

Системная трансформация бизнеса в эпоху цифровых изменений

Практический опыт компаний на российском рынке



**DIGITAL
BRAND
DAY**

Предпосылки проведения исследования:

РАЗРЫВЫ В УРОВНЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

К концу 2022 года комплексные решения в виде мультифункциональных цифровых платформ были представлены среди компаний:

- > **45 %** - финансы, ритейл
- < **7 %** - промышленное производство

РАЗРЫВЫ В КОЛИЧЕСТВЕ И КАЧЕСТВЕ ЦИФРОВЫХ ПРОЕКТОВ

К середине 2023 года среди российских компаний:

- > **90 %** - заявляли о внедрении цифровых решений (большого или меньшего масштаба)
- < **31 %** - подтверждали получение ожидаемых результатов

РАЗРЫВЫ МЕЖДУ УРОВНЕМ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕМ В ПРАКТИКЕ

Применяемые инструменты для планирования и контроля:

ХОЧУ

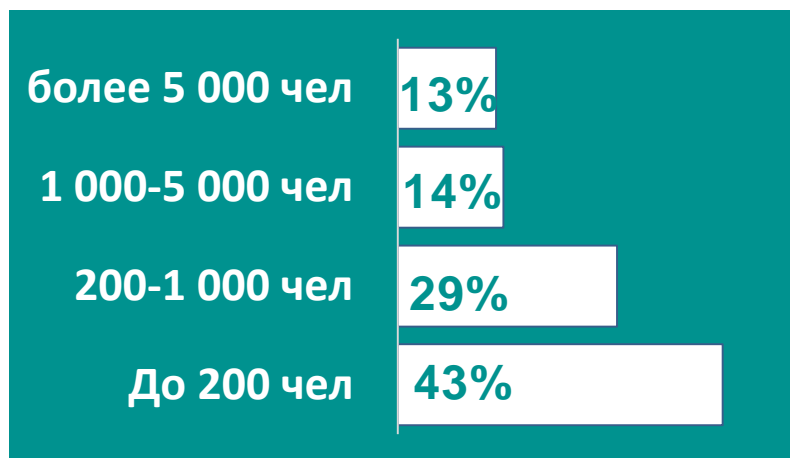


МОГУ



126 компаний приняли участие в исследовании

- 14% Промышленность
- 11% Строительство, недвижимость
- 10% Информационные технологии
- 10% Услуги для бизнеса
- 10% Финансовый сектор
- 8% HoReCa
- 7% Медицина, фармацевтика
- 6% Образовательная деятельность
- 6% Розничная торговля
- 3% Государственные организации
- 3% Энергетика
- 2% Автомобильный бизнес
- 2% Сельское хозяйство
- 2% СМИ, маркетинг, реклама
- 2% Услуги для населения
- 1% Искусство, культура
- 1% Ресурсодобывающая отрасль
- 1% Телекоммуникации, связь
- 1% Электроника, техника



Уровень респондентов:

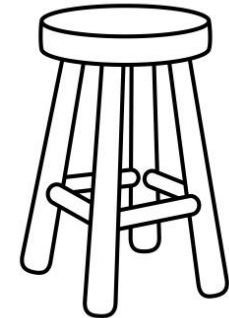


Системная трансформация бизнеса:



Системная трансформация бизнеса – это реализация комплексных преобразований в управлении компании, цель которых – сделать бизнес эффективнее и конкурентоспособнее:

- ❑ Управление стратегией
- ❑ Управление процессами
- ❑ Управление людьми
- ❑ Управление технологиями



Только комплексное развитие каждой из подсистем управления может обеспечить результативную трансформацию компании и развитие бизнеса

Опрос проводился относительно 4-х основных систем управления по нескольким параметрам

	Ответственные	Текущее состояние	Эффективность	Фокус развития
УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ	Наличие ответственных сотрудников (команд), в функционале которых закреплено данное направление	Формат и полнота реализации данного направления в компании на сегодняшний день	Оценка результатов и эффективности реализации каждого направления	Фокус и приоритеты развития каждого направления в ближайшее время
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ				
УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ				
УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЯМИ				

4 уровня зрелости систем менеджмента:

3

уровень саморазвития

- все направления действуют взаимосвязанно
- все функции имеют центры экспертизы
- правила и процедуры закреплены и доступны
- выделяется ресурс на непрерывное развитие и совершенствование.

0

уровень формирования

- реактивное управление
- «тушение пожаров»
- нет долгосрочного планирования
- разрозненное владение информацией
- рассогласованность действий
- даже небольшие изменения нарушают привычный ход вещей

2

уровень интеграции

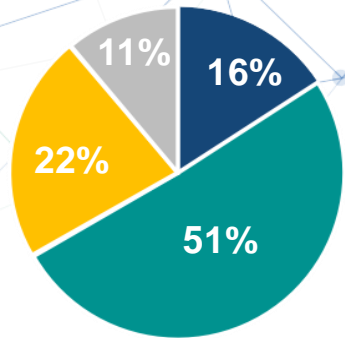
- недостаточная эффективность
- функция закреплена как дополнительная (помимо профильной)
- недостаточная либо избыточная формализации и регламентация
- намеченный вектор движения компании требует доп.ресурсов
- совершенствуются отдельные участки

1

уровень систематизации

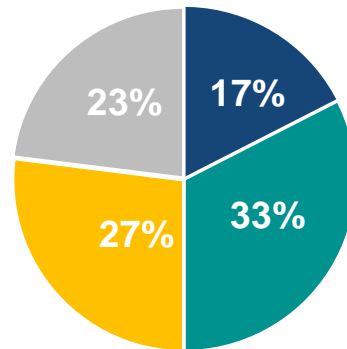
- неоднородное развитие
- функция реализуется по необходимости
- частая смена решений и приоритетов
- отдельные сотрудники – носители процессов и стандартов работы
- тенденция к упорядочиванию и систематизации.

Управление стратегией:



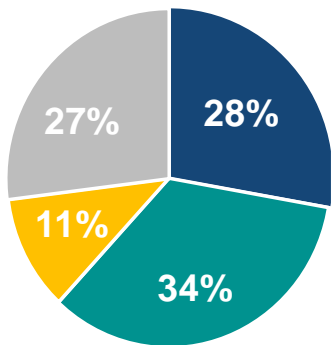
ОТВЕТСТВЕННЫЕ

- Выделенное подразделение / сотрудник
- Первое лицо и топ-менеджмент
- Собственник и первое лицо
- Стратегия не обсуждается



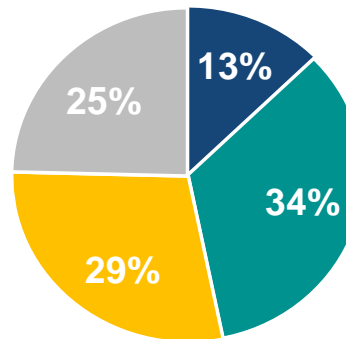
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Реализация стратегии как задумано
- Требует больше ресурсов и времени
- Частая смена приоритетов и решений
- «Тушение пожаров» и ощущение неуправляемости



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

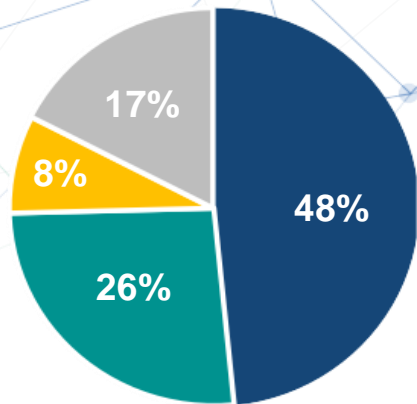
- Стратегия определена, описана
- Есть вектор движения и общее понимание
- Есть формальный документ, не реализуется
- Нет долгосрочного планирования



ФОКУС РАЗВИТИЯ

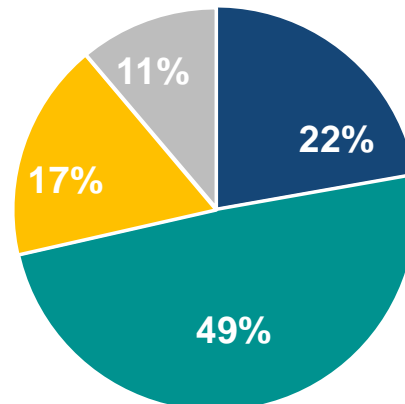
- Внедрение новых инструментов
- Систематизация и формализация
- Планируется старт управления стратегией
- Изменений не планируется

Управление людьми:



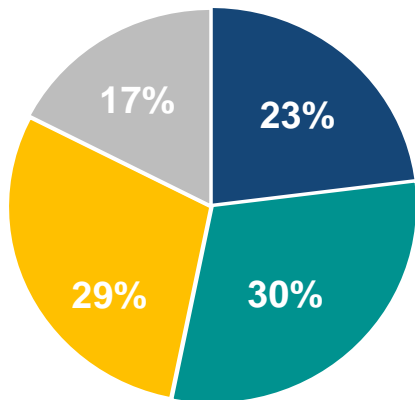
ОТВЕТСТВЕННЫЕ

- Выделенное подразделение и HRD
- Выделенный сотрудник
- HR-функция на руководителях
- Каждый решает HR-вопросы сам



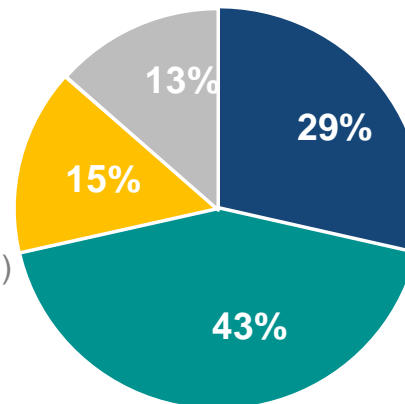
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Целевая укомплектованность и производительность
- Удовлетворительно, но нет запаса прочности
- Недостаточный уровень производительности
- Физический дефицит людей. Низкая производительность



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

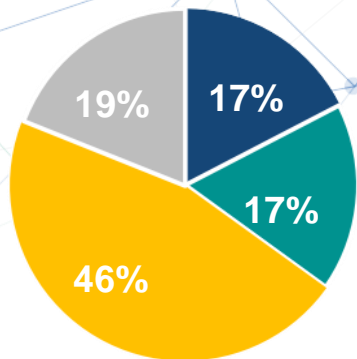
- Есть все HR-направления и стратегия
- Есть почти все HR-направления, нет стратегии
- Только базовые функции (подбор и КДП)
- Нет HR-функции, КДП вменено другому работнику



ФОКУС РАЗВИТИЯ

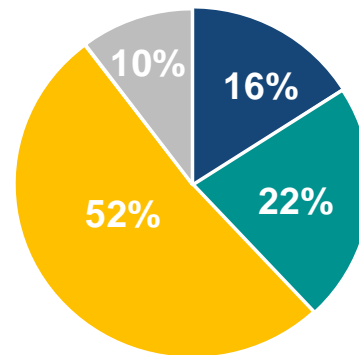
- Развитие посредством внутренних и внешних ресурсов
- Понимание решений, но дефицит ресурсов
- Осознание проблемы без понимания решения
- Нет понимания проблемы и попыток изменения

Управление процессами:



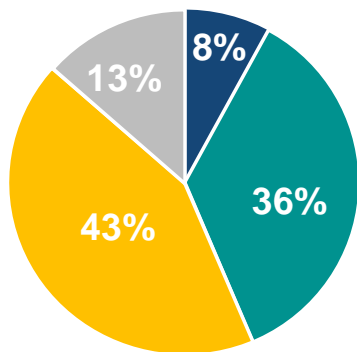
ОТВЕТСТВЕННЫЕ

- Выделенное подразделение / сотрудник
- Функция закреплена, помимо профильного функционала
- Ответственность по ситуации
- Функция ни за кем не закреплена



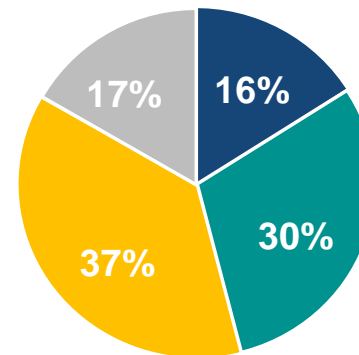
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Эффективны и управляемы
- Медленное и затратное реагирование на изменения
- В зависимости от опыта участников
- Не обеспечиваю результат. Непредсказуемы при изменениях



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

- Все систематизированы и регламентированы
- Некоторые сформированы и описаны
- Реализуются через опыт сотрудников
- Процессы не выстроены



ФОКУС РАЗВИТИЯ

- Непрерывное совершенствование
- Начинаем систематизацию и описание
- В зависимости от конкретной ситуацией
- Изменения не в фокусе внимания

Управление технологиями:

ОТВЕТСТВЕННЫЕ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ



ФОКУС РАЗВИТИЯ



Уровни зрелости систем управления по результатам исследования:

3 уровень Саморазвития

Коэффициент от 2,26 до 3

2 уровень Интеграции

Коэффициент от 1,51 до 2,26

1 уровень Систематизации

Коэффициент от 0,76 до 1,5

0 уровень Формирования

Коэффициент от 0 до 0,75

	Стратегия	Процессы	Люди	Технологии
Ответственные	1,73	1,33	2,06	1,47
Текущее состояние	1,63	1,38	1,59	1,36
Эффективность	1,44	1,44	1,83	1,41
Фокус развития	1,35	1,45	1,87	1,8

Уровень саморазвития

15%

Уровень интеграции

35%

Уровень систематизации

33%

Уровень формирования

17%

Общий уровень зрелости организаций

Практическое применение.

Зрелость системы управления и готовность к цифровой трансформации на примере одной компании.

Торгово-производственная компания, до 1 000 сотрудников, оборот более 2 млрд.руб

	Общий	Стратегия	Процессы	Люди	Технологии
СЕО и ТОПы	1,69	2	1	2,25	1,5
Средний менеджмент	1,56	1,75	1	1,75	1,75
Линейные руководители	1,31	1	0,75	2	1,25
Специалисты	2	2,5	1,75	2,25	2

Экспресс-тест комплексной готовности к цифровизации:

Каждое Утверждение оцените по 10-ти балльной шкале, как это соответствует ситуации вашей компании. Посчитайте сумму баллов.

1	Внедрение цифрового продукта почти никогда не дает ощутимого эффекта. Напротив, часто нововведение нарушает налаженную работу на других участках.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Каждое внедрение цифрового продукта дает ощутимый эффект (повышение производительности, оптимизация расходов и пр.) и ожидаемый результат, который закладывался при старте проекта.
2	Внутри компании настолько нетипичные процедуры и правила, что на рынке очень сложно найти цифровой продукт, отвечающий нашим требованиям даже в базовом функционале	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	В компании достаточно стандартные правила и процедуры, поэтому рынке достаточно цифровых продуктов, отвечающих нашим требованиям в базовом функционале.
3	Практически всегда приходится делать огромное количество доработок, чтобы цифровой продукт максимально соответствовал внутренним процессам и правилам.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	При необходимости всегда готовы корректировать внутренние процессы и правила, чтобы обеспечить максимально эффективную работу цифрового решения и не удорожать проект множественными доработками.
4	В компании огромное количество задач, а на рынке столько новых продуктов, что сложно выбрать приоритетное направление цифровизации.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Несмотря на многообразие цифровых продуктов есть четкое понимание о приоритетах в цифровизации компании
5	Даже небольшие изменения привычного порядка вещей вызывают возражения и сопротивление коллег смежных подразделений и внутри своего подразделения.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Все в компании понимают необходимость преобразований, поэтому благодаря поддержке сотрудников удастся реализовывать даже глобальные изменения.
6	Каждое новое цифровое решение запускается в работу, а затем приходится тратить дополнительные ресурсы, чтобы решить вопрос его взаимодействия или интеграции с другими системами.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Каждое новое цифровое решение встраивается в общую digital-архитектуру компании и в дальнейшем слаженно взаимодействует с другими системами
7	Реализация цифрового проекта - это задача и потребность только команды проекта, без поддержки других коллег. Реализация проектов осуществляется не "благодаря", а "вопреки".	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Важность задачи по цифровизации компании понимают и разделяют все. Руководство и смежные подразделения оказывают поддержку и помощь.

Результаты экспресс-теста:

- 1 Про взаимодействие
- 2 Про процессы
- 3 Про процессы и людей
- 4 Про стратегию
- 5 Про людей
- 6 Про технологии
- 7 Про стратегию, процессы и людей

 56 – 70 сумма баллов

Высокий уровень готовности всех подсистем управления к изменениям и системной трансформации.

 41 – 55 сумма баллов

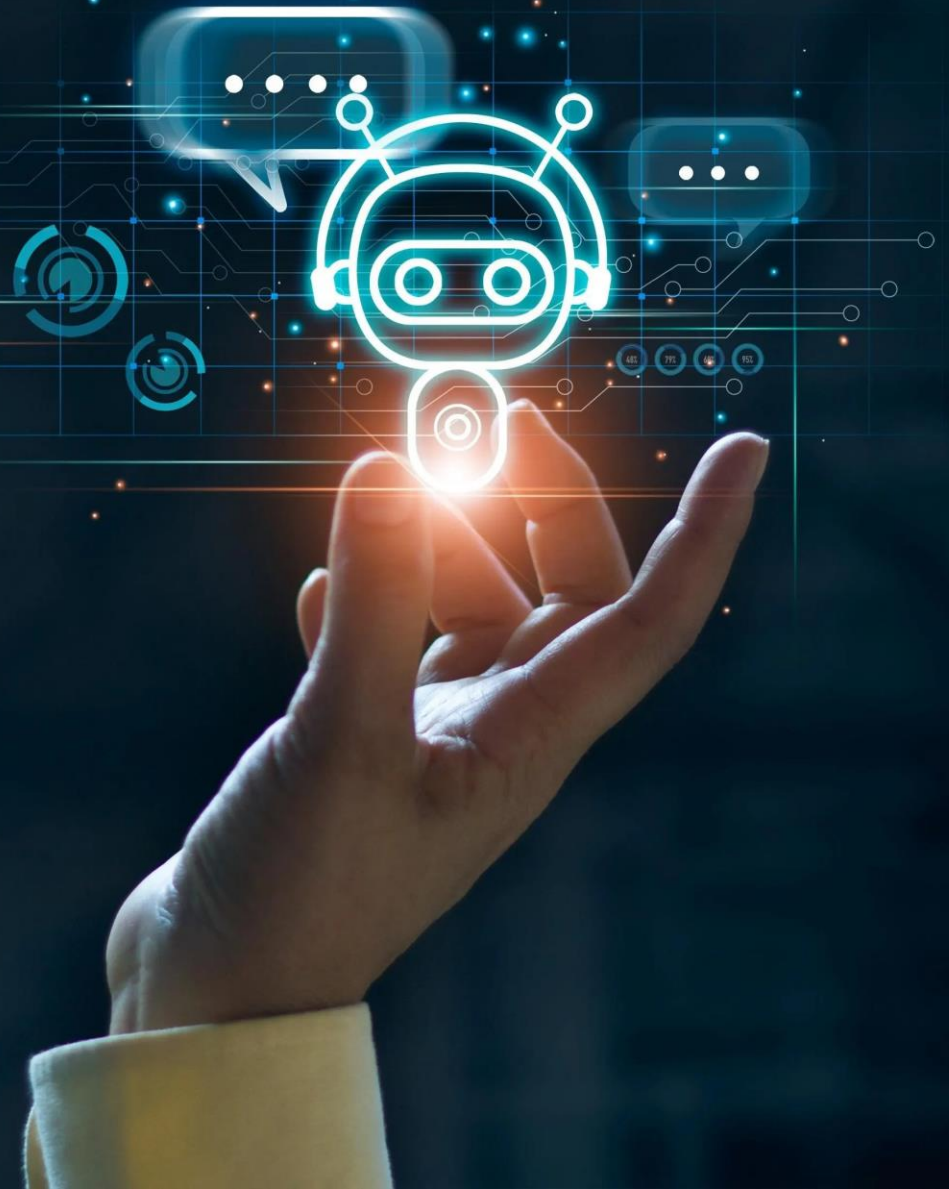
Средний уровень готовности. Внедрение изменений не всегда проходит гладко из-за отдельных препятствий в направлении процессов, сотрудников, технологий.

 7 – 40 сумма баллов

Низкий уровень готовности организации к системной трансформации. Отдельные инициативы реализуются изолированно и встречают сопротивление.

НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ:

1. Цифровые методы повышения операционной эффективности следует внедрять ПОСЛЕ того, как все аналоговые методы уже реализованы.
2. Ни одно, даже самое крутое цифровое решение, не «ляжет» на кривые процессы. Цифровой продукт – не волшебная палочка, за нас порядок не наведет.
3. Цифровая трансформация начинается не с изменения инструментов, а с изменения установок в головах руководителей и сотрудников.
4. Цифровизация не должна стать самоцелью. Она может быть одним из инструментов реализации СТРАТЕГИИ компании.





alla.tretyakova@mail.ru



Alla Tretyakova

Третьякова Алла

ОПЫТ:

- Эксперт в области организационного развития
- Сертифицированный специалист по цифровой трансформации и управлению изменениями (PROSCI)
- Кандидат психологических наук
- Руководитель центра исследований школы бизнеса МИРБИС

ОБРАЗОВАНИЕ:

- РАНХиГС: Мастер автоматизации и цифровой трансформации бизнеса
- Prosci and Change management Learning Centre: Change Management
- НИУ ВШЭ, Финансовый менеджмент
- Career Way Inc., Canada: Career Development Practitioner