



# ВПЕЧАТЛЕНИЯ О КНИГЕ

Генеральный директор и совладелец  
многопрофильного холдинга «Адитим»

## ГЕОРГИЙ СОЛДАТОВ

---

*«Книга написана доходчивым и ясным языком. Здесь подробно приводятся этапы цифровой трансформации — от осознания необходимости и планирования до финального результата. Ольга Васильева использует свой многолетний опыт работы в сфере различных программных продуктов и является экспертом в данной области. Плюсом является то, что автор описывает множество реальных подходов для развития бизнеса с помощью цифровизации, приводя конкретные примеры внедрения систем от ведущих представителей различных сфер бизнеса.»*

*Главными преимуществами книги для меня стали:*

- *практичность;*
- *доступность понятий;*
- *конструктивность;*
- *нестандартные решения;*
- *свежий взгляд.*

*Ольге Васильевой удалось объединить серьёзное содержание книги и лёгкость подачи. Очень интересный и полезный материал для руководителей компаний».*

Президент ГК «Силтэк», к. ю. н.,  
лауреат премии Правительства РФ

## **ЕЛЕНА МЕЛЕНИЧ**

---

*«Мы познакомились с Ольгой несколько лет назад во время моего интервью в её передаче “Бизнес и творчество”. Я была удивлена её эрудицией, подготовкой, вопросами, неподдельным интересом к моей деятельности. Вообще, было очень полезно для меня не только беседовать с Ольгой, но и по-новому посмотреть на себя, на дело, которым занимаюсь.*

*Прошло время, и она ещё раз меня удивила предложением посмотреть её ещё не выпущенную книгу “Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний”. Цифровизация и управление — очень близкие мне темы, часто приходилось быть участником не только официальных, но и многих неформальных дискуссий в учёной среде по этим темам.*

*И вот я познакомилась с книгой — Ольга удивила меня опять. Она, на мой взгляд, смогла уловить самую суть выбранной ею темы и просто, без всякой “научности”, раскрыла то, что так сегодня важно понимать любому человеку, который хочет построить дело профессионально.*

*Рекомендую всем прочитать эту книгу, она пронизана не только богатой и осмысленной практикой Ольги в предметной области, но и наполнена очень продвинутым пониманием психологии управленца.*

*Спасибо вам, Ольга, что проделали этот непростой труд по написанию книги!»*

Основатель и генеральный директор  
финтех-платформы TalkBank

## **МИХАИЛ ПОПОВ**

---

*«Важность и одновременно трудность проведения цифровой трансформации бизнеса я знаю на примере собственного многолетнего опыта, поскольку деятельность моей компании TalkBank направлена прежде всего на помощь нашим партнерам и заказчикам в проведении цифровой трансформации бизнеса на основе наших ИТ-решений.*

*“Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний” — это книга, которая в действительности представляет собой практическое руководство по цифровой трансформации бизнеса. Автор книги, имея многолетний опыт работы в ИТ-сфере, поделилась своими знаниями и опытом, которых нет в открытом доступе.*

*Книга содержит множество советов и рекомендаций, которые помогут руководителям компаний грамотно оценить подготовленность своей компании к цифровой трансформации и успешно реализовать проект. В книге рассматриваются основные этапы реализации проекта цифровой трансформации, а также технологии управления проектом.*

*Одним из главных достоинств книги является её практическая направленность. Автор не только описывает теоретические аспекты цифровой трансформации, но и предлагает конкретные инструменты и методы, которые помогут руководителям компаний реализовать проект цифровой трансформации. Кроме того, автор приводит множество примеров из практики, которые помогут читателю лучше понять, как можно применить полученные знания на практике».*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Впечатления о книге .....</b>	<b>3</b>
<b>От автора .....</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1. Вы готовы к цифровизации бизнеса? .....</b>	<b>17</b>
<b>Чем отличается автоматизация от цифровизации? Основные заблуждения .....</b>	<b>17</b>
Все ли стоит проводить цифровую трансформацию? Каким компаниям нужна цифровизация, а кому достаточно автоматизации? .....	22
Три стадии развития компании: от автоматизации к цифровизации .....	26
Если компания внедрила у себя программу ERP, как понять: у меня на предприятии автоматизация или уже цифровизация? .....	27
Основные заблуждения собственников о цифровой трансформации .....	28
<b>Оценка готовности компании к цифровой трансформации. Готовы честно ответить на 7 вопросов? .....</b>	<b>31</b>
Бюджет на цифровизацию: сколько вы готовы инвестировать в проект? .....	32
Есть ли у вас значимые цели бизнеса, к чему стремитесь? .....	35
Какой у вас ИТ-ландшафт? .....	36
Кто будет отвечать за запуск проекта цифровизации, а кто будет препятствовать? .....	41
Оргструктура компании: кто в домике живёт? .....	45

Страхи собственника: боюсь ли цифровизации? .....	47
Автоматизация компании: наступали ли вы на грабли? .....	48
<b>Чек-лист по оценке готовности к цифровой трансформации: проверь себя и свою компанию .....</b>	<b>50</b>
<b>Глава 2. Цифровая трансформация бизнеса: на старте .....</b>	<b>60</b>
<b>Бизнес-кейс: от автоматизации к цифровой трансформации — «через тернии к звёздам» .....</b>	<b>60</b>
<b>Планирование проекта цифровой трансформации: как ваш «корабль поплывёт»? .....</b>	<b>76</b>
Существует ли идеальное ТЗ по цифровизации бизнеса? .....	77
Решения, которые должны быть приняты «на берегу» .....	80
<b>Глава 3. Управление персоналом при цифровой трансформации .....</b>	<b>85</b>
Как сформировать проектную команду для цифровизации бизнеса? .....	85
Как подготовить персонал к изменениям в ходе цифровой трансформации компании? .....	90
Как эффективно обучать сотрудников работе с ИТ-системой? .....	96
Как увеличить вовлечённость персонала? .....	99
<b>Глава 4. Что хочет бизнес от цифровизации? Как мечты превратить в результат .....</b>	<b>102</b>
Примеры из опыта работы по цифровизации производственных предприятий .....	106
Примеры из опыта работы по цифровизации финансового блока на предприятиях .....	119
Примеры по цифровизации бизнес-процесса «Управление персоналом» .....	124
Как мечты бизнеса превратить в результат .....	135

<b>Глава 5. Как правильно выбрать партнёра по цифровой трансформации? .....</b>	<b>138</b>
Пять основных критериев для выбора подрядчика по цифровой трансформации .....	140
Как выстроить взаимоотношения с подрядчиком по цифровизации и не попасть в ловушку?.....	151
<b>Глава 6. Цифровые тенденции .....</b>	<b>161</b>
<b>Искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение и нейронные сети .....</b>	<b>163</b>
Влияние технологий ИИ на эффективность продаж .....	165
Использование ИИ в маркетинге .....	167
Компьютерное зрение для бизнеса.....	169
ИИ для интеллектуального мониторинга и ведения аналитической отчётности предприятия .....	171
<b>Интернет вещей .....</b>	<b>172</b>
Дополненная производственная реальность в цифровизации производства.....	173
Промышленный Интернет вещей .....	174
<b>Специализированные мобильные устройства для сотрудников и мобильные бизнес-приложения .....</b>	<b>176</b>
<b>Цифровые двойники .....</b>	<b>179</b>
<b>Робототехника и автоматизированные помощники .....</b>	<b>181</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>185</b>
<b>Благодарности.....</b>	<b>188</b>
<b>Отзывы о книге «Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний».....</b>	<b>196</b>

## ОТ АВТОРА

Книга, которую вы держите в руках, посвящена цифровой трансформации бизнеса компаний — это модное в наше время понятие, которое многие руководители используют, честно говоря, невпопад. Поставили, например, у себя на предприятии CRM-систему или автоматизировали блок логистики и заявляют, что провели «цифровую трансформацию». Но так ли это? Схожи ли автоматизация бизнеса, внедрение того или иного программного продукта с реальной цифровой трансформацией?

Нет, поскольку последнее определение гораздо масштабнее по своему наполнению. Под ним подразумевается перестройка всего бизнеса таким образом, чтобы управленческие решения принимались на основе данных с использованием цифровых технологий, которые внедрены в бизнес-процессы компании.

Для цифровой трансформации из программных продуктов наиболее подходят ERP-системы, представляющие собой системы планирования ресурсов предприятия, а также разработки на основе искусственного интеллекта, Интернета вещей и робототехники. Обо всех основных цифровых тенденциях я обязательно расскажу и покажу примеры

успешного применения этих технологий в разных компаниях. Но, по моему мнению, самый главный в процессе цифровизации бизнеса — руководитель-лидер. Только он способен произвести необходимые изменения в компании и готов нести ответственность за успех цифровой трансформации. Если нет такого лидера в коллективе, то, какую бы самую дорогую технологию вы ни приобрели, успех преобразований будет неочевиден.

Цель этой книги — сорвать покровы таинственности и доступным языком рассказать предпринимателям и руководителям обо всех этапах цифровой трансформации: от оценки готовности вашей компании встать на этот путь, грамотного планирования проекта, формирования команды, управления персоналом до выбора партнера-подрядчика и методов изменения и автоматизации бизнес-процессов. Прочитав книгу, вы поймёте, что для первых лиц предприятий, заинтересованных в успешном развитии своего бизнеса вне зависимости от его масштабов (малый, средний или крупный), нет ничего невозможного в переводе своей компании на цифровые рельсы.

Я более 25 лет занимаюсь изучением современных технологий и вопросов их эффективного применения в бизнесе. Окончила физико-технический факультет по специальности «Микроэлектроника и полупроводниковые приборы», позже получила второе образование, защитив на отлично магистерскую диссертацию на тему симбиоза цифровизации со стратегией развития компании. При этом получение теоретических знаний у меня шло параллельно с наработкой практического опыта. С конца 1990-х годов я работала как ИТ-специалист и консультант в разных

компаниях, включая международные, занималась профессиональным внедрением программных продуктов «Парус» и «1С» — тогда в России это были самые передовые отечественные производители программного обеспечения (далее — ПО) для бизнеса.

Приобретя опыт работы как на стороне заказчиков ИТ-программ, так и на стороне внешних компаний, которые реализовывали самые разные технологичные проекты, в 2006 году я приняла решение открыть собственный бизнес и создала компанию «Формула» в городе Боровичи Новгородской области. Это районный центр с населением около 50 тысяч человек и с большим количеством промышленных предприятий и фабрик, которые уже тогда были заинтересованы в автоматизации своего бизнеса. Поэтому моя ИТ-компания успешно развивалась, и лет через пять мы вышли за пределы Новгородской области и стали работать по всей России.

Сегодня «Формула» превратилась в одноименную группу компаний с тремя ключевыми направлениями деятельности: «Формула ERP» (внедрение ERP-проектов — от моделирования бизнес-процессов до цифровой трансформации), «Формула Софт» (официальный партнёр «1С» по дистрибуции программ, автоматизации предприятий, консультационной поддержке и обучению) и «Формула Розница» (ИТ-технологии для ретейла и сферы услуг). За годы работы у нас было множество достижений, которыми мы гордимся, включая призы и победы в престижных конкурсах, среди них «ВРМ-проект года», «Золотой Меркурий», «Бизнес-Успех», «Эксперт года по цифровизации бизнеса» и другие.

С тех пор как в 2006 году я стала основателем и генеральным директором компании «Формула», я ежедневно получаю колоссальный опыт работы с многочисленными клиентами в самых разных ИТ-проектах. Ни один университет не дал бы мне таких знаний в области цифровизации и трансформации компаний. Своим опытом, интересными кейсами и знаниями я с большим удовольствием готова делиться с вами, читателями моей книги.

С 1990-х годов, когда я начала изучать современные технологии, и по настоящее время произошло стремительное развитие ИТ-программ в России и мире, вместе с тем постоянно менялось понимание того, как бизнесу наиболее эффективно их применять и внедрять. Параллельно с этими процессами я и сама проходила путь изменений и трансформации сознания. Сейчас смешно вспоминать, как в конце прошлого века покупка и установка бухгалтерского ПО была не рядовым делом, как теперь, а признаком самых передовых компаний, которые решились на автоматизацию. И так в ходе разработки и внедрения «досовских» программ я постепенно погружалась в мир MRP, MES, EAM, CRM, PDM, PLM и пр. Ну а сегодня мы уже пришли к разговору об опыте цифровой трансформации.

Лет через 10, я надеюсь, этот процесс станет обыденным делом во многих российских компаниях. В данной книге вы найдёте всю необходимую практическую информацию, чтобы все сложные этапы кардинальных преобразований стали вам более понятными, а также узнаете:

- чем отличается автоматизация от цифровизации — основные заблуждения;

- как оценить готовность компании к цифровой трансформации;
- как грамотно спланировать проект по цифровизации бизнеса;
- какой бюджет инвестировать в проект цифровой трансформации;
- какие ресурсы вам потребуются;
- как управлять ИТ-проектом;
- как сформировать проектную команду и управлять персоналом, увеличивая его вовлечённость;
- как не прогадать с подрядчиком по цифровизации;
- на какие уловки системных интеграторов необходимо обращать внимание;
- как мечты бизнеса превратить в результат;
- на какие цифровые тенденции стоит обратить внимание уже сейчас.

В книге я с удовольствием делюсь опытом моей замечательной команды группы компаний «Формула», нашими специальными технологиями, которые мы разработали и опробовали на разных ИТ-проектах, лайфхаками и «тонкими» местами, на которые всегда стоит обращать внимание при цифровой трансформации. Здесь нет общих фраз. Я решила, что полезнее будет представить вам результаты моей обширной практики, поэтому в тексте много кейсов и примеров. При этом книга позволяет взглянуть на цифровую трансформацию и внедрение ERP-систем с деловой, а не с технической точки зрения. Помимо своей бизнес-деятельности, я с 2019 года веду авторскую программу «Бизнес и творчество» на канале MediaMetrics —

за это время я взяла более ста интервью у владельцев, основателей и первых лиц бизнеса (генеральных директоров, управляющих, председателей совета директоров и пр.). Это были люди из списка Forbes, топ-менеджеры известных на весь мир международных корпораций (McDonalds, Dell, SAP и др.) и лидеры компаний из различных регионов России. Но всех их объединяло одно: они воспринимали любые кризисы как возможности для развития. Многие из них при этом интересно рассказывали про свой опыт автоматизации и цифровизации компаний, благодаря чему они могли идти вперед и завоевать рынок. Да, у них, безусловно, были ошибки и трудности — об этом опыте тоже полезно говорить, не замалчивая.

При подготовке материала я анализировала как позитивные, так и негативные примеры героев моих интервью в области цифровизации бизнеса, что нашло отражение на страницах этой книги. Отрывки из некоторых интервью я привожу в книге, а также даю QR-коды — по ним рекомендую переходить и смотреть в оригинале мнения уважаемых людей бизнеса, которые делятся своим уникальным опытом.

Также специально для книги я провела несколько интервью с теми, кому я искренне доверяю и чей опыт в бизнесе очень ценю. Моя особая большая благодарность владельцу компании LiveInternet, основателю, владельцу и генеральному директору компании MediaMetrics, председателю Совета Фонда развития цифровой экономики Герману Клименко и основателю и генеральному директору FriendWork Александру Крассу. Их экспертные интервью вошли в эту книгу и, по моему мнению, улучшили её.

Ну и напоследок хотелось рассказать, с чего эта книга началась. Одним из героев моей программы «Бизнес и творчество» был президент и основатель корпорации кадровых агентств Business Connection, автор множества популярных книг о карьере и рекрутинге Ильгиз Валинуров. Со своими героями я общаюсь и после эфиров, у нас проходят интересные бизнес-встречи, мероприятия, на одном из которых именно Ильгиз предложил мне подумать о написании своей книги. Когда я рассказывала ему о своём бизнесе, о внедрении ERP-систем, он мне посоветовал поделиться моим опытом в книге для генеральных директоров, топ-менеджеров и собственников, чтобы их воодушевить и заинтересовать. Ведь люди бизнеса не всегда понимают ИТ-специалистов, которые говорят о цифровизации и ERP на своём «техническом» языке, и должен быть автор из их среды, который расскажет им, что цифровая трансформация нужна компаниям именно для достижения бизнес-целей. Ильгиз дал мне толчок к размышлениям на тему написания своей книги, за что я ему очень признательна и выражаю свою искреннюю благодарность!

Книгу, которая получилась в результате этого вдохновения и большой подготовительной работы, вы сейчас держите в своих руках.

Она написана от лица руководителя, предпринимателя, заинтересованного в улучшении и развитии с помощью цифровой трансформации как своего бизнеса, так и бизнеса своих многочисленных клиентов. Чтобы её понять, не надо обладать знаниями ИТ-специалистов. Мы будем разговаривать с вами на языке бизнеса и обсудим, что нам, как первым лицам компаний, могут дать

современные ИТ-технологии. Сосредоточимся на лучших способах прохождения этапов цифровой трансформации, максимально эффективных технологиях внедрения ERP-систем, настроимся на достижение измеримых бизнес-преимуществ и постараемся узнать всё о подводных камнях, о которых зачастую умалчивают многие внедренческие компании.

Разрыв между бизнесом и технологиями сужается, лидеры компаний, предприниматели всё больше погружаются в ИТ-темы, поэтому если у вас появится желание лично задать мне вопросы, что-то уточнить, встретиться, поделиться впечатлениями от прочтения этой книги, напишите мне на электронную почту [olga.vasilyeva@gcformula.ru](mailto:olga.vasilyeva@gcformula.ru), в мессенджер Telegram: @Olga\_gcformula или найдите мой профиль в социальных сетях — например, в ВК: <https://vk.com/olgavasilyevaru>

Приятного и полезного вам чтения!

## ГЛАВА 1

# ВЫ ГОТОВЫ К ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА?

## Чем отличается автоматизация от цифровизации? Основные заблуждения

Согласно тревожной мировой статистике, 69% ИТ-проектов проблемные: часть из них не доводятся до завершения, а другие не дают результата, на который изначально рассчитывал заказчик. Для сравнения я подняла статистику моей группы компаний «Формула» за два предыдущих года и выяснила, что наш показатель успешности составил 92%, когда заказчики были довольны результатами внедрения. Но почему не 100%-ная успешность? Всё ли зависит от исполнителей-внедренцев? Или есть ответственность заказчиков?

Я исследовала этот вопрос, анализировала причины, много общалась с разными внедренческими компаниями, в том числе и с лидерами цифровой трансформации. И пришла к выводу, что одна из основных причин — это изначально неготовность заказчика к цифровизации. Ведь многие до сих пор не понимают, что такое цифровая трансформация бизнеса, и путают понятие «цифровизация» с более привычной «автоматизацией». А раз люди заблуждаются

и часто подменяют одно понятие другим, думая, что это синонимы или очень похожие процессы, то и результаты подобных проектов оказываются неудачными. Поэтому предлагаю для начала разобраться с этой путаницей, определиться с терминами «автоматизация», «цифровизация», «цифровая трансформация» и выявить основные заблуждения на этот счёт.

В этой книге понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация» я буду употреблять как синонимы, хотя в некоторых источниках рекомендуют их различать. Например, есть мнение, что «цифровая трансформация — это результат успешной цифровизации», с чем я не могу согласиться. Само слово «трансформация» произошло от латинского *transformatio*, что означает преобразование, превращение, а это и процесс, и результат.

Словосочетание «цифровая трансформация» появилось в нашем обиходе не так давно, но его быстро подхватили как модный тренд политики, бизнесмены, маркетологи, работодатели. В объявлениях вакансий можно теперь найти много новых придуманных должностей: директор по цифровизации бизнеса, руководитель проектов по цифровой трансформации... Соискатели, отвечая на запрос рынка, тоже начали писать в своих резюме, что они, например, «провели цифровизацию логистического центра». Что? Начинаешь общаться с такими кандидатами, выяснять реальное положение вещей, и оказывается, что на самом деле они просто автоматизировали какой-то участок по логистике.

К сожалению, многие до сих пор не различают автоматизацию и цифровизацию, полагают, что теперь «краси-

вее и моднее» говорить «цифровая трансформация», тем самым показывая свою образованность и продвинутость. Но давайте разберёмся.

Автоматизация — это перевод ручной работы в автоматизированный режим, когда, например, не вручную документы передают через секретарей, курьеров или почтампт, а через электронный документооборот (далее — ЭДО).

Или, например, автоматизировали склад — наклеили метки для считывания специальным оборудованием, проводят инвентаризацию, сканируя штрихкоды или считывая RFID-метки. Тем самым автоматизация позволяет значительно ускорять, менять, улучшать разные процессы бизнеса, которые до этого делались вручную и занимали больше времени. Цель автоматизации — повышение эффективности того или иного бизнес-процесса или нескольких бизнес-процессов одновременно.

Так чем же это отличается от цифровизации, у которой вроде похожие цели?

Да, после автоматизации и цифровизации должна улучшаться эффективность бизнеса, меняться в лучшую сторону какие-то процессы. Но в ходе цифровой трансформации на самом деле создаётся бизнес по-новому, сильно отличающийся от того, что было до неё. Теперь «новый бизнес» в том числе основан на сборе и анализе данных — он очень серьёзно их использует с максимальной эффективностью. Происходит переход в другое измерение — цифровое, и компания значительно трансформируется вместе со всеми своими процессами.



### **ЗАПОМИНАЕМ!**

Если в компании просто внедрили какой-либо программный продукт — это автоматизация. Если перевели учёт, например, с «1С:Управление производственным предприятием» на «1С:ERP» или перешли с SAP на другую ERP-систему — это тоже не цифровизация, а автоматизация.

Цифровизация или цифровая трансформация обязательно подразумевают под собой перестройку бизнес-модели компании с целью кардинально изменить процессы бизнеса, сделать их быстрее, эффективнее, масштабнее.

Цифровизация — это суть бизнеса, её неотъемлемая часть, переход в другое измерение. Бизнес после цифровой трансформации становится другим, гораздо более технологичным. С помощью автоматизации происходит освобождение от механической рутинной работы, оптимизируются бизнес-процессы.

Цифровая трансформация компании — это бизнес-реформа, важный проект, который задумывается собственником или топ-менеджментом, чтобы «переизобрести» свою компанию на новом технологическом уровне.

---

Например, если пиццерия решила создать ИТ-систему для приготовления пиццы, чтобы делать её в огромных количествах, в разных городах и оперативнее доставлять, чем конкуренты, то это задача для проведения цифровой трансформации с перестройкой множества бизнес-процессов в самой компании. Для приготовления пиццы владелец бизнеса, имея такие глобальные цели, строит новую цифровую бизнес-модель. Это позволит ему завоевать рынок, отстроиться от конкурентов, масштабировать бизнес.

В результате цифровой трансформации значительно модифицируются процессы, что может привести и к изме-

нению самого бизнеса. Например, логистический оператор превратился в известный маркетплейс, а компания, которая выдавала микрозаймы на местах, стала ИТ-порталом для выдачи микрозаймов онлайн.

Интересное мнение по поводу отличий автоматизации от цифровизации высказал генеральный директор и совладелец многопрофильного холдинга «Адитим» Георгий Солдатов, который также был героем одного из выпусков моей программы «Бизнес и творчество» на канале MediaMetrics. Он сказал: «Представим некий бизнес, в котором провели то ли автоматизацию, то ли цифровизацию, не сильно разбираясь в этих понятиях, а потом попытаемся все вернуть, как было до этих процессов. Если бизнес после этого без сильных потерь будет работать, то значит была автоматизация. А если невозможно вернуть, как было, поскольку бизнес сильно поменялся, тогда это цифровизация. Компания после цифровой трансформации становится другой и убрать, отменить её уже нельзя, это неотъемлемая часть бизнеса, неотделимое улучшение, как мы говорим про квартиру после её перепланировки и перестройки, а не после косметического ремонта. Если автоматизация позволяет нам увеличить эффективность в хороших ситуациях на 30–50%, то после цифровизации наш бизнес может стартовать на 1000%. После этого назад он вернуться не может и, конечно, не захочет. Однако далеко не всем бизнесам нужна цифровизация».

С этим последним уточнением, которое дал Георгий Солдатов, и я согласна, давайте разбираться подробнее. Почему при таких отличных результатах после цифровизации не всем компаниям она нужна?

## **Всем ли стоит проводить цифровую трансформацию? Каким компаниям нужна цифровизация, а кому достаточно автоматизации?**

### ***1. Стремление к лидерству***

Если компания стремится к лидерству в своей нише или отрасли, то ей необходимо пойти по пути цифровизации, чтобы быть впереди рынка. Новые бизнес-модели помогают приятно удивить клиента, привлечь его и сделать лучшее предложение потребителям своей продукции или своих услуг. Например, автосервис, чтобы отличаться от тысячи подобных мест, перестроил и автоматизировал все свои бизнес-процессы. Благодаря этому при сдаче автомобиля в ремонт или на ТО, система выдаёт клиенту результат — через сколько минут можно забрать свою машину. К тому же все процессы в этом автосервисе связаны с мобильным приложением, в котором клиент отслеживает в режиме реального времени, что делают с его автомобилем.

Есть компании, которые довольствуются малым и не ставят перед собой амбициозных целей, им вполне достаточно автоматизации.

### ***2. Высококонкурентная ниша***

Цифровизация нужна тем отраслям бизнеса, где высокая конкуренция и компания хочет выиграть в этой борьбе или быть среди лидеров, а не аутсайдеров. Сейчас, например, почти для всех компаний агропромышленного комплекса, где усиливается конкуренция, нужна цифровизация, чтобы занять определённую долю рынка благодаря цифровым технологиям.

Если же компания «местечковая», работает в небольшом городе или посёлке, конкурентов у неё почти нет, то тогда ей достаточно автоматизации. По крайней мере, до того момента, пока в её район не придёт сильный конкурент (а кто знает, придёт он или нет, и как скоро?). Если это произойдёт, то может быть поздно перестраиваться и придётся закрываться или реструктуризировать бизнес. Все же видели, как крупные сетевые супермаркеты открывали новые центры торговли и маленьким магазинчикам, которые там были прежде, приходилось покидать насиженные места?

### ***3. Расширение рынка сбыта***

Если компания собирается расширять рынок сбыта, выходить в новые города или страны, то для масштабирования ей необходимо пересмотреть бизнес-процессы, трансформировать их и провести цифровизацию. Это относится и ко всем крупным территориальным, всероссийским проектам, которые изначально или в процессе работы решили стать известными на всю страну — им необходима цифровая трансформация (например, региональная компания такси решила предоставлять свои услуги по всей стране).

### ***4. Сложная логистика***

Если у компании множество сложных логистических процессов, включая международные, то они вряд ли выживут без цифровизации, особенно в нестабильное время, когда многое часто меняется в логистической сфере (пандемия, санкции, импортозамещение и пр.). В логистике перестройка процессов может позволить быстрее доставлять груз из точки А в точку Б. Если в этом может помочь цифровизация, то она необходима для компании.

### **5. Нестабильность на рынке**

В период хаоса, экономических и прочих кризисов, когда многое меняется в сфере потребления и партнёрских взаимоотношений, важно успевать быстро перестраивать работу компании, изменять бизнес-процессы, чтобы держаться на плаву. Здесь, конечно, может помочь цифровизация. Вспомним хотя бы переход на «удалёнку» во время пандемии или массовый отказ от сотрудничества международных компаний с Россией в 2022 году, когда нужно было искать новых подрядчиков и партнеров, оперативно менять схемы работы.

Если же компания не планирует оцифровывать свою систему принятия решений, а решения принимает человек на основе интуиции, в таком случае достаточно автоматизации.

### **6. Онлайн-торговля**

Если торговая компания решила расширять свой бизнес и стать маркетплейсом (а это конкурентная сфера), то ей необходимо проводить цифровую трансформацию.

Если же небольшой производитель или продавец на волне популярности онлайн-торговли решил начать сотрудничество с маркетплейсом, то для этого ему достаточно будет автоматизации.

### **7. Удобство, сервис и скорость**

Компании, которые стремятся к ускорению своих бизнес-процессов, к улучшению своих услуг, к изобретению удобных сервисов для клиентов и готовы для этого повы-

шать эффективность своих бизнес-процессов, обязательно придут к тому, что им нужна цифровая трансформация. Поскольку цифровизация — это захват доли рынка с помощью перестройки бизнес-процессов с целью делать все быстрее, эффективнее и удобнее для своих клиентов.

Если же собственнику нравится работать, как он это делает уже многие годы, он не хочет ничего менять в своём бизнесе, то с таким мышлением начинать цифровизацию бесполезно.

Итак, мы разобрали, в чём ключевые отличия автоматизации от цифровизации и каким компаниям что рекомендуется выбирать. У вас может возникнуть резонный вопрос: если моя компания уже автоматизирована и я решил идти к цифровой трансформации, как мне быть? Неужели все усилия по автоматизации были зря? Вовсе нет, поскольку цифровизация подразумевает под собой несколько стадий развития предприятия, одна из которых как раз автоматизация.



**ВИДЕОИНТЕРВЬЮ В ПРОГРАММЕ «БИЗНЕС И ТВОРЧЕСТВО»  
С ОСНОВАТЕЛЕМ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ТВОРЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
СФЕРА» ТАТЬЯНОЙ ЦВЕТКОВОЙ**

### **КАК ОЦИФРОВАТЬ КРУПНЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ БИЗНЕС**

Своим опытом поделилась в эфире программы «Бизнес и творчество» Татьяна Цветкова, основательница, генеральный директор и главный редактор издательства «Творческий центр Сфера» — одной из ведущих издательских и книготорговых компаний, которая уже более 25 лет издаёт учебно-методическую литературу для всей России.

По словам Татьяны Цветковой, в её бизнесе «практически всё оцифровано», включая финансовое планирование, продажи и продвижение. А для того в издательстве «Творческий центр Сфера» есть специальные сотрудники, ответственные за описание этих процессов, составление руководств и даже за «ошляпливание персонала». Что это такое? Все подробности Татьяна Цветкова раскрыла в нашей с ней беседе — смотрите видеотрейлер её интервью.

### **Три стадии развития компании: от автоматизации к цифровизации**

**На первой стадии** всё начинается именно с автоматизации «рутины», когда улучшается работа компании и повышается её эффективность, благодаря ускорению обработки бизнес-информации. При этом сами бизнес-процессы на этом этапе не меняются.

После того, когда всё необходимое автоматизировали, перевели по максимуму процессы с ручного труда в автоматический режим, в компании появляется база с накопленными данными (например, в «1С:ERP»). Теперь её можно собирать и анализировать. **Это вторая стадия** на пути к цифровизации — этап накопления информации и её анализа.

Как можно использовать собранную информацию, чтобы она стала драйвером для последующего роста бизнеса? Например, один из моих заказчиков реализовал успешное планирование закупок на год вперёд с хорошими скидками у поставщиков, поскольку у него накопилась необходимая для анализа и прогноза информация.

**Третья стадия** — цифровизация. На этом этапе можно понять, как на самом деле и для каких целей работает предприятие, тут уже можно эффективно оцифровать все исследованные бизнес-процессы и в каждом из них определить, что работает хорошо, а где «узкие» места. В ERP-систему можно встраивать математические модели, и тогда она будет выдавать решения человеку, что рекомендуется делать. Если речь, например, о сельскохозяйственном предприятии, то у меня есть позитивные примеры, когда система подсказывала руководителям бизнеса, что конкретно и на каком поле посадить, сколько для этого потребуется транспорта, времени и пр. В результате третьего этапа за человека уже принимает решения система — это и есть цель цифровизации.

**Если компания внедрила у себя программу ERP,  
как понять: у меня на предприятии  
автоматизация или уже цифровизация?**

Рассмотрим данный вопрос, поскольку это тот порог, на котором многие спотыкаются, и здесь возникают заблуждения о наличии цифровой трансформации. Если вы автоматизировали всю рутину, «первичку», проанализировали свои бизнес-процессы и поняли, где они работают хорошо, а где плохо, определили числовые показатели, допустимые диапазоны для разных процессов (например, по скорости отгрузки, скорости сборки заказа и пр.) и выявили, где у вас «узкие места» в бизнес-процессах, где вы не попадаете в числовой диапазон, а что прекрасно функционирует — поздравляем, вы на пути к цифровизации

(но это ещё не она!). А когда вы начали создавать цифровую бизнес-модель, чтобы за вас система принимала решения, вот на этом этапе вы уже перешли к цифровой трансформации бизнеса и поменяете роль человека в своих бизнес-процессах. Это значит, что скоро у вас на предприятии появятся две категории людей: сотрудники, задающие алгоритмы для системы, и персонал, исполняющий решения системы. Яркий пример цифровой трансформации — это изменения бизнеса такси за последние пару лет. Появились компании-агрегаторы заказов и полностью поменяли эту сферу, вытеснив с рынка небольшие таксомоторные предприятия, которые и не думали о цифровой трансформации (кстати, где они теперь?).

**Подведём итог:** когда компания начинает улучшать свои бизнес-процессы, задаёт для этого алгоритмы и стремится нарастить операционную эффективность, тем самым она переходит к изменению бизнес-процессов и с автоматизации начинает переход к цифровой трансформации. В результате цифровизации на основе анализа данных происходит автоматизация принятия решений для бизнеса.

### **Основные заблуждения собственников о цифровой трансформации**

**1. «Это не дорого, поскольку мы можем нанять в штат пару недорогих программистов, айтишников, которые и проведут нам цифровизацию бизнеса».** Для автоматизации предприятия это был вполне рабочий инструмент, но и он в последнее время «поломался», поскольку и зар-

платы опытных ИТ-специалистов значительно выросли, и сами программы стали гораздо сложнее для их адаптации под нужды конкретной компании. В ERP-системах добавилось очень много функциональных возможностей, и нужно уметь использовать их правильно, иметь именно такой опыт. Поэтому если собственник стремится к цифровизации, то всего пара айтишников, на которых этот процесс «повесят» в его компании, вряд ли с ним справятся. Не в их компетенциях разработка или доработка модели бизнеса.

**2. «Это быстро».** Над процессом цифровизации работает целая команда во главе с архитектором проекта. С учётом выстраивания бизнес-модели «как должно быть» и перестройки всех необходимых бизнес-процессов процесс цифровой трансформации не может занимать меньше 18 месяцев (в зависимости от масштабов компании).

**3. «ИТ-специалисты все сделают сами, бизнес ни при чем, перестраивать ничего не придётся».** Если собственник компании ждёт, что айтишники принесут ему идеи какой-то волшебной цифровой системы, которую можно встроить в его хаотичные бизнес-процессы, ничего при этом не меняя, то это заблуждение, мы все хотели бы иметь такую волшебную таблетку, но её пока не изобрели. Поэтому очень важно, чтобы понимание реальности появилось в голове у генерального директора или собственника, если они действительно хотят цифровизировать свой бизнес — для этого читайте и изучайте эту книгу, статьи о цифровизации в прессе и обзоры внедрённых кейсов в Интернете. Либо ждем, когда изобретут волшебную таблетку, но это — в отдел фантастики.

**4. «Цифровизация — это круто, все крутые компании её делают, давайте и мы».**

Есть категория людей, которые могут погнаться за крутизной, а не осознанно подойти к проекту цифровой трансформации. Если при этом не разобраться, что это серьёзный шаг в направлении постоянной оптимизации своего бизнеса и его перестройки, то в процессе у собственника могут быть разочарования и даже остановка или заморозка проекта на полпути.

**5. «Цифровизация — это почти что автоматизация, я уже автоматизировал свою бухгалтерию, это было легко, и с цифровизацией будет так же».**

О путанице в понятиях автоматизации и цифровизации я рассказала выше, но ещё отмечу, что цифровая трансформация — это больше про изменение мышления как собственника компании, так и его топ-менеджмента. Им важно понять, что при цифровизации недостаточно просто автоматизировать существующие процессы, во многих случаях придётся пересобрать свой продукт или придумать новые услуги. Цифровая трансформация — это прежде всего трансформация бизнеса! Надеюсь, мы смогли разобраться с основными заблуждениями и теперь понимаем все существенные отличия цифровизации от автоматизации. И если при всём при этом вы решили, что для вашего бизнеса необходима именно цифровая трансформация, то давайте переходить к следующей части, где вам придётся честно ответить себе на вопросы, чтобы оценить, насколько вы готовы к цифровой трансформации своего предприятия.