

Оценка готовности компаний к цифровой трансформации* Assessment Of Companies' Readiness For Digital Transformation

О. КАЗАКОВА, М. КАЗАКОВ,
Г. ЕРЕМИНА

Казакова Оксана Борисовна, д-р экон. наук, профессор кафедры инновационной экономики Института экономики, управления и бизнеса (ИНЭБ) ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНиТ). E-mail: kazakovaohana@mail.ru

Казakov Максим Васильевич, канд. экон. наук, доцент кафедры инновационной экономики ИНЭБ УУНиТ. E-mail: snooper74@inbox.ru

Еремина Галина Романовна, магистрант кафедры инновационной экономики ИНЭБ УУНиТ. E-mail: romanovnalochka@gmail.com

В статье изложены основные положения авторского подхода к оценке готовности компаний к цифровой трансформации, основанные на обобщении имеющегося опыта и расширенные в части учета специфических условий ведения бизнеса. Проведена апробация предложенного подхода, представлены ее результаты, позволившие обозначить целесообразность осуществления диагностических процедур на регулярной основе. Показана возможность применения предложенного подхода в практике управления.

Ключевые слова: цифровая трансформация, оценка готовности компаний, многокритериальный подход.

The article outlines the main provisions of the author's approach to assessing the readiness of companies for digital transformation, based on the generalization of existing experience and expanded in terms of taking into account specific business conditions. The proposed approach was tested, its results were presented, which made it possible to identify the feasibility of carrying out diagnostic procedures on a regular basis. The possibility of applying the proposed approach in management practice is shown.

Key words: digital transformation, assessment of companies' readiness, multi-criteria approach.

Введение

В современном мире прогрессивного развития технологий повсеместно происходит цифровая трансформация. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке, необходимо развиваться вместе с технологиями. Основным толчком к цифровой трансформации стала пандемия – именно в этот период цифровизация бизнес-процессов приобрела массовый характер [5]. Многообразие инструментов, технических средств и технологических решений открывает широкие возможности для цифровой трансформации компаний. При этом крайне актуальным становится вопрос оценки уровня их готовности к возможным изменениям.

Методы

В настоящее время можно выделить различные подходы к оценке использования цифровых технологий в бизнес-процессах. Это многообразие [1; 6] обусловлено высокой актуальностью и практической востребованностью. Так, Е.Д. Вайсман и А.Е. Коротовских рассматривают комплексную готовность к цифровой трансформации на основе стратегической, психологической и ресурсной готовности [1]. Многокритериального подхода придерживаются М.П. Галимова [2], Е.Е. Панфилова [7], Н.В. Городнова, А. А. Пешкова [3] и др.

Проведенный в ходе исследования анализ показал, что комплексный характер готовности компании к цифровой трансформации требует и комплексного подхода, основанного на много-

* Ссылка на статью: Казакова О.Б. Оценка готовности компаний к цифровой трансформации / О.Б. Казакова, М.В. Казаков, Г.Р. Еремина // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 4. С. 4–9. DOI: 10.34773/EU.2024.4.1.

критериальных оценках и позволяющего идентифицировать уровень готовности компании к цифровой трансформации.

В связи с этим для оценки готовности компании к цифровой трансформации была разработана модель, визуализированная на рисунке (см. далее).

В данной модели представлена комплексная оценка готовности компании к цифровой трансформации, которая включает 5 основных блоков: цифровая подготовленность персонала; техническая подготовленность организации; финансовая устойчивость; уровень информационной безопасности; менеджмент.

Наиболее сложный и важный этап – оценка подготовленности персонала. Персонал является важной частью компании, поэтому важно, чтобы квалифицированный персонал не только разбирался в своей сфере работы, но и следовал за тенденциями изменений.

Для оценки цифровой подготовленности персонала необходимо провести анализ использования информационно-коммуникативных технологий с помощью специально разработанного чек-листа, в котором сотрудники должны указать, с какими ресурсами и на каком уровне они знакомы [4]. После проведения опроса формируется сводная таблица, на основе которой определяется процент уверенных пользователей в разрезе ключевых технологических решений, используемых в рамках бизнес-процессов конкретной компании. По средней величине процента уверенных пользователей определяется уровень цифровой подготовленности персонала:

- низкий – менее 35 %;
- средний – от 35 % до 70 %;
- высокий уровень – выше 70 %.

Отметим, что деление на группы по уровню цифровой подготовленности персонала предлагается осуществлять методом равномерного шкалирования.

Оценка технической подготовленности организации определяется на основе результатов инвентаризации, по итогам которой устанавливается возможность использования имеющейся техники для решения поставленных задач с учетом морального и физического износа этой техники. Чек-лист, позволяющий увязать конкретные бизнес-процессы с имеющимся оборудованием и доступными технологиями, помогает оценить степень обеспеченности компании соответствующими ресурсами. Шкала результатов оценки аналогична предыдущей.

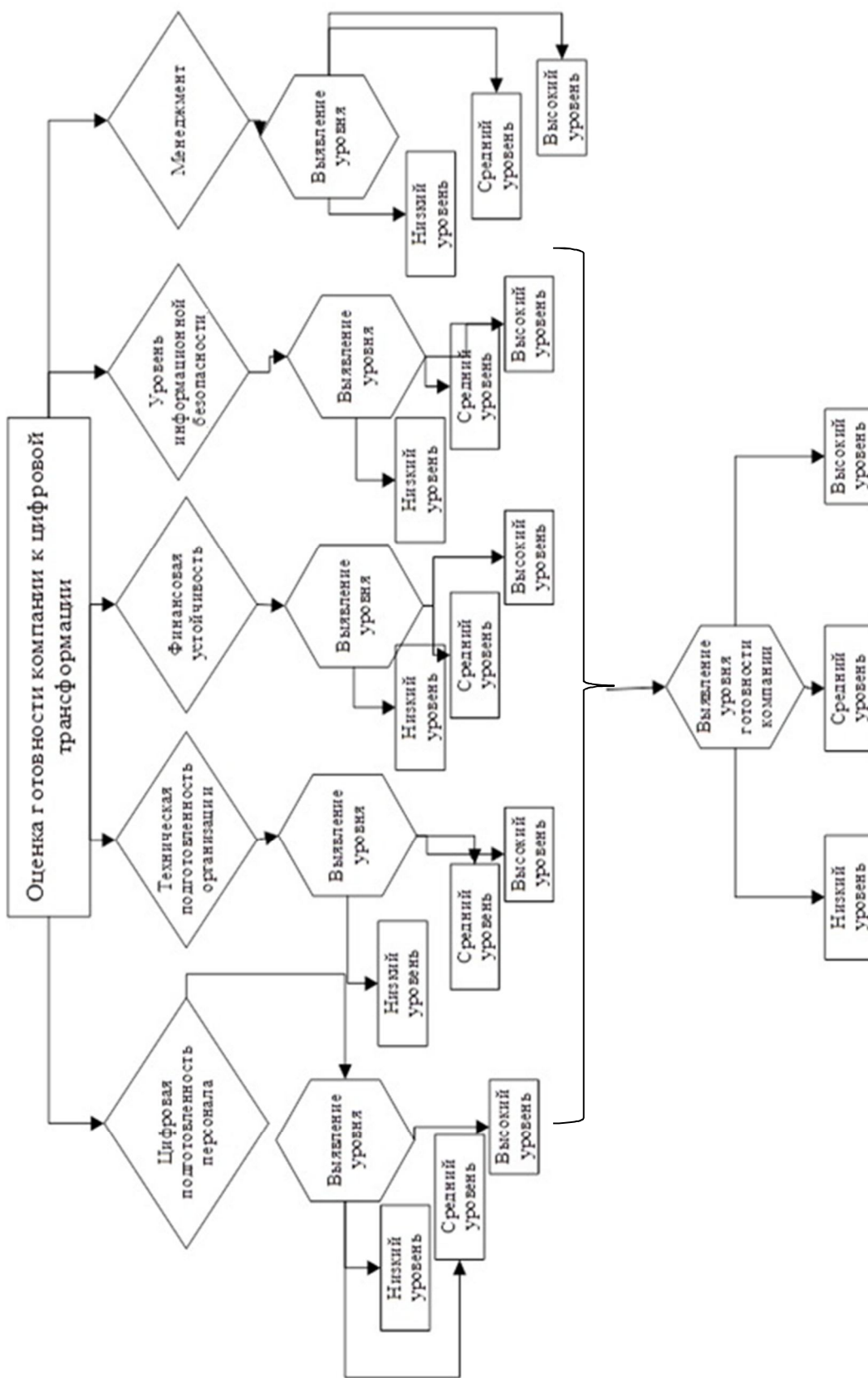
При оценке блока финансовой устойчивости компании предлагается использовать балльную оценку, которая позволяет перевести числовое значение коэффициентов финансовой независимости и нормы чистой прибыли в баллы. Если суммарное количество баллов по трем показателям составило менее 5, то такой уровень финансовой устойчивости можно считать низким, более 10 баллов – высоким.

Информационная безопасность является одним из важных аспектов, поскольку во время цифровой трансформации большое количество данных переходит в цифровой формат. Идентификация уровня информационной безопасности осуществляется по чек-листам с учетом наличия штатного специалиста, необходимости приглашения стороннего специалиста или его отсутствия.

Для цифровой трансформации необходим высокий уровень качества управления, четкая структура взаимосвязей подразделений. Для определения уровня руководителю компании необходимо пройти чек-лист оценки эффективности системы менеджмента в компании.

Комплексная оценка готовности компании осуществляется путем суммирования баллов по каждому из блоков оценки. Низкий уровень оценки соответствует 1 баллу, средний – 3 баллам, высокий – 5 баллам. Суммарный показатель позволяет сделать выводы об уровне готовности компании к цифровой трансформации:

- низкий уровень – менее 8 баллов;
- средний уровень – в диапазоне от 8 до 16 баллов;
- высокий уровень – более 16 баллов.



Модель оценки готовности компании к цифровой трансформации (построено авторами)

Предложенный подход к оценке уровня готовности компании к цифровой трансформации характеризуется возможностью интеграции получаемых результатов в систему управления компанией, позволяет в процессе реализации выявить узкие места и обеспечить экономию ресурсов за счет точечной корректировки готовности компании к цифровой трансформации.

Результаты и обсуждение

Апробация предложенного подхода осуществлена на основе данных трех компаний: А (кадровые, бухгалтерский услуги, юридический консалтинг, архивный аудит и др.), В (производство и продажа светофоров и светофорного оборудования, дорожных знаков, информационных щитов, колесоотбойников, парковочных столбиков, дорожных ограждений, «лежачих полицейских» и иных вспомогательных средств организации дорожного движения), С (продажа и обслуживание автомобилей). В таблице 1 представлены результаты оценки.

Таблица 1

Результаты оценки готовности компаний к цифровой трансформации*

Показатель	А	В	С
Цифровая подготовленность персонала	66,6 Средний	20,45 Низкий	43,4 Средний
Техническая подготовленность организации	76 Высокий	76 Высокий	69,2 Средний
Финансовая устойчивость	9 Средний	13 Высокий	3 Низкий
Уровень информационной безопасности	43 Средний	24 Низкий	0 Низкий
Менеджмент	88,2 Высокий	64,7 Средний	81,25 Высокий
ИТОГО	19 Высокий	15 Средний	13 Средний

* выполнено авторами

Полученные результаты показали схожие условия в техническом обеспечении цифровой трансформации, что обусловлено активным внедрением технологических решений во все сферы бизнеса, переход на удаленный формат взаимодействия, в том числе с внебюджетными фондами. Достаточно близкими оказались результаты оценки систем управления компаний А и С.

Важно отметить, что ключевые проблемы обозначились в области подготовленности кадров и информационной безопасности. С учетом этого были предложены мероприятия по повышению степени готовности компаний к цифровой трансформации с учетом особенностей их функционирования (табл. 2).

Прогноз изменения параметров функционирования компаний позволил определить изменение уровня их готовности к цифровой трансформации (табл. 3, изменение выделено цветом). Полученные результаты демонстрируют, что компания А сможет обеспечить почти максимальную готовность к цифровой трансформации, а компании В и С со среднего уровня готовности к цифровой трансформации смогут достичь высокого уровня.

Таблица 2

Рекомендации по повышению уровня готовности компаний к цифровой трансформации*

Показатель	А		В		С	
	Рекомендации	Затраты на реализацию	Рекомендации	Затраты на реализацию	Рекомендации	Затраты на реализацию
Цифровая подготовленность персонала	Обучение 3 сотрудников система Контур	75 000	Обучить 117 сотрудников использованию MS Office: Excel, Word, PowerPoint или аналогичных приложений	351 000	-	-
	Обучить 31 сотрудника использованию MS Office: Excel, Word, PowerPoint или аналогичных приложений	93000				
Техническая подготовленность организации	-	-	-	-	1С: Предприятие 8. Управление торговлей. Коробочная поставка	30 500
Финансовая устойчивость	-	-	-	-	-	-
Уровень информационной безопасности	Курсы повышения квалификации для IT специалиста	120 000	Нанять более квалифицированного специалиста	50 000	Нанять штатного специалиста	85 000
Менеджмент	-	-	Курсы повышения квалификации	60000	-	-
ИТОГО		288000		461000		115500

Таблица 3

Ожидаемые результаты изменения уровня готовности компаний к цифровой трансформации*

Показатель	А		В		С	
	Было	Станет	Было	Станет	Было	Станет
Цифровая подготовленность персонала	66,6 Средний	77,15 Высокий	20,45 Низкий	40,56 Средний	43,4 Средний	43,4 Средний
Техническая подготовленность организации	76 Высокий	76 Высокий	76 Высокий	76 Высокий	69,2 Средний	84 Высокий
Финансовая устойчивость	9 Средний	9 Средний	13 Высокий	13 Высокий	3 Низкий	3 Низкий
Уровень информационной безопасности	43 Средний	50 Высокий	24 Низкий	43 Средний	0 Низкий	43 Средний
Менеджмент	88,2 Высокий	88,2 Высокий	64,7 Средний	78,3 Высокий	81,25 Высокий	81,25 Высокий
ИТОГО	19 Высокий	23 Высокий	15 Средний	21 Высокий	13 Средний	17 Высокий

* выполнено авторами

Таким образом, проанализировав три компании в разных отраслях, можно говорить о том, что самыми слабыми звеньями в компаниях являются подготовленность персонала и информационная безопасность. Подготовленность персонала страдает в разных отраслях, даже в тех, которые напрямую связаны с цифровыми технологиями. Уровень информационной безопасности будет выше со штатным специалистом, но у некоторых компаний с решением возникающих задач не справляется даже штатный специалист.

Заключение

Таким образом, предлагаемый подход позволяет на регулярной основе осуществлять оценку готовности компаний к цифровой трансформации и пошагово переходить к формированию новой модели ведения бизнеса. Многокритериальная диагностика, осуществляемая по пяти блокам, может быть увязана с системой сбалансированных показателей и внедрена в практику принятия управленческих решений.

Предложенная модель универсальна и не зависит от специфики деятельности компании, выделенные блоки оцениваются отдельно, а после рассматриваются в совокупности, что позволяет выявить слабые места в компании, а также оценить общую картину готовности. Оценка готовности компании позволяет избежать непредвиденных трудностей во время цифровизации, подготовить базу для внедрения новых технологий.

Вместе с тем следует отметить, что предлагаемый подход может быть усовершенствован путем учета отраслевых особенностей функционирования компаний, их масштабов и конкретных направлений деятельности. Последующая оцифровка предложенного подхода позволит предложить компаниям комплексный инструмент диагностического обследования, что будет способствовать не только развитию цифровой трансформации, но и переходу к новым моделям хозяйствования.

Литература

1. Вайсман Е.Д., Коротовских А.Е. Методический подход к оценке готовности промышленного предприятия к цифровой трансформации // Вестник Южно-Уральского ГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2021. Т. 15. № 4. С. 65–73.
2. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1 (27). С. 27–37.
3. Городнова Н.В., Пешкова А.А. Развитие теоретических основ оценки цифрового потенциала промышленного предприятия // Дискуссия. 2018. № 5 (90). С. 74–84.
4. Еремина Г.Р. Оценка готовности персонала к цифровой трансформации бизнеса // Экономика и управление: теория, методология, практика: сборник материалов XVIII Междунар. научно-практич. конф., Уфа – Шэньян, 18 мая 2023 г. / Отв. редакторы Л.С. Валинурова, Н.А. Кузьминых. Уфа: ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», 2023. С. 91–96.
5. Еремина Г.Р., Казакова О.Б. Проблемы цифровой трансформации предприятий в условиях трендов устойчивого развития // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XVII Междунар. конференции. Екатеринбург, 2023. С. 27–30.
6. Кокуйцева Т.В., Харламов М.М. Теоретические подходы к оценке готовности предприятий ракетно-космической промышленности к цифровизации экономических и производственных процессов как инструмент стратегического развития // Научные междисциплинарные исследования: сборник статей V Междунар. научно-практич. конф., Саратов, 25 сентября 2020 г. Саратов: НОО «Цифровая наука», 2020. С. 112–116.
7. Панфилова Е.Е. Анализ готовности промышленных предприятий к цифровой трансформации бизнеса // Московский экономический журнал. 2019. № 10. С. 98.