

Т. В. Прохорова

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

МЕТРИКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Проанализированы современные подходы к оценке результативности цифровизации с позиции масштабности преобразований. Предложен авторский подход к оценке эффективности цифровой трансформации предприятий на основе комплекса метрик, сгруппированных по объектам управления.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровизация бизнеса, показатели эффективности, оценка эффективности, метрики цифровизации

T. Prohorova

School of Business of BSU, Minsk, Belarus, prokhorova@sbmt.by

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION METRICS

Modern approaches to evaluating the effectiveness of digitalization from the standpoint of the scale of transformations are analyzed. The author's approach to assessing the effectiveness of digital transformation of enterprises based on a set of metrics grouped by management objects is proposed.

Keywords: digital transformation, business digitalization, performance indicators, performance evaluation, digitalization metrics

Цифровизация хозяйственной деятельности предполагает переосмысление или преобразование существующих бизнес-моделей. Углубление экономического кризиса побуждает компании обдуманно выбирать приоритеты цифровых инвестиций, контролировать результативность внедрения новых технологий. От 66 % до 86 % проектов цифровой трансформации терпят неудачу из-за непонимания новых компетенций и отсутствия новых бизнес-моделей [1].

Для оценки успешности цифровой трансформации, точной настройки бизнес-моделей организациям необходимо определить перечень контролируемых показателей, состав и методика расчета которых зависит от множества факторов, кроме того, может меняться на разных этапах цифровой трансформации. При изменении стратегии и целей логично пересматривать ключевые показатели.

Заметим, что традиционные финансовые индикаторы, такие как рентабельность, прибыль, оборот запасов, накладные расходы, и т. п. не в полной мере отражают успешность цифровых преобразований. Во-первых, этих показателей недостаточно, поскольку результат цифровизации должен распространяться на всех участников бизнес-процессов, а не только на собственников бизнеса. Во-вторых, внедрение ИТ – технологий и модернизация автоматизированной информационной системы предприятий из краткосрочных проектов в настоящее время стало непрерывным процессом цифровой трансформации. Показатели, связанные с реализацией бизнес-кейсов, преобразуются в метрики непрерывного получения отдачи. Они необходимы для определения верности выбранной стратегии цифровой трансформации, позволяют отследить прогресс, управлять рисками перехода на новые технологии.

В ходе цифровизации производственных и управленческих процессов предприятия сталкиваются с задачами определения приоритетов инвестиций и очередности внедрений цифровых проектов и модернизаций процессов. Сложность подбора метрик и методик их применения определяется высокой скоростью разработки новых цифровых технологий, нестабильностью экономической ситуации, зависимостью от отраслевых особенностей.

Термин «Цифровая трансформация» появился в XXI в. и является достаточно широким понятием с многочисленными толкованиями его значения. В соответствии со стандартом Республики Беларусь СТБ 2583-2020 [2] цифровая трансформация – это 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. Трансформацию рассматривают как комплексный проект, включающий множество объектов и процессов. В его основе лежат [3] «процессы преобразования концепции и формата функционирования предприятия путем оцифровки бизнес-процессов и разработки инженерного программного обеспечения, внедрения цифровых информационных технологий, формирования цифровой среды на предприятии и преобразования каналов передачи данных в цифровой формат, а также взаимодействия и присоединения к существующей цифровой экосистеме партнеров и участия в ее развитии, организации сетевого управления с использованием сетевых платформ экосистемы цифровой экономики».

Следует отметить возрастающий исследовательский интерес к управлению эффективностью цифровой трансформации и определению ключевых показателей эффективности бизнеса. Вместе с тем в большинстве опубликованных исследований трансформация рассматривается с практической точки зрения, а ученые сосредотачивают свое внимание на качественных показателях в ущерб количественной оценке [4].

Концепция цифровой трансформации многомерна и охватывает широкий круг субъектов и видов деятельности. С точки зрения масштабности преобразований показатели эффективности логично рассматривать на нескольких уровнях: межгосударственном, государственном, отраслевом, корпоративном, уровне отдельных бизнес-процессов или проектов

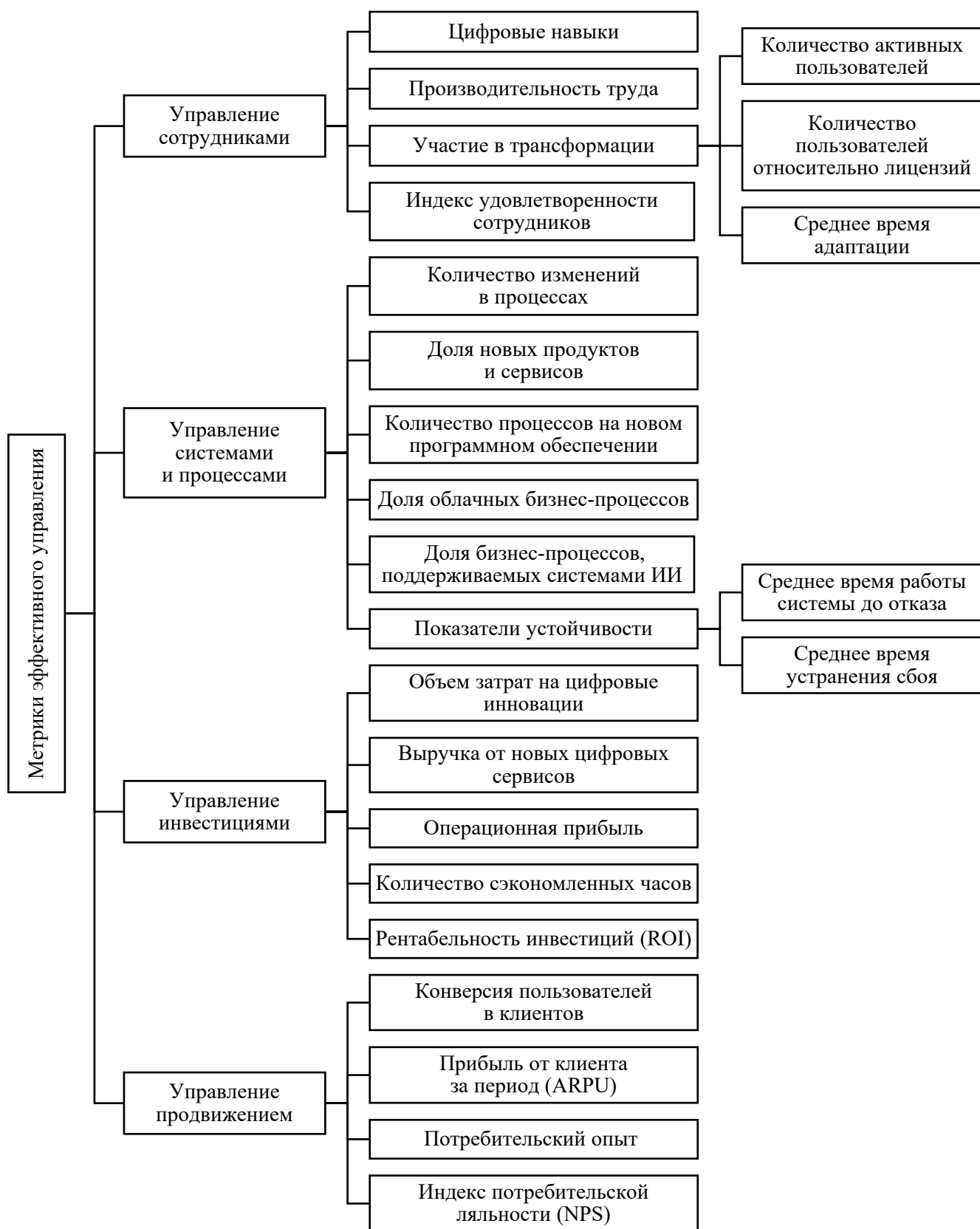
Государственный позволяет оценить уровень цифровой трансформации определенной страны для поддержки политических решений. Например, индекс цифровой экономики и общества (DESI), предложенный Европейской комиссией [5]. Данный индекс обобщает различные показатели эффективности цифровых технологий в Европе, а также позволяет осуществлять мониторинг эволюционных процессов стран ЕС в области цифровой конкурентоспособности. Модель статистического измерения цифровой экономики с множеством показателей представлена в статистическом сборнике, подготовленном Высшей школой экономики [6].

Отраслевой уровень представлен множеством разработок, учитывающих отраслевую специфику. McKinsey Global Institute разработан индекс цифровизации отдельных отраслей промышленности MGI, который рассчитывается на базе системы 20 показателей, охватывающих такие области, как: активы, оборотный капитал, уровень трудозатрат и др. Индекс цифровизации бизнеса, как агрегированная оценка уровня распространения цифровых технологий в предпринимательском секторе, предложена Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [7]). Данный индекс рассчитан по показателям, включающим востребованность широкополосного Интернета, облачных сервисов, RFID-технологий, ERP-систем, включенность в электронную торговлю.

Общекорпоративные метрики предназначены для оперативной оценки цифровизации конкретной компании. Например, в исследовании компании Делойт [8] предложена модель, использующая четыре измерения: организация, культура, цифровая среда и люди. Исследование McKinsey [9] показало, что статистически значимую корреляцию с финансовыми показателями дает 4 показателя: масштаб трансформации и количество вовлеченных людей; скорость трансформации; значение индекса жизнеспособности организации (ONI – Organizational Health Index); повышенные показатели целей.

Проанализировав точки зрения различных современных исследователей с учетом практики деятельности отечественных предприятий, возможно предложить модель, включающую следу-

ющие 4 измерения (рисунок): Управление сотрудниками, Управление системами и процессами, Управление инвестициями и Управление продвижением (маркетингом). В данной модели изначально предполагается, что поставленные цели и задачи соответствуют выбранной стратегии, т. к. по образному высказыванию Питера Друкера: «Метрики, которые не соответствуют стратегическим целям компании – пустая трата времени».



Метрики оценки эффективности цифровой трансформации предприятий

Все метрики должны быть прозрачными, значимыми, актуальными и измеримыми. Оценка может выполняться программными инструментами контроля и оптимизации с отслеживанием и оформлением соответствующей отчетности.

Таким образом, для современных предприятий цифровая трансформация является драйвером роста. Вместе с тем ИТ-инновации опираются на подрывные малоизученные технологии, инвестиции в эту сферу имеют достаточно высокий уровень риска. Соответственно важно обозначить индикаторы эффективности деятельности предприятия в ходе цифровизации.

Предложенные метрики помогут выбрать значения ключевых показателей для мониторинга уровня цифровой трансформации организации в целом и могут предложить специалистам-практикам управленческий инструмент для выработки решений чтобы определить различные организационные стратегии и подходы к цифровому преобразованию.

Список использованных источников

1. *Libert, B.* 7 Questions to ask before your next digital transformation / B. Libert, M. Beck, Y Wind // Harvard Business Review. – Mode of access: <https://hbr.org/2016/07/7-questions-to-ask-before-your-next-digital-transformation>. – Date of access: 22.03.2022.
2. Цифровая трансформация. Термины и определения : СТБ 2583-2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nasb.gov.by/rus/activity/nauchno-metodicheskoe-obespechenie-razvitiya-informatizatsii/>. – Дата доступа: 25.03.2022.
3. *Казьмина, И. В.* Тенденции и закономерности цифровой трансформации предприятий / И. В. Казьмина, Т. В. Щеголева, В. Н. Родионова // Организатор производства. – 2021. – Т. 29. – № 4. – С. 15–24.
4. *Agostino, D.* A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case [Electronic resource] / D. Agostino, C. Costantini // Meditari Accountancy Research. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1207>. – Date of access: 22.03.2022.
5. Digital Economy and Society Index (DESI) 2018 [Electronic resource] // EU4digital. – Mode of access: <https://eufordigital.eu/ru/library/digital-economy-and-society-index-desi-2018/>. – Date of access: 22.03.2022.
6. Индикаторы цифровой экономики: 2020 : сб. ст. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2020. – 360 с.
7. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты : докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова [и др.] ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; науч. ред. Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 239 с.
8. Deloitte. Digital future readiness – How do companies prepare for the opportunities and challenges of digitalisation? [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cip-en-swiss-transformation.pdf>. – Date of access: 22.03.2022.
9. *Laczkowski, K.* The number behind successful transformation [Electronic resource] / K. Laczkowski, T. Tan, M. Winter. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/the-numbers-behind-successful-transformations>. – Date of access: 22.03.2022.