

С. М. Шипулина

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Алтайский филиал), Барнаул, Россия

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В статье цифровая трансформация рассматривается как процесс, требующий подготовки, в рамках которой оценивается цифровая зрелость компании, анализируется ее внешняя и внутренняя среды, формируется видение будущего, обеспечивающее создание ресурсов для цифровой трансформации.

Ключевые слова: бизнес, цифровая трансформация, интеграция, цифровой инструмент, стратег

Интенсивное развитие и распространение цифровых технологий в последние годы значительно меняют облик ключевых отраслей экономики и социальной сферы. Все больше организаций стремятся перенести бизнес-процессы в цифровую среду, тем самым существенно снижая транзакционные издержки и значительно увеличивая объемы экономической деятельности. В Интернете формируется гигантский, фактически безбарьерный, рынок с глобальной конкуренцией и очень высокой динамикой всех своих элементов (компании, продукты и услуги, потребители). Примеры моделей представлены на рис. 1.

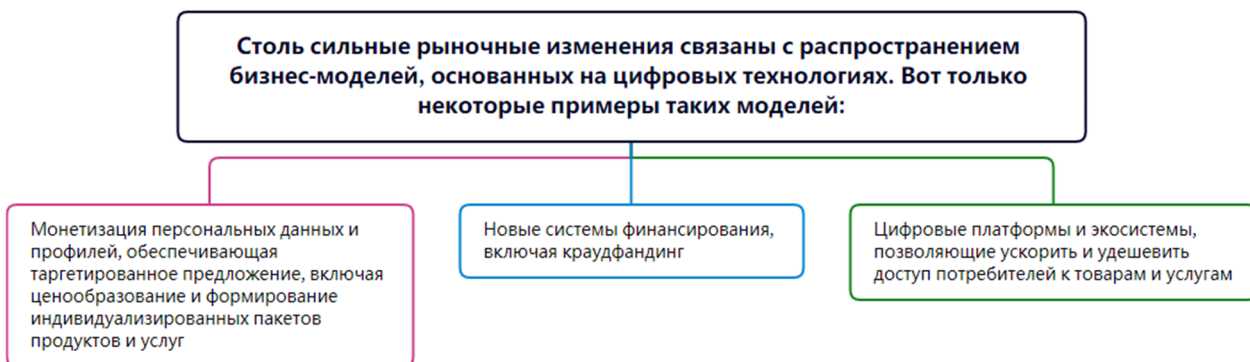


Рис. 1. Распространение бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях

В таких условиях важным фактором конкурентного преимущества становится способность обработки и анализа больших объемов данных. Устойчивость и перспективы развития бизнеса определяются способностью в разы быстрее, чем еще каких-нибудь 20–30 лет назад, реагировать на изменяющиеся потребности клиентов и быстро выводить на рынок новую продукцию и услуги через электронные каналы продаж. Сегодня рыночная стоимость многих компаний во многом определяется «цифровыми активами» (размеры и лояльность интернет-аудитории, узнаваемость и репутация бренда в киберпространстве и т. п.).

Цифровая трансформация глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов для их исполнения, которая приводит к существенному (в разы) улучшению их характеристик (сокращению времени выполнения, исчезновению целых групп подпроцессов, сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов) и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств [1, с. 12]. Разница между цифровизацией и цифровой трансформации показана на рис. 2.

Цифровая трансформация стала возможной благодаря глубоким изменениям, которые пронизывают все общество, изменениями, ставшими возможными в связи с развитием технологий, открывающих новые возможности, а также и изменениями, происходящими в следствие экономических причин.



Рис. 2. Этапы цифровизации процессов в государстве

Цифровая трансформация – что именно она трансформирует? Есть мнение, что цифровая трансформация – это просто внедрение новых технологий в существующей организации: достаточно разработать сайты, чат-боты, приложения и подключить соцсети, чтобы считаться цифровой компанией или, скажем, государственной структурой. На самом деле, цифровая трансформация – это не только инвестиции в новые технологии (искусственный интеллект, блокчейн, анализ данных и интернет вещей), но и глубокое преобразование продуктов и услуг, структуры организации, стратегии развития, работы с клиентами и корпоративной культуры. Иными словами, это революционная трансформация модели организации [4].

Готовность компании к цифровой трансформации. Первый этап на пути к цифровой трансформации компании – оценить степень ее цифровой зрелости. Цифровая зрелость – это уровень повсеместного распространения цифровых технологий и инструментов, которые позволяют сделать жизнь человека максимально удобной.

Оценка цифровой зрелости – это ответ на вопрос «На каком цифровом уровне находится компания сейчас?». Ответ на этот вопрос ляжет в основу цифровой трансформации, на его основе будут сформулированы цели и задачи цифровых изменений в компании.

Что входит в цифровой анализ зрелости? Для оценивания цифровой зрелости существует много разных методик: индекс цифрового ускорения VCG, методика Центра перспективных управленческих решений, методика аналитического центра НАФИ и многие другие [2, с. 51].

Основная идея, которая стоит за каждой из методик – многоуровневость, включение в оценку всех сфер деятельности компании: начиная от лидерских качеств, умений пользоваться цифровыми инструментами и мыслить категориями цифровизации до уровня автоматизации производства. Критерии оценки готовности организации к цифровой трансформации представлены на рис. 3.

Миссия, видение и ценности компании. Как изменение человека начинается с переосмысления ценностных установок и мировоззрения, так и трансформация компании начинается с формирования или переоценки ценностей.

Цифровая трансформация бизнеса начинается изнутри: с миссии, видения, ценностей.

Миссия – назначение и смысл существования организации. При разработке или изменении миссии необходимо обратиться к следующим принципам: забота о клиенте, уникальность, однозначность, запоминаемость, реалистичность.

Видение – это то, чем компания хочет стать в будущем. Видение описывает будущее и глобальную цель, к которой стремится компания. Видение создает важную культурную составляющую изменений в рамках цифровой трансформации.

Ценности – это то, во что компания верит, и ее философия. Ценности – принципы компании.

Критерии оценки, готовности организации к цифровой трансформации
Использование интернет-инструментов (Показатель учитывает активность предприятия в интернет-каналах: наличие сайта, страницы в социальных сетях, использование каналов продвижения и т.д.).
Информационная безопасность (Параметр измеряет готовность предпринимателей к потенциальным цифровым угрозам в процессе ведения бизнеса).
Человеческий потенциал (Показывает уровень готовности руководства компании обучать персонал в области цифровых технологий, а также наличие опыта проведения подобных курсов и тренингов).
Интеграция цифровых технологий (Параметр измеряет уровень внедрения технологий в работу: искусственного интеллекта, 3D печати, онлайн-документов и т.д.).
Каналы передачи и хранения информации (Индикатор показывает, используются ли в работе компании различные цифровые каналы передачи и хранения информации: облачные технологии, корпоративная почта, мессенджеры, системы автоматизации и т.д.).

Рис. 3. Критерии оценки готовности организации к цифровой трансформации

Формирование видения будущего. Задача лидера в мире VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность) – постоянно отслеживать тренды и оценивать, каким образом они могут повлиять на развитие компании. *Одни компании «ловят» волну, другие сами задают тренды [3].*

Инсайты о трендах рынка можно получить разными способами:

- изучать исследования, ресурсы и публикации, читать книги, журналы по интересующим темам;
- следить за первыми лицами в сфере;
- расширять круг знакомств.

Формирование целей цифровой трансформации. Изучение и осмысление выводов SWOT-анализа, видение будущего делает возможным составление списка целей компании на 1–2 года (краткосрочные) 3–5 лет (средне- и долгосрочные). *Критерии:* конкретность, измеримость, значимость, ограниченность во времени, достигаемость.

Формирование ресурсов для цифровой трансформации. Для реализации стратегии цифровой трансформации компании необходимы ресурсы. *Важно: объективно оценивать, какими ресурсами располагает компания на текущий момент, а какие потребуются привлечь.*

Среди ресурсов могут потребоваться: материальные (сырье, материалы), нематериальные (лицензии, патенты, инновации, технологические услуги), кадровые (квалифицированные сотрудники, компетенции), финансовые (собственные, заемные и инвестиционные денежные средства), коммерческие (связи с поставщиками, сетями сбыта).

Планирование календаря действий по цифровой трансформации компании, отражающего ключевые события внедрения новой цифровой стратегии, содержит в себе эффективные форматы работы команды с возникающими трудностями в процессе преобразований [3].

В процессе изучения стратегии цифровой трансформации было проведено исследование, направленное на выявление тенденций преобразования организационных процессов в «цифру».

Было опрошено 25 человек, представителей таких сфер бизнеса, как производство товаров и оказание услуг. Так, согласно результатам, для реализации стратегии цифровой трансформации наиболее необходимы следующие ресурсы (рис. 4).

Анализируя процесс реформирования, 50 % участников опроса относят стратегию к наиболее важным изменениям, 20 % отдают предпочтение структуре организации, как объекту первостепенного реформирования, другие 20 % считают, что сначала необходимо трансформировать продукт или услуг, 10 % от общего числа опрошенных отнесли менеджмент компании к первоначальному преобразованию (рис. 5).



Рис. 4. Ресурсы цифровой трансформации

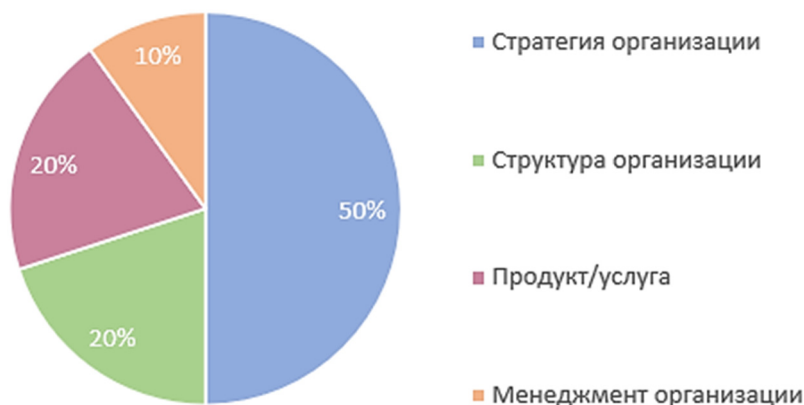


Рис. 5. Первостепенные объекты цифровой трансформации

Как было указано ранее трансформация компании начинается с миссии, ценностей, видения. По мнению участников исследования и согласно анализу результатов: 40 % отдадут предпочтение миссии, 20 % – ценностям, другие 20 % – видению, 10 % выделяют еще и финансовые рынки, другие 10 % – исследованию внешней и внутренней средам организации.

Что касается уже существующих бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях, то согласно результатам исследования: 60 % имели возможность пользоваться цифровыми платформами и экосистемами, оставшиеся 40% сталкивались с индивидуальными системами продуктов/услуг и тестировали их.

Таким образом, цифровая трансформация – это процесс, требующий рассмотрения многих аспектов существования компании, ее организации в цифровой среде. Реформирование организации в «цифру» является неотъемлемой частью современного бизнеса. Трансформация формирует новые возможности и для компании, и для продукта.

Список использованных источников

1. Бертяков А. В. Стратегия цифровой трансформации / А. В. Бертяков, О. А. Виниченко. – М., 2021. – 94 с.
2. Стратегия и цифровая трансформация. – М. : Нето, 2021. – 119 с.
3. Что такое цифровая трансформация бизнеса? [Электронный доступ] // Цифровая трансформация. – Режим доступа: <https://www.comindware.com/ru/blog>. – Дата доступа: 16.06.2022.
4. Что такое цифровая трансформация? [Электронный ресурс] // Цифровая трансформация – что именно она трансформирует? – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d695a969a79476ed81148ef>. – Дата доступа: 09.10.2022.