

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
JEL: D 29
УДК: 338.1

ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



Татьяна Алексеевна Рудакова

кандидат экономических наук, доцент, кафедра цифровых финансов Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова, кафедра экономической безопасности, учета, анализа и аудита Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, rta_62@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8735-7058



Оксана Юрьевна Рудакова

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, rud-oksana@yandex.ru, ORCID 0000-0001-9714-2483

Резюме. Новые технологии позволяют не только улучшать имеющиеся процессы, но и создавать более конкурентоспособные, эффективные и прибыльные бизнес-модели. Большинство компаний, ориентированных на успешное и продолжительное присутствие на рынке, понимают важность цифровой трансформации. Однако не все приступают к ее реализации, понимая потребность в дополнительных ресурсах, необходимость кардинальных изменений, новых компетенций, перестройки организационных процессов.

Статья посвящена исследованию процесса цифровой трансформации компании с точки зрения выявления потенциальных проблем и рисков и их заблаговременного устранения. Предложено авторское понимание цифровой трансформации бизнеса, стратегии цифровой трансформации, факторов и рисков цифровой трансформации, рекомендации по организации процесса цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровые технологии, стратегия цифровой трансформации, организация трансформации

Для цитирования: Рудакова Т. А., Рудакова О. Ю. Проблемы цифровой трансформации бизнеса // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 14. С. 19–24.

BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION CHALLENGES

Tatyana A. Rudakova

Associate Professor, Department of Digital Finance, Altai State Technical University named after I. I. Polzunova, Associate Professor, Department of Economic Security, Accounting, Analysis and Audit, Altai State University, Associate Professor, PhD in Economics, Russia, Barnaul, rta_62@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8735-7058

Oksana Yu. Rudakova

Cand. Econ. Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Organization of Business and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, rud-oksana@yandex.ru, ORCID 0000-0001-9714-2483

Abstract. New technologies can not only improve existing processes, but also create more competitive, efficient and profitable business models. Most companies focused on a successful and long-term presence in the market understand the importance of digital transformation. However, not everyone starts to implement it, realizing the need for additional resources, the need for cardinal changes, new competencies, and restructuring of organizational processes.

The article is devoted to the study of the process of digital transformation of the company from the point of view of identifying potential problems and risks and their early elimination. The author's understanding of digital business transformation, digital transformation strategy, factors and risks of digital transformation, recommendations for organizing the digital transformation process are proposed.

Keywords: digital transformation, digital technologies, digital transformation strategy, transformation organization

For citation: Rudakova T. A., Rudakova O. Yu. Business Digital Transformation Challenges. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2021;14:19–24. (In Russ.).

Актуальность исследования
Несмотря на стремительное развитие цифровой экономики, скорость осознания необходимости изменений, внедрения инноваций и реализации проектов трансформации у каждой компании своя. И чаще намного ниже, чем темп развития цифровых технологий. Многие компании могут быть не готовы к преобразованию имеющейся модели бизнеса в цифровую, позволяющую получить стратегические преимущества. Их руководители понимают актуальность цифровой трансформации, но не все приступают к этому процессу. Причин тому может быть несколько.

Во-первых, отсутствует понимание самого процесса трансформации и цифровых технологий, преимуществ трансформации для организации и сроков ее проведения. Во-вторых, компании часто не располагают нужными инструментами и ресурсами, не понимают процесса интеграции новой и существующей технологии производства и работы с данными. В-третьих, может быть недостаточно цифровых компетенций у сотрудников, низкий уровень технической осведомленности специалистов, отсутствие команды, обладающей необходимыми цифровыми навыками. Кроме того, существуют риски столкновения с новыми административными барьерами, которые связаны с тем, что процессы цифровизации происходят быстрее, чем меняется отраслевое

законодательство. В компании может наблюдаться отсутствие гибкости менеджмента, страх потери управляемости и контроля, финансовых ресурсов, дополнительные расходы на трансформацию.

Новые технологии позволяют не только улучшать имеющиеся процессы, но и создавать прибыльные бизнес-модели, максимально оперативно отвечать вызовам активно растущих и динамичных рынков. Однако их внедрение требует повышенного внимания, организации и готовности компании к существенным преобразованиям.

Бизнес и цифровая трансформация

Проанализировав имеющиеся взгляды экспертов, научные исследования и нормативные акты, мы пришли к выводу, что бизнес — это инициативная экономическая деятельность, оформленная юридически, основными ее целями являются получение прибыли за счет создания и предложения рынку блага в виде товара или услуги и развитие собственного дела, субъектами бизнеса выступают свободные в своих действиях собственники капитала, принимающие решения и ответственность за полученные результаты вложенными средствами.

В ходе исследования единого определения понятия «трансформация» нам найти не удалось. Мы считаем, что трансформация тесно связана с такими явлениями, как изменение, развитие, обновление, преобразование. Все эти термины подразумевает ка-

кое-либо действие, движение, процесс. По нашему мнению, трансформация — это процесс кардинальных изменений элементов социально-экономической системы (бизнес-процессы, структура и технологии управления, компетенции сотрудников, организационная культура, технология изготовления продукта, технологии взаимодействия внутри компании и внешние коммуникации, технологии принятия решений, обработки информации и т. д.), который происходит под влиянием внешних и внутренних факторов, через обновление или преобразование с целью развития.

Сформулируем понимание цифровой трансформации как существенной, часто кардинальной перестройки бизнес-модели и ее элементов через внедрение цифровых решений и инвестиции в новые технологии.

Внешние факторы — это нормативно-правовое регулирование, политика государства, технологические тренды, мировые тенденции, покупатели, поставщики. При выборе направлений и инструментов трансформации бизнес учитывает эти факторы и смягчает их негативное влияние. Внутренние факторы, как правило, связаны с состоянием ресурсов (материальных, трудовых, информационных, управленческих и т. д.). На них компании могут оказать существенное влияние. Например, выход из кризиса для компании дороже, чем своевременно принятые меры по его предотвращению. К моменту наступления кризиса компания теряет финансовые ресурсы и часто — доверие партнеров. Своевременное обновление активов обеспечивает прибыльность в долгосрочном периоде и обходится дешевле.

Согласно теории жизненного цикла компании проходят несколько стадий, преодолевая различные кризисы: создание, рост, зрелость, спад, банкротство.

Одной из самых неустойчивых стадий является стадия зрелости, когда компании часто стремятся сохранить то, что уже сохранить невозможно: устаревшие технологии, не соответствующие требованиям цифрового рынка, структуру, не отвечающую целям и задачам организации, бизнес-процессы, не повышающие эффективность компании в целом. Удерживать достигнутые позиции в динамичном рынке слишком дорого. Целесообразней направить инвестиции на приобретение новых технологий и расширить присутствие на рынке. Сам процесс трансформации является сложным и комплексным, поэтому часто само упоминание о нем может вызывать сопротивление со стороны руководства и сотрудников.

Но в современных условиях цифровая трансформация — это тренд, который, с одной стороны, может оказаться болезненным для компании, с другой — предоставляет ей неограниченные возможности для развития.

Цифровая трансформация выступает фактором развития бизнеса. Она проводится с целью увеличения скорости принятия решений, формирования компетенций оперативного реагирования на изменения, оптимизации процессов, непрерывное развитие. Для этого происходит формирование цифровой среды компании таким образом, чтобы все ее элементы работали слаженно, повышаются компетенции сотрудников, обеспечивается экономическая и информационная безопасность.

Организация цифровой трансформации: проблемы и решения

Если рассмотреть организацию процесса цифровой трансформации как функцию управления, то стоит сделать акцент на следующем. Во-первых, компании необходимо аккумулировать ресурсы для реализации целей трансформации, во-вторых — изменить имеющуюся организационную структуру или выбрать новую, позволяющую координировать действия отдельных структурных единиц (подразделений и отдельных сотрудников) и достигать баланса функционирования и развития.

Перед запуском процесса трансформации важно понимать:

- в своей деятельности компания постоянно сталкивается с кризисами различных масштабов и содержания, преодолевая которые, она становится сильнее, конкурентоспособней, устойчивей, эффективней;
- в зависимости от отрасли, стадии жизненного цикла, внешних и внутренних факторов компании требуются соответствующие инструменты организации деятельности;
- любые преобразования в компании, независимо от их содержания, касаются человеческих ресурсов, руководство может столкнуться с проблемой непонимания трансформации со стороны сотрудников и необходимостью ответа на вопросы «зачем мы это делаем» или «чем это обернется не только для компании, но и лично для меня», поэтому требуется работа с сопротивлением;
- компания постоянно сталкивается с необходимостью достижения баланса между развитием и функционированием, гибкостью и управляемостью, что предполагает индивидуальные решения по организации процесса трансформации для каждой компании;
- ключевая роль в развитии организации принадлежит топ-менеджменту и собственнику, которые способны оценивать долгосрочные перспективы или их отсутствие и принимать соответствующие решения, доступны для открытого диалога со специали-

стами любого уровня в целях совместного поиска решения текущих проблем и направлений развития;

- ценность компании формируют не только современные технологии, но и ее организационная культура, которая в период постоянных изменений, огромного количества новой информации должна быть открыта для нового, поддерживать творческую инициативу сотрудников, саморазвитие и самообучение.

Обозначим основные этапы трансформации.

1. Выявление трансформационных потребностей на основе анализа внешней и внутренней среды компании.

Поскольку эта задача стратегическая, можно воспользоваться инструментами стратегического анализа, например, SWOT и PEST анализа, изучить имеющиеся и прогнозируемые трудности в работе, продукт и динамику его конкурентоспособности на рынке.

При анализе внутренней среды целесообразно пересмотреть все структурные и контекстные характеристики организации (цели, задачи, функции, количественный и качественный состав сотрудников, применяемые технологии, имеющуюся структуру и культуру, материально-техническую базу, документооборот, их соответствие текущим и будущим потребностям) и проанализировать уровень цифровой зрелости.

Как правило, в процессе такого исследования при активном вовлечении в него сотрудников компании, формируется мотивационный механизм дальнейших действий, который помогает в работе с сопротивлением, поскольку все понимают, что «Мы делаем общее дело, которое приведет к положительным результатам как для всей организации, так и отдельного сотрудника».

2. Формулирование трансформационных целей, доступных для понимания всеми сотрудниками компании независимо от их должности, профессиональной подготовки и компетентности. Цель должна быть простой, понятной, измеримой, ограниченной по времени и наполненной смыслом, вдохновляющим сотрудников на действия.

3. Разработка проекта цифровой трансформации в виде концепции, стратегии или дорожной карты. Определение роли каждого сотрудника в этом процессе. Как правило, в указанных стратегических документах описывается финансовый, технологический и организационный механизм ее реализации.

4. Реализация процесса трансформации согласно разработанному проекту, с учетом нацеленности на формирование структуры и культуры, способной быстро реагировать на постоянные внешние изменения, и интеграции с внешним и внутренним окру-

жением компании через информационно-коммуникационную инфраструктуру.

5. Анализ промежуточных результатов. Поскольку трансформация может представлять собой непрерывный процесс, для своевременного определения дальнейших действий и фиксации в сознании сотрудников положительных результатов нужна оценка полученного опыта.

Организация цифровой трансформации может быть реализована в соответствии с принятой моделью или стратегией.

Стратегия цифровой трансформации бизнеса — это интегрированная модель действий по достижению долгосрочной цели, основанная на концептуальном видении цифровой трансформации как процесса, достижении поставленных целей и задач на основе внедрения цифровых решений и распределения ресурсов. Цифровая стратегия разрабатывается в тесной взаимосвязи с корпоративной, конкурентной и функциональными стратегиями компании.

Анализ практического опыта компаний, которые уже разработали и внедрили цифровые стратегии, позволил сделать вывод о том, как они могут быть связаны с корпоративным и функциональным уровнями.

Подход 1. Цифровая стратегия разрабатывается как самостоятельная функциональная стратегия, интегрируется в общую корпоративную стратегию, приобретая уникальность для каждой конкретной компании.

Подход 2. Компания не разрабатывает цифровую стратегию как отдельный документ, а встраивает стратегические решения в функциональные стратегии маркетинга, финансов, коммуникаций, IT-стратегии и т. д.

И тот и другой вариант применимы на практике и достаточно эффективны, однако есть одно общее правило: целевые ориентиры трансформации не должны рассматриваться отдельно от глобальных бизнес-задач.

Подход 3. Стратегия не разрабатывается, но стратегические ориентиры цифровой трансформации распределяются через систему KPI в виде отдельных задач для сотрудников.

Основой формирования стратегии цифровой трансформации в российской практике продолжает оставаться конкретная принятая модель реализации цифровых проектов. Определяющим фактором процессов цифровой трансформации, в частности в вопросах формирования цифровой стратегии, является принятая компанией в рамках реализации цифровых проектов модель:

1. Трансформация корпоративной стратегии в цифровую (условно цифровую) через сквозное проникновение цифровой идеологии в функционирующий

бизнес и внедрение цифровых инструментов на уровне основных бизнес-процессов. Требование: высокий уровень готовности и высокие финансовые риски (General Electric).

2. Выделение цифровой стратегии в структуре корпоративной стратегии. Цифровые проекты реализуются параллельно с основными бизнес-процессами. Проекты либо точно встраиваются в функциональные стратегии и бизнес-процессы, не нарушая их ход и содержание, либо выделяются в отдельные бизнес-единицы (встречается в практике добывающих и перерабатывающих отраслей на уровне цифровизации производства, в финансовом секторе на уровне цифровизации услуг, например, ПАО «Газпром нефть», АО «Зарубежнефть», ПАО «Сбербанк России»). Стратегия менее рискованна в связи с поэтапным внедрением цифровых решений, прозрачна с точки зрения финансовых инвестиций и их использования в проекте.

3. Создание бизнеса в полностью цифровой среде (Uber, Airbnb, Yandex.taxi, TripAdvisor), ценность компании создается на базе платформенных бизнес-моделей. Корпоративные и функциональные стратегии приобретают цифровой формат. Происходит смещение фокуса из замкнутого контура отдельной компании в пользу платформенных моделей с модульной архитектурой (Ценжарик, Крылова, Стещенко, 2020).

Стратегия может быть разработана с учетом рекомендаций по цифровой трансформации государственных корпораций с государственным участием, предложенных Минцифры России¹, и предусматривать такие разделы, как:

- 1) анализ текущей ситуации и перспектив трансформации;
- 2) видение, стратегические цели и ключевые показатели эффективности;
- 3) инициативы и дорожная карта;
- 4) кадры, компетенции и культура;
- 5) модель управления цифровой трансформации компании;
- 6) модель финансирования реализации цифровой трансформации компании.

Факторы и риски цифровой трансформации

Мы выделили следующие факторы успешной цифровой трансформации:

1. Четко выстроенные цели и задачи, понятные, доступные, измеримые и побуждающие к действиям всех участников.

2. Поддержка со стороны руководства — ресурсами для выполнения задач, информацией, системной мотивацией.

3. Качественная организация процесса трансформации.

4. Компетентные управленцы и специалисты.

5. Постепенная реализация проекта трансформации. Проект трансформации предполагает кардинальные изменения, но сам процесс их внедрения быть постепенным как для сотрудников, так и для партнеров и клиентов и т. д.

6. Гибкость в управлении бизнес-процессами с оценкой достигнутых промежуточных результатов.

7. Стратегическое партнерство с цифровыми компаниями.

Риски цифровой трансформации могут быть следующими:

1. Кадровые риски. Профессиональные и личные качества, профессиональное выгорание сотрудников в результате повышения трудоемкости процессов и мотивация определяют успех или неудачу любого проекта.

2. Нарушение коммуникации — между руководителями, сотрудниками, разработчиками и т. д. Информация может не доходить до адресата, искажаться или восприниматься неправильно.

3. Риски управления данными. Утечка информации, несвоевременная обработка, нарушение конфиденциальности, несанкционированный доступ к данным о компании, недостаточный уровень проработанности технологий обработки, передачи и защиты информации и т. д.

4. Информационный риск. Потеря информацией ценности под влиянием фактора времени.

5. Ограниченные возможности решения задач с помощью цифровых технологий, связанные с опережающими темпами роста уровня сложности возникающих проблем в условиях цифровой экономики.

6. Риски взаимодействия между естественным и искусственным интеллектом. И тот и другой обладают способностью к самообучению, но скорость самообучения существенно отличается.

7. Риски ответственности. Цифровые технологии не гарантируют на 100% правильных решений. Они упрощают процессы и помогают принимать решения более оперативно, но не принимают решений за менеджера или специалиста.

8. Риски готовности к цифровой трансформации. Для запуска процесса цифровой трансформации необходимо оценить тот уровень, на котором находится предприятие в настоящий момент. То есть необходимо оценить готовность и способность бизнеса к цифровой трансформации. Готовность, с точки зрения психологии, — это состояние, при котором у организации или ее руководства появляются неко-

¹ Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (2020) Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/>.

торые определенные ожидания (появляется четкое осознание целей, имеющихся условий и наиболее вероятных вариантов действий, имеется мотивация к деятельности, движению, процессу). Другими словами, есть цель, есть понимание, «зачем» ее необходимо достичь организации и как проводить трансформацию.

Понимание руководством компании факторов и рисков цифровой трансформации является основой для принятия решения о запуске цифровой трансформации и организации этого этапа в жизни компании на более высоком уровне.

Рекомендации по организации трансформационного процесса

Особое внимание при организации процесса трансформации мы предлагаем обратить на следующее.

1. Любое преобразование — это работа с людьми и высокая вероятность сопротивления. С этим придется сталкиваться постоянно и на разных уровнях. Для того чтобы предотвратить сопротивление, компания может выбрать одну из стратегий либо объединить несколько из них:

- своевременно информировать сотрудников о преобразованиях и организовывать доступное общение. Топ-менеджмент компании не должен быть недостижим, быстрое реагирование требует новых компетенций, самостоятельных решений, больше открытости и доступности внутри компании;
- транслировать доступную информацию сотрудникам о целях и действиях в рамках трансформационных процессов;
- вовлекать в разработку стратегий, формулирование и обсуждение целей, направлений развития и промежуточных результатов трансформации, в командную работу сотрудников с различными функциональными компетенциями;
- оказывать поддержку участникам процесса в виде материальных поощрений, доступных коммуникаций, освобождения от части функциональных обязанностей в целях освоения новых компетенций и решения новых задач.

2. Может потребоваться изменение организационной структуры и связанных с ней элементов — структурных единиц (должностей, подразделений), функциональных составляющих (маркетинг, пла-

нирование, учет, производство и т. д.), иная организация информационно-коммуникационной инфраструктуры. При трансформации структуры пересматриваются регламенты процессов и компетенции сотрудников.

Организационная структура тесно связана с жизненным циклом компании, которая теряет свою гибкость при переходе к стадии зрелости. Чем выше управляемость, тем больше структурных подразделений и штатных единиц, осуществляющих эти функции. В итоге, если компания решила идти по пути цифровой трансформации, ей придется повышать гибкость структуры, в которой будет больше делегирования и децентрализации, больше сотрудников, самостоятельно принимающих решения, и меньше уровней управления.

Здесь важно оценить эффективность имеющейся организационной структуры по параметрам надежности, степени использования внешних и внутренних возможностей, производительности, адаптивности, обновляемости, гибкости, экономичности и т. д., прежде чем приступать к ее кардинальной перестройке.

В большинстве российских организаций структура предстает в виде линейной, функциональной или линейно-функциональной. Наиболее гибкие организационные структуры, более эффективные для компании в период трансформации, как правило, проектные, дивизиональные, сетевые.

3. Встраивание цифрового компонента в организационный процесс намного комфортнее в подходящей организационной культуре инновационного типа с элементами клановой и рыночной культуры. В такой культуре основной ценностью являются не технологии, а люди — сотрудники компании и потребители, которые являются непосредственными носителями культуры и одним из основных факторов успешной трансформации.

Большая часть изменений, инициированных руководством компании, вызывает сопротивление. Именно поэтому рекомендуется начинать трансформацию с вдохновения сотрудников, с организационной культуры. И в этом случае сильная культура является весомым фактором начала трансформации. Руководство компании, открытое для вдохновленных сотрудников, получит новые идеи, инструменты и модели, и, возможно, бюджет трансформации будет более низким, чем планировалось.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. № 3. [Tsenzharik, M. K., Krylova, Yu. V., Steshenko, V. I. Digital transformation of companies: strategic analysis, factors of influence and models. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of St. Petersburg University. Economy.* 2020;3 (In Russ.)].