

Цифровизация: люди и культура важнее технологий



www.kpmg.ru

Антон УСОВ, партнёр, руководитель международной практики по работе с компаниями нефтегазового сектора; Тимофей ХОРОШЕВ, партнёр Группы по оказанию услуг в области управления информационными рисками КПМГ в России и СНГ

Цифровая трансформация, диджитализация, цифровизация – сегодня эти термины знакомы практически каждому. Правительство России в июле 2017 г. утвердило курс на цифровизацию, и теперь перед экономикой страны стоит задача превратиться в инновационную индустрию, в полной мере использующую возможности новой промышленной революции 4.0.

Нет практически ни одной индустрии, которая бы сейчас не принимала во внимание новые цифровые тренды и технологии. Российский нефтегазовый сектор – не исключение, и он уже активно включился в процесс цифровизации. Лидеры нефтегазовой отрасли не первый год в пилотном режиме внедряют цифровые технологии в ключевые сегменты разведки и добычи, переработки, логистики и сбыта. Среди нефтегазовых компаний активно идёт процесс подготовки и реализации стратегий цифровой трансформации. Компании начинают системно внедрять цифровые решения в рамках сформированных дорожных карт.

В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ?

Итак, казалось бы, вызов принят и подготовлен подобающий ответ: проанализирован опыт международных лидеров нефтегазовой отрасли, составлены реестры цифровых инициатив, из них выбраны наиболее приоритетные и применимые к отечественной отрасли, и вот, наконец, приступаем к внедрению. Но нет ли тут какой-то опасности и рисков?

Многие эксперты сходятся во мнении, что существует риск того, что, просто скопировав продукты, идеи и инициативы, проросшие на чужой почве (в корпоративной культуре компании наилучшим образом отвечающей требованиям цифровой трансформации), мы не сможем полноценно привить их у себя и в дальнейшем самостоятельно и эффективно использовать и развивать. Не изменив корпоративной культуры, компании автоматически программируют себя на постоянное технологическое отставание. Многие инициативы будут внедряться с большим трудом или вовсе не внедряться, а вместо предложения своих идей будут постоянно копироваться чужие, причём с отставанием в несколько лет (начинаем применять технологию в тот момент, когда лидер её уже внедрил и переходит к следующему технологическому уровню).

Несмотря на то что термин «цифровизация» появился относительно недавно, само явление уже несколько лет представляется объектом внимательного изучения со стороны мирового и отечественного бизнес-сообщества. Этот интерес объясняется прежде всего тем, что в высококонкурентной среде цифровизация воспринимается не только как возможность для дальнейшего технологического развития, но и как определённая угроза для существующей бизнес-модели компании.

Неужели нереализованная цифровая трансформация может быть угрозой для устоявшегося бизнеса? Ответ – да, может. Представьте себе конкурента, который, используя искусственный интеллект, выполняет все операции значительно быстрее, эффективнее, существенно снижая при этом себестоимость своей продукции и повышая объёмы продаж. При этом роботы оптимально производят бурение на основании анализа огромных массивов данных, аналитические системы помогают контролировать прибыльность каждой скважины, а предиктивная аналитика позволяет оптимально проводить обслуживание оборудования. Сегодня эти и многие другие цифровые технологии уже внедрены и совершенствуются далее мировыми лидерами нефтегазовой отрасли, приводя к повышению прибыльности в целом.

Сейчас всё чаще ставится вопрос буквально так: цифровизируйся или умирай. Если вопрос готовности и желания компании к успешной цифровой трансформации является чуть ли не вопросом жизни и смерти, то крайне необходимо научиться выделять и управлять составляющими успешной цифровой трансформации. Это приводит к появлению понятия «цифровой зрелости» компании, то есть степени её готовности к цифровым преобразованиям и способности успешно внедрять цифровые инициативы.

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

О цифровой зрелости написано немало, в то же время взгляды большинства экспертов схожи в отношении ключевых составляющих условий данной зрелости. Итак, с точки зрения цифровизации, зрелая компания должна обладать следующими качествами:

¹ См.: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

1. Уметь эффективно реализовывать кросс-функциональные задачи и проекты (Collaborative).

Цифровая трансформация – это не просто внедрение новых цифровых технологий, это внедрение, которое зачастую требует пересмотра самой бизнес-модели. Компания не просто получает инструмент, позволяющий ей работать эффективнее, но также и технологию, максимальную отдачу от которой возможно получить, только изменив сам образ действий, изменив бизнес-модель. В связи с этим зачастую внедрение цифровых инициатив – это кросс-функциональные проекты, требующие значительного вклада и открытого обсуждения со стороны представителей многих департаментов компании. Как спортивный тренер не может изменить атлета без его собственных усилий, так и команда технических специалистов никогда не сделает бизнес по настоящему цифровым без активного участия самого бизнеса в цифровой трансформации.

2. Итеративный, гибкий подход (Agile).

Цифровизация означает инновации, а инновации – это зачастую исследования, эксперименты: попробовал, проанализировал результаты, изменил условия, попробовал снова. Если мы оказались в темноте, то движемся небольшими шагами, на ощупь, постоянно контролируя пространство перед собой, мы не делаем больших шагов и не пытаемся совершить прыжок в таких непривычных и сложных для себя условиях. Точно так же и руководству компании необходимо использовать эджайл² подходы к внедрению инновационных цифровых технологий, двигаться итеративно, оперативно внося коррективы в свои действия, шаг за шагом приближаясь к зрелому решению, максимально соответствующему потребностям компании и бизнеса. В то же время, чтобы эджайл подход действительно начал приносить плодотворные результаты в проектном управлении, важно сделать гибкими процессы бюджетирования и согласования финансирования проектов.

3. Толерантность к риску (Risk-tolerant).

Термин «эджайл» родился более 15 лет назад в области разработки программного обеспечения. Его суть в том, чтобы реализовывать проект методом итераций, постепенно наращивая и корректируя функционал системы на каждом новом этапе процесса, постоянно получая обратную связь от бизнес-пользователей. Методология «эджайл» зачастую противопоставляется классическому для таких отраслей, как, например, строительство, методу «водопада». В случае водопада требуется описать 100% будущего функционала системы на начальном этапе проекта и только после этого приступить к дизайну системы. Эджайл можно представить как серию коротких проектов, каждый из которых представляет собой мини-водопад. Почему методология «эджайл» эффективнее и в конечном итоге дешевле? Дело в том, что на начальном этапе проекта практически невозможно предвидеть и сформулировать требования к системе, пытаться предусмотреть всё, часто «на всякий случай» в требования включается не критичный и в большинстве своём невостребованный на этапе эксплуатации будущей системы функционал. Таким образом, водопад – это когда долго собираются требования и в результате получается дорогая система, с одной стороны, с избыточным, а с другой – одновременно недостаточным функционалом, причём данный факт обнаруживается очень поздно, когда уже потрачены значительные средства и упущено драгоценное время.

Экспериментирование – неотъемлемый элемент цифровизации, это некий риск, возможность неудачи (в противном случае он не был бы экспериментом). Если двигаться гибко (на базе эджайла), небольшими шагами, небольшими пилотными проектами и инвестициями, аккуратно прорабатывая различные инициативы и сценарии их применения, быстро внося коррективы в дорожную карту, то эти риски становятся управляемыми и ограниченными. Но если компания не толерантна к риску, а отрицательный результат, пусть даже небольшого и недорогого проекта, недопустим, то сотрудники никогда не выступят инициаторами инновационного проекта и будут стараться избегать участия в таких неблагодарных и рискованных для себя инициативах.

4. Привлечение талантов и постоянное обучение.

Внедрение цифровых инноваций и цифровая трансформация – это непрерывный процесс, в котором активное участие должны принимать представители всех подразделений компании. При этом очень важно, чтобы сотрудники на постоянной основе обучались и обновляли свои профессиональные знания и навыки и были готовы к инновациям и генерированию новых идей.

Одновременно с этим компании нужно стараться быть привлекательной и интересной для молодых талантов. Цифровизация использует новейшие, прорывные технологии, которые постоянно появляются и развиваются. Сейчас средний возраст специалистов, глубоко занимающихся аналитикой больших данных, искусственным интеллектом, роботизацией – двадцать пять лет. Для таких молодых сотрудников важным фактором мотивации к работе является наличие и постоянный поток интересных задач и проектов.

Цифровая трансформация в нефтегазовых компаниях, несомненно, несёт в себе огромный потенциал для повышения эффективности и развития отрасли. При внедрении сложных, требующих глубокой экспертизы и анализа большого количества факторов процессов, характерных для нефтегазовой отрасли, цифровизация может дать значительный экономический эффект. В то же время ключ к успешной цифровизации отрасли лежит не столько в технологической, сколько в гуманитарной плоскости, и прежде всего – в людях.

Очень важно создать и развить корпоративную культуру и экосистему, словно плодородную почву, обеспечивающую максимально благоприятные условия для реализации цифровых инициатив в компании. И хотя эти изменения уже происходят (концепции «эджайл», «пилот», «спринт» звучат всё чаще на совещаниях и в отдельных случаях применяются на практике), необходимо, чтобы руководители нефтегазовых компаний выступали в роли лидеров и проводников на пути к цифровой зрелости, активно поддерживая и мотивируя не только внедрение цифровых инициатив, но и необходимые для цифровой трансформации изменения в корпоративной культуре. ■

² Agile – перевод с англ. языка: гибкий и адаптивный, быстро реагирующий на изменения.