

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

от проектов к способности меняться



ЕЛЕНА КОПЫЛОВА

Елена Копылова

**Цифровая трансформация
бизнеса: от проектов к
способности меняться**

«Автор»

2026

Копылова Е.

Цифровая трансформация бизнеса: от проектов к способности
меняться / Е. Копылова — «Автор», 2026

Я написала эту книгу для собственников, генеральных директоров, CDO и HRD, которым надоело сливать бюджет на модный ИИ, облака или очередную ERP, не меняющие ничего в отчете P&L. Внутри – только практика за 15 лет работы в топе и консалтинге. Без воды объясняю, как отсеять технологический шум, переписать кривые KPI, из-за которых сотрудники саботируют CRM, и научиться защищать айтишные сметы на языке реальных денег. Разложила по шагам 20 работающих чек-листов и матриц, чтобы вы перестали наконец автоматизировать бардак и собрали компанию, способную меняться быстрее рынка.

© Копылова Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Часть I. Диагноз: почему не получается	5
Глава 1. Трансформация, которой не было	5
Глава 2. Анатомия провала	10
Глава 3. Сопротивляются не люди, а система стимулов	13
Часть II. Фундамент: с чего начинается работа	18
Глава 4. Драйвер и инструмент: как формулировать задачу	18
Глава 5. Диагностика зрелости за две недели	23
Глава 6. Стратегия на одну страницу	27
Часть III. Технологии глазами руководителя	31
Глава 7. Облако: решение о границе	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Елена Копылова

Цифровая трансформация бизнеса: от проектов к способности меняться

Часть I. Диагноз: почему не получается

Глава 1. Трансформация, которой не было

В 2021 году я сидела на закрытом комитете по цифровизации одного крупного ритейлера. Совет директоров с гордостью рассматривал слайд: «Завершена первая фаза масштабной цифровой трансформации. Освоено 240 миллионов рублей».

За этими цифрами стояло внедрение новой ERP-системы, обновление кассового ПО и закупка планшетов для управляющих магазинами. Докладчик восторженно рассказывал про API, интеграционные шины и микросервисы. Когда он закончил, председатель совета директоров — человек старой закалки, сделавший состояние еще в девяностые на дистрибуции, — молча посмотрел на присутствующих, а потом спросил:

— Объясните мне простыми словами. Мы потратили четвертую часть миллиарда. А почему у нас маржинальность упала на полтора процента, и доставка клиенту как шла три дня, так и идет?

В кабинете повисла тишина. ИТ-директор начал что-то говорить про сложный переходный период, миграцию данных и технический долг, но его уже никто не слушал.

Этот эпизод — классика. Я видела его десятки раз в банках, логистических компаниях, тяжелой промышленности и ритейле. То, что руководству продали под соусом «цифровой трансформации», на самом деле было обычной покупкой дорогого софта. Команда честно отработала бюджет, интеграторы закрыли акты, консультанты написали красивые отчеты. Но бизнес остался ровно тем же, каким был.

Мы регулярно путаем масштаб потраченных денег со святостью полученных результатов. ERP за 300 миллионов рублей может не поменять вообще ничего из того, за что клиенты действительно платят компании деньги.

Подмена понятий и три ступени зрелости

Главная проблема терминологической путаницы в том, что слова «оцифровка», «цифровизация» и «трансформация» маркетингологи давно смешали в одну массу. В результате генеральный директор думает, что делает трансформирующий прорыв, а на практике его ИТ-департамент просто перекладывает бумажные процессы в формат PDF.

Чтобы перестать обманывать себя, давайте разберем три фундаментальные ступени.



Ступень 1. Оцифровка (Digitization)

Это перевод аналоговой информации в цифровую. Если вы сканируете бумажный договор и кладете его в папку на сетевом диске — вы занимаетесь оцифровкой. Если ваш мастер в цеху раньше записывал параметры станка в журнал из крафтовой бумаги, а теперь вбивает эти же цифры в форму на планшете — это оцифровка.

Вы изменили носитель информации, но сам процесс остался прежним. Ошибки, которые совершал мастер, вбивая данные от руки в журнал, теперь просто быстрее попадают в систему. Оцифровка создает инфраструктуру, но сама по себе не дает бизнесу стратегического преимущества.

Ступень 2. Цифровизация (Digitalization)

Здесь технологии меняют логику конкретного процесса. Вы не просто вбиваете данные в систему, а автоматизируете цепочку действий.

Вернемся к договору. Цифровизация — это когда система сама проверяет контрагента по открытым реестрам, подтягивает реквизиты, маршрутизирует документ на подпись юристу и финансовому директору в зависимости от суммы сделки и отправляет его через сервис ЭДО.

Процесс стал быстрее, дешевле и понятнее. Исчез человеческий фактор на этапе проверки реквизитов. Но бизнес-модель компании осталась неизменной. Вы по-прежнему зарабатываете на том же продукте, продаете его тем же клиентам и за те же деньги.

Ступень 3. Трансформация (Digital Transformation)

Трансформация начинается ровно там, где меняется источник ценности или модель монетизации.

Представьте производственную компанию, которая продавала промышленные компрессоры. В рамках оцифровки они сделали электронный каталог. В рамках цифровизации — настроили CRM и автоматизировали обработку заявок на сервис.

А вот трансформация произошла тогда, когда они навесили на свои компрессоры датчики, начали собирать телеметрию в реальном времени и предложили клиентам новую модель: «Вы больше не покупаете у нас оборудование за 10 миллионов. Вы платите нам за кубометр сжатого воздуха, который мы подаем на ваш завод. Мы сами следим за поломками, сами при-

ежее обслуживание до того, как станок встанет, и гарантируем 99,9% времени непрерывной работы».

Чувствуете разницу? Технологии здесь — не просто способ сэкономить на фонде оплаты труда или ускорить согласование. Технологии стали фундаментом совершенно другого продукта. Источник денег сместился с одноразовой продажи железа на долгосрочную подписку на результат работы этого железа.

Жесткий критерий: изменился ли источник ценности?

Если отбросить презентационную шелуху, у руководителя есть только один надежный маркер. Чтобы понять, происходит ли у вас трансформация или вы просто обновляете ИТ-парк, задайте себе простой вопрос: «Изменилось ли то, за что и как нам платит клиент?»

Если ответы сводятся к:



«Мы стали на два дня быстрее согласовывать счета на оплату»,



«Мы перевели 80% отчетов в систему BI»,



«Мы заменили устаревшую учетную систему на свежую версию»,

— поздравляю, у вас идет плановая модернизация ИТ-инфраструктуры. Это нужная, полезная, но вполне рутинная операционная работа. Не надо называть ее трансформацией. И тем более не надо ждать от нее кратного роста капитализации.

Волна увлечения «цифрой» создала иллюзию, что если натянуть на старые оргструктуры и кривые процессы современные нейросети или облачные сервисы, то произойдет чудо. Чуда не происходит. Быстрый бардак остается бардаком, просто с высокими затратами на серверы.

Проекты сами по себе имеют начало и конец. Они измеряются соблюдением сроков и освоением сметы. Способность меняться — это организационное свойство, мышление. И пока трансформация воспринимается как конечная инициатива с дедлайном в декабре, компания будет снова и снова попадать в ловушку «дорогого ремонта в аварийном здании».

Инструмент: Тест из семи вопросов «Что мы на самом деле делаем»

Этот инструмент предназначен для быстрого вытрезвления. Возьмите вашу текущую «цифровую стратегию» или главный ИТ-проект года. Соберите ключевых участников (включая представителей бизнеса, а не только ИТ) и попросите их честно ответить на эти семь вопросов.

Заполнять форму лучше индивидуально, а затем сравнивать результаты. Разброс в ответах обычно дает больше информации, чем сам проектный план.

Рабочий бланк оценки инициативы

№	Вопрос для проверки	Вариант А (0 баллов)	Вариант Б (1 балл)	Вариант В (2 балла)
1	Что является главным драйвером проекта?	Нам нужно обновить устаревшее ПО / требования регулятора.	Желание сократить операционные расходы и ускорить процессы.	Появление источника в или изменение клиентского
2	Как изменится процесс для конечного клиента?	Клиент ничего не заметит, изменения только внутри.	Клиент будет быстрее получать привычный результат.	Клиент получит принципиально новый способ взаимодействия или продукт
3	Что меняется в модели монетизации?	Ничего, структура доходов остается прежней.	Снижается себестоимость существующего продукта.	Появляется поток доходов, меняется л или ценообразов
4	Кто выступает реальным заказчиком (owner) проекта?	ИТ-директор / отдел цифровизации.	Операционный директор / руководитель функционального блока.	Генеральный директор / собственник бизнеса или руководитель бизнес-юни
5	Как определен главный критерий успеха?	Соблюдение сроков и бюджета внедрения.	Сокращение времени процесса / экономия ФОТ.	Рост LTV, рост доходов от цифровых каналов, скорость выхода на новых продуктов рынок.
6	Что происходит с организационной структурой?	Структура и зоны ответственности не меняются.	Меняются регламенты и перераспределяются функции внутри отделов.	Создаются кросс-функциональные команды, меняются К, система принятия решений.
7	Что произойдет, если проект будет остановлен прямо	Ничего критичного для бизнеса, просто спишем расходы.	Придется работать по старым регламентам с высокой ручной нагрузкой.	Компания потеряет конкурентоспособность на ключевом рынке в перспективе лет.

Интерпретация результатов:



0–4 балла: Оцифровка (Digitization). Вы занимаетесь технической гигиеной и ликвидацией отставания. Это нормальная работа, но не называйте ее трансформацией. Не ждите от этого проекта рыночных прорывов.



5–9 баллов: Цифровизация (Digitalization). Вы оптимизируете существующую бизнес-модель. Проект даст локальную экономию денег или времени, но не защитит от тектонических сдвигов в отрасли.



10–14 баллов: Настоящая цифровая трансформация. Вы перестраиваете саму способность организации создавать ценность. Главный риск здесь — оторваться от реальности и не довести изменения до работающей операционной модели.

Глава 2. Анатомия провала

Цифра в 70 или 80% провалившихся цифровых трансформаций давно стала штампом в отчетах консалтинговых агентств. Из года в год меняются только логотипы на слайдах, а статистика остается упрямой: подавляющее большинство масштабных инициатив не доезжают до заявленных целей.

Но сухие цифры скрывают главное. Проекты умирают не от внезапного удара молнии. Они тихо угасают под толщей рутины, взаимных упреков и смещающихся сроков. Я видела эту смерть изнутри много раз. Механика разрушения всегда одинакова: команда с энтузиазмом выбирает модный софт, проводит стратегические сессии, а через полтора года (а иногда и раньше) тихо закрывает инициативу со словами «наш рынок пока не готов».

Если анализировать эти истории, выясняется, что почти все провалы развиваются по шести типовым сценариям. У каждого из них есть характерные признаки, которые можно заметить в первые 30–60 дней, если знать, куда смотреть.

Шесть сценариев, по которым умирают изменения

Сценарий 1. Решение в поисках проблемы

Это любимая ловушка технологических энтузиастов и высшего руководства, съездившего на профильную конференцию. В компании появляется гипотеза: «Нам срочно нужен ИИ», «Нам необходим блокчейн в логистике» или «Давайте перейдем на микросервисы».

Сначала закупается софт или нанимается дорогой подрядчик. И только потом команда начинает судорожно придумывать, к какому процессу прикрутить купленное «чудо».

Ранний симптом: На стартовых совещаниях звучат названия технологий, а не метрики бизнеса. Ответ на вопрос «Какую конкретно проблему клиента или какую операционную потерю мы закрываем?» формулируется туманно: «Это выведет нас в лидеры инноваций».

Сценарий 2. Пилот, который невозможно масштабировать

Компания берет идеальный, «стерильный» участок бизнеса — например, один передовой флагманский магазин или небольшую команду энтузиастов. Там выделяется персональный бюджет, сажаются лучшие аналитики, а ручные процессы полируются до блеска. Пилот торжественно объявляют успешным.

Но когда систему пытаются накатить на остальные 200 филиалов в регионах, где нет супервайзеров с двумя высшими образованиями и где интернет работает с перебоями, все рушится.



Ранний симптом: В условиях пилота используются ресурсы или допущения, которых заведомо не будет при массовом раскатывании (например, выделенная команда поддержки на каждые три пользователя).

Сценарий 3. Проект без хозяина из бизнеса

ИТ-департамент берет на себя роль драйвера изменений, разрабатывает или внедряет отличный продукт, но... для профильных отделов он остается «чужой инициативой». Коммерческий блок или операционисты воспринимают новую систему как лишнюю нагрузку, которую им навязали «бездельники из офиса».

В итоге систему внедряют, но в ней никто не работает. Данные вносят под давлением, задним числом и с кучей ошибок.



Ранний симптом: В проектной рабочей группе от бизнеса участвуют рядовые специалисты, у которых нет полномочий менять процессы и перераспределять бюджеты. Руководитель направления только подписывает протоколы, но не ходит на встречи.

Сценарий 4. Автоматизация хаоса

Самый дорогой вариант провала. Компания берет кривой, запутанный, построенный на личных договоренностях процесс и пытается перенести его в код.

Логика «давайте сначала переведем как есть, а потом оптимизируем» не работает никогда. Вы просто получаете тот же хаос, только работающий с невероятной скоростью и завязанный на серверные мощности.



Ранний симптом: Аналитики пытаются оцифровать регламенты, которые в реальности никто не соблюдает, или создают внутри системы десятки ветвистых развилок для «особых случаев», удерживаемых в голове ключевыми сотрудниками.

Сценарий 5. Метрика-пустышка вместо результата

Трансформация подменяется отчетами о проделанной работе. Руководство рапортует об обучении 500 сотрудников, закупке 1000 планшетов, переводе 90% документооборота в цифру.

Все показатели зеленые, бонусы выплачены, но скорость принятия решений не выросла, а затраты на процесс только поднялись из-за поддержки новой инфраструктуры.



Ранний симптом: В ключевых показателях эффективности (KPI) проекта измеряются действия (закупить, настроить, провести курс), а не бизнес-эффект (сократить время цикла, снизить отток, повысить маржу).

Сценарий 6. Партизанская война инфраструктуры

Технология выбрана верно, проблема реальна, но новый инструмент намертво упирается в архитектурный и процедурный тупик. Чтобы получить доступ к нужной базе данных, требуется согласование трех комитетов безопасности. Чтобы изменить поле в форме — полгода работы подрядчика.

Скорость изменений внутри системы оказывается ниже скорости изменений на рынке, и проект просто умирает под тяжестью собственного интеграционного долга.



Ранний симптом: Первая простая интеграция между двумя внутренними системами занимает больше двух месяцев из-за процедурных задержек и споров о владении данными.

Инструмент: Чек-лист ранних симптомов

Этот чек-лист – инструмент регулярного контроля. Заполняйте его перед запуском любой крупной инициативы и повторяйте проверку каждые 60 дней.

Если по какому-то пункту вы отмечаете «Да», проект находится в зоне риска. Три «Да» в одном блоке означают, что инициативу нужно ставить на паузу и пересобирать.

Форма проверки здоровья проекта (Заполняется каждые 60 дней)

Название проекта: _____

Дата проверки: _____

Ответственный: _____

Блок симптомов	Вопрос для проверки	Статус (Да / Нет)	Комментарий / План действий
1. Целеполагание	В описании проекта больше трех раз упоминаются названия конкретных технологий без привязки к финансовой метрике?		
	Бизнес-заказчик не может за 30 секунд объяснить, как именно проект изменит жизнь конечного клиента или снизит расходы?		
2. Масштабируемость	Требуются ли для работы системы уникальные навыки, которых нет у 80% рядовых сотрудников?		
	Заложена ли в бюджет пилота стоимость масштабирования на всю компанию (включая обучение, каналы и поддержку)?		
3. Лидерство	Является ли основным драйвером и спикером проекта IT-директор, а не руководитель бизнес-подразделения?		
	Пропускает ли ключевой бизнес-заказчик больше двух проектных комитетов подряд?		
4. Процессы	Пытаетесь ли вы оцифровать процесс в том виде, в котором он существовал последние три года, без предварительного сокращения шагов?		
	Превышает ли количество «исключений из правил» в логике процесса 15% от общего объема операций?		
5. Метрики	Оценивается ли успех этапа по факту Освоения Бюджета или сдачи Акта, а не по изменению операционной метрики?		
	Связаны ли KPI команды проекта исключительно с техническими релизами?		
6. Инфраструктура	Занимает ли процедура получения доступов к данным или тестовым средам больше 5 рабочих дней?		
	Требуется ли для каждого чиха согласование с подразделениями, которые не отвечают за конечный результат проекта?		

0–2 положительных ответа: Проект находится в нормальном рабочем состоянии. Повторите проверку через 60 дней.



3–5 положительных ответов: Высокий риск попадания в один из шести сценариев провала. Требуется вмешательство спонсора проекта для устранения организационных блокеров.



Более 5 положительных ответов: Проект формально или фактически мертв. Продолжение финансирования в текущем виде – растрата ресурсов. Остановите работы, проведите аудит процессов и пересоберите рамки задачи.

Глава 3. Сопротивляются не люди, а система стимулов

За пятнадцать лет работы в качестве директора по персоналу и бизнес-тренера я провела сотни тренингов по управлению изменениями. Я учила топ-менеджеров эмпатии, активному слушанию и фасилитации фаз горевания по Кюблер-Росс. Мы рисовали красивые плакаты, делали командные упражнения, и на эмоциональном подъеме люди в залах обещали начать «новую цифровую жизнь» с понедельника.

А в понедельник они возвращались на свои рабочие места и продолжали делать ровно то же самое, что и до тренинга.

Раньше я думала, что проблема в косности мышления, страхе перед неизвестным или в банальной человеческой лени. Мне понадобились годы практики, чтобы понять неприятную правду: люди саботируют изменения не потому, что они глупые, злые или консервативные. Они саботируют изменения потому, что ведут себя абсолютно рационально в рамках той системы стимулов, которую им создало руководство.

Когда линейный менеджер саботирует внедрение новой CRM-системы, он защищает свой премиальный фонд. Когда начальник склада отказывается пользоваться автоматизированной системой учета, он спасает подразделение от штрафов за простой.

Мы тратим миллионы рублей на обучающие программы и психологов, пытаясь изменить поведение сотрудников. Но бесполезно учить человека плавать, если вы бросаете его в бассейн с гидромассажером. Система KPI, бюджетный цикл и процедуры согласования всегда оказываются сильнее любых тренингов.

Архитектура системного противоречия

Давайте проанализируем несколько классических ситуаций, с которыми я столкнулась в проектах цифровизации.

1. Ловушка «Утилизации и удержания»

Компания закупает интеллектуальную систему маркетплейса или B2B-портала, которая позволяет клиенту сделать заказ за две минуты без участия менеджера по продажам. Идея прекрасная — мы убираем рутину, освобождаем время коммерсантов для развития ключевых клиентов.

Но как устроена система мотивации менеджера по продажам? Его премия складывается из выполнения плана по выручке и количества закрытых сделок. Заказ через B2B-портал идет в общий «цифровой» котел, и менеджер не получает с него бонусы (или получает с понижающим коэффициентом, ведь «система всё сделала сама»).

Что делает рациональный менеджер? Когда клиент звонит ему, чтобы оформить заказ, менеджер тихим голосом говорит: «Алексей Иванович, вы через портал не заказывайте, там база иногда лагает и цены некорректно подтягиваются. Вы мне на почту список сбросьте, я сам всё вобью и сделаю вам скидочку 2%».

Менеджер спасает свою премию. Портал за десятки миллионов рублей простаивает. Совет директоров делает вывод: «Наши клиенты пока не готовы к цифре».

2. Конфликт бюджетного цикла

Цифровизация требует права на гипотезу и быстрый эксперимент. Но традиционный бюджетный цикл компании строится на принципах годового планирования и жесткого контроля перерасхода.

Представьте руководителя IT-проектов или операционного директора. Он видит, что процесс обработки претензий работает плохо. У него есть гипотеза: если купить лицензию на простой сервис распознавания документов за 300 тысяч рублей, время обработки сократится втрое.

Но эти 300 тысяч рублей не были заложены в бюджет на текущий год, утвержденный прошлым ноябрем. Чтобы получить эти деньги, ему нужно:



Составить ТЭО (Технико-экономическое обоснование) на 15 страницах;



Пройти три комитета (бюджетный, ИТ и по рискам);



Дождаться пересмотра бюджета в следующем квартале.

При этом за невыполнение текущих целевых показателей (например, задерживаемые претензии) его штрафуют уже сегодня. А за перерасход статьи «прочие расходы» без согласования — лишают квартальной премии.

Рациональный выбор сотрудника: тушить пожар руками, нанять еще одного дешевого оператора на ручной ввод и не вылезать с инициативами, за которые можно получить по голове.

3. Безопасность или скорость

ИТ-департамент и служба безопасности живут в разных системах координат.



У ИТ-директора и трансформаторов KPI завязан на время выхода продукта на рынок (Time-to-Market) и автоматизацию процессов.



У директора по безопасности KPI завязан на ноль инцидентов (утечек, сбоев, проникновений).

Для директора по безопасности самый безопасный сервер — это сервер, выключенный из розетки и закопанный на глубину трех метров. Каждое новое API, каждый вынос сервиса в облако для него — это потенциальный риск снижения его годового бонуса.

Поэтому регламент согласования доступов для подрядчиков пилотного проекта пишется так, чтобы максимально обезопасить подразделение СБ. В результате разработчики ждут доступы к тестовой среде по три недели. Проект заваливает сроки, а на отчетной встрече CISO с гордостью рапортует: «За прошедший квартал ни одной утечки не допущено».

Карта конфликтующих стимулов

Прежде чем инвестировать в тренинги, софт или менять оргструктуру, вам нужно провести аудит системы стимулов. Вы должны четко видеть, где бизнес-цель наталкивается на финансовый или административный барьер, вшитый в мотивацию сотрудника.

Ниже представлена структура карты конфликтующих стимулов — инструмента, который мы обязательно заполняем с топами на этапе диагностики.



Инструмент: Карта конфликтующих стимулов

Этот инструмент помогает распознать саботаж и перевести разговоры из плоскости «люди не хотят меняться» в плоскость «система не позволяет меняться».

Бланк аудита стимулов и барьеров

Роль / Должность	Желаемое цифровое поведение	Официальный KPI / Процедура, которая этому мешает	Рац (саб пове сотр
Менеджер по продажам	Переводить стандартные заказы клиентов в B2B-портал / самообслужи вание.	Бонус зависит от личного объема выручки, проведенного через ERP вручную. За заказы с портала комиссия не начисляется.	Отго клие рабо порт офс зака бум почт
Руководите ль проекта / Продукт	Быстро проверять гипотезы, останавливат ь неудачные пилоты за 30–60 дней.	Лишение премии при недостижении целей проекта; жесткий годовой бюджет без права перераспределен ия.	Скр про пил «ри отче про года осво
Закупщик / Снабженец	Переходить на динамический выбор поставщиков через электронную площадку.	KPI завязан на минимальную цену за единицу товара по контракту и выполнение годового плана закупок.	Выб круп пост мин цен гибк сры дост
Сотрудник поддержки / Сервиса	Фиксировать все обращения клиентов в новой базе	Оценка эффективности по количеству обработанных звонков в час (AHT, Answer	Не т на з баз реш на с на

Выберите ключевой процесс, где тормозит внедрение изменений.

Опросите сотрудников анонимно или на фокус-группах с простым вопросом: «Если вы завтра сделаете то, что от вас требует новый регламент/система, как это отразится на вашем годовом бонусе или ежедневной нагрузке?»

Заполните первые четыре колонки. Вы увидите, что 90% саботажа — это логичная самооборона.

Зафиксируйте решения в пятой колонке и не запускайте технологические изменения до тех пор, пока не перепишите противоречащие регламенты и показатели.

Пока вы платите людям за старое поведение, никакие тренинги по цифровой культуре не заставят их вести себя по-новому.

Часть II. Фундамент: с чего начинается работа

Глава 4. Драйвер и инструмент: как формулировать задачу

Знаете, в чем главная трагедия умных, талантливых ИТ-директоров и руководителей проектов? Они приходят на совет с искренним желанием сделать компанию лучше, но разговаривают с собственниками на совершенно чужом, инопланетном языке.

Я помню одну из таких защит в крупном ритейлере. На трибуне – блестящий технический специалист. Он часами может увлеченно рассказывать про языковые модели, микросервисную архитектуру и дата-лейки. На слайде за его спиной горит крупный заголовок: «Внедрение искусственного интеллекта и ML-моделей в процесс продаж».

В зале сидят люди, которые построили этот бизнес в жесткие девяностые и нулевые. Они рисковали собственными деньгами, проходили через кризисы и привыкли считать каждую копейку. Я смотрела на их лица. В глазах председателя совета директоров читалась не просто скука – там была глухая усталость и раздражение. Для него фраза «нам нужен ИИ» звучит как «мы хотим потратить тридцать миллионов рублей на модную игрушку, потому что про нее написали в профильном журнале».

Проект, разумеется, срезали. Контекст был потерян.

Через три месяца мы пересобрали эту же самую заявку. Мы выбросили из презентации все упоминания нейросетей, алгоритмов и машинного обучения. На первом же слайде мы написали ровно одну фразу:

«Мы теряем 18% покупателей на этапе оформления заказа в мобильном приложении из-за того, что система не успевает пересчитать остатки на складе за 2 секунды. Это 140 миллионов рублей упущенной выручки в год».

Защита длилась ровно семь минут. Бюджет утвердили единогласно.

Разговор с собственником: бизнес-боль вместо технологического зуда

Запомните простую истину: ни один нормальный собственник или генеральный директор не просыпается утром с мыслью «Эх, какой бы нам ИИ внедрить к концу квартала?».

Его волнуют совершенно другие вещи:



Почему маржа падает третий квартал подряд?



Почему ключевые клиенты уходят к молодым дерзким конкурентам?



Откуда берутся кассовые разрывы?



Почему мы запускаем новый продукт девять месяцев, а не три недели?

Технология сама по себе – это просто кусок кода или железяка на сервере. Когда вы приходите к руководству с формулировкой «нам нужен ИИ» или «надо переходить в облако», вы предлагаете бизнесу купить решение в отсутствие сформулированной проблемы. Вы проигрываете этот разговор еще до того, как перешли ко второму слайду.

Выигрышная позиция – это всегда отталкиваться от боли или от упущенной выгоды. Технология в этом разговоре появляется на самых последних минутах, и только как один из возможных способов решения задачи, а не как самоцель.

Внешние драйверы и внутренние предпосылки

Чтобы правильно сформулировать задачу, нужно понимать, откуда вообще берется импульс к изменениям. В управленческом консалтинге принято делить этот импульс на внешнее давление (драйверы) и внутреннюю готовность (предпосылки).



Внешние драйверы (Что заставляет нас двигаться):

Изменение поведения клиентов. Самый сильный драйвер. Клиент не хочет ждать ответа менеджера три часа. Он привык в обычной жизни получать заказ из маркетплейса за пару кликов и ждет такого же уровня удобства от B2B-поставщика труб или логистических услуг.

Действия конкурентов. На рынок выходит игрок, который за счет автоматизации дает цену на 15% ниже и срок доставки в два раза быстрее. Вы либо меняетесь, либо теряете долю.

Доступность технологий. Что-то, что раньше стоило миллионы долларов и было доступно только корпорациям, сегодня продается по подписке за пару сотен долларов в месяц.

Давление регулятора. Обязательная маркировка товаров, требования по безопасности данных, новые стандарты отчетности. Тут выбор простой: либо меняешься, либо платишь штрафы и теряешь лицензию.

Внутренние предпосылки (На что мы опираемся):

Это состояние наших внутренних систем: накопленный массив чистых данных, готовая ИТ-инфраструктура, прозрачные процессы и, главное, люди, способные эти изменения принять.

В своей консультационной практике я часто вижу, как разные школы консалтинга выдают клиентам «единственно верные» списки драйверов цифровизации. Одни говорят: «Главное – это клиентский опыт!». Другие твердят: «Нет, главное – операционная эффективность и оптимизация затрат!».

Знаете, почему этих списков так много и почему они все разные? Потому что консультанты продают то, что умеют делать сами.

Это осознание дает руководителю невероятную свободу. Вам не нужно слепо копировать чужие фреймворки и пытаться натянуть на себя стандартные списки драйверов из отчетов аналитических агентств. Единственный истинный драйвер для вашей компании – это та конкретная операционная или финансовая боль, которая мешает вам расти прямо сейчас.

Перевод с «айтишного» на бизнес-язык

Самое сложное упражнение для команды трансформации – научиться описывать проблемы без использования технических терминов.

Попробуйте провести эксперимент. Возьмите список ваших текущих ИТ-инициатив и жестко отфильтруйте из них слова: микросервисы, ИИ, дата-лейк, облака, ERP, интеграционная шина, API, парсинг.

Если после этой чистки от описания проекта ничего не осталось – у вас проблема. Вы придумали проект ради проекта.

Вот как выглядит правильный перевод:



Было (ИТ-терминология): «Нам нужно внедрить систему класса CRM с интеграцией через API с базой данных и натренировать ML-модель для скоринга лидов».



Стало (Бизнес-язык): «Наши отделы продаж тратят 40% рабочего времени на перезванивание нецелевым клиентам. Из-за этого горячие заявки с чеком от 1 млн рублей ждут ответа по 4 часа. Мы хотим отсекал нецелевые звонки на входе и отдавать крупным клиентам ответ за 5 минут, что даст +12% к конверсии в сделку».



Было (ИТ-терминология): «Миграция legacy-системы учета на современную облачную платформу».



Стало (Бизнес-язык): «В декабре во время пиковых продаж наша старая программа зависает на 3–4 часа в день. Из-за этого склады не могут отгрузить товары, а компания теряет до 8 миллионов рублей на штрафах от ритейлеров за просрочку доставки».

Инструмент: Карта драйверов и переводчик проблем

Этот инструмент помогает собрать единую картину внешнего давления и перевести абстрактные технические хотелки в жесткие бизнес-формулировки, понятные финансовому директору и собственникам.

Бланк карты драйверов и оцифровки проблем

№	Источник давления (Драйвер)	Описание внешнего фактора / боли	Сила давления (1–5)
1	Клиенты	Клиенты уходят к конкурентам из-за долгих сроков согласования индивидуальных скидок.	5
2	Конкуренты	Конкуренты запустили сервис, показывающий точное время прибытия груза в реальном времени.	4
3	Процессы	Ежемесячный расчет зарплаты и бонусов линейного персонала занимает 10 дней и содержит ошибки.	3
4	Регулятор	Вводятся новые требования по обязательной маркировке продукции с 1 ноября.	5

Инструкция по заполнению:

Соберите кросс-функциональную команду (продажи, операции, финансы, ИТ, кадры).

Выпишите все внешние и внутренние факторы, которые мешают компании расти или вызывают постоянные сбои.

Оцените силу давления по 5-балльной шкале (где 5 – «если не решим за полгода, бизнесу будет очень больно»).

Проведите жесткую цензуру формулировок в 5-й колонке. Вычеркивайте любые технические аббревиатуры и названия систем. Описывайте только действия людей, потери времени и денег.

Используйте получившуюся таблицу как основу для первого слайда презентации перед советом директоров.

Глава 5. Диагностика зрелости за две недели

Когда компании решают запустить цифровую трансформацию, первое, о чем задумываются топы, – это аудит. И тут на сцену выходят консультанты из крупных агентств. Они приходят в строгих костюмах, разворачивают тяжелую артиллерию из опросов на 200 страниц и уходят «в поле» на полгода.

Через шесть месяцев и двадцать миллионов рублей вам приносят трехсотстраничный отчет в красивом кожаном переплете. Документ аккуратно ставится на полку, потому что за эти полгода рынок ушел вперед, две проблемы успели отболеть сами собой, а на операционные процессы эта макулатура никак не повлияла.

За годы работы в управлении персоналом и консультировании я поняла одну простую вещь: для старта изменений не нужно полугодовое анатомирование бизнеса. Вам не нужна идеальная точность до третьего знака после запятой. Вам нужен быстрый, фокусный «срез реальности», который можно сделать ровно за две недели.

Главная находка: пропасть между «как должно быть» и «как есть»

Вся методика двухнедельной диагностики держится на одном ключевом принципе: мы проводим интервью с тремя конкретными ролями в каждом ключевом процессе.

Руководитель направления (Стратег). Он рассказывает, как процесс задумывался и как он оформлен в регламентах.

Сотрудник внутри системы (Операционист). Он сидит в учетной программе, перекладывает данные из Excel в ERP и знает все костыли, на которых держится ежедневная работа.

Сотрудник на контакте с клиентом (Фронт). Это продавец, менеджер по поддержке, экспедитор. Он первый принимает на себя негатив от клиентов, когда системы сбоят.



Главное золото диагностики находится не в самих ответах, а в расхождении между ними.

На одном из проектов в логистике директор по операциям с гордостью рассказывал мне: «У нас полностью автоматизировано распределение заявок на доставку! Алгоритм сам строит оптимальный маршрут».

Через час я сидела рядом с рядовым логистом. Я смотрела, как она открывает красиво спроектированную программу, смотрит на предложенный алгоритмом маршрут, вздыхает, закрывает его и начинает вручную перебивать адреса в свою табличку Excel.

– Зачем вы это делаете? – спросила я.

– Да понимаете, – ответила она, не поднимая глаз от экрана, – алгоритм не знает, что на улице Ленина до двух часов дня идет ремонт дороги, а во дворе на Набережной наша фура банально не развернется. Если я отправлю водителя по системе, мы провалим три доставки из пяти.

Вот она – реальность. Руководитель живет в иллюзии цифрового процесса, а бизнес держится на тихом героическом саботаже линейного персонала, который каждый день вручную чинит кривую автоматизацию.

Пять направлений оценки (30 вопросов)

Чтобы диагностика не превратилась в хаотичную беседу «за жизнь», мы оцениваем бизнес по пяти направлениям, задавая ровно по 6 вопросов в каждом блоке.

Процессы и клиенты: насколько процессы гибкие и оцифрованы ли точки контакта с клиентом.

Данные: верит ли руководство цифрам в отчетах и есть ли единый источник правды.

Технологии и инфраструктура: насколько легко вносить изменения в текущее ПО и сколько времени уходит на интеграции.

Культура и кадры: боятся ли сотрудники ошибиться, есть ли навыки работы с цифровыми инструментами.

Управление и стимулы: за что на самом деле получают премии ключевые фигуранты изменений.

Инструмент: Протокол интервью и матрица «Сильно / Слабо / Не знаем»

Для проведения экспресс-диагностики используйте этот рабочий протокол. Проведите 10–12 интервью по 45 минут с представителями трех ролей.

Вопросы для экспресс-интервью (Фрагмент протокола)

Направлени е	Вопрос для Руководителя	Вопрос Операц
Данные	Какому отчету вы верите на 100% при принятии финансовых решений?	Откуда данные показат не сходятся?
Процессы	Сколько времени по регламенту занимает согласование договора/заявки?	Сколько фактически ручной одной с?
Стимулы	За счет каких показателей ваш отдел должен вырасти в этом году?	За что в последн лишали ругали?

Заполнение матрицы «Сильно / Слабо / Не знаем»

После проведения серии интервью все собранные факты и тезисы распределяются по трехсекторной матрице.

Сильно (Наша опора)	Слабо (Наши дыры)	НЕ ЗНАЕМ (Наши зоны слепоты)
Пример: Клиенты очень лояльны к качеству самого продукта.	Пример: Перенос данных из заявки на сайт в ERP делается вручную менеджерами.	Пример: Какова реальная себестоимость обработки одного обращения в поддержку?
Пример: Молодая команда в маркетинге готова к экспериментам.	Пример: Согласование скидки свыше 5% занимает до 3 дней.	Пример: Сколько клиентов уходит на этапе ожидания звонка оператора?

Главный совет эксперта: работа с колонкой «НЕ ЗНАЕМ»

Самая частая ошибка топов – сфокусироваться только на колонке «Слабо» и бежать срочно её чинить.

Это ловушка. Самая опасная зона для трансформации – это колонка «НЕ ЗНАЕМ».

Если вы знаете, что у вас слабый процесс согласования, вы можете с этим работать. Но если вы не знаете реальную экономику процесса, точечный отток клиентов или процент оши-

бок на стыках систем, любая попытка внедрить туда ИИ или автоматизацию превращается в рулетку.

Поэтому главное правило экспресс-диагностики звучит так: каждое «Не знаем» из матрицы автоматически превращается в приоритетную задачу первой недели трансформации. Сначала проявляем контуры процесса и цифры, и только потом инвестируем деньги в технологические решения.

Глава 6. Стратегия на одну страницу

В моей практике есть любимый ритуал. На первой встрече с руководством компании я прошу показать их действующую «Цифровую стратегию».

В восьми случаях из десяти мне выносят монументальный документ — презентацию на 80 слайдов с красивыми графиками, трендами мировых рынков, цитатами аналитиков и пятилетними планами освоения бюджетов. На его подготовку обычно уходит полгода жизни лучшей проектной команды и пару десятков миллионов рублей, выплаченных внешним консультантам.

Тогда я задаю второй вопрос, повернувшись к операционному или коммерческому директору:

– Назовите три главных приоритета из этого документа, которые вы реализовали за последние три месяца?

В воздухе повисает неловкая пауза. Документ красивый, но его никто не помнит. В нем нет фокуса, нет живых людей и нет прямого ответа на вопрос: «Что именно мы перестаем делать с завтрашнего дня, а на чем фокусируем все ресурсы?».

Стратегия на 80 слайдов создается для того, чтобы успокоить совет директоров и красиво отчитаться перед акционерами. Она не меняет поведение людей на местах. Поведение людей меняет простой, предельно сфокусированный документ, который помещается на одном листе формата А4.

Почему «одностраничник» работает, а талмуд нет

Главная болезнь корпоративного планирования — попытка объять необъятное. Когда в стратегии написано «мы автоматизируем всё, покупаем 10 платформ, нанимаем 50 аналитиков и переводим компанию в облака», это означает ровно одно: у компании нет стратегии. Есть вишлист.

Стратегия — это не список того, что мы хотим сделать. Стратегия — это инструмент жесточайшего выбора и отказа от лишнего.

Документ на одну страницу обладает тремя свойствами, которых нет у документа на 80 слайдов:

Его физически можно дочитать до конца. Каждая строчка на виду. Его не получится скрыть за туманом профессионального жаргона.

Его помнит вся команда. Если руководитель не может воспроизвести ключевые точки стратегии по памяти за 30 секунд, стратегии не существует.

Он задает жёсткие рамки. Если появляется новая «блестящая идея», ее сверяют с одностраничником. Если ее там нет — она отправляется в лист ожидания.



1. Два приоритетных направления

Не десять, не пять, а ровно два. Например: «Сокращение времени обработки заявки клиента» и «Снижение потерь на складе». Все остальные полезные инициативы честно замораживаются до выполнения этих двух.

2. Одна технология для пилота

Не нужно пытаться одновременно раскатывать ERP, внедрять нейросети для продаж и переводить бухгалтерию на роботов. Выберите одну технологическую связку, на которой команда отработает сплоченность и запустит первые быстрые победы.

3. Владелец из первых лиц

У каждого направления должен быть ровно один владелец из топ-менеджмента (C-level). И это не IT-директор. Если мы чиним продажи — владелец коммерческий директор. Если снижаем браки на заводе — директор по производству.

4. Измеримый результат

Число, срок и деньги. Не «улучшить качество обслуживания», а «сократить время ответа клиенту с 4 часов до 15 минут к 15 ноября, что даст +8% к повторным продажам».

Подпись на титуле или реальная вовлеченность первого лица

За годы работы в HR и консалтинге я научилась с первого взгляда определять, обречен проект на провал или выживет. Смотреть нужно на поведение первого лица — генерального директора или собственника.

В 90% провальных проектов вовлеченность первого лица заканчивается в момент, когда оно красиво расписывается на титульном листе стратегии и говорит: «Отличная работа, коллеги! Я всё утвердил, теперь действуйте, IT-директор вам в помощь, о результатах докладывайте раз в квартал».

Это не вовлеченность, это самоустранение.

Настоящая вовлеченность первого лица выглядит совсем по-другому:



Первое лицо лично проводит еженедельный 30-минутный разбор пилота. Не пропускает его ради других «важных встреч», показывая всей организации, что этот проект — приоритет номер один.



Первое лицо лично снимает междепартаментные барьеры. Когда финансовый директор отказывается выделять бюджет на быстрый эксперимент, а безопасность блокирует доступы, именно генеральный директор в течение пяти минут принимает волевое решение и снимает затор.



Первое лицо меняет систему стимулов. Оно лично переписывает KPI своих заместителей, привязывая их годовые бонусы к успеху трансформации.

Если генеральный директор не готов инвестировать свое личное время (хотя бы 2–3 часа в неделю) в проект изменения, не тратьте бюджеты. Назовите происходящее плановой автоматизацией и не обманывайте себя.

Инструмент: Шаблон одностраничной стратегии и список вопросов для защиты

Этот инструмент предназначен для сборки и защиты стратегии цифровой трансформации на уровне совета директоров или топ-команды.

<i>Параметр</i>	<i>Содержание (Заполняется кратко)</i>
Главная бизнес-боль компании	Пример: Мы теряем 15% клиентов из-за задержек с расчетом сложных коммерческих предложений (сейчас расчет занимает 5 дней).
Приоритет 1 (Операции / Процессы)	Сокращение цикла подготовки КП для B2B-клиентов с 5 дней до 3 часов.
Приоритет 2 (Клиентский опыт)	Запуск личного кабинета с прозрачным отслеживанием статуса заказа.
Технология для первого пилота (Одна!)	Конфигуратор расчетов на базе веб-платформы с интеграцией в текущую систему учета.
Владелец направления от бизнеса	Коммерческий директор (Иванов А.В.) — отвечает личным бонусом и головой.
Измеримый результат на 90 дней	До 1 декабря 80% стандартных расчетов выполняется через новую форму за 15 минут. Рост конверсии из КП в сделку на 5 процентных пунктов.
От чего мы ЧЕСТНО отказываемся на эти 90 дней	Заморозить проект внедрения нового кадрового портала, отложить закупку BI-аналитики для маркетинга.

Чек-лист вопросов для проверки и защиты одностраничника

Перед тем как нести стратегию на утверждение акционерам, прогоните ее по этим пяти вопросам. Если хотя бы на один вопрос ответ «Нет» — документ нужно переработать.

Вопрос на фокус: Понятно ли из документа, какие три потенциально полезных проекта мы официально поставили на паузу, чтобы не распылять ресурсы?

Вопрос на терминологию: Есть ли на странице хоть одно техническое слово, смысл которого нужно объяснять финансовому директору?

Вопрос на ответственность: Заявлен ли в качестве владельца проекта топ-менеджер, имеющий право перераспределять бюджеты и менять регламенты в своем отделе?

Вопрос на скорость: Позволяет ли выбранная технология получить первый измеримый финансовый или операционный результат не позже чем через 90 дней?

Вопрос на личное участие: Зафиксированы ли в календаре генерального директора еженедельные 30-минутные встречи по контролю хода этого пилота?

Часть III. Технологии глазами руководителя

Глава 7. Облако: решение о границе

За годы консультационной практики и работы в топ-менеджменте я регулярно наблюдала, как обсуждение облачных технологий в компании превращается в религиозную войну.

На одном фланге стоите вы или ваш IT-директор, зараженные идеей гибкости, быстрого масштабирования и экономии на капитальных затратах. На другом – служба безопасности и консервативная часть топ-менеджмента, для которых любое упоминание слова «облако» звучит как добровольная передача коммерческой тайны прямо в руки хакерам.

Я помню жаркие дебаты на совете директоров одного крупного производственно-ритейлового холдинга. Мы обсуждали перенос нашей клиентской базы и системы управления заказами в облачную инфраструктуру. Наш CISO (директор по информационной безопасности) встал с места, положил на стол распечатку статьи о громкой утечке данных у известного ритейлера и с драматической паузой произнес:

– Коллеги, вы предлагаете отдавать сердце нашего бизнеса на чужие серверы. Как только мы это сделаем, мы перестаем контролировать собственную судьбу. Безопасность гарантировать невозможно!

В зале наступила тишина. Собственники переглянулись, и я увидела в их глазах сомнение. Мне пришлось взять слово и задать директору по безопасности всего один простой вопрос:

– Игорь, скажи честно, а какая у нас средняя зарплата системного администратора, который сейчас обслуживает наши собственные серверы в подвале головного офиса? И сколько человек в его команде круглосуточно мониторят попытки взлома?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.