

информационные технологии



«Цифровая зрелость наступит, когда бизнесом начнут управлять миллениалы»

Ковидная действительность задала новые правила игры, навсегда изменив привычные каналы и форматы взаимодействия бизнеса с клиентами. Однако в условиях неопределенности предпринимателям трудно понять, какие инвестиции в технологии необходимы, чтобы опередить рынок, а для каких еще нужна его готовность. О том, как правильно расставить приоритеты и как российский бизнес погружается в цифровизацию, рассказывает управляющий директор «Техносерв Консалтинг» **Кирилл Булгаков**.

— **экспертное мнение** —

— Такое ощущение, что для многих сейчас словосочетание «цифровая трансформация» становится самостью. А что она может дать бизнесу?

— Цифровая трансформация — это реальность, которая с нами уже десять лет. Другое дело, что ее первая волна в полной мере затронула пока лишь те сферы деятельности, где результаты цифровизации появляются при взаимодействии с клиентами, контрагентами, с точки зрения способов цифровой доставки контента. В общем там, где на этом завязана существенная часть бизнеса. Что они получили? Повышение операционной эффективности, оптимизацию затрат на оплату труда за счет роста производительности, увеличение скорости реализации проектов и т. д. — это те показатели, о которых говорят все и которые уже видны невооруженным глазом.

Возьмем, к примеру, банки: за последние три-четыре года они настолько поменяли инструменты коммуникации с клиентами, что сейчас почти все общение ведется в дистанционном режиме, без личного посещения людьми отделений. Для управления банковскими счетами, осуществления денежных переводов и т. д. используются мобильные приложения. Более того, теперь даже колл-центры в каком-то смысле уходят в прошлое. Смотрите, живых операторов ведь почти не осталось: им на смену пришли голосовые помощники, чат-боты и т. д. Все это вполне конкретные бизнес-кейсы, наглядно показывающие, что цифровая коммуникация может оказаться в десятки раз выгоднее традиционной, когда надо иметь офис, держать штат сотрудников.

В свое время мы, например, создавали единую фронтальную систему для банка из «большой тройки», в которую интегрировали все каналы обслуживания клиентов. При этом, когда велась ее разработка, некоторые каналы только появлялись — те же мобильные приложения. Тогда все запускалось с нуля, а сейчас ими пользуются как минимум четверть клиентов. Соответственно, с ростом «мобильных пользователей» мобильного приложения существенно снижалась и нагрузка на отделения и контактный центр.

— Вы говорите, цифровизация — уже данность, при этом, по данным исследования Strategy Partners, у большинства российских производственных компаний до сих пор нет четкого стратегического видения проведения цифровой трансформации, да и инвестиции в цифровизацию весьма скромные: у 71% компаний их общий объем не превышает 5%. Нет ли здесь противоречия?

— Абсолютно никакого! Здесь важный момент в том, что первая волна цифровой революции смогла покрыть самое легкое на подъем направление — сервисное обслуживание,



ПРЕДОСТАВЛЕНО ТЕХНОСЕРВ КОНСАЛТИНГ

живание, где добавленная стоимость создается именно в коммуникациях бизнеса, в его взаимодействии с внешним миром. А в производстве все не так просто, потому что автомобиль, к примеру, виртуальным ты не сделаешь, не продашь. Но здесь же есть и огромный потенциал для цифровых внедрений, связанный с интернетом вещей, с цифровыми двойниками. Да, это все существенные финансовые затраты — новые технологии всегда дороги. Но в том, что именно здесь будет зародиться вторая цифровая волна, я полностью уверен.

— Как вы оцениваете текущий уровень цифровизации российских компаний в целом?

— На 4 из 10, если не брать в расчет прорывные отрасли. В целом же, если рассуждать глобально, абсолютная цифровая зрелость у нас наступит, когда к управлению бизнесом придут миллениалы — поколение, не представляющее себя без гаджетов и технологий. Вот тогда будет 10 из 10, потому что они по-другому жить и работать уже не могут. Тогда, пожалуй, и технологии, как поддерживавшие первую волну цифровизации, так и заложившие фундамент для второй, станут чем-то обыденным, повседневным. А пока без этого можно обойтись:

заказать себе красивую стратегию цифровой трансформации и положить ее на полку, продолжая при этом работать спокойно и дальше — глубина проникновения цифровизации будет оставаться небольшой. Но это до поры до времени. Поверьте, на рынке будут появляться новые, более технологически подкованные игроки — и вот тогда решившие жить по старинке могут оказаться в роли догоняющих.

Еще один показательный пример: несколько лет назад, опять же для одного крупного банка, мы запускали сервис так называемого одобренного кредита через личный кабинет клиента. Сейчас это уже кажется общим местом, но тогда нам пришлось очень долго убеждать владельца банка в целесообразности и перспективности такого решения. Только представьте: когда в других банках на оформление документов с личным присутствием, с многоэтапными внутрибанковскими согласованиями уходило несколько дней (кстати, некоторые банки-динозавры, и довольно большие, так работают до сих пор), у нас от нажатия на кнопку «Вам одобрен кредит до зачисления средств на счет — один клик. Протестировали сервис на заведомо надежных клиентах, отсортированных системой скоринга. И когда пошли первые заявки, владелец банка был потрясен. От одной инициативы пошли дополнительные десятки миллионов рублей, можно сказать, на пустом месте. У него появилось доверие, решение стали масштабировать, развивать в других направлениях.

Что естественно, ведь бизнес предпочитает инвестировать в технологии, которые дают наглядный эффект — пророст прибыли, в те, что приближают достижение этого результата. У компании должно быть четкое понимание, зачем это делается. К сожалению, есть масса примеров, когда в компаниях запускаются процессы изменений просто потому, что им кажется, что их нужно запустить. Поэтому определитесь на берегу, вызвана трансформация реальной бизнес-необходимостью или нужна для создания видимости, в погоне за «цифровой модой». Если ваш случай второй, то, что бы вам гениального, инновационного или предложили консультанты, такая история однозначно не взлетит.

— Именно поэтому многие компании сейчас прибегают к цифровому консалтингу? Чтобы правильно расставить приоритеты?

— Не без этого. Но здесь многое определяется степенью цифровой зрелости заказчика, так как в любом проекте две трети усилий по изменению и управлению внутренней ситуацией должны происходить со стороны заказчика. Только так и можно рассчитывать на положительный результат. Сегодня для этого созрел в первую очередь финсектор, осознавший, что «цифра» для них — драйвер бизнеса. Именно поэтому львиная доля инвес-

тиций в создание новых цифровых платформ — от них. Не отстают от финансистов, само собой, и госзаказчики, телеком, которым без внешних консультантов, помощников при таком массовом внедрении всех электронных услуг уже просто не обойтись.

В целом же стоит отметить, что российский рынок цифрового консалтинга активно растет с 2017 года. Его текущий объем я бы оценил свыше 100 млрд руб. Себя на нем мы без ложной скромности уже считаем лидером в ряде сегментов: в создании платформ клиентского взаимодействия, customer experience. Еще и ставим довольно амбициозные цели — стать через три года «цифровым чемпионом». И задача осуществима, потому что компетенции правильные и ресурсов достаточно. — **Всей стране в нынешнем году приходится осваивать удаленный режим работы. Как, по вашим ощущениям, пандемия повлияла на темпы цифровизации бизнеса?**

— Очень ускорила. Всем пришлось оперативно отказаться от привычного офлайна, но, что примечательно, в ряде случаев оказалось, что без этого можно вполне обойтись. И, скорее всего, к сожалению или к счастью, старые модели больше никогда не вернутся.

Смотрю, например, как мы стали общаться с коллегами внутри компании, с партнерами, заказчиками: большинство встреч, переговоров проходит уже в онлайне. Лично я от этого испытываю некий внутренний дискомфорт: разрушаются какие-то ключевые основы невербальных коммуникаций, но это уже чистой воды психология. Да, плотность рабочего дня в итоге сейчас повысилась, но ведь стало решаться гораздо больше вопросов и гораздо быстрее. Понятно, что здесь после «короны» еще придется искать определенный баланс, но то, что бизнес по-другому ведется, — это уже на кончиках пальцев.

Именно поэтому считаю, что все те услуги и решения, которые помогают удаленному взаимодействию с клиентами, способствуют организации коллективной работы на расстоянии, будут пользоваться повышенным спросом. Причем это не просто какие-то средства коммуникации, которые и так были — речь идет об инструментах, уже способных собирать обратную связь, анализировать полученную информацию.

Мы, к примеру, недавно выпустили на рынок Watchman — средство мониторинга бизнес-приложений. С помощью собственных программных средств это решение позволяет определять, почему взаимодействие того или иного пользователя с мобильным приложением компании было неэффективным, какие функции им использовались, а какие — нет. Watchman также обладает возможностью практически в режиме реального времени найти корневую ошибку приложения и дать рекомендации по устранению. Все это позволяет бизнесу быстро доводить свои мобильные приложения до ума, оптимизировать их, улучшать интерфейсы. Решение оказалось очень востребованным — вовремя созданной производной средств коммуникаций. Проще говоря, средством улучшения средств коммуникации.

Беседовал Андрей Москаленко

Завирусившиеся технологии

— **прогноз** —

Пандемия COVID-19 когда-нибудь закончится, оставив неизгладимый след на бизнесе и многих организациях. Нынешний кризис — это не только миллиарды убытков и тысячи потерянных рабочих мест. Коронавирус стал мощнейшим катализатором для изменения компаний и методик ведения бизнеса, а заодно определил, какими будут главные технологические тренды в ближайшие годы.

Блокчейн, беспилотные автомобили, искусственный интеллект — обо всем этом мы слышали на протяжении всех последних лет. Эти же технологии, по данным «Ростелекома», вошли в список главных трендов 2020 года. Но нынешний год наверняка войдет в историю как один из самых изматывающих и тяжелых, который всем захочется поскорее забыть.

Кажется, что все информационное поле скажало в эти 12 месяцев до одной темы — пандемии коронавируса. Даже словом года стал «локдаун», если брать английскую версию из словаря Collins, или «самоизоляция» — в версии Института русского языка. Но жизнь продолжается — фармкомпании начинают массово выпускать вакцины (которые, судя по заявлениям, будут суперэффективны в борьбе против надоевшего всем вируса), а значит, в следующем году все должно вернуться в нормальное русло. Тем временем исследователи Gartner уже определились с тем, какими будут основные тренды в мире технологий не только в 2021 году, но и в ближайшие пять-десять лет.

«Поскольку организации переходят от реагирования на кризис COVID-19 к стимулированию роста, они должны сосредоточиться на трех основных областях, которые формируют тенденции этого года: ориентированность на людей, независимость от местоположения и устойчивые поставки», — отмечает вице-президент по исследованиям Gartner Брайан Берк.

Как бы то ни было, первый технологический тренд, отмечаемый Gartner, неразрывно связан с 2020 годом и пандемией COVID-19. В бли-



GETTY IMAGES

жайшие годы, по мнению компании, нас ожидает расцвет интернета поведения (Internet of behaviors — IoB). Под этим термином понимают сбор и аналитика собираемых с различных устройств цифровых данных, которые могут рассказать о привычках и поведении людей. Это могут быть как носимые гаджеты вроде фитнес-браслетов или «умных» часов, так и имплантированные в организм человека.

Как отмечает Gartner, организации могут использовать эти данные, чтобы влиять на поведение людей. Например, чтобы контролировать соблюдение самоизоляции во время пандемии, с помощью компьютерного зрения отслеживать ношение масок, а с помощью тепловизора отслеживать тех, у кого повышенная температура тела. По мнению аналитиков компании, к концу 2025 года более половины населения мира будет охвачено по крайней мере одной программой IoB. А применение этих технологий вызовет еще массу дебатов об этичности.

Еще одно последствие COVID-19 — становление принципа совокупного опыта (Total experience — TX) в работе компаний. В прошлом году Gartner назвала мультиопыт (multi-experience) одним из главных технологических трендов на ближайшие годы. Под ним компания понимает переход от технологически подкованных людей к технологиям, кото-

рые грамотно подстроены под людей. Это создание полноценного цикла работы технологий, которые обеспечивают выполнение услуги пользователю от начала и до конца. Например, такой цикл был создан в Domino's Pizza, у которой заказ не просто делается через мобильное приложение, но и выполняется с помощью передовых технологий, таких как автономные транспортные средства, трекер пиццы и интеллектуальную акустическую связь.

«Организации нуждаются в стратегии TX, поскольку взаимодействие становится более мобильным, виртуальным и распределенным — главным образом из-за COVID-19. TX стремится улучшить опыт нескольких участников для достижения трансформированного бизнес-результата. Пересекающийся опыт участников является ключевым моментом для компаний, которые восстанавливаются после пандемии и стремятся достичь дифференциации за счет использования инновационных моделей», — отмечает Gartner.

2020 год уже изменил бизнес и заставил взглянуть по-новому на многие бизнес-процессы. Карантин вынудил руководителей и IT-персонал в спешном порядке решать проблемы обеспечения удаленного доступа сотрудников к рабочим процессам из любой точки мира. Gartner отмечает сразу два тренда, связанных с работой компаний. Первый из них —

повсеместные операции (Anywhere Operations). Это построение операционной деятельности компании таким образом, чтобы сотрудники могли выполнять свою работу, а клиенты — получать услугу из любой точки мира. При этом аналитики полагают, что уже к 2023 году 40% бизнеса будет построено с учетом принципа повсеместных операций.

Второй тренд — это повышенное внимание к безопасности данных, обеспечить которую должны повышающиеся конфиденциальность вычисления (Privacy-Enhancing Computation). Такие вычисления защищают данные, которые находятся в обработке, будь то в непроверенных средах или при многосторонней аналитике. Это поможет обеспечить их приватность и сохранность, а директоров компаний — избежать претензий со стороны регуляторов, которые все щепетильнее относятся к этой проблеме, ужесточая цифровое законодательство. И, по мнению Gartner, к 2025 году половина компаний внедрит повышающие конфиденциальность вычисления.

В ближайшие годы организациями предстоит активно освоить еще одну технологию из этой сферы — сеть кибербезопасности (Cybersecurity Mesh). Эта технология позволяет любому человеку безопасно получить доступ к любому цифровому активу независимо от того, где находится этот актив или человек. Ее ускорен-

ное внедрение бизнесом в ближайшие годы — еще одно последствие пандемии COVID-19, которая повлекла за собой введение удаленного режима работы и рост спроса на облачные технологии. Сотрудник больше не находится исключительно в офисе, а значит, необходимо обеспечить защиту любой его деятельности в интернете, связанной с работой. По сути, компании перейдут от принципа «защитить себя» к принципу «защитить каждого сотрудника», выстраивая цифровую защиту вокруг него.

«Пандемия COVID-19 ускорила процесс выворачивания цифрового предприятия наизнанку, — считает Брайан Берк. — Мы прошли переломный момент: большинство цифровых активов организаций теперь находятся за пределами традиционных физических и логических периметров безопасности. Поскольку операции в любом месте продолжат развиваться, сеть кибербезопасности станет наиболее практичным подходом для обеспечения безопасного доступа и использования облачных приложений и распределенных данных с неконтролируемых устройств».

К слову об облачных технологиях, чья популярность росла все последние годы. Gartner рекомендует компаниям присмотреться к технологиям распределенного облака (Distributed Cloud). Это распределение публичных облачных серверов по многочисленным локациям за пределами физических центров обработки данных. При этом за управление и обновление услуг по-прежнему будет отвечать их провайдер. Благодаря этому пользователи получают облачные ресурсы неподалеку от тех мест, где расположен бизнес и где генерируются данные.

Усовершенствовать работу организаций и помочь им перейти на новый уровень после пандемии должны следующие три процесса. Первый из них — создание интеллектуального композиционного бизнеса (Intelligent Composable Business), который должен перестроить процесс принятия решений за счет более качественного доступа к различным данным, аналитика и, как следствие, более гибко-

го реагирования на них. «Интеллектуальный композиционный бизнес проложит путь к обновленным цифровым бизнес-моментам, новым бизнес-моделям, автономным операциям и новым продуктам, услугам и каналам», — отмечает компания.

Вторая тенденция, направленная на организационные улучшения в ведении бизнеса, — это гиперавтоматизация (Hyperautomation). Она предполагает использование передовых технологий, которые позволяют автоматизировать бизнес- и IT-процессы. К таким технологиям относятся искусственный интеллект, машинное обучение, роботизированная автоматизация процессов, управление бизнес-процессами и интеллектуальный анализ данных. По данным Gartner, 70% коммерческих компаний уже предприняли десятки инициатив в рамках гиперавтоматизации бизнеса.

Наконец, третий тренд в этом условном списке — это ИИ-инжиниринг (AI Engineering). Инжиниринг сам по себе, как известно, это технические консультационные услуги, которые помогают разработать и подготовить производственный процесс, а также обеспечить его реализацию. ИИ-инжиниринг необходим для налаживания производства с использованием искусственного интеллекта. Инженерия ИИ стоит на трех основных столпах — DataOps, ModelOps и DevOps. Надежная инженерная стратегия ИИ будет способствовать повышению производительности, масштабируемости, интерпретируемости и надежности моделей ИИ, обеспечивая при этом полную отдачу от инвестиций в ИИ, отмечают специалисты Gartner.

«Потребность в операционной устойчивости всех функций предприятия никогда не была так велика. IT-директора стремятся адаптироваться к меняющимся условиям, чтобы сформировать свой будущий бизнес. Это требует организационной пластичности, чтобы быстро меняться и подстраиваться. Главные стратегические технологические тренды Gartner на 2021 год обеспечивают такую пластичность», — подытоживает аналитики.

Кирилл Сарханияц