

Содержание

Цифровая трансформация предприятия.....	2
Цифровая экономика не для реального сектора?	2
Две стратегические линии цифровизации.....	2
Конкуренция в цифровом мире.....	3
Потенциал внешней цифровой трансформации	4
Потенциал внутренней цифровой трансформации	5
Проект по цифровой трансформации	7
Компетенции необходимые для реализации цифровой трансформации	7
Какими силами реализовать проект	8
Между Сциллой и Харибдой.....	9
Рассчитываем на себя и не только	9
Синица в руке или журавль на троих?	10
Заключение.....	11

Цифровая трансформация предприятия

Кешелава А.В. – член Сретенского клуба, эксперт рабочей группы по вопросам исследования цифровой экономики.

Цифровая экономика не для реального сектора?

Человечество поднялось на новую ступень развития: вступило в эру цифровой экономики. Но не целиком: одна нога сделала семимильный шаг и уже скрылась за цифровым горизонтом, устремившись навстречу технологической сингулярности, а другая крепко стоит на технологиях, методах и идеологиях пятидесятих-семидесятих годов предыдущего века. Налицо постоянно усугубляющаяся неравномерность прогресса между странами, между отраслями, между предприятиями и даже между соседними отделами.

В футуристических рассуждениях о цифровой экономике исследователи и визионеры тщательно анализируют яркие примеры, которых с каждым днём становится всё больше и больше. Проблема в том, что все они складываются в однотипный ряд. Как правило, речь идёт либо о изначально цифровых компаниях (приоритетно представители ИТ, телеком и банковской отраслей), либо о стартапах. Может создаться ложное впечатление, что реальный сектор экономики остаётся в стороне – его переход в цифровую экономику никак не затронет. Затронет – от этого не убежать.

Уже сегодня реальный сектор чувствует ежедневно увеличивающийся рыночный прессинг: изменение условий и характера конкуренции, изменение ожиданий клиентов, изменение требований государства и международных нормативов. Но если цифровые компании несколько лучше представляют, в какую сторону им следует развиваться – есть хоть какие-то примеры, – то предприятия реального сектора, в большинстве своём, пребывают в замешательстве. «Куда идти? Что менять? Как внедрять? С чего начать?» – эти и многие другие вопросы, беспокоящие руководителей заводов, остаются без ответов. В этой статье мы попробуем разобраться и наметить путь в светлое производственно-цифровое будущее.

Сразу разочарую искателей лёгких путей: одного универсального рецепта счастья нет и не может быть – каждому предприятию предстоит сформировать свой неповторимый образ будущего (своего места в цифровой экономике) и найти уникальный путь к нему. Ниже будет представлен ряд методологических подсказок о том как «начать и углубить» решение этих двух задач.

Две стратегические линии цифровизации

Различные консалтинговые компании и ИТ-интеграторы уже более 15 лет активно предлагают своим клиентам проекты по модернизации и трансформации бизнеса с упором на ИТ-составляющую. По сути, одни и те же идеи сначала оборачивались в блестящую подарочную упаковку под названием «автоматизация», «комплексная автоматизация», «сквозная автоматизация», «интеграция» и так далее. Позднее в моду вошли новые слова: «цифровизация» и «диджитализация». Сегодня мы говорим о «цифровой трансформации» или «трансформации с целью перехода к цифровой экономике». Нет, нельзя сказать, что за последние 15 лет не было прогресса: он был, но эволюционный – не качественный скачок.

Так получилось (скорее, к сожалению, нежели чем к счастью), что сегодня мы живём в мире победившего дикого капитализма. Это значит, что жестокая конкуренция в большинстве открытых немонополизированных отраслей вынуждает производителей постоянно искать новые решения и внедрять даже весьма незначительные модернизации – иначе забвение и вечность.

Любая стратегия цифровизации содержит две принципиальные составляющие: внутренняя цифровизация и внешняя. Внутренняя цифровизация (также *be digital, digital*

inside) означает трансформацию соответствующих производственных, управленческих, административных и прочих процессов. Внешняя цифровизация (go digital или digital outside) означает трансформацию всевозможных процессов и форм взаимодействия с клиентами, партнерами, поставщиками, регуляторами и тому подобное. Каждое направление, как правило, содержит ряд разноуровневых инициатив и проектов, преследующих конкретные цели: например, «создать общую информационную систему планирования поставок, логистики и загрузки складов с поставщиком сырья» или «изменить цветовую гамму сайта в соответствии с новым логотипом компании».

На данном уровне рассмотрения принципиальных отличий нет:

- стратегия цифровой трансформации по-прежнему состоит из тех же двух направлений, из которых она состояла 10 лет назад;
- каждое направление содержит набор инициатив, большая часть которых связана с внедрением конкретных цифровых инструментов.

Но вот дальше начинаются особенности сегодняшнего дня. В последние несколько лет «дозрел» целый ряд мощных технологий (не только цифровых), среди которых стоит упомянуть аддитивное производство (3D-принтеры) и новые материалы, дополненная и виртуальная реальности, цифровые двойники, интернет вещей, когнитивные технологии и прочие. Отдельное внимание необходимо уделить цифровым платформам и экосистемам, о которых мы подробно рассказывали в предыдущих статьях. Термин «дозрел» означает, с одной стороны, что данная технология получила достаточную вариативность физических и программных реализаций, которые могут удовлетворить большую часть типовых запросов, и, с другой стороны, что стоимость внедрения и сложность эксплуатации (включая квалификационные требования) для данной технологии опустились ниже некоторого критического уровня. В сумме выполнение этих двух требований «зажигает зелёный свет» для массового рыночного распространения данной технологии, запуская лавинообразный процесс, схожий с фазовым переходом второго рода.

Если соединить все возможности, которые нам дают «дозревшие» технологии и прибавить возможности уже известных, но, к сожалению, далеко не везде внедрённых облачных технологий и аналитики больших данных, то мы получаем набор инструментов для реализации качественного рывка. Но только вместе, только в сумме все обозначенные технологии обладают необходимым потенциалом. Это значит, что стратегии цифровой трансформации как никогда раньше должны обращать внимание и стремиться к взаимной синергии цифровых инструментов и систем.

Конкуренция в цифровом мире

Что есть качественный скачок, который должна дать цифровая трансформация? Ответ на самое существенное и опасное изменение среды – изменение характера и условий конкуренции. Повсеместная цифровизация обостряет конкуренцию как никогда раньше. Сегодня сайты-агрегаторы и электронные торговые площадки типа eBay, Amazon и Alibaba дают возможность удобно и быстро сравнить миллионы похожих предложений по всему миру и выбрать наиболее функциональный и дешёвый товар. Развитая логистика за несколько дней (или даже часов) доставит вам хоть зубную щётку, хоть километры трубопровода на другой конец земного шара. Сегодня товары из Китая и Бразилии так же доступны, как товары в магазине за углом.

С одной стороны, каждый гаражный кооператив теперь может предложить свой товар миллионам покупателей по всему миру, а с другой, никто больше не может быть «единственным в городе» или «единственным в регионе» производителем фотоаппаратов, детских велосипедов или молока. Различные страны пытаются вести протекционистскую политику и ограничивать глобализацию, но в рамках существующей экономической модели эти попытки не могут решить проблему, лишь дать некоторое время своему бизнесу для адаптации к новым условиям.

Производственные технологии распространяются с невероятной скоростью, что фактически лишает возможности массового производства уникальных и безаналоговых товаров (за исключением малобюджетных узкоспециализированных ниш). Отсутствие возможности производить исключительную продукцию сдвинуло конкуренцию в область качества обслуживания. Развитие в данном направлении привело к появлению экосистем, построенных на цифровых платформах. Принадлежность к цифровой платформе дает преимущества как производителям (например, доступ к покупателю, продвижение товара, дешёвая инфраструктура), так и потребителям (в том числе ассортимент и дешевизна товаров, гарантии качества товара, гарантия уровня обслуживания, сервис одного окна). Фактически, не став частью какой-либо платформы, завтра будет невозможно продать ни один массовый товар.

Под влиянием цифровизации изменились уровень ожиданий клиента и его роль. Сегодня клиенты сравнивают качество обслуживания банков и традиционных компаний с предложениями от ведущих цифровых гигантов, таких как Facebook, Uber и Netflix. Чтобы соответствовать ожиданиям, компаниям приходится объединяться для создания совместных платформ и формирования комплексных предложений, объединять свои знания о клиенте, учиться анализировать его данные, лучше понимать, прогнозировать поведение и потребности. В то же время клиент перестал быть пассивным объектом: сегодня потребители имеют возможность донести до производителя и до миллионов других клиентов своё впечатление о приобретённом товаре или услуге, способствуя развитию и распространению самого товара, либо убивая его.

Потенциал внешней цифровой трансформации

В условиях новой конкуренции всем производителям необходимо научиться продавать, но не товары, как это было раньше, а экосистему сервисов, в которой они функционируют. Для того чтобы эти экосистемы действительно работали, приносили прибыль производителям и добавляли ценность для потребителей, необходима цифровая трансформация

- производства,
- способов взаимодействия с клиентами и партнерами,
- товара.

Третья компонента – цифровизированный товар – это наиболее очевидный пункт из приведённого выше списка. Любой товар сложнее отвёртки может быть улучшен с помощью цифровизации. Помимо увеличения функциональности изделия, первостепенную важность имеют такие аспекты, как сбор доступной информации об интенсивности и характере использования товара и способность товара к самодиагностике.

Именно эти данные являются наиболее важными с точки зрения построения экосистемы сервисов, которая и реализует новые способы взаимодействия с клиентами и партнерами. Эти данные позволят начать анализировать и понимать потребности клиента, а впоследствии предложить ему именно тот товар или сервис, о котором он мечтает (даже если он сам еще не осознал эту потребность).

Для построения качественной экосистемы важно добиться максимальной интегрированности всех её компонент и соблюдать высочайший уровень качества взаимодействия через все доступные каналы (омниканальность). Клиент должен одинаково удобно и быстро получать необходимую информацию или услугу при обращении по телефону, через офис, сайт или мобильное приложение. Различные сервисы не должны повторно запрашивать авторизацию или данные клиента, если он однажды уже передавал их какой-то части платформы.

Особо отметим одно обстоятельство: необходимость создания и развития собственной экосистемы актуальна для всех! Даже если ваше предприятие работает с очень ограниченным количеством поставщиков и имеет всего одного заказчика (типичная

ситуация для дочерних компаний, предприятий ОПК или компаний нацеленных на выполнение госзаказов), вам всё равно целесообразно создать собственную, либо присоединиться к существующей экосистеме партнеров и участвовать в её развитии.

Существует множество ярких примеров, раскрывающих суть цифровизированного товара и окружающей его экосистемы. Частично мы уже освещали данный вопрос в предыдущих статьях, поэтому не будем останавливаться на этом подробнее.

Потенциал внутренней цифровой трансформации

В предыдущие годы внедрение нового (например, внедрение системы электронного документооборота) или более совершенного цифрового инструмента (например, переход с MS Excel на Oracle) приводило к повышению эффективности, прозрачности, сокращению накладных расходов, повышению управляемости и многим другим положительным эффектам. Но принципиальная схема работы предприятия (бизнес-модель и набор технологий) не менялись. Цифровые инструменты и системы делали более совершенными и эффективными существующие процессы. В редких случаях происходила частичная реорганизация компаний: например, создание общего центра обслуживания (shared service center), работающего на основании «соглашении об уровне обслуживания» (service level agreement). В России есть примеры действительно удачных проектов подобного рода, одним из которых является проект создания ЦЕС Северсталь. Однако во многих случаях экономическая эффективность подобных проектов значительно завышается.

Набор инструментов, появившихся в последние несколько лет, позволяет реализовать новые модели внутреннего и внешнего функционирования – качественно изменить бизнес-модель предприятия. Одну из предыдущих работ мы уже посветили краткому обзору новых бизнес-моделей, построенных на использовании цифровых платформ. В данной статье мы обратим внимание только на несколько функциональных преимуществ цифровой трансформации, к реализации которых необходимо стремиться, чтобы цифровизация не превращалась в процесс ради процесса.

Гибкое управление ресурсами и процессами – это одно из важнейших преимуществ, которое может дать цифровая трансформация предприятия реального сектора экономики. Что это означает? Близкую к 100% загрузку всех производственных мощностей (станков, складов, грузовых машин и так далее), людей, максимальное использование компетенций сотрудников, уменьшение складских запасов и прочее. Важно понимать, что желаемый эффект может быть достигнут только при цифровизации по всей цепи создания стоимости. Интеллектуальная система управления ресурсами должна опираться на качественные данные о фактическом состоянии оборудования и людей, их реальных возможностях, планируемой загрузке и так далее. Как показывает опыт, для появления качественных изменений необходимо цифровизировать как минимум 40% производства: станки и помещения, профили сотрудников и прочее, чтобы была возможность получать данные о состоянии и местоположении всех людей, машин, активов и ресурсов в режиме реального времени. Цифровизация в данном случае не означает полную роботизацию и переход к удаленно управляемым безлюдным заводам – нет, но каждый станок должен иметь план загрузки и возможность отслеживать его работу в реальном времени. Этот аспект цифровой трансформации опирается главным образом на технологии промышленного интернета вещей, больших данных и цифровых двойников.

Один из аспектов гибкого управления ресурсами и процессами – нацеленность на интеграцию в какую-либо цифровую платформу. Добившись гибкого управления ресурсами и подключившись к соответствующей отраслевой цифровой платформе, вы сможете продавать не только конечные изделия, но также отдельные узлы или детали, сдавать в субаренду свои простаивающие мощности и станки и даже продавать время своих сотрудников, если они в данный момент не загружены. А создав цифровое изделие, вы сможете продавать функционал своего товара (часы использования). Совмещение внутренней цифровизации и наличие подходящей цифровой платформы даст вам возможность расширить линейку своих предложений, предоставляя на рынок такие

ресурсы и сервисы, которые раньше было либо технологически невозможно, либо экономически не выгодно продавать. Модели рыночного функционирования предприятий реального сектора (спектр дополнительных сервисов и модели их монетизации) становятся похожи на предложения компаний, работающих в сфере услуг. Допустим ваша компания производит вертолёты или квадрокоптеры. Подобно тому как компания ИТ-провайдер может продавать целый спектр услуг различной степени комплексности (место в серверном помещении, либо unit в серверной стойке, либо облачное дисковое пространство, либо облачные вычислительные мощности, либо облачный софт с повременной оплатой и так далее), производитель квадрокоптеров сможет продавать не только готовый аппарат, но и его компоненты, логистические услуги, услуги аэрофотосъемки, а также сдавать изделие в аренду, гарантируя проактивное ТО, и многое другое.

В любой системе на разных уровнях сочетаются сетевые и иерархические принципы организации. Небольшой коллектив, как правило, имеет сетевую или достаточно плоскую структуру. Отделы, дирекции и департаменты в крупном предприятии или министерстве организованы по иерархическому принципу, но только до тех пор, пока сохраняется возможность создать качественный план работы нужного уровня детализации. В тот момент, когда возможность планирования упирается в качество существующих инструментов, дальнейший рост происходит за счет сетеподобного объединения различных структур: армии — во фронты, предприятия — в холдинги и так далее. Процессы планирования и управления на каждом новом уровне имеют качественные отличия. Вероятно, было бы правильно использовать разные слова, но обычно мы говорим о стратегическом или операционном, но всё время о «управлении» и «планировании».

В принципе любая задача может быть решена как в рамках сетевой, так и в рамках иерархической парадигмы. У каждой из них есть свои области применения, где соответствующая модель более эффективно (быстрее, экономнее или качественнее) решает соответствующие задачи. Современные цифровые инструменты (электронная почта, мессенджеры, социальные сети, большие данные, смартфоны, социальная репутация, инструменты планирования, проектного управления и другие) дают как сетям, так и иерархиям новые функциональные возможности. Кроме того, что ещё важнее, цифровые инструменты дают новые возможности по выстраиванию взаимодействия между сетями и иерархиями. Это означает, что привычное распределение ролей между двумя моделями¹ будет меняться. *Пересмотр границ и ролей сетевых и иерархических моделей* даёт возможность повысить эффективность – вот второе принципиальное новшество, которое становится доступным благодаря цифровизации в части внутренней организации работы предприятий реального сектора.

Третье новшество, на котором хотелось бы остановиться, – *возможность бимодального (bimodal) функционирования*, которая означает, что предприятие может органично сочетать рутинную (плановую) и проектную деятельности в рамках одного глобального коллектива и организационной структуры. То есть реализация проектов поручается не обособленному подразделению, а специальным временным группам, которые создаются из действующих сотрудников предприятия разных уровней и функционирующим параллельно основной организации. Иными словами, для реализации проектной деятельности создается временная матричная структура подчинённости, которая не предполагает полного переключения сотрудников на проектную деятельность. Подобный подход может позволить крупным организациям намного успешнее заниматься инновационной деятельностью, предоставляя возможность конкурировать со стартапами и узкоспециализированными игроками. По сути, эта новация является частным случаем

¹ Необходимо понимать, что разнообразие организационных возможностей не ограничивается сетями и иерархиями: помимо них еще можно выделить рыночные, квазирыночные и множество других моделей. Но в данной работе мы обсуждаем только принципиальные вопросы, не погружаясь в детали

гибкого управления ресурсами и процессами. Подобный подход может быть внедрён сам по себе, но совместная реализация (с первым и/или вторым цифровым новшествами) даст синергетический эффект.

Заметим, что реализация любого из трёх приведенных новшеств — это не технологический проект в чистом виде – внедрение каждой из описанных инноваций требует организационных, процессных и значительных культурных подвижек. Как правило, последний фактор сильно недооценивается руководством компаний при внедрении соответствующих проектов, что в конечном итоге не позволяет достичь желаемых результатов и приводит к дискриминации проекта.

Проект по цифровой трансформации

С точки зрения последовательности действий, существующих рисков, необходимой системы управления и прочих параметров проект по цифровой трансформации ничем принципиально не отличается от любого другого масштабного трансформационного проекта, сочетающего организационные и информационно-технологические изменения. В настоящей статье мы не ставим целью описать методологию проектного подхода и осветить особенности реализации крупных проектов – лишь схематично напомнить о ключевых этапах.

Начать проект необходимо с анализа технологических трендов вообще и специфики вашей индустрии с тем, чтобы на примере отечественного и международного опыта понять как различные цифровые технологии «приземляются» на ваши реалии. При этом необходимо смотреть максимально широко, поскольку особенностью цифровой экономики является размытие границ между отраслями: банки начинают заимствовать технологии и инструменты у стартапов и мобильных операторов, такси заимствует у интернет гигантов, блокчейн, аддитивные технологии и виртуальная реальность внедряются повсеместно и так далее.

На основании анализа трендов и особенностей индустрии необходимо сформировать идеальную картину будущего, которая будет описывать видение будущей цифровизированной индустрии, место вашего предприятия в ней, вашу новую бизнес-модель, опирающуюся на возможности новых технологий (цифровых и не только).

Следующий этап это анализ текущей организации, процессов, информационных систем, технологий и компетенций, имеющихся на предприятии. В результате данной работы можно будет понять отправную точку, с которой начнется цифровая трансформация.

Имея начальную и конечную точки трансформации, можно сформировать дорожную карту проекта, включающую план внедрения технологий, процессов и миграции людей. Очевидно, что столь сложный и масштабный проект невозможно спланировать идеально точно: план будет многократно уточняться и перерабатываться, принимая новые вводные, риски и ограничения – это неизбежность, к которой надо быть морально готовым.

Завершается подготовительный этап запуском информационной поддержки, которая на протяжении всего проекта будет освещать предстоящую трансформацию, готовить сотрудников к предстоящим изменениям и формировать положительные ожидания.

Далее следует непосредственная реализация запланированных инициатив, то есть внедрение проекта по цифровой трансформации предприятия.

Компетенции необходимые для реализации цифровой трансформации

Цифровая трансформация – чрезвычайно комплексный проект, затрагивающий чуть ли не все аспекты существования предприятия. Ещё раз внимательно перечитав статью, можно выделить примерный спектр компетенций, которыми необходимо владеть для реализации проекта. Кратко прорезюмируем только самые основные.

- Технологии – необходимо иметь представление о трендах и новых инструментах, разрабатываемых и внедряющихся по всему миру, причём не только в вашей индустрии, но и в смежных.

- Информационные технологии – необходимо не только обладать пониманием, что такое облака, большие данные, интернет вещей, цифровые платформы, экосистемы и многое другое, но и уметь проецировать возможности и ограничения всех этих инструментов на специфику вашего бизнеса.
- Управление (менеджмент) – необходимо понимать основы организационного управления производством и коллективом. Привнося существенные изменения в работу предприятия необходимо быть уверенным в последствиях действий.
- Экономика и маркетинг – необходимо понимать как цифровая трансформация сделает ваше предприятие более эффективным и конкурентоспособным, как должен функционировать ваш бизнес в новых цифровых условиях и обострившейся глобальной конкуренции, что вы сможете предложить своим клиентам и партнерам.
- Проектное управление и риск менеджмент – необходимо обладать навыками и опытом реализации трансформационных проектов, которые обладают спецификой по сравнению с процессами поддержания и эволюционного развития бизнеса.
- Организационный и процессный дизайн – внедрение новых цифровых инструментов, которое лежит в основе цифровой трансформации вашего предприятия, потребует пересмотра существующих бизнес процессов (как внутренних, так и внешних) и, с большой долей вероятности, повлечёт изменения в организационной структуре и штатном расписании.

Какими силами реализовать проект

В завершении рассмотрим ещё один важный вопрос: кто может реализовать проект цифровой трансформации предприятия, кому поручить столь судьбоносное преобразование? Первый супергерой, который приходит в голову – это, конечно же, ИТ-директор. Но потом мы вспоминаем, что функция ИТ хоть и важная, но выполняет роль поддержки процессов. Следовательно, проект должен вести директор по кадрам и организационному развитию. А как он будет определять, какими должны быть процессы? Концептуальную модель рыночного функционирования и взаимодействия с клиентами/поставщиками может предоставить только маркетинг-директор. Но если цифровую трансформацию внешних коммуникаций не подкрепить соответствующей цифровой трансформацией внутренних процессов, то наш проект «не взлетит». То есть директор по производству должен описать новые производственные процессы и соответствующий набор (pool, stack) технологий.

Стоп! Необходимо признать, что попытка выделить руководителя проекта по цифровой трансформации из числа существующих топ-менеджеров – это устаревший и не эффективный подход. В XXI веке с каждым днём всё большую роль начинают играть конвергентные технологии. Это значит, что ни один серьёзный проект не может быть реализован в рамках одного из функциональных направлений, даже если ваш ИТ-директор – Билл Гейтс, а финансовый директор – Уоррен Баффет. Уже по списку необходимых компетенций совершенно очевидно, что проект должна вести очень диверсифицированная команда. В каждом конкретном случае, на каждом конкретном предприятии всегда найдётся одно функциональное направление, которое мыслит несколько более современно, чем остальные, использует более современные технологии и методы, имеет визионерское представление о своём будущем. С большей долей вероятности оно и будет драйвером команды, хотя в общем случае ни одно из функциональных направлений не может быть выделено на каких-либо объективных основаниях.

Команду, включающую представителей всех функциональных направлений, назовём трансформационным офисом или центром компетенций. Работа этого коллектива будет требовать изменений в работе всех функций. Как всегда бывает в таких случаях,

некоторые потери и конфликты неизбежны, а значит, предстоит принять ряд волевых и болезненных для кого-то решений. Для того чтобы судьба предприятия не решалась на уровне внутренней административно-бюрократической борьбы, ключевые конфликтные точки должны напрямую и максимально быстро выноситься на уровень генерального директора, совета директоров или владельцев бизнеса (ключевых акционеров), которым и должен подчиняться трансформационный офис.

Специалисты из трансформационного офиса не должны работать в отрыве от представителей соответствующих функциональных направлений, иначе результат проекта может оказаться далёк от организационных, технологических и бизнес реалий действующего производства. Насколько большим должен быть трансформационный офис? Всё зависит, с одной стороны, от сложности вашей текущей бизнес-модели, количества контрагентов, набора эксплуатируемых технологий и других факторов, говорящих в пользу большого трансформационного офиса, содержащего набор всех необходимых компетенций. С другой стороны, в обратную сторону будет свидетельствовать качественно выстроенное взаимодействие с линейными представителями функциональных направлений, налаженный обмен опытом и экспертизой с реальными работниками производства. По сути, в этом и заключается отличие большого трансформационного офиса, являющегося практически самостоятельным дееспособным подразделением, от скромного центра компетенций, который должен выполнять функции стратегического планирования и внутреннего консалтинга. Обе модели возможны и имеют свои очевидные плюсы и минусы – каждое предприятие должно будет выбрать свою стезю.

Между Сциллой и Харибдой

На пути создания трансформационного офиса (или центра компетенций) всех энтузиастов подстерегает множество как очевидных, так и скрытых ловушек. Остановимся только на двух из них: как подобрать людей для трансформационного офиса и как научить работать вместе специалистов из столь разных направлений?

Вне зависимости от того, какую модель вы выберете (трансформационный офис или центр компетенций), скорее всего, часть специалистов вы привлечёте из существующего штата, часть – с рынка. Какая типичная реакция любого руководителя на авторитарную просьбу предоставить одного из своих подчинённых для перевода в новое функциональное подразделение? Если мы пропустим первые четыре стадии принятия неизбежного (отрицание, гнев, торг и депрессия), то на выходе из последней стадии «смирение» нам, вероятнее всего, выделят либо одного из наименее нужных сотрудников отдела (и, скорее всего, из наименее компетентных), либо «засланного казачка», который будет оставаться на связи со своим бывшим руководителем и усердно транслировать его мнение. Разумеется, для качественной работы нового подразделения хотелось бы избежать подобных сценариев.

Успешная междисциплинарная командная работа, которую необходимо будет выстроить в трансформационном офисе, должна стоять на четырёх столпах: понимание основ всех вовлечённых функций, чёткое распределение ролей, доверительная культура и единая терминология. Поддержание равновесия или, вернее сказать, поддержание всех четырёх составляющих на должном уровне – процесс динамический. То есть должен являться одной из имманентных внутренних активностей создаваемого подразделения.

Рассчитываем на себя и не только

Стоит ли привлекать внешних консультантов для создания трансформационного офиса /центра компетенций и реализации проекта по цифровой трансформации? Использование внешних консультантов это особый навык, которым должны владеть топ менеджеры. К сожалению, большинство руководителей отечественного бизнеса не обладает данной компетенцией, что приводит к малоэффективному использованию такого дорогого ресурса как консультанты. Не обладает российский бизнес и соответствующей культурой.

В одних компаниях линейные сотрудники воспринимают консультантов как конкурентов и прямую угрозу своему существованию, поэтому не идут с ними на контакт – типичная ситуация при работе с FMCG. В других предпочитают всецело довериться внешней экспертизе и получают плохо адаптированные общие решения, скопированные «с запада», что раньше часто можно было наблюдать в Retail и частично в финансовом секторе. Многие представители нефтегазовой, добывающей и перерабатывающей индустрий считают, что надо проявлять максимальную жёсткость, нередко переходящую в откровенное хамство. Зачастую внешних специалистов привлекают для «грамотного обоснования» сложных решений и снятия персональной ответственности. Ни один из перечисленных подходов не ведёт к плодотворному сотрудничеству, и в результате «в среднем по больнице» бытует негативное отношение к «слишком дорогим и бесполезным сторонним экспертам».

Но создание трансформационного центра это именно тот случай, когда правильное привлечение консультантов (в нужной роли) полностью себя оправдывает, позволяет избежать огромного количества ошибок и ведёт к существенной экономии времени и средств. На ранних этапах консультанты могут заменить недостающих специалистов трансформационного офиса, которых действительно сложно найти на рынке, а впоследствии могут сменить работодателя и стать частью вашей команды – такой вариант развития событий во многих случаях должен быть предпочтительным для заказчика.

Есть целый ряд экономических контуров (в том числе ОПК) и отдельных предприятий, которым по тем или иным причинам затруднительно создать собственный полноценный трансформационный офис и, в то же время, они могут быть ограничены в возможности сотрудничества с внешними консультантами, большинство из которых являются представителями международных организаций, базирующихся в США. В таких случаях может быть успешной модель, когда одно крупное предприятие / холдинг (или группа предприятий) создадут свой трансформационный офис, который впоследствии будет предлагать свои услуги и консультативную помощь другим предприятиям-соседям по экономическому контуру. Подобный подход интересен как компании-создателю, поскольку она сможет усилить свою позицию на рынке, постоянно поддерживать высочайший уровень внутренней экспертизы и получить дополнительный источник дохода, так и компаниям-пользователям, которые смогут получить качественную и относительно не дорогую помощь в реализации сложнейшего проекта цифровой трансформации предприятия.

Синица в руке или журавль на троих?

Мысленно возвращаясь к началу статьи, вспомним, что цифровая трансформация имеет внутренний и внешний аспекты. Цифровизация внутреннего контура предприятия состоит из достаточно понятных, но дорогих и сложных в реализации шагов: оснащения старых станков чипами и контроллерами, обновление безнадежно устаревшего парка оборудования, оцифровки складских помещений, создание цифровых профилей сотрудников, создания системы планирования и управления внутренним контуром производства, формирование новых компетенций сотрудников, создания новой культуры и так далее. Для большинства индустрий сегодня существуют рыночные технологические и информационные решения, которые позволяют реализовать эту задачу либо под ключ, либо по частям. В ряде случаев предлагаемые рынком решения могут оказаться слишком общими, не учитывающими в полной мере особенности отрасли и российскую специфику, что вынуждает компании создавать собственные системы или заниматься существенной адаптацией существующих. В любом случае эта задача может быть решена силами предприятия.

Сложнее обстоит дело с цифровизацией внешнего контура, которая, как было сказано ранее, заключается в построении экосистемы. Экосистема, основанная на включении предприятия в целый ряд цифровых платформ, должна обеспечивать возможность взаимодействия с партнёрами, клиентами и государством на новом уровне.

Отечественных цифровых платформ для реального сектора практически нет, а встраивание в иностранные платформы в долгосрочной перспективе может угрожать суверенитету экономики страны. Крупнейшие компании и холдинги способны построить собственные индустриальные ИТ-решения. Но необходимо понимать, что качественная зрелая отраслевая платформа является весьма сложным ИТ-продуктом, создание которого не под силу мелкому и среднему бизнесу.

Процесс платформизации бизнеса в большинстве других стран (прежде всего мы говорим о США) носил и носит стихийный характер. Параллельное развитие и конкурентная борьба нескольких цифровых платформ в одной индустрии со временем выявляли наиболее успешного игрока. Как известно, в конкурентной борьбе побеждает не тот кто «лучше», а тот, кто меньше стесняется в средствах, иными словами прибегает в том числе к «грязным» методам борьбы. Поэтому победившая платформа не всегда является оптимальной с точки зрения архитектуры, пользовательского комфорта, бизнес-модели и прочих параметров. В любом случае такой путь развития долг и трудозатратен.

Воспользовавшись накопленным опытом, Россия может целенаправленно форсировать появление индустриальных цифровых платформ, управляемых соответствующим консорциумом, созданным из участников отрасли (в том числе и прямых конкурентов). Во многих случаях создание подобного консорциума будет крайне затруднено, если государство не проявит соответствующую инициативу сверху, задавая рамки диалога и направляя совместные усилия компаний-конкурентов. Вместе с тем, по всей видимости, это единственный путь, который может позволить российской экономике «удержаться на плаву» и не быть отброшенной в нижнюю половину списка стран третьего мира. В противном случае рано или поздно иностранные цифровые платформы окончательно захватят отечественную экономику, занимая свободные от платформ индустрии либо вытесняя имеющиеся незрелые решения.

Заключение

Необходимо понимать, что цифровая трансформация это не проект модернизации, внедрения новой технологии или обновления парка оборудования. Цифровая трансформация, преодолев критически важный первый этап и «сдвинув гору с места», должна превратиться в подспудный перманентный процесс. То есть, с большой долей вероятности, через некоторое время функционально и организационно трансформационный офис сольётся с отделом стратегического развития, продолжая непрерывный процесс цифровой трансформации.