

Оценка цифровой зрелости предприятия как первый шаг к цифровой трансформации

О.А. Айдель, магистрант, Санкт-Петербургский государственный
экономический университет (Санкт-Петербург, Россия)
olgazezeka@googlemail.com

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы оценки цифровой зрелости предприятия как первого шага на пути цифровой трансформации. Отдельное внимание уделено таким факторам успеха цифровой трансформации, как осознание необходимости перемен, наличие качественного ИТ-обеспечения и компетенций в этой области, а также высококвалифицированных кадров в области аналитики больших данных и комплексной стратегии цифровой трансформации предприятия.

Ключевые слова: цифровая трансформация, индустрия 4.0, большие данные, цифровые компетенции, факторы успеха.

Assessing the digital maturity of an enterprise as the first step to digital transformation

O.A. Aydel, master's student, St. Petersburg State University of Economics
(St. Petersburg, Russia)
olgazezeka@googlemail.com

Abstract. The questions of assessing an enterprise's digital maturity as the first step in digital transformation are considered. Particular attention is paid to such success factors of digital transformation as awareness of the need for change, availability of quality IT-support and competencies in this area, as well as highly qualified personnel in the field of big data analytics and availability of a strategy of comprehensive digital transformation for the enterprise.

Keywords: digital transformation, Industry 4.0, big data, digital competencies, success factors.

Цифровизация оказывает существенное влияние на бизнес-модели и процессы производства по всему миру, поэтому большинство компаний, независимо от отрасли, включают тему цифровизации в повестку дня. От цифровизации зависит дальнейшее существование этих компаний, при этом перед компаниями встают следующие актуальные вопросы: насколько они готовы к таким изменениям, способны ли они пересмотреть свои отношения с клиентами и поставщиками, изменить бизнес-модель, развить новые внутренние практики управления, привлечь специалистов с новым набором цифровых навыков и компетенций. Эти вопросы должны задавать себе не только отстающие, но и успешно действующие компании, понимая при этом, что риски, на которые они идут, следуя требованиям времени, могут не только не увенчаться успехом, но и закончиться крахом. Таким образом, слоган «Победитель получает всё» и притягивает, и одновременно отталкивает. Разработка новых продуктов и услуг приняла невиданную скорость. Эти стремительные перемены, набирающие обороты, пытаются предугадать во всем мире. Постоянное экспериментирование с новыми продуктами, новыми идеями, новыми бизнес-моделями становится требованием времени, а стагнация неизбежно ведет к потере конкурентоспособности.

Важно отметить, что даже если необходимость цифровизации осознана и решение о ее внедрении уже принято, то встают конкретные вопросы: что нужно изменить в конкретной компании и как это сделать.

Первым шагом к цифровой трансформации предприятия является оценка его цифровой зрелости.

Прежде всего необходимо понять, что цифровизация – это не только, и даже не столько информационные технологии: эффективное ИТ-обеспечение – это лишь фундамент, на котором строится цифровизация компании. Просто внедрения цифровых технологий недостаточно, так как конечной целью цифровизации является разработка абсолютно новых бизнес-моделей. Значит, прежде всего необходимо осознать: цифровизация начинается с готовности вовлечься в цифровую трансформацию, она запускает процессы так называемого созидательного разрушения, суть которого заключается в том, что разрушаются прежние структуры и традиционные бизнес-модели. На смену приходят новые производственные факторы.

В эпоху цифровизации трудно переоценить роль компетенций в области программного обеспечения и продвинутой аналитики. «Данные – это новая нефть», – гласит популярный афоризм. Для реализации любого проекта нужно обладать данными, которые становятся сырьем для любой идеи, связанной с цифровизацией. Согласно исследованию McKinsey, международные потоки данных за последние годы способствовали мировому экономическому росту в большей степени, чем классическая торговля товарами. Компании получают и создают колоссальные объемы данных. С помощью продвинутой аналитики эти данные можно успешно монетизировать. То есть само по себе обладание огромным потоком данных бессмысленно без аналитики, результаты которой используются для изменения бизнес-решений и процессов. А это в свою очередь требует нового уровня компетенций в организации и привлечении талантов, способных эти компетенции создавать и развивать.

Цифровая зрелость предприятия во многом определяется наличием необходимых кадров. Таким образом, на повестку дня встает вопрос борьбы за цифровые кадры. Цифровизация открывает перед участниками рынка очень широкие, практически безграничные возможности. Однако если на предприятии сохраняется традиционная структура и жесткое разделение труда на всех этапах работы, что имеет место в большинстве крупных компаний, то зачастую бывает трудно реализовать эти возможности. Собственных специалистов по цифровым технологиям, как правило, не хватает. Начинается жесткая конкуренция на рынке труда за этот дефицитный ресурс. Однако и одного только трудового фактора недостаточно, так как эти сотрудники не смогут стать эффективными в рамках старой структуры в условиях существования изолированных подразделений.

Корпоративное руководство, решаясь на цифровизацию, должно хорошо и на всех уровнях не только понимать возможности цифровизации, но и осознавать, какие существуют ограничения для ее внедрения. Классическая организационная структура, состоящая из подразделений, как раз и является одним из главных ограничений на пути к успеху проекта цифровизации, хотя именно она долгое время считалась фактором успеха. Новые требования обуславливают необходимость развитого межфункционального сотрудничества. Это позволит компаниям создать новые условия успеха для цифровых кадров и победить в борьбе за цифровые таланты. Соответственно, управлять цифровыми проектами должны межфункциональные рабочие группы. Актуальная тенденция такова, что все больше компаний тестируют возможности новых организационных структур с их постоянным взаимодействием внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля.

Еще одно препятствие на пути к превращению в цифровую компанию связано со свойством человеческой психики. Люди привыкли мыслить линейно, и чересчур резкие перемены выводят их из равновесия. Изменения же в обществе, связанные с цифровизацией, развиваются по экспоненте и постоянно ускоряются, причем данная динамика будет сохраняться в будущем. Все больше и больше становятся компьютеров, все меньше и меньше по размеру становятся микросхемы. Эффективно работающие организации опасаются, что перемены принесут с собой беспорядок, поэтому предпочитают внедрять инновации постепенно, в жестких рамках небольших малозначимых проектов, чтобы не застопорить отлаженный корпоративный механизм. Существует концепция S-образной кривой, согласно которой отдача от технологии определяется функциональной зависимостью от инвестиций в исследования и разработки. В связи с этим переход на новую, более совершенную технологию – прыжок к следующей S-образной кривой – поначалу всегда влечет за собой снижение эффективности. Но те игроки, которые не решаются совершить этот прыжок, в итоге все равно проигрывают. Таким образом, как бы уверенно ни чувствовала себя компания, она рискует потерпеть крах, если ее руководство недооценивает потенциал тех перемен, которые цифровизация может принести ее бизнес-модели. А те, кто видит происходящие изменения, но предпочитает на них не реагировать, чтобы не подвергать опасности свои текущие доходы, в перспективе потеряют конкурентоспособность и покинут рынок.

Еще одним важным фактором цифровой зрелости предприятия является наличие комплексной цифровой стратегии. Однако большинство топ-менеджеров признаются, что у них нет такой стратегии. Все чаще крупные российские и международные холдинги вводят в штат должность директора по цифровизации, задачей которого является формирование и внедрение стратегии цифровой трансформации предприятия.

Если концепция превращения предприятия в цифровую компанию абстрактна, если сам термин «цифровизация» понимается слишком узко, например как ИТ-инструменты и технологии, то о цифровой зрелости говорить нельзя. Топ-менеджеры должны осознать, что речь идет не об инструментах цифровизации, а о преобразовании всех аспектов производственной деятельности, разработке новой бизнес-модели и новой организации работы персонала. Такая стратегия, указывающая направление и приоритетность действий, ложится в основу всей программы преобразований, которая рассчитана на перспективу.

Индустрия 4.0 и цифровая революция затрагивают все отрасли промышленности, экономической и социальной жизни. В статье были названы некоторые аспекты оценки цифровой зрелости предприятия, такие, например, как осознание необходимости перемен, ИТ-обеспечение и компетенции в этой области, наличие специалистов в области аналитики больших данных, подготовка кадров и высшего управленческого состава, изменение организационной структуры предприятия и наличие комплексной цифровой стратегии.

Эти факторы являются очень значимыми, но их перечень – далеко не исчерпывающий. Гонка в сфере цифровой трансформации – это одновременно и спринтерский рывок, и марафон. В меняющемся мире необходимо развивать новые профессиональные навыки, адаптируясь к меняющемуся рынку труда. Но для победы, помимо прочего, нужен еще и драйв – сила и убежденность, способность рисковать, инвестировать в смелые проекты, переживать неудачи, гибкость и в любом случае быть нацеленным на конкретный результат и иметь желание много работать и экспериментировать. Зато перед компаниями, которым удастся стать лидерами цифровой экономики, и людьми, научившимися в полной мере использовать возможности цифрового мира, откроются безграничные перспективы.

Использованные источники

1. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. Digital@scale. Настольная книга по цифровизации бизнеса. М: Альпина джитал, 2017.
2. Рагимова С. Цифровая трансформация бизнеса. Цифровая индустрия 4.0. URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/sap/345779-chetyre-nol-v-nashu-polzu>.
3. Цифровая трансформация как фактор успеха. URL: <https://new.siemens.com/ru/ru/kompaniya/klyuchevyemy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya.html>.