

Разработка стратегии цифровой трансформации

Льюис Кэрролл. Приключения Алисы в стране чудес

— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти? — спросила Алиса.

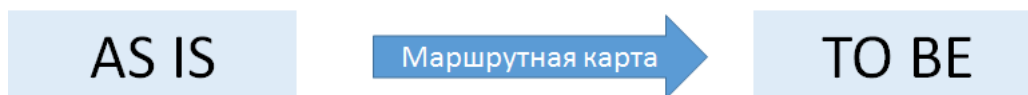
— А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.

— Мне все равно... — сказала Алиса.

— Тогда всё равно, куда идти, — заметил Кот.

Стратегия (древне-греческий στρατηγία — *искусство полководца*) — общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека. **Википедия**

По сути любая стратегия должна отвечать на вопросы: что надо достичь и как это нужно сделать. И безусловно для ответа на вопросы «что» и «как» необходимо понимание «отправной точки» - где мы находимся сейчас. Иными словами, стратегию можно изобразить на схеме из 3-х основных частей:



Где AS IS означает текущее состояние, TO BE – конечную цель реализации стратегии, а маршрутная карта (состоящая из проектов и инициатив) отвечает на вопрос: как необходимо реализовывать стратегию.

Стратегию в вопросах цифровой трансформации компании можно сформулировать таким образом:



Именно все 3 указанные составные части необходимы для полноценной формулировки стратегии. При этом возможна разная степень детализации/ проработки той либо иной

части, а также разное понимание области применения стратегии (то есть что для данной конкретной компании является цифровизация и цифровая трансформация).

Компании необходимо определиться: насколько амбициозна должна быть цифровая стратегия, на какие задачи она должна быть направлена. Так, на рисунке ниже указана модель горизонтов технологического развития, и компании нужно принять решение: какую модель для какого **направления бизнеса** либо **группы бизнес-процессов** необходимо выбрать.



Первый горизонт (инкрементальная стратегия): новые цифровые решения являются инкрементальными и обеспечивают непрерывное обновление существующей бизнес-модели компании и ее ключевых компетенций в краткосрочной перспективе.

Второй горизонт (радикальная стратегия): новые решения расширяют существующую бизнес-модель компании и ее ключевые компетенции, распространяясь среди новых клиентов и рынков.

Третий горизонт (подрывная (от англ. disruptive) стратегия): создаются новые подрывные компетенции и виды цифрового бизнеса, чтобы либо использовать новые возможности себе на благо, либо противостоять конкурентам.

Разные стратегии требуют разных подходов, критериев оценки проектов, компетенций и бизнес-процессов.

	Горизонт 1	Горизонт 2	Горизонт 3
Описание горизонта	Существующий рынок или технология	Развивающийся рынок или технология	Новый рынок или технология
• Фокус	<ul style="list-style-type: none"> Защита рыночной позиции Рост прибыльности текущих бизнесов 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие инициатив для запуска новых направлений бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> Поиск возможностей на будущее, выбор вариантов, которые могут "выстрелить" в будущем
• Необходимые компетенции и подходы	<ul style="list-style-type: none"> Годовое планирование и прогнозирование Детальное планирование роста в смежных направлениях Классические финансовые критерии оценки проектов и подходы к управлению Детальные результирующие КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> Работа инвестиционного бюджета Детальное бизнес-планирование для запуска новых бизнесов Применение альтернативных метрик и новых методов управления проектами Верхнеуровневые КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка первоначального бизнес-плана Разбивка проекта на этапы Необходимость наличия специальных навыков и знаний Постановка общей цели КПЭ либо верхнеуровневые, либо отсутствуют

Описание фокуса и необходимых компетенций согласно «Модели трех горизонтов»

Определение стратегических целей при переходе на «цифру» связано с потребностью компании поддерживать или улучшать свои конкурентные преимущества. Если компания внедряет только инкрементальные технологии, то она может рассчитывать только на то,

чтобы не отставать от конкурентов. Если же компания хочет выйти в лидеры и отстаивать свои лидерские позиции в долгосрочной перспективе, то ей необходимо выходить в развивающиеся рынки (горизонт 2), либо даже разрабатывать новые бизнес-модели (горизонт 3). Следует отметить, что в последнее время фокус в цифровой трансформации существенно смещается на проекты 2-го и 3-го горизонта, предусматривающие внедрение подрывных цифровых технологий. Компаниям следует помнить, что в условиях быстрого развития техники и технологий цифровая трансформация становится залогом конкурентного преимущества и основой устойчивого развития компании.

Первым шагом в разработке цифровой стратегии необходимо определить: а что собственно является «цифровой трансформацией» и «цифровизацией» для данной конкретной компании? Скорее всего каждый руководитель и каждый сотрудник по-разному понимают данные термины (наверное, так же много трактовок будет у слов «любовь» и «отношения»)), поэтому первым делом необходимо выработать и зафиксировать единое понимание данных терминов, *гlossарий*. Мы рекомендуем использовать определения, которые даны в главе «Цифровизация и цифровая трансформация» настоящего Учебника.

Далее, реализовать цифровую стратегию в компании можно только тогда, когда на всех уровнях определено: что должно быть результатом цифровой трансформации, куда надо прийти в результате через определенное стратегией количество лет (TO BE). А так как цифровая трансформация – это про бизнес и про использование бизнесом современных цифровых решений, то это значит, что бизнес-руководство компании должно сформулировать бизнес-цели, которые компания должна будет достигнуть в результате цифровой трансформации. Бизнес-цели – это про миссию компании, про бизнес-модели и направления бизнеса, про базовые бизнес-процессы, про деньги, - безусловно, в «привязке» к цифровым технологиям.

Однако, возможно первой задачей после определения области действия стратегии, является определение текущей ситуации (AS IS): какой у компании сейчас уровень цифровой зрелости, насколько она отстаёт от лидеров рынка/ отрасли? Без этого невозможно правильно сформулировать маршрутную карту цифровой трансформации – не будет понятно «откуда идти».

Ну, а зная текущий уровень цифровой зрелости (AS IS), и имея понимание перспективы: к какому уровню цифровой зрелости компания стремится (TO BE) – можно приступить к построению маршрутной карты (из проектов/ инициатив), которая должна ответить на вопрос: как намеченные (TO BE) цели должны быть достигнуты из текущего (AS IS) уровня.

Таким образом, цифровая стратегия должна главным образом ответить на вопросы: что такое цифровая трансформация для компании, какие цели/ результаты она должна достигнуть, и как компании это нужно сделать.

Документ: цифровая стратегия компании

Нужно ли разрабатывать документально цифровую стратегию компании?

Если в компании назрели изменения и готовность к внедрению современных цифровых решений, то для системного решения данного вопроса важно иметь стратегический документ, однозначно для всех определяющий направления движения и способы реализации желаемых результатов. Что это может быть за «стратегический» документ?

Главный документ, определяющий стратегию в компании – это бизнес-стратегия. Она – основа, на базе которой могут существовать другие стратегии – по цифровой

трансформации, ИТ, либо отдельным направлениям бизнеса – маркетингу, производству и пр. По сути все указанные стратегии являются «подчиненными» по отношению к бизнес-стратегии компании, и даже могут в неё входить (редко, так как такая бизнес-стратегия будет весьма объемна и трудоёмка и чаще может создаваться в относительно небольших компаниях, либо компаниях «узкого» производственного профиля).

Таким образом, ни одна стратегия не может существовать отдельно от бизнес-стратегии компании. Поэтому включение элементов/ разделов про цифровую трансформацию в единую бизнес-стратегию компании – правильное решение, хотя при этом навряд ли удастся полноценно раскрыть все вопросы цифровой трансформации.

В случаях же, когда бизнес-стратегии с включенными в неё задачами по переходу на «цифру» нет, но есть решение разработать цифровую стратегию как отдельный документ – в любом случае цифровая стратегия должна «отталкиваться» от бизнес-стратегии, для чего в цифровой стратегии необходимо зафиксировать/ отразить базовые цели, направления развития бизнеса и уже потом ответить на вопрос: как «цифра» сможет помочь в данном вопросе. Поэтому практически всегда обязательным элементом разработки цифровой (либо даже ИТ и пр.) стратегии является анализ стратегических документов компании и интервью с топ-менеджерами, по результатам которых и фиксируются стратегические бизнес-цели, от которых необходимо «отталкиваться» при разработке цифровой стратегии.

Аналогичная ситуация с отличием цифровой стратегии от ИТ-стратегии. Цифровая стратегия – это стратегия развития бизнеса с использованием современных цифровых решений и поэтому она по «рангу» выше, чем ИТ-стратегия.

ИТ-стратегия может входить в цифровую стратегию, так как она будет отвечать на вопрос: как, какими ИТ-инструментами ИТ должна поддержать цифровую трансформацию.

Теперь попробуем более детально ответить вопрос: чем цифровая стратегия отличается от бизнес-стратегии и чем от ИТ-стратегии. В целом ответ на данный вопрос даёт прилагаемая таблица, хотя ситуация может отличаться для различных компаний.

Стратегические "предметные" области	Бизнес-стратегия	Цифровая стратегия	ИТ-стратегия
Планета, человечество, государства, социум	Возможно	Нет	Нет
Сферы деятельности, рынки	Да	Обобщенно	Нет
Направления/ виды бизнеса	Да	Да	Обобщенно
Бизнес-процессы	Обобщенно	Да	Обобщенно
Бизнес-данные/ информация	Нет	Да	Да
ИТ-приложения	Нет	Обобщенно	Да
ИТ-инфраструктура	Нет	Нет	Да

Если компания не идёт на разработку/ формализацию стратегических документов, то возможен «минимальный вариант» - фиксация цифровой стратегии путём проведения стратегической сессии и подготовки на её основе инициатив с согласованным планом действий.

Таким образом, цифровая стратегия или отдельные ее элементы (при отсутствии цифровой стратегии) должны выполнять следующие функции:

- Определять цели и задачи цифровой трансформации в компании;
- Транслировать цели, задачи и приоритеты цифрового развития сотрудникам компании;

- Устранять возможные конфликты при распределении финансовых, временных и человеческих ресурсов между цифровыми проектами/ инициативами и операционной деятельностью;
- Определять план мероприятий для достижения поставленных задач;
- Формировать необходимое ресурсное обеспечение цифровой трансформации;
- Определять запрос на перечень подходящих компании инструментов для осуществления цифровой трансформации.
- Построить механизм постоянного мониторинга стратегии и запуска механизмов быстрых изменений в компании;
- Служить базой для оценки результатов выполнения поставленных задач и оценки эффективности деятельности компании по цифровой трансформации.

Структура цифровой стратегии компании

Структура цифровой стратегии для каждой компании будет индивидуальна, в данной главе указывается структура разделов для общего понимания/ примерного ориентира, некоторых разделов может не быть в документе, при этом каждый раздел/ подраздел может быть разбит на несколько частей либо наоборот войти в состав другого раздела и пр. Возможно включение в состав цифровой стратегии дополнительных разделов, требуемых в соответствии со спецификой организации.

Глоссарий

В Глоссарии даются базовые термины и определения – что такое цифровизация, цифровая трансформация и т.д.

Вводная часть

Указываются причины разработки цифровой стратегии компании, роль/ место данной стратегии в иерархии других документов компании, цели разработки цифровой стратегии, сферу применения документа и пр. Возможны ссылки на нормативно-правовые акты и пр.

Анализ «цифрового» рынка

Включает в себя анализ лучших цифровых бизнес-практик, применительно к сфере деятельности/ бизнесу компании. По каждой практике указывается достигнутый бизнес-эффект. Может также описывать эффективные методы/ инструменты проведения цифровой трансформации, её бюджетные параметры у компаний-лидеров и/или конкурентов и пр.

Анализ текущего уровня цифровой зрелости (AS IS)

В данном разделе дается оценка текущему уровню развития цифровых технологий в компании. Может быть просто в виде перечисления базовых используемых технологий по основным группам бизнес-процессов, существующим практикам создания, хранения и обработки информации и пр. Однако, в данный раздел зачастую кроме указания используемых сегодня решений – добавляют GAP-анализ, таким образом показывая отставание компании от лидеров отрасли в разрезе групп бизнес-процессов.

Кроме технологических аспектов, также анализируется модель управления в компании и её способность успешно проводить цифровую трансформацию (оргструктура, персонал, процессы, инструменты, культура и пр.).

Для того, чтобы сделать GAP-анализ, необходимо обладать знаниями о лучших мировых (и страновых) практиках (бенчмаркинг), как правило таким опытом обладают крупные международные консалтинговые компании, имеющие многочисленные проекты в разных уголках планеты. Также необходимо иметь модель (методологию) оценки цифровой зрелости. Поэтому некоторые консалтинговые компании предлагают оценку цифровой

зрелости в виде отдельной услуги. Такой проект может предварять последующую разработку цифровой стратегии, либо компания может ограничиться выводами анализа своей цифровой зрелости и например принять решение о запуске некоторых ключевых проектов или инициатив, что по мнению автора главы может быть тактически верным, но не позволит обеспечить комплексное продвижение компании в вопросах цифровой трансформации.

Цели, задачи и ключевые показатели эффективности Стратегии

Как правило, при формировании цифровой стратегии особое внимание уделяется формированию целевого видения компании по следующим направлениям/аспектам:

- Рынки,
- Клиенты,
- Продукты,
- Организация,
- Процессы
- Инструменты

Раздел содержит сведения о целях и задачах цифровой трансформации, о составе и значениях ключевых показателей эффективности реализации стратегии. Иными словами, в рамках стратегии необходимо сформулировать: по каким направлениям бизнеса и/или бизнес-процессам какой результат должен быть достигнут в результате цифровой трансформации. То есть какие цифровые решения необходимо использовать, что при этом будет происходить с данными/информацией, какие показатели эффективности при этом должны быть достигнуты и пр. В данном разделе также необходима оценка бизнес-эффекта от внедрения цифровых технологий.

Об эффекте результатов цифровой трансформации необходимо упомянуть отдельно. Дело в том, что реализация цифровой стратегии потребует определенного финансирования (конкретный размер которого может быть определен в рамках цифровой стратегии, либо позже на основе прописанной в Стратегии процедуре и в определенные сроки). Но так как цель практически любого бизнеса – зарабатывание денег, то для принятия расходов на цифровую трансформацию бизнесу необходимо показать: какие при таких расходах возможно получить доходы. Поэтому цифровая стратегия либо должна дать ответ на данный вопрос в конкретных цифрах, либо – так же, как и в случае с расходами – сделать «отсылку» к последующей, ограниченной по времени процедуре по калькуляции возможных доходов от цифровой трансформации компании.

Как определить размер возможных доходов от цифровой трансформации? Это скорее всего можно сделать только косвенно – например на основании бенчмаркинга рыночных данных по достижениям других компаний аналогичного сектора рынка, перешедших на «цифру» - как правило это может выражаться в сокращении доходов либо увеличении расходов. Указанные расчеты должны быть подтверждены руководителями соответствующих бизнес-подразделений компании, так как они должны понимать «природу» данных положительных результатов от перехода на «цифру» и – после принятия Стратегии – отвечать за достижение указанных бизнес-ориентиров.

Существуют также нефинансовые «бонусы», которые достигает компания в результате цифровой трансформации, самый главный «бонус» - это приобретение компанией способности максимально быстро (и эффективно!) меняться, что крайне важно для любых бизнес-процессов и направлений, независимо от уровня применения в них «цифры» или информатизации. В сегодняшнем быстро меняющемся мире умение быстро перестраиваться – важнейшее условия процветания и выживания компании, - как в вопросе перехода от ручных либо автоматизированных технологий к «цифре», так и в последующей миграции от низкоэффективной «цифры» к всё более и более

эффективной/ быстрой... Поэтому построению системы быстрых и эффективных изменений необходимо уделить самое пристальное внимание в стратегии.

Врезка:

Основные задачи Стратегии могут включать следующие, не ограничиваясь:

- 1) преобразование управленческой системы с помощью цифровых технологий, внедрение и совершенствование процессов разработки и принятия решений;
- 2) развитие стратегического планирования и прогнозирования, в том числе планирования ресурсов;
- 3) обеспечение максимального эффекта от внедрения цифровых технологий (повышение эффективности расходов);
- 4) реализацию кадрового потенциала (развитие культуры наставничества, раскрытие потенциала персонала, разработку целевых программ мотивации персонала и сбережения и развития естественного интеллекта);
- 5) формирование цифровой среды и цифровых компетенций персонала, разработку траекторий профессионального развития, повышение вовлеченности и готовности сотрудников разделять ценности и принципы корпоративной культуры;
- 6) реализацию маркетингового и производственного потенциала, поиск новых партнерских взаимодействий;
- 7) выход на новые рынки: географические, демографические и продуктовые;
- 8) создание эффективных механизмов управления данными, переход к управлению и производственно-технологическими процессами ГК на основе данных;
- 9) повышение уровня востребованности исследований и научных разработок и степени их внедрения;
- 10) укрепление безопасности с помощью инструментов цифровой трансформации, включая информационную безопасность.

Программа цифровой трансформации

Этот раздел содержит информацию о том: как надо осуществлять цифровую трансформацию в компании. По сути данный раздел должен содержать «дорожную карту» проектов/ инициатив по реализации цифровой стратегии, с указанием их значения/ эффекта, сроков реализации и бюджета.

Однако, степень детализации цифровой стратегии зависит от целей документа и возможностей по её написанию/ принятию. Насколько подробной будет маршрутная карта стратегии зависит от:

- а) понимания необходимости детализации стратегии в настоящий момент руководством компании;
- б) бюджета, который есть у компании на разработку стратегии, например на привлечение экспертизы консалтинговых компаний,
- в) единства в понимании в компании целей и задач цифровой трансформации. Если этого понимания нет – возможно имеет смысл двигаться «итерационно», постепенно (и совместно!) погружаясь в тему цифровой трансформации, и по мере выработки общего понимания переходить к конкретным инициативам и проектам.

Поэтому если происходит разработка только «первичной», «начальной» цифровой стратегии - возможно только её общее описание без «конкретики» - термины, общие цели/ задачи и пр., формирующие общий «посыл» на цифровую трансформацию. При этом возможно (и зачастую целесообразно) запустить начальные оргпреобразования (например введение должности CDO и пр.) и указать, что все конкретные шаги должны быть выработаны после принятия стратегии (желательно указать: в какие сроки и как). И

далее уже запускается отдельная процедура (либо регулярные процедуры, скажем, один раз в год или в несколько лет), в рамках которой формируется «конкретика» из проектов/ инициатив, которые необходимо будет запускать.

В «максимальном» же случае (когда есть внутреннее общее понимание: какой должна быть стратегия, есть решимость руководства чётко определиться с программой реализации, есть на это необходимый бюджет и пр.) – цифровая стратегия будет содержать подробный план инициатив и проектов/ портфелей.

Программа цифровой трансформации будет включать в себя проекты/ инициативы по модернизации существующих бизнес-процессов и/ или запуску принципиально новых продуктов и бизнес-моделей (например, внедрение искусственного интеллекта (ИИ), цифровых двойников, блокчейна и пр. и пр.). Это проекты/ инициативы, которые должны дать при их реализации увеличение доходов и/или сокращение расходов компании. При этом данные проекты/ инициативы могут распределяться по группам основных бизнес-процессов организации, плюс возможно новым бизнес-моделям. Отражаются проекты/ инициативы, которые могут дать наибольший эффект для бизнеса, важно по каждому проекту/ инициативе описать преимущества от их реализации – как нефинансовые, так и финансовые.

Финансовые результаты проекта/ инициативы могут быть как более точными, рассчитанными на базе данных компании, так и лишь примерными – на основе бенчмаркинга результатов аналогичных проектов.

Наряду с положительными финансовыми результатами проекта/ инициативы (увеличение доходов или сокращение расходов) желательно указать размер затрат на реализацию каждого проекта/ инициативы. Опять-таки, указанные в стратегии затраты можно попытаться рассчитать максимально точно, с привлечением специальной экспертизы и с учётом данных самой компании, либо обобщенно, исходя из экспертной оценки/ бенчмаркинга рынка.

Система/ модель управления реализацией Стратегии

В данный раздел включаются обеспечивающие, вспомогательные проекты/ инициативы, нацеленные на ускорение изменений в компании и на решение задач, без которых невозможно либо проблематично реализовать вышеуказанные бизнес- проекты/ инициативы. То есть это необходимые организационные, кадровые, структурные, культурные преобразования, а также задачи по подготовке обеспечивающей инфраструктуры и пр. К таким проектам/ инициативам могут относиться:

1. Введение в штатное расписание компании (и/ или в крупных подразделениях компании) должности CDTO. Александр, просьба дать ссылку на главу Евгения Борисова
2. Появление в компании новых подразделений/ структурных единиц, которые нужны для цифровой трансформации – бизнес-аналитики, руководители проектов, разработчики, data scientists и пр. Зачастую данные новые подразделения/ вакансии создаются в структуре (под руководством) CDTO.
3. Производится ускорение/ повышение эффективности внутренних правил и процедур, возможно исключительно в интересах проектов цифровой трансформации, которые выделяются в отдельный «контур» (регуляторный, документооборота и пр.), в частности могут применяться:
 - под цифровую трансформацию выделяется отдельный бюджет, чтобы цифровые проекты не конкурировали за ресурсы с прочими проектами;
 - механизмы своевременного перераспределения средств с неудачных проектов на перспективные и удачные;

- под цифровые проекты создаётся отдельный инвестиционный комитет из числа «прогрессивных» руководителей;
- повышается скорость принятия решений коллегиальными органами;
- обеспечивается возможность оперативного принятия необходимых решений руководством и профильными сотрудниками;
- упрощаются требования к порядку подготовки документации;
- договоры на разработку/ внедрение цифровых платформ проходят упрощенную процедуру согласования;
- пересмотреть допустимый уровень риска цифровых проектов или создать отдельные риск-процедуры и пр.

Следует обратить внимание на то, насколько амбициозными ставит перед собой задачи по переходу на «цифру» руководство компании. Чем более серьезными должны быть изменения, чем больше ориентация на «подрывные» технологии («горизонты» 2 и 3) – тем более серьезное значение нужно уделять перестройке внутренних процессов и процедур, а скорее всего – созданию абсолютно новых структур, свободных от «тяжести» текущей операционной деятельности и способных организовать процесс принципиально по-новому, на базе новые продуктов/ бизнес-моделей.

4. Создаются структуры для запуска/ развития инноваций и цифровой трансформации, такие как:
 - корпоративные НИИ, R&D центры, лаборатории;
 - дочерние компании либо специальные подразделения/ филиалы - для обеспечения необходимыми компетенциями/ ресурсами для цифровой трансформации;
 - «внутренние» акселераторы (для внутренних сотрудников компании), а также процессы/ процедуры широкого использования творческого потенциала сотрудников (lean/ continuous improvement и т.п.);
 - «внешние» акселераторы для привлечения стартапов с рынка, возможно при помощи (с привлечением) институтов развития (ФРИИ, Сколково и др.);
 - фонды инвестиций в цифровые активы/ направления, либо создаются совместные партнерства/ предприятия с технологическими компаниями;
 - проводятся конкурсы, хакатоны и пр.
5. Определяется степень централизации управления цифровой трансформацией, формируются соответствующие оргструктуры и/или производится формализация процедур. Возможны следующие варианты:
 - а) Централизованная цифровая трансформация - централизованное цифровое подразделение с общей стратегией и единым пулом ресурсов, управляет программой и владеет бюджетом.
 - б) Децентрализованная цифровая трансформация - цифровая трансформация осуществляется локальными подразделениями, управление и бюджеты локализованы).
 - в) Гибридный вариант - центральное подразделение взаимодействует с локальными подразделениями (бизнесы и/или географии) на проектной основе, пул ресурсов включает централизованные и локальные компетенции. Осуществляется централизованное управление программой с учетом локальной специфики. Выделяется единый бюджет на цифровую трансформацию, управляемый центральным подразделением.
6. Проводятся мероприятия, призванные развивать в компании «цифровую культуру», включая:
 - обучение цифровым знаниям руководства и персонала;

- внедрение системы финансовой и нефинансовой мотивации/ поощрений за инновационность и осуществление цифровой трансформации;
 - развитие у персонала инициативности, готовности идти на риск в проектах, что предусматривает лояльность к возможным провалам по объективным причинам и т.д.
7. Производится внедрение «цифровой платформы» (либо технологической платформы ЦТ) - минимальной инфраструктуры и инструментов для ведения цифровых проектов. Как правило цифровая платформа включает в себя необходимый набор серверных мощностей, инфраструктурных подсистем/ сервисов, систем класса data management, аналитических/ ИИ-платформ, систем разработки продуктов, ведения проектов, agile-практик, проектирования процессов и пр. Для запуска цифровой платформы может быть создано специальное подразделение (либо несколько), либо привлечена экспертиза на аутсорсинге. После внедрения цифровой платформы, у команды цифровой трансформации независимо от ИТ-службы появляется инфраструктура и инструменты ведения цифровых проектов.

Формирование системы/ модель управления цифровой трансформацией – важнейшая часть цифровой стратегии. Вместе с тем, поддерживающие проекты/ инициативы должны быть включены в цифровую стратегию, когда у руководства компании уже есть понимание необходимости организационной, финансовой и пр. поддержки цифровой трансформации. Если пока нет – указанные проекты/ инициативы могут быть лишь обозначены в цифровой стратегии компании, с указанием необходимости их более детальной проработки и запуска в дальнейшем.

Все проекты/ инициативы (и рамках программы цифровой трансформации и в части системы управления реализацией стратегии) должны быть приоритизированы и размещены в единой «дорожной карте» программы цифровой трансформации. Понятно, что организации важно получить эффект от реализации бизнес- цифровых проектов/ инициатив, но без поддерживающих проектов/ инициатив они будут идти очень тяжело и количество их будет очень ограничено. И здесь нужен баланс – какие бизнес-проекты мы можем запустить сразу, в параллель обеспечивающим проектам, либо надо сначала дождаться первых результатов создания системы управления реализацией стратегии и т.д.

Финансирование Стратегии

Данный раздел содержит расчет затрат на реализацию стратегии, а также оценку дополнительных доходов и сокращения издержек, связанных с ее реализацией. При этом безусловно финансовые бизнес-выгоды от реализации стратегии цифровой трансформации должны быть достаточно велики, чтобы в стратегию были включены проекты/ инициативы системы управления реализацией стратегии. Иными словами, бюджет программы цифровой трансформации должен быть сбалансирован и приводить к **существенным** выгодам для компании в дальнейшем.

Риски

Данный раздел отражает риски компании, влияющие на реализацию стратегии (макроэкономические, отраслевые, технологические, операционные и др.), оценку степени их влияния и предлагаемые меры по минимизации рисков.

По мнению автора главы, в данный раздел также отдельно следует включить риски, наступающие в случае отказа компании от цифровой трансформации. Если произвести финансовую оценку данных рисков (умножив их возможный размер на долю вероятности наступления рисков), то указанную величину можно учитывать в общем объеме эффекта цифровой трансформации.

Этапы и порядок разработки стратегии

Как правило, разработка цифровой стратегии занимает от 3-х месяцев до полугода. Зачастую при этом в помощь привлекаются консалтинговые компании, так как они имеют опыт разработки стратегий, сотрудников необходимой квалификации (и что немаловажно – свободных от выполнения текущих операционных задач), а также методологию разработки цифровой стратегии.

Предлагается следующий порядок действий по *подготовке* к разработке цифровой стратегии компании:

1. Назначение ответственного сотрудника за разработку стратегии.
2. Принятие формального решения о начале разработки стратегии руководством (решение совета директоров, правления, приказ генерального директора и т.п.).
3. Выделение необходимых финансовых (например, на обучение сотрудников и привлечение консультантов) ресурсов, а также персонала (в том числе от бизнес-подразделений, на постоянной либо part-time основе), в целях разработки цифровой стратегии.
4. Определение коллегиального органа, ответственного за разработку цифровой стратегии - будем называть его Управляющим комитетом по разработке цифровой стратегии (либо просто Управляющим комитетом - это может быть специально созданный орган, либо уже существующий - Совет директоров, Правление и т.п.). Формирование рабочей группы/ проектной команды по разработке цифровой стратегии (в случае если Управляющий комитет – уже существующий коллегиальный орган без «уклона» в вопросы цифровой трансформации).
5. Предварительная подготовка/ обучение/ мотивация персонала, который выделен на организацию цифровой трансформации (членов Управляющего комитета и/ или проектной команды). Проведение совещаний, лекций, стратсессий, поездок в компании с передовой цифровой практикой и пр.
6. Проведение конкурса и контрактация с консалтинговой компанией (при привлечении внешней экспертизы).

Этапность разработки цифровой стратегии зависит от применяемой методологии, но как правило она осуществляется в 3 этапа:

1 этап. Определение видения и целевого эффекта цифровой трансформации.

- анализ/ оценка текущего состояния дел в компании;
- анализ передового опыта цифровой трансформации;
- формирование целей и задач цифровой трансформации.

Во время первого этапа производится заполнение анкет, проведение опросов сотрудников, интервьюирование топ-менеджеров и ключевых бизнес-заказчиков (обычно от 10 до 30 интервью). Также проводятся рабочие совещания с командой проекта, на которых обсуждается передовой опыт цифровой трансформации компаний-лидеров и пр.

2 этап. Формирование портфеля проектов/ программ и модели управления цифровой трансформации.

- обсуждение/ анализ применимости различных бизнес-моделей, инновационных цифровых продуктов, цифровых сценариев/ кейсов для компании;
- определение списка цифровых проектов/ инициатив;
- разработка модели управления цифровой трансформацией.

Во время второго этапа проводятся рабочие совещания с командой проекта, на которых обсуждаются различные гипотезы/ сценарии проектов/ инициатив (обычно от 10-20 до 70-80). Проводятся другие встречи/ обсуждения.

3 этап. Формирование «дорожной карты» и формализация цифровой стратегии.

- приоритезация/ оценка проектов/ инициатив, разработка «дорожной карты» цифровой трансформации;
- определение мер поддержки цифровой трансформации;
- формирование итогового варианта цифровой стратегии;
- защита/ утверждение документа.

Во время третьего этапа проводятся рабочие совещания с командой проекта, различные встречи и обсуждения.

Разработка цифровой стратегии начинается с проведения заседания Управляющего комитета. Далее, по окончании каждого этапа также проводится заседание Управляющего комитета, на котором фиксируются результаты этапа, даётся старт следующему этапу, а также принимаются необходимые организационные решения (изменение сроков проекта, выделение дополнительных ресурсов и пр.). По завершении 3-го этапа проводится окончательное заседание Управляющего комитета с целью утверждения цифровой стратегии и «маршрутной карты» проектов/ инициатив. Если у Управляющего комитета недостаточно полномочий – после его одобрения документы поступают на утверждение руководящего органа (Совет директоров, Правление, генеральный директор и пр.) в принятом в компании порядке.

Порядок реализации Стратегии

При утверждении цифровой стратегии должен быть одновременно утвержден план её реализации, состоящий из программы цифровой трансформации, поддерживающих проектов/ инициатив (формирующих систему/ модель управления цифровой трансформацией), а также возможно ряда организационных, кадровых и пр. решений. Если такой план не утверждается вместе со стратегией – он должен быть в кратчайшие сроки разработан и принят, в соответствии с процедурой принятия решений в компании, без этого стратегический документ останется без выполнения.

При реализации плана необходимо обратить внимание на выделение необходимого количества персонала. Цифровая трансформация требует выделения достаточных человеческих ресурсов независимо от формы их привлечения (постоянная занятость в отдельной структуре или временное переключение необходимых сотрудников). В случае переключения сотрудников необходимо предусмотреть механизмы временного выведения сотрудников из операционных обязанностей на период проработки цифрового проекта/ инициативы.

Контроль реализации Стратегии

сэр Уинстон Черчилль говорил: «Какой бы красивой ни была стратегия, вам следует время от времени смотреть на результаты»

В дальнейшем нужно осуществлять периодический мониторинг/ контроль за реализацией цифровой стратегии и проведением цифровой трансформации. Оценка эффективности нужна для того, чтобы понимать: в правильном ли направлении движется компания, а также оценивать: достигла ли компания успеха в данном вопросе на определенных временных интервалах. Это поможет компании определить свои слабые зоны и сформировать план дальнейшего развития, что в конечном итоге будет способствовать росту цифровой зрелости и повышению качества результатов цифровой трансформации.

При этом компаниям важно балансировать между показателями эффективности, характеризующими «действия» по развитию системы/ модели управления цифровой трансформацией и собственно бизнес-результатами цифровой трансформации. Компаниям на начальном уровне зрелости рекомендуется фокусироваться на показателях «действий», связанных с созданием потенциала компании в цифровой трансформации. По мере же роста «цифровой» зрелости рекомендуется уделять больше внимания результирующим показателям.

Использование показателей эффективности позволяет компаниям:

- оценивать вклад цифровой трансформации в эффективность и конкурентоспособность бизнеса;
- определять динамику движения к «цифре»;
- производить самооценку эффективности реализации цифровой стратегии;
- определять необходимость пересмотра цифровой стратегии;
- определять направления организационного развития компании в части информатизации;
- определять, достаточно ли действий компания совершает для развития своих цифровых активов;
- оценивать, правильно ли происходит распределение ресурсов на цифровую трансформацию.

Таким образом, разработка цифровой стратегии компании – важнейшая задача для совместной выработки и принятия в организации, во главе с руководством - общего видения цифровой трансформации, определении стоящих перед компанией целей и задач. Наличие цифровой стратегии повысит ответственность за реализацию ЦТ, позволит сильнее мотивировать персонал, предоставить необходимые для реализации ЦТ ресурсы.