

СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: КОММУНИКАЦИИ УСКОРЯЮТ РАЗВИТИЕ ИТ

НИКОЛАЙ СМИРНОВ

Цифровая трансформация и управление знаниями стали двумя главными темами очередного заседания клуба ИТ-директоров «я-ИТ-ы». Любопытно, что в обоих случаях была выделена роль социальных сетей как катализатора происходящих изменений.

До недавнего времени мы не освещали деятельность клубов ИТ-директоров. Обещаем в нынешнем году исправиться и уделять больше внимания профессиональным сообществам. Начать решили с клуба ИТ-директоров «я-ИТ-ы». Поводом посетить одно из его заседаний стала дата: в декабре этому клубу исполнилось шесть лет. Изначально основанный как локальный клуб Ярославской области, он открыл филиалы почти во всех областях Центрального федерального округа.

Формат выездных заседаний в клубе пользуется заметным успехом: бесплатное мероприятие, на котором можно пообщаться с коллегами, – неплохая альтернатива отраслевым конференциям на модные темы. Надо отметить, что ряд обсуждений носили весьма приземленный характер: например, выстраивание работы службы поддержки или противодействие не слишком корректному поведению вендоров при проведении лицензионных аудитов. Тем не менее два интересных выступления были посвящены вопросам цифровой трансформации и управления знаниями. Любопытно, что и в том и в другом выступлении выделена роль социальных сетей как катализатора происходящих изменений.

«КТО НЕ УСПЕЛ, ТОТ ОПОЗДАЛ»

«Почему тема цифровой революции вызывает такой хайп и является одной из широко обсуждаемых? Все довольно просто: происходит цифровизация экономики – меняется сама экономика, а не только технологии производства или средства взаимодействия людей», – убежден Андрей Николаев, главный архитектор компании «НИПИГАЗ». По его мнению, суть нынешней революции заключается в том, что все изменения в технологиях – причем не обязательно в информационных – имеют тенденцию к постоянному ускорению. При этом основные прорывы связаны с общением специалистов. Первый был обусловлен появлением Интернета, позволившего взаимодействовать людям из разных стран и ускорившего коммуникации. Нынешний рывок связан с развитием соцсетей, которые помогают гибко формировать команды, занимающиеся связанными задачами. Как подчеркнул Николаев, креативный посыл в развитии технологий поднялся на порядок. Раньше крупные компании держали свои разработки внутри и не выпускали их наружу, ограничивая скорость своего развития возможностями команд и используемых технологий. Теперь стимулов для открытости стало больше: благодаря изменившимся коммуникациям можно запараллеливать многие процессы развития и радикально ускорять их.

Цифровизация несет массу позитивных изменений – это и сокращение трудозатрат, и оптимизация издержек, и дополнительные социальные эффекты. Но так как речь идет об экономике в целом, цифровизация проходит под знаком того, что меняется рынок, и девиз «кто не успел, тот опоздал» стал ключевой идеей цифровой революции: в случае промедления кто-то придет и заберет твой бизнес. Первыми жертвами стали классические каналы дистрибуции музыки и видео. Несмотря на то что обычные магазины не закрылись с появлением интернет-торговли, торговые сети несут большие убытки. На данный момент развитие цифровой дистрибуции ограничено лишь отношением человека к приобретаемому предмету – возможностью



**Юрий Зеленков,
профессор ВШЭ:**
«Главное в управлении знаниями – не надо стараться, чтобы “все знали всё”, не пытаться каждого сотрудника набить знаниями. Надо просто знать, кто какой информацией обладает»

«пощупать» его перед приобретением.

Вторая волна цифровизации захватила рынки посреднических услуг: агрегаторы услуг поглощают бизнес туристических компаний, сервисов такси и бронирования билетов.

«Аналогичное движение начинается и в остальной экономике. На уровне производства развитие технологий приводит к тому, что главным преимуществом становится не стабильность выпускаемого продукта, а скорость изменений в нем», – констатирует Николаев. Промышленные предприятия, неспособные быстро менять свою продуктовую линейку, затачивать ее под конкретных заказчиков, сталкиваются с проблемами.

С начала 2017 года тема цифровизации промышленности поставлена на государственный уровень. Это означает, что, запустив ситуацию достаточно далеко, правительство готово потратить много денег, чтобы оперативно создать поле, на котором появятся «цифровые всходы». И такие всходы уже есть. Большое число компаний из сколковских резидентов продают свои продукты и услуги на международном рынке.

КАК ЗНАНИЯ ПРЕВРАТИТЬ В КАПИТАЛ

Цифровая экономика во многом является экономикой знаний. С развитием новых технологий возможностей для оказания новых услуг становится все больше. В значительной степени они опираются на ИТ и знания, которые, в свою очередь, также могут продаваться в качестве услуги. В результате все больше растут сегменты рынка, где услугами являются продукты.

Как отметил Юрий Зеленков, профессор Высшей школы экономики, 80% знаний человека не формализованы: любой опытный сотрудник имеет массу ценных знаний, но сложность в том, что подавляющее большинство не могут внятно изложить их. Очень часто, например, специалисты не могут написать инструкцию, распространяя свои знания, и поэтому обучение может происходить только на практике, при непосредственном общении с экспертом. И это справедливо не только для людей физического труда, но и для многих управленцев. Именно поэтому важной задачей является извлечение такой неосознанной информации и ее преобразование в стандартизованные корпоративные знания – в интеллектуальный капитал компании.

Как признает Зеленков, зрелость корпоративных систем управления знаниями в большинстве российских компаний находится на нулевом уровне. «Главное в управлении знаниями – не надо стараться, чтобы “все знали всё”, не нужно пытаться каждого сотрудника



Андрей Николаев,
главный архитектор
компании «НИПИГАЗ»:
«На уровне производства
развитие технологий приводит
к тому, что самым значимым
в продукте становится не его
стабильность, а скорость
изменений в нем»

набить знаниями. Надо просто знать, кто какой информацией обладает», – рекомендует он. Главный смысл управления знаниями – создать систему, которая быстро поможет найти эксперта, способного решить конкретную задачу. Хранилищами знаний способны быть не только люди или книги, но и информационные системы, они могут выступать полноценными участниками бизнес-процессов. Лучший инструмент управления корпоративными знаниями – это социальная сеть, именно она пронизывает всю организацию и ориентирована на взаимодействие людей.

Когда в 2014 году на предприятии НПО «Сатурн», где Зеленков завершал карьеру ИТ-руководителя, начинался проект по управлению знаниями, задача была поставлена вполне конкретно – удержать ценные знания, не допустить их ухода из компании вместе с ветеранами. Что же уносили с собой сотрудники? Ведь современных систем они не знали, современных материалов и конструкций – тоже. Выяснилось, что в первую очередь с людьми утекали способы взаимодействия с заказчиком, правила принятия решений и т. п. – те ключевые вещи, без которых конструирование двигателей и других продуктов невозможно. Осознание такого положения дел позволило по-новому взглянуть на систему управления знаниями, и в 2016 году на предприятии была запущена корпоративная социальная сеть.

«Именно этот проект находит максимальную поддержку пользователей. Оказалось, что люди, получив комфортную для этого среду, на самом деле стремятся к обмену знаниями», – резюмирует Зеленков. Механизм передачи знаний заработал, сейчас проект вышел за рамки «Сатурна» и вырос до масштабов Объединенной двигателестроительной корпорации.

ИТ-департаменты внезапно стали самым большим тормозом в любых проектах, связанных с организационными изменениями. Десять лет назад они были носителями инноваций, а сейчас – все наоборот, и движение предприятий в облака продиктовано еще и этим обстоятельством. Актуализация своих взглядов и формирование «правильного», обновленного имиджа ИТ становится одной из главных задач CIO. **CIO.RU**