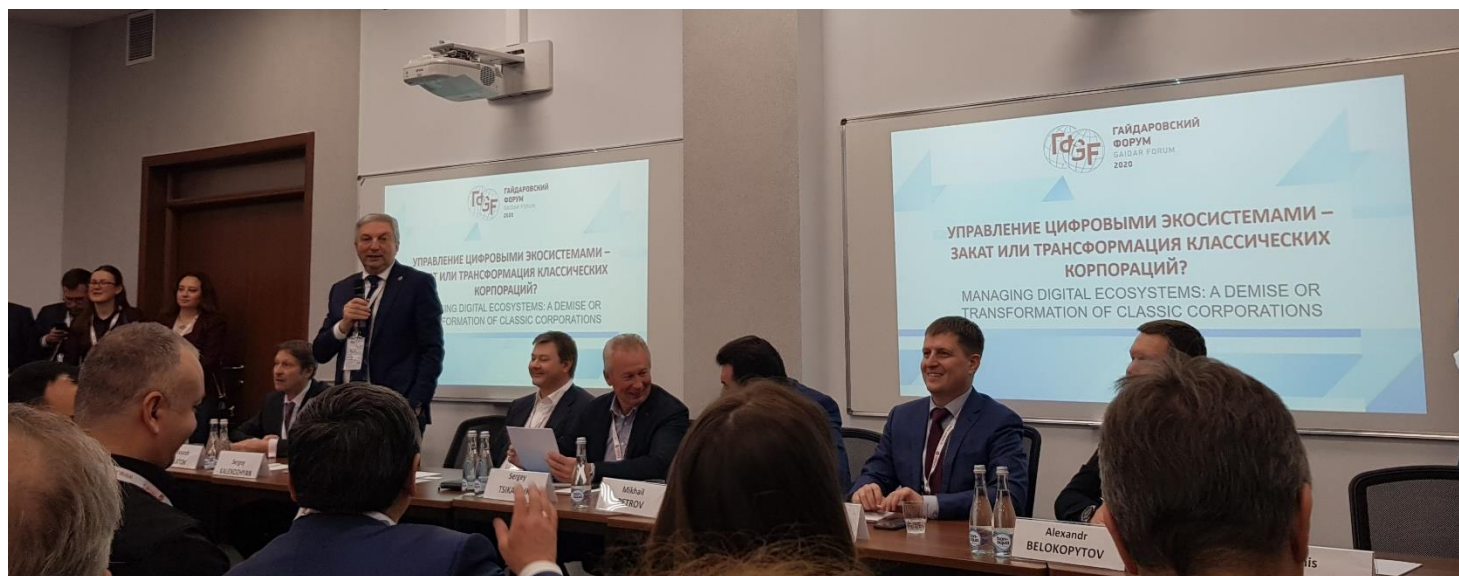


## Управление цифровыми экосистемами – закат или трансформация классических корпораций? Репортаж с Гайдаровского форума 2020



15-16 января в Москве прошел ежегодный Гайдаровский форум — международная научно-практическая конференция в области социально-экономического развития. Организаторами форума выступают Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (РАНХиГС), Институт экономической политики им. Гайдара и Ассоциация инновационных регионов России (АИРР).

Одной из тем, вызвавших наиболее живой интерес аудитории, стала экспертная дискуссия «Управление цифровыми экосистемами – закат или трансформация классических корпораций?».

CorpPort принял участие в этой дискуссии и выяснил, что же такое «цифровые экосистемы» и как они влияют на развитие корпоративного управления в России.

Неподдельный интерес участников Форума к теме был очевиден уже на входе в один из корпусов РАНХиГС, где с разных сторон слышались реплики «Я на трансформацию» - «Мы тоже». Аудитория, в которой проводилась дискуссия, с трудом вместила всех желающих принять в ней участие.

Что же подразумевается под словами «цифровая экосистема»? Участники дискуссии предложили разные варианты данного понятия.

По мнению Сергея Качуры, генерального директора ГК «A101 Девелопмент», экосистема – это бизнес-платформа, объединяющая разные товары и сервисы, разных продавцов и категории покупателей. Александр Белокопытов (вице-президент, руководитель дирекции по экосистеме юридических лиц Сбербанка) определяет экосистему как компанию (или группу компаний), обеспечивающую весь цикл потребностей стейкхолдеров в их среде обитания.

Однако основное обсуждение коснулось главных трендов в корпоративном развитии, которые связаны с появлением подобных цифровых экосистем.

Михаил Кузнецов (директор Центра системных трансформаций Экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова) поделился выводами целого международного исследования и выделил следующие тренды:

- За последние 20 лет приоритеты крупнейших корпораций смещаются с акционерной стоимости на создание «стоимости для стейкхолдеров». Если еще в 1997 году основной обязанностью

менеджмента можно было назвать соблюдение интересов акционеров, то сегодня к этому прибавляется важность создания ценности для клиентов, партнеров, сотрудников компании, когда становится важен каждый стейкхолдер.

- Традиционные корпорации трансформируются в «инновационные экосистемы», ориентированные на постоянное производство инноваций.
- Роль Совета директоров также смещается в сторону баланса интересов стейкхолдеров, советы молодеют - в советах крупных корпораций появляются так называемые «миллениалы».
- Всё, что может быть алгоритмизировано, будет автоматизировано.
- Сотрудничество человека и машины в управлении – вместо противостояния.

Евгений Кузнецов, посол Singularity University в России, отметил в числе трендов рост гибкости корпоративных структур. Сегодня становится актуальной возможность выходить за рамки стандартов – в ведении бизнеса, в управленческих процессах. По сути, это новая start-up культура, внедряемая в корпоративные холдинги. Крупные корпорации превращаются в экосистемы, состоящие из многих бизнес-единиц (стартапов), которые в свою очередь обладают достаточно высокой степенью свободы (в числе ярких примеров – Яндекс, Сбербанк, Google).

С точки зрения традиционного корпоративного подхода это может выглядеть как потеря контроля и снижение управляемости. Чтобы минимизировать связанные с этим риски, используется целый ряд инструментов – и прежде всего это соответствующая корпоративная культура, новая система мотивации. Иными словами, система управления трансформируется от «управления через стандарты» к «управлению через политики».

Елена Шульгина, вице-президент по стратегии АО "Ситроникс", поделилась своим практическим опытом управления цифровой экосистемой – с помощью создания экспертного офиса внутри холдинга. Такой экспертный офис представляет собой объединение IT и отраслевых знаний и реализует совместную выработку комплексных решений.

Кроме того, Елена отметила еще один тренд - когда главным заказчиком и драйвером цифровой трансформации является государство (достаточно посмотреть на масштабные проекты и национальные программы, реализуемые сегодня в России).

Актуальность темы вызвала у участников дискуссии много вопросов.

Например - как малому и среднему бизнесу конкурировать с подобными гигантскими экосистемами?

Сергей Цикалюк (председатель Совета директоров Страхового Дома ВСК) считает, что здесь следует вести речь не столько о конкуренции, сколько о сотрудничестве. Небольшие бизнес-единицы должны также развиваться и показывать готовность технологически работать вместе с передовыми компаниями.

Еще один вопрос, поднятый аудиторией - не приведет ли цифровая трансформация к ненужности человеческих ресурсов и сокращению штата компаний?

По мнению ряда экспертов, цифровизация – это скорее путь к перегруппировке ресурсов, а не к их исключению. Поручив рутинную, алгоритмизированную работу роботам, мы открываем больше возможностей для передачи сотрудникам аналитических задач, требующих нестандартных, творческих подходов.

Директор департамента Счетной палаты Михаил Петров привел конкретный пример цифровой трансформации контрольного органа и рассказал об аудиторе будущего. «Инспектор не выходит на объект, не смотрит глазами на тысячи записей, документов и т.д., а ему уже в принципе информационная система с помощью определенных алгоритмов или машинного обучения рассказывает, какие подозрительные места в тех самых транзакциях, которые использует человек. И тем

самым предлагает ему решение. Вот это и есть решение, основанное на данных; управление, основанное на данных», - заявил он.

Михаил Петров также добавил, что Счетная палата планирует создать платформу, где будут исключены субъективные взаимоотношения между палатой и объектами анализа, а обмен информацией и ее обработка будут строиться на основе автоматизации - быстро, с минимальными затратами человека и максимально объективно. Счетная палата уже реализовала такой пилотный проект в прошлом году и планирует распространить данную практику на деятельность всех своих департаментов.

Подводя итог дискуссии, все эксперты сошлись во мнении, что цифровая трансформация – это в первую очередь изменение корпоративной и бизнес культуры, изменение не только в процессах, а прежде всего «в головах». И здесь важно понимать, что культура корпорации не изменится без четкой и ясной воли ключевого топ-менеджмента.

С другими материалами, освещающими данную экспертную дискуссию, можно также ознакомиться по ссылкам:

[http://www.ach.gov.ru/press\\_center/news/39856](http://www.ach.gov.ru/press_center/news/39856)

<https://iz.ru/965378/2020-01-17/sergei-tcicaliuk-vystupil-na-xi-gaidarovskom-forume>

<https://riamo.ru/article/405904/tsifrovizatsiyu-vsk-predstavili-na-gajdarovskom-forume.xl>

[https://www.econ.msu.ru/science/News.20200120173726\\_2126/](https://www.econ.msu.ru/science/News.20200120173726_2126/)

<https://www.youtube.com/watch?v=4o-504DlkwI>