

УДК 338

Е. А. Никитина

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», Белгород, e-mail: elena_nikitina79@mail.ru

Л. В. Хлебенских

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», Белгород, e-mail: lybugaenko@yandex.ru

В. Ю. Сорочкина

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», Белгород, e-mail: viktoriasorokina@yandex.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА: КАК И ЗАЧЕМ МЕНЯТЬСЯ В DIGITAL-ЭРУ

Ключевые слова: цифровизация, информационные технологии, цифровая трансформация, бизнес-процессы, эффективность, предприятие.

Любой процесс внедрения тех или иных технологий протекает в различных фирмах неодинаково. Одним свойственна поэтапность работы в данном направлении: все действия происходят последовательно. Такие фирмы принято относить к консервативным. Но есть и те, кто склонен к стремительным и активным новаторским изменениям. Обновление может касаться всей организационной инфраструктуры. И одним из современных ключевых средств, способных существенно повлиять на эффективность деятельности организации, является цифровизация. Многие ведущие отечественные и мировые ученые склоняются к мнению о том, что процесс цифровизации необходимо внедрять постепенно, выбрав при этом сильное подразделение, разработав для него пилотный проект и наняв наиболее опытного специалиста в данной области. Спор ученых вызывает также вопрос о том с чего же необходимо начинать цифровую трансформацию бизнеса? Это должна быть тесная связь в области сотрудничества IT-отдела и руководства фирмы или же есть другие пути развития? Народное хозяйство объединяет различные сферы бизнеса, социальные институты, некоммерческие организации. Кому-то из них цифровая трансформация жизненно необходима, кто-то еще «присматривается». Но необходимо признать факт того, что процесс цифровизации запущен, активно набирает обороты. Рано или поздно охватит все сферы народного хозяйства.

Е. А. Nikitina

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod,
e-mail: elena_nikitina79@mail.ru

L. V. Khlebenskikh

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod,
e-mail: lybugaenko@yandex.ru

V. Yu. Sorokina

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod,
e-mail: viktoriasorokina@yandex.ru

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: HOW AND WHY TO CHANGE IN THE DIGITAL ERA

Keywords: digitalization, information technology, digital transformation, business processes, efficiency, enterprise.

Any process of introducing certain technologies proceeds differently in different firms. One is characterized by a phased work in this direction: all actions occur sequentially. Such firms are usually classified as conservative. But there are those who are prone to rapid and active innovative changes. The update may concern the entire organizational infrastructure. And one of the modern key tools that can significantly affect the efficiency of an organization is digitalization. Many leading domestic and world scientists are inclined to believe that the digitalization process should be implemented gradually, while choosing a strong unit, developing a pilot project for it and hiring the most experienced specialist in this field. The dispute of scientists also raises the question of where it is necessary to start the digital transformation of business. Should it be a close relationship in the field of cooperation between the IT department and the management of the company, or are there other ways of development? The national economy unites various business areas, social institutions, non-profit organizations. For some of them, digital transformation is vital, while others are “looking at it”. But it is necessary to recognize the fact that the digitalization process has been launched and is actively gaining momentum. Sooner or later it will cover all spheres of the national economy.

Введение

Любая сфера деятельности одной из организаций представляет собой одну неповторимую эко-систему. И поэтому объем цифровых трансформаций для них также особенен и различен. Этот показатель будет иметь постоянную тенденцию к изменению с учетом факторов изменчивости среды как внешней, так и внутренней.

Не так давно предприятие, имеющее подключение к спутниковой связи, считалось передовым, «идущим в ногу со временем». На сегодняшний день процессы цифровой трансформации бизнеса охватывают процессы управления производством в режиме реального времени.

Отрасли, имеющие агрессивные товарные рынки, на которых ведется жесткая конкурентная борьба, в первую очередь активно внедряют цифровые технологии на производственных площадках предприятий. Это связано с желанием не проиграть в конкурентной борьбе.

Другая сфера активной цифровизации – это бизнес, использующий большие объемы данных.

Любые преобразования требуют денежных затрат, а процесс цифровизации требует значительных затрат. Но положительным моментом является то, что данные вложения имеют очень короткий срок окупаемости. Уже в первые месяцы видно сокращение расходов на содержание традиционного оборудования, экономию материальных и трудовых ресурсов, качественная конкурентная борьба приводит к снижению стоимости услуг.

Бизнес-процессы, которые создаются при внедрении цифровой трансформации бизнеса, прежде всего, связаны с кардинальным реинжинирингом (переосмыслением и перепроектированием деловых процессов способствующих достижению существенных улучшений главных показателей деятельности компании), идет пересмотр имеющихся ограничений. Сложилось мнение, что первое с чего нужно начинать – это ориентация на клиента. Изучение клиентского опыта ведет к пониманию потребностей покупателей, предприятие «поворачивается лицом» к тем, от кого непосредственно зависит его финансовое благополучие. Это позволяет разрабатывать несколько сценариев развития определенного бизнеса, с учетом формирования клиентских предпочтений и доступных им каналов коммуникаций.

Цель исследования состоит в рассмотрении некоторых из ключевых препятствий и путей цифровой трансформации российских организациях.

Материалы и методы исследования

Как было сказано ранее, для создания цифровых бизнес-процессов необходимо фундаментальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов, иначе применение реинжиниринга, и повсеместный пересмотр существующих ограничений.

Первоначально следует определиться с областями процесса, которые направлены на работу с клиентами, и направить на выбранные области инструменты перестройки. На рис. 1 представлены примеры подобной перестройки.

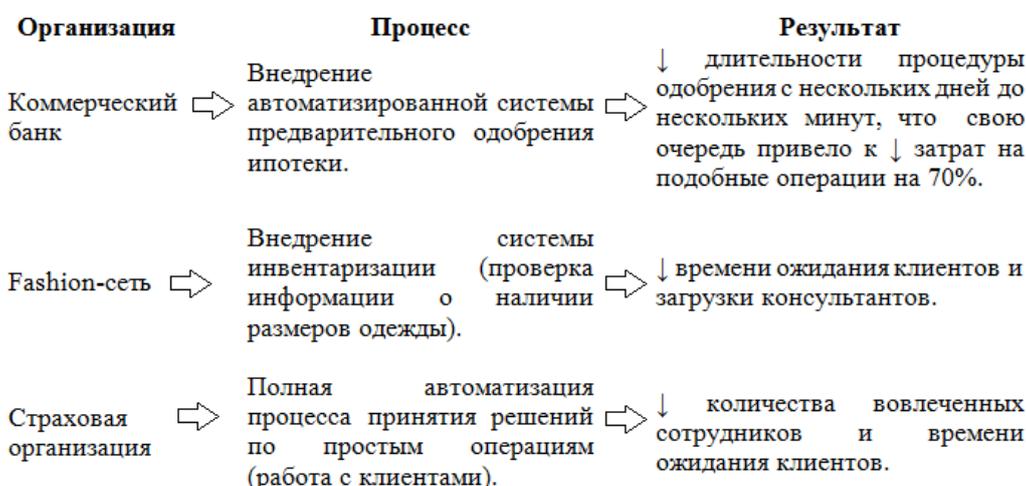


Рис. 1. Примеры перестройки областей процессов (разных вертикалей)

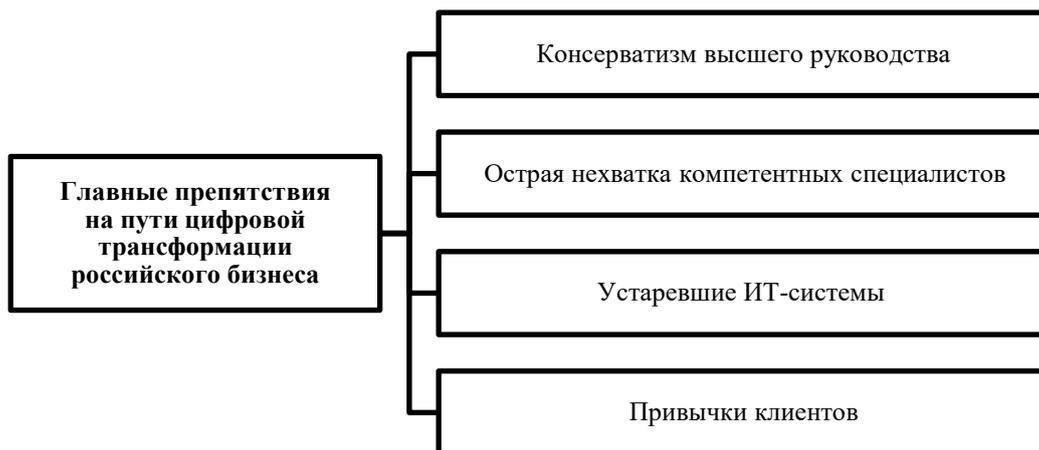


Рис. 2. Ключевые препятствия цифровой трансформации

Человеческий фактор, устаревшие ИТ-системы, недостаток знаний, привычки клиентов – главные препятствия на пути цифровой трансформации (рис. 2) [1].

Остановимся подробнее на некоторых существенных сложностях цифровизации.

Первой сложностью обозначим «консервативность топ-менеджмента». Данная сложность обусловлена тем, что цифровизация напрямую связана с дополнительными расходами ресурсов (будь то денежные средства, трудовые затраты или временные расходы), а ключевые показатели эффективности, которые и свидетельствуют о результативности руководящего состава, в своей основе направлены на достижение финансовых результатов в краткосрочном периоде. И, в случае, цифровой трансформации, возможны отклонения от запланированным KPI, и не все к этому готовы.

Именно гибкость высшего руководства, понимание необходимости и неизбежности цифровой трансформации, а также готовность наделить полномочиями компетентных подчиненных, является ключом к успеху на пути к цифровизации бизнес-процессов организации.

Второй сложностью была выделена «существенная нехватка тех специалистов, которые обладают необходимыми цифровыми компетенциями». По словам директора Московской школы коммуникаций MACS Надежды Маковой: «Главный навык специалистов по цифровой трансформации – это постоянное обновление знаний и инструментов, lifelong learning. Ни одна технология, тем более цифровая, не живет вечно. Актуальное фундаментальное образование

плюс способность быстро переучиваться – основные факторы успеха в digital-эру» [2].

Цифровизация является долгим, сложным и дорогостоящим процессом. Однако ее эффект на производительность и эффективность бизнеса способен оправдать все затраты. Благодаря компетентным специалистам и профессиональному и способному чутко реагировать менеджменту формируются предпосылки успешного преобразования организаций [3].

Главное, помнить, что инвестировать в развитие компании всегда проще тогда, когда ресурсы для этого еще есть.

Далее рассмотрим методы, которые облегчают переход на новые бизнес-процессы, делая его легче, дешевле и менее рискованным, и дадим им небольшую характеристику (рис. 3).



Рис. 3. Методы, позволяющие осуществить переход на новые бизнес-процессы менее сложным, затратным и рискованным



Рис. 4. Трансформация предпринимательства от классики до инноваций

Ключевая задача топ-менеджмента – грамотно донести до сотрудников важность и необходимость нововведений и продемонстрировать, каким образом они повлияют на каждого из них.

Также появляется необходимость в создании функциональной команды, которая бы состояла из сотрудников различных подразделений и отвечала бы за отдельные аспекты процесса.

Проанализировав опыт организаций, которые успешно внедряли цифровые технологии, консалтинговая компания Altimeter Group выделила ряд этапов на пути от классического предпринимательства до инновационного бизнеса, представленные на рис. 4.

Первый этап объединяет в себе такие моменты, как:

- формирование цифровой грамотности у сотрудников;
- организационные моменты, направленные на трансформацию;
- осуществление пробных экспериментов в выбранных отделах или подразделениях.

Второй этап включает в себя [4]:

- применение новых цифровых технологий и ресурсов;
- открытие перспективных направлений развития;
- проведение экспериментов, направленных на разработку вариантов перемен.

Стратегический этап включает в себя:

- формирование стратегических планов цифровой трансформации организации;
- выделение инвестиций на цифровизацию;
- назначение ответственных лиц;

- анализ достигнутых результатов.

Этап «цифрового сближения» включает в себя [4]:

- формирование команды, которая занимается процессами цифровизации и в результате создает новые стратегии и модели менеджмента.

В итоге, цифровизация неразрывно связывается с бизнесом. Руководство и все структурные подразделения осознают важность и неизбежность регулярных изменений. Новая инфраструктура благоприятна для тестирования появляющихся на рынке технологий и их последующего масштабирования.

Результаты исследования и их обсуждение

Целый ряд представителей современного бизнеса твердо уверены в том, что цифровая трансформация заключается в том, что нанятые в штат программисты разработают, в дополнение к тому, что есть чат-боты, улучшат работу сайта и мобильного приложения, если есть необходимость внедрят электронные кошельки. Это большое заблуждение, так как такой взгляд ведет к узкому пониманию проблемы. Автоматизация всех процессов – это еще не цифровая трансформация. О цифровой трансформации можно говорить, когда идут глобальные изменения – меняется стратегия ведения бизнеса, идут изменения в бизнес-структуре и корпоративной культуре, в управлении всеми процессами и командой в частности, в системе продаж, возможно создание новейшей продукции и сервиса. Это может привести к появлению новых отраслей (рис. 5).

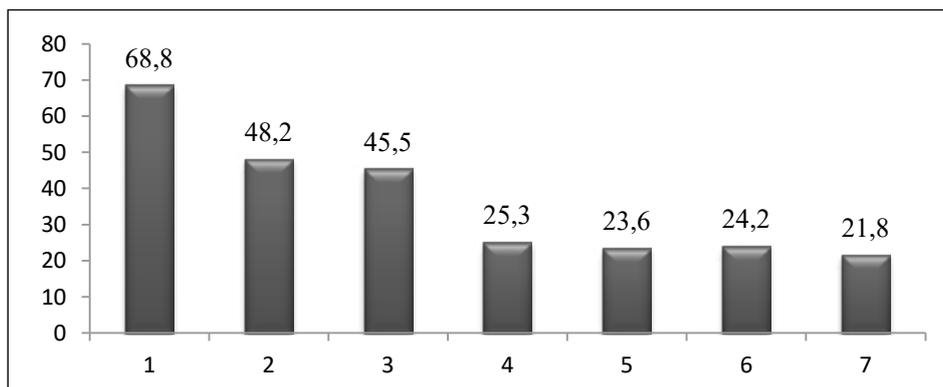


Рис. 5. Удельный вес организаций, использующих цифровые технологии:
 1 – использование в бизнес-процессах всего; 2 – производство продукции и услуг;
 3 – управление и администрирование; 4 – обработка заказов, транспортировка
 и хранение продукции; 5 – разработка продукции, услуг, бизнес-процессов;
 6 – обслуживание ИКТ систем; 7 – маркетинг и продажи

Как правило, цифровая трансформация делится в трех направлениях: бизнес-модели, опыт клиентов, операционные процессы. Все три направления вместе используются очень редко. Анализируя опыт работы предприятий, можно сделать вывод, что наиболее часто используемое направление – анализ работы с клиентом (его предпочтения, лучшее понимание потребностей). Ряд предприятий добивается роста производительности труда путем цифровизации внутренних процессов. Но есть и такие, которые идут на освоение новых рынков путем кардинального изменения границ бизнес-моделей и созданием цифровых продуктов [5].

Цифровая трансформация непосредственно изменяет как внутренние, так и внешние коммуникации (таблица).

Результаты внедрения цифровых технологий на фирме

Технологии	Новые методы управления	
	–	+
–	↓ прибыли на 24% в сравнении с конкурентами	↑ прибыли на 9% в сравнении с конкурентами
+	↓ прибыли на 11% в сравнении с конкурентами	↑ прибыли на 26% в сравнении с конкурентами

Задачи CEO и HR-директоров претерпевают самые значительные изменения. Наблюдается высокая гибкость организационной структуры компании. Штатное расписание изменяется с необходимостью появления специалистов топ-уровня – руководитель высшего звена по подбору digital специ-

алистов и цифровой трансформации, CDO (Chief Digital Officer).

Компетенции более расширены и направлены на понимание имеющихся современных технологий, высокий уровень их владения. Наиболее важным является умение работать со статистикой и аналитикой данных. Не имея возможности постоянно повышать свою квалификацию или даже меняя свою профессиональную подготовку специалист с наиболее узкими знаниями не будет востребован на рынке труда.

Основа внутренних коммуникаций – настройка культурного кода бренда среди сотрудников. Программы на основе big data и machine learning способны наиболее эффективно проводить всю кадровую работу. HR-эксперт – современный кадровик. Он на основе современных технологий видит своими главными задачами – развитие бренда работодателя на основе эффективной работы с его человеческим капиталом. В то время, как CEO работает на уже более высоком уровне – рост капитализации всего бизнеса, общее формирование образа компании в цифровой экономике, способность транслировать данный образ не только сотрудникам, но стейкхолдерам.

Если трансформация в компании будет направлена на «жесткую» субординацию, решения будут приниматься консервативно и все процессы будут значительно бюрократизированы, то успех не будет виден. Коллаборация как можно большего числа творческих процессов даст возможность общаться на равных для укрепления горизонтальных связей внутри компании.

Современная экономика цифровой трансформации приемлет только такое поведение.

Пользовательский опыт, его детальный анализ позволяют увеличивать прибыль компаний. Для этого, как правило, используют технологии dig data и искусственный интеллект. Специалисты организации, в чьи компетенции непосредственно входит работа с аналитикой внимания, изучение опыта работы с клиентами, ставят перед собой ряд задач, до этого времени им неприсущих. PR-специалисты современной экономики обладают рядом широких возможностей изменения информационной стратегии. Реакция и эмоция буквально каждого пользователя фиксируется и дает основу для принятия управленческих решений, изменяя весь спектр бизнес-показателей.

«Внешняя коммуникация стала не просто положительной или отрицательной – она стала умной. Цифровая трансформация сделала возможным объединение PR и аналитики. Стратегию бренда теперь можно измерять как качественными, так и коли-

чественными показателями», – Анастасия Полонская, ex-руководитель пресс-службы Ассоциации ФинТех и преподаватель Московской школы коммуникаций MACS [2].

Современная аудитория все больше времени проводит в сети, что дает возможность появлению новых форматов и мест присутствия контента – это один из эффектов трансформации.

Заключение

Охват всего спектра изменений – это тенденции цифровой трансформации, но они становятся более точечными. Технологии и методы привлекают к себе наибольшее пристальное внимание, так как позволяют большему числу организаций вовремя оказывать влияние на свой бизнес за счет обладания эффективными данными.

Но нельзя забывать и о рисках, которые всегда присутствуют при внедрении новых технологий. Поэтому постоянно необходимо вести работу над улучшением клиентского опыта, расширять возможности операционной эффективности.

Библиографический список

1. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2019. 355 с.
2. Григорьев М. Цифровая трансформация бизнеса: как и зачем меняться в digital-эру // vc.ru. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/flood/42092-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-i-zachem-menyatsya-v-digital-eru> (дата обращения: 07.08.2022).
3. Евкова А. Цифровая трансформация в менеджменте // evkova.org. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.evkoval.org/referaty/tsifrovaya-transformatsiya-v-menedzhmente?ysclid=173juuuvql219124669> (дата обращения: 08.08.2022).
4. Цифровизация бизнеса: почему акционеры – за, а СIO – против? // floritus: Бизнес. Маркетинг. Персонал. Финансы. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://floritus.ru/pravo/cifrovizaciya-biznesa-pochemu-akcionery-za-a-cio-protiv/> (дата обращения: 04.08.2022).
5. Селиверстов Ю.И., Рудычев А.А., Дмитриева Ю.А. Цифровая трансформация бизнеса субъектами малого и среднего предпринимательства как фактор роста конкурентоспособности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11 (3). С. 531-539.