных остаётся главным препятствием для внедрения ИИ уже второй год подряд. Тем временем сотрудники, которые должны впитать нововведения, проявляют признаки усталости, которую большинство руководителей по-прежнему принимают за сопротивление.

Всё это является признаком недостаточной подготовки фундамента, на котором развёртывается применение искусственного интеллекта. Технологии получили право диктовать решения, но дисциплины, которые должны лежать в их основе, — понимание процессов, целостность данных, корпоративное управление и управление изменениями — были отложены на «потом». Почти каждый эксперт, участвовавший в создании отчёта, независимо пришёл к определённой версии этого вывода.

Рикардо Энрикеш формулирует рекомендации более прямо:

«Перестаньте начинать с технологии и немедленной спешке к созданию решения. Чтобы провести качественную бизнес-трансформацию, сначала нужно понять, что требует изменений на самом деле. Иначе вы остановитесь на этапе гипотез, а не реализации конкретных улучшений.

Риск в том, что скорость, с которой ИИ может генерировать решения, усиливает нашу существующую склонность слишком быстро переходить от выявления проблемы к проектированию решения».

По мере совершенствования ИИ повышается ценность качественных данных, фактических знаний о процессах и понимания бизнес-контекста. Поэтому лидерам трансформации следует меньше думать о том, сколько ИИ-инициатив они запускают, и больше о том, действительно ли они понимают проблему, возможность создания ценности и ожидаемое влияние на бизнес. Цель — не использовать ИИ, чтобы быстрее находить решения; цель — использовать ИИ, чтобы понять актуальные проблемы достаточно глубоко и найти для них правильные решения.

Комментарии российских экспертов



Анатолий Белайчук,
BPM-евангелист Comindware,
президент ABPMP Russia

Спасибо PEX и Comindware за очередное исследование настроений бизнес-среды по столь волнующей всех теме!

В первую очередь хочется отметить актуальность обзора — опрос проводился в период с мая по август с.г. Мир технологий сейчас меняется настолько стремительно, что, например, прошлогодние сообщения об успехах ИИ выглядят безнадежно устаревшими.

Во-вторых, ценность обзору добавляет высокий уровень респондентов — свыше 60% относятся к топ-менеджменту.

Как и в прежних обзорах, PEX оставляет простор для трактовок бизнес-трансформации. Что мы под этим понимаем — улучшение бизнес-процессов? Внедрение новых технологий? Вовлечение в оборот новых данных? Все это присутствует в ответах респондентов, но ведь этим бизнес занимался во все времена. Наверное, должно быть что-то помимо смены вывески, какое-то новое содержание?

На мой взгляд, бизнес-трансформацией следует называть масштабные изменения на уровне бизнес-модели предприятия: например, превратить товар в услугу, сделать услугу цифровой, перейти от разовой продажи к подписке, развернуть на своей платформе экосисистему партнеров и потребителей. Новые технологии открывают для этого возможности, но как их задействовать знаете только вы — ведь это ваши продукты, ваши клиенты, ваши партнеры.

Разумеется, изменение бизнес-модели подразумевает глубокие изменения бизнес-процессов и бизнес-архитектуры — отсюда значимость процессных методологий и инструментов. Разумеется, его невозможно реализовать без изменения корпоративной культуры — отсюда значимость управления изменениями, постоянно отмечаемая в отчетах PEX.

Самая «горячая» тема сегодня — это, очевидно, агентный ИИ. И это, я считаю, отличная новость для «процессников». Мы ведь годами и десятилетиями занимались тем, что собирали из ненадежных исполнителей-людей предсказуемые, надежные и эффективные (во всех смыслах этого слова) процессы. Теперь часть задач в рамках процессов можно передать ИИ, но весь накопленный арсенал методов проектирования, контроля, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов не только не теряет актуальность, а становится еще более востребованным. Подход «process first» при внедрении ИИ-агентов является мейнстримом, и отчет PEX, хотя и не использует этот термин, тоже его пропагандирует.

За работу, коллеги, нас ждут великие дела!

Комментарии российских экспертов



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

ИИ стал мейнстримом в большинстве отраслей, и логично, что он возглавил список методологий для поддержки трансформации, обогнав управление изменениями и непрерывное улучшение. На рынке обучения я этот тренд вижу уже второй год. Почти каждый корпоративный запрос звучит как «научите наших работников применению ИИ». Большие языковые модели (LLM), библиотеки промптов, создание агентов искусственного интеллекта – все это ключевые слова большинства запросов. Однако само внедрение AI-агентов в существующие процессы пока идет лишь у лидеров цифровой трансформации, поэтому запрос «Помогите внедрить AI-агентов в наши процессы» приходит еще не так часто.

Основным показателем успеха бизнес-трансформации в организациях по результатам исследования является рост выручки, за ним следуют повышение производительности и эффективности, а также экономия затрат. Заметно, что тема клиентоориентированности уже не в фокусе внимания, ведь за повышение удовлетворенности клиентов проголосовало совсем немного опрашиваемых.

Но уверен: если бы аналогичное исследование проводилось среди российских компаний, то в фокусе внимания большинства было бы именно снижение затрат. Это текущий тренд, и, боюсь, в следующем году он только усилится.

Примечательно, что в этом году многие респонденты понимают трансформацию как управление рисками и обеспечение непрерывности бизнеса. Поддержу этот вывод: сейчас для большинства российских организаций эта тема действительно в фокусе. Например, для моей Школы бизнес-анализа негативным событием стала остановка работы провайдера Beget, что стало проверкой на прочность для большинства моих процессов. Интернет-магазин и платформа обучения были недоступны несколько дней. Однако для меня это стало полезным уроком: были отлажены не только процессы резервного копирования, но и появились планы по построению собственной резервной площадки для нештатных ситуаций.

Полностью соглашусь с исследованием в том, что основным препятствием при внедрении AI-агентов в процессы является недостаток данных или их низкое качество. В профессиональной среде сейчас активно обсуждается термин «управление контекстом организации». Внутри этого понятия скрыт процесс сбора, актуализации и передачи AI-агентам необходимой и достаточной информации о правилах работы компании. При этом внутри самого термина «контекст» находится обширное понятие бизнес-архитектуры, которая определяет способы ведения бизнеса и должна быть формализована и переведена в машиночитаемый формат для корректной работы алгоритмов. Понимание этого напрямую влияет на стратегию моего бизнеса: в Школе бизнес-анализа (analyst.su) я активно продвигаю не только обучение по темам AI, но и курсы по бизнес-архитектуре и управлению данными.

Очень интересно наблюдать эволюцию «демократизации», которая переходит от подхода citizen development к управлению контекстом. Если раньше под демократизацией понималось обучение сотрудников самостоятельной сборке процессов в low-code/no-code системах, то теперь вектор смещается. Сотрудник всё чаще просто формулирует желаемый бизнес-результат, а AI-агент берет на себя проектирование и создание приложения. Но чтобы AI-агенты действовали корректно и не «галлюцинировали», их работа должна опираться на качественные машиночитаемые данные об актуальной бизнес-архитектуре организации.

Компании-лидеры в области внедрения AI создают AI-native-организации, в основе которых находятся автономные процессы, способные подстраиваться под внешние изменения без вмешательства человека. Однако пока в большинстве случаев при внедрении AI-агентов понятно, что ответственность нельзя делегировать машине. «Человек в контуре» — это юридическая и управленческая конструкция, от которой не удается отказаться в большинстве процессов. Поэтому мы превращаемся в поставщиков контекста для AI-агентов и контролёров их результатов.

Комментарии российских экспертов



Владимир Репин,
к.т.н. доцент, процессный архитектор и методолог, член ABPMP Russian Chapter, автор 11 книг по бизнес-процессам.

Спасибо Comindware за перевод отчёта PEX «Текущее состояние бизнес-трансформации в мире, 2026/2027» — труд серьёзный и значимый для BPM-сообщества. Но выводы отчёта читаются тревожно.

Впервые ИИ возглавил список методологий трансформации: 61% против 53% у управления изменениями и 51% у непрерывного улучшения. Это не прорыв. Это диагноз. ИИ — не методология, а инструмент. Ставить его в один ряд с управлением изменениями или Lean Six Sigma — всё равно что называть молоток способом проектирования. Эксперты в отчёте это признают, но цифра всё равно гуляет по презентациям. Как я писал в книгах: не путайте описание процесса с управлением им. Здесь та же ошибка — путают технологию с подходом. Внедрение ИИ — самая сложная задача управления изменениями, а не его замена.

Процессная аналитика рухнула с 24% до 17%. Рынок устал от «рисования схем». Годами компании описывали процессы, складывали регламенты в шкафы и называли это процессным управлением. Теперь переключились на ИИ — он даёт быстрые дашборды и прочее. Но без понимания реального течения процесса любой ИИ-агент — автоматизация хаоса.

Автоматизировать разболтанный процесс — значит быстрее получать мусор на выходе.

В одной крупной розничной сети ИИ-ассистент для рекламаций запустили поверх процесса, который никто не описал: возвраты годами согласовывали «по звонку». Агента обучили на исторических данных — и он воспроизвёл весь хаос, только в десять раз быстрее. Через месяц систему отключили. В промышленной компании поступили наоборот: полгода описывали и нормализовали процесс закупок — и только потом внедрили ИИ. Цикл согласования сократился на 40%. Разница не в технологии. Разница в фундаменте.

Почему так? Потому что большинство руководителей и специалистов в России до сих пор не понимают, что такое ИИ и как его внедрять. 71% организаций называют нехватку ИИ-навыков главным барьером трансформации.

Речь идёт о концептуальной путанице: ИИ воспринимают либо как «волшебную кнопку», либо как угрозу. 26% респондентов определяют бизнес-трансформацию как «улучшение процессов», 15% — как «цифровую трансформацию», 14% — как «инновации на ИИ». Разброс мнений — не гибкость. Это отсутствие концепции. Без чёткой концепции внедрения процессного подхода успеха не добиться.

Мораль проста: ИИ не спасёт от процессной безграмотности. Он её просто ускорит.

Комментарии российских экспертов



Денис Котов,
основатель stormbpmn.com

Отчёт PEX фиксирует: ИИ изменил то, как проводят трансформацию, но не то, что ею считают. В России мы видим то же самое, и это видно в цифрах. ИИ-помощник появился в Stormbpmn в мае 2026 года. Летом с ним работал примерно каждый шестой из тех, кто моделирует процессы в системе, в октябре уже почти каждый третий. Ещё заметнее рост в ежедневной работе. В июне с ИИ в течение дня работали 7% людей, которые в тот же день правили схемы, сейчас 17%. За полгода ИИ стал обычным инструментом процессного аналитика. В сентябре мы открыли подключение внешних ИИ-агентов к модели процессов, и за первый месяц им воспользовались около 250 человек.

Самое неожиданное для рынка другое: хорошо описанные процессы вдруг стали одним из самых ценных активов компании. Годами регламенты и схемы делали для аудита и обучения новичков, а теперь это готовый контекст для ИИ-агента. Агент, которому дали модель процессов, гораздо быстрее понимает, как устроена организация: кто за что отвечает, где передаются задачи, какие правила нельзя нарушать. И работает заметно точнее, чем агент, который угадывает всё это по переписке и документам. Поэтому вложения в описание процессов — это нулевой шаг любой инвестиции в ИИ и агентов. Компании, которые сделали эту работу, получат отдачу от агентного ИИ первыми. Остальным придётся начинать с неё.