

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ БИЗНЕСА

*Медведева Л. Ф., канд. экон. наук, доцент
Академия управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск)*

*Архипова Л. И., канд. экон. наук, доцент
Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники (г. Минск)*

Ключевые слова: принципы, цифровая трансформация бизнеса (ЦТБ), цифровая зрелость, CDTO, изменения, культура.

Признаком успеха бизнеса сегодня является его способность адаптироваться к изменяющимся тенденциям рынка, когда отношения продавцов и потребителей переходят от простой динамики продажи и покупки к customer-driven стратегиям, где упор делается на пользовательский опыт и внедрение цифровых инструментов (MarTech).

Процессы цифровизации фокусируются на технологиях и являются неотъемлемой частью ЦТБ, которая базируется на принципах по таким ключевым направлениям, как: трансформация клиентского опыта; преобразование операционных процессов; изменение бизнес-модели. Основными направлениями преобразований становятся: цифровой бизнес; цифровое производство; цифровой маркетинг; цифровые продукты; цифровая аналитика. ЦТБ также сосредотачивается на изменении *подхода к работе, мышлению и культуре*.

Ошибки и недопонимание сложности управления в условиях ЦТБ, как правило, могут приводить к серьезным последствиям, связанным с развитием организации [1, 2]:

Разрозненное принятие решений на различных уровнях управления – проблема отсутствия единого видения командами общей бизнес-цели. Проблема решается изменением культуры и мышления в масштабах всей компании. Требуется согласование ключевых инициатив с результатами бизнеса. Чтобы обеспечивать «правильное» принятие решений, необходимо поддерживать прозрачность общения и открытость обратной связи. При этом, факторами риска могут быть следующие процессы:

Организационная культура – может быть недостаточно готова к риску, обусловленному значительными изменениями. Бизнес-культура может сопротивляться изменениям, препятствуя развитию, что также порождает неуверенность в отношении новых ролей.

Недостаточная финансовая поддержка технологических изменений – это замедляет внутренние и внешние взаимодействия в реализации стратегии цифровой трансформации. Задача: отдавать приоритет цифровым инвестициям, которые влияют на конкретные бизнес-цели.

Отсутствие специфических цифровых знаний и конкретных навыков, требуемых на каждом шаге трансформации – особенно в этом ряду выделяется наличие экспертизы в области аналитики и бизнес-архитектуры.

Описанные проблемы и изменения бизнеса, производства и мышления требуют дальнейших изменений в организационных структурах управления – внедрение новых ролей, способных реализовать стратегию ЦТБ. В связи с этим, сегодня уже недостаточно иметь IT-директора или директора по развитию бизнеса (BizDev), появилась новая роль – руководитель по цифровой трансформации (CDTO/Chief Digital Transformation Officer) [1-3], который должен заниматься изменением бизнес-модели компании с последующим переводом ключевых функций в цифровую среду. Ответственностью CDTO являются не только ресурсы и технологии, но и компетенции по оценке цифровой зрелости организации:

состояние инфраструктуры и цифровых инструментов – обработка и хранение информации, а также наличие ресурсных возможностей для решения задач цифровой трансформации;

процессы и продукты – обеспечение профессиональной деятельности и коммуникаций, изменение их соответствии с новыми задачами;

работа с данными – наличие технологий, позволяющих централизованно хранить большие объемы информации, обеспечивать доступ к ней;

персонал – оценке подлежат компетенции сотрудников организации, нацеленной на работу в условиях цифровой трансформации: готовность осваивать новые технологии, а также распространять опыт и знания;

культура – оценка уровня организационной культуры и готовности сотрудников к обучению и внедрению инноваций, генерации новых идей.

Для оценки текущего состояния цифровой зрелости рекомендуется использовать концепцию Digital Maturity Model, разработанную Google и BCG (см. рисунок) [4]. Модель сосредоточена на маркетинге и продажах и состоит из четырех этапов, которые предполагает оценку в системе координат: *эффективность/effectiveness* (Y) – определяется как способность достичь цели с наименьшими затратами времени, денег и усилий или компетентности в исполнении; *результативность/efficiency* (X) – определяется как степень достижения желаемого результата.



Рисунок. Модель концепции зрелости цифровой трансформации бизнеса

Внедрение модели концепции зрелости цифровой трансформации бизнеса должна основываться на ключевых принципах цифровой трансформации бизнеса, которые включают: интеграцию интеллектуальных инструментов, омниканальный подход и персонализацию в обслуживании клиентов, гибкость бизнес-процессов для формирования динамичной технологической среды и структуры наукоемкого труда организации, наличие лидеров, готовых к изменениям.

Литература

1. Digital Transformation Challenges You Need to Overcome in 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kissflow.com/digital-transformation/digital-transformation-challenges/>. – Дата доступа: 08.02.2024.

2. Кто такой CDTO и как им стать: задачи, навыки, зарплата и опыт реальных специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finacademy.net/materials/article/cdto>. – Дата доступа: 01.03.2024.

3. Индекс цифрового ускорения BCG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tenchat.ru/media/1790142-indeks-tsifrovogo-uskoreniya-bcg>. – Дата доступа: 12.02.2021.

4. Фреймворк для оценки цифровой зрелости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZVDgK2Yu-ISSKDF>. – Дата доступа: 10.03.2024.