

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 1 / 2024 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/czifrovaya-transformacziya-biznesa-proczess-sozdaniya-strategii-czifrovoj-transformaczii-s-uchetom-metodologii-i-adizesa/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_1_104



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА: ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ С УЧЕТОМ МЕТОДОЛОГИИ И. АДИЗЕСА

*Селивёрстов Д.Ю., соискатель, Финансовый университет при
правительстве РФ, г. Москва, Россия*

*Лазарев М.П., соискатель, кандидат физико-математических наук,
Финансовый университет при правительстве РФ, г. Москва, Россия*

Аннотация. В статье рассматривается процесс создания цифровой трансформации бизнеса с применением методологии И. Адизеса, которая уделяет особое внимание связи между полномочиями, влиянием и властью. Показано, что взаимодействие трех сил является основополагающим фактором при принятии верных стратегических решений, позволяющих получить наибольшую эффективность. Авторами предложены аргументы в пользу необходимости интеграции как внутренних, так и внешних экспертиз для создания эффективной стратегии. Стратегия цифровой трансформации должна основываться на анализе основных потребностей потребителей, рыночных трендов и максимальных возможностей компании, что обуславливает важность тщательного подхода к планированию и привлечению квалифицированных специалистов в контексте достижения высокого уровня эффективности. В статье авторами подробно описаны основные этапы разработки стратегии цифровой трансформации, а также проанализирована практика ее применения на российском рынке информационных технологий. Представленные примеры демонстрируют успешное внедрение технологических продуктов со стороны российских компаний даже в условиях санкций и пандемии, что позволило им адаптироваться к нестабильным условиям и усилить собственные рыночные позиции, в том числе за счет разработки решений, ориентированных на импортозамещение. Анализ подтверждает, что стратегия цифровой трансформации способствует укреплению рыночных позиций и повышению конкурентоспособности бизнеса.

Ключевые слова: стратегия цифровой трансформации, методология Адизеса, цифровая трансформация, стратегический менеджмент, внедрение технологий.

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: THE PROCESS OF CREATING A DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY BASED ON THE METHODOLOGY OF I. ADIZES

*Seliverstov D.Y., Applicant, Financial University under the Government of the
Russian Federation, Moscow, Russia*

*Lazarev M.P., Applicant, Candidate of Physico-Mathematical Sciences, Financial
University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

Abstract. The article examines the process of creating a digital business transformation using the methodology of I. Adizes, which pays special attention to the relationship between authority, influence and power. It is shown that the interaction of the three forces appears to be a fundamental factor in making the right strategic decisions to achieve the greatest effectiveness. The authors propose arguments in favor of the need to integrate both internal and external expertise to create an effective strategy. The digital transformation strategy should be based on an analysis of the basic needs of consumers, market trends and the maximum capabilities of the company, which determines the importance of a careful approach to planning and attracting qualified specialists in the context of achieving a high level of efficiency. In the article, the authors describe in detail the main stages of developing a digital transformation strategy, as well as analyze the practice of its application in the Russian information technology market. The presented examples demonstrate the successful implementation of technological products by Russian companies even in the face of sanctions and a pandemic, which allowed them to adapt to unstable conditions and strengthen their own market positions, including through the development of import substitution-oriented solutions. The analysis confirms that the digital transformation strategy helps to strengthen market positions and increase business competitiveness.

Keywords: digital transformation strategy, Adizes methodology, digital transformation, strategic management, technology implementation.

JEL classification: O32, C40, L25.

Для цитирования: Селивёрстов Д.Ю., Лазарев М.П. Цифровая трансформация бизнеса: процесс создания стратегии цифровой трансформации с учетом методологии И. Адизеса // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 104–112. DOI: 10.54861/27131211_2025_1_104.

Статья поступила в редакцию: 16.01.2025 г. Одобрена после рецензирования: 24.01.2025 г. Принята к публикации: 25.01.2025 г.

For citation: Seliverstov D.Y., Lazarev M.P. Digital business transformation: the process of creating a digital transformation strategy based on the methodology of I. Adizes // Progressive Economy. 2025. No. 1. pp. 104–112. DOI: 10.54861/27131211_2025_1_104.

The article was submitted to the editorial office: 16/01/2025. Approved after review: 24/01/2025. Accepted for publication: 25/01/2025.

Введение

Стратегия цифровой трансформации является ключевым фактором успеха большинства современных компаний, так как цифровая трансформация нацелена не только на изменение технологий, но и на сам подход к управлению и планированию. При создании стратегии цифровой трансформации предполагается не только внедрение новых технологий, но и глубокий анализ и пересмотр существующих бизнес-моделей, управления и подходов. События последних лет требуют от рынков адаптации, поэтому стратегия должна учитывать не только цели компании, но и иметь прямую связь с её миссией и ценностями. Стратегия цифровизации актуальна для бизнеса любого размера и типа, поскольку она учитывает современные тенденции: потребители активно используют онлайн-поиск, открываются новые рынки и сегменты, повышается значение клиентского опыта, а цифровые данные позволяют принимать более обоснованные и качественные управленческие решения.

Методология И. Адизеса представляет собой сбалансированный подход к стратегическому планированию, основанного на трех ключевых силах – власть, влияние и полномочия. Иными словами, представители всех трех сил вовлекаются в процесс принятия решений, что дает возможность учесть изменения на рынке и саму специфику компании. Следовательно, цифровая трансформация диктуется временем и определенными условиями и к тому же является основой конкурентоспособности компании. Таким образом, *целью* статьи является исследование стратегии цифровой трансформации, выступающей инструментом повышения конкурентоспособности компании.

Обзор литературы

В последние годы цифровая трансформация является одной из наиболее активно обсуждаемых тем в современных исследованиях в области управления, экономики и информационных технологий. Так, Д.А Штырно и Ж.Б. Мусатова в статье на тему: «Применение методологии И.Адизеса в клиентоориентированном управлении разнообразием», проводят анализ методологии И.К. Адизеса, касающейся диагностики и терапии стилей менеджмента компаний, создания эффективных управленческих команд, реализации стратегий внедрения изменений, а также развития компании в зависимости от стадии её жизненного цикла [12]. Н.А. Мамедова, Е.А. Белякова, А.А. Иванов и А.И. Уринцов в статье о выборе организационной структуры компании в период цифровой трансформации бизнес-процессов с применением модели scarf, освещают проблему выбора организационной структуры компании в период реализации ею цифровой трансформации бизнес-процессов. Авторы приходят к выводу, что лицами, принимающими решения по управлению интеграцией цифровых технологий в ключевые аспекты бизнес-деятельности компании, являются ИТ-директора [7]. Научная работа Е.Г. Калязиной «Цифровой менеджмент в управлении проектами» раскрывает особенности перераспределения функционала и разделения компетенций цифровых инструментов (технологий) и компетенций

руководителя проекта и проектной команды для успешного внедрения цифрового менеджмента в деятельность проектной организации [5].

С.Д. Суворова и О.М. Куликова предлагают три модели участия в цифровой трансформации предприятий: партнерство, гибридная модель и самостоятельная сборка платформы. По мнению авторов, рассмотренные модели в перспективе позволят бизнес-структурам расширить сотрудничество с контрагентами рынка для получения взаимной выгоды и дальнейшего содействия устойчивому росту цифровой экономики [8]. Важность цифровой трансформации бизнес-модели как фактора повышения конкурентоспособности и прибыльности компании отмечает А.А. Головашкина. По мнению автора за цифровой трансформацией бизнеса стоят новые профессии, рабочие места и вообще изменения в других сферах жизни общества [3]. А.А. Головашкина рассматривает возникающие вызовы для будущего существования компании в условиях цифровой трансформации «для адаптации и выживания в конкурентной среде [3]. В.В. Варфаловская и Е.В. Хомутова отмечают, что именно внедрение инновационных технологий определяет необходимость цифровой трансформации компаний [2, с.100].

Исходя из вышеизложенного анализа можно подчеркнуть степень актуальности темы цифровой трансформации в современных исследованиях, а также важность цифровой трансформации как инструмента обеспечивающего устойчивое развитие конкурентоспособности компании. Большой интерес к стратегии цифровой трансформации со стороны отечественных учетных способствует созданию разнообразия подходов к созданию и реализации стратегии.

Результаты и обсуждение

В классическом понимании стратегия – это план действий, направленный на достижение специфических и конкретных целей компании. А.Т. Зуб определяет стратегию как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании [4, с. 260]. М.М. Купцов под стратегией понимает долгосрочный план действий (более 5 лет), направленный на выполнение поставленных перед организацией целей, учитывающий условия динамично меняющейся внешней среды и конкуренции [6, с. 106].

Для разработки стратегии необходимо провести анализ сильных и слабых сторон компании, а также оценить ее возможности и потенциальные угрозы. При этом, как отмечают А.В. Трачук, Н.В. Линдер и В.О. Туаев, важным элементом такого анализа становится идентификация ценностного предложения для целевых сегментов [6]. Эффективная стратегия должна отвечать ряду критериев. Прежде всего, она должна быть основана на четких целях, согласованных с ценностями и миссией компании. Кроме того, стратегия должна быть конкретной и служить фактором, выделяющим компанию среди конкурентов. Важным условием является реалистичность стратегических целей: размытые, неконкретные формулировки, не

учитывающие потребности клиентов и возможности компании, не способны обеспечить результативность.

При стратегическом планировании часто допускаются две ошибки. Первая заключается в убеждении, что стратегия должна полностью разрабатываться консультантами, вторая ошибка состоит в возложении полной ответственности за формирование стратегии на топ менеджмент компании. Оба подхода ограничивают возможность интеграции внутреннего понимания специфики бизнеса и внешней экспертизы, что в свою очередь значительно снижает эффективность стратегических решений. У методологии И. Адизиса есть несколько иной подход (рис. 1).

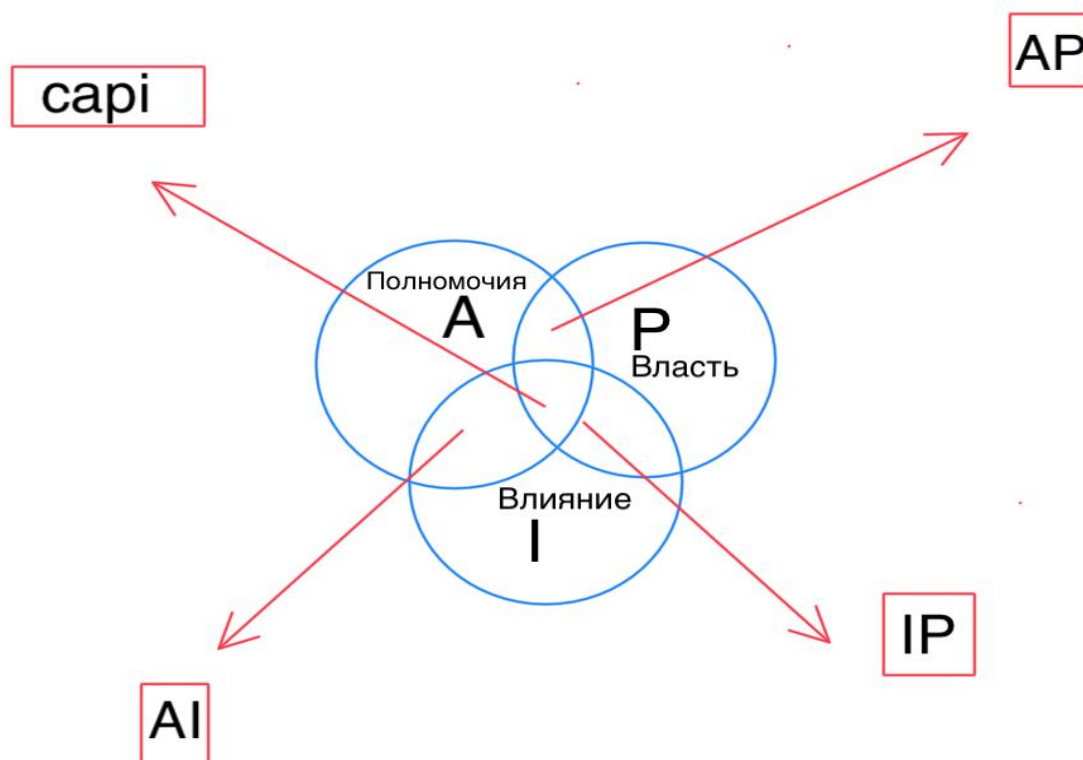


Рис. 1. Иллюстрация трех сил управления компанией

Источник: составлено авторами по данным [1]

Согласно методологии, управление в каждой компании осуществляется под влиянием трех ключевых сил. Первая сила – это полномочия, которыми обладают лица, имеющие юридическое право принимать и утверждать решения в соответствии с уставом и внутренними документами организации. Вторая сила – это власть, сосредоточенная у тех, кто способен либо активно продвигать решения, либо, напротив, препятствовать их реализации. Третья сила – влияние, присущее экспертам с высоким авторитетом, которые способны направлять компанию, даже не обладая формальными полномочиями или властью. Методология требует, чтобы в группе для выработки любых принципиально важных решений присутствовали представители всех трёх сил, без их мнения и экспертизы решения получаются

некачественными. Кроме этого, для качественной дискуссии и, соответственно, решения необходимо иметь человека с навыками фасилитатора или же как его называют в отечественной практике – интегратор, плюс человека играющего роль администратора.

Процесс выработки стратегии предполагает формулировку ответов на ряд ключевых вопросов: «Каких целей мы стремимся достичь?», «Какими способами мы планируем их достичь?», «В какие сроки необходимо реализовать поставленные задачи?», «Какова цель достижения этих результатов?» и «Какая команда будет задействована в реализации стратегии?». Основой для стратегического планирования служит детальный анализ текущего состояния компании и ее позиции на рынке.

Анализ начинается с определения потенциальной клиентской аудитории: кто эти клиенты, какие потребности у них существуют, и каким образом компания удовлетворяет их на данный момент или планирует это делать. На данном этапе важно выявить новые потребности существующих клиентов, а также определить целевые группы новых клиентов и изучить их запросы. На втором этапе анализируется ресурсный потенциал компании, включая имеющиеся возможности и выявление тех, которые необходимо дополнить. Соотнесение клиентских потребностей с текущими возможностями компании (рис. 2) демонстрирует наличие зон пересечения, которые могут быть использованы для дальнейшего развития.



Рис. 2. Соотношение возможностей компании и потребностей клиентов

Источник: составлено авторами по данным [1]

На данный момент компания располагает определенными ресурсами, позволяющими удовлетворять существующие потребности клиентов. Однако детальный анализ выявляет, что часть потребностей клиентов остается неудовлетворенной, несмотря на наличие соответствующих возможностей для их реализации. Кроме того, существуют потребности, удовлетворение которых требует ресурсов, которыми компания в настоящее время не

располагает, но которые она стремится развить для реализации этих возможностей.

На третьем этапе необходимо сосредоточиться на определении рыночных возможностей и угроз. Анализ следует проводить, исходя из факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на бизнес. В условиях цифровой трансформации ключевое внимание должно уделяться технологическим факторам, при этом их спектр выходит за рамки исключительно технических решений и охватывает более широкий контекст влияния технологий на бизнес-среду.

При классическом анализе используется инструмент PEST- анализа, однако в дополнение целесообразно более детально рассмотреть каждый технологический фактор используя схему, представленную в таблице 1. Рассмотрим на примере непрерывности управления кибератаками.

Таблица 1

Схема анализа технологических факторов

Технологический фактор	Влияние на компанию	Возможные пути решения
Непрерывное управление кибератакам	Оценка уязвимости компании и возможности применения как цифровых, так и физических активов	Увеличение инвестиций в информационную безопасность на базе отечественных систем и программ

Источник: составлено авторами

Частые кибератаки являются препятствием для эффективного функционирования бизнеса любого масштаба, делая компанию уязвимой. Одним из путей минимизации данного фактора является оптимизация бюджета компании и увеличение инвестиций в технологии непрерывного управления киберугрозами [10]. Для наиболее детального анализа таблица должна содержать не менее двадцати проанализированных трендов, имеющих наиболее сильное влияние на компанию. Таким образом итогом анализа будет создание глубокой и проработанной стратегии цифровой трансформации.

Пандемия COVID-19 стала одним из факторов, существенно повлиявших на актуальность и востребованность цифровой трансформации. Многие компании в условиях мирового кризиса адаптировали свои процессы к новым вызовам, обеспечивая минимизацию издержек и внедряя цифровые решения, способствующие устойчивому развитию бизнеса [10]. Одним из примеров таких решений стало внедрение систем для организации удаленной работы. В рамках цифровизации были разработаны информационные системы, которые автоматизируют проведение совещаний, упрощают их планирование, обеспечивают доступ к материалам повестки, поддерживают электронное голосование и автоматическую генерацию протоколов заседаний. Решения по организации удаленной работы позволили значительно повысить эффективность работы коллегиальных органов даже в удаленном режиме [9].

После ухода ряда западных компаний-разработчиков российский рынок предложил альтернативные решения, включающие платформы для

проведения вебинаров и видеосовещаний, которые обеспечивают возможность интеграции переговорных комнат, рабочих мест и мобильных устройств сотрудников, что помогает сохранить коммуникацию и продуктивность команд в условиях удаленной работы. Данные платформы обладают высокой степенью защиты информации и персональных данных, минимизируя риски кибератак [10]. Также активно внедряются цифровые рабочие места, которые предоставляют сотрудникам доступ к документам, задачам и руководителям независимо от их физического местоположения. Такие цифровые решения позволяют полностью автоматизировать процессы и обеспечивают более гибкую организацию работы.

Заключение

В заключении стоит отметить, что цифровая трансформация бизнеса является необходимым процессом, при отсутствии которого компании рискуют потерять свои позиции на рынке и значительно снизить свою конкурентоспособность, особенно при возникновении колебаний на рынке. Методология И. Адизеса подчеркивает важность наличия связи между полномочиями, влиянием и властью, так как только при комплексном взаимодействии этих сил появляется возможность в принятии стратегически верных и эффективных решений.

По мнению авторов, основным преимуществом предложенной методики является именно акцент на вовлечении всех ключевых участников процесса разработки стратегии, так как это позволяет снизить и исключить типичные ошибки стратегического планирования благодаря учету изменений рынка и узкой специфики компании в каждом конкретном случае. Данный факт отличает методологию И. Адизеса от существующих методик, делая ее универсальным инструментом для компаний вне зависимости от их рода деятельности и размера. Следовательно, цифровая трансформация является не только необходимостью, но и возможностью для компаний обеспечить свое устойчивое развитие и укрепить свои позиции несмотря на нестабильность на рынке, обусловленную внешними и внутренними факторами.

Литература

1. Адизес Ш., Капуста А., Бурда В. Методология Адизеса реальный опыт внедрения. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2015. 192 с.
2. Варфаловская В.В., Хомутова Е.В. Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации бизнеса: сущность, необходимость и особенности разработки стратегии // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 100–105.
3. Головашкина А.А. Значение цифровой трансформации в современных бизнес-моделях // Молодой ученый. 2022. № 44 (439). С. 242–245.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.

5. Калязина Е.Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4747–4766.
6. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2019. 184 с.
7. Мамедова Н.А., Белякова Е.А., Иванов А.А., Уринцов А.И. Выбор организационной структуры компании в период цифровой трансформации бизнес-процессов с применением модели SCARF // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 119–126.
8. Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. №2 (60). С. 54–59.
9. Суравикина Е.В., Осташенко Е.Г. Методика анализа эффективности организации труда при удаленной занятости // Прогрессивная экономика. 2023. № 4. С. 5–22.
10. Тодорович С. Подходы к оценке влияния цифровой трансформации на эффективность компаний // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 87–98.
11. Трачук А. В., Линдер Н. В., Туаев В. О. Формирование ценностного предложения для клиентов: теоретические подходы и понимание представителей российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. №1. С. 8–25.
12. Штыхно Д.А., Мусатова Ж. Б. Применение методологии И. Адизеса в клиентоориентированном управлении разнообразием // Инициативы XXI века. 2012. № 2. С. 63–65.