

КОНТРОМАНЕВРЫ, или Технологические тренды, спровоцированные COVID-19

Актуальность проблем, связанных с пандемией, не сходит с повестки дня. Какие произошли изменения, каково их влияние на перспективу развития? Вопрос далеко не простой на фоне того, что некоторые предприятия готовы прекратить свою деятельность. Наряду с этим перемены в работе ряда структур побуждают их к активным действиям, а порой даже к ребрендингу. Поэтому, возвращаясь к вопросу о влиянии пандемии, можно сказать, что она заставила многих посмотреть на себя со стороны, чтобы еще раз убедиться, что основной опорой остается интеллектуальный капитал.

Антикризисным действиям в реальных условиях рынка посвящает свою статью доктор технических наук, профессор БГУ Борис Николаевич ПАНЬШИН.



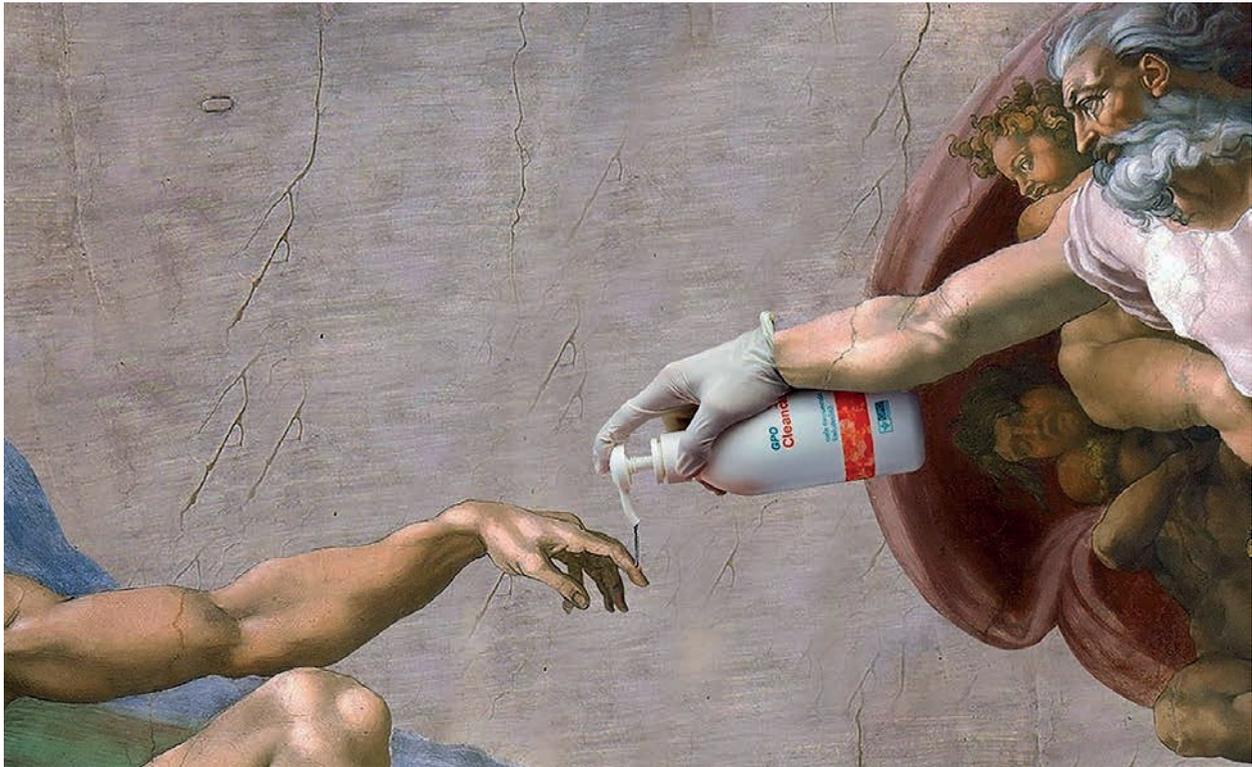
Масштабные изменения в бизнесе начались еще задолго до COVID-19 и осуществлялись под общим лозунгом цифровой трансформации. Их основные предпосылки – достигнутый уровень информационной инфраструктуры, создание мощных цифровых платформ; появление приложений для носимых устройств; промышленный интернет на основе концепции «интернета вещей» как базы для Индустрии 4.0.

В результате развитие получили информационные системы предприятий, сформировались транснациональные интернет-предприятия, такие как Amazon Prime, Twitter, Uber, Netflix, Xbox и другие. Они являются теперь не только неотъемлемой частью нашей жизни, но и основой глобальной цифровой экономики с прогнозируемым объемом на долгосрочную перспективу до 100 трлн долл. США.

Пандемия COVID-19 ускорила внедрение цифровых технологий в

медицину, образование и розничную торговлю и в целом привела к кардинальным изменениям в способах оказания различных услуг. В первую очередь это касается удаленки, которую можно считать уже глубоко укоренившейся. В сфере компьютерных и деловых услуг дистанционно работают десятки тысяч специалистов. Не случайно Британский словарь английского языка Collins English Dictionary объявил главным словом 2020 года «локдаун» – режим изоляции, введенный в странах мира в связи с пандемией коронавируса. Издержки режима изоляции удалось снизить благодаря платформам удаленной работы.

Уже существующие экосистемы финансовых транзакций, электронного документооборота, хранения данных и т. п. позволили смягчить шок от разрыва привычных коммуникаций. Поэтому своего рода плюсом можно считать явление, когда пандемия коронавируса подстегнула процесс цифровизации.



Предприятия и организации, которые запустили проекты цифровой трансформации до пандемии и адаптировались к новым ограничительным условиям, вполне успешно решили проблемы 2020-го и даже выросли. Внедрение технологических инноваций, риск-менеджмент и гибкий подход – это те компоненты, которые обеспечивают современному бизнесу, государству и обществу выход из любой трудной ситуации.

В настоящее время мы находимся на пике пандемии, спад которой учеными прогнозируется не ранее 2025 года, когда повысится уровень солнечной активности. Исследования показывают, что пандемии возникают только в периоды между двумя циклами, когда активность Солнца минимальна – сейчас она на минимуме. Поэтому актуальны подготовка и реализация мероприятий по дальнейшему совершенствованию подходов и методов применения в производстве и управлении цифровых технологий, организационных и технологических инноваций. Жизнь показывает, что это лучшее решение для поддержания устойчивого функционирования больших, средних и малых предприятий.

Поскольку практически все предприятия в той или иной степени являются составной частью глобальной цифровой экономической экосистемы, в первую очередь речь идет об освоении цифровых навыков, имеющих отношение к бизнесу. Речь о том, чтобы стандартизировать ведение документации, улучшить качество своих продуктов или услуг, разработать различные стратегии предложения товаров или услуг, исходя из интересов бизнеса и ситуации на внешних и внутренних рынках. При условии сохранения количества и профессионализма сотрудников.

Естественно, что цифровой подход будет работать эффективно и предприятия смогут интенсивно конкурировать, если включатся в цифровую трансформацию: оцифруют производственную и управленческую документацию, усовершенствуют и оптимизируют бизнес-процессы путем устранения излишних звеньев, повысят уровень цифровой культуры работников. Требуется цифровая перезагрузка управленческой и производственной систем промышленных предприятий.

А в сфере услуг вместо упора на физическое пространство (супермаркеты, традиционные рестораны, автосалоны, кинотеатры, фитнес-центры и т. д.) требуется сделать упор на пространство виртуальное.

Во-первых, предприятиям в целом и отдельным сотрудникам необходимо набраться терпения и профессионально решить ряд сложнейших задач цифровой трансформации

При этом важнейшая из них – сбережение и развитие человеческого капитала. На наш взгляд, предприятиям необходимо переходить от концепции управления персоналом к более глубокой концепции создания привлекательных рабочих мест. Из теории и практики менеджмента известно, что эффективность предприятия на 20 % зависит от сырья и комплектующих, на 20 % от оборудования и на 60 % – от сотрудников и управления.

В это сложное время нужно думать в первую очередь о работниках и обеспечивать им достойную оплату труда, обучение, стабильный график и возможности роста. Здоровье и безопасность сотрудников



и клиентов становятся приоритетом для большинства предприятий. Улучшение рабочих мест не только даст бизнесу конкурентное преимущество, но и позитивно скажется на экономике: позволит повысить доходы и платежеспособность работающих, даст импульс роста.

Старания людей сыграют решающую роль. Но для этого следует постараться топ-менеджерам предприятий. В первую очередь нужно продолжить создание культуры справедливых и обоснованных кадровых решений. Исследования психологов подтверждают, что создание условий, в которых сотрудники смогут и будут рады внести как можно больший вклад в рабочий процесс, поможет заложить основы личной ответственности за результат и в целом повысит эффективность производства. Как подчеркивали классики менеджмента, труд должен быть напряженным, но напряжение должно быть радостным.

Вторая задача – совершенствовать навыки соединения товаров и рынков, или больше аналитики

Невозможно быть успешным предприятием, если у менеджмента недостает умений соединять производимые товары (услуги) с местными и глобальными рынками.

Режим изоляции формирует новые привычки клиентов. По мнению психологов, в среднем привычка закрепляется за 66 дней, минимум – за 21 день. Карантин во многих странах длится достаточно долго, чтобы существенно изменить привычки, лежащие в основе спроса и предложения. Значит нужно выработать чутье к новым предпочтениям, привычкам и всему множеству их вторичных эффектов, ловить слабые сигналы изменений и не упускать возможность сформировать новый рынок.

Здесь важны следующие действия:

1. Определить неудовлетворенные потребности клиентов.
2. Переосмыслить свой продукт (товары, услуги) для новых потребностей и новой аудитории.
3. Рассмотреть возможность партнерства со смежными предприятиями, чтобы получить доступ к ресурсам, инфраструктуре и узнаваемости бренда, чтобы вывести их продукты или услуги на новый уровень.
4. Обратит внимание на жалобы и отзывы, которые указывают на конкретные области улучшения продукта и стимулируют рост продаж. Когда клиенты видят, что предприятие отреагировало на их проблемы и внесло необходимые изменения, повышается вероятность, что они вернуться. Согласно отчетам интернет-маркетологов свыше 70 % клиентов даже поделятся своим опытом в кругу общения, что поможет привлечь больше пользователей. В результате череда позитивных изменений создает постоянный потенциал роста.

5. Проводить анализ рынков. Для прогноза будущего и своевременного реагирования нет ничего важнее аналитики – интеллектуального анализа данных. Сегодня чаще говорят о машинном обучении на основе нейросетей и статистике, которые базируются на интуиции (начиная с обучения нейросетей путем разметки текста). Такие же недостатки проявляются и у статистики в период быстрого изменения ситуации. Специалисты по статистике помогают тем, кто принимает решения, получить точные ответы. Однако это предполагает, что сами вопросы поставлены верно. То есть, статистика помогает проверять догадки, а аналитика позволяет выдвигать правительные гипотезы.

Решения на основе искусственного интеллекта и машинного обучения хорошо работают в стабильные времена, но становятся бесполезными, когда ситуация быстро меняется. Технологии машинного обучения позволяют автоматизировать

” COVID-19 превратил оцифровку из того, что «удобно иметь», в «необходимость» для многих предприятий, вынуждая их быстро адаптироваться и модернизироваться для бесперебойной работы. Цифровизация не просто удешевляет продукты и услуги – она делает их доступнее. В период пандемии привычные бизнес-модели разрушаются, а цифровизация экономики ускоряется, поскольку новые технологии и услуги ориентируются на изменения в потреблении и дистанционное оказание услуг.

По данным интернет-источников



Анализ практики работы компаний, которые лучше справились в условиях пандемии, показывает, что они отличались следующими характеристиками:

- готовность к технологиям, что включает внедрение виртуализации и облачных технологий, более эффективное использование существующих ИТ-ресурсов и большую отдачу от инвестиций;

- улучшенная кибербезопасность, включая управление идентификацией и доступом. Организация работы по формуле: правильные люди делают правильные вещи, получают доступ только к нужным ресурсам. Гарантируется безопасная среда;

- оцифровка управленческих и бизнес-процессов. Это позволит отслеживать риски оцифровки, сокращая затраты и время на цифровизацию.

По данным интернет-источников

выполнение задач за счет выявления закономерностей в данных и превращения их в инструкции. Но такие модели быстро устаревают, когда входные данные меняются. Аналитика же в условиях неопределенности предупреждает об изменениях правил игры, без которых автоматизированные решения становятся непригодными.

Аналитики держат руку на пульсе происходящего, сканируют горизонт в поисках трендов и задаются вопросами, что за ними стоит. А вот когда руководство уже выбрало самые привлекательные гипотезы, приходит время обратиться к статистике, чтобы проверить их и отделить верные послышки от ложных, и затем уже наступает черед машинного обучения.

Третья ключевая задача – повышение уровня цифровой культуры

Если развивать бизнес без опоры на внутреннюю культуру, то возникает немало сложностей. Известный специалист по корпоративной культуре Эдгар Шейн подчеркивал, что культура предприятия возникает и укрепляется двумя способами: позитивными процессами решения проблем и избегания стрессов, тревожности сотрудников.

Самое важное для предприятия – это культура рабочего места. Именно культура рабочего места определяет, как люди

взаимодействуют друг с другом и ведут себя за пределами компании. Сотрудники должны уважать культуру своей организации, чтобы достичь наилучшего уровня и получать удовольствие от своей работы. То есть культура – это результат поведения людей, а не наоборот.

Ключевое значение также имеют отлаженные организационные процессы, простые правила взаимодействий, возможность принятия сотрудниками самостоятельных решений (см. рисунок).

В итоге

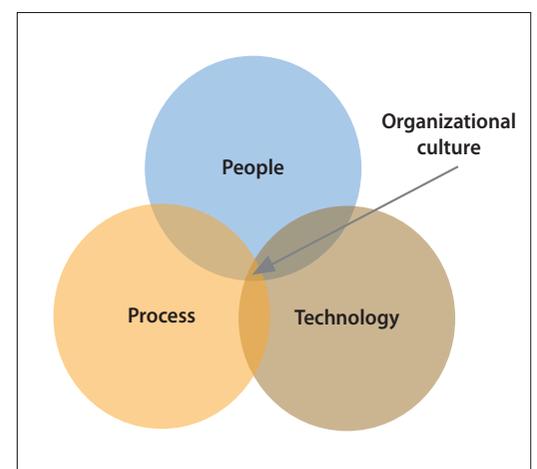
Последствия COVID-19 будут сказываться еще долго и уже превращаются в «новую нормальность». Чтобы закрепить положительную работу, проделанную во время пандемии, и обеспечить устойчивость в будущем, ее необходимо подкрепить адекватным финансированием, инфраструктурой и мероприятиями по сбережению и развитию трудовых ресурсов, то есть специалистов.

В условиях пост-COVID возрастает потребность в инновациях в ИТ-среде, что означает более высокий уровень прозрачности, ответственности законам и требованиям устойчивости, которые лежат в основе реального сектора предоставления услуг. Переход к новым моделям бизнеса будет опираться на быструю и полную оцифровку документов, сопровождающих

мировую торговлю и международную кооперацию.

Быстрая цифровая трансформация позволяет предприятиям реагировать на пандемию и успешно развиваться. Пандемия показала, что цифровая трансформация – это не только использование технологий для общего повышения производительности предприятия, но и достижение высокого уровня цифровых навыков (цифровой культуры), способствующих инновациям, творчеству и изменениям в профессиональной сфере.

В целом пандемию COVID-19 можно рассматривать как предвестник, указывающий предприятиям, на чем именно необходимо сосредоточиться, чтобы добиться успеха в будущем с гораздо более гибкими и устойчивыми бизнес-процессами.



Модель организационной культуры Эдгара Шейна