

Бизнес без технологий – рискованно, а технологии без бизнеса – неэффективно



Алексей ВЫСКРЕБЕНЦЕВ,
руководитель Центра экспертизы,
компания «Форсайт»

Переход «на цифру» – не просто важная задача, а условие выживания бизнеса. Уже сегодня компании, работающие по-старому, серьезно проигрывают в эффективности инновационным предприятиям. Эксперты утверждают, что в настоящее время на рынке сложился подходящий момент – появилось окно возможностей, когда компании могут принять решение об изменении бизнес-модели, внедрении новых бизнес-процессов или изменении действующих и выиграть.

Цифровая трансформация выходит за рамки цифровой оптимизации, цель которой – автоматизировать бизнес-процессы. Для многих компаний это принципиально новый процесс, при реализации которого можно учитывать опыт проектов первой волны цифровизации компаний в России.

Неизбежность цифровой трансформации рассматривается как требование времени. Но преимущества, на которые закономерно рассчитывают предприятия, компании и учреждения по мере реализации проектов внедрения современных ИТ-инструментов, могут оказаться иллюзорными, если игнорировать уроки первой волны цифровизации и недооценивать риски, связанные с распространением информационных технологий. В частности, интерес к пилотным проектам, целью которых является копирование популярных решений, сходит на нет, в ряде случаев дает о себе знать неготовность к переменам. И это далеко не все очевидные тенденции в области цифровизации, под влиянием которых меняются настроения участников рынка.

У компании «Форсайт» большая практика по исследованию рынка: мы общаемся с представителями бизнеса, которые занимаются его цифровизацией, анализируем их опыт использования технологий обработки и управления данными, реализуем пилотные проекты на базе наших продуктов. Широкий кругозор дает возможность выделить несколько тенденций реализации диджитал-проектов, отметить нюансы и детали, которые могут стать препятствиями при выполнении соответствующих работ и внедрении новых инструментов. Речь идет о рисках, возникающих в случае цифровизации в отрыве от бизнес-задач, без анализа технологической инфраструктуры организации или в результате ошибок, допускаемых на этапе настройки решений.

Ответьте на вопрос «зачем?»

Еще недавно некоторые предприятия пробовали решать задачи, связанные с цифровизацией,

посредством пилотных проектов. Целью большей части таких проектов было скорее внедрение модных технологий, а не решение насущных бизнес-задач. В средствах массовой информации появлялись статьи о запуске российскими компаниями пилотных проектов, в которых были агрегированы суперактуальные инструменты обработки данных. В результате технологии внедрялись, а эффект от их реализации и влияние проекта на прибыль компании, расширение ее доли рынка, повышение капитализации не всегда оценивались.

По итогам первой волны цифровизации изменяются настроения на рынке. В настоящее время запуск пилотных проектов ради внедрения технологий – наименее популярный путь цифровизации. Как правило, организации рассматривают проект по внедрению программного обеспечения как инвестиционный, рассчитывают на возврат средств, выделяемых на цифровизацию, в течение трех-пяти лет после реализации

проекта и выбирают решения, которые могут обеспечить дополнительные конкурентные преимущества.

В повестке дня директоров по развитию бизнеса компаний на первое место выходят дата-центричные задачи, предусматривающие возможность комплексного управления данными как активом, а с точки зрения технологий это означает новые варианты применения инструментов машинного обучения и искусственного интеллекта.

Кроме того, представители компаний и предприятий отказываются от использования тактики шаблонной цифровизации, когда организации пробовали копировать опыт внедрения инструментов для работы с данными. Как показывает практика, не существует единого подхода к разработке диджитал-стратегии и к ее внедрению даже в том случае, когда речь идет об «очень похожих компаниях» одной отрасли – детальный анализ, учитывающий специфику ведения деятельности, нужен каждый раз.

Успешные кейсы цифровизации, которые мы наблюдаем, – это результат тщательного анализа бизнес-модели, определение узких мест бизнес-процессов компании, где снижается эффективность, теряются деньги.

Проверьте свою готовность к изменениям

Еще один нюанс, который, на мой взгляд, относится к ряду рисков, – неподготовленная инфраструктура для внедрения продвинутых инструментов работы с данными. Например, заказчик заинтересован в использовании мощного инструментария для их обработки, а данные не собраны или технологическая инфраструктура не настроена. Время от времени на рынке встречаются такие ситуации: организация закупила программное обеспечение, но аудит инфраструктуры не провела. После внедрения софта для

работы с данными оказывается, что реально данных нет. Причины самые разные: не подготовлено хранилище, не обеспечена интеграция или в силу различных обстоятельств на этом этапе она невозможна. Заказчик вынужден нести дополнительные затраты, чтобы решение заработало.

В компании «Форсайт» я отвечаю за пресейл-практику. В частности, помогаю заказчикам на базе нашего программного обеспечения тестировать те или иные гипотезы, которые просчитываются заранее и направлены на выработку решения, помогающего повысить эффективность бизнеса. Первое, что мы делаем в рамках пилотных проектов, – анализируем, какими источниками данных располагает организация, как они собираются и хранятся. В некоторых случаях есть возможность оптимизировать хранилище данных и благодаря этому сэкономить для компании очень большие суммы. Мы такие советы даем и помогаем реализовать их на практике.

Несколько иная ситуация с аналогичным результатом, когда инструментарий внедрили, он работает, а запланированного эффекта не приносит, потому что программное обеспечение в компании – новое, а бизнес-процессы – прежние. В результате выгода от «цифровизации» не получена, а опыт внедрения софта оценивается как неуспешный. Другими словами, бизнес без технологий – рискованно, а технологии без бизнеса – неэффективно.

Для объединения ИТ и бизнеса компании создают центры цифровизации, цель которых – повышение эффективности деятельности за счет внедрения ИТ-технологий и инструментов. Чтобы обеспечить цифровой прорыв бизнеса, только инновационных технологий недостаточно: приходится менять логику всех процессов, подход к работе сотрудников. Если это требование проигнорировать, компания будет отставать, несмотря на внедрение новейшего софта.

Настройте технологические решения

Настройка и поддержка стабильной работы внедренного программного обеспечения – еще одно важное направление, требующее внимания. По мере цифровизации процессов в организациях возрастает риск киберугроз, неправильных настроек их работы и т. д. На рынке уже есть кейсы, показывающие, что из-за ошибки в алгоритмах технологии искусственного интеллекта компании теряют возможную прибыль.

По моему мнению, в течение двух-трех лет будет остро стоять вопрос информационной безопасности. Сейчас объем рынка решений в этой сфере не такой большой, но в ближайшее время увеличится. По оценкам компании КМПГ, вопросы кибербезопасности приобретают все большее значение: в текущем году 56% респондентов указали это направление в качестве приоритетного для совета директоров, в прошлом году этот показатель составил 49%.

Кроме того, компаниям важно сфокусировать свое внимание на обеспечении стабильного функционирования имеющихся технологий. В ситуации, когда ключевые процессы переведены «на цифру», неустойчивость ИТ-систем ставит под угрозу весь бизнес. Задача поддержания стабильной работы программного обеспечения в нынешних условиях приобретает приоритетное значение. Впрочем, это нужно иметь в виду на любом этапе цифровизации. В цифровую эпоху эта тема будет столь же актуальной, как и вопросы стратегического развития. Задача руководства – найти баланс между требованиями повышения эффективности и базовыми условиями сохранения стабильности работы технологий. Только при оптимальном сочетании указанных факторов усилия, направленные на цифровые преобразования, дадут максимально возможный результат. ■