

Модель оценки уровня цифровизации и готовности компании к цифровой трансформации

Научный руководитель – Крылова Юлия Владимировна

Михайлова С.А.¹, Комиссарова Е.С.²

1 - Санкт-Петербургский государственный университет, Экономический факультет, Санкт-Петербург, Россия, *E-mail: Sofiko.mikhailova@gmail.com*; 2 - Санкт-Петербургский государственный университет, Экономический факультет, Санкт-Петербург, Россия, *E-mail: komissarova.kate@gmail.com*

В настоящее время цифровая трансформация бросает вызов компаниям в различных отраслях, меняются такие сферы ведения бизнеса как производство, логистика, продажи и персонал. Как следствие, существует потребность в систематическом подходе к разработке и реализации стратегий цифровой трансформации организаций. В силу того, что компании демонстрируют разный уровень зрелости в отношении новых технологий, процессов и организационных аспектов необходимо внимательно подойти к вопросу выбора методологической базы анализа уровня цифровизации и готовности к цифровой трансформации бизнеса.

Системы зрелости отражают прогресс в направлении достижения некоторого желаемого будущего состояния. Иногда цифровая трансформация и цифровая зрелость используются как взаимозаменяемые понятия, но цифровую зрелость следует рассматривать скорее как систематический способ организации цифровой трансформации [9].

Цифровая трансформация заключается в комплексном преобразовании бизнеса, связанном с успешным переходом к новым бизнес-моделям, каналам коммуникаций с клиентами и поставщиками, продуктам, бизнес- и производственным процессам, корпоративной культуре, которые базируются на принципиально новых подходах к управлению данными с использованием цифровых технологий [4]. То есть, цифровизация направлена на оптимизацию отдельного бизнес-процесса или конкретной операции в организации, в то время как цифровая трансформация имеет целью преобразование всей модели бизнеса для существенного повышения его эффективности и долгосрочной устойчивости.

Цифровая зрелость отражает уровень цифровой трансформации компании и позволяет оценить степень внедрения цифровых преобразований, а также способность к их систематической адаптации для поддержания конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [2]. Таким образом, вместе с внедрением инновационных технологий цифровая зрелость подразумевает и трансформацию управленческих аспектов, таких как организация и контроль бизнес-процессов, выработка навыков и компетенций цифровой культуры, то есть повсеместное овладение процессами изменений.

На текущий момент не существует универсальной модели оценки готовности компаний к цифровой трансформации, которая могла бы быть применена для всех отраслей экономики [3]. Актуальные исследования в данной области предлагают различные индексы и методы оценки цифровой зрелости стран, регионов, отраслей и предприятий. К наиболее значимым можно отнести такие системы оценки как, например, Global Connectivity Index, чья методика позволяет оценить уровень развития трансформирующих цифровых технологий организации, таких как облачные данные, широкополосное соединение, AI и IoT. Industry Digitization Index [8] предлагает 24 показателя, позволяющих произвести оценку уровня использования цифровых технологий, обеспеченности цифровой инфраструктурой и развития цифровых инноваций.

Согласно подходу компании KPMG [7], сферами цифровых способностей, которые следует подвергать оценке для определения уровня цифровой зрелости компании, являются

стратегия, цифровые таланты персонала, ключевые цифровые процессы, гибкие источники и технологии, и управление, отвечающее целям организации. Модель консалтинговой компании KMDA [6] предусматривает оценку по следующим направлениям: цифровая инфраструктура, HR и развитие человеческого капитала; создание продуктов и управление ценностью; цифровизация бизнес-процессов, использование данных, а также управление клиентским опытом.

Рассмотренные подходы к оценке готовности к цифровой трансформации продемонстрировали отсутствие единства оцениваемых параметров и критериев цифровой зрелости предприятия. В связи с этим возникает острая необходимость в разработке новых методов и моделей исследования уровня зрелости и готовности компаний к цифровой трансформации, что будет способствовать решению экономических, социальных и нормативно-правовых вопросов в области стратегического управления цифровым преобразованием компаний и эффективного перехода к цифровой экономике в целом. Таким образом, цель данного исследования - разработка универсального метода оценки развития уровня цифровизации и готовности к цифровой трансформации по унифицированным критериям, которые присущи каждой компании.

Сравнительный анализ методологий позволил авторам выявить 7 ключевых сфер, наиболее явно демонстрирующих цифровые преобразования, которые претерпевает компания в процессе трансформации. К ним относятся продукты и услуги; технологии и ресурсы; стратегия и организация; основная деятельность, клиенты, управление и сотрудники. Подробное описание обозначенных сфер представлено на рисунке 1 [1, 5]. Оценка зрелости базируется на отнесении внутренних сфер цифровых преобразований компании в отношении цифровой трансформации к одной из категорий [5] в зависимости от демонстрируемого уровня развития цифровых компетенций.

Сформированная таким путём матрица позволит оценить цифровую зрелость предприятия по ключевым сферам деятельности, что обеспечит ясность в руководстве процессами цифровой трансформации компании. Предложенная методология четко демонстрирует как сильные стороны - ключевые компетенции, так и аспекты, которые организации следует учесть при разработке и реализации стратегии цифровой трансформации. Данный подход дает возможность бизнесу определять собственные цели и разрабатывать конкретный план действий для внедрения и реализации цифровой трансформации в зависимости от стадии цифрового преобразования, на которой находится конкретная сфера деятельности, возможностей и располагаемых ресурсов.

Источники и литература

- 1) Bandara O. A Model for Assessing Maturity of Industry 4.0 in the Banking Sector // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. March 5-7, 2019. Bangkok, Thailand.
- 2) Chanas S., Hess T. Understanding digital transformation strategy formation: insights from Europe's automotive industry // PACIS 2016 Proceedings. Chiayi, 2016.
- 3) Reis J. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research // Springer: Trends and Advances in Information Systems and Technologies, Cham. Vol. 745. AISC. 2018. P. 1-11.
- 4) Террафот: <https://www.terrasoft.ru>
- 5) Esko: <https://www.packaginginnovation.com>
- 6) KMDA: <https://komanda-a.pro>
- 7) KPMG: <https://home.kpmg>

- 8) McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com>
 9) MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu>

Иллюстрации

Цифровая зрелость компании					
	Реактивная	Организованная	Оцифрованная	Связанная	Интеллектуальная
Продукты и услуги	Кастомизация продуктов и услуг, цифровые продукты, услуги на основе данных, цифровой маркетинг.				
Технологии и ресурсы	Использование передовых технологий (PSD II, мобильный кошелек, мобильные приложения, криптовалюты, биометрические технологии, поведенческая аналитика с помощью ИИ и др.), использование облачных технологий и мобильных устройств.				
Стратегия и организация	Реализация дорожной карты I4, доступность ресурсов для реализации, адаптация бизнес-моделей, организационная культура для инноваций, согласование I4 с организационной целью.				
Основная деятельность	Децентрализация процессов, междисциплинарность, межведомственное сотрудничество, превосходство на основе данных, новые цифровые бизнес-модели, техническая обеспеченность.				
Клиенты	Оцифровка услуг, персонализированные услуги и сервисы, использование данных клиентов, компетенция заказчика в области цифровых медиа, индивидуализированные приложения.				
Управление	Трудовое законодательство для I4, технологические стандарты, принятие решений в режиме реального времени, управление данными (сбор, использование и анализ данных, технология больших данных и услуг на основе данных), информационная безопасность.				
Сотрудники	Знания, опыт и компетенции сотрудников в отношении новых технологий, обучение пользователей, обеспечение точности обслуживания.				

Рис. 1. Модель оценки цифровой зрелости компании