Economic University (RINH). - Moscow: Creative Economy, 2020 . – 488 p. : ill. - Access mode: by subscription. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599758 (date of access: 12.04.2021). - Bibliography. in the book. - ISBN 978-5-91292-317-3. - DOI 10.18334 / 9785912923173. - Text: electronic

DOI: 10.24412/2309-4788-2021-5-116-123

Ю.В. Золотухина - соискатель, ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ, ulechka-210287@yandex.ru,
Yu.V. Zolotukhina - Applicant, FSBEI HE Kuban SAU;
А.А. Адаменко - д.э.н., профессор кафедры теории бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ, adam83@mail.ru,
A.A. Adamenko - Doctor of Economics, Professor of the Department of accounting theory, FSBEI HE Kuban SAU;
О.А. Крыжановская - к.э.н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, morozikolya2008@yandex.ru,
O.A. Kryzhanovskaya - Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИЯМИ - УЧАСТНИКАМИ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
CHOICE OF A BUSINESS TRANSFORMATION STRATEGY BY ORGANIZATIONS - PARTICIPANTS OF INFORMATION INTERACTION IN THE DIGITAL ECONOMY

Аннотация. Цифровая экономика давно уже не является новым понятием, она становится общемировым трендом, совмещая в себе все особенности современного экономического развития. Безусловно, главной предпосылкой для формирования и развития цифровой экономики стало активное развитие информационных и коммуникативных технологий, тем не менее, это лишь одна из причин. В этих условиях организации – участники информационного взаимодействия вынуждены адаптироваться и осуществлять выбор стратегии трансформации своего бизнеса. Данное обстоятельство свидетельствует об актуальности темы исследования и необходимости дальнейшего изучения рассматриваемого вопроса.

Abstract. The digital economy is no longer a new concept, it is becoming a global trend, combining all the features of modern economic development. Of course, the main prerequisite for the formation and development of the digital economy was the active development of information and communication technologies, however, this is only one of the reasons. In these conditions, organizations participating in information interaction are forced to adapt and choose a strategy for transforming their business. This circumstance indicates the relevance of the research topic and the need for further study of the issue under consideration.

Ключевые слова: стратегия, трансформация, информационное взаимодействие, цифровизация, менеджмент.

Keywords: strategy, transformation, information interaction, digitalization, management.

Следует понимать, что понятие «трансформация бизнеса» не заканчивается на этапе модернизации производства, это более глубокое понятие, которое позволяет затронуть все сферы бизнеса. Цифровая трансформация позволяет автоматизировать все внутренние процессы в организации, изменить сам продукт производства, сферу обслуживания, привлечь новых поставщиков и потребителей, а главное цифровизация позволит снизить расходы и сократить процедуры принятия решений.

Согласно анализу, который был проведён компанией Cisco, влияние трансформации бизнеса будет в 10 раз превышать влияние Интернета. По результатам анализа более 400 крупных компаний из разных отраслей, проведённого совместно компаниями Capgemini Consulting и MIT Sloan Management, предприятия, которые активно используют цифровые технологии и новые методы управления, в среднем на 26 % прибыльнее своих конкурентов. В то же время, более консервативные компании, которые стремятся к улучшению только ме-

неджмента, получают увеличение прибыли на 9 %. Организации, которое большое внимание уделяют только инвестированию в проекты, занимающиеся бизнес-трансформацией, но при этом не совершенствуют управленческую систему, имеют показатель примерно на 11 % ниже своих конкурентов, т.к. они не получают синергетический эффект, и не способны к созданию дополнительных ценностей. Также компании, которые продолжают работать в прежнем режиме, не желая совершенствовать ни управленческую систему, ни использовать потенциал цифровых технологий имеют прибыль на 24 % ниже конкурентов, которые пользуются современными достижениями техники.

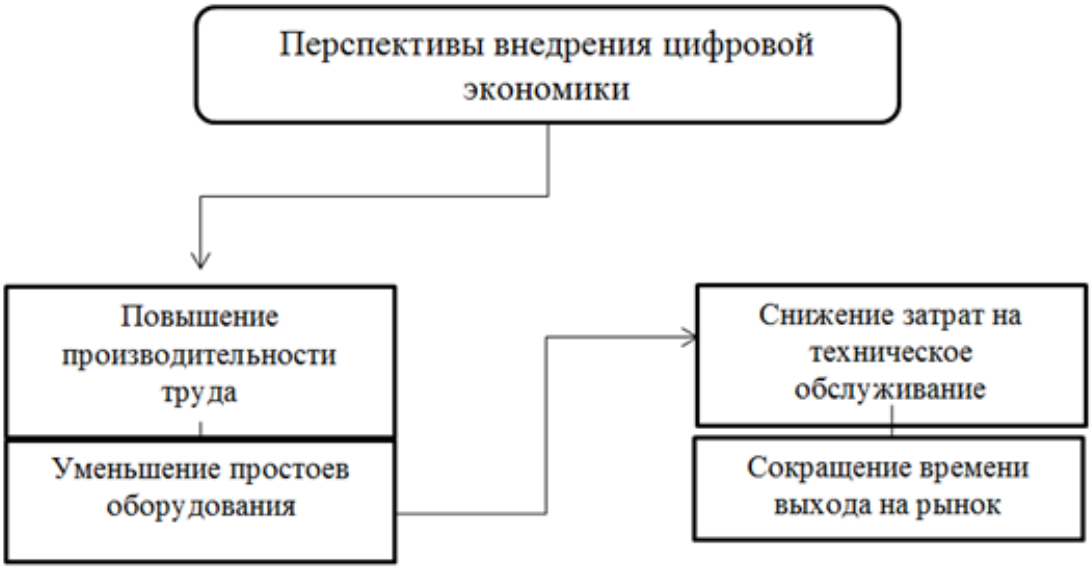

Рисунок 1 — Реальные перспективы влияния цифровой трансформации на бизнес-процессы организации

Таким образом, трансформация бизнеса является необходимым условием его успешного функционирования и развития. Следует отметить, что не все нововведения будут являться цифровой трансформацией, такие преобразования, как аутсорсинг, разукрупнение, управление консалтинговыми фирмами помогут оптимизировать бизнес-процессы, но не являются трансформацией бизнеса, т.к. данное понятие намного шире. Перед тем, как осуществлять выбор стратегии трансформации бизнеса необходимо понять и определить, готовы ли организации – участники информационного взаимодействия к подобным изменениям.

Существует несколько моделей, помогающих оценивать цифровую зрелость компании, т. е. готовность организации к цифровым изменениям.

Таблица 1 – Модели оценки цифровой зрелости организации

Модель	Исследование	Описание
1	2	3
Модель MIT и Gapgemini	MIT Center for Digital Business	Выделены 3 ключевые области трансформации: клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-модели. В рамках выделенных областей существует по три взаимодополняющих элемента. Ни одна компания полностью не сможет преобразовать все девять элементов. Успешные компании объединяют цифровые преобразования с сильным лидерством.

Продолжение таблицы

1	2	3
Модель цифровой зрелости	Компания Deloitte	Оценивает цифровые возможности компании по пяти ключевым изменениям: потребители, стратегия, технология, производство, структура и культура организации. Пять основных измерений разделены на 28 категорий, которые в свою очередь разбиты на 179 показателей, по которыми оценивается цифровая зрелость. Акцент делается на стратегию, определяющую фокус преобразований. Последовательными шагами конкретизации стратегии является определение бизнес-модели и определённой модели, которые и определяют требуемый уровень цифровой зрелости по выделенным измерениям.
Индекс цифровой трансформации	Разработан аналитическим агентством Arthur D. Little	Имеет большое число укрупнённых направлений оценки: 1) стратегия и руководство; 2) продукты и сервисы; 3) управление клиентами; 4) операции и цепочки поставок; 5) корпоративные сервисы и контроль; 6) информационные технологии; 7) рабочее место и культура. Для каждой компании результаты оценки представляются в виде радара, на котором с учётом отравлено специфики также отмечаются уровень «виртуальных звёзд» и среднеотраслевой уровень. Такая модель является эффективной, поскольку позволяет предприятию позиционировать на отраслевых рынках.
Модель оценки цифровых способностей	Компания KRMG	Объединяет пять областей оценки: видение и стратегия, цифровые таланты, ключевые цифровые процессы, гибкие источники и технологии, руководство. Каждая область имеет несколько составляющих. Результаты оценки представляются в виде радара, каждый оценочный сектор имеет свой цвет. Особенностью и преимуществом данной модели является диагностический инструмент самооценки, находящийся в свободном доступе. На радаре по каждому направлению оценки выделяется два уровня: для данного предприятия и средний по всем предприятиям, прошедшим самооценку. Таким образом формируется база для сравнительной оценки, очень важная для принятия решения в области выбора стратегии и приоритетных направлений цифровой трансформации.
Цифровое пианино	Компания IMD и Cisco	Выделяется 7 трансформационных категорий: бизнес-модель, организационная структура, сотрудники, процессы, IT-возможности, предложения, модель взаимодействия. Для каждой из них разработан перечень вопросов, ответы на которые могут помочь составить план преобразований. Для получения эффекта рекомендуется одновременное преобразование нескольких элементов и технологий. Фокус изменений также определяется бизнес-стратегией, однако поскольку существует тысячи вариантов развития, которые могут помешать успеху организации. Согласно проведённому анализу только 30% усилий по трансформации цифрового бизнеса являются успешными.
Модель цифрового преображения	Компания Ionology	Выделяют 5 блоков изменений цифрового преобразования: стратегия и культура, персонал и клиенты, процессы и инновации, технологии, данные и аналитика. Основой для формирования траектории цифровой трансформации служит стратегия.
Индекс зрелости Индустрии	Разработан на основе исследований, выполненных Национальной академией наук и техники Германии	Выделятся четыре ключевые области цифровой трансформации: ресурсы, информационные системы, культура и организационная структура. Индекс формируется одновременно в нескольких областях. Выделенные направления оцениваются в соответствии с этапами развития Индустрии. Кроме того, в разрезе пяти функциональных областей анализируются корпоративные процессы. Особое внимание уделяется преобразованию организованной структуры и культуры. Основная цель преобразований - создание постоянно развивающейся компании.
Метод KMDA	Разработан российской компанией Команда-А.	Выделяет 6 ключевых направлений стратегических преобразований в процессе цифровой трансформации: клиентоцентричность, коллаборация, данные, инновации, ценность, люди. Проведённые анализ позволил выделить пять укрупнённых направлений оценки цифровой зрелости предприятий, а также сделать ряд существенных выводов относительно оценки и управления цифровой зрелости предприятия.

Таким образом, различные компании в разных странах проводят анализ методов, применимых при трансформации бизнеса, что доказывает необходимость оценки готовности организации к выбору и внедрению стратегии трансформации бизнеса. При этом необходимым условием успеха цифровых преобразований является их реализация не как отдельных проектов, а как целостной стратегии.

Бизнес-модели тесно связаны со стратегией предприятия, их преобразование является необходимым условием успеха цифровой трансформации. Сейчас распространённым трендом является применение бизнес-моделей типа многосторонних платформ, создание и развитие экосистемы бизнеса.

Говоря конкретно о российских компаниях, исследователи определили барьеры, которые препятствуют цифровизации. По результатам опроса, проведённого компанией KMDA, выделены основные барьеры для цифровой трансформации российских предприятий:

- недостаточные компетенции и знания;
- нехватка квалифицированных кадров;
- отсутствие стратегии развития;
- страх изменений;
- недостаточное финансирование;
- позиция руководства.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что основными проблемами в трансформации бизнеса являются неправильное понимание самого термина «трансформация» и люди, которые не готовы к переменам. На сегодняшний момент, в подавляющей доле компаний отсутствует такое понятие, как «цифровая культура», что можно объяснить недавним возникновением данного понятия и осознанием важности применения этого в своей деятельности. Различные известные методы позволяют оценить готовность предприятия внедрить в свою деятельность цифровые процессы, также методы показывают, что невозможно сделать все и сразу и получить результат в кратчайшие сроки. Цифровизация бизнеса – это длительный процесс, который охватывает все сферы деятельности предприятия, это довольно обширное понятие, которое может рассматриваться в качестве стратегии организации. Цифровая трансформация совмещает в себе модернизация производственной и управленческой сфер, только совместив оба процесса можно добиться наилучшего результата.

Выбирая стратегию трансформации бизнеса, менеджер берёт на себя серьёзную ответственность, он должен быть готов к серьёзным и долгим переменам, сам верить в свой успех и успех выбранного пути развития.

Проведённый анализ существующих методик показал, что роль и деятельность цифровой трансформации значительно возросла, при этом требуется, чтобы цифровые бизнес-процессы обеспечили внедрение цифровых технологий не только в производственной, но и в управленческой сфере. Необходимость решения данного вопроса привела к появлению различных моделей оценки цифровой зрелости компаний, позволяющий определить комплексный уровень зрелости компаний на цифровой арене. Применяя модели оценки цифровой зрелости предприятия, следует учитывать такие факторы как:

- отсутствие абсолютной гарантии успеха при применении определённой модели;
- модели разработаны универсально и не всегда подходят под профиль деятельности определённых компаний;
- модели оценки цифровой зрелости предприятия не предлагают методов по совершенствованию деятельности и управления компании.

Таким образом, применение приведённых выше моделей не всегда может дать стопроцентной гарантии эффективности принятого решения, необходимо грамотно оценить все риски. Развитие цифровой зрелости компании во многом зависит от совершенствования процессов управления, с этой целью необходимо исследовать существующие модели, используемые для оценки уровня зрелости ИТ-подразделений, и определить обеспечивают ли они требования, предъявляемые цифровым бизнесом.

В основном, все модели основаны на проверке наличия или отсутствия определённых характеристик и анализе готовности предприятия к цифровой трансформации. Однако, главным условием, при котором проведение и применение определённой модели является эффективным – это наличие сильного аппарата управления, что в реальных условиях достаточно редкое явление. Очень важно подобрать правильную модель для оценки проекта, поэтому выделим определённые требования к моделям.

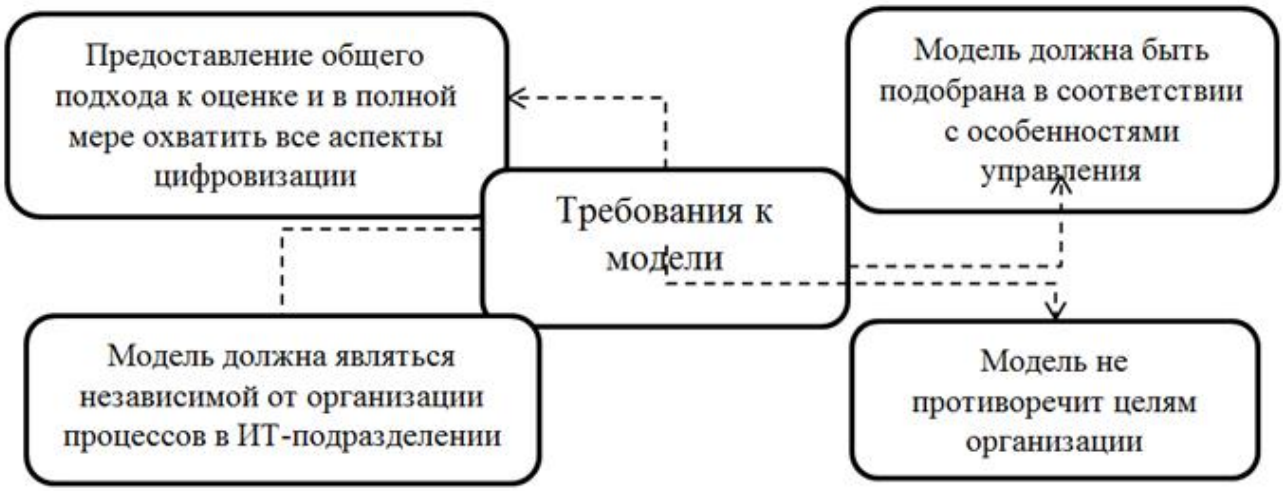

Рисунок 2 – Требования к модели при оценке готовности организации к цифровизации

Таким образом, необходимо правильно выбрать модель для оценки готовности организации к стратегии трансформации бизнеса. Многие модели универсальны и не подходят для конкретного предприятия, именно поэтому необходимо разработать систему оценки управленческих решений, которая позволит эффективно рассмотреть правильность принятия основного решения – переход к стратегии трансформации бизнеса, и второстепенных решений, которые в последующем должны привести к достижению главной целей организации.

Существуют различные методы оценки эффективности управленческих решений, такие как:

– оценка эффективности по результатам изменения экономических показателей организации;

– оценка эффективности по экономии затрат на разработку и внедрение нововведения;

– косвенное сопоставление эффективности различных вариантов;

– оценка эффективности по конечным результатам.

Следует учитывать, что выбор стратегии трансформации бизнеса - это решение, которое практически кардинально меняет деятельность компании. Для оценки эффективности решения о выборе стратегии трансформации бизнеса необходимо определить шкалу оценки. Предлагаемая нами шкала состоит из четырёх уровней и соответствует уровням зрелости компании, которые разработаны компанией Forrester. С помощью этой модели можно оценить готовность компании к грядущим переменам, определить уровень цифровой зрелости компании на данном этапе развития и уровень развития цифровой культуры после внедрения нововведений, обозначенных проектом. Данная модель удобна в использовании, так как она представлена в открытом доступе, ориентирована на предприятие, ведущее цифровой бизнес и т. д.

Таблица 2 – Сопоставление количественной оценки уровней зрелости авторской модели и уровней зрелости в моделях Forrester и CMM

Количественная оценка (в баллах)	Уровень модели Forrester	Уровень модели CMM	Описание уровня зрелости
1	Скептики	Начальный	В ИТ-подразделениях компании проводится исследование практик, используемые при цифровой трансформации.
		Продвинутый	
2	Испытатели	Усреднённый	ИТ-подразделения компании активно реализует изменения, которые ложатся с основу цифрового бизнеса компании.
3	Продвинутые	Управляемый	ИТ-подразделения предоставляет интегрированные услуги, поддерживающие конечные возможности пользователей.
4	Инноваторы	Оптимизируемый	ИТ-подразделения является движущим звеном цифровой трансформации бизнеса.

Рассматриваемая шкала оценки представляет собой четыре уровня оценки, которые показывают готовность предприятия к цифровым преобразованиям. На общий успех трансформации бизнеса влияют несколько факторов, именно они должны быть учтены при переходе к стратегии трансформации бизнеса: стратегия, организация, взаимоотношения с пользователями, партнёрство, операционная деятельность, технология, инновации.

После составления шкалы оценок и определения направлений развития, необходимо определить атрибуты зрелости компании, разработать модель для количественной оценки перспектив ИТ-подразделения, а далее построить саму модель расчёта минимального уровня зрелости ИТ-подразделения для достижения ожидаемой оценки цифровой зрелости компании.

Исходя из проведённых компанией «Ernst & Young» к исследованию готовности к ведению цифровой трансформации на предприятии, эффективность внедрения стратегии трансформации зависит на 87 % от управленческого персонала, при чем значимость оценки цифровой зрелости компании составляет 0,87. Таким образом, чтобы ИТ-подразделение смогло обеспечить уровень цифровой зрелости компании, полученный в результате оценки по модели Forrester, необходимо, чтобы оценка его уровня цифровой зрелости была не ниже минимальной оценки, полученной по формуле:

$$r_1 = \frac{r_e - (1-k) * r_{\max}}{k} \quad (1)$$

где r_1 – минимальная оценка зрелости ИТ-подразделения для достижения ожидаемой оценки цифровой зрелости компании;

r_e – ожидаемая оценка цифровой зрелости компании по модели Forrester;

k – значимость оценки зрелости ИТ-подразделения ($k = 0{,}87$);

$r_{\max}$ – максимальная оценка сопутствующих оценок ($r_{\max} = 4$).

Одной из главных и сложных задач является поиск данных, в основном это связано с тем, что понятие цифровых технологий остаётся достаточно размытым понятием, часто в компании отсутствует понятие «цифровой культуры», именно поэтому большую роль уделяют структуре управления. Таким образом, нами была построена схема оценки эффективности управленческих решений о выборе стратегии трансформации бизнеса организаций – участников информационного взаимодействия (рисунок 3).

Таким образом, оценка качества управленческого решения о выборе стратегии трансформации бизнеса должна проводится до принятия данного решения, именно поэтому необ-

ходимо разработать универсальную модель, которая должна быть использована в следующих ситуациях:

1. Руководство компании принимает решение о разработке бизнес-моделей, связанных с выходом на цифровой рынок.

2. Компания, ведущая цифровой бизнес, понимает наличие узких мест в использовании цифровых технологий и стремится локализировать проблемы.

3. Появление на рынке конкурентов с более высокими показателями эффективности

4. Потребители цифровых продуктов высказывают жалобы относительно качества предоставляемых услуг.

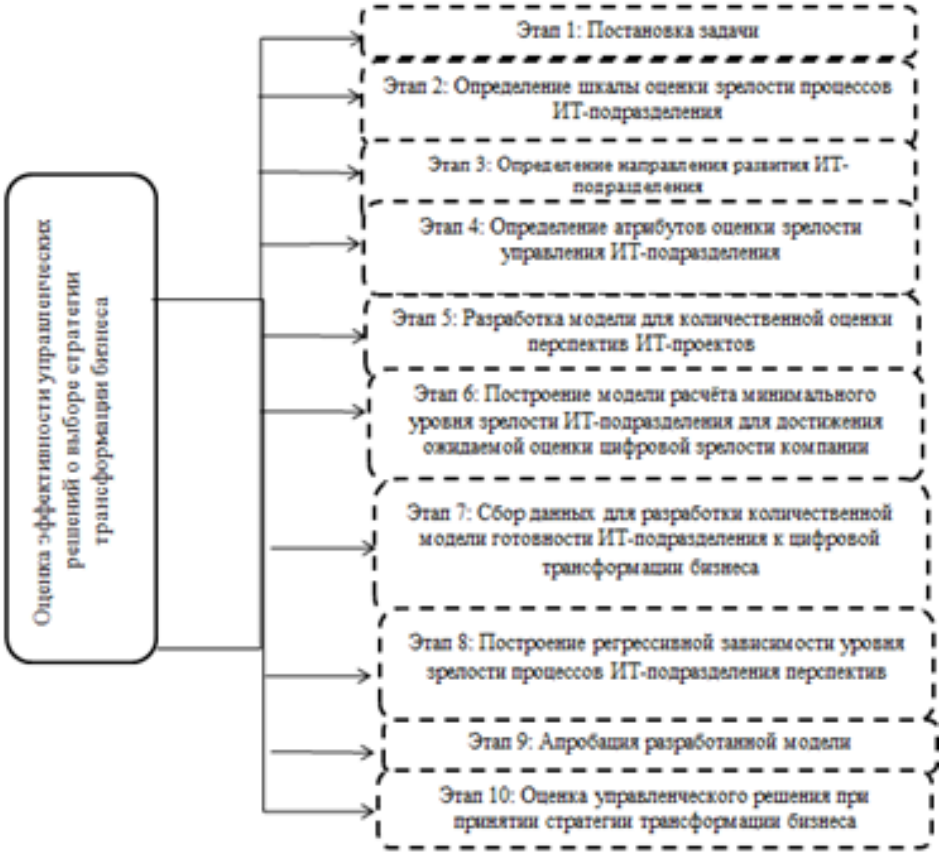

Рисунок 3 – Оценка эффективности управленческого решения

Оценка эффективности управленческого решения – это одна из самых ответственных задач руководителя. Трансформация бизнеса касается всех сфер деятельности организации, именно поэтому необходимо трансформировать и управленческую компоненту.

Источники:

1. Адаменко А.А., Петров Д.В., Черкалин Е.А. Развитие предпринимательской деятельности коммерческой организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 3 (38). С. 31-36.
2. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. Available at: https://www. capgemini .com/wp-content/uploads/2017/07/the_digital_advantage_how_digital_leaders_outperform_their_peers_in_every _industry.pd.
3. Larman C., Vodde B. Practices for scaling lean & agile development. N.Y.: Addison-Wesley Professional, 2016.
4. Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления [Электронный ресурс] // Режим доступа//https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-zrelost-predpriyatiya-metody-otsenki-i-upravleniya.

5. Вертакова Ю.В., Крыжановская О.А., Степанова А.Р. Цифровая трансформация социально-экономических и производственных процессов на основе цифровой платформы интернета вещей // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 4 (50). С. 130-135.
6. Крыжановская О.А., Картавцева И.С. Особенности эффективного управления предприятием в современных условиях // В сборнике: Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. Материалы Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А., 2011. С. 180-183.
7. Исаев Е.А., Коровкина Н.Л., Табаков М.С. Оценка готовности ИТ-подразделения компаний к цифровой трансформации бизнеса [Электронный ресурс] // Режим доступа//https:// cyberleninka.ru/article/n/otsenka-gotovnosti-it-podrazdeleniya-kompanii-k-tsifrovoy-transformatsii-biznesa/viewer.
8. Адаменко А.А., Хорольская Т.Е., Петров Д.В. Роль стратегического планирования в развитии предпринимательской деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29 (3). С. 24-27.
9. Крыжановская О.А., Некипелова А.С., Рушкова А.В. Развитие интеллектуального капитала в условиях структурных трансформаций экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 2 (36). С. 21-27.

References:

1. Adamenko A.A., Petrov D.V., Cherkalin E.A. Development of entrepreneurial activity of a commercial organization // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. No. 3 (38). S. 31-36.
2. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. Available at: https: // www. capgemini .com / wp-con-tent / uploads / 2017/07 / the_digital_advantage_how_digital_leaders_ outperform_their_peers_in_every _industry.pd.
3. Larman C., Vodde B. Practices for scaling lean & agile development. N.Y .: Addison-Wesley Professional, 2016.
4. Gileva T.A. Digital maturity of an enterprise: methods of assessment and management [Electronic resource] // Access mode // https: //cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-zrelost-predpriyatiya-metody-otsenki-i-upravleniya.
5. Vertakova Yu.V., Kryzhanovskaya O.A, Stepanova A.R. Digital transformation of socio-economic and production processes based on the digital platform of the Internet of Things // Vestnik OrelGIET. 2019. No. 4 (50). S. 130-135.
6. Kryzhanovskaya O.A., Kartavtseva I.S. Features of effective enterprise management in modern conditions // In the collection: Strategy of socio-economic development of society: managerial, legal, economic aspects. Materials of the International Scientific and Practical Conference: in 2 volumes. Executive editor Gorokhov A.A., 2011.S. 180-183.
7. Isaev E.A., Korovkina N.L., Tabakov M.S. Assessment of the readiness of IT departments of companies for digital business transformation [Electronic resource] // Access mode // https: //cyberleninka.ru/article/n/otsenka-gotovnosti-it-podrazdeleniya-kompanii-k-tsifrovoy-transformatsii-biznesa/ viewer.
8. Adamenko A.A., Khorolskaya T.E., Petrov D.V. The role of strategic planning in the development of entrepreneurial activity // Natural and humanitarian research. 2020. No. 29 (3). S. 24-27.
9. Kryzhanovskaya O.A., Nekipelova A.S., Rushkova A.V. Development of intellectual capital in the context of structural transformations of the economy // Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies. 2018. No. 2 (36). S. 21-27.