

ЦИФРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ: КЛАССИФИКАЦИЯ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ

Получено 28.02.2023

Доработано 03.04.2023

Принято 10.04.2023

УДК 338.2:658

JEL L21, M1

DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-91-101>

Веретёхин Андрей Васильевич

Канд. экон. наук, доц. каф. рекламы, связей с общественностью и издательского дела

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, г. Симферополь, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-6287-4091

E-mail: v_a_v_crimea@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В работе анализируются подходы к определению цифровых трансформаций компании, выявляются их общие и отличительные характеристики. Предложена классификация подходов к определению с учетом их концептов. Сформулирован авторский взгляд на цифровые трансформации как на перманентный процесс, требующий полного пересмотра политики компании и нацеленный на цифровые изменения существующих производственных процессов, бизнес-моделей, каналов информационно-коммуникативного взаимодействия, корпоративной культуры, а также предполагающий создание новых цифровых производств, взаимоотношений, продуктов и услуг для удовлетворения растущих потребностей потребителей и расширения пользовательской базы. На основе данных открытых источников представлен положительный опыт крымских лидеров цифровых трансформаций. Выделены современные особенности управления цифровыми трансформациями компании в зависимости от отдельных, наиболее часто подвергающихся изменениям элементов и систем компании с учетом направленности и задач управления по их цифровой трансформации, а также специфических характеристик управления. В качестве основных специфических характеристик управления цифровыми трансформациями отмечены следующие: перманентность и непредсказуемость управления, ускорение управленческих процессов, обеспечение кибербезопасности. Дополнительно указана особенность, заключающаяся в предпринятии превентивных управляющих действий до принятия окончательного решения об осуществлении цифровых трансформаций в компании, поскольку менеджеры должны обеспечить соответствующий уровень цифровых компетенций персонала на всех этапах выбора вида цифровых трансформаций и их проведения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровые трансформации, управление компанией, организация, менеджмент организации, цифровизация, управление развитием, классификация цифровых трансформаций, развитие организации

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Веретёхин А.В. Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления // E-management. 2023. Т. 6, № 2. С. 91–101



DIGITAL TRANSFORMATION OF THE COMPANY: CLASSIFICATION OF APPROACHES TO DEFINITION AND SPECIFICS OF MANAGEMENT

Received 28.02.2023 Revised 03.04.2023 Accepted 10.04.2023

Andrey V. Veretyokhin

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Advertising, Public Relations and Publishing Department

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia

ORCID: 0000-0002-6287-4091

E-mail: v_a_v_crimea@mail.ru

ABSTRACT

The paper analyses approaches to defining a company digital transformation. Its common and distinctive characteristics have been identified and classification of approaches to the definition proposed. The author's view of digital transformation as a permanent process that requires a complete revision of company policy and aims at digital changes in existing production processes, business models, information and communication channels, and corporate culture have been formulated. It also involves the creation of new digital productions, relationships, products and services to meet the growing needs of consumers and expand the user base. The positive experience of the Crimean digital transformation leaders has been presented. The current features of company digital transformation management have been highlighted depending on the discrete elements and systems of the company, their digital transformation management, and management specific characteristics. As the main specific characteristics of digital transformation management, the following are noted: permanence and unpredictability of management, acceleration of management processes, and ensuring cybersecurity. Additionally, specificity of starting to manage digital transformation before the decision is made to implement it in the company has been noted.

KEYWORDS

Digital transformation, company management, organization, organization management, digitalization, development management, digital transformation classification, organization development

FOR CITATION

Veretyokhin A.V. (2023), "Digital transformation of the company: classification of approaches to definition and specifics of management", *E-management*, vol. 6, no. 2, pp. 91–101. DOI: 10.26425/2658-3445-2023-6-2-91-101



ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Цифровые трансформации являются современным трендом развития как общества в целом, так и отдельных его составляющих. Систематические обзоры мировой литературы показывают постоянный рост количества публикаций по цифровой трансформации. При этом, например, исследования на основе булевого поиска по электронным библиотекам Scopus за 2015–2019 гг. показали, что наиболее активно изучают цифровизацию в таких странах, как Германия, США, Российская Федерация (далее – РФ), Великобритания и Австралия. Доля научных публикаций граждан этих государств составляет 34 %, 18 %, 7 %, 7 % и 6 % соответственно от общего числа публикаций Scopus по цифровым трансформациям [Mahraz et al., 2019]. Несмотря на актуальность тематики цифровизации, нет единого мнения в трактовке этого явления, хотя попытки систематизировать и обобщить теоретические и практические результаты по цифровым трансформациям определенных объектов предпринимаются как российскими, так и иностранными авторами. В частности, в отдельных работах анализируется цифровая трансформация бизнеса на базе различных цифровых платформ [Прохоров и др., 2019]. Авторы также активно исследуют внутренние и внешние драйверы цифровых трансформаций публичных компаний [Mergel et al., 2019].

В настоящее время ученые и практики предлагают и используют десятки различных подходов к определению цифровых трансформаций. Цифровое развитие рассматривается с технической и/или технологической, экономической, интеллектуальной точек зрения и т.п. Такое разнообразие взглядов нашло отражение в понятийном аппарате. В результате этого для развития четкой, стройной теории и обоснованного применения ее на практике возникла необходимость в обобщении подходов к определению основополагающих терминов.

С экономической точки зрения цифровые трансформации можно рассматривать как вид инноваций [Прохоров и др., 2019; Mergel et al., 2019]. В то же время цифровая база вносит некоторые особенности в такую инновационную деятельность компании, а, следовательно, и в управление цифровыми трансформациями.

Целью настоящей статьи является выделение схожих и отличительных характеристик наиболее часто используемых подходов к определению «цифровая трансформация», обобщение их, а также рассмотрение специфики управления цифровыми трансформациями компании в современных условиях.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЯ / RESEARCH METHODS AND MATERIALS

Настоящее исследование базируется на применении таких научных методов, как анализ, синтез, формализация и систематизация.

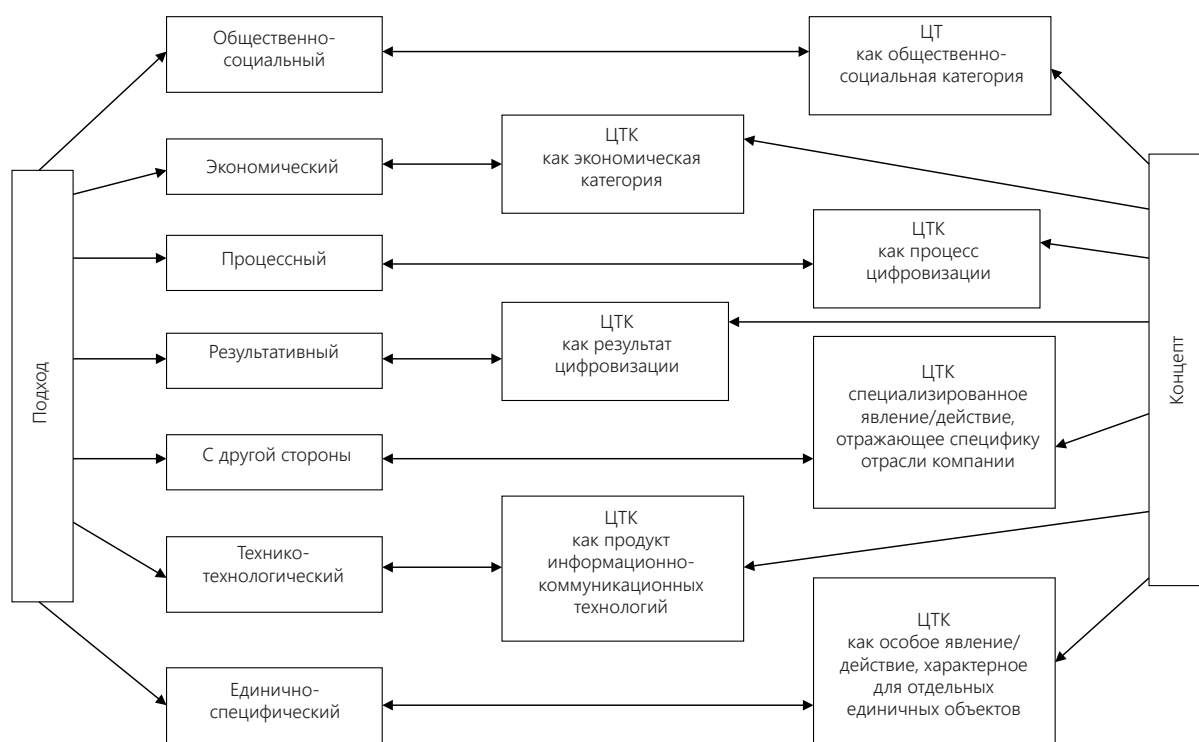
Для обобщения в качестве источников данных используется только информация, находящаяся в открытом доступе. Применяются результаты научных работ российских и иностранных авторов по цифровым трансформациям. Кроме того, используются данные официальных сайтов крымских компаний.

В научной литературе зачастую не разграничиваются такие термины, как оцифровка, цифровизация и цифровая трансформация [Mergel et al., 2019]. Они либо все вместе, либо только попарно (например, цифровизация и цифровая трансформация) используются как синонимы. Целью настоящего исследования является дифференцирование этих понятий. В качестве их отличительных черт будем выделять такие:

- 1) оцифровка – перевод аналоговых данных компании в цифровой вид;
- 2) цифровизация – изменения в компании под действием цифровых инструментов, которые более существенны, чем простая оцифровка, но не приводят к кардинальным перестройкам существующих процессов и бизнес-моделей;
- 3) цифровая трансформация – кардинальные цифровые изменения компании.

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ / APPROACHES TO DIGITAL TRANSFORMATIONS DEFINITIONS AND THEIR CLASSIFICATION

В настоящее время существуют десятки определений термина «цифровая трансформация». При этом толкования ученых базируются на различных подходах, которые условно можно классифицировать следующим образом: общественно-социальный, экономический, процессный, результативный, отраслевой, технико-технологический, единично-специфический. Каждый из подходов базируется на своем концепте (рис. 1).



Примечание: ЦТ – цифровая трансформация; ЦТК – цифровая трансформация компании

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

Рис. 1. Основные подходы к определению цифровой трансформации и их концепты

Fig. 1. The main approaches to the definition of digital transformation and their concepts

Так, цифровая трансформация рассматривается как общественно-социальная категория, тем самым подчеркивая всеобщность и всеобъемлемость процессов цифровизации в современном мире. Например, таких взглядов придерживаются Э. Столтерман, А.К. Форс, Д.П. Труэкс, Д. Вастелл и др., отмечая, что «цифровая трансформация включает в себя изменения, связанные с применением цифровых технологий во всех аспектах жизни человеческого общества» [Stolterman et al., 2004, с. 689].

Достаточно много научных работ посвящено цифровой трансформации как экономической категории. При таком подходе определения имеют четко выраженную экономическую направленность. Они включают соответствующую терминологию. В определениях авторы часто обращаются к детерминантам экономического развития и роста. При этом под цифровой трансформацией понимаются существенные изменения в организации, включающие ее ценности, бизнес-модели, организационные структуры, бизнес-процессы, ресурсы и культуру [Ильин и др., 2017]. В определениях нередко приводится экономическая целесообразность осуществления цифровых трансформаций компанией. Например, М.К. Ценжарик, Ю.В. Крылова, В.И. Стещенко в качестве цели указывают повышение конкурентоспособности, создание и наращивание стоимости в цифровой экономике [Ценжарик и др., 2020]. Кроме того, в экономической литературе подчеркивается, что цифровая трансформация предполагает фундаментальное переосмысление клиентского опыта, бизнес-моделей, операций и т.п. Выделяется необходимость внесения коренных изменений в принципы создания новых продуктов [Попова, 2020].

Ряд авторов стремится подчеркнуть и выделить технико-технологическую направленность термина. При этом в определении перечисляются цифровые технологии и инструменты, такие, как краудсорсинг, мобильный интернет, облачные технологии, большие данные, искусственный интеллект и т.п. В частности, определение ученого Детлефа Ла Гранда содержит один из наиболее полных списков цифровых технологий [Прохоров и др., 2019, С. 17]. Техничко-технологический подход является информативным и конкретизирует термин. На практике иметь достаточно полный список информационно-коммуникационных технологий (англ. Information and Communication Technologies, далее – ИКТ) весьма важно для автоматизации и цифровизации как управления, так и самого бизнеса. Например, такой набор полезен для компаний, не принадлежащих к ИКТ-индустрии. Более того, решения по вопросам цифровых трансформаций принимаются

менеджерами, занятость и интенсивность работы которых, как правило, достаточно высоки, а уровень цифровых компетенций не всегда соответствует веяниям времени [Пиньковецкая, 2022]. Как показали недавно проведенные исследования, около половины руководителей российских предприятий это осознают [Карандашева, 2022]. Относительно полный список актуальных ИКТ-компетенций необходимо иметь руководителям малых и средних предприятий, которые не могут позволить себе специального сотрудника, занимающегося диджитализацией. В этом случае менеджеры самостоятельно могут получить первичную информацию о цифровых технологиях и их разноплановости для обдумывания и, возможно, принятия решения по цифровизации своей организации. Однако многообразие ИКТ, а также их перманентное развитие и появление новых ИКТ требуют постоянного обновления определения «цифровая трансформация». При этом имеется риск не все учесть и, соответственно, использовать не полный список ИКТ. Кроме того, с авторской точки зрения, простое перечисление видов ИКТ было актуальным и полезным в определении цифровой трансформации на первых этапах цифровизации, когда было сравнительно мало источников получения знаний по этому вопросу. В настоящее время в результате развития и глобального распространения цифровых информационных каналов информация стала доступной из многих источников и носителей электронных данных, в том числе из специализированных и профессиональных. Дополнительно следует отметить, что в определении «цифровая трансформация» принимать во внимание только развитие ИКТ не совсем корректно, поскольку цифровая трансформация компаний происходит на фоне применения не только ИКТ, но и других технологий. Используются био-, нано-, медиа- и прочие технологии, которые базируются на цифровых технологиях, но формально не являются таковыми.

Ряд авторов утверждает, что при выявлении сущности цифровых трансформаций необходимо уделять внимание отраслевой принадлежности компании. В этом случае сравнительно легко учесть специфику деятельности компании. Так, например, для операторов связи предлагается такое определение: «Цифровая трансформация – это выход за рамки традиционных для телеком-отрасли бизнес-сценариев с фокусом ... на B2C- и B2B-сегмент, возможность обеспечить массовый доступ к различного рода развлекательным и финансовым сервисам» [Прохоров и др., 2019, с. 30].

Отраслевой подход к определению цифровых трансформаций позволяет более точно и конкретно отразить их характерные качества и очертить контуры преобразований, допустимых и необходимых для компании. При этом в определении можно руководствоваться тем, что наиболее важно для организации с точки зрения основного вида деятельности. Например, допустимо особо отметить электронную торговлю для ритейла, а интернет-банкинг и блокчейн – для финансовых компаний. В то же время любая конкретизация исключает широкие объемные понятия, общие для многих разноплановых объектов, и тем самым сужает область применения определения.

Цифровая трансформация часто рассматривается как процесс осуществления цифровизации или как ее результат. В первом случае делается акцент на действиях. При этом имеют значение как сами действия по цифровизации, так и их продолжительность, а также их исполнение на протяжении определенного периода времени. Деятельность в том числе может рассматриваться в режиме реального времени. В результативном подходе важен результат действий по цифровизации, т.е. событие, эффект, последствие.

Следует отметить специальные определения, созданные с некоторыми дополнительными уточнениями с целью наиболее полного соответствия задачам отдельных крупных (в том числе наднациональных) организаций, объединений и, как правило, предназначенные только для них. Так, в научных трудах, выполненных для Европейской Парламентской Службы Исследований (European Parliamentary Research Service, далее – EPRS), под цифровой трансформацией понимается «процесс интеграции цифровых (ИКТ) технологий европейскими предприятиями и гражданами, а также постоянное влияние таких технологий на экономику и общество» [Lomba et al., 2022, с. 2].

Предложенное в настоящей работе разграничение подходов к определению цифровых трансформаций является условным. Кроме того, на практике в одном определении иногда одновременно встречаются и могут сочетаться различные подходы. Например, приведенное выше определение EPRS является одновременно особенным (поскольку рассматриваются только европейские компании и граждане стран Европейского союза), процессным (акцент делается на процессе интеграции) и результативным (отмечается влияние ИКТ).

Выполненный анализ показал сложность и многогранность понятия «цифровая трансформация». В общем случае определение этого термина должно быть комплексным, целостным и универсальным. В то же время понятию для его применимости необходимо иметь практическую направленность и соответствовать

современным научным взглядам. Цифровая трансформация базируется на цифровых технологиях, которые в свою очередь перманентно развиваются и модернизируются, тем самым изменяя объекты, использующие их. В результате компании вынуждены постоянно реагировать на эти изменения и адаптироваться к новым цифровым внутренним и внешним условиям. Следовательно, с авторской точки зрения, цифровая трансформация компании – это перманентный процесс, требующий полного пересмотра политики компании и нацеленный на цифровые изменения существующих производственных процессов, бизнес-моделей, каналов информационно-коммуникативного взаимодействия, корпоративной культуры, а также предполагающий создание новых цифровых производств, взаимоотношений, продуктов и услуг для удовлетворения растущих потребностей потребителей и расширения пользовательской базы.

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ / PECULIARITIES OF THE COMPANY DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Согласно принятому в настоящем исследовании подходу, цифровые трансформации заключаются в кардинальных, существенных изменениях компании, проводимых или уже выполненных на цифровой основе. Такие преобразования могут быть достигнуты только в результате управленческого воздействия, вносящего весомые digital-коррективы в отдельные или многие элементы/подсистемы и процессы компании.

Цифровые трансформации можно рассматривать как вид инновационной деятельности, специфика которых в сочетании с сегодняшними реалиями обуславливает отличительные характеристики управления ими. Так, современные цифровые технологии достаточно сложны и часто требуются особые знания для их применения. Следует отметить, что решение по цифровизации компании принимает руководитель и он отвечает за него. В этом смысле цифровые компетенции менеджера компании играют важнейшую роль в успешности цифровой трансформации. В то же время внедрение и использование цифровых инструментов зависит от цифровой грамотности персонала компании, включая руководителей и рядовых сотрудников [Грошев и др., 2022]. Следовательно, менеджеры должны тщательно готовить компанию к цифровым трансформациям. В частности, необходимо обеспечить достаточный уровень цифровых компетенций сотрудников до проведения цифровой трансформации компании и во время нее. Сейчас компании перед стартом своих масштабных цифровых изменений часто прибегают к рекрутингу, чтобы привлечь нужных специалистов^{1,2,3}. Однако из-за высокой изменчивости цифровых технологий для достижения максимальных преимуществ от их использования персонал компании должен постоянно пополнять и развивать свой цифровой инструментарий. Перманентное стимулирование цифрового развития сотрудников как до начала цифровой трансформации, так и после ее старта, является существенной особенностью управления цифровыми трансформациями современной компании (табл. 1).

В современных условиях в управленческом решении по цифровизации компании повышается необходимость учета доступности цифровых технологий. Это происходит в силу имеющихся у компании ограничений различного характера. Например, барьерами для внедрения цифровых технологий часто являются лимитированные финансы, нехватка кадров и их низкий уровень компетентности, недостаточные производственные площади, неразвитая цифровая инфраструктура компании и т.п. Проблемы могут возникать и по не зависящим от компании причинам. Последнее для российских компаний, как правило, связано с недостаточной цифровой инфраструктурой региона, санкционными ограничениями и пр. Кроме того, имеет существенное значение государственное регулирование. Роль государства достаточно высока в обеспечении кибербезопасности страны и граждан, а также в проведении цифровых трансформаций компании. В частности, законодательная⁴ защита персональных данных в РФ непосредственно влияет на развитие и внедрение федеральными и региональными операторами мобильной связи технологии электронных сим-карт (англ. Embedded

¹ РНКБ. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.rncb.ru> (дата обращения: 24.02.2023).

² Win mobile. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.mobile-win.ru/> (дата обращения: 24.02.2023).

³ Волна. Официальный сайт. Режим доступа: <https://volnamobile.ru/> (дата обращения: 24.02.2023).

⁴ Федеральный закон РФ от 27.07.2006 N 152-ФЗ «О персональных данных» (последняя редакция). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 24.02.2023).

SIM, далее – eSIM). Причем, с одной стороны, этот закон защищает права граждан, а с другой – ограничивает широкое и быстрое распространение eSIM в стране. Государством, по сути, вводятся некоторые барьеры в обеспечении операторами связи массового доступа к электронным сим-картам. Желая иметь eSIM, должны быть каким-то образом верифицированы при покупке сим-карты. Конечно, это можно сделать, непосредственно посетив офисы продаж компаний. Однако пользователю привычно, а, значит, удобно осуществлять покупки электронных продуктов дистанционно. Сейчас в РФ онлайн можно приобрести eSIM, только предварительно подтвердив персональные данные. С этой целью, например, граждане РФ могут воспользоваться Федеральной государственной информационной системой «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)».

Таблица 1. Основные особенности управления цифровыми трансформациями компании

Table. Basic peculiarities of company management under digital transformation

Управление цифровыми трансформациями компании		
Элементы/ Системы компании	Направленность/ Задачи управления	Специфические характеристики управления
Персонал	Повышение уровня цифровых компетенций; внедрение цифровой корпоративной культуры	Управление предшествует старту цифровых трансформаций; перманентность управления
Операционная система	Проведение цифровых трансформаций в обеспечивающей, перерабатывающей и управляющей подсистемах компании; развитие партнерства и коллаборации в производственно-сбытовой сфере	Управление осуществляется, исходя из доступности цифровых технологий, цифровой инфраструктуры региона и самой компании, цифровой компетентности компании и ее персонала; организация партнерских цифровых платформ; перманентность и непредсказуемость управления; ускорение управленческих процессов
Потребители продукции / клиенты	Создание новых коммуникативных каналов с потребителями; организация многоканального взаимодействия с клиентами; использование сторонних платформ; развитие электронной коммерции; внедрение комплексного клиентского обслуживания, в том числе с использованием продуктов партнеров; развитие системы индивидуальных предложений	Перманентность управления; управление клиентским опытом
Информационно-аналитическая система	Повышение быстродействия операционной деятельности компании; организация сбора, хранения и обработки пользовательского отклика; обеспечение анализа сигналов спроса и предложения; интегрирование внутренних и внешних данных; увеличение оперативности обработки и анализа больших объемов статистической информации	Обеспечение кибербезопасности; перманентность управления

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Современные цифровые технологии достаточно сложны и требуют подчас применения специального дорогостоящего оборудования. Отдельной компании единолично иметь и содержать такое оборудование зачастую нерационально из-за его цены и высоких эксплуатационных расходов. Менеджеры некоторых компаний решают эту проблему путем организации и развития горизонтальных связей, например, с партнерами или конкурентами. В этом случае конкуренты на практике становятся партнерами. Так, партнерство и коллаборации предпочитают менеджеры двух крупнейших брендов крымских операторов сотовой связи и мобильного

интернета Win mobile и «Волна», которые совместно эксплуатируют базовые станции. При этом собственником большинства из них является Win mobile. Такое сотрудничество позволяет операторам быть лидерами регионального рынка, обеспечивая клиентов связью в стандартах GSM 900/1800, UMTS 2100 и LTE 2 600 МГц практически на территории всего Крымского полуострова.

В настоящее время особую актуальность среди компаний, осуществляющих цифровые трансформации, приобретает внедрение управления клиентским опытом (англ. Customer Experience Management, далее – CEM). CEM является логическим развитием управления взаимоотношениями/взаимодействием с клиентами (англ. Customer relationship management, CRM). При этом CEM нацелен на управление отношением клиента к компании, бренду и линейке его продуктов [Бутковская, 2019]. Управление клиентским опытом основывается прежде всего на технологиях больших данных (англ. Big Data), облачных вычислениях (англ. Cloud Computing) и искусственного интеллекта (англ. Artificial Intelligence). Цифровые технологии позволяют компаниям перманентно осуществлять сбор, хранение и анализ информации о настоящих и потенциальных клиентах, их предпочтениях, а также выстраивать интерактивный процесс взаимодействия с ними. Все это, включая данные анализа конверсии (числа откликов), способствуют совершенствованию потребительских свойств и дизайна цифрового продукта. Причем улучшения могут и должны осуществляться постоянно. Эти изменения следует направлять на позитивизацию как пользовательского опыта (UX), так и интерфейса (англ. User Interface, UI). Особую роль в привлечении новых клиентов играют разнообразные программы лояльности. В то же время повсеместное внедрение цифровых технологий повышает требования к организации киберзащиты. Управление информационно-аналитической системой компании предполагает в том числе обеспечение ее информационной безопасности.

В крымском регионе элементы управления клиентским опытом присущи, прежде всего, лидерам в проведении цифровых трансформаций. Например, с целью совершенствования своих продуктов и услуг региональные операторы сотовой связи и мобильного интернета Win mobile⁵ и «Волна»⁶ изучают своих и потенциальных клиентов на постоянной основе, применяя технологии больших данных, облачные вычисления и прочие цифровые инструменты. При этом используются собственные сайты, а также группы в социальных сетях («ВКонтакте», «Одноклассники» и др.). В результате Win mobile ввел услугу доставки SIM-карты на дом. В то же время среди новых клиентов бренда «Волна» одной из самых популярных акций стала «Черная пятница», предполагающая скидки на абонентскую плату за подключение к Домашнему интернету в определенный период времени. Кроме того, «Волна» активно разрабатывает и внедряет новые продукты, ориентируясь на потребности клиентов. Примером может служить тариф «Зачетный», который разработан совместно со студентами и предназначен только для них. Таким образом, компания смогла вовлечь клиентов в создание собственного продукта. Дополнительно клиентам предоставляется бесплатный коворкинг – рабочее пространство с безлимитным высокоскоростным доступом в интернет. Менеджеры организовали реализацию продуктов компании через собственную сеть продаж, включая интернет-ресурсы, а также через партнерскую платформу Российского национального коммерческого банка (далее – РНКБ). Все вышеуказанное создает имидж клиентоориентированных компаний и вырабатывает выигрышно-позитивное отношение к ним в регионе.

В банковском секторе тоже есть интересные результаты управления цифровыми трансформациями. Так, в Крыму в настоящее время работают пять банков: публичное акционерное общество «РНКБ», открытое акционерное общество «Банк ЧБРР», акционерные общества «АБ «РОССИЯ» и «Генбанк», а также акционерное общество Коммерческий банк «ИС Банк». Все они внедрили и развивают систему интернет-банка, включающую практически все банковские услуги и дающую возможность получить их дистанционно. У большинства из них есть мобильные приложения, позволяющие клиентам совершать различные онлайн-платежи и управлять собственными счетами. Руководство всех вышеперечисленных банков стремится построить интерактивный процесс взаимодействия клиентами (как с имеющимися, так и с потенциальными).

Одним из наиболее широко представленных своими отделениями и офисами в Крыму является публичное акционерное общество «РНКБ»⁷, который среди финансовых институтов в Южном федеральном округе

⁵ Win mobile. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.mobile-win.ru/> (дата обращения: 24.02.2023).

⁶ Волна. Официальный сайт. Режим доступа: <https://volnamobile.ru/> (дата обращения: 24.02.2023).

⁷ РНКБ. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.rncb.ru> (дата обращения: 24.02.2023).

выделяется своими достаточно крупными по размеру активами. Руководство этого банка нацелено на управление клиентским опытом, а также на развитие партнерских программ и различных коллабораций. Особое внимание уделяется отношению клиентов и сотрудников к бренду РНКБ, созданию дружеской и деловой атмосферы. Так, в банке активно внедряются небанковские сервисы, такие, как кофепоинты, постаматы, картинные галереи с зонами отдыха. Кроме того, предоставляется возможность оформить и получить услуги партнеров РНКБ либо непосредственно в отделениях банка, либо в банкоматах и устройствах самообслуживания РНКБ. Например, можно поменять мобильный номер, сменить регионального мобильного оператора, изменить тариф и подключить/отключить дополнительные услуги мобильной связи. Дополнительно предлагается комплексное самообслуживание с применением цифровых инструментов по заказу и приобретению билетов на междугородние автобусные рейсы, а также доступ к другим партнерским платформам. Приобрести базовые знания по имеющимся цифровым продуктам и онлайн-сервисам, а также получить техническую поддержку можно в специально созданных и имеющих фирменный стиль цифровых офисах банка. Банк планирует развитие цифровой платформы для электронной коммерции. РНКБ декларирует и активно рекламирует свою стратегию перехода к экологическому и социальному управлению бизнесом. Все это не только способствует развитию бизнеса и созданию благоприятного имиджа, но и является прочной основой управления клиентским опытом.

Приведенные примеры показывают стремление руководителей авангардных компаний к проведению цифровых трансформаций в производственной сфере и развитию партнерства и коллаборации, а также к внедрению управления клиентским опытом и цифровой корпоративной культуры. Следует отметить, что к подобным выводам пришли и исследователи цифровых трансформаций российских розничных сетей [Пелет и др., 2020].

Внедряемые цифровые технологии предполагают постоянное обновление и модернизацию компании и, следовательно, пересмотр ее бюджета, а также принятие соответствующих управленческих решений. Поскольку это происходит непрерывно, многие эксперты отмечают перманентность управления цифровыми трансформациями и высокую стохастичность данного процесса. Как образно указывают И. Мергель, Н. Эдельманн и Н. Хауг [Mergel et al., 2019], менеджмент определяет старт цифровой трансформации, но никто заранее не знает ее результатов и сроков окончания.

Дополнительно необходимо отметить, что на современном этапе цифровые трансформации компании способствуют ускорению процессов, происходящих в ее управлении [Грошев и др., 2022]. Это вызвано прежде всего высокими темпами обновления цифровых технологий и связанными с ними стремительными изменениями экзо- и эндо- сред компании.

Обобщая вышесказанное, можно выделить современные особенности управления цифровыми трансформациями компании в зависимости от отдельных, наиболее часто подвергающихся изменениям элементов и систем компании с учетом направленности и задач управления по их цифровой трансформации, а также специфических характеристик управления (табл. 1).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

Предложенное в настоящей работе детерминирование подходов к определению цифровых трансформаций выполнено с целью выявления общих и отличительных характеристик имеющихся определений, и является достаточно условным. В то же время оно позволяет не только классифицировать подходы, но и сформировать авторский взгляд на цифровые трансформации как на перманентный процесс, требующий полного пересмотра политики компании и нацеленный на цифровые изменения существующих производственных процессов, бизнес-моделей, каналов информационно-коммуникативного взаимодействия, корпоративной культуры, а также предполагающий создание новых цифровых производств, взаимоотношений, продуктов и услуг для удовлетворения растущих потребностей потребителей и расширения пользовательской базы.

Управление цифровыми трансформациями, с одной стороны, имеет характеристики, общие для управления любыми кардинальными и масштабными инновациями, а с другой – существенные отличия. Последнее связано с высокими темпами обновления цифровых технологий и их повсеместном внедрении, которое в свою очередь вызывает стремительные изменения частного и глобального характера.

Управление цифровыми трансформациями компании имеет ряд особенностей. Так, оно начинается в компании до принятия окончательного управленческого решения о старте цифровых трансформаций компании. Менеджеры должны обеспечить достаточный уровень цифровых компетенций сотрудников до проведения

цифровых трансформаций компании, а затем и во время нее. Современные цифровые технологии достаточно сложны, в связи с чем для их применения требуются специальные знания, которые необходимо постоянно углублять и пополнять. В результате менеджеры трансформирующихся компаний перманентно мотивируют повышение уровня цифровых компетенций персонала.

Управление должно стимулировать внедрение в компании цифровой корпоративной культуры. Причем, как показывает опыт крымских лидеров цифровых трансформаций, на сегодняшний день при переводе компании на цифровые платформы руководителям важно организовывать работу сотрудников так, чтобы сочетались цифровые инструменты и межличностное общение. Также необходимо обеспечивать многоканальное взаимодействие с клиентами, партнерами и всеми заинтересованными сторонами.

Приведенные примеры демонстрируют активное развитие менеджерами компаний партнерства и коллаборации в различных сферах деятельности. Кроме того, руководители внедряют управление клиентским опытом. Менеджеры способствуют развитию информационно-аналитической системы компании как основы увеличения оперативности обработки и анализа больших объемов статистической информации, интегрирования внутренних и внешних данных, повышения быстродействия операционной деятельности компании и т.п.

В качестве основных специфических характеристик управления цифровыми трансформациями можно отметить перманентность и низкую предсказуемость управления, ускорение управленческих процессов, обеспечение кибербезопасности.

Результаты настоящего исследования будут полезны руководителям, рассматривающим возможность осуществления цифровых трансформаций или уже реализующим их в своих компаниях. В дальнейшем предполагается выполнить сравнительный анализ трендов цифровых трансформаций регионов-лидеров цифровизации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бутковская Г.В. (2019). Цифровые технологии взаимодействия с клиентами после покупки: основные тенденции и успешный опыт // Вестник университета. №1. С. 40–46. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-1-40-46>
- Грошев И.В., Коблов С.В. (2022). Компетенции, умения и навыки руководителей и персонала в эпоху цифровой трансформации российской экономики // E-Management. Т. 5, № 3. С. 117–124. DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-3-117-124>
- Ильин И.В., Зайченко И.М. (2017). Анализ факторов, обуславливающих выбор стратегии развития предприятия // Перспективы науки. № 1(88). С. 80–87.
- Карандашева А.В. (2022). Совершенствование компетенций сотрудников: необходимое условие и этап цифровой трансформации организации // Экономика высокотехнологичных производств. Т. 3, № 1. С. 47–58. DOI <https://doi.org/10.18334/epr.3.1.113873>
- Пелет Ж.-Э., Смирнов С., Кудиевская А. (2020). Цифровая трансформация ключевых бизнес-процессов в розничной торговле на примере российских розничных сетей // Третья международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 г. / под общ. ред. И.А. Аренкова, М.К. Ценжарик. СПб.: ИПЦ СПбГУПТД. С. 43–47.
- Пиньковецкая Ю.С. (2022). Оценка цифровых и коммуникационных технологий в российских организациях на региональном уровне // E-Management. Т. 5, № 3. С. 125–135. DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-3-125-135>
- Попова О.А. (2020). Формирование и развитие инновационной инфраструктуры в целях цифровизации систем // Организатор производства. №3. С. 73–83. DOI <http://doi.org/10.25987/VSTU.2020.71.83.008>
- Прохоров А., Коник Л. (2019). Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ООО «КомНьюсГруп». 368 с.
- Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. (2020). Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. Т. 36, № 3. С. 390–420. DOI <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>
- Lomba N., Jančová L., Fernandes M. (2022). Digital transformation. Cost of Non-Europe: EPRS. 226 p.
- Mahraz M.-I., Benabbou L., Berrado A. (2019). A Systematic literature review of Digital Transformation // Proc. of the International Conf. on Industrial Engineering and Operations Management, Toronto, dated 23–25 October, 2019 / Toronto: IEOM Society International. Pp. 917–931.

Mergel I., Edelman N., Haug N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews // *Government Information Quarterly*. Vol. 36, no. 4: 101385. DOI <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Stolterman E., Fors A. C., Truex D. P., Wastell D. (2004). Information technology and the good life // *Information systems research: Relevant theory and informed practice*. Kluwer Academic Publishers. 768 p. Pp. 687–693. DOI http://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45

REFERENCES

Butkovskaya G. (2019), “Digital technologies of interacting with customers after the purchase: major tendencies and successful experience”, *Vestnik Universiteta*, no. 1, pp. 40–46 (in Russian), DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-1-40-46>

Groshev I.V., Koblov S.V. (2022), “Competencies, skills and abilities of managers and staff in the era of the Russian economy digital transformation”, *E-Management*, vol. 5, no. 3, pp. 117–124 (in Russian), DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-3-117-124>

Ilyin I.V., Zaichenko I.M. (2017), “The Analysis of Factors Influencing the Choice of the Company Development Strategy”, *Science Prospects*, no. 1(88), pp. 80–87 (in Russian).

Karandasheva A.V. (2022), “Improving the employees’ competencies: a necessary condition and stage of the company’s digital transformation”, *High-tech Enterprises Economy*, vol. 3, no. 1, pp. 47–58 (in Russian), DOI <https://doi.org/10.18334/evp.3.1.113873>

Lomba N., Jančová L. and Fernandes M. (2022), *Digital transformation, Cost of Non-Europe*, EPRS.

Mahraz M.-I., Benabbou L. and Berrado A. (2019), “A systematic literature review of Digital Transformation”, *Proc. of the International Conf. on Industrial Engineering and Operations Management. Toronto, dated 23–25 October 2019*, Toronto, IEOM Society International.

Mergel I., Edelman N. and Haug N. (2019), “Defining digital transformation: Results from expert interviews”, *Government Information Quarterly*, vol. 36, no. 4: 101385, DOI <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

Pellet J.-E., Smirnov S. and Kudievskaya A. (2020), “Digital transformation of key business processes in retail, case of Russian retail networks”, *Business Management in the Digital Economy: Collection of Abstracts of the 3rd International Conf., St. Petersburg, dated 19–20 March 2020*, Arenkov I.A., Tsenzharik M.K. (eds.), Saint-Petersburg State University of Industrial Technologies and Design Print Production, St. Petersburg, pp. 43–47 (in Russian).

Pinkovetskaia I.S. (2022), “Assessment of digital and communication technologies in Russian organizations at the regional level”, *E-Management*, vol. 5, no. 3, pp. 125–135 (in Russian), DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-3-125-135>

Popova O.A. (2020), “Formation and development of innovation infrastructure in order to digitalize systems”, *Production Organizer*, no. 3, pp. 73–83 (in Russian), DOI <http://doi.org/10.25987/VSTU.2020.71.83.008>

Prokhorov A., Konik L. (2019), *Digital Transformation. Analysis, Trends, and World Experience*, 2nd ed., revised and enlarged, ComNewsGroup Ltd, Moscow (In Russian).

Stolterman E., Fors A. C., Truex D. P., Wastell D. (2004), “Information technology and the good life”, *In: Information systems research: Relevant theory and informed practice*, Kluwer Academic Publishers, pp. 687–693, DOI http://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45

Tsenzharik M.K., Krylova Y.V., Steshenko V.I. (2020), “Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models”, *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 390–420 (in Russian), DOI <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>