

УДК 334.021.1

10.17213/2075-2067-2020-1-32-36

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ¹

© 2020 г. О. П. Овчинникова*, М. М. Харламов**

*Российский университет дружбы народов, г. Москва

**НИИ «Центр подготовки космонавтов им. Ю. А. Гагарина»

Повсеместное использование технологических достижений, ускорение бизнес-процессов меняют само представление об организационной структуре предприятия, что влечет за собой их цифровую трансформацию. Однако изменение всех бизнес-процессов и организационной структуры повлечет изменение традиционной организационной культуры, переформатирование ее в цифровую культуру. В данной статье рассмотрены основные направления формирования цифровой культуры предприятия, соответствующей современной повестке дня.

Ключевые слова: *цифровая трансформация; цифровая культура; трансформация бизнес-процессов.*

The widespread use of technological advances, acceleration of business processes change the very idea of the organizational structure of the enterprise, which entails their digital transformation. However, a change in all business processes and organizational structure will entail a change in the traditional organizational culture, reformatting it into a digital culture. This article discusses the main directions of the formation of the digital culture of the enterprise, corresponding to the modern agenda.

Key words: *digital transformation; digital culture; business process transformation.*

Цифровая трансформация — термин, который в настоящее время активно используется при определении новых тенденций в развитии предприятий. Вместе с тем на многих предприятиях этот термин рассматривается в контексте автоматизации основных производственных процессов [1].

Под цифровой трансформацией в целом понимается «глубокое преобразование продуктов и услуг, структуры организации, стратегии развития, работы с клиентами и корпоративной культуры» [2]. Это совершенно

новый подход к организации деятельности всего предприятия, к формированию его новой бизнес-модели.

Большинство руководителей крупных и малых предприятий понимают необходимость инвестиций в передовые технологии, во внедрение в производственный и административный процесс новых форм взаимодействия. Особенно данный процесс проявился при развитии пандемии коронавируса COVID-1, когда весь мир оказался перед необходимостью эффективно организовать

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта №20-010-00257 «Цифровая трансформация предприятий ракетно-космической промышленности: модели и инструменты эффективного управления в обеспечение повышения их конкурентоспособности в средне- и долгосрочной перспективе с учетом динамики внешних факторов».

дистанционную работу своих сотрудников. Те предприятия, которые смогли заранее сформировать цифровые бизнес-модели, оказались в лучшем положении, чем те, которые ожидали, что цифровая трансформация — дело далекого будущего.

Вместе с тем даже лидеры цифровой трансформации при ее комплексном внедрении сталкиваются с неожиданным препятствием — культурным сопротивлением — культурным сопротивлением. Такой подход можно было наблюдать при массовом внедрении дистанционного обучения в вузах в период пандемии, когда представители старшего поколения преподавателей не могли организовать учебный процесс на предлагаемых вузами платформах.

Быть цифровой организацией означает не только внедрять цифровые продукты, услуги, организовывать каналы цифрового взаимодействия с клиентами, но и организовывать основные бизнес-процессы с помощью современных технологий. Все это требует формирования новой цифровой культуры в организации, основанной на изменении индивидуального поведения сотрудников, способностей их взаимодействия как внутри организации, так и с внешним миром.

Цифровая трансформация предприятия — это по сути стратегическая смена парадигмы. Как любое серьезное изменение, цифровая трансформация требует формирования принципиально новой культуры, которая поддерживает эти изменения, обеспечивая стратегическое развитие организации.

Корпоративная культура в целом включает в себя некий набор установок, ценностей, сложившихся взаимосвязей и стиля поведения, которые определяют общий «культурный фон» организации. Благодаря ей сотрудники действуют соответствующим образом, что позволяет организации двигаться к достижению стратегических ориентиров.

Цифровая культура наиболее интересна поколению молодых людей — миллениалов, для которых баланс между личной жизнью и работой является приоритетом в выборе организации. Они готовы работать в удаленном режиме, они более продуктивны в таком формате и свободно владеют технологиями. Компания, которая может предоставить им «цифровую свободу», будет для них наиболее интересна. Вместе с тем компания может

привлечь наиболее перспективные кадры, даже если они живут в других регионах. Таким образом, вопрос поиска талантов лежит в плоскости обеспечения наиболее привлекательной цифровой культуры в организации.

Аналитики Boston Consulting Group (BCG) выделяют пять ключевых требований в развитии цифровой культуры организации [4]:

1) принципиально меняется организационный подход. Компания ориентирует своих сотрудников не замыкаться внутри организации, а наиболее активно взаимодействовать с внешней средой, с клиентами и партнерами для разработки новых решений, продуктов, услуг;

2) первично делегирование функций, а не контроль. Цифровая культура позволяет распределять принятие решений по всей организации, поэтому цифровая трансформация быстрее происходит в плоских организационных структурах;

3) поощрение инициатив. Цифровая культура требует от каждого человека умеренного риска. При реализации цифровой трансформации никто не застрахован от ошибок. Однако эти ошибки могут формировать устойчивый опыт целого коллектива, если ошибки и их исправление будут рассматриваться как положительный опыт;

4) цифровая культура требует от сотрудников высокой скорости принятия решений, активных действий и непрерывности операционного процесса;

5) цифровая культура — это совокупность индивидуальных усилий всех сотрудников. Цифровая культура — это прежде всего прозрачность и взаимодействие внутри организации.

Цифровая культура важна для организации, так как составляет фундамент цифровой трансформации, которую реализуют непосредственно все сотрудники. Цифровая культура может быть высокопроизводительной при соблюдении следующих условий.

Во-первых, благодаря активному использованию цифровых технологий сотрудники вовлечены в процесс принятия решений. Они понимают, что многое в организации зависит непосредственно от них, от их решений и опыта. Кроме того, они ответственны за эти решения и имеют определенную свободу действий в рамках своих полномочий.

Во-вторых, цифровая культура в большей степени способствует стратегическому развитию организации, чем традиционная «аналоговая» корпоративная структура. В-третьих, цифровая культура создает новый формат общения, способствует формированию новой организационной структуры, которая более адекватна требованиям цифровой среды, а также новым инструментам стимулирования персонала и повышения производительности.

Цифровая культура способствует развитию сотрудничества в организации, а успех достигается путем эффективной командной работы и быстрого обмена информацией между подразделениями. Цифровая трансформация подразумевает высокую скорость и высокую производительность, которые в свою очередь обеспечивают более высокий уровень прозрачности деятельности и более тесное взаимодействие между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Вместе с тем элементы цифровой культуры для различных предприятий, для различных отраслей и даже для различных подразделений в рамках одного предприятия будут различны. Например, для предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности уровень принятия риска будет значительно выше у команды, принимающей стратегические решения, чем у финансистов или отдела закупок. Поощрение принятия рискованных решений стимулирует нестандартное мышление у сотрудников, что может принести успех всей организации. Однако цифровая культура не призывает к опрометчивым решениям, она направлена на формирование у сотрудников креативного мышления и возможности адаптации под быстро изменяющуюся внешнюю среду.

Следует выделить некоторые направления, которые помогут сформировать цифровую культуру в организации.

1. Определение направлений изменений. Компании необходимо четко определить стратегические императивы в корпоративной культуре: каков допустимый уровень риска, обязанности и ответственность сотрудников, характер их взаимодействия, количество рабочих совещаний и формат их проведения, характер взаимодействия с клиентами и контрагентами и т.п.

В данной связи рекомендуется составление и принятие корпоративного докумен-

та по аналогии, например, с «Манифестом о гибкой разработке программного обеспечения Agile» [3].

Для руководителей важно понимать, какова в настоящий момент корпоративная культура и какой она должна стать при реализации цифровой трансформации. Соответственно, необходимо заложить шаги, которые позволят осуществить плавный переход к цифровой культуре.

2. Лидерство и вовлеченность сотрудников. В цифровой культуре особая роль принадлежит командам и их умению принимать решения автономно. В связи с этим руководители должны также поменять свою парадигму управления — перейти от прямого администрирования к «мягкому», основанному на лидерских качествах руководителя, на уважении и принятии позиции каждого члена команды. Распределенная работа, которая характерна для цифровой культуры, является серьезным вызовом как для руководства организации, так и для ее сотрудников.

3. Масштабирование цифровой культуры является сложной задачей. Как правило, в организации выделяется отдельное подразделение или отдельный бизнес-процесс, на котором происходит тестирование элементов цифровой культуры. Однако масштабировать положительный опыт на всю организацию зачастую не получается, т.к. существует организационное сопротивление изменениям. Вместе с тем возникают ситуации, когда цифровая культура — это насущная необходимость. Такая ситуация возникла в период пандемии нового коронавируса, в результате многие организации перешли на удаленный режим работы, что повлекло разработку и внедрение цифровой культуры в режиме реального времени.

4. Модернизация операционной модели. Необходимо поощрять инициативы сотрудников. Зачастую на конкретном рабочем месте человек понимает лучше, как улучшить процесс и повысить тем самым производительность труда. Однако руководители должны осознавать границы этих инициатив, а именно: как эти инициативы могут изменить процесс цифровой трансформации предприятия.

При реализации цифровой трансформации руководство предприятия в основном

уделяет внимание структурным изменениям и изменениям бизнес-процессов. Проблемы формирования цифровой культуры отходят на второй план. Однако отсутствие цифровой культуры может свести на нет большинство усилий по цифровой трансформации предприятия по ряду причин (организационного сопротивления, непонимания сущности трансформационных процессов, отсутствия навыков работы с цифровыми технологиями и т. п.).

Именно поэтому цифровая культура в организации — это составная неотъемлемая часть процесса цифровой трансформации. Цифровая культура представляет собой серьезную трансформацию представлений сотрудников о бизнес-процессах в организации и характере коммуникаций, о процессе принятия решений и ответственности за эти решения, о конкуренции и сотрудничестве.

Однако цифровая трансформация неизбежна, поэтому формирование цифровой культуры будет способствовать повышению конкурентных преимуществ предприятий, а также повышению устойчивости их функционирования.

Литература

1. Елькина Е. Е. Цифровая культура: понятие, модели и практики // Информационное общество: образование, наука, культура и технологии будущего. — 2018. — Вып. 2. — С. 195–203.

2. Что такое цифровая трансформация? [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/trends/innovation/5d695a969a79476ed81148ef>.

3. Чуланова О. Л., Глухова Т. Ю. Исследование реализации проектного управления с использованием методологии гибкого управления проектами на основе ценностей Agile [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. — 2019. — №4. — Т. 11. — Режим доступа: <https://esj.today/PDF/15ECVN419.pdf>.

4. How to Drive a Digital Transformation: Culture Is Key [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.bcg.com/digital-bcg/digital-transformation/how-to-drive-digital-transformation-culture.aspx>.

Поступила в редакцию

26 декабря 2019 г.



Овчинникова Оксана Петровна — доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики Российского университета дружбы народов.

Ovchinnikova Oksana Petrovna — doctor of Economics, Professor of the Department of applied Economics of the Peoples' Friendship University of Russia.

117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6
6 Miklukho-Maklaya st., 117198, Moscow, Russia
Тел.: +7 (495) 787-38-03; e-mail: oovchinnikova@yandex.ru



Харламов Максим Михайлович — кандидат экономических наук, первый заместитель начальника НИИ «Центр подготовки космонавтов им. Ю. А. Гагарина» по организации деятельности и инновационному развитию.

Kharlamov Maxim Mikhailovich — candidate of economic Sciences, first Deputy head of the Scientific Research Testing Center for Cosmonaut Training named after Yu. A. Gagarin for the organization of activities and innovative development.

141160, Московская область, Звездный городок
Star City, 141160, Moscow reg., Russia
Тел.: +7 (495) 526-34-07, факс: +7 (495) 526-26-12
E-mail: M.Kharlamov@gctc.ru