



ПОЛИТЕХ
Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого



СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: сущность и структура

Докладчик: Т.А. Гилева
t-gileva@mail.ru



Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках
научного проекта № 20-010-00942 А

ТРАДИЦИОННОЕ ПОНИМАНИЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИЯ –

звено, связующее внешние и внутренние факторы (Х. Итани)

набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (И. Ансофф)

ЭТО :

совокупность критериев, определяющих траекторию движения к цели (Г. Минцберг)

комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей (А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд)

стратегическая карта как представленная в форме таблицы информация о стратегических целях по аспектам финансов, взаимоотношений с клиентами, внутренних процессов, инноваций, обучения и развития персонала и инфраструктуры, о ключевых показателях результативности, критериях и инициативах по каждому из выделенных аспектов деятельности предприятия (Р. С. Каплан, Д. П. Нортон)

Иерархическая структура стратегии предприятия
(по Стрикленду и Томпсону)



Одной из проблем традиционного стратегического планирования является противоречие между долгосрочным характером стратегии и необходимостью отслеживания непрерывных изменений внешней среды

КЛЮЧЕВЫЕ УСЛОВИЯ УСПЕХА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Скорость важнее совершенства.
Скорость важнее размера.

Клиентоориентированность важнее эффективности

Создание экосистем, возрастание роли сетевых, кооперационных взаимодействий

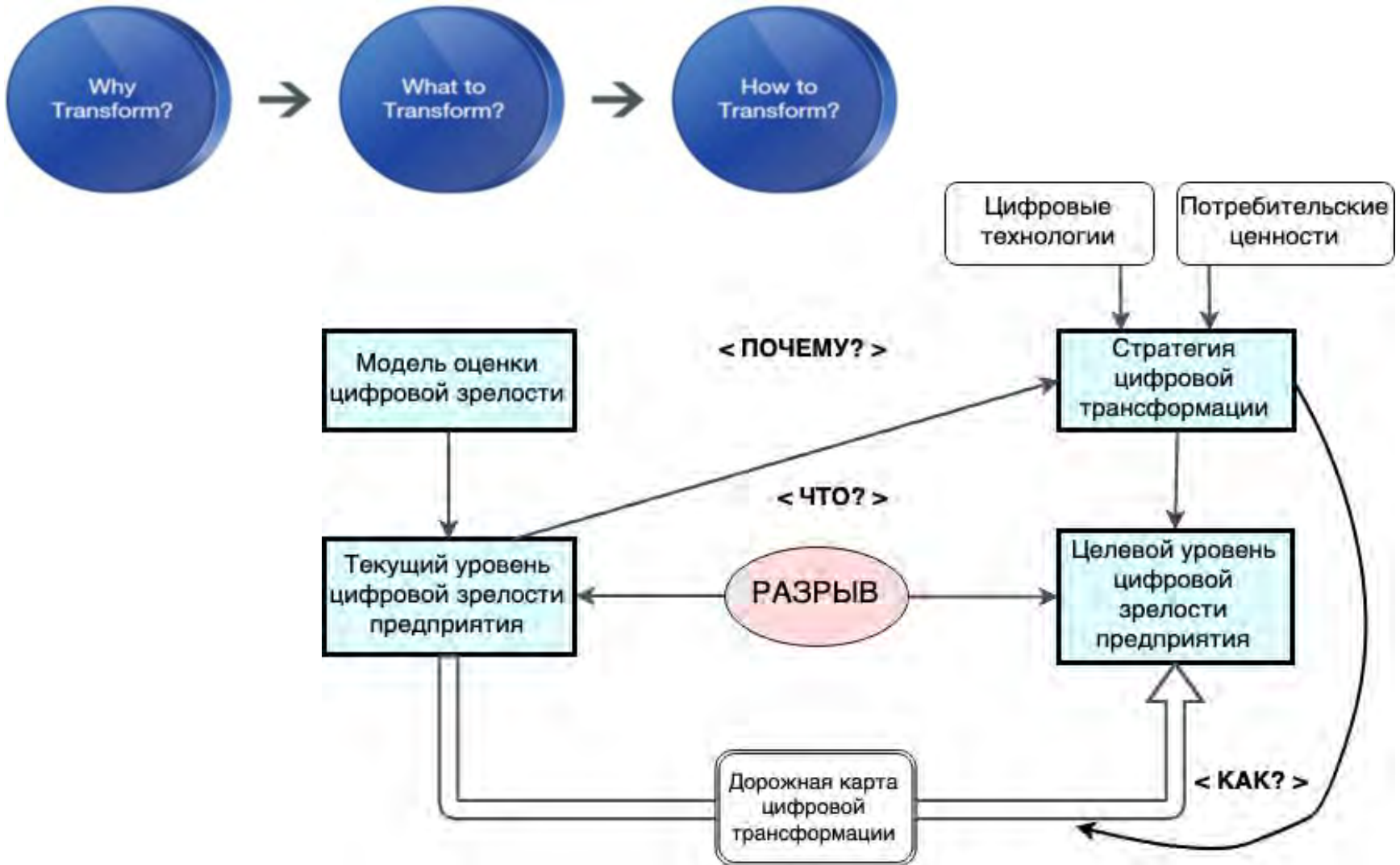
**СТРАТЕГИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Возрастание роли данных и принятия решений, основанных на данных в реальном режиме времени.

Цифровая трансформация – это стратегический процесс изменения бизнеса посредством следования принципам клиентоцентричности, системной работы с инновациями, а также адаптации бизнес-моделей, широкого использования данных и развития компетенций.

Цель трансформации состоит в том, чтобы создать постоянно развивающуюся, гибкую компанию, готовую непрерывно адаптироваться к меняющимся условиям за счет соответствующих технологий, организационного обучения и процессов принятия решений с применением данных высокого качества, доступных в более короткие сроки.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ



ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Модель / Разработчик	Ключевые области оценки
Digital Transformation Index (DTI) – Arthur D. Little	Каркас цифровой трансформации (Digital Transformation Framework): a) Strategy & Governance; b) Products & Services; c) Customer Management; d) Operations & Supply Chain; e) Corporate Services & Control; f) Information Technology; g) Workplace & Culture.
Digital Maturity Model (DMM) - Deloitte	5 ключевых измерений (core dimensions): Customer, Strategy, Technology, Operations and Organisation & Culture. The 5 core dimensions are divided into 28 sub-dimensions, which in turn breakdown into 179 individual criteria on which digital maturity is assessed.
Digital Acceleration Index (DAI) - Digital BCG	4 строительных блока: Business strategy driven by digital, Digitize the core, New digital growth, Enablers
Digitization Piano - Global Center for Digital Business Transformation, IMD and Cisco Initiative	Аналогично 7 нотам, выделяется 7 трансформационных категорий, представляющих наиболее важные элементы цепочки создания ценности организации: Business Model, Structure, People, Processes, IT Capability, Offerings, Engagement Model.
Digital Business Aptitude (DBA) - KPMG	5 областей: Vision & Strategy, Digital Talent, Digital first Processes, Agile Sourcing & Technology, Governance.

Обобщенные направления оценки

Стратегия и бизнес-модель

Потребители

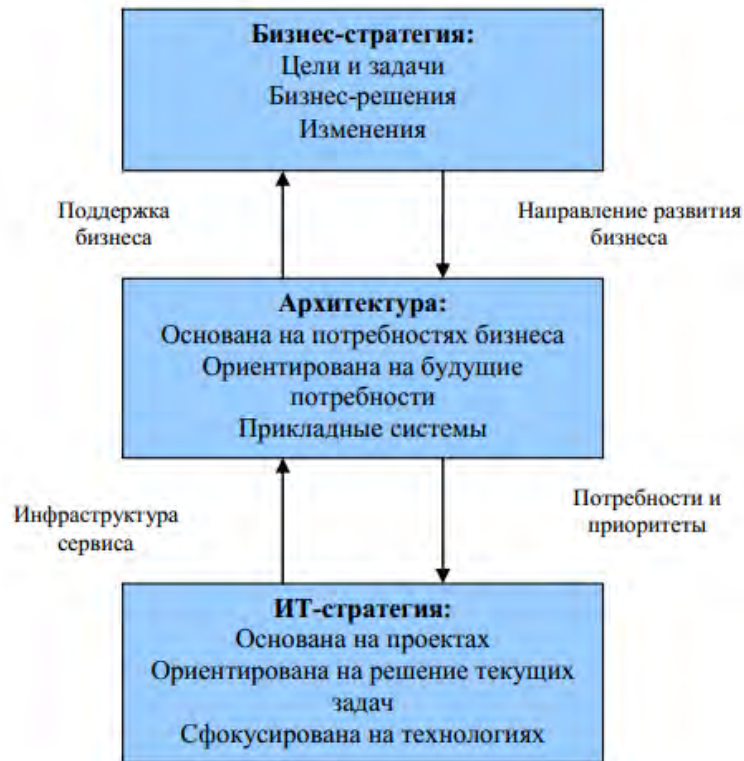
Организационная культура и персонал

Операционные процессы

Информационные технологии

СТРАТЕГИЯ И АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Архитектура предприятия предполагает процесс перевода видения и стратегии бизнеса в эффективное изменение компании посредством создания, обсуждения и улучшений ключевых требований, принципов и моделей, которые описывают будущее состояние компании и делают возможным ее развитие; это описание целей организации и способов достижения этих целей с помощью бизнес-процессов и методик повышения их эффективности с применением информационных технологий.



Взаимосвязь стратегии, бизнес- и ИТ-архитектуры предприятия



Источник: Кунцман А.А. Построение эффективной архитектуры предприятия как необходимое условие адаптации к цифровой экономике // Вопросы инновационной экономики. 2018. Т. 8. № 4. С. 753-769.

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Принцип гибкости и клиентоориентированности

Принцип модульности (иерархичности)

Принцип «двухскоростной архитектуры»

Принцип последовательного масштабирования

Стратегия цифровой трансформации*:

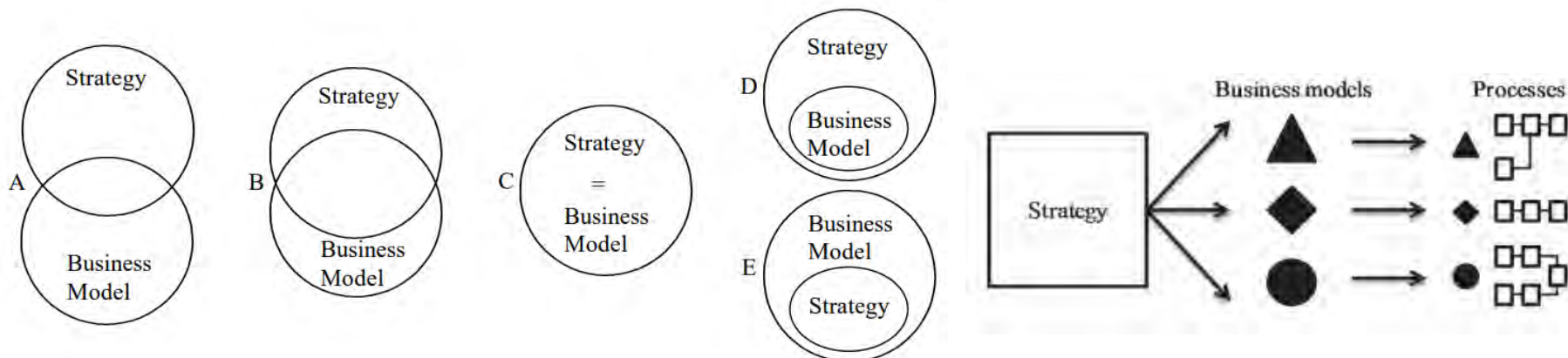
- представляет собой «движущуюся мишень», должна постоянно обновляться, поэтому ее разработка никогда не завершается;
- охватывает всю организацию, ориентирована, прежде всего, на бизнес, а не на технологии, поэтому не может отождествляться с ИТ-стратегией;
- требует сочетания подходов «сверху вниз» и «снизу вверх», когда руководство инициирует, направляет и контролирует процесс преобразований. Формирование стратегии «снизу вверх» в основном затрагивает необходимые культурные преобразования и требует соответствующего уровня организационной зрелости сотрудников.

* Источник: Chaniasa S., Myersb M. D., Hessa T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider // Journal of Strategic Information Systems. – November 2018.

МОДУЛЬНАЯ СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Уровень иерархии	Типы стратегий	Блоки архитектуры предприятия
Корпоративные стратегии	Стратегия развития экосистемы предприятия Стратегия формирования цифровой организационной культуры	Стратегия, бизнес-архитектура
Бизнес-стратегии	Бизнес-модели	Стратегия, бизнес-архитектура
Функциональные стратегии	Операционная стратегия ИТ-стратегия Прочие функциональные стратегии	Бизнес-архитектура, ИТ-архитектура

Соотношение стратегии и бизнес-модели*



* Источники: Seddona P., Lewis G. Strategy and Business Models: What's the Difference.
Pekuri A. The role of business models in construction business management. .