

*Зотова И. В., канд. психол. наук, доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий  
РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Москва, coachreu2015@gmail.com*

## Влияние цифровой трансформации экономики на предпринимательские компетенции

Цифровые технологии — это уникальное явление, за последние десятилетия полностью поменявшее образ жизни каждого жителя планеты и оказавшее влияние на появление цифровой экономики. Цифровая экономика — это экономика, характерной особенностью которой является максимальное удовлетворение потребностей всех ее участников за счет использования информации, в том числе персональной. Цифровая экономика оказала влияние не только на все сферы деятельности человека, но и на способы ведения бизнеса, к которым относятся сервисы по предоставлению онлайн-услуг, электронные платежи, интернет-торговля, краудфандинг, электронная торговля и т. д. Цифровая трансформация оказывает влияние и на возникновение новых профессий, а следовательно, новых знаний и компетенций, которыми должны владеть люди, живущие в условиях цифровой экономики. Г. Греф назвал их Т-лидерами. Главные цели цифровой трансформации — повышение скорости принятия решений, увеличение вариативности процессов в зависимости от потребностей и особенностей клиента, снижение количества вовлеченных в процесс сотрудников. Для успешного развития цифровой экономики система образования и переподготовки кадров должна обеспечивать экономику специалистами, соответствующими требованиям цифровой эпохи.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, цифровая экономика, бизнес-процессы, Т-лидеры, компетенции, цифровизация, потребности клиентов.

### Введение

Современный мир невозможно представить себе без компьютеров и информационных систем. Развитие технологий вычислительной техники и цифровых телекоммуникаций все сильнее влияет на все сферы деятельности человека, в том числе и бизнес.

Исследования показывают: те организации, которые успешно пользуются цифровыми технологиями в своей деятельности, более конкурентоспособны, чем те, кто отстает в «цифровой зрелости».

### Основные черты цифровой экономики

Развитию цифровой экономики способствовали появившиеся цифровые технологии. Суть феномена «Цифровые технологии» — это основанная на методах коди-

ровки и передачи информации дискретная система, позволяющая решать множество разноплановых задач за кратчайшие промежутки времени. Именно быстродействие и универсальность этой схемы сделали ИТ-технологии столь востребованными.

Необходимо отметить, что количество цифровых устройств постоянно увеличивается и в каждодневном бытовом использовании. Компьютеры, смартфоны, бытовая электроника — трудно представить современную действительность без подобных гаджетов.

Исследователи утверждают, что внедрение технологических новинок с каждым годом будет проходить все более быстрыми темпами. На повсеместное распространение электричества в XX столетии ушло 30 лет, а планшетные компьютеры вошли в обиход за 3–4 года. Идут огромные потоки информации, которые каждый желающий может получать из сети Интернет. Чис-

ло пользователей Интернета в такой экономике растет в геометрической прогрессии, информационно-компьютерные технологии растворяются в нашей жизни, происходит цифровая революция. Цифровые технологии — это будущее человечества. Развитие цифровых технологий открывает огромный спектр возможностей. И Россия старается не упускать их.

В 2017 году Правительство России начало реализацию программы цифровой экономики 2017–2030 гг., утвержденную президентом Владимиром Путиным. Главной целью программы является создание и развитие цифровой среды, что облегчит решение проблем конкурентоспособности и национальной безопасности Российской Федерации.

Цифровая экономика — экономика инноваций, развивающаяся за счет эффективного внедрения новых технологий. Термин «цифровая экономика» (*digital economy*) появился в 1995 г. с легкой руки американского ученого из Массачусетского университета Николасо Негропонте.

Цифровая (электронная) экономика — это экономика, характерной особенностью которой является максимальное удовлетворение потребностей всех ее участников за счет использования информации, в том числе персональной. Это становится возможным благодаря развитию информационно-коммуникационных и финансовых технологий, а также доступности инфраструктуры, вместе обеспечивающих возможность полноценного взаимодействия в гибридном мире всех участников экономической деятельности: субъектов и объектов процесса создания, распределения, обмена и потребления товаров и услуг [Введение в «Цифровую» экономику, 2017].

В утвержденной в России «Стратегии развития информационного общества РФ на 2017–2030 годы» приводится следующее определение цифровой экономики: цифровая экономика — это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде,

обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг. Другими словами, цифровая экономика — это деятельность, непосредственно связанная с развитием цифровых компьютерных технологий, в которую входят и сервисы по предоставлению онлайн-услуг, и электронные платежи, и интернет-торговля, и краудфандинг и прочее. Обычно главными элементами цифровой экономики называют электронную коммерцию, интернет-банкинг, электронные платежи, интернет-рекламу, а также интернет-игры [Прогноз социально-экономического развития до 2020 года, 2017].

Из отличительных необходимо выделить следующие пять черт цифровой экономики:

**1. Экономическая деятельность сосредотачивается на платформах цифровой экономики.**

Платформа цифровой экономики — это цифровая среда (программно-аппаратный комплекс) с набором функций и сервисов, обеспечивающая потребности потребителей и производителей, а также реализующая возможности прямого взаимодействия между ними.

Ценность платформы — в предоставлении самой возможности прямой коммуникации и облегчении процедуры взаимодействия между участниками. Платформы снижают издержки и предоставляют дополнительный функционал как для поставщиков, так и для потребителей. Также они предполагают обмен информацией между действующими лицами, что должно существенно улучшать сотрудничество и способствовать созданию инновационных продуктов и решений.

**2. Персонализированные сервисные модели.**

Развитие таких технологий, как Big Data, таргетированный маркетинг, 3D-печать

и прочих, позволяет производить товары и оказывать услуги, которые отвечают требованиям и нуждам не среднестатистического потребителя, а каждого конкретного клиента.

### **3. Непосредственное взаимодействие производителей и потребителей.**

Развитие информационных и коммуникационных технологий позволяет «состыковать» производителя с каждым конечным потребителем. Оказывается возможным сократить длинные цепочки посредников, в том числе и институциональных. Примером может служить финтех *CroudMortgage* — телефонное приложение, позволяющее ипотечным заемщикам брать кредит не у банков, а непосредственно у людей, обладающих свободными денежными средствами. Данная схема позволяет реализовать механизм экономически выгодный для всех участников, кроме посредников (банков).

### **4. Распространение экономики совместного пользования.**

Этот путь развития проходит по двум направлениям:

- совместное владение какими-либо товарами;
- плата за предоставление информации.

### **5. Значительная роль вклада индивидуальных участников.**

До последнего времени практически все экономические процессы укладывались в бизнес-центрическую парадигму взаимодействий: B2B, B2C, B2G3. Развитие технологий позволяет предпринимателям играть важную роль в бизнес-процессах. Таким образом, появляются совершенно новые типы взаимодействий в экономике: C2B и C2C4. Примером первого типа взаимодействий могут служить фрилансеры, выполняющие контрактные обязательства на аутсорсинге. Примером второго типа взаимодействий могут служить *CrowdFunding*-стартапы (американский *kickstarter.com*, российский *planeta.ru*) [Введение в «Цифровую» экономику, 2017].

## **Роль предпринимателей в цифровизации российской экономики**

Зачатки цифровой экономики в мире появились в конце XX в., а сейчас мы находимся в активной фазе ее развития. Что меняется? Век новых технологий диктует свои правила в сфере услуг и рынка информационных изобретений. IT-сфера развивается очень быстро, и появление Интернета действительно изменило ход нашей жизни. Уже сегодня ни одни общественные отношения не складываются без Интернета, связи и компьютера. Эти вещи упрощают нашу жизнь и помогают в реализации наших целей. В XX веке очень важно экономить свое время и делать безопасной свою жизнь и средства. Цифровая экономика вводит в оборот виртуальные деньги. Безусловно, это не ликвидирует реальную экономику, но убирает ненужную работу, сокращает время, увеличивает производительность. Уже сегодня мы видим, как заметно упростились денежные отношения: теперь обмениваться физическими деньгами совсем не обязательно, они «оцифрованы». Благодаря такому развитию технологий значительно быстрее растет сфера торговли. Почти любую вещь можно купить, не выходя из дома. Предприниматели успешно ведут бизнес в Интернете, производство растет, издержки предприятий сокращаются. Автоматизация упрощает процесс производства. Сегодня компаниям совсем не обязательно быть огромными, чтобы завоевать лидерство в своей нише. Цифровые системы повышают оперативность и точность доставки, а это повышает качество услуг. При этом нарушителей можно легко найти по IP-адресу, номеру карты или, в конце концов, по странице в социальных сетях. И это — только начало цифровой эры!

Важная роль в цифровизации российской экономики отводится предпринимателям: согласно стратегии, именно они должны активно участвовать в реализации данного проекта. Планируется создание «умных городов»,

увеличение количества специалистов в сфере информационной безопасности, повышение финансовой грамотности населения, внедрение цифровых технологий в сферу здравоохранения. Предполагается, что все поселки получат доступ к Интернету, а в городах будет применяться покрытие сети 5G и более. Правительство уверено: развивать цифровую экономику необходимо для развития и укрепления экономических отношений между субъектами. Это упростит и ускорит работу людей, делая процессы простыми и прозрачными. Люди не будут заменены роботами, так как цифровизация увеличит потребность в квалифицированном труде. Правда, нововведения могут потребовать переобучения, с этим Правительство также обещает помочь гражданам. Правительство России планирует активно развивать цифровые технологии и внедрять их во все стороны жизни: и в экономику, и в медицину, и в образование, и в государственное управление, и в хозяйство. Программу планируют реализовать к 2024 г. [Прогноз социально-экономического развития до 2020 года, 2017].

Перечислим плюсы новой экономики:

- реализация дистанционной работы;
- упрощение платежей;
- свободный рынок;
- доступность для всех отраслей;
- высокий уровень производительности;
- электронный документооборот, сокращение бумажной волокиты;
- снижение себестоимости производства [URL: [https://investfuture.ru/investors\\_abc/id/94](https://investfuture.ru/investors_abc/id/94)].

Внедрение в жизнь «цифры» и электронной коммерции тем не менее имеет для человечества и ряд минусов, среди которых:

- риск киберугроз, связанный с проблемой защиты персональных данных (частично проблема мошенничества может решаться внедрением так называемой цифровой грамотности);
- «цифровое рабство» (использование данных о миллионах людей для управления их поведением);

- рост безработицы на рынке труда, поскольку будет возрастать риск исчезновения некоторых профессий и даже отраслей (например, многие эксперты всерьез полагают, что банковская система в течение ближайших десяти лет исчезнет). Это станет возможным вследствие дальнейшего распространения информационных технологий и ее продуктов, как то: магазинов с электронными кассами, ботов, обслуживающих клиентов, беспилотных автомобилей и прочего);

- «цифровой разрыв» (разрыв в цифровом образовании, в условиях доступа к цифровым услугам и продуктам и, как следствие, разрыв в уровне благосостояния людей, находящихся в одной стране или в разных странах).

Согласно данным исследования *Digital Evolution Index — 2017*, проведенного компанией *Mastercard* совместно со Школой права и дипломатии им. Флетчера при университете Тафтса, у России есть неплохие перспективы занять лидирующие позиции в рейтинге развития цифровой экономики. По мнению экспертов, несмотря на относительно низкий общий уровень дигитализации, наша страна демонстрирует устойчивые темпы роста и находится на пике цифрового развития, привлекая тем самым инвесторов в экономику. Пока же в рейтинге цифровых экономик мира Россия занимает 39 место, соседствуя с Китаем, Индией, Малайзией и Филиппинами. «Цифровыми» странами-лидерами на сегодняшний день являются Норвегия, Швеция и Швейцария. В топ-10 входят США, Великобритания, Дания, Финляндия, Сингапур, Южная Корея и Гонконг.

Правительство Российской Федерации планирует активно развивать цифровые технологии и внедрять их во все сферы жизни: и в экономику, и в медицину, и в образование, и в государственное управление, и в сельское хозяйство. Программу планируют реализовать к 2024 г.

Так, внедрение новых цифровых технологий в медицину позволяет спасать миллионы жизней в год. Современные разработки по-

могут создавать высокотехнологичное оборудование для диагностики, анализа и лечения самых различных болезней. Клинические исследования, которые можно провести с использованием уникальных эмпирических методов, открывают широкие возможности для производства неизвестных ранее лекарств. Совершенствование методов фармакологии, терапии и хирургии способствует снижению уровня смертности и повышению уровня жизни. Виртуальные методы общения позволяют в кратчайшие сроки диагностировать болезни дистанционно. 3D-принтеры, дающие возможность производить протезы. За такими разработками будущее.

### Цифровая экономика и прорыв в промышленности

Увеличение объемов производства с ростом населения на планете становится приоритетной задачей во многих отраслях деятельности. Цифровые технологии — это способ ускорить любые промышленные процессы, используя сверхточные методы измерения. Внедрение информационных систем в методы взаимодействия различных частей предприятия дает возможность повысить эффективность индустриальной организации. Создавая все больше продукции в кратчайшие сроки, промышленники имеют возможность реализовывать изделия по всему миру. Расширяя границы возможностей, современные цифровые технологии помогают наращивать темпы развития экономики. Снижение потребностей в человеческих ресурсах на производстве позволяет освобождать создательные резервы общества, направляя их на развитие духовности и культуры.

Бизнес-корпорации находятся на разной стадии внедрения IT-методов управления и коммуникаций. Однако давно понятно, что именно цифровые технологии — это самое правильное направление для скорейшего развития предпринимательства.

Автоматизация рабочих процессов внутри компаний позволяет вести финансовый учет,

основываясь на реальных статистических данных. Использование опыта оптимизации управления позволяет диверсифицировать производство и принимать более рациональные решения в процессе деятельности.

Локомотивом практического применения новых цифровых технологий являются промышленные предприятия, руководство подавляющего большинства которых уже в полной мере осознает необходимость интегрирования в цифровую среду. Цифровая трансформация — использование современных технологий для кардинального повышения производительности и ценности предприятий — на сегодня является горячей темой для компаний по всему миру. Руководители в различных индустриях используют достижения цифровой эпохи, такие как аналитика, мобильность, социальные медиа, умные устройства, в том числе для совершенствования возможностей традиционных технологий, таких как *ERP*, а также для изменения взаимоотношений с клиентами, внутренних процессов и конкурентных предложений.

Лучшие компании — так называемая «цифроэлита» (*Digirati*) — сочетают активность в сфере цифровых технологий и сильное руководство, совершая переход от простого использования ИТ к трансформации бизнеса.

Таким образом, организации-работодателю требуется создать условия для развития у сотрудников компетенций, необходимых для ведения цифрового бизнеса.

Меняются и условия нахождения компаний в пространстве *digital*. Для того чтобы компания действительно присутствовала в цифровом пространстве, ее услуги должны быть такими же удобными в использовании, как услуги *Google* или *Amazon*. Ожидания клиентов определяются их потребительским опытом, и любая компания, которая хочет быть цифровой, будет стремиться к современному, интуитивно понятному и персонализированному подходу. Однако это взаимодействие должно быть надежным и ненавязчивым, чтобы клиенты были уве-

рены в том, что персональные данные будут храниться в безопасности и использоваться в их же интересах. Для работы с партнерами и поставщиками компания должна разрабатывать набор технологий и принципов. Эти правила обеспечивают должный уровень производительности, безопасности и позволяют взаимодействовать с клиентами в нужном ключе [Тапскотт А., Тапскотт Д., 2017].

Следует отметить, что цифровой способ ведения бизнеса сейчас стал стандартным. Действительно, любой международной организации целесообразно осуществлять свою деятельность на основе цифровых технологий для того, чтобы идти в ногу со временем, сохранить географию деятельности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Наибольшее значение имеют темпы развития ландшафта цифровых технологий. В последние несколько лет произошли значительные изменения в некоторых областях прикладной науки и в соответствующих разделах деловой практики. Цифровые технологии включают в себя различные технологии в сфере больших данных и аналитики, интернета вещей, услуг мобильной связи, цифровой печати и интеллектуальных машин.

Цифровая трансформация бизнеса — не очередной маркетинговый термин, это новая реальность, требующая от бизнеса радикального пересмотра бизнес-процессов и подходов к работе с клиентами. Способность быстро адаптироваться к изменениям и оптимизировать свою работу на лету, подстраиваясь под ожидания клиента, — главные вызовы, которые несет с собой дигитализация бизнеса.

Ожидания клиентов по поводу скорости и качества предоставления услуг стремительно растут. Особенно это касается молодого поколения потребителей. Высокий уровень сервиса становится требованием по умолчанию. Запрос на получение кредита, активация услуги, заказ товаров, доступ к информации о расходах, получение кон-

сультации — клиенты хотят выполнять все эти операции здесь и сейчас с помощью устройств, которые у них под рукой. Потребители все больше ценят свое время, им нужна мгновенная обратная связь, а также понятный и удобный интерфейс для удовлетворения их потребностей. Хороший дизайн информационных ресурсов, наличие онлайн-чатов, индивидуальный подход — это мир, к которому клиенты уже успели привыкнуть.

Для того, чтобы соответствовать высоким ожиданиям клиентов, компании должны ускорить оцифровку своих бизнес-процессов. Для этого мало автоматизировать существующие бизнес-процессы. Компаниям необходимо изобрести их заново. Главные цели цифровой трансформации — повышение скорости принятия решений, увеличение вариативности процессов в зависимости от потребностей и особенностей клиента, снижение количества вовлеченных в процесс сотрудников.

### **Изменения бизнеса под влиянием цифровых технологий**

Цифровые технологии изменили бизнес. Они предоставляют компаниям-новаторам возможность получить преимущество над конкурентами благодаря революционным бизнес-моделям. Однако стоит помнить, что здесь имеются как возможности для развития, так и риски. Угроза заключается в том, что организация не будет развиваться и ее превзойдут более инновационно «голодные» конкуренты. Возможность состоит в том, что организации могут использовать больше ресурсов и более широкую сферу охвата, взяв за основу имеющийся спектр услуг, а также найдя новые способы их предоставления.

Ключевая тенденция в цифровом мире — влияние популярных потребительских онлайн-сервисов на ожидания и впечатления клиентов. В онлайн-мире доминирует ряд крупных международных компаний, таких как *Google*, *Facebook*, *Apple*, *Amazon*,

*Alibaba, Baidu и Tencent.* Эти компании ориентированы на потребителя продуктов массового спроса и предоставляют «чистый» цифровой контент и услуги — поиск, социальные медиа, онлайн-музыку. Многие из того, что предлагают компании, может быть предоставлено в качестве чисто цифровых услуг: онлайн-обучение, онлайн-сервис, онлайн-библиотека с исследованиями и аналитическими материалами и др.

**Дальнейшие изменения коснутся двух факторов:** системы управления бизнес-процессами и системы взаимодействия с клиентами. Системы управления бизнес-процессами будут по-прежнему основываться на стандартных проверенных технологиях, таких как классическая автоматизированная система управления предприятием, бухгалтерский учет, работа с персоналом и т. д., несмотря на то, что облачные сервисы получают более широкое распространение. Системы взаимодействия с клиентами предоставляют возможность дифференцировать и использовать больше новых технологий.

Для того, чтобы соответствовать высоким ожиданиям клиентов, компании должны ускорить оцифровку своих бизнес-процессов. Для этого мало автоматизировать существующие бизнес-процессы. Компаниям необходимо изобрести их заново. Главные цели цифровой трансформации — повышение скорости принятия решений, увеличение вариативности процессов в зависимости от потребностей и особенностей клиента, снижение количества вовлеченных в процесс сотрудников. Потребителям нужна мгновенная обратная связь, а также понятный и удобный интерфейс для удовлетворения их потребностей.

Оцифровка существующих процессов — это дорогое и часто достаточно бесполезное занятие, так как автоматизируются все существующие проблемы, недочеты и «костыли». Необходимо сместить центр тяжести в сторону новых возможностей, дающих компании конкурентное преимущество. Например, вместо автоматизации работы сотрудников,

ответственных за работу с клиентами, нужно создавать системы самообслуживания, минимизируя количество медиаторов между клиентом и конечным сервисом или продуктом.

Создание цифровых бизнес-процессов связано с фундаментальным реинжинирингом и пересмотром существующих ограничений. На начальном этапе перестройки необходимо выбрать те области процесса, которые связаны с клиентским опытом. Например, как снизить время на принятие решения по кредиту с нескольких дней до нескольких минут, как уменьшить количество вовлеченных сотрудников с X до нуля и т. д. Ниже несколько примеров из разных вертикалей:

- Банк снизил затраты на 70%, внедрив автоматизированную систему предварительного одобрения ипотеки. Длительность процедуры сократилась с нескольких дней до нескольких минут.

- Обувная сеть внедрила в своих магазинах систему инвентаризации, которая позволяла получать информацию о наличии размеров обуви онлайн, что снизило время ожидания клиентов и загрузку продавцов в несколько раз.

- Страховая компания полностью автоматизировала процесс принятия решений по простым операциям, которые отнимают большую часть времени персонала по работе с клиентами. В результате было радикально снижено количество вовлеченных сотрудников бэк-офиса.

Оцифровка существующих процессов — это дорогое и часто достаточно бесполезное занятие, так как автоматизируются существующие проблемы и недочеты.

Другое преимущество оцифровки бизнес-процессов — возможность сбора информации о клиентском опыте и автоматическая адаптация отдельных сценариев процесса в соответствии с ожиданиями потребителей. Текущий уровень развития технологий позволяет достаточно точно предугадывать потребности клиентов и наиболее релевантные способы и каналы коммуникаций [Тапскотт А., Тапскотт Д., 2017].

Существуют рецепты успеха цифровой трансформации бизнес-процессов. Человеческий фактор, устаревшие ИТ-системы, недостаток знаний, привычки клиентов — главные препятствия на пути цифровой трансформации. Представляем три рецепта, которые позволят сделать переход на новые бизнес-процессы менее сложным, затратным и рискованным:

#### 1. Поддержка руководства.

- Цифровая трансформация должна поддерживаться и продвигаться топ-менеджментом компании. Это обязательное условие успешной реализации запланированных изменений. Главная задача руководства — «продать» сотрудникам нововведения и показать, каким образом они повлияют на каждого из них.

- Новые процессы могут стать причиной потери работы для некоторых сотрудников. Данный факт не нужно скрывать, следует объявить об этом заранее, чтобы планируемые изменения не стали предметом слухов и сплетен.

#### 2. Наличие центра компетенций.

Для реализации изменений на операционном уровне необходимо создать кросс-функциональную команду, состоящую из сотрудников подразделений, которые отвечают за отдельные аспекты процесса. Нередко для этого формируется отдельный центр компетенций, состоящий из сотрудников различного профиля — проектировщиков клиентского опыта и дизайнеров, маркетологов, представителей ИТ и т. д. Важно, чтобы члены этой команды были открыты новым идеям, обладали требуемыми навыками и не боялись экспериментировать. Подобный центр может функционировать на регулярной основе, транслируя лучшие практики внутри компании.

#### 3. Организационная трансформация.

Традиционно новые бизнес-процессы внедряются в рамках действующей организационной структуры силами сотрудников, которые давно работают в рамках существующих процессов.

В таком подходе заложены большие риски по причине того, что любые нововведения требуют времени на обучение и адаптацию. Как было сказано выше, это всегда вызывает определенное отторжение среди сотрудников. Опасения за свою работу, нежелание менять устоявшиеся практики, неготовность учиться, боязнь нового — это традиционные атрибуты любых внутрикорпоративных изменений. При переходе на новые процессы от сотрудников потребуются больше усилий. Нужно сохранить операционную эффективность и параллельно перейти на новые правила работы. В этих условиях сотрудники должны соответствовать вызовам среды и быстро реагировать на них. В некоторых случаях правильнее создать новую организационную единицу или группу внутри существующего подразделения для работы по новым оцифрованным процессам. По мере миграции на обновленные процессы сотрудники «старых» организационных единиц будут переходить в новое подразделение. Такой подход позволяет быстрее и с меньшими финансовыми и энергетическими усилиями пройти через трансформацию.

### **Бизнес-компетенции в условиях цифровой трансформации**

В условиях цифровой трансформации востребованы сотрудники, наделенные особыми знаниями и компетенциями. Г. Греф на конференции Сбербанка в октябре 2017 г. «Больше, чем обучение» сказал: «Сегодня нужны Т-лидеры — люди, которые имеют и глубокие, и широкие знания. Ключевая компетенция Т-лидера — системность мышления, это сочетание способности к анализу и синтезу» [URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>]. Интересно, что в культуре «Сбербанка» есть пять самых ценных навыков:

- постоянное самосовершенствование;
- предпринимательские навыки на каждом рабочем месте;
- радикальная открытость;



- коллаборативность;
- эмоциональный интеллект.

И это всего лишь несколько примеров того, как цифровая экономика положительно влияет на нашу жизнь, давая множество возможностей рядовому пользователю и тем самым расширяя возможности самого рынка.

Другие компетенции представляет прогноз аналитиков Всемирного экономического форума (*World Economic Forum*). По их предположению, в ближайшие годы изменится 35% ключевых востребованных компетенций. Среди них:

1. Умение решать сложные задачи (*Complex Problem Solving*). Потребность в обладателях такой компетенции возрастет на 52%.

2. Критическое мышление. Эта компетенция входит в число ключевых и в прогнозах на 10–15 лет.

3. Креативность — самая востребованная компетенция будущего [Зотова, 2017].

Интерес к компетенциям будущего вызван скоростью развития современного мира, новыми запросами и потребностями общества. Изменения в науке, технологиях оперативно приходят в нашу жизнь, заставляя все больше оценивать эффективность своих сегодняшних действий в приложении к будущему. Осмысляя их, мы можем увидеть прообразы тех умений и навыков, которые важно формировать у новых лидеров.

Подготовка лидеров для цифрового мира требует отхода от модели учебных центров и развития корпоративных университетов, главные отличия которых состоят в формировании уникальной системы обучения руководителей на основе нового набора корпоративных компетенций, своего рода уникального актива, который нельзя купить на рынке и который является одним из факторов конкурентных преимуществ компании.

Генеральный директор Международной ассоциации менеджмента знаний (Кембридж, Великобритания) Рон Янг уточнил,

что *Knowledge Management* — новая дисциплина, позволяющая сотрудникам, командам и всей организации коллективно и систематически создавать, обмениваться и применять знания для лучшего достижения своих целей и создания инноваций. Важный нюанс: *Knowledge Management* — не отдельное направление бизнеса, а своего рода катализатор для управления знаниями и активами.

Профессор Колумбийского университета, советник по менеджменту знаний *NASA*, *IBM*, *World Bank* (Бостон) Лоуренс Прусак подтвердил: мир вступил в эру знаний, когда самым ценным ресурсом являются знания. «В последние 25 лет, в том числе благодаря технологическому прорыву и развитию коммуникационных технологий, знания стали более ценными, они распространяются с невероятной скоростью и влияют на нашу жизнь как никогда прежде. Знания становятся гораздо более ценной производственной силой, чем традиционные силы производства — я имею в виду землю, труд и капитал. Например, компания *Google* была основана на идее поискового алгоритма, разработанного двумя молодыми исследователями из Стэнфордского университета» [Прусак, 2006].

Тем временем в России присутствуют факторы, мешающие российским предпринимателям изменять отношение к цифровой трансформации в обществе. В нашей стране национальное сознание прочно связало государственный сектор с оплотом стабильности, пожизненной занятости и минимально гарантированным уровнем дохода.

В культурном портрете среднего российского сотрудника преобладает стремление к стабильности и безопасности:

- дефицит инициативы, энергичности, «драйва», отношение «от меня ничего не зависит», «инициатива наказуема» — выученная беспомощность и отсутствие желания что-то менять;
- ориентация на процесс, а не на результат;

- излишняя опора на устоявшиеся (и часто устаревшие) правила и процедуры;
- отсутствие гибкости, готовности к изменениям;
- нехватка клиентоориентированности;
- отсутствие критического мышления, механическое, исполнительское отношение к задачам.

В 2017 году экспертная группа консалтинговой компании *Digital McKinsey* провела исследование «Цифровая Россия: новая реальность». Уникальной особенностью исследования стало проведение более 90 интервью с высшим руководством крупнейших российских организаций-работодателей из 22 отраслей, совокупно обеспечивающих рабочие места для более чем 3,5 млн человек: с представителями советов директоров и акционеров, руководителями и их заместителями по стратегическим и кадровым вопросам, HR-директорами, а также с представителями органов государственного управления, системы образования, малого и среднего бизнеса, стартапов, деловых объединений, российскими и международными экспертами в области развития человеческого капитала. Авторы исследования предложили трансформировать подход к формированию человеческого капитала и разработать концепцию, которая включала бы в себя вопросы не только образования и подготовки кадров, но и стимулирования спроса на кадры категории «Знание», а также создания среды, благоприятной для развития талантов [Global Information Technology Report 2016].

В исследовании обозначено восемь основных шагов развития человеческого капитала в России:

1. Создание конкурентного предложения условий труда для профессионалов категории «Знание» работодателями с госучастием.
2. Сокращение неэффективной «социальной занятости».
3. Создание на национальном уровне системы перекалфикации высвобождаемых кадров.

4. Создание благоприятных условий для ведения бизнеса в России, включая стимулирование развития инновационных малых предприятий и постановку целей губернаторам и руководству регионов.

5. Создание опережающего предложения кадров — носителей целевых компетенций образовательной системой.

6. Перенос фокуса образовательных программ с развития предметных знаний и запоминания информации на развитие личностных и метапредметных компетенций.

7. Стимулирование притока талантов в сферу образования.

8. Продвижение ценностей роста и профессионального развития на уровне страны и, в частности, внутри компаний [Global Information Technology Report 2016].

## Заключение

У России есть все необходимые предпосылки для дальнейшей реализации цифрового потенциала и ускорения темпов цифровизации. Страна располагает интеллектуальной и научной базой, подкрепленной хорошей системой среднего и высшего технического образования.

Для успешного развития цифровой экономики система образования и переподготовки кадров должна обеспечивать экономику специалистами, соответствующими требованиям цифровой эпохи. Государства, сумевшие адаптировать свою образовательную инфраструктуру к новым потребностям, смогут значительно укрепить свои экономические позиции при переходе к цифровой экономике. У России есть все шансы поддерживать собственную конкурентоспособность путем модернизации систем образования и профессиональной переподготовки кадров.

## Список литературы

1. Введение в «Цифровую» экономику / А. В. Кешелава, В. Г. Буданов, В. Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А. В. Кешелава. ВНИИГеосистем, 2017. — 28 с.

2. Зотова И. В. Креативность как драйвер экономики XXI века // Экономика. Бизнес. Банки. Т. 1. М.: Изд-во РИМ, 2017. С. 101–120.
3. Прусак Л. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value. М.: Изд-во Альпина-бизнес Букс, 2006. — 35с.
4. Тапскотт А., Тапскотт Д. Технология блокчейн — то, что движет финансовой революцией сегодня. М.: ЭКСМО, 2017. — С. 5.
5. Прогноз социально-экономического развития до 2020 года / Министерство экономического развития Российской Федерации. 2017, 6 апреля. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/e33a7a41-7dc7-4c59-9d1f-96415344e9df/1704062.pdf?mod=ajperes&cacheid=e33a7a41-7dc7-4c59-9d1f-96415344e9df>.
6. Global Information Technology Report 2016 / Всемирный экономический форум. URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=nri&economy=rus>.
7. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
8. URL: [https://investfuture.ru/investors\\_abc/id/94](https://investfuture.ru/investors_abc/id/94).

## References

1. Introduction to Digital economy/ A. V. Keshelava V. Budanov, V. Yu. et cet.; under the General editorship of A. V. Keshelava. Vniigeosystem, 2017, 28 p.
2. Zotova I. V. Creativity as a driver of the economy of the XXI century // *Ekonomika. Business. Banks*. Vol. 1. Moscow, Publishing House of ROME, 2017, pp. 101–120.
3. Prusak L. How to turn knowledge into value: Solutions from IBM Institute for Business Value. Moscow, Publishing house Alpina business books, 2006, 35 p.
4. Tapscott A., Tapscott D. Blockchain Technology is what drives the financial revolution today. Moscow, EKSMO, 2017, 5 p.
5. Forecast of socio-economic development until 2020 / Ministry of economic development of the Russian Federation. 2017, April 6. Available at: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/e33a7a41-7dc7-4c59-9d1f-96415344e9df/1704062.pdf?mod=ajperes&cacheid=e33a7a41-7dc7-4c59-9d1f-96415344e9df>.
6. Global Information Technology Report 2016 / world economic forum. Available at: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#indexId=nri&economy=rus>.
7. Available at: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
8. Available at: [https://investfuture.ru/investors\\_abc/id/94](https://investfuture.ru/investors_abc/id/94).

I. Zotova, *RGU them. G. V. Plekhanov, Moscow, Russia*, [coachreu2015@gmail.com](mailto:coachreu2015@gmail.com)

## The impact of the digital transformation of the economy on entrepreneurial competencies

Digital technology is a unique phenomenon that has completely changed the way of life of every inhabitant of the planet and influenced the emergence of the digital economy in recent decades. The digital economy is an economy characterized by the maximum satisfaction of all its participants through the use of information, including personal information. The digital economy has had an impact not only on all spheres of human activity, but the ways of doing business, which include services for the provision of online services, e-payments, e-Commerce, crowdfunding, e-trade, etc. Digital transformation has an impact on the emergence of new professions, and, consequently, the emergence of new knowledge and competences, which should be taken by people living in conditions of digital economy. Gref called them-t-leaders. The main objectives of the digital transformation are to increase the speed of decision-making, increase the variability of processes depending on the needs and characteristics of the client, reducing the number of employees involved in the process. For the successful development of the digital economy, the system of education and retraining should provide the economy with specialists that meet the requirements of the digital era.

**Keywords:** digital technologies, digital economy, business processes, T-leaders, competencies, digitalization, customer needs.

### About authors:

I. Zotova, *PhD in psychology, Associate Professor of Theory of Management and Business Technology*

### For citation:

Zotova I. The impact of the digital transformation of the economy on entrepreneurial competencies. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 2 (68)–3 (69), pp. 30–40 (in Russian, abstr. in English).