



31.07.2025

Цифровая трансформация — определение, условия, кейсы, сложности. Как преодолеть препятствия?

Илья Никулин,
генеральный директор «Текарт», руководитель группы консалтинга

techart.ru

Регистраций: 94 (компаний – 76), в т.ч.:
- 75.5 % новых слушателей
- 81 топ-менеджер
- 8 постоянных (4+) слушателей программы
- 17 с вопросами и обратной связью



Ключевые компетенции «Текарт»



25
лет на рынке бизнес-аналитики, маркетинга и digital

20 000
выполненных проектов

39 000+
клиентов и партнеров в экосистеме «Текарт»

4 место
рейтинга «Маркетинговый консалтинг» RAEX

160
сотрудников в штате

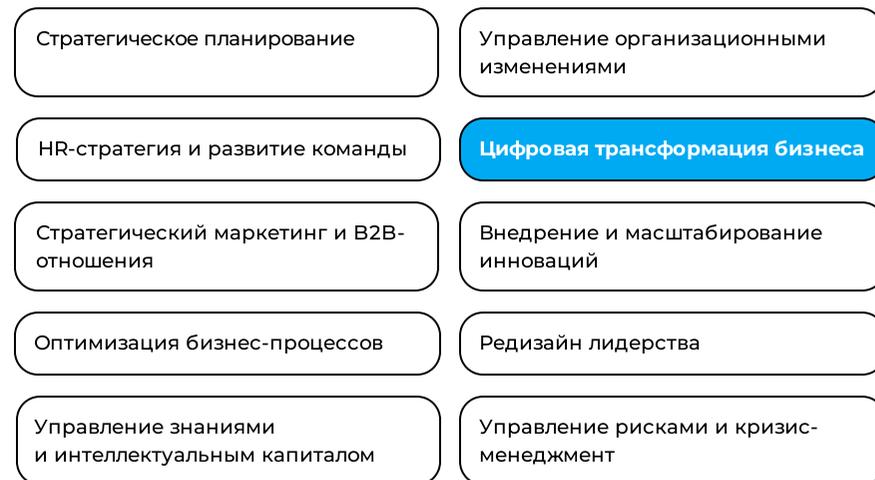
ТОП 100
в рейтинге работодателей Headhunter*

* среди компаний до 250 сотрудников



Программа непрерывного образования для топ-руководителей

Основные треки программы:



3
года работы

7 000+
участников из 1 900 компаний

31
спикер

550
пользователей [платформы](#)

План

1. Истории из практики («антикейсы»)

2.1-2.2 Цифровая трансформация, определения, компоненты

2.3-2.4 Инновации в ядре бизнеса. Концепция «маневренности бизнеса»

2.5 Трансформационная корпоративная культура

3.1 Особенности DT. Закон Амары

3.2 Технологическая сингулярность на уровне бизнеса

3.3 Хайп-цикл Gartner

3.4 Цифровизация «сверху» и «снизу»

4.1-4.4 Некоторые мировые тренды

5.1 Топ 10 причин неудач (на основании опросов)

5.2 Основные проблемы цифровизации (практика Текарт)

6. Рекомендации

7. Эпилог. Цифровизация = информатизация?! Цифровая трансформация = орг. развитие!?

1. Истории из жизни — кейсы «цифровизации»

04

1. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Приложение -
экспертная система
для сложных
корпоративных продаж

2. ДОБЫВАЮЩИЙ- ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ХОЛДИНГ

150 веб-решений -
безопасность, аудит,
архитектурный надзор

3. ЧАСТНАЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ

DT - от глобальной
стратегии к agile и
обратно

4. ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Системное применение
аддитивных технологий

5. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОТОПИТЕЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

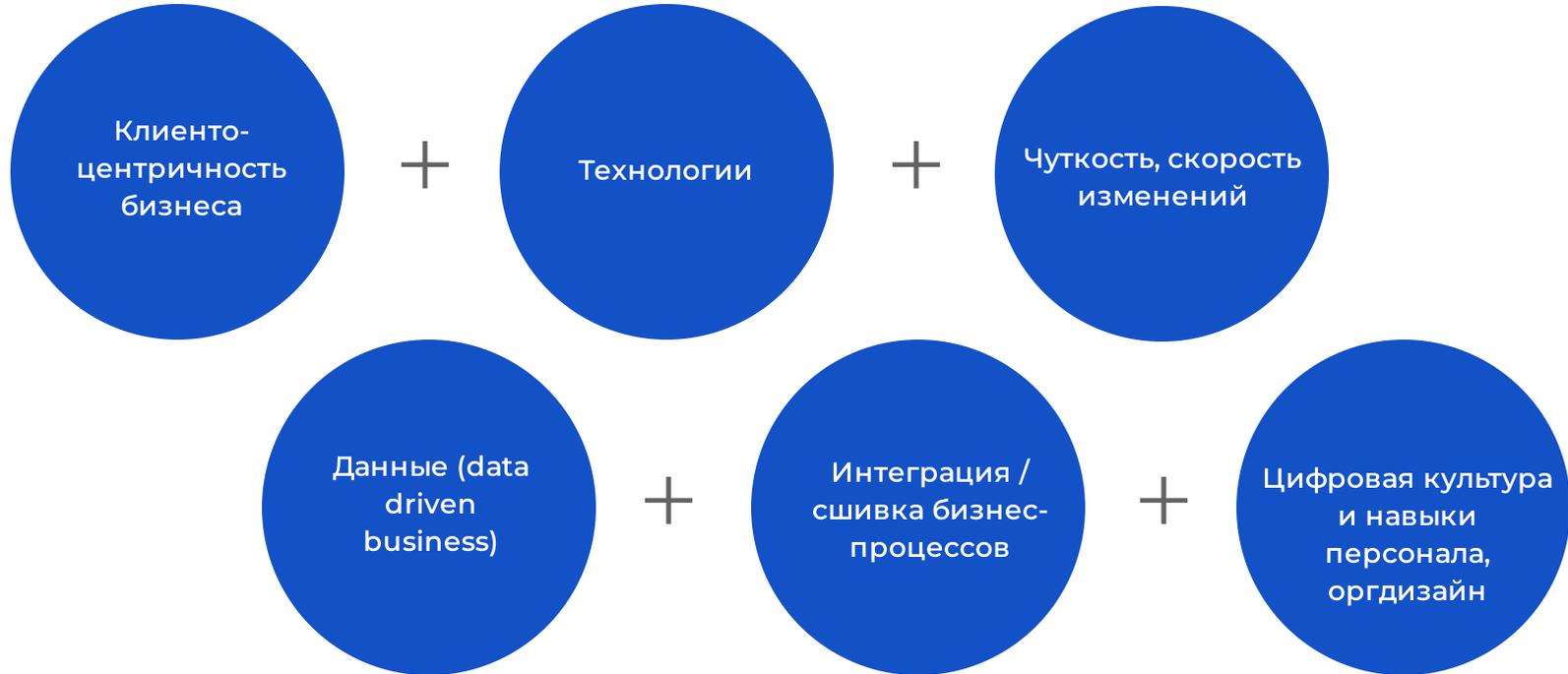
8 кабинетов партнера
и универсальная
авторизация

6. МАШИНО- СТРОИТЕЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ

Оценка эффективности
развития цифровых
навыков персонала

2.1 Цифровая трансформация

Постоянные изменения, адаптивность и пластичность бизнеса, инновационная корпкультура



2.2 Примеры определений цифровой трансформации

World Bank Group, 2018a

проявление качественных, революционных изменений, заключающихся не только в отдельных цифровых преобразованиях, но в принципиальном изменении структуры экономики, в переносе центров создания добавленной стоимости в сферу выстраивания цифровых ресурсов и сквозных цифровых процессов

OECD, 2019b

использование данных и цифровых технологий для создания новых или изменения существующих видов деятельности; цифровая трансформация — совокупность экономических и социальных эффектов в результате цифровизации

ITU, 2018

применение инновационных разработок на основе информационных и телекоммуникационных технологий для решения различных задач

UNCTAD, 2019

направления радикального влияния цифровых продуктов и услуг на традиционные секторы экономики

2.2 Примеры определений цифровой трансформации

ITU, 2019

непрерывный процесс мультимодального внедрения цифровых технологий, которые коренным образом меняют процессы создания, планирования, проектирования, развертывания и эксплуатации сервисов государственного и частного сектора, делая их персонализированными, безбумажными, безналичными, устраняя требования физического присутствия, на основе консенсуса сторон

WIKI

процесс внедрения организацией цифровых технологий, сопровождаемый оптимизацией системы управления основными технологическими процессами. Цифровая трансформация призвана ускорить продажи и рост бизнеса или увеличить эффективность деятельности организаций, не относящихся к чисто коммерческим/ Показателем цифрового развития организации, характеризующим степень и успешность его цифровой трансформации является уровень цифровой зрелости организации.

European Commission

значительные изменения во всех секторах экономики и общества в результате внедрения цифровых технологий во все аспекты человеческой жизни

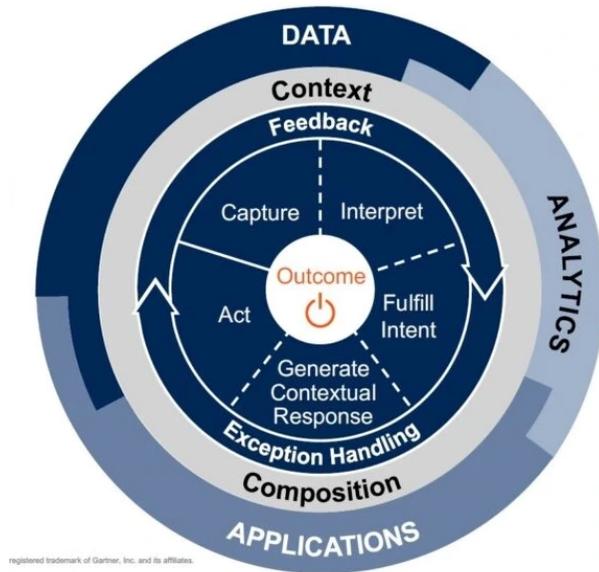
ВШЭ

качественные изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам.

2.3 Инновации в ядре бизнеса

08

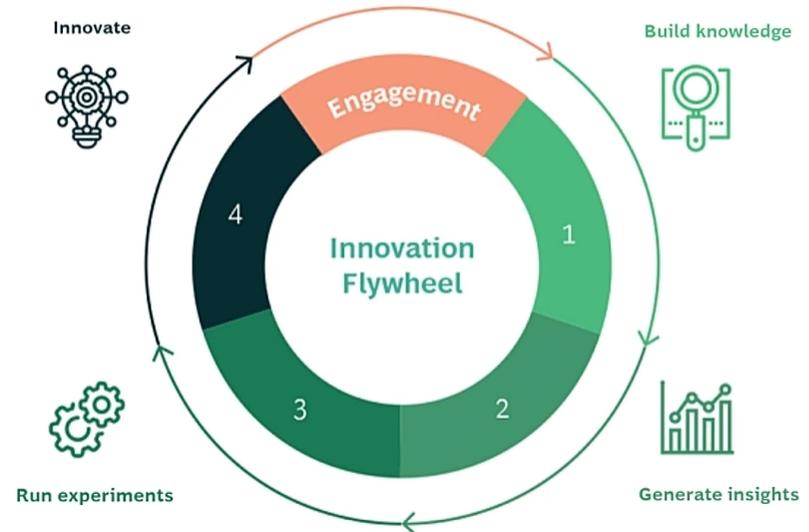
Интеллектуальный композиционный бизнес /
Intelligent Composable Business



Gartner

[Business Agility и «композиционный бизнес» Gartner](#)

Маховик инноваций /
The four steps of the Innovation Flywheel



BCG

[Инновации в ядре бизнеса — обзор BCG и самые-самые компании «Маховик инноваций» — концепция BCG](#)

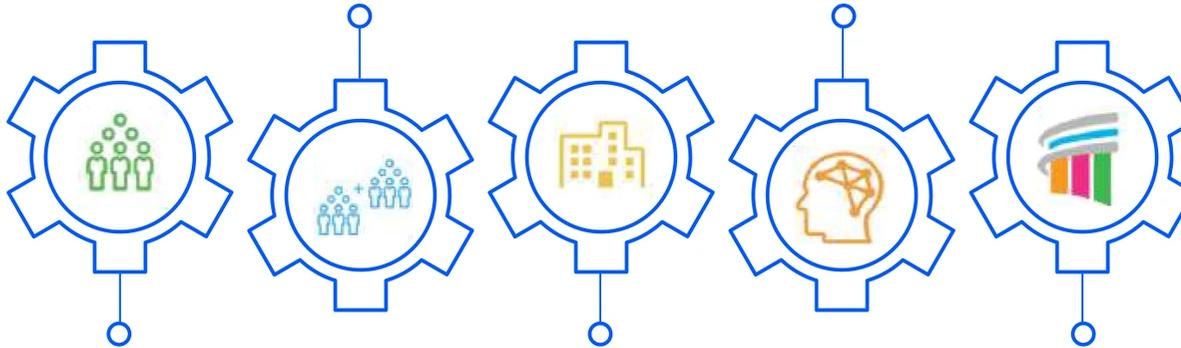
2.4 Концепция маневренности бизнеса (business agility)

Agility на кросс-командном уровне

- Продвинутые, масштабируемые фреймворки (SAFe)
- DevOps зрелость
- Поддержка со стороны корпоративной культуры и лидеров

Развитие талантов, agility на уровне инновационной и операционной деятельности

- Клиентоцентричность
- Выращивание и развитие талантов, HR-трансформация
- Agility на уровне каждого подразделения компании



Agility на уровне команды

- Agile фреймворки (Scrum, Kanban)
- Кросс-функциональные команды
- Agile инструменты и рабочее пространство

Agility на организационном уровне

- Lean Portfolio Management
- Управление потоками создания ценности
- Эффективное управление и оргдизайн

Enterprise / Business Agility

- Предиктивный анализ потребностей клиентов
- Устойчивое развитие
- Обучение и рост как часть культуры

2.4 Что такое business или enterprise agility

10

1
по возможности быстрая, непрерывная и эволюционная адаптация бизнес-системы, внедрение предпринимательских инноваций с целью получения и поддержания конкурентного преимущества. Business Agility достигается за счет проактивной клиенто-центричности, чуткости и продвинутой адаптации к вызовам, внутренним и рыночным изменениям при использовании имеющихся человеческих ресурсов.

2
клиентоцентричная парадигма ведения бизнеса, при которой организация непрерывно подстраивается под изменяющиеся потребности клиентов, гибко реагирует на вызовы окружающей среды.

3
операционная модель и новый тип предпринимательского мышления, поддерживающие готовность и функциональную способность организации меняться, адаптироваться, создавать и использовать изменения в интересах своих клиентов.

4
гибкая организация бизнес-процессов с целью быстрого и эффективного реагирования на возможности и угрозы, обнаруживаемые во внутренней и внешней среде (коммерческой, правовой, технологической, социальной, моральной или политической). Гибкость бизнеса связана с принятием эволюции ценностей, поведения и способностей. Это позволяет компаниям быть более адаптивными, творческими и устойчивыми при работе со сложностями, неопределенностью и изменениями.

5
это набор организационных возможностей, моделей поведения и способов организации работы и коммуникаций, который повышает адаптивность и скорость изменений бизнеса, устойчивость для достижения своей цели. Вне зависимости от того, что принесет будущее.

[Смещение от стратегии к стратегированию — в чем разница?](#)

[Маневренность бизнеса \(гибкость, адаптивность, business agility\) \(05.2023\)](#)

[Business Agility — скорость и адаптивность бизнеса \(12.2020, Текарт\)](#)

[Текущая современность — точка зрения на нашу жизнь](#)

2.5 Трансформационная корпоративная культура

Корпоративная культура есть всегда, даже если вы ей не занимаетесь.

Что важно для трансформационной культуры:

- осознанность и понимание, зачем компании нужна цифровизация;
- развитая система внутренних коммуникаций и обратной связи;
- реальная готовность компании внедрять инновации;
- понимание важности и необходимости постоянного обучения и развития.



Что поддерживает:

- принятие рисков;
- терпимость к ошибкам;
- высокая скорость принятия решений;
- гибкость сроков и показателей эффективности;
- демократичные отношения;
- уважение к различным мнениям;
- поощрение экспериментов;
- развитие внутреннего предпринимательства;
- лидерство вместо силового руководства.



Что мешает:

- страх наказания;
- токсичные отношения;
- демонстративное проявление силы руководителя;
- непродуктивное общение;
- нездоровая конкуренция;
- имитация применения современных инструментов.

2.6 Каждая компания технологическая

... просто не все знают об этом!



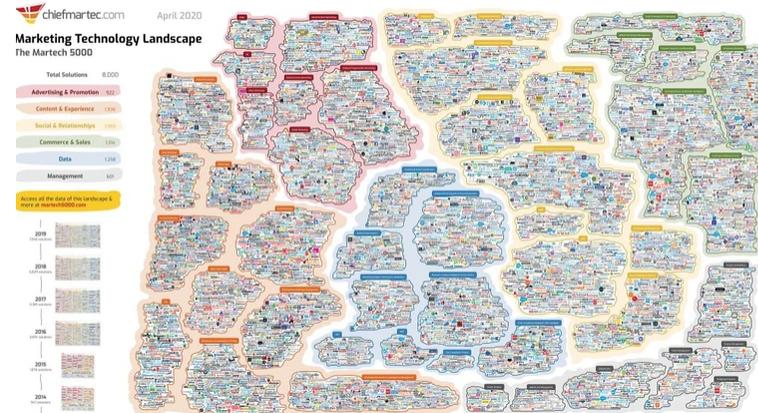
3.1 Закон Амары

«Мы склонны преувеличивать эффект от технологий в краткосрочной перспективе и недооценивать его – в долгосрочной»

- 59% CEO считают, что цифровые инициативы внедряются слишком долго, 52% расстроены тем, что от цифровых инициатив слишком долго ждать отдачи (Gartner)
- 94% хотят от цифровой трансформации существенного и быстрого эффекта (BCG)
- 65% компаний хотят увидеть отдачу от DT уже в течение года (TekSystems)
- Первые результаты в средних компаниях можно увидеть через 14-16 месяцев, а в больших — через 31-34 месяцев (Third Stage Consulting Group)
- Среди компаний, которые удовлетворены результатами цифровой трансформации, 30% инвестируют в нее более 4 лет, 25% - 2-4 года. Среди компаний со средними результатами только 2% тех, кто занимается трансформацией более 4 лет, но 42% тех, кто менее 12 месяцев. (Prophet)

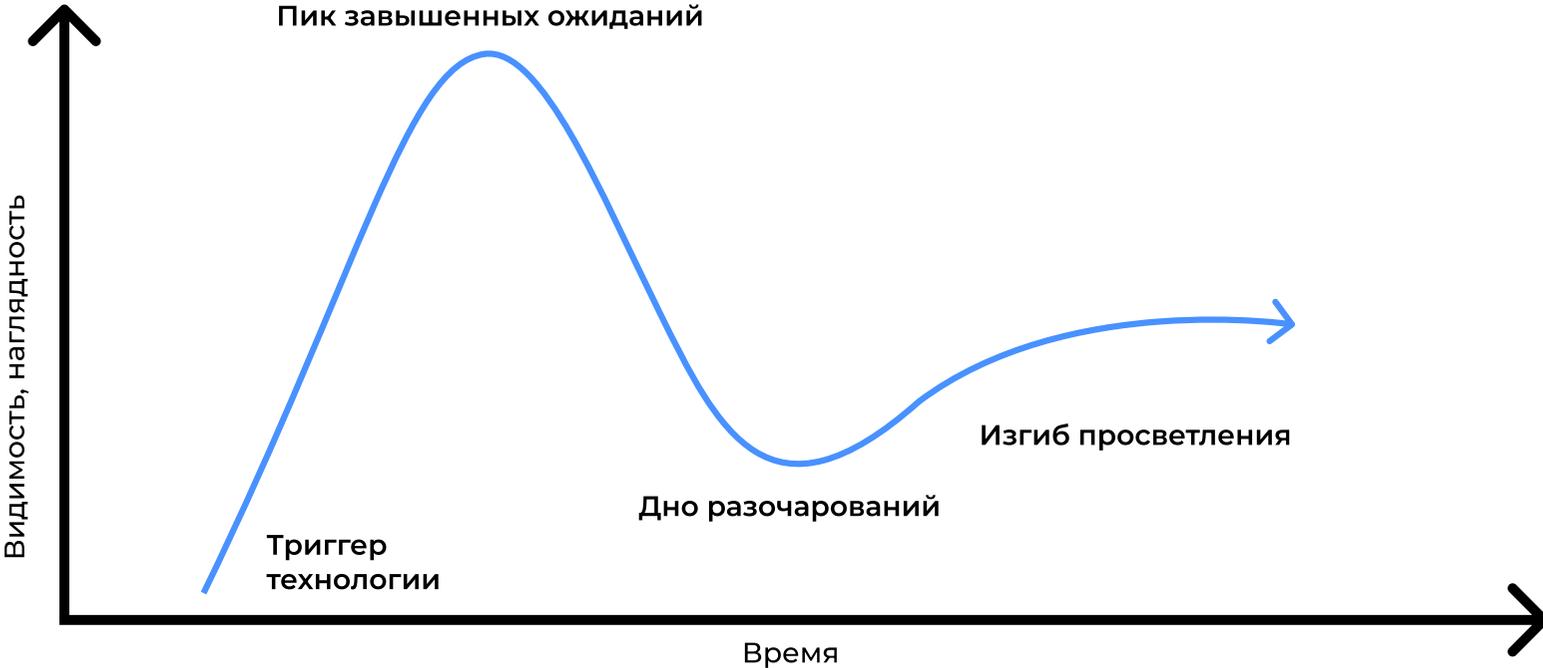


3.2 Технологическая сингулярность



[Закономерность Мура, закона ускоряющейся отдачи Курцвейла или закон Мартех](#)

3.3 Хайп-цикл Gartner



3.4 Цифровизация «сверху» и «снизу»

- Инновации идут сверху от руководства
- Обучением охватывается недостаточный процент людей для изменения цифровой культуры
- Люди видят точки роста на своем рабочем месте
- Компаниям не хватает встречного движения снизу
- Контакт с новой информацией должен быть длительным для изменения культуры

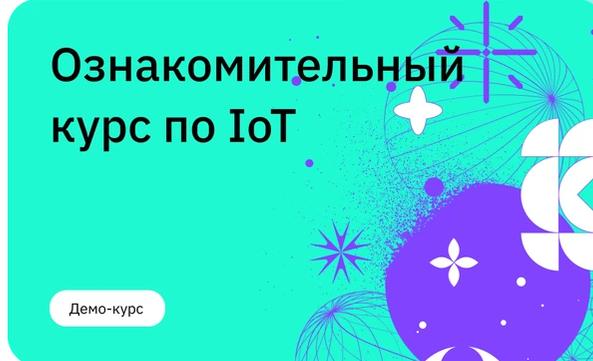


ПЛАТФОРМА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦИФРОВЫХ НАВЫКОВ



Ознакомительный
курс по 3D-печати

Демо-курс



Ознакомительный
курс по IoT

Демо-курс



Цифровые
технологии
в ритейле

Демо-курс

**Развитие инновационной культуры персонала через
«цифровую насмотренность»**

4.1. Много денег, много внимания, много надежд

Много денег

- 2023 год = \$ 2,16 трлн
- 2026 год = \$ 3,4 трлн
- CAGR 2023-2026 = 16,33% (ускорение)
Statista
- 2/3 планируют больше вкладывать в цифровую трансформацию в 2023 году, только 4% сократят свои расходы (BCG).
- Средним компаниям цифровая трансформация обходится в 3-5% их выручки, а крупным — в 2-3% выручки (Third Stage Consulting Group).

Много внимания

- 78% компаний планируют вкладываться в автоматизацию процессов и систем, 72% — внедрять технологии (*PWC*).
- Цифровая трансформация — приоритет №5 у CEO и №2 — у руководителей высшего звена (*The Conference Board*).

Много надежд

ТОП10 ожиданий от DX 2023 (в скобках сравнение 2020):

- улучшение CX и вовлеченности — 40% (72%)
- снижение операционной неэффективности — 38% (48%)
- трансформация существующих бизнес-процессов — 38% (new)
- замена устаревших IT-систем — 35% (47%)
- повышение инновационной активности — 31% (28%)
- кибербезопасность — 29% (23%)
- улучшение EX — 24% (18%)
- генерация новых потоков доходов — 23% (27%)
- повышение скорости вывода на рынок продуктов или услуг — 22%(29%)
- разработка новых продуктов или услуг — 21% (25%)
(TekSystems)

4.2. Низкая результативность цифровой трансформации



70-95% составляет риск провала цифровой трансформации

McKinsey, BCG, KPMG, Bain & Company



41% организаций в 2023 году не смогли достичь желаемых бизнес-результатов DT

TekSystems



89% крупных компаний в мире охвачено цифровой трансформацией, из них лишь 31% добились ожидаемого роста доходов и 25% — планируемого сокращения затрат

McKinsey



70% предприятий, использующих цифровые технологии (например, телекоммуникации и средства массовой информации) и 93% в традиционных секторах (например, нефтегазовая отрасль, строительство) не смогли завершить трансформацию и/или получить преимущества цифровой трансформации

Forbes

4.3. Фрагментация процесса

Компании меняют свою стратегию с общекорпоративных долгосрочных инициатив на краткосрочные тактические проекты, применяют более гибкий подход с целью снизить риски и повысить операционную эффективность.

Инвестиции в каждую инициативу цифровой трансформации



4.4. Критическая важность человеческого фактора

- **70%** цифровых преобразований терпят неудачу из-за сопротивления сотрудников. (McKinsey)
- ИТ-директора считают человеческий фактор самым большим препятствием на пути цифровой трансформации, ставя его выше, чем недостаток бюджетов. (Randstat)
- **46%** руководителей не считают своих сотрудников способными поддерживать инициативы по цифровой трансформации. (Kanerika)
- **35%** компаний считают, что корпкультура их компаний не способствует цифровой трансформации. (Kanerika)
- **87%** респондентов согласились, что культура создает более серьезные препятствия для цифровой трансформации, чем технологии. (Singapore Management University)
- **52-56%** руководителей согласны с тем, что управление организационными изменениями является для них главной сложностью, 15-19% признают неэффективность своего управления цифровой трансформацией. (ElevatiQ)

5.1 Топ 10 причин неудач

(недостижения целей / неудовлетворенности) цифровой трансформации 2023 (2020), на основании опроса (TekSystems)

- зашоренное мышление и поведение — **31% (39%)**
- несоответствие корпкультуры — **25% (new)**
- неумение управлять изменениями — **25% (32%)**
- нехватка технических специалистов — **22% (14%)**
- проблемы безопасности — **22% (22%)**
- высокие непредвиденные затраты — **22% (26%)**
- несоответствие DT бизнес-KPI — **21% (new)**
- сложности трансформации операционной модели — **21% (23%)**
- отсутствие поддержки на высшем уровне — **21% (16%)**
- много конкурирующих техприоритетов — **20% (18%)**
- конфликт между традиционной и цифровой моделями бизнеса — **19% (20%)**
- экономическая неопределенность, давящая на инвестиции — **18% (18%)**
- отсутствие стратегии в сфере цифровых инициатив — **17% (new)**
- отсутствие целевого финансирования — **13% (19%)**

5.2 Основные проблемы цифровизации (практика Текарт)

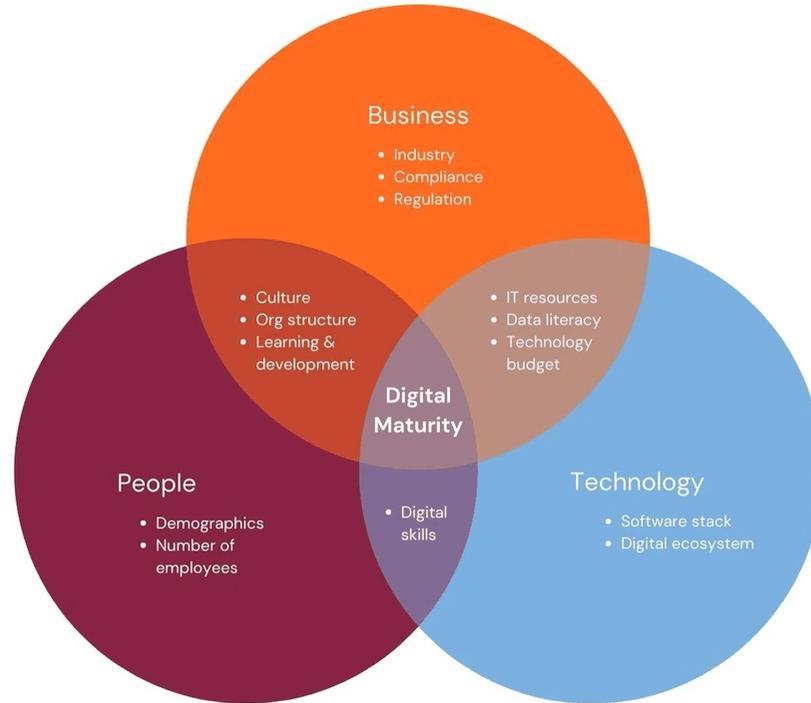
1. Цифровизация — самоцель (технологии — инструмент: *как*, а не *что*).
2. Неправильное целеполагание, ожидание быстрых результатов.
3. DT — как отдельная функция, а не часть общего процесса управления изменениями.
4. Стратегическое планирование DT, отсутствие agile-подхода.
5. Отсутствие методов и критериев оценки.
6. Технологический «хайп».
7. Лоскутная цифровизация, отсутствие архитектурного единства и интеграции.
8. Унаследованные системы, устаревшие технологии (legacy).
9. Отчужденность процесса цифровизации от др.
10. Недостаточная индивидуализация, копирование «лучших практик».
11. Орг. дизайн — неготовность текущей организационной структуры к изменениям.
12. Человеческий фактор: недостаток инновационной цифровой культура персонала, сопротивление.
13. «Трансформационная некомпетентность» лидеров.

6. Рекомендации

0. Учет основных проблем п. 5.2
1. Создание «штаба»; архитектура и мастер-данные
2. Agile, планирование работ на 3-6 месяцев.
3. Библиотека «Кейсов».
4. Периодическое тестирование цифровой зрелости
5. Продуктовый менеджмент (и др. орг. изменения)
6. Интеграция и децентрализация.
7. Работа по одному из фреймворков (Digital Transformation Framework)

7. Эпилог

Цифровизация = информатизация?! Цифровая трансформация = орг. развитие!?



Наши материалы по теме

- [Современные корпоративные хранилища данных: концепции \(warehouses, lakes\), решения \(базы, платформы\), процессы](#)
- [Бизнес-система, характеристики, способы диагностики](#)
- [Автоматизация маркетинга в Битрикс24: роботы и бизнес-процессы, интеграции, смарт-процессы](#)
- [Редизайн лидерства: развитие современных мультимодальных руководителей](#)
- [Главные вызовы для работодателей в 2025 и ответы на них](#)
- [Кейс-метод для бизнеса](#)
- [Продвижение в странах СНГ: особенности, возможности, основные инструменты](#)
- [Простая бизнес-математика: эконометрика, рейтинги, ранкинги, моделирование рынков, прогнозирование](#)
- [Product Discovery](#)
- [Маркетинг как инвестиция](#)
- [Компания будущего: практика корпкоммуникаций и вовлечения сотрудников](#)
- [Спиральная динамика в корпоративной культуре](#)
- [Развитие цифровой культуры персонала - кейс-метод](#)
- [Маневренность бизнеса \(Business Agility\)](#)

Персональное консультационное мероприятие по теме этого вебинара

Особенности:

- ✓ Будем разбирать именно ваши кейсы
- ✓ Ответим на любые вопросы
- ✓ Подсветим специфику ниши
- ✓ Максимально адаптируем контент под потребности компании
- ✓ Дадим конкретные рекомендации и инструкции
- ✓ Подготовим пошаговое руководство для решения проблемы

Программа может быть реализована в различных вариантах:

- вебинар;
- семинар / лекция;
- мастер-класс;
- стратсессия;
- круглый стол, мозговой штурм;
- диагностическая / консультационная сессия;
- деловая игра.

При необходимости мы можем собрать комбинацию из нескольких удобных вам вариантов обучения.

Форматы:

онлайн, оффлайн, гибрид.

Длительность:

от 1 часа до 2 дней.

Интересуюсь



Стратегия, аналитика, контент, разработка, продвижение



Илья Никулин

Генеральный директор «Текарт»

nikulin@techart.ru

+7 495 790 75 91

Маркетинговая группа «Текарт»

techart.ru

Интегрированный маркетинг и PR

promo.techart.ru

IT-решения и веб-разработка

web.techart.ru

Дизайн-бюро

design.techart.ru

Креативное агентство

creative.techart.ru

Фотоагентство

photo.techart.ru

Аналитика и бизнес-планирование

research.techart.ru

Работа в «Текарт»

hr.techart.ru

Образовательная программа

edu.techart.ru

Релевантные услуги «Текарт»:

- Системный анализ бизнеса, маркетинга
- [Разработка стратегии развития, стратегирование](#)
- Трансформационный консалтинг
- [Анализ маневренности бизнеса \(Business agility\)](#)
- [Консалтинг в области цифровой трансформации](#)



[TechartPulse](#)

Рабочий пульс: проекты, кейсы, публикации



[Techart_ru](#)

Системное развитие бизнеса



[Edu_Techart](#)

Непрерывное образование для директоров по маркетингу