

5. Об утверждении плана разработки актов и мероприятий по реализации Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] : решение Совета Евразийской экономической комиссии, 17 марта 2016 г., № 17. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71282072/>. – Дата доступа: 11.02.2020.

УДК 65.011.1+65.012.8

О. О. Охрименко¹, И. Н. Манаенко²

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Киев, Украина,

¹ gotogoth@gmail.com, ² verholiad@ukr.net

РИСКИ ЭПОХИ «ЦИФРОВОГО ДАРВИНИЗМА»: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Обоснована необходимость цифровой трансформации бизнес-моделей в условиях жесткой конкуренции и неопределенности. Выделены уровни цифровой трансформации, которые соответствуют стратегической визии организации и моделируют ее линию поведения и стратегию в будущем. Определены особенности распространения цифровых трансформаций во многих сегментах экономики, а также возникновения различных рисков, масштабы и характер проявления которых зависит от специфики бизнеса и трансформационных изменений. Акцентируется внимание на информационном активе компаний, который появляется в процессе трансформации и нуждается в управлении для повышения стоимости компании в будущем. Приводится характеристика основных рисков, которые проявляются при имплементации цифровых трансформаций в различные сферы деятельности компании. Доказано, что процесс цифровой трансформации требует профессиональных подходов к управлению рисками, которая должна согласовываться со стратегией и тактикой организации. Выявлены причины убыточности цифровой трансформации. Предложены мероприятия для минимизации рисков в процессе имплементации изменений.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, риски, бизнес-модель, цифровое мышление, цифровые активы, управление рисками*

O. Okhrimenko¹, I. Manaienko²

National Technical University of Ukraine

«Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky», Kyiv, Ukraine,

¹ gotogoth@gmail.com, ² verholiad@ukr.net

RISKS OF THE ERA OF «DIGITAL DARVINISM»: MANAGEMENT STRATEGY AND TACTIC

The necessity of digital transformation of business models in the conditions of fierce competition and uncertainty is substantiated. The levels of digital transformation are identified that correspond to the strategic vision of the organization and model its line of conduct and strategy in the future. The features of the spread of digital transformations in many segments of the economy are specified, which determine the

occurrence of various risks, the scale and nature of the manifestation of which depends on the specifics of the business and transformational changes. Attention is focused on the information asset of companies that appears in the process of transformation and needs to be managed in order to increase the value of the company in the future. A description is given of the main risks that arise when implementing digital transformations in various areas of the company. It is proved that the digital transformation process requires professional approaches to risk management, which should be consistent with the organization's strategy and tactics. The reasons for the loss of digital transformation are identified. Measures to minimize risks in the process of implementing changes are proposed.

Keywords: digital transformation, risks, business model, digital thinking, digital assets, risk management

В эпоху «цифрового дарвинизма» технологии и общество развиваются быстрее, чем предприятия могут приспособиться к изменяющимся условиям. Это создает основу не только для создания новых бизнес-моделей, но и для развития системы управления рисками цифровой трансформации.

Цифровая трансформация бизнеса необходима в условиях объединения поставщика (производителя), клиента и информационных технологий. При этом она распространяется на большое количество бизнес-процессов и требует перестройки не только взаимодействия участников но и образа мышления. «Цифровое мышление» и существенные капиталовложения стимулируют развитие цифрового бизнеса и ведут не только к успеху, усиливая конкурентные позиции на национальных и международных рынках, но и продуцируют профильные риски.

Поскольку цифровые технологии резко меняют масштабы бизнеса и каналы дистрибуции, многие компании стремятся к изменениям, чтобы использовать преимущества в конкурентной борьбе. Цифровые изменения дают возможности для развития персонала, который имеет навыки аналитической деятельности, принятия решений и коммуникаций нового поколения. Перераспределение ролей и осмысление целей организации позволяет совершенствовать практику удовлетворения потребностей клиентов и устранять разрывы в качественном наполнении отдельных бизнес-процессов.

Последствия трансформации бизнеса ощутимы как для персонала, так и для клиентов. Независимо от начала внедрения изменений важно определить последствия таких изменений для каждой группы стейкхолдеров и соотнести понесенные затраты с предполагаемыми выгодами от такой трансформации.

Исследование *McKinsey* показало, что организации считают цифровую трансформацию своей текущей бизнес-модели основной задачей. При этом компании используют традиционные веб-технологии, облачные сервисы, мобильные технологии и архитектуру больших данных. Такие технологии, как дополненная реальность, продвинутое машинное обучение, автоматизация процессов и *IoT*, используются менее регулярно [1].

Исследователи выделяют 5 уровней цифровой трансформации (табл. 1) [2, с. 10], каждый из которых требует различных усилий и объемов инвестирования. Если при локальном использовании роль информационных технологий ограничивается поддержкой функциональных требований, то при переопределении сферы бизнеса ИТ-технологии играют важную роль в процессе выхода предприятий на новые рынки с новыми услугами.

Уровни цифровой трансформации

Цифровая трансформация	Характеристики	Уровни
Локальное использование	Децентрализованное использование ИТ-систем в рамках организационных функций	Эволюционный
Внутренняя интеграция	Систематическое использование возможностей ИТ на протяжении всего бизнес-процесса	Эволюционный
Редизайн бизнес-процессов	Модернизация текущего бизнес-процесса и организационный дизайн	Революционный
Редизайн бизнес-сети	Редизайн природы обмена между несколькими заинтересованными сторонами в деловую сеть	Революционный
Переопределение сферы бизнеса	Расширение сферы бизнеса и фундаментальная реструктуризация деятельности в цепочке создания стоимости	Революционный

Поскольку цифровые преобразования могут быть связаны со многими сферами, то и перечень возможных рисков, а также степень, характер и масштабы их проявления будут существенно различаться (табл. 2).

Риски цифровой трансформации

Область применения	Характеристика	Риски
Бизнес-процессы	Одна или несколько связанных операций, действий и наборов для достижения конкретной бизнес-цели	<i>Технологические:</i> технические сбои или устаревшие технологии. <i>Кибер-риски:</i> несанкционированный доступ, использование конфиденциальной информации. <i>Стратегические:</i> зависят от системы целей целеполагания, влияют на клиентскую аудиторию, бренд, репутацию, конкурентоспособность. <i>Операционные:</i> возникают из-за недостаточного контроля текущих операций и влияют на процесс достижения целей. <i>Утечка данных и конфиденциальность:</i> сбои в системе обеспечения защиты данных, в том числе разглашение конфиденциальных данных о сотрудниках/клиентах. <i>Противоправные действия третьих лиц:</i> ненадлежащий контроль
Деловые контакты	Человеческие ресурсы, администрация, обслуживание клиентов	
Бизнес-модели	Система функционирования предприятия от момента выхода на рынок до способа формирования денежного потока и усиления ценности рыночного предложения	
Бизнес-экосистемы	Партнерские сети, заинтересованные лица, факторы, влияющие на бизнес	
Управление активами	Охватывает материальные и нематериальные активы (информация, клиент, ноу-хау)	
Организационная культура	Приобретение основных компетенций в сфере цифровой зрелости, интеллектуальной деятельности, лидерства и т. д.	

Область применения	Характеристика	Риски
Партнерские отношения	Сотрудничество, совместные предприятия, новые модели бизнеса и получения доходов	поставщиков и сторонних организаций, мошенничество. <i>Регуляторные:</i> нарушение законодательства
Отношения с персоналом и клиентами	Ориентация на клиента, расширение прав и возможностей персонала, новые модели рабочих мест и т. д.	

И с т о ч н и к: разработано авторами.

При управлении цифровыми изменениями очень часто не хватает опыта, поэтому компаниям необходимо усиливать компетенции сотрудников в сфере безопасности и технологий.

В процессе цифровой трансформации у предприятий возникает новый актив, который нуждается в управлении. К 2021 г., согласно данным *Gartner Inc.*, преобладание аналитиков акций, оценивающих информационные портфели организаций, будет способствовать формированию формальной внутренней практики оценки и аудита информации. В отчете, содержащем серию прогнозов о возрастающей важности данных, аналитики *Gartner* отмечают, что, хотя информация, возможно, соответствует формальным критериям бизнес-актива, современная практика бухгалтерского учета не позволяет организациям использовать ее для своей выгоды [3].

Процесс цифровой трансформации требует профессиональных подходов к управлению рисками, которая должна согласовываться со стратегией и тактикой организации.

По оценкам, из 1,3 трлн долл. США, которые были потрачены на цифровую трансформацию бизнеса в 2019 г., 900 млрд долл. США были потрачены впустую. Основными причинами такой ситуации являются следующие:

- цифровое преобразование не предусмотрено стратегией развития;
- внешние консультанты предлагают универсальные практики, а мнение сотрудников при этом игнорируется;
- отсутствует предварительная диагностика взаимодействия с клиентом посредством цифровых технологий;
- сопротивление изменениям со стороны сотрудников, которые боятся их замены передовыми технологиями;
- традиционные системы управления не соответствуют запланированным изменениям;
- отсутствие эффективной коммуникации между заинтересованными лицами [4].

Для того чтобы предотвратить неэффективное инвестирование в цифровые трансформации необходимо:

- заручиться поддержкой руководства и обеспечить взаимодействие подразделений;
- определить направления для управления кибер- и информационной безопасностью;
- разработать эффективную стратегию и визуализацию целей, задач и рисков для всей организации;
- оценить рентабельность инвестиций в трансформацию бизнеса на основе цифровых технологий;
- определить риск-аппетит и способы управления ним (собственное удержание, передача на страхование) [5].

Если требуется извлечь максимальную пользу от цифровых изменений, необходимо применять инструментальный риск-менеджмент на всех этапах конкретного проекта. Из организационных подходов к управлению рисками важно акцентировать внимание на тщательном планировании трансформации бизнеса, разработке адекватной политики и внедрении профильных институтов.

Внедрение новых технологий предполагает широкое применение технических способов управления рисками. Всевозможные профильные программы позволяют отслеживать движение информации и процессы принятия решений на всех уровнях.

Финансовый способ минимизации рисков предполагает их передачу страховым компаниям, которые имеют опыт в удержании такого класса рисков и перераспределении их на условиях перестрахования.

Широкомасштабная цифровая трансформация требует лидерства и цифрового мышления исполнителей. Переосмысление политических, экономических и социальных последствий цифровой трансформации является важным шагом на пути предотвращения всевозможных рисков.

Список использованных источников

1. Montagner, A. Unlocking success in digital transformation [Electronic resource] / A. Montagner, A. Reich // McKinsey&Company. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>. – Date of access: 12.03.2020.
2. Abdelaal, H. Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? [Electronic resource] / H. Abdelaal, K. Mohamed, Z. Mohamed // Working Paper. – 2018. – Mode of access: <https://www.researchgate.net/publication/322340970>. – Date of access: 11.03.2020.
3. Gartner Says Within Five Years, Organizations Will Be Valued on Their Information Portfolios [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-08-gartner-says-within-five-years-organizations-will-be-valued-on-their-information-portfolios>. – Date of access: 14.03.2020.
4. Digital Transformation Is Not About Technology [Electronic resource] / B. Tabrizi [et al.] // Harvard Business Review. – 2019. – Mode of access: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>. – Date of access: 10.03.2020.
5. Digital transformation – Is cyber threat really the greatest risk of all? [Electronic resource]. – Mode of access: <https://corporater.com/en/digital-transformation-is-cyber-threat-really-the-greatest-risk-of-all/>. – Date of access: 10.03.2020.

УДК 331.526

Т. В. Прохорова

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, prokhorova@sbmt.by

РАЗВИТИЕ РЫНКА ФРИЛАНС-УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Рассматривается современное состояние и проблемы развития рынка фриланс-услуг в Республике Беларусь, ставится акцент на изучении влияния цифровизации бизнеса на расширение объема