



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

ОБЗОР ГЛОБАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ





Об обзоре

Трансформация бизнеса определяет комплексное переосмысление и реинжиниринг бизнес-моделей, операций, культуры и стратегий взаимодействия с клиентами для адаптации к меняющимся условиям и извлечения из них выгод.

Трансформация бизнеса превратилась в фундаментальное и необходимое условие выживания и устойчивого роста. Ее больше нельзя рассматривать как реактивную стратегию. Под влиянием стремительных технологических инноваций и всё более требовательных ожиданий потребителей, условия, в которых работают организации, стали более сложными, взаимосвязанными и изменчивыми.

Настоящая трансформация бизнеса — это не единичный проект, а непрерывный путь, требующий дальновидного лидерства, кросс-функционального сотрудничества, технологического мастерства и неизменной приверженности гибкости и инновациям.

АНО «ИС СМК» публикует обзор всесторонней картины современной среды трансформации бизнеса, основанный на опросе PEX Network, в котором учитываются мнения более 200 экспертов со всего мира.



Содержание

1. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА: ГЛОБАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ
2. МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА
3. ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА
4. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ
5. ВЫЗОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА
6. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ИИ
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ



1.

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА: ГЛОБАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ



Трансформация бизнеса остается сложной, быстро развивающейся дисциплиной, охватывающей различные этапы и точки соприкосновения, как общие, так и уникальные для бизнеса.

Трансформация бизнеса также означает разные вещи для разных людей, что, очевидно, обусловлено спецификой бизнеса и отрасли.

Для термина «трансформация бизнеса» не существует лингвистического стандарта, поэтому наблюдается определенная диффузия значений.

Однако все они вытекают из предпосылки трансформации или изменения бизнеса.

Значение трансформации бизнеса

Что означает трансформация бизнеса для Вас и Вашей организации?





Драйверы трансформации бизнеса

Что из перечисленного лучше всего описывает отношение Вашей компании к трансформации бизнеса?





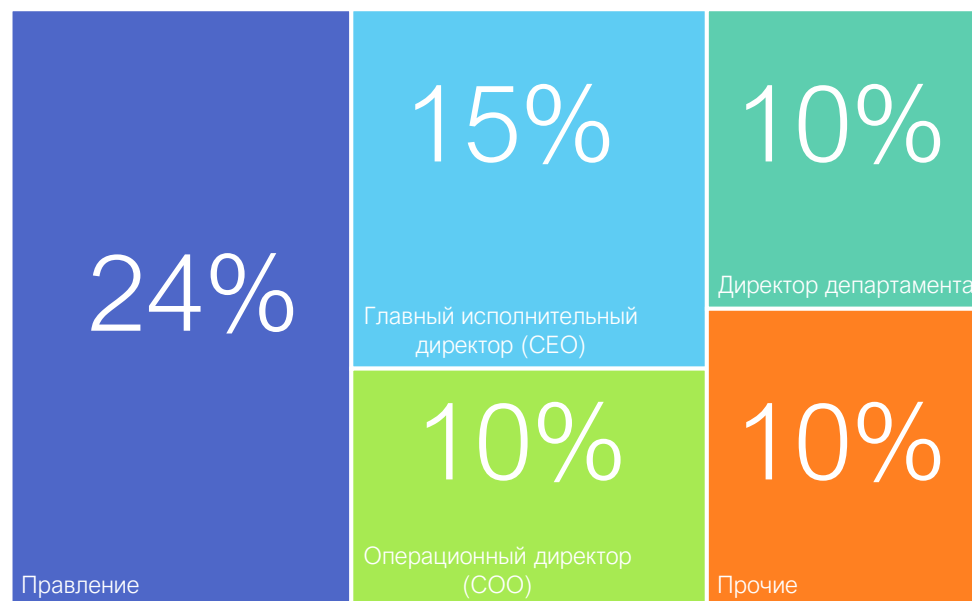
Как правило, ведущими спонсорами бизнес-трансформации являются правление и генеральные директора / главные исполнительные директора (CEO).

Среди прочих спонсоров трансформации бизнеса являются только 3% директоров по информационным технологиям (CIO), директор по процессам, руководитель бизнес-подразделения, руководитель повышенному качеству бизнеса и главный технический директор (CTO).

Что касается основных держателей бюджета на трансформацию бизнеса, то таковыми являются правление (35%) и CEO (20%), финансовые директора (14%), технические директора (7%), руководители департаментов (7%), операционные директора (6%) и директора по трансформации (4%).

Кто является спонсором трансформации бизнеса?

Пять ведущих спонсоров трансформации бизнеса





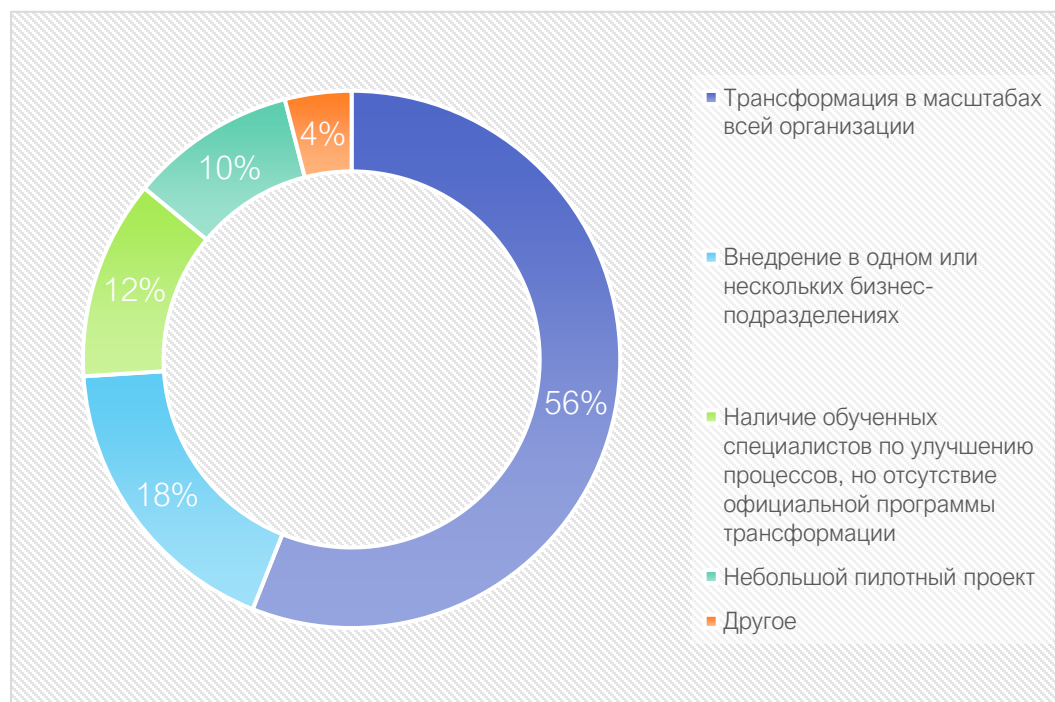
Масштаб трансформации бизнеса

Непременным условием успешной трансформации является скоординированность стратегий бизнес-трансформации, сфокусированных на непрерывности и данных, которые являются основой предприятия. Без выполнения этого условия потенциальное положительное влияние трансформации снижается или даже сводится к нулю.

Успех бизнес-трансформации заключается в том, чтобы учитывать как бизнес, так и ИТ-составляющую, мыслить от стратегии до реализации, забывая о трансформации как о разовом проекте. Вместо этого правильным подходом является создание долгосрочного потенциала трансформации.

Согласно многочисленным межотраслевым опросам, программы трансформации, охватывающие всё предприятие, примерно в три раза чаще достигают своих целей, чем разрозненные усилия.

Что из перечисленного ниже наилучшим образом описывает текущий масштаб трансформации бизнеса в Вашей организации, начиная с 2025 года и далее?





Факторы успешности трансформации бизнеса

Полномасштабность

Рыночные силы, такие как технологический прорыв, регуляторное давление и меняющиеся ожидания заинтересованных сторон, затрагивают все функции, поэтому частичные решения лишь смещают узкие места вниз по цепочке. Объединение масштабов предприятия обеспечивает общие данные, унифицированное управление и культурную согласованность — факторы, связанные с ростом прибыли, превышающим 20% по сравнению с конкурентами. Только взгляд на всю организацию в целом может привести к измеримым и устойчивым результатам.

Управление изменениями

Успешные программы должны начинаться с четкого видения, количественных бизнес-кейсов и ответственности руководителей. Сочетание структурированного управления изменениями, постоянной коммуникации и закрепления результатов после запуска программы удваивает долгосрочные показатели внедрения.

Ясность постановки целей

Большинство организаций путают цели, связанные с технологиями или краткосрочной экономией, с целями бизнес-трансформации. Это огромная ошибка. Цели бизнес-трансформации должны быть сформулированы

в терминах метрик, характерных для Уолл-стрит, а затем каскадированы по подотчетным организационным подразделениям и временным интервалам.

Методология трансформации

Большинство организаций используют методологию, разработанную институтом управления проектами (PMI), для реализации бизнес-трансформации. Этого недостаточно. Необходимо сочетание прорывной, инновационной методологии для этапов трансформации с высоким риском и высокой отдачей, а также методологии PMI для реализации предсказуемых проектов.

Надежный потенциал

Организациям необходимо создать надежный потенциал, включающий четыре взаимосвязанных элемента для внедрения и поддержания корпоративной бизнес-трансформации: персонал, данные, процессы и приложения. Сосредоточившись на этих четырех взаимосвязанных элементах, организации могут успешно внедрить и поддерживать трансформацию бизнеса в масштабах всего предприятия, гарантируя, что стратегические инициативы и инвестиции в технологии будут реализованы, а способность к постоянному совершенствованию будет глубоко заложена в организационную культуру.

Если 25% организаций стремятся к росту основных показателей, а 22% – к эффективности, большинство компаний по-прежнему оценивают трансформацию по показателям, а не по сценариям. Экономия затрат на 17% — это самая простая история для финансового отдела, но это самый слабый стимул для долгосрочного роста. Между тем, только 10% рассматривают привлечение и удержание клиентов, 6% — удовлетворенность клиентов и всего 5% — вовлеченность сотрудников, однако именно люди и клиенты — это рычаги, которые влияют на все остальные показатели. Этот дисбаланс говорит об „активности вместо преимуществ“. Добавьте 3% к показателю успеха, измеряемому завершенными проектами, и 2% — преодолением сбоев, и вы получите организации, ошибочно принимающие движение за прогресс.

Необходимо отслеживать опережающие показатели, такие как скорость принятия решений, время от понимания до действия и процент оцифрованных процессов от начала до конца.

Следует инвестировать в повышение квалификации уже имеющихся специалистов; это дешевле и эффективнее, чем гоняться за «единорогами». Победители — это компании не с самыми большими бюджетами, а с самыми четкими намерениями, согласованным руководством и терпением, необходимым для наращивания силы.



Измерение успешности

Что является для Вас основным показателем успешности трансформации бизнеса?





2.

МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



Компании используют ряд методологий для поддержки трансформации бизнеса. Наиболее распространенной является управление изменениями, но и традиционные концепции улучшения процессов доказывают свою актуальность и ценность для трансформации бизнеса на протяжении многих десятилетий.

Традиционные методы совершенствования процессов продолжают сохранять ценность, поскольку они предлагают вечные принципы: ясность, структуру и измеримость. Они ни в коем случае не устарели. Наиболее показательна гибридизация таких подходов. Бережливое производство больше не сводится только к устранению потерь; оно интегрируется с ИИ, RPA и цифровыми платформами для повышения предиктивной производительности.

Постоянное использование традиционных методов показывает, что трансформация не означает отказ от того, что работает, — речь идёт о построении прочной операционной ДНК. Когда цифровые стратегии терпят неудачу, это часто происходит потому, что они накладываются на нестабильные или неопределённые процессы. И именно здесь традиционные методологии продолжают служить жизненно важными якорями.

Методологии трансформации

ТОП-5 методологий трансформации бизнеса





Управление изменениями – ключ к успеху

Неудивительно, что управление изменениями является наиболее применяемым методом. Трансформация — это не только процессы или технологии: она живёт и умирает в зависимости от того, насколько хорошо организация готовит людей к её внедрению, адаптации и поддержанию.

Структурированное, ориентированное на людей управление изменениями необходимо встраивать во весь жизненный цикл трансформации, от проектирования до реализации, - далеко за пределы даты запуска.

Организации должны понимать, что можно внедрить лучшую в мире стратегию или инструмент, но если люди не понимают её, не верят в неё и не знают, как работать в новой среде, ожидаемых результатов не будут достигнуты.

Именно человеческие ресурсы (принятие, изменение мышления, изменение поведения) действительно обеспечивают долгосрочное воздействие.

Существует несколько ключевых факторов, которые делают управление изменениями незаменимой дисциплиной в цикле трансформации:

Активное и заметное спонсорство: если руководители, вовлечены и действительно являются примером изменений, это посылает сигнал. Люди следуют приоритетам руководства.

Чёткая, последовательная коммуникация: люди должны знать, почему происходят изменения, чего от них ожидают и как их будут поддерживать. Информация должна быть своевременной, актуальной и доставляться таким образом, чтобы вызывать отклик. Это также должно быть двусторонним. Когда есть место для вопросов и обратной связи, вы укрепляете доверие и импульс.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами: привлекайте нужных людей с самого начала. Вовлеченность стимулирует поддержку и помогает выявить сопротивление, прежде чем оно станет препятствием.

Обучение: снабжайте сотрудников необходимыми навыками и ресурсами, необходимыми для успеха в новой среде. Речь идет не только о технических ноу-хау; речь идет о том, чтобы помочь им уверенно адаптироваться к изменениям.



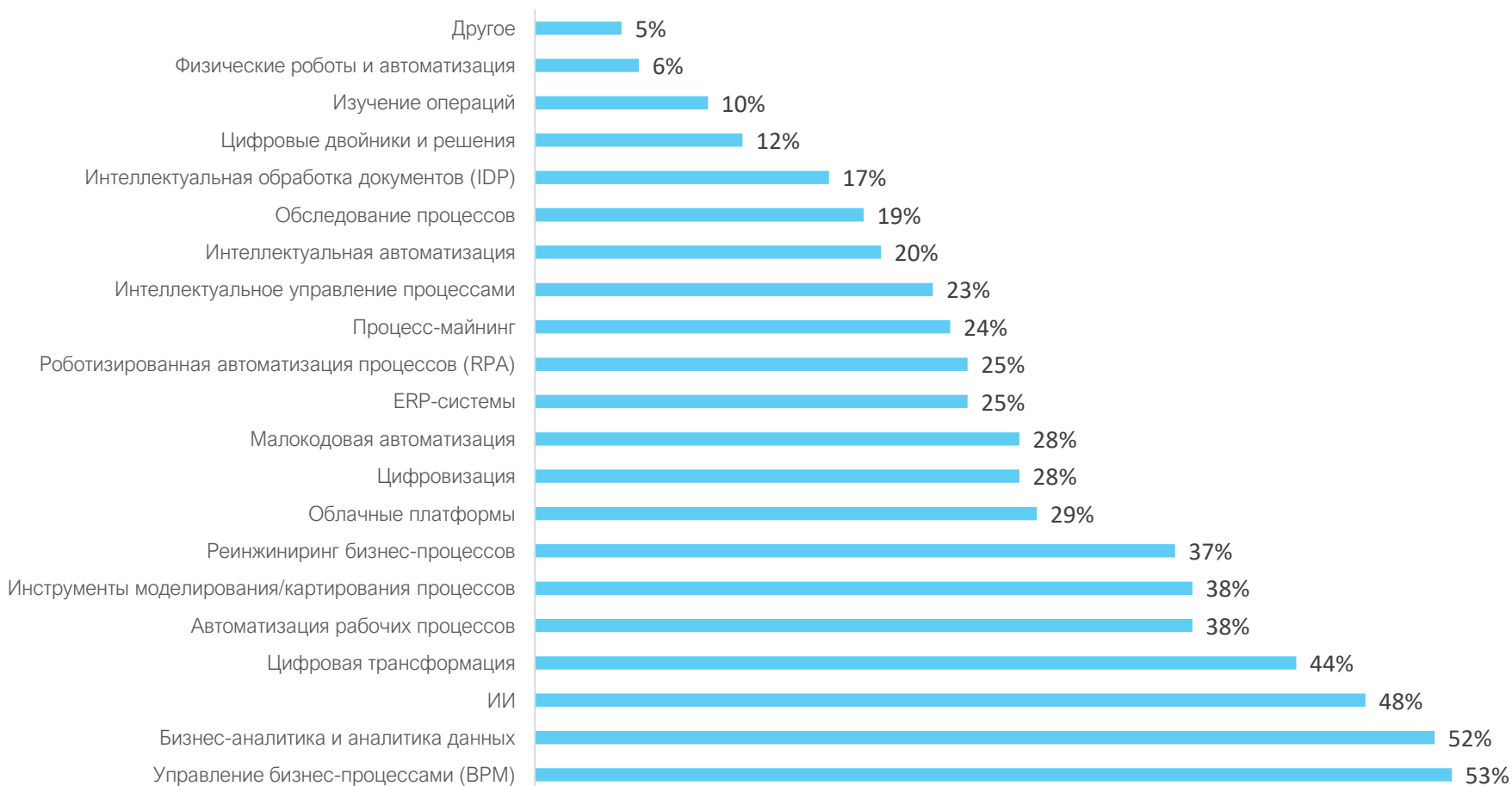
3.

ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



Технологии и инструменты для трансформации бизнеса

Какие решения в настоящее время Вы используете для поддержки трансформации бизнеса?





Управление бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами (BPM) — наиболее распространённая технология, используемая организациями в настоящее время для поддержки бизнес-трансформации.

BPM способствует трансформации бизнеса, предоставляя структурированный подход к выявлению, анализу и оптимизации бизнес-процессов, за счет следующих возможностей:

Гибкость: мониторингу в режиме реального времени и гибкость позволяет организациям быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и требованиям клиентов.

Управление и соответствие: BPM играет важнейшую роль в управлении и соблюдении требований, обеспечивая соответствие процессов нормативным стандартам и внутренним политикам.

Прозрачность: обеспечивает четкое представление текущих процессов, позволяя организациям выявлять неэффективные, а также возможности для улучшения.

Оптимизация: анализируя, имитируя, моделируя и сравнивая процессы, BPM помогает организациям оптимизировать операции, снижать затраты и повышать производительность.

Стандартизация: обеспечивает повторное использование и стандартизацию передового опыта в рамках всей организации, способствуя единству и качеству.

BPM служит компасом для трансформации, гарантируя, что каждая инициатива движется в правильном направлении. Четкая структура BPM помогает определить истинные факторы ценности — эффективность, точность и влияние на клиентов — и позволяет организации соответствующим образом расставить приоритеты в проектах: инвестировать в то, что влияет на эти показатели, откладывать то, что просто усложняет.

BPM также помогает не сбиться с пути: визуальные панели управления и краткие совещания преобразуют показатели в краткосрочные решения, поэтому команды сохраняют ответственность, а руководители чаще видят прогресс.

BPM обеспечивает основу для координации усилий, «линзу» для разумной расстановки приоритетов и задает темп для превращения целей трансформации в измеримые бизнес-результаты.



Совершенствование бизнес-процессов

Совершенствование процессов – это сердце трансформации. Выявление потерь, стандартизация работы и фиксирование ценности для клиентов важны для любой организации. Организации, которые создают центры совершенства процессов, обычно сокращают время цикла на 30–50% и повышают показатели соответствия. Инструменты Lean, Six Sigma и Process Mining предоставляют руководителям основанную на фактах информацию для определения приоритетов инициатив с высокой рентабельностью инвестиций (ROI) и отслеживания прогресса в режиме реального времени.

Тот факт, что автоматизация рабочих процессов и моделирование/картирование процессов находятся на первых местах, показывает, что организации понимают, что не смогут эффективно трансформироваться без предварительного понимания и оптимизации процесса выполнения работы.

Более широкое внедрение средств моделирования, автоматизации рабочих процессов и реинжиниринга свидетельствует о том, что компании сосредотачиваются на создании прочной основы для процессов, прежде чем переходить к более продвинутым возможностям, таким как RPA, анализ процессов или цифровые двойники.

Такая последовательность имеет смысл: без четко определенных, оптимизированных процессов, внедрение передовой автоматизации или ИИ подобно строительству на зыбкой почве. Возможно, банально возвращаться к концепции «люди, процессы и технологии» для трансформации бизнеса, но это неизбежно.

Из этих трех аспектов совершенствование процесса имеет преимущество перед двумя другими по объему возможных изменений (который практически безграничен для процессов) и масштабу (масштабировать его легче, чем людей и технологии).

Совершенство процесса, если оно реализовано правильно, — это не просто эксплуатация заданного стандартного процесса, но и постоянное его совершенствование и добавление прорывных инноваций.

Неудивительно, что отправной точкой для большинства бизнес-трансформаций является реинжиниринг процессов.



4.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ





Решения для поддержки трансформации бизнеса

В какие решения Вы планируете инвестировать для реализации программ трансформации Вашего бизнеса в течение следующих 12 месяцев?





Эра искусственного интеллекта

У компаний есть разнообразные планы инвестиций в трансформацию на следующий год. 40% респондентов ожидают, что их бюджет на трансформацию останется неизменным в течение следующих 12 месяцев, и это уже второй год подряд на протяжении всего периода исследования. 25% респондентов ожидают увеличения, 24% не уверены в этом, и только 11% прогнозируют сокращение.

Учитывая колоссальный интерес к ИИ, организациям рекомендуется искать платформы и инструменты, где находится большая часть их приложений и рабочих нагрузок для подготовки к будущему росту и рабочим процессам, охватывающим несколько отделов и бизнес-приложений.

Необходимо избегать слишком больших расходов на раннем этапе, не инвестировав сначала в управление, согласование и понимание того, как ИИ-системы влияют на сотрудников и доверие к бренду. Конечная цель — это автономия с подотчетностью, где обоснование решений остается ясным и отслеживаемым, а не теряется в системе. Рекомендуется использовать целенаправленные, высокоэффективные сценарии использования; области, где ИИ-агенты могут принести реальную ценность без больших рисков.

Также важно заложить правильную основу с самого начала: продумать оркестровку агентов, четкие точки передачи управления людям и эффективные инструменты мониторинга, чтобы всегда знать, что делает ИИ и почему.

Традиционные показатели успеха, такие как экономия средств, больше не работают. Необходимо обратить внимание на то, как агенты улучшают процесс принятия решений, адаптивность и скорость. Не стоит забывать о своих командах: агентский ИИ не заменяет людей, он меняет их работу. В конечном счёте, дело не только в больших расходах, но и в целенаправленном масштабировании, ответственном масштабировании и обеспечении готовности организации работать с ИИ, а не просто использовать его,

Результаты показывают, что организации отдают приоритет стратегическим, высокоэффективным инвестициям в процессы в течение следующего года. Организации рассматривают процессы как основу трансформации. Инвестиции в BPM и автоматизацию рабочих процессов свидетельствуют о понимании того, что трансформация невозможна без организации и оптимизации процессов.

Данные становятся необходимыми для изменений. Высокий рейтинг аналитики и бизнес-аналитики сигнализирует о том, что руководителям нужны прозрачность и понимание для принятия решений о трансформации, оценки воздействия и адаптации в режиме реального времени.

Организации ищут гибкость, скорость и способы дать большему числу команд возможность внедрять инновации без серьёзной зависимости от ИТ.

Организации могут обеспечить эффективные, ориентированные на ценность инвестиции в процессы, начав с чётких бизнес-результатов (а не технологий), документируя и измеряя результаты до автоматизации и встраивая гибкость в дорожную карту трансформации.



Прочие направления для инвестиций

ТОП-5 основных направлений трансформации бизнеса на следующие 12 месяцев





5.

ВЫЗОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



ИИ, операционные расходы и цифровая трансформация возглавляют список технологий трансформации не потому, что они просты, а потому, что они очевидны. Это цели, вокруг которых все сплачиваются, но чтобы по-настоящему понять, что происходит, нужно взглянуть правде в глаза.

Реализация стратегии, лидерство и управление изменениями – вот где почти всегда настоящие пробелы, и именно они решают, будет ли трансформация успешной или нет. Как же компании могут преодолеть такие трудности, как давление со стороны стоимости, сопротивление изменениям, дефицит навыков и отсутствие поддержки со стороны руководства?

Им нужно перестать относиться к трансформации как к отдельной инициативе и начать внедрять её в процесс ведения бизнеса. Нужно связать её с результатами, которые интересны людям и сделать ее видимой. Рекомендуется инвестировать в людей: не только в найм новых специалистов, но и в повышение квалификации уже работающих. Компании, которые достигают успеха, — это не те, у кого самые большие бюджеты. Это те, у кого самые чёткие намерения и самая сильная внутренняя согласованность.

Основные опасения

Каковы Ваши основные задачи по трансформации бизнеса на следующие 12 месяцев?





6.

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ИИ

Развивающийся ИИ играет преобразующую роль в современной трансформации бизнеса, улучшая процесс принятия решений, автоматизируя процессы и повышая эффективность в масштабах.

ИИ может быть интегрирован на различных этапах процесса трансформации, помогая упростить и ускорить многие задачи, которые раньше выполнялись вручную, такие как проектирование процессов, создание панели мониторинга, анализ первопричин или даже управление агентами ИИ, одновременно снижая барьеры для входа в экспертные области, такие как анализ процессов, чтобы они стали доступны более широкой аудитории.

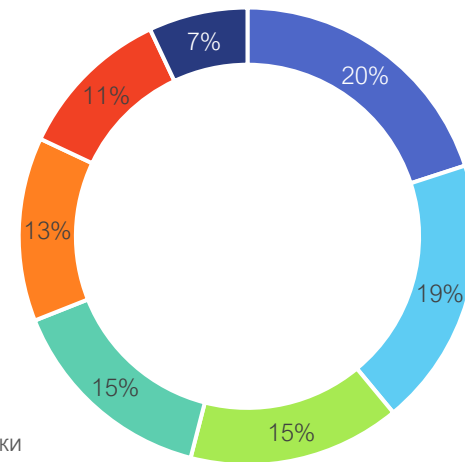
Чуть меньше пятой части респондентов (18%) заявляют, что их бизнес планирует инвестировать от 10 000 до 49 999 долларов США в ИИ, и столько же планируют потратить менее 10 000 долларов США. Кроме того, 16% планируют инвестировать 1 миллион долларов США или более, а 14% и 10% планируют потратить от 50 000 до 249 999 долларов США и от 250 000 до 999 999 долларов США. Только 8% не планируют инвестировать в ИИ в следующем году.



Применение ИИ в трансформации

Использует ли ваша организация ИИ для достижения целей трансформации бизнеса? Если да, то какой из следующих вариантов лучше всего описывает вашу текущую позицию в этом процессе?

- Запущен как минимум один пилотный проект ИИ
- Запущено несколько успешных проектов ИИ
- Потенциальные проекты ИИ только обсуждались
- Первый пилотный проект ИИ находится на этапе разработки
- Ни один из перечисленных вариантов
- ИИ систематически используется для достижения результатов





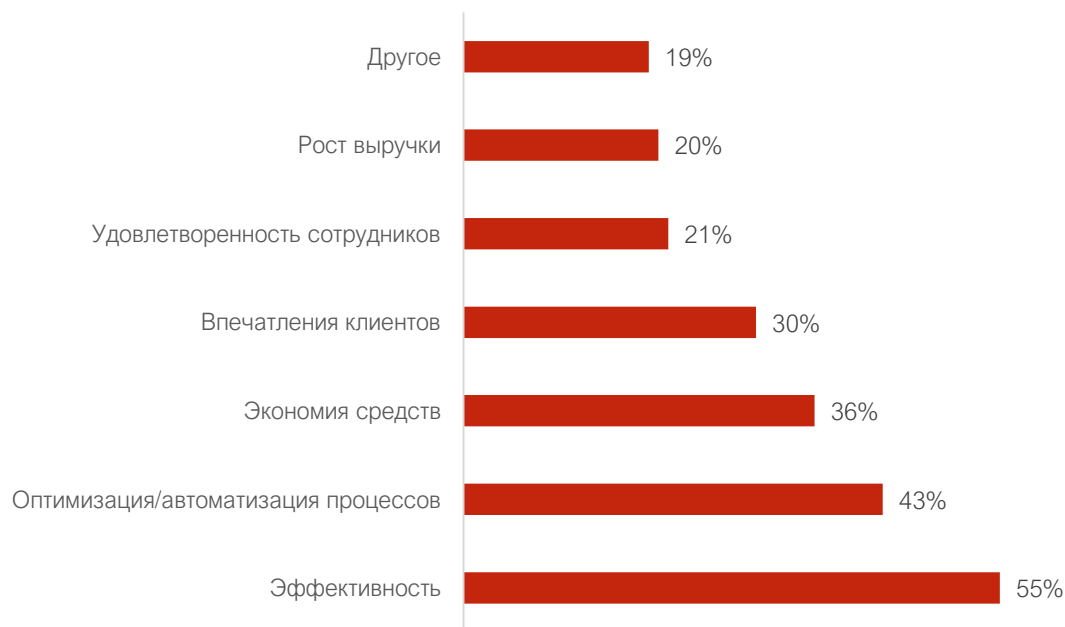
Для получения реальной бизнес-ценности от ИИ требуется слаженная работа всей экосистемы. Всё начинается с согласования усилий ИИ с чётко определёнными бизнес-целями, будь то увеличение выручки, сокращение расходов или улучшение процесса принятия решений. Такая согласованность гарантирует, что ИИ решает значимые проблемы, а не работает в технической изоляции.

К сожалению, слишком много проектов в области ИИ завершаются провалом. Следует начинать с определения ключевых показателей эффективности и показателей эффективности процесса, который необходимо улучшить, а не технологических исследований или поиска решений проблемы.

Без согласованности, ясности и прозрачности, компании рискуют подорвать собственные инициативы. Необходимо учитывать контекст, который по-прежнему исходит от людей, и гарантировать, что системы ИИ поддерживают и координируют работу сотрудников, а не мешают им. Ценность возникает, когда сотрудники видят, что ИИ помогает им добиться успеха, а не заменяет их.

Создание ценности от внедрения ИИ

Каких измеримых выгод (ROI) добилась Ваша организация, благодаря внедрению ИИ?





Наряду с надежностью и объективностью данных, сложностью интеграции с существующими процессами и системами, самая большая проблема внедрения ИИ — это недооценка человеческого фактора.

Сотрудники — первые «клиенты» инициатив в области ИИ, и если они чувствуют себя обделенными или обесцененными, доверие теряется. Руководство должно проявить себя, быть на месте, объяснить причины и согласовать действия. Переоценка технологий, неспособность справиться с фрагментированными данными и внедрение систем, которые сотрудники не могут объяснить или которым не доверяют, — всё это распространённые ошибки. Для их преодоления ИИ должен рассматриваться как способ прекратить ненужное увеличение штата, повысив при этом компетентность и ценность сотрудников.

Цель должна заключаться в том, чтобы позволить сотрудникам уверенно работать с ИИ, сохраняя людей в центре внимания.

Препятствия при внедрении ИИ

С какими препятствиями Вы столкнулись при внедрении ИИ?





7.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Заключение

Трансформация бизнеса в современную эпоху – это уже не линейный или изолированный процесс; это многогранная эволюция. В основе этой трансформации лежит стратегическая интеграция ИИ, которая позволяет организациям открывать новые возможности повышения эффективности, извлекать полезную информацию из обширных массивов данных и персонализировать обслуживание клиентов в широких масштабах.

Однако одного лишь внедрения ИИ недостаточно для создания долгосрочных ценностей. Управление изменениями становится критически важным фактором успеха, гарантируя соответствие сотрудников, корпоративной культуры и руководства целям трансформации. Успешные организации развивают культуру адаптивности, прозрачной коммуникации и непрерывного обучения для преодоления сопротивления и внедрения новых моделей поведения.

Не менее важен целенаправленный акцент на совершенствовании процессов, что гарантирует не только оптимизацию, но и устойчивость и масштабируемость операций.

Реорганизуя основные процессы и устраняя неэффективные факторы, компании могут в полной мере реализовать преимущества ИИ и автоматизации, сохраняя при этом высокую производительность и приверженность стандартам качества.

Устойчивая трансформация бизнеса требует комплексного подхода, в котором передовые технологии, такие как ИИ, органично интегрируются со стратегиями управления изменениями, ориентированными на человека, и неустанным стремлением к сокращению операционных расходов.

Организации, освоившие эту триаду, имеют наилучшие возможности для процветания в нестабильном цифровом мире.



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ

+7 (495) 7305010

info@6sigmas.ru

www.6sigmas.ru

г. Москва, 125009, ул. Моховая, д. 11, стр. 3

Больше о непрерывном улучшении процессов,
проектном управлении и управлении изменениями – в нашем [блоге](#)

