

Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
по направлению 080100 – «Экономика»

**Разработка стратегии цифровой  
трансформации бизнеса  
на основе анализа компонентов  
его внутренней среды**

Выполнил:  
Бакалавриант 4 курса, Б09 группы  
Барабаш Андрей Андреевич  
\_\_\_\_\_ /Подпись/

Научный руководитель:  
д.э.н., профессор Молчанов Н.Н.  
\_\_\_\_\_ /Подпись/

Санкт-Петербург  
2020

## Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1 КОНЦЕПЦИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА.....	5
1.1. Анализ подход к определению Четвертой промышленной революции.....	5
1.2. Сущность цифровой трансформации бизнеса .....	9
1.3. Анализа текущих процессов цифровой трансформации в бизнесе и экономике .....	13
ГЛАВА 2 АЛГОРИТМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА.....	22
2.1. Организация как объект цифровой трансформации .....	22
2.2. Модернизация элементов внутренней среды фирмы в рамках процесса цифровой трансформации .....	30
ГЛАВА 3 АПРОБАЦИЯ РАЗРАБОТАННОГО АЛГОРИТМА ДЛЯ ООО «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ».....	49
3.1. Общая информация о компании и отделе налогообложения.....	49
3.2. План проведения анализа внутренней среды для целей трансформации .....	52
3.3. Стратегия .....	53
3.4. Культура .....	57
3.5. Организационная структура .....	62
3.6. НИОКР .....	64
3.7. Процессы .....	66
3.8. Клиенты .....	67
3.9. Рекомендации для отдела ТЦО в рамках процесса цифровой трансформации .....	69
Заключение.....	70
Список использованных источников.....	72
Приложение 1. Список вопросов для интервью с руководителями .....	81
Приложение 2. Вопросы для анкетирования .....	85
Приложение 3. Экономический анализ .....	88

## Введение

Двадцать первый век – это век информационных технологий. Человечество покоряет космос уже не в околоземном пространстве, а готовится высаживаться на Марс и отправляет зонды к Юпитеру, Сатурну и другим планетам. Телефон, который когда-то являлся простым средством связи, сегодня является многофункциональным спутником нашей жизни, по мощности во много раз превосходящим компьютеры NASA времен высадки на Луну. При этом, современные технологии позволяют обрабатывать огромные массивы информации, управлять автомобилем без водителя, печатать органы, создавать трехмерные симуляции.

Такая скорость развития технологий не могла не повлиять на бизнес. Сегодня то, что еще совсем недавно казалось конкурентным преимуществом, становится неактуальным. В столь быстро меняющемся мире компаниям требуется не просто внедрять цифровые технологии, а самим становиться цифровыми. Данный процесс называется цифровой трансформацией бизнеса. Данная концепция появилась относительно недавно, и сегодня еще не существует общепринятого определения и стандартных механизмов по осуществлению трансформации.

Таким образом, целью исследования является разработка комплексного подхода по осуществлению цифровой трансформации российских организаций через анализ и модификацию их внутренней среды.

Реализация указанной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

1. Определить основные понятия по данной теме;
2. Рассмотреть основные подходы к определению цифровой трансформации бизнеса;
3. Выявить основные результаты и статистические закономерности по итогам проведенных или начатых трансформаций;
4. Обосновать важность комплексного подхода при осуществлении трансформаций;
5. Рассмотреть основные подходы к определению компонентов внутренней среды организации;
6. Составить модель внутренней среды для целей трансформации;
7. Рассмотреть особенности модификации каждого элемента;
8. Осуществить апробацию составленной модели на практике.

Методологической основой работы явились книга Йозефа Шумпетера «Теория экономического развития», в которой была выдвинута теория о том, что инновации выступают драйвером роста и причиной смены экономических циклов, книга Дэвида Л. Роджерса «The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age», в которой описываются

возможности для компаний при переходе к цифровой модели бизнеса, статья Гарифуллина Булата Маратовича и Зябрикова Владимирова Васильевича «Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы», в которой предложены управленческие решения по осуществлению трансформации бизнеса. Помимо этого, применялись аналитические отчеты, исследования консалтинговых фирм и агентств, результаты исследований российских и зарубежных ученых.

Реализация указанных цели и задач обусловила структуру и логику работы. Работа состоит из двух глав, Введения, Заключения, Списка литературы. Первая глава посвящена концепции Четвертой промышленной революции и цифровой трансформации бизнеса как ее продукта, определена ценность трансформации, а также проанализированы результаты исследований консалтинговых фирм, в которых были опрошены руководители, вовлеченные в процесс трансформации их организаций, и отношение к инновациям в Российской Федерации. Во второй главе рассмотрены и систематизированы основные элементы внутренней среды фирмы, которые подлежат модификации в целях перехода к цифровой модели ведения бизнеса, а также составлен алгоритм, которого следует придерживаться фирме для успешного завершения проекта трансформации. В третьей главе разработанный алгоритм был применен к отделу трансфертного ценообразования компании ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование».

## ГЛАВА 1 КОНЦЕПЦИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

### 1.1. Анализ подход к определению Четвертой промышленной революции

В конце 1859 г. английский ученый Чарльз Дарвин опубликовал работу «Происхождение видов», в которой он представил свою эволюционную теорию. Согласно данной теории, основной движущей силой эволюционного развития организмов выступает механизм естественного отбора: либо организм изменяется и приспосабливается к внешней среде и выживает, либо навсегда исчезает.<sup>1</sup>

Описывая живые организмы, Чарльз Дарвин, вероятно, не представлял, что его теория также будет справедлива и для экономической среды. Действительно, в условиях высокой конкуренции на различных рынках экономические субъекты вынуждены «эволюционировать», то есть приспосабливаться к нестабильной рыночной среде (кризисы, периоды бурного экономического роста) и действиям конкурентов для того, чтобы избежать ситуации, когда их продукция, как и их компания, уже не создают ценность для клиентов.

Главное отличие экономических субъектов от живых организмов, в данном случае, в том, что у экономических субъектов есть значительно меньше времени чтобы эволюционировать. Переломным моментом, оказавшим огромное влияние на конкуренцию и положение компаний на рынке, можно назвать Первую промышленную революцию, в ходе которого произошел переход от ручного труда к машинному. Результатами революции стало появление фабричного капитализма, а прогресс в производстве хлопка и металлургии в достаточно короткий срок сделал экономику Великобритании ведущей в мире.<sup>2</sup> Таким образом, промышленная революция изменила уклад экономики и конкуренцию: появление фабричного производства способствовало его удешевлению, что привело к невозможности местных производителей, использующих ручной труд, конкурировать с заводами.

Изучая события и последствия промышленных революций, австрийский экономист Йозеф Шумпетер пришел к выводу, что их движущей силой являются инновации. В книге «Теория экономического развития» понятие инноваций было определены им следующим образом<sup>3</sup>:

1. Использование новой техники, новых способов осуществления производственного процесса;
2. Производство новых продуктов, качественно отличающихся от других;
3. Применение новых видов сырья, полуфабрикатов;

---

<sup>1</sup> Дарвин, Ч. Происхождение видов путем естественного отбора: или сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь. Перевод с 6-ого изд. (Лондон, 1872) / Ч. Дарвин. – Санкт-Петербург: Наука, 1991. – С. 12-21.

<sup>2</sup> Булдыгин С.С. Концепция промышленной революции: от появления до наших дней / С. С. Булдыгин // Вестник Томского государственного университета. - 2017. №420. – С. 93

<sup>3</sup> Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982. – С. 159.

4. Изменения в подходах к управлению и организации производства;
5. Выход на новые рынки сбыта.

С точки зрения Й. Шумпетера, именно инновации являются основой экономического развития, а их внедрение определяет экономические циклы: процесс перехода от одной структуры к другой сопровождается существенными изменениями, которые разрушают старые продукты и процессы и создают новые. Данной трансформации среды было дано название – «Disruption», что на русский язык можно перевести как «Творческое разрушение». Данное понятие установилось в экономической теории, и используется у ряда современных авторов (Clayton M. Christensen, Richard Foster, Eric Bartelsman) как один из принципов для установления стратегий на динамичных рынках, а также для описания инноваций, кардинально меняющих целую отрасль.

Уже в наше время президентом Всемирного Экономического Форума Клаусом Швабом был введен термин «Четвертая промышленная революция»<sup>4</sup>, который в настоящий момент достаточно широко используется в экономической литературе. В своей работе К. Шваб не приводит определения Четвертой промышленной революции, но представляет себе ее результаты как появление нового общества, в котором миллиарды людей связаны между собой мобильными устройствами, а компании переходят на совершенно новые бизнес-модели, за основу которых будет взята концепция «Творческого разрушения», и, соответственно, в которых будут активно применяться новые технологии, которые в настоящий момент только изучаются. Четвертую промышленную революции также можно понимать как сосуществование технологий и общества.<sup>5</sup>

Помимо этого, К. Шваб описывает 3 фактора, которые отличают Четвертую промышленную революцию от Третьей:

- Темпы развития – технологии развиваются скорее экспоненциальными темпами, чем линейными;
- Широта и глубина – произойдут беспрецедентные изменения парадигм в экономике, бизнесе, социуме, в каждой отдельной личности;
- Системное воздействие – внутренние и внешние преобразования всех систем во всех государствах, организациях, отраслях.

---

<sup>4</sup> Шваб, К. Четвертая промышленная революция: монография: пер. с англ. / К. Шваб. // Издательство «Э» — М., 2017. – С. 3.

<sup>5</sup> Гулин, К.А. Тренды четвертой промышленной революции / К.А. Гулин, В.С. Усков // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - 2017. №5 (53). – С. 217.

Что касается сроков Четвертой промышленной революции, то у разных исследователей на это существуют разные мнения: по мнению Шваба, мы лишь стоим на ее пороге, по мнению других – она идет с начала 21 века.<sup>6</sup>

Помимо Четвертой промышленной революции, в литературе часто встречается термин «Индустрия 4.0». Понятие «Индустрия 4.0.» впервые было сформулировано на Ганноверской ярмарке в 2011 г. и представляет собой концепцию внедрения киберфизических систем на предприятиях. В основе ее лежит 4 принципа<sup>7</sup>:

- Функциональная совместимость человека и машины и возможность контактировать напрямую через интернет;
- Прозрачность информации, возможность создавать цифровые копии чего-либо;
- Помощь машин в работе с большими объемами данных и выполнение ими небезопасных для человека задач;
- Способность систем работать автономно и самостоятельно принимать решения.

В настоящий момент в Германии концепция «Индустрия 4.0» находится на повестке дня как государства, так и крупного бизнеса. Со стороны государства было принято решение о поддержке данной инициативы и ее интегрировании в программы государственно-частного партнерства в рамках технологической стратегии, а также была разработана отдельная «Информационная и коммуникационная технологическая стратегия». Со стороны бизнеса было заявлено о готовности инвестировать значительные средства на финансирование исследований и разработок, посвященных концепции «Индустрия 4.0». Первыми результатами стало появление в 2015 г. модельных фабрик, использующих киберфизические системы.<sup>8</sup> Под киберфизическими системами понимаются различные механизмы, использующие технологию «Интернет вещей», о которой более подробно будет написано во второй главе данного исследования).

При этом, по мнению некоторых исследователей понятия «Четвертая промышленная революция» и «Индустрия 4.0» нельзя признать синонимами, поскольку первое предполагает качественно новый этап индустриального развития с новыми возможностями и рисками как

---

<sup>6</sup> Xu, M. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges / M. Xu, J. David, S. Kim // International Journal of Financial Research – 2018. № 9(2) - P. 91.

<sup>7</sup> Тарасов, И.В. Технологии Индустрии 4. 0: влияние на повышение производительности промышленных компаний / И.В. Тарасов // Стратегические решения и риск-менеджмент – 2018. №2 (107) – С. 62-63.

<sup>8</sup> Белов, В.Б. Новая парадигма промышленного развития Германии - стратегия “Индустрия 4.0”/ В.Б. Белов // Современная Европа. - 2016. №5 (71) - С. 17.

для общества, так и для бизнеса, а второе – это управленческая концепция, принятая для обеспечения конкурентных преимуществ отдельных предприятий за счет использования новых технологий.<sup>9</sup>

Кроме того, в литературе существует еще одно сопоставимое понятие – «Цифровая экономика». В результате анализа было выявлено большое количество статей и нормативных актов, в которых дается определение данному понятию. Тем не менее, существует мнение, что понятие «Цифровая экономика» получило свое распространение после выхода в 2016 г. доклада Всемирного банка «Цифровые дивиденды».<sup>10</sup> Согласно данному докладу, под цифровой экономикой следует понимать систему экономических отношений, возникающих благодаря и вокруг использования новых цифровых технологий.

Сопоставляя понятия «Четвертая промышленная революция» и «Цифровая экономика», можно сделать вывод, что они достаточно похожи. По мнению одних авторов, цифровая экономика является продуктом Четвертой промышленной революции, по мнению других – Четвертая промышленная революция наступила как результат активного развития и внедрения цифровых технологий в хозяйственные операции по всему миру. При этом, часть исследователей отмечают тесную связь между понятиями «Цифровая экономика» и «Цифровизация».

У понятия «Цифровизация» также существует множество значений. Как правило, под ним понимают процесс массового внедрения технологий в бизнес.<sup>11, 12</sup> Для целей работы возьмем определение, отражающее влияние цифровизации на операционную деятельность компаний: «многоаспектные организационно-технологические процессы массового применения новых цифровых технологий в производстве и управлении с целью сокращения издержек и повышения скорости осуществления бизнес-процессов».<sup>13</sup>

Тем не менее, в рамках анализа обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятий цифровизация как внедрение цифровых технологий (например, переход на электронный документооборот) представляется лишь как одна из мер по повышению эффективности работы организации. Как было указано ранее, Четвертая промышленная революция требует от компаний осуществления «Творческого разрушения» в рамках их текущих моделей

<sup>9</sup> Бердиева, У.А. Теоретические аспекты концепции «Индустрия 4. 0» в Республике Узбекистан / У.А. Бердиева // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. №5-1. - С. 75.

<sup>10</sup> Положихина, М.А. "Цифровая экономика как социально-экономический феномен"/ М.А. Положихина // Экономические и социальные проблемы России. - 2018. №1. – С. 9.

<sup>11</sup> Быковская, Е.Н. Современные тенденции цифровизации инновационного процесса / Е.Н. Быковская, Г.П. Харчилава, Ю.Н. Кафиятуллина // Управлени. – 2018. № 1 (19). - С.39

<sup>12</sup> Шендрикова, О.О. Исследование процессов цифровизации промышленных предприятий / О.О. Шендрикова, И.Ф. Елфимова // Организатор производства. – 2019. № 27 (1). – С. 18

<sup>13</sup> Панышин, Б.Ц. Цифровая экономика: понятия и направления развития/ Б.Ц. Панышин // Наука и инновации. - 2019. №193. - С.49



и переход к неким новым формам организации их бизнеса. В настоящий момент многие исследователи, а также представители бизнес-сообщества, пытаются разработать подходы к формированию той самой новой модели компании, которая позволит ей расти в ходе Четвертой промышленной революции. Такая новая модель, а точнее процесс по переходу к ней, получил название «Цифровая трансформация бизнеса».

## 1.2. Сущность цифровой трансформации бизнеса

Как таковое, понятие «Цифровая трансформации бизнеса» еще не закрепилось в экономической науке, и в настоящий момент идет активное изучение данного явления как со стороны теоретиков, так и практиков. Рассмотрим наиболее полные и распространенные определения и подходы к пониманию цифровой трансформации бизнеса, представленные в Таблице 1.

Таблица 1. Определения и подходы к пониманию цифровой трансформации

Источник	Определение
Европейская комиссия	Появление новых способов работы со стейкхолдерами, новых продуктов и услуг и создание новых форм взаимодействий с внешней средой. <sup>14</sup>
КPMG, аудиторская компания	«Творческое разрушение» за счет использования новых технологий, которое влечет за собой изменение подходов к мышлению и ведению бизнеса со стороны руководства, создание новых ролей в организациях, изменение организационной структуры и существующих процессов, для создания гибкой организации. <sup>15</sup>
Международный институт управленческого развития, IMD	Организационные изменения через использование цифровых технологий и новых бизнес-моделей для повышения эффективности деятельности. <sup>16</sup>
Немецкая академия науки и техники, Acatech	Цель трансформации состоит в том, чтобы создать постоянно развивающуюся, гибкую компанию, готовую непрерывно адаптироваться к меняющимся условиям за счет соответствующих технологий, организационного обучения и процессов принятия

<sup>14</sup> European Commission “Powering European public sector innovation: Towards a new architecture” // URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/content/powering-european-public-sector-innovation-towards-new-architecture-report-expert-group> (дата обращения : 03.11.2019).

<sup>15</sup> KPMG “Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude” // URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения : 03.11.2019).

<sup>16</sup> Wade M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/framework/> (дата обращения : 03.11.2019).

	решений с применением данных высокого качества, доступных в более короткие сроки. <sup>17</sup>
Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В.	Осознанный, инициированный руководством процесс кардинального совершенствования бизнес-процессов как во внутренней, так и во внешней среде фирмы на основе поиска и/или разработки, а также последующего внедрения и использования цифровых технологий. <sup>18</sup>

Источник: составлено автором

Анализируя данные определения, можно сделать вывод, что взгляды бизнеса, регуляторов и представителей науки в целом совпадают. Если сравнивать понятия «Цифровая трансформации» и «Цифровизация», то главное отличие состоит в том, что помимо внедрения новых технологий, цифровая трансформация предполагает изменение текущей бизнес-модели компании, ее стратегии и ценностей, способов взаимодействия с клиентами и поставщиками через использование цифровых технологий. При этом, если в основе цифровизации находится какая-то технология, то в основе трансформации должен стоять клиент, а значит, все преобразования, в первую очередь, должны быть направлены на улучшение клиентского опыта от использования продуктов компании и поиска ценности, которую компания сможет дать покупателям, создав новые продукты.<sup>19</sup> Итогом трансформации должно стать становление гибкой организации, способной отслеживать неблагоприятные изменения и новые возможности во внешней и внутренней среде, а главное, обладающей возможностями по своевременной адаптации к ним. При этом, для оценки достижения целей трансформации возможно отслеживание показателей адаптивности, в частности, различных показателей эффективности, таких как коэффициент оборачиваемости, фондоотдача, материалоотдача, операционная рентабельность, и значений выручки, себестоимости, чистой прибыли в абсолютном выражении относительно принятых решений и инвестиций.<sup>20</sup>

Важно понимать, что процесс цифровой трансформации – это изменение, затрагивающие основы ведения текущего бизнеса, что приводит к возникновению определенных рисков,

<sup>17</sup> Acatech “Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием Компаний” // URL: [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_rus\\_Maturity\\_Index\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf) (дата обращения : 04.11.2019).

<sup>18</sup> Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы / Б.М. Гарифуллин Б.М., В.В. Зябриков // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 9. – С. 1349.

<sup>19</sup> Bloomberg, J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril URL: [https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate\\_uploads/Going-Digital5/story\\_content/external\\_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf](https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate_uploads/Going-Digital5/story_content/external_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf) (дата обращения : 04.11.2019).

<sup>20</sup> Егоров, П.В. Гибкость предприятия как экономическая категория / П.В. Егоров, А.В. Моисеев // Вестник Института экономических исследований. – 2019. № 1 (13). – С. 5-11

влияние которых также необходимо учитывать при планировании стратегии трансформации. Консультанты Deloitte выделили следующие риски<sup>21</sup>:

- Устаревание внедряемых технологий или сбои в их работе.
- Неправильное внедрение технологий/недостаточное внимание к внедрению.
- Риск взлома цифровых систем.
- Риск утечки персональной информации.
- Противоречие между стратегией и внедряемыми технологиями.
- Риск нарушения государственных законов в области технологий.

Тем не менее, как показывает исследование McKinsey по внедрению элементов концепции «Индустрия 4.0» на промышленных предприятиях, осуществление трансформаций может привести к повышению следующих показателей:

- Повышение производительности за счет использования роботов на 45-55%;
- Снижение времени простоя оборудования на 30-50%;
- Сокращение времени выхода продуктов на рынок на 20-50%.<sup>22</sup>

Другое исследование, проведенное компанией Capgemini Consulting, показывает, что произошло с результатами компаний при комбинировании цифровых технологий и проведении изменений в моделях управления<sup>23</sup>. Данные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3. Влияние цифровой трансформации на результаты компании

Использование новых технологий	Изменения в моделях управления	Характеристика организации	Результат (в среднем, чем у конкурентов)
-	-	Компании в начале трансформации	Прибыль меньше на 24%
+	-	Компании, следующие цифровой моде	Прибыль меньше на 11%
-	+	Компании-консерваторы	Прибыль больше на 9%
+	+	Цифровые лидеры	Прибыль больше на 26%

Источник: MIT Sloan Management Review, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation— Becoming a Digitally Mature Enterprise. – 2015.

<sup>21</sup> Deloitte «Managing Risk in Digital Transformation» // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf> (дата обращения : 12.05.2020)

<sup>22</sup> McKinsey “Industry 4.0 at McKinsey's Model Factories. Get Ready for the Disruptive Wave” // URL: <http://sf-eu.net/wp-content/uploads/2016/08/mckinsey-2016-industry-4.0-at-mckinseys-model-factories-en.pdf> (дата обращения : 04.11.2019).

<sup>23</sup> Capgemini Consulting, MIT Sloan Management “The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry” // URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf) (дата обращения : 04.11.2019).

Помимо падения результатов предприятия, игнорирование цифровой трансформации может привести к потерям значительной доли рынка и даже полному прекращению деятельности компании. При этом, как показывают исследования, многие руководители по-прежнему недооценивают опасности, исходящих от новых технологий, способных вызывать «Творческие разрушения» в рамках целых отраслей.<sup>24</sup>

Приведем яркий пример, когда лидер рынка не смог вовремя приспособиться к меняющимся условиям и в итоге закрыл свой бизнес. Речь пойдет об американской компании Blockbuster Video. На протяжении девяностых годов прошлого века компания стала лидером на рынке видеопроката. В 2004 г. у компании было более 9000 магазинов по всему миру. К 2010 г. компания обанкротилась.<sup>25</sup> Анализируя причины кризиса Blockbuster, можно отметить, что во времена бурного роста в 90-х годах прошлого века Blockbuster имели дифференцированную стратегию и предлагали фильмы как в крупных торговых центрах, так и в жилых районах. В то время Интернет только начинал набирать популярность среди населения США, а просмотр фильмов через DVD-проигрыватели и другие устройства в домашних условиях являлся популярным способом проведения свободного времени. Начиная с начала 00-х, более половины жителей США использовали Интернет, что повлияло на многие сферы жизни, включая и просмотр кино. Пока Blockbuster не принимали никаких шагов по развитию своего бизнеса в Интернете, стартап Netflix начал постепенно изменять рынок видеопроката, предлагая клиентам возможность выбрать фильм онлайн, а затем доставляя его через почтовую службу. Компания Blockbuster, наблюдая за успехом конкурента, в 2004 г. начала предлагать собственные онлайн-услуги, но уже в 2007 г. Netflix одними из первых запустили стриминговые сервисы, которые за счет своего удобства и возможности смотреть фильмы с компьютеров и ноутбуков привели к еще большему падению спроса на традиционный видеопрокат и услуги по заказу фильмов на дом. Постепенно теряя клиентов и все больше технологически отставая от Netflix, Blockbuster закрыли большинство магазинов и объявили о банкротстве в 2010 г. В настоящий момент остался только 1 магазин, который открыт по франшизе в Австралии. Таким образом, лидер рынка, имея прекрасные возможности для дальнейшего роста и генерирования прибыли, окончательно ушел с рынка, в свое время проигнорировав риски, которые несет развитие современных цифровых технологий для существовавшей бизнес-модели компании.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Wade M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/framework/> (дата обращения : 03.11.2019).

<sup>25</sup> Деброк, Л. Новая эра очного образования: масштабируемая система интерактивного взаимодействия / Л. Деброк // Вопросы образования. - 2018. №4. – С. 54.

<sup>26</sup> Deloitte “Strategic risk management in insurance. Navigating the rough waters ahead” // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-insurance-srm.pdf> (дата обращения : 03.11.2019).

Необходимо отметить, что судьбу Blockbuster может разделить любая компания, если вовремя не заметит риски для своей стратегии и бизнес-модели. В свое время, игнорирование технического прогресса привело к существенной потере рынка и смене основных бизнес-моделей таких гигантов, как Kodak, Nikon, Nokia, IBM. Тем не менее, существуют также примеры, когда крупная компания смогла своевременно оценить влияние новых технологий на существующую модель и провести трансформацию. К 1994 г. американская компания UPS, занимающаяся доставкой посылок, определила, что в ближайшем будущем произойдет бурный рост глобальной интернет-торговли. UPS вкладывали значительные средства в развитие ИТ-инфраструктуры, приобретали другие компании, улучшали скорость доставки товаров, и к 2000 г. их доля на рынке доставки товаров в сегменте электронной торговли составляла около 60%.<sup>27</sup>

По мнению Майкла Уэйда, то, что произошло с Blockbuster, имеет под собой научное объяснение. В своей книге он называет данное явление «Цифровой вихрь». «Цифровой вихрь» представляет собой неизбежное движение различных отраслей промышленности к своим «цифровым центрам», т.е. лидерам отраслей, которые максимально цифровизированы. В том случае, если компания не желает двигаться к такому центру или становиться таковым самостоятельно, то ее неминуемо ожидает крах. Революция в таких отраслях, как продажа музыки, фильмов, туров, газет, привела к тому, что за 10 лет 44% компаний начали использовать цифровые бизнес-модели.<sup>28</sup>

Таким образом, в эпоху Четвертой промышленной революции, равно как и во времена предыдущих, существующие бизнес модели или бренд компании не смогут помочь ей пережить «Творческое разрушение» отрасли – компании придется в той или иной форме проходить трансформацию, которая может заключаться как в адаптации ее бизнес модели под условия текущего рынка, так и в переориентации на ведение деятельности в другой сфере (например, Nokia перешли от продажи телефонов к разработке телекоммуникационного оборудования). Логичным продолжением исследования является анализ того, каких результатов достигли руководители в мире и в России при осуществлении цифровых трансформаций, а также проанализировать текущие тенденции цифровой экономики в России.

### **1.3. Анализа текущих процессов цифровой трансформации в бизнесе и экономике**

Разработка теоретических рекомендаций по проведению цифровой трансформации бизнеса невозможно без анализа текущего опыта таких преобразований. В прошлом параграфе

---

<sup>27</sup> Reeves, M. Your Strategy Needs a Strategy / M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns // URL: <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy> (дата обращения : 04.11.2019)

<sup>28</sup> Уэйд М. Цифровой вихрь. Как побеждать диджитал-новаторов их же оружием: [перевод с английского] / М. Уэйд, Д. Лаукс, Д. Маколей, Э. Норонха. –М.: Эксмо, 2018. – С. 22.

были рассмотрены примеры, когда конкретные компании терпели крах или завоевывали рынок благодаря тому или иному набору факторов, которые, тем не менее, присущи только их бизнесу. В ходе анализа материалов по выбранной теме были найдены статистические исследования консалтинговых фирм, в которых были проанализированы результаты интервью с руководителями компаний, которые имели опыт проведения цифровой трансформации или только готовились к ее проведению. Такие исследования позволят шире взглянуть на исследуемую проблему и могут быть использованы при дальнейшем составлении методических рекомендаций по разработке стратегий цифровой трансформации.

Первое рассматриваемое исследование – это результаты опроса 1625 руководителей крупного и среднего бизнеса из таких стран, как Австралия, Франция, Германия, Великобритания, США, Япония и ряд других, проведенное сотрудниками компании Censuwide по заказу Fujitsu в 2017 г.<sup>29</sup> Опрос проводился исключительно среди руководителей, чьи компании уже осуществили свой первый проект трансформации, осуществляют его или хотели бы осуществить в ближайшее время.

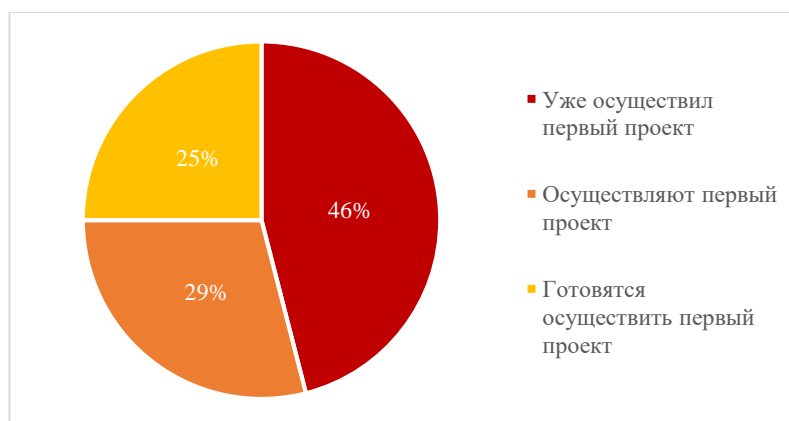


Рис. 1 Структура опрашиваемых компаний по отношению к проведенным трансформациям  
 Источник: составлено автором на по данным Fujitsu “The Digital Transformation PACT” // URL: [https://www.fujitsu.com/nl/Images/The\\_Digital\\_Transformation\\_PACT\\_Full\\_Report.pdf](https://www.fujitsu.com/nl/Images/The_Digital_Transformation_PACT_Full_Report.pdf) (дата обращения : 06.11.2019).

Основные причины перехода к цифровым процессам представлены на Рисунке 2. Важно отметить, что около 58% респондентов считают, что трансформация их компании поможет им лучше соответствовать ожиданиям клиентов, а 44% - на необходимость преодоления отставания от конкурентов, что еще раз подтверждает приведенные ранее в работе утверждения: цифровая трансформация бизнеса, в первую очередь, должна быть направлена на удовлетворение запросов клиентов, а также является необходимостью для компаний, желающей сохранить свои позиции на рынке в эпоху Четвертой промышленной революции.

<sup>29</sup> Fujitsu “The Digital Transformation PACT” // URL: [https://www.fujitsu.com/nl/Images/The\\_Digital\\_Transformation\\_PACT\\_Full\\_Report.pdf](https://www.fujitsu.com/nl/Images/The_Digital_Transformation_PACT_Full_Report.pdf) (дата обращения : 06.11.2019).

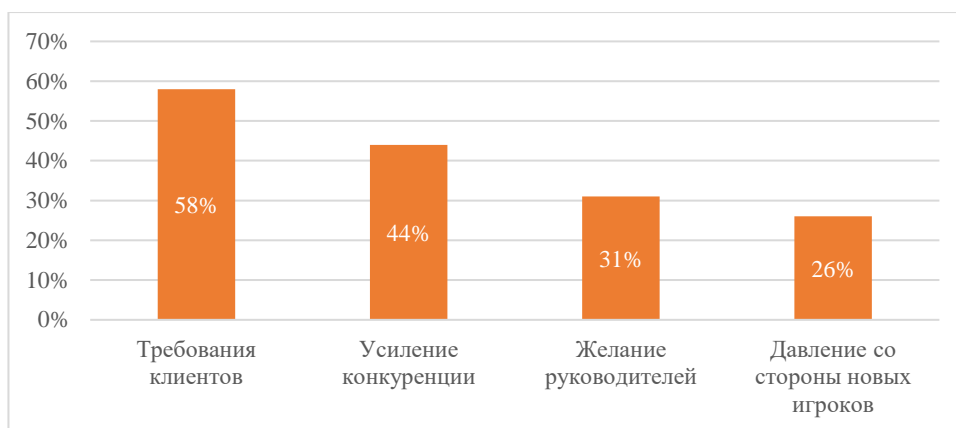


Рис. 2 Основные причины перехода к цифровым процессам

Источник: составлено автором на по данным Fujitsu “The Digital Transformation PACT” // URL: [https://www.fujitsu.com/nl/Images/The\\_Digital\\_Transformation\\_PACT\\_Full\\_Report.pdf](https://www.fujitsu.com/nl/Images/The_Digital_Transformation_PACT_Full_Report.pdf) (дата обращения : 06.11.2019)

Одной из важных проблем, которую необходимо решить для осуществления успешной трансформации, является недостаточный уровень подготовки сотрудников. С таким мнением выступили 70% опрошенных. При этом, чуть более половины респондентов готовы повысить уровень текущего персонала путем организации обучающих мероприятий, 46% - путем найма сотрудников с необходимой квалификацией, а 39% пытаются добиться необходимого результата через программы обмена опыта между подразделениями, вовлеченными в трансформацию, и теми подразделениями, в которых только хотят осуществить цифровые преобразования.

Что касается современных технологий, то 59% отметили возможность их увязки с традиционными, а 58% рассматривают их в качестве инструмента модернизации. Таким образом, более половины респондентов отмечают возможный вклад современных технологий в развитие их бизнеса, что говорит об интересе иностранного бизнеса к современным технологиям. Не обошлось без негативных моментов: 33% опрошенных заявили, что прекращали проекты цифровой трансформации в связи с угрозой провала, а 28% понесли убытки в ходе реализации таких проектов в 2016-2017 гг. При этом, как правило, руководители ожидают достижения определенных показателей эффективности уже через полтора года, и лишь около 20% готовы продлить этот срок до 3-4 лет.

Рассмотрим результаты исследования под названием Digital IQ, проведенного компанией PricewaterhouseCoopers (далее – «PwC») в 2018 г. В рамках данного исследования было опрошено 2280 руководителей из 60 стран мира, включая 57 респондентов из России.<sup>30</sup>

Основное отличие данного исследования - это сопоставление российских респондентов и ситуации по миру в целом. Так, например, основная цель трансформации для российских

<sup>30</sup> PricewaterhouseCoopers Ежегодное исследование “Digital IQ 2018” // URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/diq-RUS.pdf> (дата обращения : 07.11.2019).

руководителей - это повышение эффективности в контексте текущей стратегии бизнеса (51 % опрошенных), тогда как в целом по миру компании в большинстве своей стремятся к развитию бренда через поиск новых возможностей для бизнеса (36%). Важно отметить, что большинство респондентов, которые стремятся повысить эффективность, отождествляют современные технологии с информационными технологиями (ИТ) и не видят возможностей по цифровизации компании как таковой. Помимо этого, лишь 4% российских компании планируют трансформацию бизнеса для выхода на новые рынки или совершенно новые отрасли. Тем не менее, данная цель также непопулярна и среди респондентов по всему миру (18%, наименьшая доля). Сопоставление основных целей руководителей из России и в целом по миру представлено на Рисунке 3.

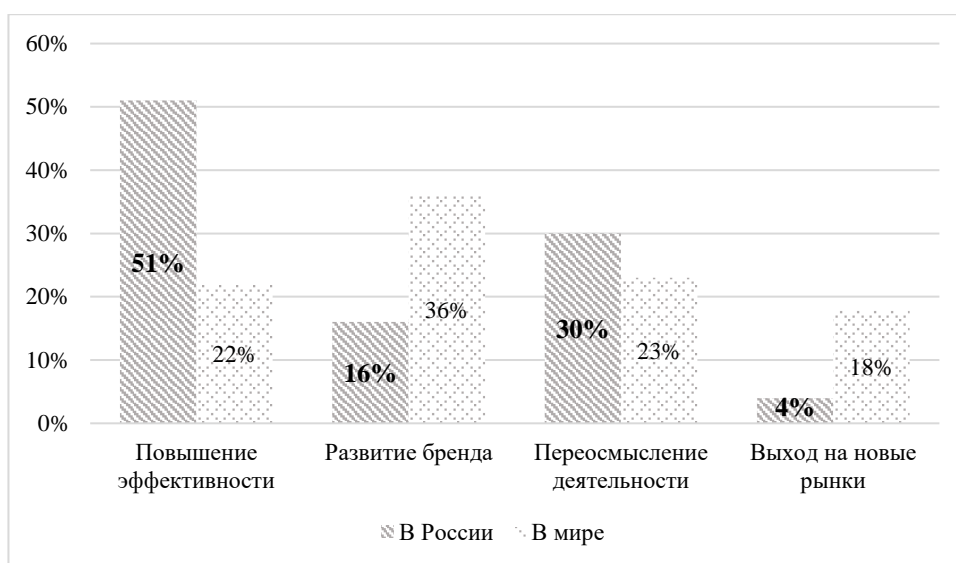


Рис. 3 Цели цифровой трансформации

Источник: составлено автором по PwC. Ежегодное исследование “Digital IQ 2018” // URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/diq-RUS.pdf> (дата обращения : 07.11.2019)

Анализируя основные препятствия для проведения успешной трансформации, 51% опрошенных в России и 37% по всему миру выделяют нехватку квалифицированных специалистов. В исследовании есть объяснение данной проблеме – лишь 44% респондентов сосредоточены на развитии управленческих навыков менеджмента и квалификации сотрудников (по миру показатель составляет 65%). Кроме того, российские респонденты чаще отмечают неэффективные подходы к набору персонала в их организациях и отсутствие согласия по вопросам необходимости трансформации бизнеса.



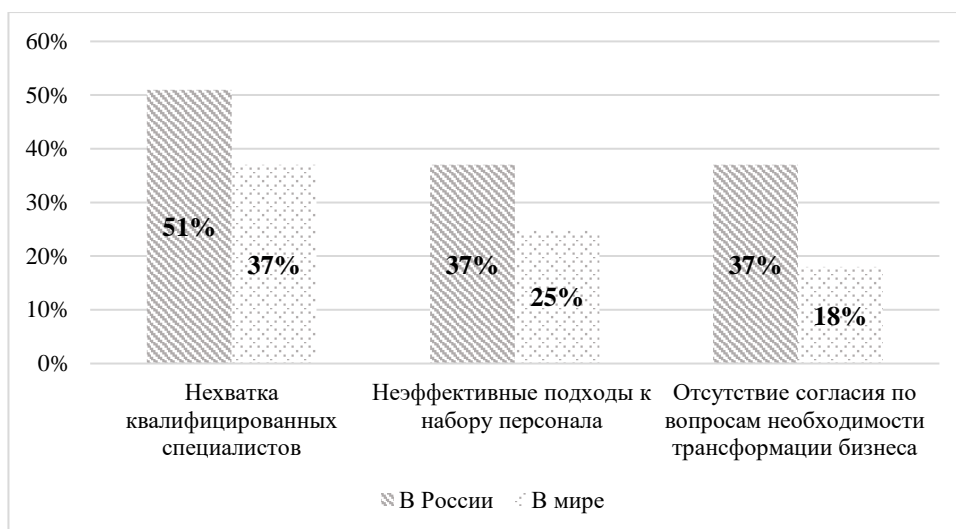


Рис. 4 Основные препятствия для проведения успешной трансформации  
 Источник: составлено автором по PwC. Ежегодное исследование “Digital IQ 2018” // URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/diq-RUS.pdf> (дата обращения : 07.11.2019)

Тем не менее, нельзя не отметить клиентоориентированность российских руководителей – большинство из них ожидают улучшения качества обслуживания клиентов в результате осуществления инвестиций, что соответствует результатам исследования Fujitsu и философии цифровой трансформации. Около 44% ожидают рост прибыли в результате осуществления трансформации, что совпадает с общемировой тенденцией и является нормальным ожиданием от осуществления вложений капитала. Сопоставление ожидаемые результатов представлено на Рисунке 4. Тем не менее, лишь 40% считают, что им удалось улучшить качество обслуживания клиентов, а у 12% получилось добиться запланированного роста прибыли.

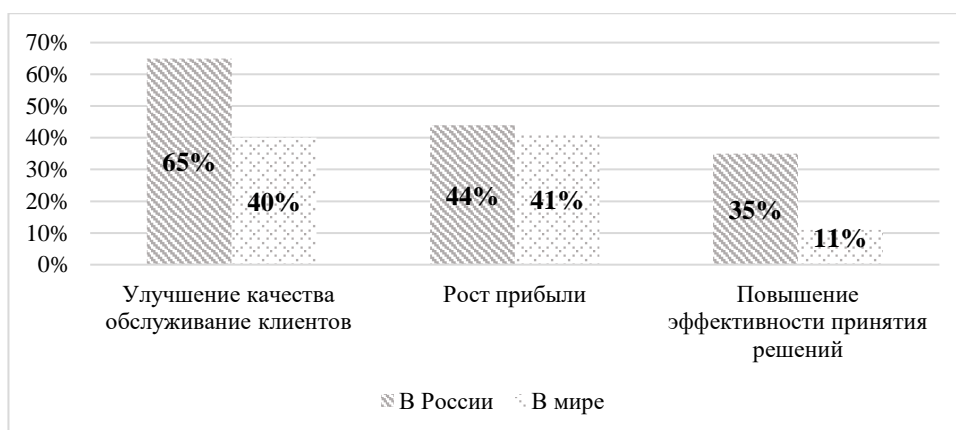


Рис. 5 Ожидания от инвестиций в цифровую трансформацию  
 Источник: составлено автором по PwC. Ежегодное исследование “Digital IQ 2018” // URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/diq-RUS.pdf> (дата обращения : 07.11.2019)

Таким образом, по результатам анализа обоих исследований можно сделать следующие выводы:

1. Основная цель трансформации для большинства руководителей так или иначе связана с клиентами;

2. В России и в остальных странах руководители отмечают нехватку квалифицированного персонала;
3. В целом в мире руководители настроены положительно относительно внедрения новых технологий, тогда как в России еще не осознают их ценность;
4. Успеха в цифровой трансформации достигло незначительно число респондентов;
5. Большинство российских руководителей стремятся повысить эффективность деятельности без перемен в своей стратегии.

Анализ опроса руководителей показал, что руководители видят ценность в осуществлении цифровой трансформации, а также он позволил выявить основные статистические закономерности, которые будут учтены при разработке рекомендаций. Тот факт, что лишь немногие достигли успеха при осуществлении трансформации, говорит о важности изучаемого явления и необходимости дальнейших научных изысканий и разработок новых подходов. Рассмотрим теперь положение Российской Федерации в международных рейтингах, а также преимущества и недостатки российской инновационной системы для понимания особенностей существующей инновационной системы.

Одним из самых известных показателей развития инновационных систем стран является Глобальный инновационный индекс. Данный индекс рассчитывается по 80 показателям и охватывает 129 стран мира. В 2019 г. Россия сохранила свои позиции и осталась на 46-ом месте. При этом, по сравнению с 2013 г. Россия существенно повысила свой инновационный потенциал, поднявшись в рейтинге с 62-ого места.

Анализируя представленные показатели, можно выделить основные драйверы роста России в данном индексе:<sup>31</sup>

- 1) Человеческий капитал и НИОКР (23-е место), который включает в себя процент населения с высшим образованием, выпускников технических специальностей, проведение исследований в рамках университетов и другие показатели.
- 2) Уровень развития бизнеса (35-е место), который включает в себя количество работников интеллектуального труда, долю расходов фирм на НИОКР и патентование интеллектуальной собственности и другие показатели.

Негативно сказываются на положении России следующие показатели:

- 1) Развитие общественных и политических институтов (74-е место), где наиболее слабые показатели - это сила законов, качество действующего законодательства, стабильность политической системы в целом.

---

<sup>31</sup> Global Innovation Index 2019 // URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf) (дата обращения : 08.11.2019).

- 2) Результаты разработок (72-е место), где наиболее слабые показатели - это разработки новых бизнес-моделей, создание интеллектуальной собственности и в целом разработка новых продуктов или услуг.

Данный рейтинг показал, что несмотря на относительно неплохое развитие человеческого капитала и активность университетов, а также развитие инновационного потенциала бизнеса, Россия показала замедление своего инновационного роста, и во многом это связано со сложившейся политической обстановкой и нехваткой ресурсов для масштабирования и коммерциализации инноваций.

Рассмотрим другой рейтинг, Международный индекс цифровой экономики и общества (I-DESI), который является производным от Индекса цифровой экономики и общества и направлен на измерение прогресса цифровизации экономик 15 стран, не входящих в Европейский Союз.<sup>32</sup>

Проводя анализ субиндексов I-DESI, можно отметить, что Россия находится во второй половине данного рейтинга. Результаты субиндексов представлены в таблице ниже.

Таблица 4. Субиндексы I-DESI

Страна	Индекс I-DESI	Связанность	Человеческий капитал	Использование интернета	Интеграция цифровых технологий	Цифровые государственные услуги
Южная Корея	75,2	79,8	75,6	74,5	63,8	83
Норвегия	73	75,8	69,1	85,2	65,8	72,5
Исландия	72,7	72,4	80,2	75,9	75,7	53,7
Япония	68,5	72,5	69,7	73,9	53	75
Австралия	67,8	56,8	80,5	57,8	57,3	88,9
Канада	67	59,6	67,3	66,2	65,4	81,5
США	66,7	71,3	56,2	71	61,8	79
Новая Зеландия	65,8	55,4	79,3	58,2	55,6	81,6
Страны ЕС-28	58,9	62,9	58	59,7	51,3	63,1
Израиль	55,6	54,3	57,4	58,5	45,2	65,4
Россия	47,5	38,9	64,1	48,7	29,8	56,8
Китай	45,3	47,8	40,5	45,3	40,7	58,6
Чили	44,9	47,8	42,6	32,9	40,5	61,4

<sup>32</sup> European commission "I-DECU 2018: How digital is Europe compared to other major world economies?" // URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-digital-europe-compared-other-major-world-economies> (дата обращения : 08.11.2019).

Мексика	43,1	45,5	41,6	30	33,7	67,2
Турция	41,5	43,3	53,1	35,9	27,7	43,2
Бразилия	39,7	39,5	39,2	33,8	27,8	62,4

Источник: Кошевенко С.В. Цифровая трансформация мировой экономик. – 2018.

Согласно таблице, самый слабый показатель России – это интеграция цифровых технологий. При этом, подтверждается вывод предыдущего исследования, что в целом Россия неплохо обеспечена человеческим капиталом (наш показатель выше, чем в США, ЕС и Израиле).

Подводя итоги анализа опросов руководителей и инновационных индексов, были выявлены следующие закономерности, характерные для инновационной системы нашей страны:

- 1) Россия формально обеспечена дипломированными специалистами, тем не менее, реальный бизнес жалуется на нехватку экспертов в области цифровых технологий и проведении трансформаций;
- 2) В России настороженно относятся к цифровым технологиям;
- 3) Компании проявляют интерес к различного рода инновациям, относительно других стран достаточно охотно осуществляют инвестиции в НИОКР.
- 4) В представлении российского бизнеса, цифровая трансформация – это способ повысить эффективность текущего бизнеса.

Учитывая тот факт, что активное развитие цифровых технологий и развитие концепции трансформации бизнеса началось сравнительно недавно, данные закономерности вполне объяснимы. Здесь важно понимать то, что начавшиеся преобразования в технологиях и организации бизнеса уже необратимы, и единственный выход для компаний – это подстраиваться под изменяющуюся внешнюю среду либо изменять ее самим. Данные изменения не могут не затронуть и экономику страны в целом: по прогнозу McKinsey, эффект от цифровизации экономики может составить 4,1-8,9 трлн. рублей к 2025 г., что составит 19-34% от ВВП 2015 г.<sup>33</sup> Основными драйвера будут являться оптимизация производственных и логистических поставок (прирост ВВП от 1,4 до 4%), повышение эффективности труда (2,1-2,9%), повышение производительности оборудования (0,4-1,4%). Кроме того, консультанты уверены, что для достижения таких показателей не обойтись без помощи государства, которое может обеспечить гибкое законодательство, подготовку кадров, развитие инфраструктуры.

На данный момент, в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской

<sup>33</sup> McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность» // URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx> (дата обращения : 09.11.2019).

Федерации на период до 2024 года», сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». В данную программу входят следующие федеральные проекты:

- «Нормативное регулирование цифровой среды»
- «Кадры для цифровой экономики»
- «Информационная инфраструктура»
- «Информационная безопасность»
- «Цифровые технологии»
- «Цифровое государственное управление»

Несмотря на то, что официально не объявлено об объемах финансирования данных программ, по данным TAdviser, общий объем инвестиций до 2024 г. составит порядка 1,84 трлн. рублей, которые прямо или косвенно пойдут на помощь бизнесу в процессе перехода к реалиям цифровой экономики.<sup>34</sup>

Таким образом, в данной главе было определено, что научно-технический прогресс привел к повсеместному использованию цифровых технологий и появлению новых прорывных инноваций, способных кардинально менять целые отрасли. Данное явление получило название «Четвертая промышленная революция». Для минимизаций всех возможных рисков и дальнейшего развития в новых условиях компаниям потребуется не только переосмыслить существующие бизнес-модели, но и основы ведения бизнеса (осуществлять его цифровую трансформацию). В последнем параграфе было выявлено, что в настоящий момент руководители осознают важность процесса трансформации, а также были определены основные особенности и закономерности инновационной системы Российской Федерации и выделены основные результаты ранее проведенных трансформаций. Основываясь на них, а также на исследованиях экономистов и консалтинговых компаний, в следующей главе будет предложен алгоритм осуществления процесса трансформации.

---

<sup>34</sup> TAdviser «Национальная программа Цифровая экономика Российской Федерации» // URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> > Статья:Национальная\_программа\_Цифровая\_экономика\_Российской\_Федерации (дата обращения : 09.11.2019).

## ГЛАВА 2 АЛГОРИТМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

### 2.1. Организация как объект цифровой трансформации

В предыдущей главе было установлено, что цифровая трансформация предполагает комплексное изменение организации, включая модификацию текущей бизнес-модели и стратегии. Данная особенность отличает процесс трансформации от других процессов, в частности цифровизации. Тем не менее, прежде чем предлагать ответ на вопрос «Как трансформировать?», следует определить «Что трансформировать?». Поскольку объектом цифровой трансформации выступает организация, для достижения цели исследования необходимо определить, что мы будем понимать под организацией, что представляют собой ее компоненты и какие взаимосвязи существуют между ними.

По мнению Габдельхата Латфуллина, одним из первых исследователей, кто раскрыл термин «Организация», был Честер И. Барнард. Согласно его определению, организация – система сознательно скоординированных действий, во главе которой стоит руководитель-стратег. Системный подход к определению данного термина нашел широкое применение в экономической науке.<sup>35</sup>

По отношению к внешней среде принято выделять открытые и закрытые системы.<sup>36</sup> Закрытые системы характеризуются наличием жесткой границ и отсутствием взаимодействия с внешней средой, тогда как открытые, наоборот, получают из нее ресурсы, обрабатывают их и отдают в новом виде. Данное разграничение не является зафиксированным, так, например, открытая система может стать закрытой, если перестанет контактировать с внешней средой. Возможна и обратная ситуация.

Вплоть до начала двадцатого века существовало мнение, что организация является закрытой системой. Данный подход отражал общую концепцию естественных наук того времени, которая базировалась на принципах редукционизма, согласно которому сложные материи могут быть полностью объяснены на основе анализа закономерностей, присущих их более простым формам. Так, в методах научного управления Тейлора, принципах научной бюрократии Вебера, теории управления Файоля организация как объект управления рассматривалась в терминах закрытой системы. Данный подход показывал свою эффективность, но, тем не менее, ученые сталкивались с примерами ограниченности принципов закрытых систем.

---

<sup>35</sup> Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента: [учебник для вузов по направлению "Менеджмент"]. 2-е изд. / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - С. 141

<sup>36</sup> Юкласова, А.В. Организация как открытая система / А.В. Юкласова, И. Ю. Крылова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2017. № 8(1). - С. 23

В середине 1920-х годов австрийский биолог К.Л. фон Берталанфи разработал и доказал теорию открытых биологических систем, согласно которой жизненный процесс организма предполагает наличие входящих и выходящих в окружающую среду потоков материи. Помимо Берталанфи, У.Б. Кеннион подтвердил открытость систем природы их способностью противостоять возмущениям и колебаниям внешней среды за счет единства и целостности их внутренней организации.

Развивая концепцию организации как открытой системы, Б. Мильнер выделил их характерную черту – признание взаимозависимости между внутренней системой организации и внешней средой.<sup>37</sup> По мнению исследователя, внутренняя система организации должна отражать внешнюю среду и эффективно реагировать на ее воздействие. Это возможно, если организация как открытая система будет постоянно получать информацию из окружающего мира. При этом, под информацией здесь понимается как непосредственные отзывы клиентов, так и денежные средства.

По мнению Ф. Хедоури, М. Альберта и М. Мескона, внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами<sup>38</sup>:

- 1) Взаимосвязанность факторов – сила, с которой изменение одних факторов приводит к изменениям в других;
- 2) Сложность – число факторов, которые потенциально могут оказать влияние на организацию;
- 3) Подвижность – внешняя среда подвержена непрерывным изменениям;
- 4) Неопределенность – различия между информацией, которой обладает организация, и фактическим положением дел.

Внешняя среда может нести как угрозы для организации, так и предоставлять новые возможности для роста. В обоих случаях, согласно Ф. Хедоури, М. Альберту и М. Мескону, в организациях необходимо учитывать потенциальные угрозы и возможности внешней среды, а задача менеджмента состоит в определении внешних факторов, способных оказать наибольшее влияние на бизнес, и разработке вариантов реакций на них.

При этом, существует условное деление факторов внешней среды на косвенные (общий и институциональный уровень, когда организация, как правило, не имеет влияния на данные факторы) и прямые (рыночный и ближний уровень, на который у организаций в той или иной

---

<sup>37</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 37

<sup>38</sup> Хедоури, Ф. Основы Менеджмента. 3-е изд. / Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. – М.: Вильямс, 2006. – С. 80-82.

степени есть влияние).<sup>39</sup> Менеджменту организации необходимо учитывать оба вида факторов: относительно косвенных - снижать их негативного влияние, то относительно прямых - осуществлять конкретных действий в зависимости от поставленных перед менеджментом целей.

Принципы взаимодействия с внешней средой отражаются в концепции бизнес-модели. Так, например, Л. Эпплгейт рассматривала бизнес-модель как структуру бизнеса, совокупность зависимостей элементов структуры, а также то, как эта система взаимодействует с реальным миром. Наибольшее распространение получило определение А. Остельвальдера, согласно которому бизнес-модель – это концептуальная и архитектурная реализация стратегии бизнеса и основа для становления бизнес-процессов.<sup>40</sup>

У концепции «бизнес-моделей» есть ряд критиков, ярким представителем которых является Майкл Портер. Согласно его публикации, бизнес-модель в качестве основы всей организации выступает крайне низкой планкой для нее, поскольку конкретный механизм извлечения дохода, рассматриваемый отдельно от стратегии организации, факторах ее конкурентоспособности и концепции создания ценности, приводит к излишней уверенности в успехе со стороны руководства, а также недоиспользованию потенциала идей и технологий.<sup>41</sup>

С момента выхода статьи Портера ряд исследователей предложили свои усовершенствования термина. В частности, немецкие исследователи формулируют понятие бизнес-моделей как упрощенное и агрегированное представление об основных видах деятельности компании. Данное представление представляет собой описание того, как компания получает доход за счет существующих продуктов и какую ценность несет компания для своих клиентов. В основе бизнес-модели стоит стратегия организации и конкурентные преимущества компании, при этом текущая бизнес-модель всегда должна критически оцениваться, учитывая возможность эволюции или кардинального изменения.<sup>42</sup>

В экономической литературе часто можно встретить формулировку «Цифровая трансформация бизнес-модели». По мнению автора исследования, рассмотрение организации исключительно в контексте ее бизнес-модели в качестве объекта цифровой трансформации представляется ошибочным, поскольку трансформация конкретной бизнес-модели не позволит компании обеспечить себе выживание в долгосрочной перспективе, поскольку новый механизм извлечения дохода также может потребовать смены спустя какое-то время. Напротив,

---

<sup>39</sup> Крылов, В.Е. Количественная оценка влияния факторов внешней среды на организацию / В.Е. Крылов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. № 2(36). – С.247.

<sup>40</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business / A. Osterwalder, Y. Pigneur // Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference. – 2002. - P. 2.

<sup>41</sup> Porter, M.E. Strategy and the Internet / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2001. № 79 (3). - P. 63

<sup>42</sup> Wirtz, B.W. Business models: Origin, development and future research perspectives / B.W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Göttel // Oxford. - 2016. Vol. 49, № 1. - P. 41.



анализируя и модернизируя внутреннюю среду организации, основы ведения текущего бизнеса, представляется возможным создать структуру, которая сможет своевременно адаптироваться под требования окружающей среды и долгое время позволять генерировать доход через удовлетворение растущих потребностей клиентов.

Рассмотрим, что представляет собой внутренняя среда организации. В целом, под внутренней средой организации понимается совокупность внутренних переменных, созданных и частично управляемых менеджментом организации, а также взаимосвязь данных элементов. Поскольку такие переменные создаются непосредственно внутри организаций, невозможно составить полный перечень элементов, который будет применим для любой из организаций. Тем не менее, начиная с середины прошлого века, исследователи стремились установить компоненты, которые представляют собой основу внутренней среды любой нормально работающей организации, а также установить взаимосвязи между ними. В рамках анализа внутренней среды с точки зрения ее трансформации также представляется важным определить ключевые элементы, изменения которых позволят добиться гибкости и устойчивости.

Рассмотрим эволюцию подходов к формированию внутренней среды организации, составленную В.В. Зябриковым.

Таблица 6. Эволюция моделей внутренней среды

	С. Гибсон (сер. XX в.)	Г. Ливитт «Бриллиант» (1965)	«Маккинси 7S» (1980)	Ю.В. Кузнецов (1994)	В.В. Зябриков «PEST-атом» (2013)
1.	Стратегия	Миссия, задачи	Стратегия	Цели	Стратегия
2.	Структура	Структура	Структура	Структура	Структуры
3.	Системы	Технологии	Системы	Технология	Бизнес-процессы
4.		Индивиды	Совокупность навыков	Культура	Технология
5.			Совместные цен- ности	Трудовые ресурсы	Культура
6.			Стиль управления	Материальные ак- тивы	Штат
7.			Штат		Власть
8.					Капитал

Источник: Зябриков В.В. Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы. - 2016.

Помимо различий в компонентах, данные модели отличаются по характеру связи между элементами. Так, например, модели Гибсона и Маккинси 7S представляют собой иерархические трехуровневые модели, а модель Ливитта по форме напоминает бриллиант, в котором все элементы равны. Кроме того, можно отметить, что в целом преобладают элементы, имеющие нематериальную форму, в частности, «Стратегия», «Структура», «Культура». Также

часто встречается материальные элементы «Технологии» и «Системы». Возвращаясь к иерархии элементов, в модели 7S и модели Гибсона определяющим элементом является стратегия организации, под которой следует понимать основные цели и направление развития, которому следует организация. Таким образом, стратегия выступает некой установкой для организаций, которая определяет выбор остальных компонентов. Кроме того, согласно труду Р. Каплана «The Strategy-Focused Organisation», на основании многолетних исследований по изучению корпораций было установлено, что постановка стратегии в центр управленческой модели организации способствует значительному улучшению показателей ее эффективности<sup>43</sup>.

Помимо классических моделей внутренней среды, на сегодняшний день складываются различные подходы к определению основных элементов организаций в контексте оценки цифровой зрелости компаний. Цифровая зрелость компаний представляет собой степень готовности того или иного компонента внутренней среды к модернизации.<sup>44</sup> Составим сравнительную таблицу по данным подходам.

Таблица 7. Подходы к оценке цифровой зрелости компаний

	Digital Maturity Model (Deloitte)	Digital Transformation Index (Arthur D. Little)	Digital Business Aptitude (KPMG)	Step-by-step guide to digital transformation (Ionology)	Digital Acceleration Index (Boston Consulting Group)
1.	Потребители	Стратегия	Стратегия	Стратегия	Стратегия
2.	Стратегия	Продукты	Цифровые процессы	Персонал и клиенты	Производство и сбыт
3.	Технологии	Клиенты	Технологии	Процессы	Новые возможности для роста
4.	Структура и культура	Производство	Цифровые таланты	Технологии	Процессы
5.	Производство	Контроль	Руководство	Анализ данных	
6.		Технологии			
7.		Культура			

Источник: составлено автором по Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления. – 2019.

Выделим основные особенности, присущие данным моделям:

- 1) Наличие такого компонента как стратегия во всех подходах;
- 2) Преобладание материальных элементов над нематериальными;

<sup>43</sup> Kaplan, R.S. The Strategy-Focused Organization / R.S. Kaplan, D.P. Norton. URL : <https://hbswk.hbs.edu/item/the-strategy-focused-organization> (дата обращения: 21.11.2019).

<sup>44</sup> Исаев, Е.А. Оценка готовности ИТ-подразделения компании к цифровой трансформации бизнеса / Е.А. Исаева, Н.Л. Коровкина, М.С. Табакова // Бизнес-информатика. – 2018. № 2 (44). - С. 56.

- 3) Схожесть с традиционными моделями в наличии таких элементов, как технологии, структура (персонал, руководство), культура;
- 4) Появление новых элементов, таких как клиенты, анализ данных.

Далее, на основе анализа традиционных моделей внутренней среды и основных компонентов в рамках оценки цифровой зрелости компаний, мы переходим к разработке теоретической модели организации, которая будет включать в себя основные материальные и нематериальные переменные внутренней среды фирмы, при этом данные элементы являются управляемыми, а их модернизация, в теории, сможет помочь компаниям преодолеть основные вызовы Четвертной промышленной революции (экспоненциальные темы развития технологий, увеличение скорости изменения внешней среды, появление новых конкурентов с инновационными бизнес-моделями). Схема данной модели представлена на рисунке 6.

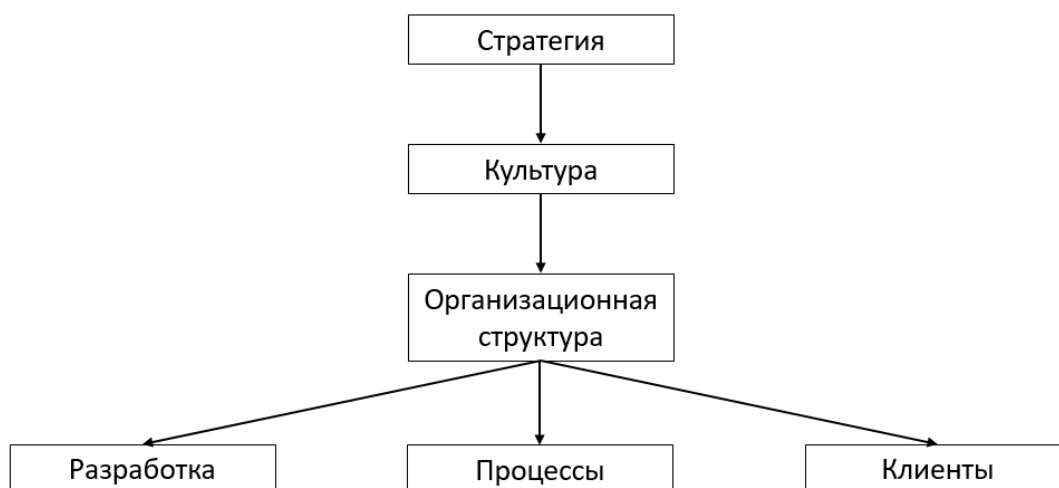


Рис. 6 Модель организации для целей цифровой трансформации  
Источник: составлено автором

Кратко опишем логику и основные элементы модели. Более подробный анализ каждого элемента и их взаимодействий в рамках процесса цифровой трансформации будет представлен в следующем параграфе.

1) Стратегия – основной элемент модели, представляет собой вектор, по которому будет развиваться организация. Согласно книги М. Портера «Competitive Strategy», стратегия представляет собой формулу конкурентоспособности организации, которая включает в себя основные цели и способы достижения этих целей.<sup>45</sup> Похожее определение дает стратег Фред Николс: «Стратегия – это основной план действий по достижению поставленных целей и задач».<sup>46</sup> Согласно анализу традиционных моделей внутренней среды и современных подходов

<sup>45</sup> Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. - New York: Free Press, 1980. – P. 26.

<sup>46</sup> Nikols, F. Strategy, Strategic management, Strategic planning and Strategic thinking / Nikols F. URL : [https://www.nikols.us/strategy\\_etc.pdf](https://www.nikols.us/strategy_etc.pdf) (Дата обращения: 19.11.2019).

к ней, стратегия присутствует в большинстве из них, при этом занимая доминирующее положение. В данной модели постановка элемента «Стратегия» на первое место определяется тем, что в эпоху Четвертой промышленной революции организациям необходимо определить влияние технологий и других факторов внешней среды на текущую бизнес-модель компании и разработать план своего дальнейшего развития (стратегию).

2) Следующим элементом является организационная культура. Согласно определению, приведенному в учебнике Ф. Хедоури, организационная культура представляет собой «вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе».<sup>47</sup> Также, принято выделять элементы культуры. В частности, широкое распространение получил подход Э. Шейна, который выделил следующие элементы:

- Артефакты – внешние проявления культуры. Могут быть в форме обычаев, символики, единого корпоративного стиля, призваны наглядно отразить ценности организации.
- Ценности – установленные организацией правила поведения для ее членов.
- Базовые представления – глубоко укоренившееся, неосознанное поведение. Составляет суть культуры.<sup>48</sup>

Культура является важным элементом для любой организации, поскольку стратегия лишь задает принципы движения к поставленным целям, а культура, при согласовании с личными ценностями индивидов, помогает достигать их, объединяя людей и высвобождая дополнительную энергию для работы. При этом, несмотря на некий абстрактный и невидимый характер культуры, считается, что при правильных предпосылках и действиях менеджмент организации способен построить ее.<sup>49</sup> Поскольку предложенная схема предполагает некую иерархию, то культура, в данном случае, сначала должна распространиться на управленческий персонал, а затем, с их помощью, перейти на остальных работников.

3) Задав стратегический вектор развития и определив необходимые культурные элементы, необходимо теперь распределить обязанности по достижению поставленных целей между персоналом. Для распределения ролей между сотрудниками принято строить организационную структуру организации. Анализ определений показал, что организационная структура представляет собой систему взаимоотношений сотрудников и управляющего персонала,

<sup>47</sup> 1. Хедоури, Ф. Основы Менеджмента. 3-е изд. / Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. – М.: Вильямс, 2006. – С. 60.

<sup>48</sup> Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — С. 35-43.

<sup>49</sup> Groysberg, B. The Leader's Guide to Corporate Culture / B. Groysberg, J. Lee, J. Price, J. Yo-Jud Cheng. URL : <https://www.egn.com/sites/default/files/files/Articles/HBR/HBR%20-%20The%20Leader's%20guide%20to%20Corporate%20Culture.pdf> (Дата обращения: 19.11.2019).

а также она показывает распределение функций, информационных потоков, ответственности на основе принципа разделения труда.<sup>50</sup> Организационная структура может быть составлена как в рамках отдельного юридического лица, так и в рамках глобальной сети организации. Согласно анализу моделей внутренней среды фирмы, организационную структуру часто связывают со стратегией организации, поскольку она позволяет непосредственно реализовать поставленные стратегические цели. При этом, в рамках анализируемой модели предлагается связать стратегию и структуру с помощью организационной культуры, поскольку изначально стоит объединить людей вокруг цели, а только потом заняться делегированием полномочий по ее достижению.

4) В данном пункте будут описаны 3 элемента, имеющих равную ценность в рамках анализируемой модели внутренней среды. Логика создания любого продукта, услуги, технологии подразумевает осуществление разработок, в том числе НИОКР, после чего происходит их реализация и масштабирование для внутрифирменного использования или продажи, а заключительным этапом является процесс взаимодействия с клиентами.

Первый элемент, «НИОКР», выступает важным компонентом внутренней среды в контексте создания конкретного конкурентного преимущества компании. Разрабатывая и внедряя новые продукты, услуги, в том числе цифровые, фирма улучшает свое положение на рынке, удовлетворяет потребности покупателей и улучшает свои финансовые показатели. При этом, помимо разработки продукта, организация также может заниматься процессными инновациями, маркетинговыми, организационными, которые также помогут компании достигать определенных конкурентных преимуществ. В рамках элемента «НИОКР» возможна как работа над прорывными инновациями, так и модернизация уже выпускаемых продуктов.<sup>51</sup>

Второй элемент, «Процессы», является совокупностью систем по организации производства продукта или услуги. В зависимости от характера деятельности организации, данный компонент может включать в себя поставку сырья, производство товаров, организацию сбыта, процесс оказания работы или услуги, проверку качества и так далее. С учетом быстрых темпов развития технологий организация необходимо уделять пристальное внимание внутренним процессам, работать над их эффективностью для поддержания цен на уровне рынка.

Последний элемент, «Клиенты», представляет собой процесс реализации продукции компании, послепродажное обслуживание, анализ и постоянную работу над улучшением клиентского опыта от их использования. Также это может быть процесс продажи услуг компанией

---

<sup>50</sup> Ahmady, G.A. Organizational Structure / G.A. Ahmady, M. Mehrpour, A. Nikooravesh // Theses of 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership (2 May 2016, Dubai, UAE). / Procedia - Social and Behavioral Sciences. – Amsterdam: Elsevier BV, 2016. – 482 p. – P. 456.

<sup>51</sup> Каленов О.Е. Подходы к оценке инновационной деятельности фирмы / О.Е. Каленова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2015. № 5 (83). С. 104-111.

и последующая работа с клиентами. В условиях жесткой конкуренции предприятиям становится выгоднее инвестировать в повторные продажи, чем в первичные. В учебнике под редакцией Н.Н. Молчанова «Маркетинг инноваций» приведен пример компании IBM, которая при продаже компьютеров поставляла своим клиентам комплексный товар, включающий в себя все необходимые инструкции, гарантии, ремонт и возможность послепродажных консультаций. При этом, авторы подчеркивают, что послепродажное обслуживание помогает лучше понять клиента, а значит, дает возможность улучшить существующий товар или разработать новый.<sup>52</sup> Таким образом, организациям требуется строить устойчивые взаимоотношения с клиентами с целью организации повторных продаж. Здесь также могут помочь цифровые технологии, которые позволят сократить время обеих сторон на рутинные элементы коммуникации (например, запрос информации или обратной связи у клиентов) и посвятить больше времени на понимание потребностей друг друга.

Таким образом, в данной главе был представлен анализ внешней и внутренней среды организаций, а также определение бизнес-модели. Для целей дальнейшего исследования была предложена модель внутренней среды организации, модернизация элементов которой, по мнению автора, будет способствовать созданию организации, готовой к вызовам Четвертой промышленной революции за счет понимания потребностей клиента и своевременного внедрения цифровых технологий.

## **2.2. Модернизация элементов внутренней среды фирмы в рамках процесса цифровой трансформации**

Анализ исследования PwC по опросу руководителей в первой главе показал, что причиной перехода к цифровым процессам 58% респондентов называют требования клиентов, 44% - усиление конкуренции, 31% - желание руководителей, 26% - давление со стороны новых игроков рынка. Данный перечень причин нельзя назвать полным. Однако если компания все же планирует перестроить свой бизнес под новые реалии цифровой экономики, то данный процесс должен быть комплексным и затрагивать, в том числе, основы ведения бизнеса. Рассмотрим комплексный процесс трансформации бизнеса на основе предложенной модели.

### **Первый элемент. Стратегия**

Начинать процесс трансформации следует с модернизации текущей стратегии, поскольку данный элемент определяет другие, согласно анализу внутренней среды организации в предыдущем параграфе. Для этих целей был взят подход, разработанный консультантами

---

<sup>52</sup> Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. - С. 25-26.

Boston Consulting Group (далее – «BCG»), поскольку он создан непосредственно в рамках исследования проблемы цифровой трансформации бизнеса и учитывает влияние технологий и прорывных инноваций на современные организации. При этом, анализ исследований показал, что проблеме модификации стратегии уделяется недостаточно внимания, в частности, в открытых источниках был найден только подход, разработанный консультантами BCG. В основе него лежит 2 фактора: «Predictability» (предсказуемость) и «Malleability» (гибкость). Первое понятие характеризует способность компании прогнозировать динамику рынка и поведение конкурентов, второе – способность компании или ее конкурентов оказывать влияние на рынок. В зависимости от силы и комбинации данных факторов консультанты BCG предлагают 4 вида стратегических стилей. При этом, если компания находится в кризисе, то существует пятый стиль – «Renewal» (возрождение). Система стратегических стилей получила название «Палитра стратегий». Данная схема представлена на рисунке 7.

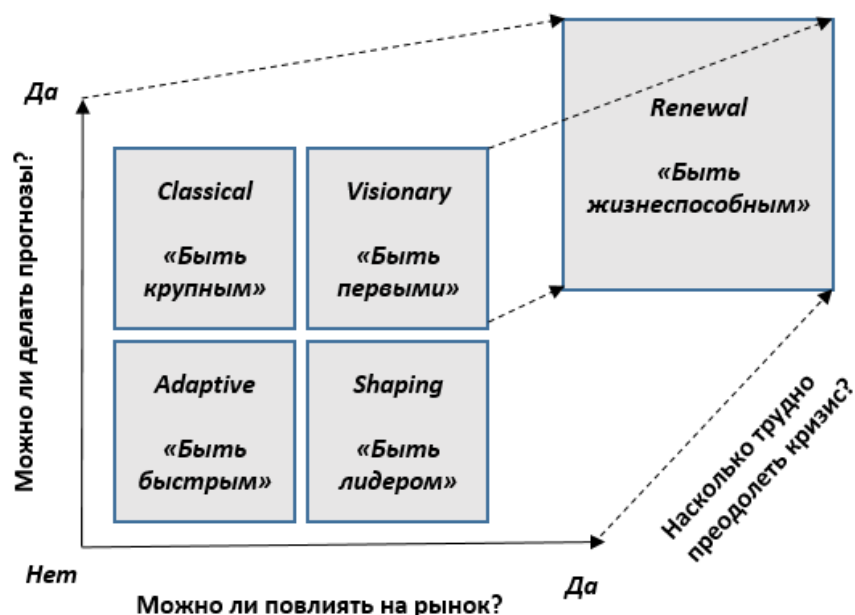


Рис. 7 «Палитра стратегий»

Источник: Reeves M. Your Strategy Needs a Strategy. – 2012.

Рассмотрим данные стратегии более подробно.

«Classical» - классический стратегический стиль стоит применять тогда, когда рынок достаточно предсказуем, но компания и ее конкуренты не могут поменять устоявшиеся механизмы сбыта, продукты, поведение клиентов. В данном случае, по мнению консультантов, стоит применять классические инструменты разработки стратегии, а также выстраивать бизнес-модель на основе ресурсов компании и анализа внешней среды, применять стандартные инструменты планирования, разрабатывать стратегические цели на 5-10 лет, а также работать

над повышением эффективности внутренних процессов. Пример такого рынка – нефтяная отрасль. На данный рынок сложно попасть, бизнес-модели стабильны на протяжении десятилетий, продукт изучен, покупатели предсказуемы. Тем не менее, запасы нефти имеют свой предел, и спустя, вероятно, несколько десятилетий, компаниям из нефтяной и подобных отраслей придется менять свое поведение на рынке и искать пути по диверсификации или полной трансформации своего бизнеса.

«Adaptive» - адаптивный подход к разработке стратегий предполагает работу в отрасли, которая плохо предсказуема и не поддается влиянию отдельных компаний. В такой отрасли, планирование на год вперед может оказаться неэффективным, поскольку потребности покупателей могут поменяться несколько раз в течение этого же года. Стратегический стиль для данной отрасли предполагает ежедневный анализ внешней среды, быструю разработку продукции и доставку по всем торговым точкам. Яркий пример – розничная продажа брендовой одежды. Адаптивной стратегии придерживается Zara, собирая информацию о модных трендах, в короткие сроки разрабатывая соответствующую продукцию и в течение 2-3 недель доставляя ее до торговых точек по всему миру.

«Shaping» - данное слово сложно перевести дословно на русский язык в контексте стратегий, но его можно понимать как разработку стратегического стиля, в основе которого находится стремление изменить отрасль благодаря собственным продуктам и разработкам. Например, отрасль по разработке программного обеспечения, в которой существует множество стартапов и крупных игроков, ежемесячно предлагающих новые решения и идеи, многие из которых могут быть сюрпризом для остальных участников рынка. Для такой отрасли необходимы краткосрочное планирование, осуществление больших инвестиций в разработку и работа над брендом компании.

«Visionary» - в основе данного стиля лежит форсайт анализ. Данный стиль подходит для отраслей, обладающих хорошей предсказуемостью. Анализируя внешнюю среду, компании могут рискнуть и попытаться разработать продукт, который будет востребован только по прошествии какого-то времени. Соответственно, компаниям в контексте данного стиля необходимо стабильно генерировать денежный поток на основе текущих продуктов, вкладывая при этом значительную часть средств в «продукт будущего». Важно понимать, что такие разработки не должны придаваться огласке. Примером здесь является компания UPS, история которой была описана в первой главе данного исследования. В 1994 г. компания инвестировала значительные средства в разработку бизнес-модели, связанной с интернет-торговлей, и уже в 2000 г. она занимала 60% рынка электронной коммерции.

«Renewal» - данный стиль не связан с гибкостью и предсказуемостью рынка и является по своей сути стратегией антикризисного управления. Основным акцентом консультанты делают



на необходимости осознания причин кризиса, их устранении и последующем выборе одного из четырех указанных выше стилей.

Также консультанты предостерегают компании от трех возможных ошибок в контексте выбора и применении стиля:

- 1) Уверенность компаний в силе рыночных факторов, тогда как следует, в первую очередь, отталкиваться от собственных действий и возможностей.
- 2) Трата времени на классические инструменты, такие как долгосрочное планирование и прогнозирование, тогда как некоторые отрасли имеют тенденцию к изменчивости в течение года. Это объясняется подготовкой менеджмента лишь к классическому стилю стратегического управления и неспособностью принимать быстрые решения.
- 3) Расхождение в выбранной стратегии и культурной среде организации. Компания выбирает адаптивный стиль, тогда как сотрудники и менеджеры среднего звена привыкли к рутине и не видят смысла в переменах.

Важно отметить, что указанные стратегические стили могут охватывать не только организации в целом, но и отдельные ее отделы и подразделения. Соответственно, на практике возможна ситуация, когда компания работает в условиях классического стратегического стиля, но в отделе по разработке применяется стиль “shaping” или “visionary”.

Помимо инструмента BCG, существуют также и другие алгоритмы по выбору стратегий, в частности, SWOT-анализ. Данный инструмент был разработан в 1960-х гг., однако он по-прежнему широко используется в профессиональной экономической среде. Реализация SWOT-анализа на практике сводится к анализу как внутренней среды организации (выделение ее сильных и слабых сторон относительно конкурентов), так и внешней (выявление возможностей и угроз для существующего бизнеса).<sup>53</sup>

По результатам SWOT-анализа формируется матрица, на основании которой выделяют 4 возможных стратегических стиля за счет комбинации элементов матрицы:

- SO-стратегия. Использование сильных сторон для реализации возможностей.
- ST-стратегия. Использование сильных сторон для нейтрализации угроз.
- WO-стратегия. Минимизации степени влияния слабых сторон для реализации возможностей.
- WT-стратегия. Минимизация степени влияния слабых сторон для снижения риска реализации угроз.

---

<sup>53</sup> Дженстер, П., Хасси, Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — С. 15-20.

Выбор стратегического стиля для конкретной организации может осуществляться как качественными методами (выбор наиболее реалистичного для реализации на практике стиля), так и количественными (присвоение весов, балльная оценка).<sup>54</sup> Инструмент SWOT-анализа позволит дополнить подход VCG в части влияния на конкретные элементы внутренней и внешней среды.

Таким образом, первым этапом в рамках процесса цифровой трансформации для организации будет анализ ее стратегического стиля на основе внешней среды. В результате, компания сможет определить дальнейшее направление своего развития и адаптировать остальные компоненты.

### **Второй элемент. Культура**

Реализация выбранной стратегии потребует от компании адаптации ее организационной культуры. Согласно исследованию консалтинговой компании Capgemini, цифровая трансформация будет иметь успех только в том случае, если данная идея будет поддерживаться всеми сотрудниками. При этом, 62% опрошенных руководителей заявили, что культура их организации на сегодняшний день выступает в качестве препятствия на пути цифровой трансформации.<sup>55</sup>

Основная причина в данном случае – сотрудники и менеджеры не захотят принимать перемены. В исследовании Н.Б. Ершовой приводятся следующие причины такого поведения<sup>56</sup>:

- 1) Необходимость отказа от стандартных операций и накопленного опыта. Таким образом, сотрудникам и менеджерам придется заново учиться выполнять появившиеся функции.
- 2) Свойственной инновационной деятельности неопределенность может приводить к плохой информированности сотрудников. Например, из-за модернизации организационной структуры сотрудники могут не понимать, с кем теперь им придется работать.
- 3) Персоналу не объясняли, в чем причина смены стратегии. Например, сотрудники могут подумать, что компания находится в кризисе и скоро ликвидируется.
- 4) Внедрение современных технологий ассоциируется у персонала с потерей своего рабочего места, а у менеджеров – с потерей власти и влияния.

---

<sup>54</sup> Otong, K., Kania A. Determining the Priority Strategy in the Implementation of E-Government Through Swot Analysis Model / K. Otong // Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences. – 2016. №2. – P. 69-72.

<sup>55</sup> Capgemini The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. URL : [https://www.capgemini.com/ru-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/ru-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf) (Дата обращения: 22.11.2019).

<sup>56</sup> Ершова, Н.Б. Признаки сопротивления инновациям на предприятии / Н.Б. Ершова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. №12. - С. 77.

Для того, чтобы снизить вероятность возникновения конфликтных ситуаций, высшему руководству необходимо после разработки новой стратегии заняться идентификацией существующей культуры и разработкой плана по ее актуализации. При этом, если в результате анализа внутренней среды компания принимает решение сохранить классический стиль стратегии, то это не отменяет тот факт, что другие стили не могут быть применены к конкретным отделам или дивизионам, а значит, вопрос культуры данных отделов также остается важным.

Помимо соответствия культуры организации ее стратегии, существуют и другие культурные трудности. Анализируя опросы руководителей организаций из п. 1.3 данной работы, можно отметить, что одной из основных проблем был выделен низкий уровень подготовки сотрудников по вопросам современных технологий. При этом, Российская Федерация находится на 23 месте в Глобальном инновационном индексе по критерию «Человеческий капитал и НИОКР», а значит обладает большим потенциалом с точки зрения развития персонала. Для преодоления данной проблемы необходимо внедрять соответствующую организационную культуру. Данный процесс может носить как эволюционный, так и революционный характер.<sup>57</sup> Революционный вариант будет предполагать относительно короткий период реализации, но при этом руководители могут встретиться с сопротивлением сотрудников, и даже увольнениями из-за нежелания работать в новой атмосфере. Эволюционный вариант займет больше времени на реализацию, но, при этом, все изменения будут происходить постепенно и не так заметны первое время, как при революционных изменениях. По методологии Э. Шейна, сами изменения при этом должны сначала найти внутренний отклик у персонала, затем их уже можно провозгласить в качестве общепринятых ценностей и механизмов работы, а потом визуализировать и закрепить в качестве атрибутов организации.<sup>58</sup>

При реализации стратегий, связанных с внедрением инноваций, для построения организационной культуры могут быть использованы принципы «Agile». Данное понятие пришло в менеджмент из среды разработки программного обеспечения.<sup>59</sup> Долгое время разработка предполагала создание плана и четкое следование ему. Согласно же Agile, каждый этап разработки должен подвергаться творческому переосмыслению с целью максимального удовлетво-

---

<sup>57</sup> Проскурнова, К.Ю., Леонтьева, Л.С. Институциональный аспект изменения организационной культуры // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. №70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnyy-aspekt-izmeneniya-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 25.04.2020).

<sup>58</sup> Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — С.200-218.

<sup>59</sup> Мухин, К.Ю. Специфика требований к agile-трансформации как инструменту инновационного обновления менеджмента компании / К.Ю. Мухин, Ю.А. Антохина // Вестник Тихоокеанского государственного университета. - 2018. № 4 (51). - С. 110-111.

рения клиента конечным продуктом. В основе данной философии находится создание творческой атмосферы в коллективе, работающего на конечную цель, совместный разбор и решение текущих проблем и ошибок, уход от документооборота в сторону личной коммуникации. Согласно исследованию по опросу различных представителей бизнеса, проведенное консалтинговой компании по вопросам Agile ScrumTrek в 2019 г., результатом от внедрения принципов Agile в операционную деятельность стало значительное повышение эффективности многих процессов.<sup>60</sup> Детальная информация представлена на Рисунке 8.

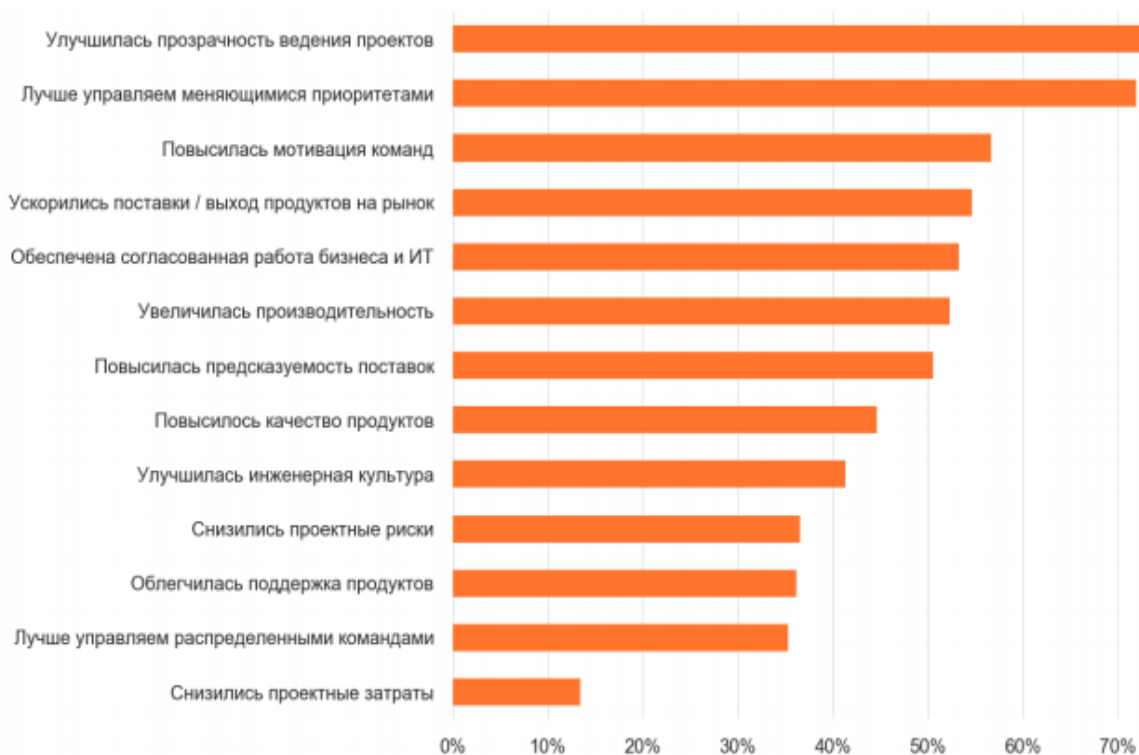


Рис. 8 Выгоды от проведения Agile-трансформации

Источник: Исследование Agile в России 2018 // ScrumTrek: официальный сайт. URL: <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey18.pdf> (дата обращения: 12.12.2019).

Таким образом, в том случае, если организации для реализации выбранной стратегии необходима смена существующей модели организационной культуры, она может пойти эволюционным или революционным путем. Если организация планирует заниматься инновациями, ей может подойти культура непрерывных улучшений Agile. Тем не менее, данный стиль подходит не для всех организаций. В частности, Agile в целом неприменим для крупносерийного производства, а также некоторых видов услуг, где от исполнителя ожидают заранее известный результат. Идентификация текущей организационной культуры возможна за счет опросов персонала и механизмов сбора обратной связи.<sup>61</sup> По мнению автора, показателями

<sup>60</sup> Исследование Agile в России 2018 // ScrumTrek: официальный сайт. URL: <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey18.pdf> (дата обращения: 12.12.2019).

<sup>61</sup> Чанг, Т.Т. Интегральная методика исследования организационной культуры / Т.Т. Чанг // Вестник евразийской науки. – 2015. № 1 (26). С. – С. 3-5.

соответствия культуры стратегии в случае классического стиля могут являться такие показатели, как частота использования механизмов сокращения затрат, количество предложений по улучшению текущих продуктов и процессов со стороны сотрудников, в случае стиля «Visionary» - доля времени, уделяемое на разработку новых продуктов, «Shaping» и «Adaptive» - количество предложений по разработке новых продуктов со стороны сотрудников, время с момента появления идеи до ее воплощения в жизнь.

### **Третий элемент. Организационная структура**

Стратегические и культурные изменения в организации должны также сопровождаться анализом текущей организационной структуры. В частности, если предприятие выбирает гибкую стратегию, ей необходимо уйти от линейного управления и перейти к новым формам.<sup>62</sup> Наиболее эффективной структурой в данном случае представляется сетевая. Суть данной структуры заключается в том, что компания разбивается на специализированные единицы, каждая из которых отвечает за определенную функцию в определенном регионе. Управление данными единицами осуществляется с использованием рыночных, а не командных методов. Назначаются сетевые лидеры, которые координируют деятельность всей сети и ставят определенные цели и задачи перед специализированными единицами, а те, в свою очередь, могут распоряжаться ресурсами и планировать свою деятельность самостоятельно. Эффект от использования сетевого типа организационной структуры достигается за счет повышения степени свободы, доступности ресурсов, конкуренции и кооперации между единицами. Примером здесь может являться как объединения стартапов, каждый из которых отвечает за разработку собственного продукта, так и современные международные группы компаний, в рамках которых наблюдается тенденции по переходу от единых корпоративных центров управления к региональным узловым центрам.<sup>63</sup>

Сетевой подход также может быть отражен непосредственно в организационной структуре каждого отдельного юридического лица. На сегодняшний день большинство организаций представляют собой иерархии, в которых люди сгруппированы для выполнения определенных функций.<sup>64</sup> При этом, некоторые функции могли потерять свое значение со временем или, наоборот, включить в себя несколько важных направлений деятельности, которые выполняются одним и теми же сотрудниками. Напротив, гибкий подход к построению организацион-

---

<sup>62</sup> Чернов, С.А. Ключевые составляющие сетевой организации / С.А. Чернов, А.О. Дайкер // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. № 9 (81). - С. 3-4.

<sup>63</sup> Горда, О.С. Трансформация форм организации международного бизнеса / О.С. Горда, А.С. Горда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. № 11. – С. 52-56

<sup>64</sup> Cummins, F.A. Building the Agile Enterprise with Capabilities, Collaborations and Values, Second Edition / F.A. Cummin. – Burlington: Morgan Kaufmann, 2017. – P. 301-303.

ной структуры на предприятии предполагает разбивку персонала на «потoki создания ценности» или проекты, которые представляют собой направления деятельности внутри фирмы, направленные на создание конечной ценности для покупателя. На рисунке 9 представлена классическая схема такой организационной структуры, получившей название «Матричная».

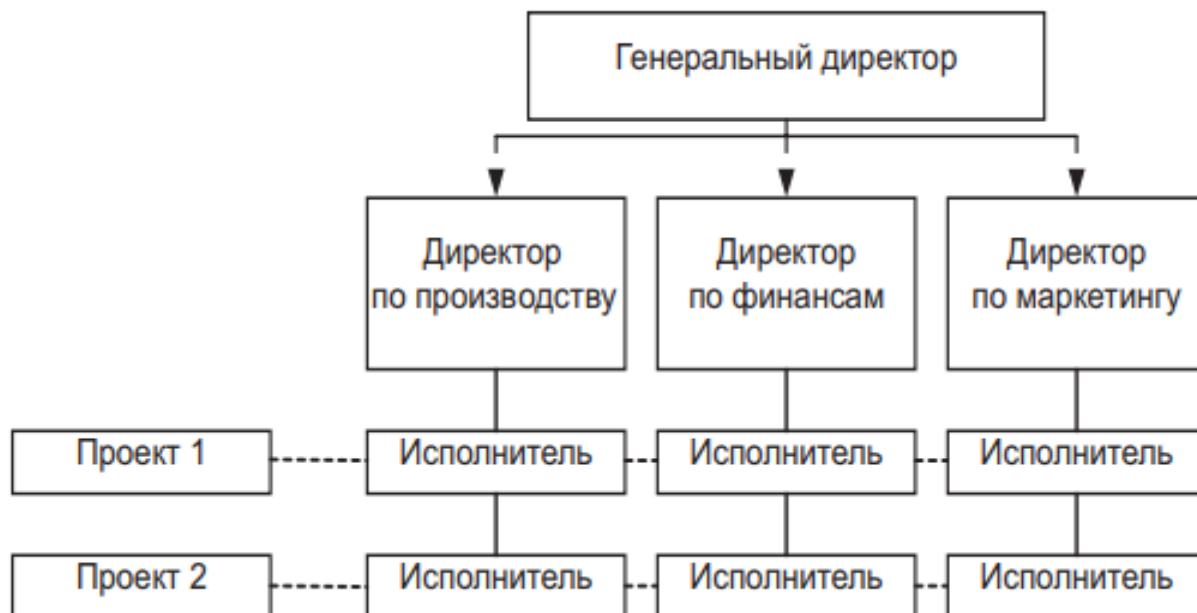


Рис. 9 Матричная организационная структура

Источник: Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. – 2015.

В случае применения Agile-методологии, матричная организационная структура разбивается на «потoki создания ценности», которые представляют собой направления деятельности организации для достижения поставленной цели. Главное отличие потоков от функций заключается в том, что теперь в рамках потока создается команда из специалистов различного профиля, которые самостоятельно планируют то, как они смогут решить поставленную перед ними задачу. Также команды самостоятельно определяют, что им необходимо изучить для создания ожидаемой от них ценности, совместно разбирают и исправляют ошибки, проводят набор персонала. Лидерство в Agile-командах носит неформальный характер, и может меняться от проекта к проекту в зависимости от знаний и компетентности сотрудников по определенным вопросам. В рамках структуры Agile-команд также назначаются сетевые лидеры, ответственные за координацию деятельности и мотивацию, а сами Agile-команды устанавливают между собой связи, помогающие им в достижении поставленных целей.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Завьялова, Е.К. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в agile-компаниях / Е.К. Завьялова, А.И. Алсуфьев, В.И. Доминьяк, А.Л. Замулин, А.Ю. Лисовская, Д.Н. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. № 3. – С. 255-256.

Безусловно, Agile-методология в большей степени рассчитана на организации, в которых осуществляется выполнение каких-либо проектов с заранее не predetermined результатом. Если же компании больше подходит классический стиль стратегии, то стоит придерживаться традиционных подходов к формированию внутрифирменной иерархии. Тем не менее, принципы Agile могут быть полезны и для таких организаций, в частности, для создания команд по оптимизации производственных процессов или для любой другой творческой деятельности. Помимо стратегии и культуры, при выборе подходящей организационной структуры можно опираться на текущую стадию жизненного цикла организации<sup>66</sup>, а также на применимые для конкретной организации другие качественные и количественные показатели.<sup>67</sup>

Что касается глобальных организационных структур, то здесь все зависит от масштабов деятельности фирмы. В том случае, если они имеют международный масштаб, то в рамках общемировой тенденции по созданию сетевых организаций предлагается выделение отдельных структур по какому-то виду продукции или региональному признаку, лидеры которых обладают необходимыми компетенциями и качествами для автономной работы. Как и в случае реализации отдельных проектов, по истечению целевого срока будет проведен факторный анализ, рассматривающий динамику целевых для компании показателей. В том случае, если эксперимент окажется удачным и автономия будет способствовать повышению эффективности деятельности данного звена, то сетевой подход может быть применен для всей группы компаний.

#### **Четвертый элемент. НИОКР**

По мнению многих ученых, мировая экономика имеет циклический характер. Например, Н.Д. Кондратьев установил циклы конъюнктуры рынка, а немецкий ученый Й. Шумпетер связывал смену экономических циклов с появлением прорывных технологий.<sup>68</sup> У технологий и продуктов выделяют, в свою очередь, их жизненный цикл. Для целей описания моделей жизненного цикла продукта или технологии обычно используются «S-кривые». Согласно данной методологии, с течением времени каждая технология и продукт проходят определенные фазы своего развития<sup>69</sup>:

- I. Выход на рынок - начало производства и продвижения нового продукта или внедрение новой технологии;

<sup>66</sup> Зябрикова, А.В., Зябриков, В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы / А.В. Зябрикова, В.В. Зябриков // Проблемы современной экономики. – 2014. № 4 (52). – С. 125.

<sup>67</sup> Черезова, Я.А. Диагностика организационно-управленческих структур на основе количественно-качественного подхода / А.Я. Черезова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. Том 5, № 1 (14). – С. 57-60.

<sup>68</sup> Нуреев, Р.М. Теория циклов М. И. Туган-Барановского: взгляд из XXI века. Журнал институциональных исследований. - 2016. № 8 (2). – С. 13-15.

<sup>69</sup> Яшин, С.Н. Применение S-образных логистических кривых при оценке и прогнозировании инновационного потенциала предприятия / С.Н. Яшин, С.В. Тихонов // Финансы и кредит. – 2015. № 43 (667). - С. 43-44.

- II. Интерес к новому продукту / технологии;
- III. Насыщение рынка, стагнация;
- IV. Уход продукта и технологии с рынка.

Схема жизненного цикла продукта представлена на рисунке 10.

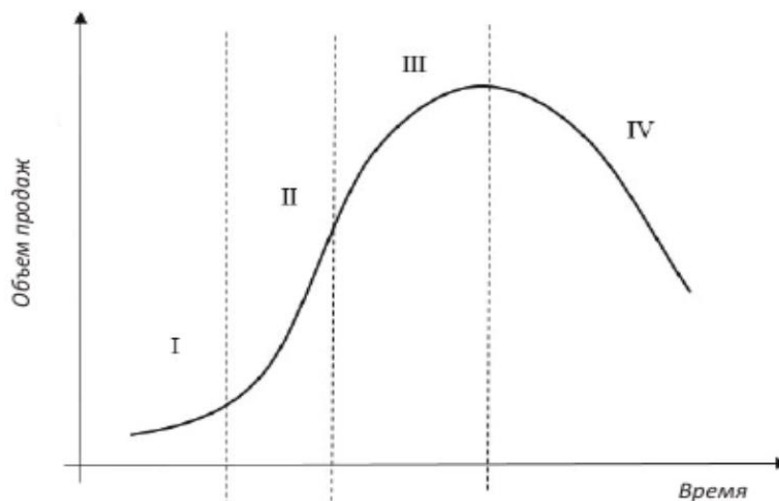


Рис. 10 Кривая жизненного цикла продукта

Источник: Яшин С.Н. Применение S-образных логистических кривых при оценке и прогнозировании инновационного потенциала предприятия. – 2015.

Кривая жизненного цикла технологии выглядит похожим образом, отличие заключается в оси ординат – для технологии используются соответствующие показатели эффективности от ее внедрения. Таким образом, предприятиям следует отслеживать жизненные циклы их продуктов и услуг, а также применяемых технологий, и непрерывно заниматься их совершенствованием или созданием радикальных инноваций. При этом, согласно Глобальному инновационному индексу за 2019 г., одно из слабых мест Российской Федерации – это внедрение технологий и инновационных продуктов в текущие бизнес-модели, согласно другому индексу, I-DESI, наша страна серьезно отстает в области внедрения цифровых технологий.

В контексте цифровой трансформации бизнеса стоит опираться на технологии, которые пока только находятся на стадии разработки или первых попыток внедрения, поскольку именно они смогут помочь компаниям достичь конкурентных преимуществ в ближайшем будущем. На сегодняшний день можно выделить следующие технологии, которые, по мнению консалтинговой компании PwC, способны оказать наибольшее влияние на бизнес компаний.

Таблица 8. Наиболее перспективные технологии с точки зрения компании PwC

Название технологии	Краткое описание	Применение
Блокчейн	Система распределенных баз данных, использующих программные алгоритмы для учета и подтверждения транзакций	Голосования; Заключение контрактов; Регистрация активов



Беспилотные устройства (дроны)	Летательные, наземные или водные аппараты, управляемые дистанционно. Существует возможность движения по заданному алгоритму без участия пилота	Доставка грузов; Земледелие; Проверка инфраструктуры
Интернет вещей (IoT)	Объединение объектов в единую сеть на основе программного обеспечения для обмена и сбора данных через Интернет	Отслеживание движения товаров; Полученные рыночных данных в режиме реального времени
Роботы	Электромеханические устройства или виртуальные агенты, автономно или согласно инструкции (как правило, компьютерной программе) автоматизирующие, улучшающие или поддерживающие действия человека	Вредное производство; Автоматизация предсказуемых операций; Управление данными
Трехмерная печать	Метод послойного создания трехмерных физических объектов на основании цифровой модели посредством последовательного наложения или «печати» материала. В 3D-печати используются инновационные «краски», например пластмасса, а с недавнего времени – стекло и дерево	Здравоохранение; Создание прототипов; Удаленное производство; Индивидуализация товаров
Виртуальная реальность	Компьютерная симуляция трехмерного изображения или полноценной среды в рамках заданного и контролируемого пространства, с которым пользователь может реалистично взаимодействовать	Разработка продуктов; Проектирование; Образование; Мерчендайзинг
Дополненная реальность	Добавление визуальной и иной информации к физическому окружающему миру посредством наложения графики и (или) аудиоряда с целью более подробного ознакомления пользователя с задачей или продуктом	Экспозиции; Образование; Реклама; Торговля
Искусственный интеллект	Программные алгоритмы, оказывающие помощь в решении задач, которые традиционно под силу только человеческому разуму, такие как визуальное восприятие, распознавание речи, принятие решений и перевод с одного языка на другой.	Управление рисками; Создание помощников; Клиентская служба

Источник: PwC Восемь ключевых технологий для бизнеса. URL : <https://www.pwc.ru/ru/publications/8technologies.html> (Дата обращения: 23.11.2019).

Для оценки эффективности от внедрения новых продуктов и процессов необходимо учитывать первоначальные затраты на разработку, последующие эксплуатационные расходы, ожидаемые денежные потоки и ряд других значений, которые учитываются при расчете показателей эффективности.<sup>70</sup> Принято выделять следующие показатели эффективности:<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — С. 202, 207, 208.

<sup>71</sup> "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования" (утв. Госстроем РФ, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпромом России 31.03.1994 N 7-12/47).

- Показатели финансовой эффективности (NPV, IRR, PI и др.);
- Показатели бюджетной эффективности (превышение доходов бюджета над расходами);
- Показатели экономической эффективности (эффекты от реализации проектов на экономику в целом);
- Социальные и экологические последствия.

Таким образом, на первом этапе модернизации элемента «НИОКР» организациям необходимо определить жизненные циклы существующих товаров и применяемых технологий в зависимости от текущих показателей эффективности от их использования. При этом, необходимо также учитывать особенности рынков данных товаров и наличие субституттов. После определения потенциально убыточных товаров и технологий, отделу по разработкам следует приступить к поиску решений, в зависимости от выбранного типа стратегии. Для классической – это инкрементальное улучшение существующих товаров, для адаптивной и стратегии лидерства – это создание нового товара или значительное усовершенствование старого с коротким жизненным циклом для извлечения краткосрочной выгоды. При этом, внедрение технологий необязательно должно носить краткосрочный характер. В случае стратегии по захвату рынка в среднесрочной или долгосрочной перспективе необходимо заниматься созданием радикальной инновации, при этом, необходимо учитывать глобальное развитие технологий и опираться на методологию форсайт-анализа. Кроме того, необходимо рассчитывать количественные показатели эффективности от внедрения разрабатываемых инноваций, а также социальные последствия.

#### **Пятый элемент. Процессы**

Если предыдущих элементов осуществляется сбор информации о технологическом уровне организации, конкурентов, отрасли и в мире и формируется план по реализации стратегии, то в рамках элемента «Процессы» происходит непосредственное внедрение новых организационных процессов.

Как было указано в описании элемента «НИОКР», технологии способны оказать влияние на эффективность внутренних процессов в организации. В частности, наибольшее внимание в литературе уделяется концепции Индустрии 4.0, описанной в первой главе данного исследования. Данная концепция актуальна в первую очередь для промышленных предприятий. Индустрия 4.0 предполагает создание «умных фабрик», на которых технологии Интернета вещей позволяют обеспечить автономную работу технологического оборудования как киберфизических систем. Таким образом, задача персонала сведется к обслуживанию данного оборудования, интерпретации данных и контролю производственного процесса. Данные технологии

смогут позволить производить продукцию дистанционно, что актуально для вредных и опасных производств.<sup>72</sup>

Процесс трансформации затронет коммуникации и обмен данными в рамках организационной деятельности. Далее представлен неполный список того, какие именно изменения могут произойти<sup>73</sup>:

- 1) Системы автоматизированных рабочих мест позволят персоналу работать из любого места и получать всю необходимую внутреннюю информацию по защищенным каналам.
- 2) Покупатели получают возможность связаться с компанией в любом удобном для них формате.
- 3) Развитие ERP-систем позволит менеджерам получать всю необходимую информацию для обсуждения и принятия управленческих решений.
- 4) Получат развитие технологии облачного хранения данных и совместного использования информации.

В контексте развития цифровых технологий основным экономическим ресурсом становится информация, потребление и оценка которой не соотносится с другими ресурсами. Это потребует от организаций пересмотра текущих систем безопасности, разработку системы противодействия кибератакам, защите персонала от случайного распространения конфиденциальной информации, мер по минимизации последствий от сбоев в работе компьютерных алгоритмов.<sup>74</sup> Кроме того, информационная безопасность является одним из ключевых элементов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Для внедрения процессных инноваций предлагается использовать следующую пятиступенчатую модель:<sup>75</sup>

- 1) Вырабатывается и отлаживается система сбора внутренних данных для совершенствования какого-то организационного процесса;
- 2) Преобразования массивов данных в информацию, на основе которой могут быть приняты управленческие решения.

---

<sup>72</sup> Гурьянов, А.В Организация цифровых производств Индустрии 4. 0 на основе киберфизических систем и онтологий / А.В. Гурьянова, Д.А. Заколдаев, А.В. Шукалов, И.О. Жаринов, Костишин М.О. // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2018. № 18. С. 269

<sup>73</sup> Александрова, Л.Д. Влияние цифровой трансформации коммуникативных технологий и систем на управление бизнес-процессами / Л.Д. Александрова, И.С. Полушина // Гуманитарная информатика. – 2016. № 11. – С. 29-31

<sup>74</sup> Луговкина, О.А. Экономическая безопасность предприятия в условиях цифровой экономики / О.А. Луговкина, В.Д. Козлов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. №4. – С. 164.

<sup>75</sup> Лисовский, А.Л. Оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции / А.Л. Лисовский // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2017. № 4 (107). – С. 10-18

- 3) Создается решение, позволяющее за счет автоматизации обработки первичных данных и расчетов получать необходимый результат вследствие реализации данного процесса;
- 4) Управление результатами. Для анализа работы разработанного решения настраиваются процессы по сбору данных, их хранению и обработке.
- 5) Конфигурация системы. Настраиваются механизмы взаимодействия между физической и виртуальной средой для устранения ошибок.

### **Шестой элемент. Клиенты**

Последним элементом модели является «Клиенты», который представляет собой процесс реализации продукции компании, послепродажное обслуживание, анализ и постоянную работу над улучшением клиентского опыта от использования. Также это может быть процесс продажи услуг компанией и последующая работа с клиентами. В условиях Цифровой экономики стоит вопрос, как сделать данные процессы эффективными для реализации выбранной стратегической цели.

Как было отмечено в исследовании PwC Digital IQ 2018, основной причиной для большинства респондентов для перехода к процессу цифровой трансформации является требование клиентов, а ожиданием от ее проведения – улучшение клиентского опыта. Технологии меняют не только компании, но и клиентов. Выделяют следующие особенности клиентов в цифровой экономике<sup>76</sup>:

- 1) Активное использование социальных сетей и смартфонов;
- 2) Предпочтение покупать товары через Интернет или смотреть на сайте;
- 3) Клиент в цифровой экономике не поедет в офис компании и не будет дожидаться ответа оператора колл-центра;
- 4) Невосприимчивость к традиционной рекламе в Интернете («Баннерная слепота»);
- 5) Клиент легко меняет продавца в случае более выгодного предложения.

Для лучшего понимания своих клиентов компаниям рекомендуется использовать различные CRM (Customer Relationship Management) системы. В экономической литературе под данной системой понимают объединение технологий и стратегий маркетинга взаимоотношений для изучения клиента и установления долгосрочного сотрудничества. CRM-системы помогают автоматизировать процессы учета продаж, поддерживать клиентскую базу, собирать

---

<sup>76</sup> Кузьмин, Е.В. Поведенческие особенности цифрового клиента как фактор виртуализации экономики / Е.В. Кузьмин, А.А. Кудряшов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. №. 8 (60). – С. 49-52.

информацию по клиентам, собирать статистику по проведению маркетинговых мероприятий.<sup>77</sup>

Эволюцией CRM-систем стало появление концепции СЕМ (Customer Experience Management), основное отличие которой заключается в том, что компания фокусируется на потребностях отдельного клиента. В основе философии СЕМ лежит принцип полного удовлетворения клиента на всех стадиях взаимодействия с компанией, что позволяет сформировать эмоциональную привязанность к конкретному бренду. Данная концепция помогает преодолеть проблему высокой конкуренции на многих рынках, ведь теперь основанием для покупки является не низкая цена, а эмоции от самой покупки и последующей эксплуатации.<sup>78</sup>

Выделяют следующие этапы построения СЕМ-системы<sup>79</sup>:

- 1) Агрегация – формируются механизмы сбора данных о клиенте. Данные могут быть собраны любым доступным путем, включая опросы, геолокацию, результаты поисковых запросов, синтез речи и другие.
- 2) Анализ – структурирование информации о клиенте, составление полного клиентского профиля.
- 3) Формирование метрик для оценки клиентских впечатлений.
- 4) Взаимодействие – формализация конкретных механизмов взаимодействия с клиентом, включая регламент общения, таргетирование рекламы, составление форм обратной связи, программ лояльности, механизмов технической поддержки.
- 5) Реализация – реализация разработанных механизмов на практике, настройка клиентского интерфейса.

Анализ источников позволил выделить следующие метрики, которые могут быть использованы для оценки клиентских впечатлений:<sup>80,81,82</sup>

Таблица 10. Основные метрики для оценки клиентских впечатлений

<sup>77</sup> Голубева, М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики / М.А. Голубева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. № 5-1 (119). С. 120.

<sup>78</sup> Mashingaidze, S. Customer experience management: New game strategy for competitiveness / S. Mashingaidze // Journal of Governance and Regulation. – 2014. № 3(3). – P. 52-53.

<sup>79</sup> Акишин, В.А. Функциональная архитектура СЕМ-комплекса для внедрения в IT-ландшафт крупного оператора связи / В.А. Акишин, С.В. Кисляков, М.А. Феноменов // Т-Сomm - Телекоммуникации и Транспорт. – 2016. № 10. – С. 15-16.

<sup>80</sup> Gloove “Customer Experience Analytics: Metrics, KPIs, and Reporting to Get CX a Seat at the Table” URL: <https://www.groovehq.com/blog/customer-experience-analytics> (Дата обращения: 15.12.2019)

<sup>81</sup> Аренков, И.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (clv) / А.И. Аренков, Р.Р. Ишмухаметов, С.А. Смирнов // Российское предпринимательство. – 2017. № 18 (18). – С. 2677-2694.

<sup>82</sup> Сержантов, А.А. Маркетинговые подходы к измерению и оценке потребительского опыта / А.А. Сержантов, М.В. Орлова // Вестник университета. – 2017. №3. - С. 87-92.

Показатель	Описание	Формула
NPS, Net Promoted Score (индекс потребительской лояльности)	NPS отражает эмоциональную привязанность клиента, его желание порекомендовать фирму своим знакомым. Респонденту оценивают вероятность рекомендации по шкале от 0 до 10 баллов. Далее идет разделение на 3 группы: промоутеры (9-10 баллов), нейтралы (7-8 баллов), детракторы (0-6 баллов). NPS находится как разница между долей промоутеров и детракторов.	$NPS = \text{доля промоутеров, \%} - \text{доля детракторов, \%}$
CSI, Customer Satisfaction Index (индекс удовлетворенности покупателей)	Для расчета подбираются количественные показатели, оптимальные для данного рынка.	$y_i = \frac{b_i}{b_{\text{им}}} \cdot K_{\text{знач}} \cdot 100\%$ $CSI = \sum y_i$ <p><math>b_i</math> – значение для анализируемой компании, <math>b_{\text{им}}</math> – значение параметра идеальной модели, <math>K</math> – весовой коэффициент</p>
CES, Customer Effort Score (Эффективность клиентского сервиса)	CES определяет количество усилий, потраченных клиентами на решение проблемы с продуктом. Для расчета показателя покупателей просят оценить по цифровой шкале, тяжело ли им было решить проблему с продуктом.	$CES = \frac{\text{Сумма баллов}}{\text{Количество ответов}}$
CLV, Customer Lifetime Value	CLV определяет выручку, которую в среднем приносит компании каждый клиент	CLV = Средняя стоимость заказов * Среднее количество заказов за период * Среднее число периодов с момента первой покупки до последней
CXI, Customer Experience Index (индекс потребительского опыта)	CXI определяет потребительский опыт путем оценки по цифровой шкале лояльными покупателями удовлетворение своих потребностей в рамках 3 блоков вопросов (основные потребности, добавленные, способные удивить потребителя). Принцип расчета сопоставим с расчетом NPS. Результат показывает, какие потребности важны для постоянных покупателей в первую очередь.	CXI = доля тех, для кого важно удовлетворение основных потребностей, % - доля тех, для кого важно удовлетворение других потребностей, %
Churn, показатель оттока клиентов	Показатель Churn описывает прекращение взаимодействия с клиентом, вне зависимости от того, активно ли он использует продукт или официально расторгает соглашение об обслуживании.	$\text{Churn} = \frac{\text{количество клиентов на начало года} - \text{количество ушедших клиентов}}{\text{количество клиентов на начало года}}$

Источник: составлено автором по Gloove “Customer Experience Analytics: Metrics, KPIs, and Reporting to Get CX a Seat at the Table” URL: <https://www.groovehq.com/blog/customer-experience-analytics> (Дата обращения: 15.12.2019); Аренков, И.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла. – 2017; Сержантов, А.А. Маркетинговые подходы к измерению и оценке потребительского опыта – 2017.

С развитием цифровой экономики наблюдается тенденция, что клиенты ориентированы на взаимодействие с бизнесом в наиболее удобное для них время и подходящем месте.<sup>83</sup> Использование CRM-систем может позволить не только собирать статистику, но и предлагать такие условия для клиентов. В частности, использование специальное программного обеспечения может позволить компаниям сферы услуг или проведения работ сократить время на взаимодействие с клиентом в части сбора необходимой информации для подготовки проектов. После достижения успехов при реализации CRM-систем, дальнейшим направлением развития может быть изучение и внедрение концепции СЕМ. Таким образом, в цифровой экономике задачи компаний сводятся к созданию наиболее комфортных для клиента условиям взаимодействия, а основной метрикой становится не количество продаж сейчас, а эмоции и удовлетворенность клиента. Построение устойчивых отношений с клиентами позволит лучше понимать потребности рынка и стоять во главе «Творческих разрушений», а не стараться сгладить их последствия.

По результатам второй главы данной работы был выведен следующий алгоритм для руководителей организаций по проведению цифровой трансформации:

- 1) Проведение анализа внешней среды, включающего определение влияния технологий на рынок, инновационную активность конкурентов, потребностей клиентов, а также способность компании строить прогнозы и влиять на рынок. На основе полученных результатов, а также применения инструментов SWOT-анализа, делается выбор в пользу одного из стратегических стилей или их комбинации.
- 2) Анализ организационной культуры организации на предмет ее сопоставимости с выбранным стратегическим стилем. Принятие мер по достижению такой сопоставимости.
- 3) Анализ эффективности организационной структуры организации в контексте выбранного стратегического стиля. Такой анализ включает в себя выявление задвоения функций, а также возможностей по увеличению скорости принятия и реализации решений в контексте выбранного стратегического стиля.
- 4) Определение жизненного цикла существующих продуктов и используемых технологий, анализ возможностей и эффективности использования ключевых современных цифровых технологий, непосредственно разработка инноваций, отвечающих выбранному стратегическому стилю.

---

<sup>83</sup> Fokina, O., Barinov, S Marketing concepts of customer experience in digital economy URL : [https://www.researchgate.net/publication/337737806\\_Marketing\\_concepts\\_of\\_customer\\_experience\\_in\\_digital\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/337737806_Marketing_concepts_of_customer_experience_in_digital_economy) (Дата обращения: 26.04.2020).

- 5) Внедрение инноваций в организационные процессы, работа над повышением эффективности их использования.
- 6) Анализ опыта взаимоотношения с клиентами, расчет соответствующих метрик. Внедрение систем по взаимодействию с клиентами, сокращение времени на рутинные коммуникации.

В следующей главе будет рассмотрено применение данного алгоритма к отделу трансфертного ценообразования компании PwC.



## ГЛАВА 3 АПРОБАЦИЯ РАЗРАБОТАННОГО АЛГОРИТМА ДЛЯ ООО «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»

### 3.1. Общая информация о компании и отделе налогообложения

Деятельность PwC осуществляется в глобальном масштабе через сеть компаний, каждая из которых является независимым юридическим лицом и не отвечает по обязательствам других фирм, входящих в сеть PwC. В России PwC осуществляет свою деятельность через:

- ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» - оказание консультационных услуг в сфере налогообложения, финансов и пр.;
- АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», специализирующегося на оказании аудиторских услуг;
- ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Лигал», профилем деятельности которого является оказание юридических услуг.

Компания PwC является одним из лидеров среди так называемой Big 4<sup>84</sup> по объему выручки по итогам 2019 года как в мире, так и в России<sup>85</sup>. PwC обладает множеством рейтингов и наград.<sup>86</sup>

PricewaterhouseCoopers появилась в результате слияния двух сетей фирм – «Price Waterhouse» и «Coopers and Laybrand» — история каждой из которой насчитывает около 150 лет. Открытие представительства в России произошло в 1989, таким образом, компания присутствует на российском рынке аудиторских и консалтинговых услуг практически 30 лет. Центральный офис компании расположен в Лондоне, а российской части бизнеса – в Москве. При этом, существует развитая сеть действующих офисов компании, которые на данный момент представлены в следующих 12 городах: Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Нижний Новгород, Краснодар, Пермь, Новосибирск, Воронеж, Ростов-на-Дону, Владикавказ, Уфа. В настоящий момент, на территории России работает более 3000 специалистов.

Отдел трансфертного ценообразования (далее – «ТЦО») находится на стыке нескольких направлений деятельности организации, затрагивая такие аспекты деятельности, как:

- налогообложение: одной из целей установления принципов ТЦО (т.е. контроля цен в сделках между взаимозависимыми лицами) со стороны государства является пополнение

---

<sup>84</sup> Big 4 или Большая четверка общепризнанное мировое название четырех (с 2002 года, до этого последовательно «большая восьмерка», «большая шестерка» и «большая пятерка») крупнейших в мире компаний, предоставляющих аудиторские и консалтинговые услуги.

<sup>85</sup> Global annual review 2019 // PwC, 2020. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2019.html> (дата обращения: 07.03.2020).

<sup>86</sup> Рейтинги и награды // PwC, 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/about.html> (дата обращения: 07.03.2020).

бюджета страны, снижение возможности для компаний по размыванию налогооблагаемой базы и перераспределению прибыли в рамках, прежде всего международных корпораций;

- Ценообразование: с введением новых правил ТЦО в России, регулируемых положениями раздела V.1 Налогового Кодекса Российской Федерации (далее – «НК РФ»)<sup>87</sup> в 2012 году, руководители и ответственные сотрудники российских компаний, столкнулись с необходимостью более глубокой проработки вопросов ТЦО и учета принципов ТЦО при формировании своей ценовой стратегии не только в области операционной деятельности, но и в области финансирования, кредитования, приобретения нематериальных активов;

- финансовый аспект деятельности компании: компании вынуждены учитывать позиции налоговых органов при осуществлении заемного финансирования или выплаты роялти. Данный факт откладывает существенный отпечаток на финансовой деятельности компаний;

- стратегический менеджмент: руководство головных компаний крупных международных корпораций, которым в большей степени свойственна глубокая проработка вопросов организации внутригрупповых операций в рамках международных цепочек поставок и распределения центров прибыли и затрат, в настоящее время должны учитывать налоговые и административные риски в России, которые возникают при неправильном выборе стратегии построения бизнеса при создании стоимости продукта.

Таким образом, при наличии контролируемых сделок в своей деятельности, в рамках соответствующего запроса от налоговых органов каждая компания обязана предоставлять пакет документации, обосновывающий соответствие цен рыночному уровню для целей налогообложения.

Исходя из этого, работа сотрудников отдела ТЦО содержит в себе, но не ограничивается, следующими основными этапами:

- работа с информационными базами данных и специальными программными продуктами для получения различного рода финансовой и правовой информации. Здесь можно отметить как общепринятое программное обеспечение Microsoft Office, информационно-правовые порталы «Консультант Плюс», «Гарант», так и узкоспециализированные базы данных «СПАРК», «РУСЛАНА», «ORBIS» и др.

- проведение исследований рыночного уровня рентабельности компаний для целей определения рыночного порога рентабельности деятельности среди независимых компаний (Benchmarking Study, далее – «BMS»). BMS представляет собой комплекс действий по отбору независимых компаний с идентичной или схожей с клиентской деятельностью. Данная

---

<sup>87</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 N 147-ФЗ

деятельность предполагает широкую работу с большими объемами информации и разнообразными базами данных.

- составление BMS-отчета. Финальной стадией любого BMS является составление отчета, в котором в структурированном виде находят отражение используемые базы данных, процесс отбора компаний, предоставляется информация об отобранных компаниях и соответственно делается вывод о соответствии или несоответствии цен в контролируемой сделке рыночному уровню.

- подготовка документации по ТЦО. BMS-отчет является составной частью документации по ТЦО, которая в соответствии с НК РФ<sup>88</sup> содержит описание деятельности группы компаний, описание в целом экономической ситуации в стране дислокации компании, для которой составляется документация, функциональный и экономический анализ деятельности группы, BMS-отчет и заключительные выводы.

- мониторинг законодательства, судебных дел и других нормативных актов, являющихся источником правовых норм в области ТЦО. Информация, как отмечалось ранее, является критически важным аспектом деятельности любой компании, и необходимость постоянного совершенствования и обновления налоговых знаний в самых различных отраслях законодательства является необходимым залогом успешной работы сотрудников PwC.

В настоящий момент наиболее востребованной услугой, но, в тоже время, и наиболее трудозатратной, является проведение BMS. Данный процесс представляет собой комплекс действий по отбору независимых компаний, с идентичной или схожей для целей ТЦО, деятельностью. BMS предполагает широкую работу с большими объемами информации и разнообразными базами данных. Главной же проблемой и причиной возникновения данного этапа работ в процессе составления документации является необходимость дополнительной ручной проверки соответствия заявленной уставной деятельности потенциально сопоставимой компании реальному положению дел.

Данный процесс является относительно простым с точки зрения необходимых знаний и компетенций, однако весьма трудоемким и требует должного уровня внимательности при выполнении. Для проведения исследования необходимо составить стратегию поиска сопоставимых компаний на основе кодов ОКВЭД (или другого национального классификатора видов деятельности в зависимости от региона поиска сопоставимых компаний). Определившись со стратегией, начинается выгрузка компании из базы данных РУСЛАНА (если проводится ис-

---

<sup>88</sup> Ст. 105.15 Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 N 147-ФЗ.

следование российских, белорусских и казахский компаний) или ORBIS (если нужны компании из других регионов). После осуществления выгрузки происходит применение критериев сопоставимости, установленных в ст. 105.8 НК РФ.

Проверка компаний включает в себя поиск официального сайта компании (либо доказательство принадлежности сайта из базы данных к данной компании) на основании сходства ИНН, ОПФ, названия, адреса и т.д., а затем описание его деятельности. В ходе проверки каждой компании необходимо подтверждать свое решение путем подготовки бэкапов, которые представляют собой сохраненные страницы просматриваемых сайтов в формате pdf или скриншотов. Под конец проверки происходит составление финальной выборки сопоставимых компаний, их проверка на независимость через систему СПАРК или ORBIS, а затем расчет рыночного интервала рентабельности для определения того, является ли рентабельность клиента сопоставимой с рыночной.

После подготовки BMS необходимо проверить сделанные бэкапы на предмет возможности подтвердить принадлежность сайта к искомой компании, корректности составленного описания деятельности и решения по сопоставимости для целей ТЦО.

### **3.2. План проведения анализа внутренней среды для целей трансформации**

В целях применения модели внутренней среды, предложенной во второй главе Выпускной квалификационной работы, необходимо последовательно провести анализ следующих компонентов:

1. Стратегия;
2. Культура;
3. Организационная структура;
4. Разработки;
5. Процессы;
6. Клиенты.

Поскольку большинство отделов компании PwC, в том числе и отдел ТЦО, осуществляет свою деятельность в достаточной степени независимо друг от друга (в частности, отдел обладает собственным бюджетом, самостоятельно осуществляет поиск клиентов и заключает с ними соглашения на оказание услуг, набирает персонал), то в рамках применения модели внутренней среды отдел ТЦО будет рассматриваться как полноценный объект цифровой трансформации.

Анализ каждого компонента будет включать в себя его описание в рамках отдела по предоставлению услуг в области ТЦО на основе личных наблюдений, а также проведения интервью и опросов сотрудников отдела в формате анкетирования. Результатом анализа станет

разработка рекомендаций по трансформации данных компонентов с приведением соответствующих расчетов экономических эффектов.

Для целей анализа был составлен план интервью с руководителями (полный перечень вопросов и характеристика опрошенных участников интервью указана в Приложении 1), а также единый опрос в формате анкетирования (полный перечень вопросов, а также методологические основы анкетирования, указаны в Приложении 2).

### 3.3. Стратегия

В рамках анализа компонента «Стратегия» необходимо получить информацию о текущей заявленной стратегии отдела ТЦО, а затем сопоставить ее с результатами применения метода «Палитра стратегий», разработанного консультантами BCG. В результате проведенных интервью было установлено, что по мнению опрошенных сотрудников отдел ТЦО не имеет собственной стратегической цели, а придерживается стратегии в рамках международной сети PwC «Build trust in society and solve important problems» (перевод с англ.: укреплять доверие общества и решать важные проблемы), при этом в рамках планирования перед отделом на год ставятся определенные показатели KPI, в том числе связанные с эффективностью работы.

Для целей применения метода «Палитра стратегий» необходимо ответить на 2 вопроса: «Можно ли делать прогнозы на рынке?» и «Можно ли повлиять на рынок?». Данная информация может быть получена из интервью руководителей. Для дополнения данного метода и подкрепления результатов опросов руководителей представляется целесообразным также провести SWOT-анализ, результатом которого будет являться выбор одного из следующих стратегических стилей (SO, WO, ST, WT), подробно описанных во второй части Выпускной квалификационной работы. Проведение SWOT-анализа будет базироваться на результатах интервью с руководящими сотрудниками отдела ТЦО, а также материалах с официального сайта PwC.

В ходе проведенных интервью было установлено, что на рынке ТЦО возможно среднесрочное и долгосрочное планирование. Это вызвано тем, что развитие российского законодательства в данной сфере в достаточной степени предсказуемо, поскольку оно опирается на подходы, изначально разрабатываемые ОЭСР. При этом отдел ТЦО PwC находится в контакте с российскими налоговыми органами, что дает возможность участвовать в обсуждении потенциальных изменений в законодательстве и заранее готовиться к ним.

Что касается способности отдела ТЦО влиять на рынок, то оно существенно ограничено действиями налоговых органов и законодательных органов власти, которые, внедряя какие-либо изменения в действующее законодательство, имеют возможность косвенно влиять

на определенные виды услуг отдела ТЦО. Влияние отдела ТЦО на рынок в краткосрочной перспективе также ограничено недостаточным вниманием к трансфертному ценообразованию как таковому, компании предпочитают ограничиваться подготовкой исследований рыночного уровня рентабельности и стандартных документаций, тогда как в будущем с усложнением действующего законодательства вероятнее всего потребуются комплексные услуги, направленные на непосредственное установление трансфертных цен.

Таким образом, в рамках применения метода «Палитра стратегий» было выявлено, что отделу ТЦО на текущий момент времени в большей степени соответствует классический стратегический стиль. Отделу ТЦО следует выстраивать бизнес-модель на основе существующих ресурсов, применять стандартные инструменты планирования и работать над повышением эффективности действующих процессов. Выбор данного стиля также оправдан тем, что конкуренты стараются применять демпинговые стратегии, таким образом, снижение затрат позволило бы отделу ТЦО также понизить цену на свои услуги при сохранении уровня рентабельности.

При этом рынок ТЦО нельзя назвать неизменным. Опрошенные сотрудники отмечают, что в части подготовки BMS уже через несколько лет должны произойти существенные изменения, в частности, появление в российской ТЦО практике уже готовых интервалов рыночного уровня рентабельности по аналогии с практикой ОЭСР. Данное нововведение потенциально может существенно сократить доходы отдела, и необходимо уже сейчас готовиться к их появлению. Таким образом, представляется целесообразным ориентироваться на классический стратегический стиль в краткосрочной перспективе, но для средне- и долгосрочной комбинировать его со стилем «Visionary», суть которого заключается в разработке услуг и продуктов сегодня для их продажи в будущем.

Для целей проведения SWOT анализа в рамках интервью руководителям были заданы следующие вопросы:

1. Какими конкурентными преимуществами обладает практика ТЦО PwC по сравнению с отделами ТЦО других компаний Большой Четверки/другими фирмами?
2. Что, исходя из вашего видения, помогло клиентам сделать выбор в пользу PwC и отдела ТЦО в частности?
3. Как вы оцените желание клиентов к ротации исполнителя услуг ТЦО в 2019 г.?
4. Анализировали ли вы причины проигрышей PwC при участии в тендерах на оказание услуг по ТЦО? Какие вы можете выделить причины проигрышей?
5. Можно ли оценивать среднесрочные и долгосрочные перспективы оказания ТЦО услуг в России?

6. Можно ли ожидать кардинальных отклонений подходов российского законодательства в области ТЦО от подходов ОЭСР?

7. Какие современные технологии могут изменить рынок ТЦО и работу отдела в частности?

8. Какие вы видите основные риски для отрасли ТЦО в целом и для практики PwC в частности?

Таким образом, результаты SWOT-анализа для отдела ТЦО PwC выглядят следующим образом:

Таблица 11. Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1) Наличие собственного бизнес-акселератора 2) Обширная клиентская база 3) Международная сеть фирм 4) Влиятельный и устойчивый бренд 5) Экспертиза в отношениях с налоговыми органами	1) Высокая стоимость услуг 2) Сложно найти квалифицированные кадры 3) Низкая гибкость из-за размеров
Возможности (O)	Угрозы (T)
а) Знание иностранных правил ТЦО позволяет оказывать услуги российским корпорациям при их выходе на иностранные рынки б) Рост проверок в области ТЦО приводит к повышению спроса на соответствующие услуги в) Усложнение законодательства приведет к увеличению доли комплексных дорогих консультационных проектов в области ТЦО	а) Рост технологий позволит оптимизировать часть комплаенс процедур <sup>89</sup> б) Низкие темпы роста российской экономики в) Проигранные судебные дела клиентов в области ТЦО могут привести к оттоку других клиентов и потере репутации г) Агрессивный демпинг

Источник: составлено автором

<sup>89</sup> Услуги, основной целью которых является помощь клиенту в недопущении нарушений законодательства. Например, к таковым относится подготовка ТЦО документации, проведение BMS.

Таблица 12. Результаты SWOT-анализа

		Возможности (О)				Угрозы (Т)			
		а	б	в		а	б	в	г
Сильные стороны (S)	1	0	0	11		2	0	0	1
	2	1	11	1		0	0	1	0
	3	11	0	0		0	1	0	0
	4	0	1	11		0	1	0	1
	5	0	11	11		1	0	2	1
	<b>Итого</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Слабые стороны (W)	1	1	1	11		1	11	0	11
	2	0	1	0		0	0	0	0
	3	0	1	0		1	0	0	0
	<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Источник: составлено автором

Для выбора стратегического стиля (SO, WO, ST, WT) каждому пересечению присваивалось одно из следующих значений: 0 – отсутствует явная связь, 1 – есть косвенная связь, 11 – есть прямая связь. Поскольку в рамках SWOT-анализа получилось разное количество пунктов по каждому из анализируемых блоков (S, W, O, T), для целей выбора стратегического стиля были подсчитаны относительные показатели (количество набранных баллов, деленное на максимально возможную сумму баллов). Были получены следующие результаты:

$$SO: 15/30=0,5;$$

$$ST: 11/40=0,275;$$

$$WO: 6/18=0,33;$$

$$WT: 6/24=0,25.$$

В результате применения метода SWOT-анализа для отдела ТЦО представляется обоснованным выбор стратегического стиля SO, суть которого сводится в использовании сильных сторон для реализации новых возможностей. В частности, отдел ТЦО может использовать обширную клиентскую базу и хорошую репутацию для предложения новых видов услуг, а сложившиеся устойчивые отношения с налоговыми органами позволят оказывать их с наименьшими рисками для клиентов. Помимо этого, наличие международной сети фирм позволит оказывать российским группам компаний услуги по построению модели трансфертного ценообразования при их выходе на зарубежные рынки, а возможности бизнес-акселератора разработать высокотехнологичные продукты, которые могут быть востребованы в будущем. Выбор стиля SO в полной мере соответствует стратегии Visionary «Палитра стратегий», и в совокупности может успешно дополнить принципы целеполагания для отдела ТЦО.



Таким образом, на сегодняшний день отделу ТЦО рекомендуется работать над сокращением временных затрат, поскольку для сферы оказания услуг они являются наиболее управляемыми. Тем не менее, уже сегодня следует готовиться к тем изменениям, которые произойдут на рынке ТЦО услуг через несколько лет, в частности начинать разрабатывать решения, оптимизирующие процессы комплаенс для клиентов.

Далее будут рассмотрены другие элементы внутренней среды, которые будут способствовать реализации классического стратегического стиля, как наиболее приемлемого и управляемого в краткосрочном периоде. Также будут даны рекомендации по переходу к стилю «Visionary». Для целей применения стратегического стиля дальнейший анализ будет проводиться по большей части в рамках оказания услуги по подготовке BMS. Данный выбор обусловлен трудозатратностью данной процедуры, а также текущей ситуацией с демпингом стоимости данной услуги на рынке.

### 3.4. Культура

В рамках анализа данного компонента будет выявлено, отвечает ли существующая культура организации выбранному стратегическому стилю, а также предложены рекомендации с приведением соответствующих расчетов по ее улучшению. Как было указано в теоретической части Выпускной квалификационной работы, организационная культура представляет собой совокупность трех элементов: «Артефакты», «Ценности», «Базовые представления». Рассмотрим их в рамках отдела ТЦО для целей применения классического стратегического стиля и стиля «Visionary».

В отделе ТЦО были выявлены следующие элементы, которые можно считать «Артефактами»:

1. Институт коучинга (наставничества) – за каждым сотрудником закреплен наставник (более опытный коллега), который помогает с постановкой и реализацией карьерных целей, соблюдением обязательных для каждого сотрудника процедур, решением конфликтных ситуаций.
2. Институт баддинга (неформальное наставничество) – каждый новый сотрудник также получает неформального наставника, который помогает с адаптацией в коллективе, объясняет основные элементы рабочего процесса, показывает офис и помогает разобраться с внутренними сервисами.
3. Проведение технических встреч – по мере появления существенных изменений в законодательстве по ТЦО руководители устраивают групповые дискуссии для всех сотрудников отдела с целью объяснения новых правил и их влияния на текущие рабочие процессы.

Помимо изменений в законодательстве, технические встречи проводятся по мере накопления рабочих вопросов.

4. Наличие четкого карьерного пути, что выражается в том числе в виде официально закрепленных определенных KPI.

5. Наличие инструментов повышения эффективности работы, таких как BMS Matrica<sup>90</sup> и центра SDC<sup>91</sup>.

В целом, компании PwC и отделу ТЦО в частности присущи множество других традиционных «Артефактов», например, единое стилистическое оформление офисных помещений, проведение корпоративных мероприятий, раздача сувенирной продукции фирмы и др., которые влияют на лояльность к бренду организации и способствуют формированию командного духа, что в свою очередь также существенно влияет и на культуру эффективной работы. Тем не менее, не существует систем поощрения младших сотрудников конкретно за реализацию эффективных проектов (отсутствует прямой стимул за качественную реализацию проектов со значительной экономией времени).

Для целей применения стратегии “Visionary” к элементам культуры можно отнести технические встречи, на которых в том числе обсуждаются дальнейшее развитие отдела ТЦО и новые продукты. Кроме того, на уровне фирмы существует система поощрений за предложение и реализацию решений для клиентов и для повышения внутренней эффективности процессов, также сотруднику может быть предоставлен оплачиваемый отпуск для реализации своих идей, а при успешной реализации таких решений сотрудник имеет возможность получать часть генерируемого такой идеей дохода. Также существует в рамках фирмы внутренние образовательные инновационные программы, в частности, Digital Fitness, где каждый может познакомиться с современными технологиями в рамках курсов, обзоров и новостей.

Для целей идентификации элементов компонента «Ценности», был проведен опрос сотрудников уровней практикант, консультант и старший консультант, которые, как правило, выполняют основную часть операционной работы. Целью данного анкетирования являлось выявление процентного отношения числа работников, которых используют существующие механизмы повышения эффективности рабочих процессов. Подробное описание процесса анкетирования и его результаты представлены в Приложении 1. В рамках анкетирования по элементу «Культура» сотрудникам были заданы следующие вопросы:

1. Используете ли вы программное обеспечение «BMS Matrica» при проведении BMS?

---

<sup>90</sup> Более подробная информация о данном программном продукте указана в пункте 3.6. «НИОКР»

<sup>91</sup> Shared Delivered Centre (SDC) – подразделение PwC, в которое передаются определённые бизнес-процессы всей организации. Находится в г. Казань.

2. Пользуетесь ли вы услугами SDC при проведении BMS?
3. Пользуетесь ли вы результатами уже проведенных BMS?
4. Привлекаете ли вы младших сотрудников при работе на проекте?

Результаты представлены в таблице ниже. Для подсчета потерь от недоиспользования данных инструментов необходимо понимать, сотрудник какого уровня выполняет данные операции, а также стоимость часа его работы для компании. Далее для целей расчета будут использоваться следующие условные ставки: 1000 условных единиц (у.е.) – стоимость часа работы практиканта, 2000 у.е. – стоимость часа работы консультанта, 3000 у.е. – стоимость часа работы старшего консультанта. Количество BMS за весь 2019 г. для целей расчета составляет 450. Подробные расчеты для значений, использованных в таблице 3, представлены в Приложении 3.

Таблица 13. Расчет годовых потерь в результате недоиспользования существующих инструментов повышения эффективности.

Номер вопроса	Среднее значение	Экономия при 100% использовании, у.е.	Недоиспользование, у.е.
1	0,783	1 891 250	=1 891 250 * (1-0,783) = 409 771
2	0,717	1 785 000	=1 785 000 * (1-0,717) = 505 750
3	0,883	4 472 043	=4 472 043 * (1-0,883) = 521 738
4	0,717	4 200 000	=4 200 000 * (1-0,717) = 1 190 000
<b>Годовые потери</b>			<b>2 627 259</b>

Источник: составлено автором

Комментарии:

1. Значения в столбце «Среднее значение» представляют собой средний процент проектов, на которых каждый сотрудник использует тот или иной инструмент.
2. Для расчета экономии применялась собранная статистика за 2019 г. Все представленные значения в целях сохранения конфиденциальности внутренней информации изменены.
3. Значения в столбце «Недоиспользование» представляют собой рассчитанные потери от недоиспользования на 100% того или иного инструмента повышения эффективности.

По итогам анкетирования было установлено, что каждым выявленным инструментом повышения эффективности проектов в среднем пользуются минимум на 70%. Можно выделить следующие причины недоиспользования:

1. Загруженность практикантов / сотрудников SDC;
2. Отсутствие открытых и наглядных данных для всех сотрудников по проведенным BMS;

3. Трудности при переходе от традиционной модели подготовки BMS в Excel к BMS Matrica (смена привычки работы);

4. Нехватка времени управляющего персонала для обучения по вопросам использования указанных инструментов.

Для анализа элемента культуры «Ценностей» стратегии «Visionary» потребуется анализировать информацию по реализации идей сотрудников на практике. В частности, программа BMS Matrica была подготовлена одним из руководителей отдела ТЦО. Тем не менее, в рамках прохождения практики не удалось собрать достаточно сведений о реализованных и предложенных инициативах, таким образом, оценка данного компонента не представляется возможным.

Реализации механизмов, указанных в компоненте «Ценности», невозможна без внутреннего принятия ценностей фирмы, а также выбранного стратегического стиля. На официальном сайте компании PwC были найдены следующие ценности фирмы:<sup>92</sup>

1. Поступаем честно и порядочно.
2. Добиваемся позитивных изменений в обществе.
3. Заботимся друг о друге.
4. Работаем вместе.
5. Расширяем границы возможного.

Данные ценности соответствуют заявленной стратегии фирмы и распространяют свое действие на все отделы. Они не противоречат рекомендованной стратегии повышения эффективности работы, но в рамках реализации классического стратегического стиля их следует дополнить, например, следующими положениями:

1. Обращайся за помощью, если не знаешь как делать;
2. Время, потраченное сейчас на обучение сотрудника, потом вернется в виде эффективных проектов;
3. Личная заинтересованность в эффективности не останется незамеченной.

Данные положения могут помочь также и при реализации стиля «Visionary», но их потребуется дополнить культурой толерантности к провалам идей и осознания каждого сотрудника себя как предпринимателя.

Таким образом, для отдела ТЦО можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию культуры эффективной работы:

1. В рамках элемента «Артефакты» рекомендуется разработать систему поощрения сотрудников за личный вклад при достижении существенной экономии в рамках отдельного

---

<sup>92</sup> Карьера // Официальный сайт PwC в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/careers.html> (дата обращения: 07.03.2020)

проекта (при условии качественной реализации) для реализации классического стратегического стиля. Для стиля Visionary рекомендуется продолжать поднимать «проблемы завтрашнего дня» на технических встречах для вовлеченности всех сотрудников, а также продолжать проводить мероприятия по знакомству с инновационной и технологической деятельностью;

2. В рамках элемента «Ценности» рекомендуется повысить процент использования имеющихся инструментов повышения эффективности, в частности, это могут быть меры по увеличению числа практикантов / сотрудников SDC, проведение дополнительных тренингов по проведению эффективных BMS, внедрение удобной системы по отслеживанию текущих и завершенных проектов отдела.

3. В рамках элемента «Базовые представления» при реализации классического стратегического стиля руководителям рекомендуется разработать принципы эффективной работы и стараться доносить их как до новых сотрудников, так и для текущего персонала. В частности, при разработке таких принципов может быть сделан акцент на внимание к личной эффективности сотрудников, готовности всегда помочь разобраться в непонятных вопросах и научить чему-то новому. В рамках реализации стратегии Visionary рекомендуется создавать культуру инновационного предпринимательства на фирме.

4. Особый акцент следует делать на непрерывном самостоятельном обучении и обучении младших сотрудников, поскольку помимо сокращения временных расходов сегодня, в ближайшие годы ожидается возможное увеличение доли консалтинговых проектов и снижение доли комплаенс проектов (согласно интервью), и потребуются эффективные механизмы обучения и взаимодействия в рамках нового формата работы.

### 3.5. Организационная структура

В отделе ТЦО существует следующая иерархия рабочих позиций:



Рис. 11 Иерархия рабочих позиций отдела ТЦО  
 Источник: Карьера // Официальный сайт PwC в России. URL:  
<https://www.pwc.ru/ru/careers.html> (дата обращения: 07.03.2020)

Сотрудники на каждой позиций выполняют определенные функции и обязанности (при этом стоит отметить, что подобная иерархия характерна в целом и для других отделов компании). Начальной позицией является позиция стажера (или практиканта), в обязанности которого входит помощь в выполнении проектов и осуществление рутинных функций отдела. Сотрудники в должности консультантов и старших консультантов преобладают в штате компании и являются основным рабочим звеном компании. Деятельность консультантов заключается в непосредственном осуществлении проектов, помощь в координации проектов и поддержка по различным вопросам в ходе оказания консультационных услуг. Более высокая позиция старшего консультанта подразумевает подотчетность непосредственно менеджеру проекта и выполнении более сложных частей проекта, а также общение с клиентами. Основное руководство проектами, определение методологии и общей стратегии их выполнения осуществляют менеджеры / старшие менеджеры компании. Высшей карьерной ступенью является должность партнера, который осуществляет окончательную проверку конечных результатов и руководит работой всего отдела.

Для определения организационной структуры отдела необходимо проанализировать существующие алгоритмы построения рабочих процессов. Оказание услуг в области ТЦО начинается с момента заключения договора с клиентом (путем победы в тендере или принятия прямого запроса клиента). Далее, на проект назначается партнер и менеджер, которые будут отвечать за коммуникацию с клиентом и предоставление конечного результата оказания услуг

(например, документации, исследования, меморандума и т.д.) Для повышения эффективности организации работы на проектах менеджеры формируют проектные команды, в которые включаются один или несколько сотрудников уровня консультанта или старшего консультанта. Стажеры, как правило, привлекаются уже старшими консультантами / консультантами. Поскольку реализация проекта напрямую зависит от эффективности взаимодействия с клиентом и своевременности предоставления необходимой информации, каждый сотрудник может оказывать услуги для нескольких клиентов. При этом отдел ТЦО является частью отдела по оказанию налоговых и юридических услуг и существует достаточно количество проектов, в которых участвуют представители нескольких налоговых отделов, на которых сотрудники подчиняются как проектному руководителю, так и руководству своего отдела. Таким образом, организационная структура отдела ТЦО и налогового отдела является матричной, которая на сегодняшний день действительно признается наиболее эффективной в проектной сфере. Кроме того, такая организационная структура позволяет быть эффективной и при стратегии «Visionary», поскольку она в ней возможно образование проектных команд, занимающихся разработкой инновационных решений при сохранении текущей проектной деятельности.

Применение Agile-методологии к проектной структуре отдела ТЦО представляется неэффективным, поскольку законодательство в сфере ТЦО изменяется с меньшей скоростью, чем реализуется проект, таким образом, нарушается одна из ключевых предпосылок данной методологии. Помимо этого, как правило проекты реализуются в отношении предыдущих финансовых периодов, например, в 2019 г. большинство проектов в сфере подготовки документов и проведения BMS охватывали контролируемые сделки клиентов за 2018 финансовый год, для которого законодательные нормы останутся неизменными. Соответственно, в большинстве случаев задача проектной команды сводится к выполнению уже знакомых видов работ, что приводит к отсутствию необходимости проведения постоянных обсуждений, осмыслений проекта и применения других инструментов Agile.

Тем не менее, организация рабочих процессов в рамках проектных команд, вероятно, также может быть оптимизирована. В ходе преддипломной практики были сформулированы следующие проблемные моменты:

1. Возможная смена людей в рамках проектных команд;
2. Отсутствие специализации – в ряде случаев проектные команды на начальных уровнях формируются по принципу наличия свободного времени и(или) личных предпочтений в работе с отдельными сотрудниками у менеджеров отдела, тогда как можно было бы существенно сократить затраты, отдавая определенные проекты сотрудникам, заинтересованным в таких видах работ или уже имеющих опыт по их выполнению.

Для выявления степени соответствия указанных пунктов реальному положению дел в отделе, был проведен соответствующий опрос среди сотрудников. В результате анкетирования, представленного в Приложении 2, было установлено, что большинство сотрудников не согласны с утверждением про развитие специализации (около 75%). Причиной здесь можно выделить то, что несмотря на повторяющиеся проекты, для успешного карьерного роста помогает опыт оказания разнообразного числа услуг, а не навыки по узкой специализации на каких-то конкретных участках работ.

Что касается ротации коллег, то больше половины опрошенных скорее согласны с утверждением, что работа в устоявшихся командах помогала бы лучше справляться с поставленными задачами. Тем не менее, больше половины опрошенных затруднились оценить частоту ротации, таким образом, расчеты провести не удастся.

Таким образом, в рамках отдела ТЦО и налогового отдела установлена матричная организационная структура, которая соответствует как классическому стратегическому стилю, так и стилю «Visionary». В рамках повышения эффективности текущей организационной структуры сотрудники высказались отрицательно относительно внедрения проектных специализаций, но считают, что частая ротация руководителей вредит личной эффективности. В таком случае, рекомендацией здесь может выступить формирование менеджерами в достаточной степени устойчивых проектных команд и планирование загрузки персонала преимущественно в соответствии с данными командами.

### 3.6. НИОКР

Компания PwC активно изучает и развивает современные технологии. Как было указано в пункте 3.3. данной работы, PwC имеет собственный бизнес-акселератор, участники которого также могут помочь в реализации внутренних проектов по повышению эффективности. Однако из интервью с руководителями было выявлено, что в настоящий момент решения на основе современных технологий, таких как интернет-вещей, блокчейн и другие, на текущем этапе развития таких технологий не могут быть эффективно применены в рамках работы отдела. Исключение составляют технологии анализа больших данных.

Технологии анализа больших массивов данных в области ТЦО могут быть использованы при построении цепочек создания стоимости, а также для получения сегментированной финансовой информации по определенным сложным сделкам. Тем не менее, в настоящий момент такие проекты не пользуются спросом у клиентов, в частности, по причине отсутствия необходимых технологий.

Что касается технологических решений в целом, то начиная с 2018 г. в отделе внедрено специальное программное обеспечение для подготовки BMS под названием «BMS Matrica».



Данное нововведение позволило существенно сократить время на подготовку BMS. В частности, наибольшую экономию времени принесла возможность просмотра и копирования результатов по ранее проделанным исследованиям (цифра 3 на рисунке 12) и возможность подготовки бэкапов путем подстановки ссылки на необходимый раздел исследуемого сайта (цифра 2). Кроме того, появилась возможность искать сайты исследуемых компаний, не переключаясь между вкладками (цифра 4), а также появился удобный формат отражения контактной информации.

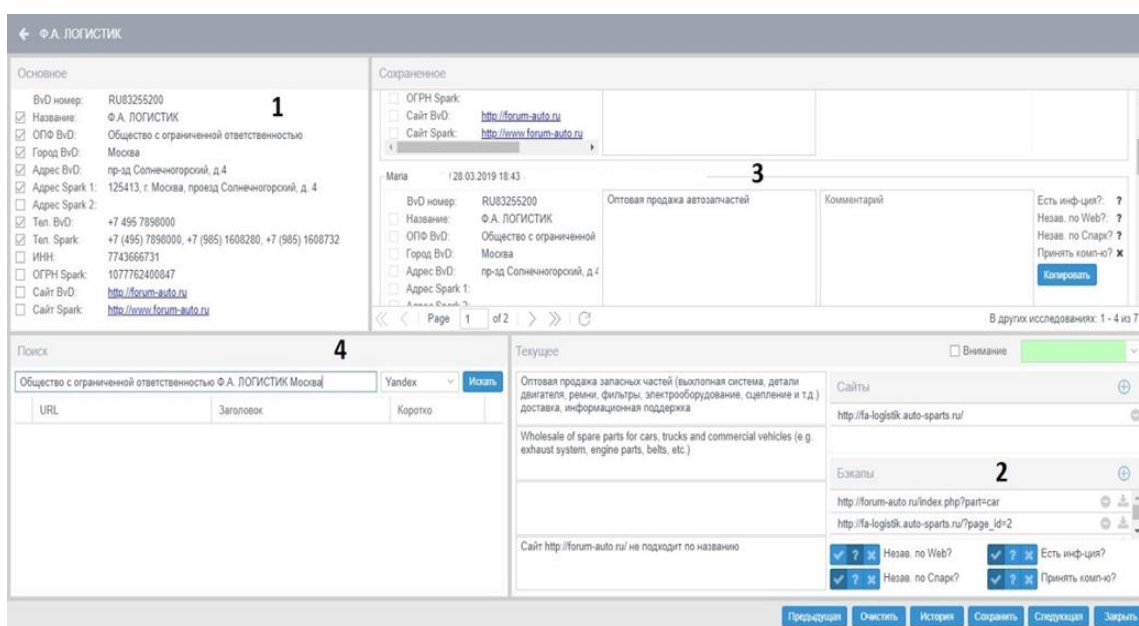


Рис. 12 Скриншот программы «BMS Matrica»  
Источник: составлено автором

Тем не менее, данное программное обеспечение может потерять свою актуальность при появлении готовых интервалов рентабельности по определенным сегментам рынка. Кроме того, по результатам интервью можно сделать вывод, что услуга по подготовке BMS находится в III фазе развития (перенасыщения рынка технологией), и для дальнейшего роста компании потребуются новые продукты. Поскольку классический стратегический стиль не может помочь с решением данной проблемы, здесь следует обратиться к стилю «Visionary». В частности, эффективным решением может стать программа по автоматической подготовке исследований рыночного уровня рентабельности на основе технологии искусственного интеллекта, однако на данном этапе развития этой технологии такая работа им проводится не может. По данным, полученным на практике, в среднем такая технология позволит сократить затраты отдела на подготовку таких исследований как минимум на 13 000 000 у.е. в год (согласно информации в Приложении 3). Тем не менее, расчет конкретных показателей осложнен оценкой необходимых инвестиций, поскольку здесь также необходимо оценивать затраты на разра-

ботку технологии по подготовке автоматических описаний компаний с их веб-страниц. Решением здесь может быть обращение к ресурсам бизнес-акселератора и организация хакатонов по разработке таких решений. Кроме того, существенным преимуществом компании могут стать инструменты по автоматизации процессов подготовки документаций, а также инструменты совместного с клиентами их заполнения.

На сегодняшний день программное обеспечение BMS Matrica соответствует рекомендованной стратегии. Тем не менее, для долгосрочной перспективы и применения стиля Visionary рекомендуется пользоваться возможностями бизнес-акселератора для разработки программных продуктов для автоматизации комплаенс процедур, а также для построения цепочек создания стоимости и получения сегментированной финансовой отчетности, чтобы при появлении спроса на соответствующие услуги первыми предложить клиентам готовые решения.

### 3.7. Процессы

Как было указано во второй главе, элемент «Процессы» может включать в себя не только процесс по внедрению и масштабированию новых продуктов или услуг, но и повышение эффективности существующих. По ходу прохождения преддипломной практики мною были найдены следующие возможности по оптимизации процесса подготовки исследований в BMS Matrica:

1. Необходимость при каждом новом исследовании загружать дополнительную контактную информацию из базы данных СПАРК. Данный процесс требуется для всех исследований и занимает около получаса времени консультанта для каждого;
2. Отсутствие возможности увидеть код ОКВЭД по существующим исследованиям (данная особенность существенно замедляет поиск сопоставимых готовых исследований);
3. Необходимость вручную просматривать бэкапы, подготовленные в BMS Matrica. Сначала бэкапы выгружает из системы и доделывает практикант (около 2 часов), затем бэкапы просматривает старший консультант (около 1 часа);
4. Необходимость делать бэкапы по уже проверенным компаниям в недавно проведенных исследованиях (в настоящий момент есть возможность подтянуть решение и описание по уже проверенным компаниям, но бэкапы приходится делать заново). Данный процесс занимает около четверти от затраченного на BMS времени.

Таблица 14. Возможные решения по оптимизации процессов

Номер процесса	Решение	Чье время экономится	Количество исследований за год, для которых актуально решение	Экономия в год, у.е. (формат кол-во исследований * кол-во часов * ставка)
1	Автоматическая подгрузка данных из системы СПАРК	Консультант	450	$450 * 0,5 * 1000 = 225\ 000$
2	Внедрение вкладки «Краткая информация» по каждому исследованию с возможностью фильтрацию по кодам деятельности	Консультант	150	$200 * 1,5 * 1000 = 300\ 000$
3	Отображение готовых бэкапов в том же поле, где проводится исследование, в формате предпросмотра	Практикант, старший консультант	300	$450 * 2 * 500 + 450 * 1 * 2000 = 1\ 350\ 000$
4	Наличие возможности подтягивать бэкапы по уже проверенным компаниям	SDC Практикант	100 50	$100 * 15 * 250 + 50 * 12,5 * 500 = 687\ 500$
<b>Суммарная экономия</b>				<b>2 562 500</b>

Источник: составлено автором.

### 3.8. Клиенты

Клиентами отдела ТЦО являются, как правило, международные группы компаний, заинтересованные в соблюдении российских и иностранных правил трансфертного ценообразования. С одной стороны, данные компании стабильно предъявляют спрос на комплаенс услуги в сфере трансфертного ценообразования. С другой, с учетом малого числа проверок в области ТЦО и отношению к ТЦО как к рутинной деятельности в области комплаенс, клиенты заинтересованы в снижении цен и минимальной трате собственного времени на процессы взаимодействия с консультантами. Поскольку для консультантов затраченное время по сути является основными затратами, рассмотрим возможности по его оптимизации.

Поскольку сотрудники уровня практикант-консультант, как правило, не могут напрямую контактировать с клиентами отдела ТЦО, информация по оптимизации времени, которое тратится на взаимодействие с клиентами, может быть получена только из интервью с руководителями.

По итогам интервью выяснилось, что процесс взаимодействия с клиентами сводится к следующим этапам:

1. Привлечение клиентов (как правило, тендеры);
2. Проведение риск-менеджмент процедур;
3. Заключение соглашения;
4. Запрос информации;
5. Последующее взаимодействие;
6. Отправка результатов;
7. Выставление счета и закрытие проекта.

В ходе интервью было установлено, что основным элементом для оптимизации затрат являются риск-менеджмент процедуры, которые, по мнению менеджеров, можно было бы сократить за счет внедрения подписки на оказание услуг в течение какого-то периода времени или введения более удобной формы клиентских баз данных. Далее, существуют определенные издержки при запросе необходимой для проекта информации, в частности, необходимо составлять письмо с запросом, а также периодически уточнять запрашиваемую информацию. Кроме того, отсутствует какая-либо аналитическая информация по оказанным услугам в разрезе отдела: менеджеры не обладают информацией по средней стоимости услуг у других менеджеров, предметам оказания услуг в течение года, информации о проектах, подготавливаемых другими отделами и офисами других стран для анализируемых клиентов.

Рекомендацией в рамках реализации классического стратегического стиля здесь может выступить рассмотрение возможности внедрения единой CRM-системы для всей сети компаний, которая помогла бы ускорить риск-менеджмент процедуры, а также повысить степень открытости информации по проектам. При этом в рамках такой CRM-системы возможно внедрение конструкторов по запросу клиентской информации в стандартизированной и подробной форме или возможность совместно с клиентом заполнять документации по трансфертному ценообразованию, что поможет сократить время на ее запрос и уточнение, а также способствовать реализации стратегии «Visionary». В связи с отсутствием необходимых данных и возможностью реализации данного проекта в рамках всей фирмы, расчеты по данному элементу не проводились.

Создание максимально удобной для клиента формы взаимодействия с учетом сохранения конфиденциальности полученной информации позволит отделу создавать привязанность к бренду и налаживать долгосрочное сотрудничество по вопросам трансфертного ценообразования. Для реализации стратегии «Visionary» отделу ТЦО рекомендуется проводить бесплатные мероприятия с целью корректного отображения ТЦО в системах риск-менеджмента и налоговом планировании организаций, а также продолжать PR компании собственного бренда

с целью получения комплексных консультационных проектов в сфере ТЦО с будущим усложнением законодательства.

### **3.9. Рекомендации для отдела ТЦО в рамках процесса цифровой трансформации**

Апробация алгоритма по проведению цифровой трансформации, предложенного во второй главе данной работы, позволила выделить следующие рекомендации для отдела ТЦО:

- 1) В краткосрочной перспективе отделу рекомендуется придерживаться классического стратегического стиля (сокращение временных затрат), но с учетом готовящихся изменений в законодательстве и активностью конкурентов рекомендуется уделять больше внимания разработке технологичных решений, которые могут реализовать свой потенциал в средне- и долгосрочной перспективе;
- 2) В рамках культуры эффективной работы (классический стратегический стиль) рекомендуется повысить процент использования имеющихся инструментов повышения эффективности, что может привести к экономии затрат компании в размере 0 2,6 млн у.е., а в рамках применения стратегии «Visionary» - повышать уровень компетентности сотрудников в области технологий и заниматься дальнейшим продвижением программ по стимулированию инновационной активности сотрудников.
- 3) В рамках оптимизации организационной структуры рекомендуется создавать устойчивые проектные команды для сокращения времени на выполнение рутинных проектов за счет сокращения времени на знакомство и приспособлению к новой команде.
- 4) Поскольку BMS Matrica в ее текущем виде можно признать технологией, близкой к пику эффективности от ее использования (стадия зрелости жизненного цикла), рекомендуется вкладывать больше средств и усилий в разработку технологий на основе искусственного интеллекта, способных самостоятельно подготавливать BMS.
- 5) В процессе прохождения практики были выявлены возможности по повышению эффективности BMS Matrica, которые могут привести к экономии затрат в размере до 2,5 млн у.е. Рекомендуется узнать у разработчиков возможности по их внедрению и сопоставить с возможными экономическими эффектами.
- 6) Для улучшения клиентского опыта от взаимодействия с отделом ТЦО рекомендуется внедрить CRM-систему, которая позволит автоматизировать процесс получения информации от клиентов, а также позволит иметь статистику по взаимодействию с клиентами.

Данные меры могут позволить отделу ТЦО как в достижении краткосрочной эффективности, так и при создании конкурентных преимуществ в средне- и долгосрочной перспективе.

## Заключение

Подводя итоги исследования, рассмотрим выполнение поставленных ранее задач.

В первом параграфе первой главы были даны и проанализированы основные определения по данной теме, а именно «Инновации», «Четвертая промышленная революция», «Индустрия 4.0», «Творческое разрушение», «Цифровизация». Было установлено, что Четвертая промышленная революция потребует от компаний пересмотра их текущих моделей бизнеса и активное внедрение цифровых технологий.

Далее было установлено, что представляет собой процесс «Цифровая трансформация бизнеса». Было установлено, что процесс трансформации затронет основы ведения бизнеса, включая текущую стратегию и ценности. При этом, результаты трансформации могут как существенно улучшить положение компании на рынке, так и помочь ей выжить при появлении прорывных инноваций, кардинально меняющих отрасль.

В последнем параграфе первой главы были отмечены основные особенности процесса трансформации по результатам анализа опросов руководителей, а также выявлены сильные и слабые стороны инновационной системы Российской Федерации. Полученная информация помогла при составлении модели цифровой трансформации российских компаний.

Во второй главе были выявлены основные компоненты внутренней и внешней среды организации, а также определен объект трансформации – внутренняя среда фирмы. На основе сопоставления моделей внутренней среды была предложена новая модель, на основе которой компаниям рекомендуется разрабатывать собственные стратегии цифровой трансформации. Далее, для каждого элемента модели были предложены возможные пути по их модернизации в рамках реализации стратегии трансформации. Элементы данной модели находятся во взаимосвязи, что подразумевает необходимость придерживаться определенной последовательности при осуществлении трансформаций.

В Третьей главе для каждого элемента предложенной модели на основе анализа деятельности отдела трансфертного ценообразования PwC были составлены рекомендации по их модернизации в рамках реализации стратегии цифровой трансформации. Было выявлено, что процесс трансформации может не вносить существенные корректировки в текущую внутреннюю среду компании, в частности, если внешняя среда компании предполагает использование классического стратегического стиля. Тем не менее, реалии Четвертой промышленной революции предполагают усиление конкурентной борьбы и экспоненциальные темпы роста развития технологий, а значит отделу необходимо помимо повышения внутренней эффективности процессов начинать разработку продуктов, которые могут быть востребованы у клиентов в

долгосрочной перспективе. При этом, реализация стратегии цифровой трансформации для отдела сводится к осмыслению руководителями положения компании в современной экономике, анализу потенциальных внешних и внутренних рисков, организации эффективной организационной структуры, возможности использования современных технологий и решению задачи по построению взаимовыгодного сотрудничества с клиентами.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы была достигнута, а также была доказана необходимость непрерывного совершенствования организации за счет инновационной деятельности.

## Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 N 147-ФЗ
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования" (утв. Госстроем РФ, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпромом России 31.03.1994 N 7-12/47).
3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2012. № 19. – Ст. 2817.
4. Дарвин, Ч. Происхождение видов путем естественного отбора: или сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь. Перевод с 6-ого изд. (Лондон, 1872) / Ч. Дарвин. – Санкт-Петербург: Наука, 1991. – 539 с.
5. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента: [учебник для вузов по направлению "Менеджмент"]. 2-е изд. / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 458 с.
6. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 480 с.
7. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019.- 257 с.
8. Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 200 с.
9. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — М: Издательство Юрайт, 2019. — 298 с.
10. Уэйд, М. Цифровой вихрь. Как побеждать диджитал-новаторов их же оружием: [перевод с английского] / М. Уэйд, Д. Лаукс, Д. Маколей, Э. Норонха. –М.: Эксмо, 2018. – 347 с.
11. Хедоури, Ф. Основы Менеджмента. 3-е изд. / Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. – М.: Вильямс, 2006. – 594 с.
12. Шваб, К. Четвертая промышленная революция: монография: пер. с англ. / К. Шваб. — М. :Издательство «Э», 2017. – 208 с.
13. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. – 336 с.
14. Шумпетер, Й. Капитализм, социализм и демократия / Предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. — М.: Экономика, 1995. – 540 с.



15. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Пер. В.С. Автономов, М.С. Любский, А.Ю. Чепуренко. - М.: Прогресс, 1982. – 456 с.
16. Christensen, C. The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business / C. Christensen. - New York: Harper Books, 2000. - 336 p.
17. Cummins, F.A. Building the Agile Enterprise with Capabilities, Collaborations and Values, Second Edition / F.A. Cummin. – Burlington: Morgan Kaufmann, 2017. – 430 p.
18. Foster, R. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—And How to Successfully Transform Them / Foster R., Kaplan S. – New York: Currency publisher, 2001. – 384 p.
19. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. - New York: Free Press, 1980. – 396 p.
20. Rogers, D. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age / D. Rogers – New York: Columbia University Press, 2016. – 298 p.
21. Акишин, В.А. Функциональная архитектура СЕМ-комплекса для внедрения в IT-ландшафт крупного оператора связи / В.А. Акишин, С.В. Кисляков, М.А. Феноменов // Т-Comm - Телекоммуникации и Транспорт. – 2016. № 10. – С. 12-16.
22. Александрова, Л.Д. Влияние цифровой трансформации коммуникативных технологий и систем на управление бизнес-процессами / Л.Д. Александрова, И.С. Полушина // Гуманитарная информатика. – 2016. № 11. – С. 25-33.
23. Александрова, Л.Д. Влияние цифровой трансформации коммуникативных технологий и систем на управление бизнес-процессами / Л.Д. Александрова, И.С. Полушина // Гуманитарная информатика. – 2016. № 11. – С. 25-33.
24. Аренков, И.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (clv) / А.И. Аренков, Р.Р. Ишмухаметов, С.А. Смирнов // Российское предпринимательство. – 2017. № 18 (18). – С. 2677-2694.
25. Бабаев, А.Б. Разработка модели жизненного цикла информации в условиях «цифровой» экономики / А.Б. Бабаев, Т.Н. Егорушкина // Концепт - 2019. №4. – С. 1-9.
26. Белов, В.Б. Новая парадигма промышленного развития Германии - стратегия “Индустрия 4. 0”/ В.Б. Белов // Современная Европа. - 2016. №5 (71) – С. 11-22.
27. Бердиева, У.А. Теоретические аспекты концепции «Индустрия 4. 0» в Республике Узбекистан / У.А. Бердиева // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. №5-1. - С. 75-77.
28. Булдыгин С.С. Концепция промышленной революции: от появления до наших дней / С. С. Булдыгин // Вестник Томского государственного университета. - 2017. №420. – С. 91-95

29. Быковская, Е.Н. Современные тенденции цифровизации инновационного процесса / Е.Н. Быковская, Г.П. Харчилава, Ю.Н. Кафиятуллина // *Управлени.* – 2018. № 1 (19). – С.38-43.
30. Васильева, Е. В. Оценка экономической эффективности конкурирующих ИТ-проектов: подходы и математический инструментарий / Е.В. Васильева, Е.А. Деева // *Управление.* – 2017. №4(18). – С. 40-46.
31. Восколович, Н.А. Измерение влияния цифровой трансформации сферы услуг на качество жизни населения / Н.А. Восколович // *Государственное управление. Электронный вестник.* – 2019. №75. - С. 6-23.
32. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы / Б.М. Гарифуллин Б.М., В.В, Зябриков // *Креативная экономика.* – 2018. – Том 12. – № 9. – С. 1345-1358.
33. Голубева, М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики / М.А, Голубева // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* – 2019. № 5-1 (119). С. 118-123.
34. Горда, О.С. Трансформация форм организации международного бизнеса / О.С. Горда, А.С. Горда // *Экономика и бизнес: теория и практика.* – 2017. № 11. – С. 52-56.
35. Гулин, К.А. Тренды четвертой промышленной революции / К.А. Гулин, В.С. Усков // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз.* - 2017. №5 (53). – С. 216-221.
36. Гурьянов, А.В Организация цифровых производств Индустрии 4. 0 на основе киберфизических систем и онтологий / А.В. Гурьянова, Д.А. Заколдаев, А.В. Шукалов, И.О. Жаринов, Костишин М.О. // *Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики.* – 2018. № 18. С. 268-277.
37. Деброк, Л. Новая эра очного образования: масштабируемая система интерактивного взаимодействия / Л. Деброк // *Вопросы образования.* - 2018. №4. – С. 44-59.
38. Дженстер, П., Хасси, Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.
39. Егоров, П.В. Гибкость предприятия как экономическая категория / П.В. Егоров, А.В. Моисеев // *Вестник Института экономических исследований.* – 2019. № 1 (13). – С. 5-11.
40. Ермошина, М.А. К вопросу о культуре организации / М.А. Ермошина // *Проблемы современной науки и образования.* – 2015. № 12 (42). С. 272-274.

41. Ершова, Н.Б. Признаки сопротивления инновациям на предприятии / Н.Б. Ершова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. №12. - С. 76-80.
42. Завьялова, Е.К. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в agile-компаниях / Е.К. Завьялова, А.И. Алсуфьев, В.И. Доминяк, А.Л. Замулин, А.Ю. Лисовская, Д.Н. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. № 3. – С. 253-274.
43. Зябрикова, А.В., Зябриков, В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы / А.В. Зябрикова, В.В. Зяб-риков // Проблемы современной экономики. – 2014. № 4 (52). – С. 123-127.
44. Исаев, Е.А. Оценка готовности ИТ-подразделения компании к цифровой трансформации бизнеса / Е.А. Есаева, Н.Л. Коровкина, М.С. Табакова // Бизнес-информатика. – 2018. № 2 (44). - С. 55-64.
45. Каленов О.Е. Подходы к оценке инновационной деятельности фирмы / О.Е. Каленова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2015. № 5 (83). С. 104-111.
46. Кошевенко, С.В. Цифровая трансформация мировой экономики / С.В. Кошевенко // Экономический журнал. - 2018. №3(51). – С. 77-91.
47. Крылов, В.Е. Количественная оценка влияния факторов внешней среды на организацию / В.Е. Крылов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. № 2(36). – С. 246-252.
48. Кузьмин, Е.В. Поведенческие особенности цифрового клиента как фактор виртуализации экономики / Е.В. Кузьмин, А.А. Кудряшов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. №. 8 (60). – С. 49-52.
49. Лисовский, А.Л. Оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции / А.Л. Лисовский // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2017. № 4 (107). - С. 10-18
50. Луговкина, О.А. Экономическая безопасность предприятия в условиях цифровой экономики / О.А. Луговкина, В.Д. Козлов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. №4. – С. 163-166.
51. Мухин, К.Ю. Специфика требований к agile-трансформации как инструменту инновационного обновления менеджмента компании / К.Ю. Мухин, Ю.А. Антохина // Вестник Тихоокеанского государственного университета. - 2018. № 4 (51). - С. 109-116.
52. Нуреев, Р.М. Теория циклов М. И. Туган-Барановского: взгляд из XXI века. Журнал институциональных исследований. - 2016. № 8 (2). – С. 6-24.

53. Паньшин, Б.Ц. Цифровая экономика: понятия и направления развития/ Б.Ц. Паньшин // Наука и инновации. -2019. №193. - С. 48-55.
54. Положихина, М.А. "Цифровая экономика как социально-экономический феномен"/ М.А. Положихина // Экономические и социальные проблемы России. - 2018. №1. – С. 8-38.
55. Проскурнова, К.Ю., Леонтьева, Л.С. Институциональный аспект изменения организационной культуры // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. №70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnyy-aspekt-izmeneniya-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 25.04.2020).
56. Сержантов, А.А. Маркетинговые подходы к измерению и оценке потребительского опыта / А.А. Сержантов, М.В. Орлова // Вестник университета. – 2017. №3. - С. 87-92.
57. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н.Д. Стрекалова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2009. №92. – С. 95-105.
58. Тарасов, И.В. Технологии Индустрии 4. 0: влияние на повышение производительности промышленных компаний / И.В. Тарасов // Стратегические решения и риск-менеджмент – 2018. №2 (107) – С. 62-69.
59. Чанг, Т.Т. Интегральная методика исследования организационной культуры / Т.Т. Чанг // Вестник евразийской науки. – 2015. № 1 (26). – С. 1-16.
60. Черезова, Я.А. Диагностика организационно-управленческих структур на основе количественно-качественного подхода / А.Я. Черезова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. Том 5, № 1 (14). – С. 57-60.
61. Чернов, С.А. Ключевые составляющие сетевой организации / С.А. Чернов, А.О. Дайкер // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. № 9 (81). - С. 1-8.
62. Шендрикова, О.О. Исследование процессов цифровизации промышленных предприятий / О.О. Шендрикова, И.Ф. Елфимова // Организатор производства. – 2019. № 27 (1). – С. 16-24.
63. Юкласова, А.В. Организация как открытая система / А.В. Юкласова, И. Ю. Крылова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2017. № 8(1). - С. 23-25.
64. Яшин, С.Н. Применение S-образных логистических кривых при оценке и прогнозировании инновационного потенциала предприятия / С.Н. Яшин, С.В. Тихонов // Финансы и кредит. – 2015. № 43 (667). - С. 37-52.
65. Ahmady, G.A. Organizational Structure / G.A. Ahmady, M. Mehrpour, A. Nikooravesh // Theses of 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization:

- Organization and Leadership (2 May 2016, Dubai, UAE). / Procedia - Social and Behavioral Sciences. – Amsterdam: Elsevier BV, 2016. – 482 p. – P. 455-462.
66. Applegate, L. M. E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape / L.M. Applegate // The Academy of Management Journal. – 2001. № 39. - P. 216 -234.
67. Deloitte «Managing Risk in Digital Transformation» // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-no-exp.pdf> (дата обращения : 12.05.2020)
68. DeLongruen, B. Creative Destruction’s Reconstruction: Joseph Schumpeter Revisited / B DeLongruen. // URL: <https://www.chronicle.com/article/Creative-Destructions/5750> (дата обращения : 10.11.2019)
69. Fokina, O., Barinov, S Marketing concepts of customer experience in digital economy URL:[https://www.researchgate.net/publication/337737806\\_Marketing\\_concepts\\_of\\_customer\\_experience\\_in\\_digital\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/337737806_Marketing_concepts_of_customer_experience_in_digital_economy) (Дата обращения: 26.04.2020).
70. Gloove “Customer Experience Analytics: Metrics, KPIs, and Reporting to Get CX a Seat at the Table” URL: <https://www.groovehq.com/blog/customer-experience-analytics> (Дата обращения: 15.12.2019).
71. Groysberg, B. The Leader’s Guide to Corporate Culture / B. Groysberg, J. Lee, J. Price, J. Yo-Jud Cheng. URL : <https://www.egn.com/sites/default/files/files/Articles/HBR/HBR%20-%20The%20Leader's%20guide%20to%20Corporate%20Culture.pdf> (Дата обращения: 19.11.2019).
72. Gunther, W.A. Debating big data: A literature review on realizing value from big data / W.A. Gunthner, M.R. Mehrizi, M. Huysman, F. Feldberg // The Journal of Strategic Information Systems. – 2017. №26 (3). – P. 191-209.
73. Kaplan, R.S. The Strategy-Focused Organization / R.S. Kaplan, D.P. Norton. URL : <https://hbswk.hbs.edu/item/the-strategy-focused-organization> (дата обращения: 21.11.2019).
74. Mashingaidze, S. Customer experience management: New game strategy for competitiveness / S. Mashingaidze // Journal of Governance and Regulation. – 2014. № 3(3). – P. 52-60.
75. Nikols. F. Strategy, Strategic management, Strategic planning and Strategic thinking / Nikols F. URL : [https://www.nickols.us/strategy\\_etc.pdf](https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf) (Дата обращения: 19.11.2019).
76. Osterwalder, A., Pigneur, Y An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business / A. Osterwalder, Y. Pigneur // Proceedings of the15th Bled Electronic Commerce Conference. – 2002. - P. 1 - 12.

77. Otong, K., Kania A. Determining the Priority Strategy in the Implementation of E-Government Through Swot Analysis Model / K. Otong // udapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences. – 2016. №2. – P. 66-74.
78. Porter, M.E. Strategy and the Internet / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2001. 79 (3). - P. 62-78.
79. Reeves, M. Your Strategy Needs a Strategy / M. Reeves, C. Love, P.Tillmans // Harvard Business Review. – 2012, September. – P. 76-83.
80. Walter, C. Kryder's Law / C. Walter // Scientific American. – 2005. Vol. 293, № 2. – P. 20-21.
81. Witz, B.W. Business models: Origin, development and future research perspectives / B.W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Göttel // Oxford. - 2016. Vol. 49, № 1. - P. 36-54.
82. Xu, M. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges / M. Xu, J. David, S. Kim // International Journal of Financial Research – 2018. № 9(2) - 90-95 p.
83. Acatech “Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием Компаний” // URL: [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_rus\\_Maturity\\_Index\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf) (дата обращения : 04.11.2019).
84. Bloomberg, J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril // URL: [https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate/uploads/Going-Digital5/story\\_content/external\\_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf](https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate/uploads/Going-Digital5/story_content/external_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf) (дата обращения : 04.11.2019).
85. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management “The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry” // URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf) (дата обращения : 04.11.2019).
86. Capgemini The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. URL : [https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf) (Дата обращения: 22.11.2019).
87. Deloitte “Strategic risk management in insurance. Navigating the rough waters ahead” // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-insurance-srm.pdf> (дата обращения : 03.11.2019).
88. European commission “I-DECU 2018: How digital is Europe compared to other major world economies?” // URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-digital-europe-compared-other-major-world-economies> (дата обращения : 08.11.2019).

89. European Commission “Powering European public sector innovation: Towards a new architecture” // URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/content/powering-european-public-sector-innovation-towards-new-architecture-report-expert-group> (дата обращения : 03.11.2019).
90. Fujitsu “The Digital Transformation PACT” // URL: [https://www.fujitsu.com/nl/Images/The\\_Digital\\_Transformation\\_PACT\\_Full\\_Report.pdf](https://www.fujitsu.com/nl/Images/The_Digital_Transformation_PACT_Full_Report.pdf) (дата обращения : 06.11.2019).
91. Global annual review 2019 // PwC, 2020. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2019.html> (дата обращения: 07.03.2020).
92. Global Innovation Index 2019 // URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf) (дата обращения : 08.11.2019).
93. KPMG “Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude” // URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения : 03.11.2019).
94. McKinsey “Industry 4.0 at McKinsey's Model Factories. Get Ready for the Disruptive Wave” // URL: <http://sf-eu.net/wp-content/uploads/2016/08/mckinsey-2016-industry-4.0-at-mckinseys-model-factories-en.pdf> (дата обращения : 04.11.2019).
95. McKinsey “Цифровая Россия: новая реальность» // URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx> (дата обращения : 09.11.2019).
96. PricewaterhouseCoopers Ежегодное исследование “Digital IQ 2018”. URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/diq-RUS.pdf> (дата обращения : 07.11.2019).
97. PwC Восемь ключевых технологий для бизнеса. URL : <https://www.pwc.ru/ru/publications/8technologies.html> (Дата обращения: 23.11.2019).
98. TAdviser “Национальная программа Цифровая экономика Российской Федерации” // URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> > Статья:Национальная\_программа\_Цифровая\_экономика\_Российской\_Федерации (дата обращения : 09.11.2019).
99. Wade, M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/framework/> (дата обращения : 03.11.2019).
100. Всемирный банк “Доклад о мировом развитии 2016. Цифровые дивиденды: Обзор” // URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf> (дата обращения : 03.11.2019).
101. Исследование Agile в России 2018 // ScrumTrek: официальный сайт. URL: <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey18.pdf> (дата обращения: 12.12.2019)

102. Рейтинги и награды // PwC, 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/about.html> (дата обращения: 07.03.2020).



## Приложение 1. Список вопросов для интервью с руководителями

В рамках интервью было опрошено двое менеджеров (Алексей Иванов (далее – «А.И.») и Никита Климов (далее – «Н.К.»), а также старший менеджер (Антон Пищальников (далее – «А.П.)). Далее приведены список вопросов и полученные ответы.

### **1. Существует ли у отдела ТЦО стратегическая цель? В чем она заключается?**

**А.И.:** У отдела нет, придерживаемся стратегии в рамках всей сети PwC – «Build trust in society and solve important problems» (перевод с англ.: укреплять доверие общества и решать важные проблемы). В рамках отдела существует постановка определенных KPI на год.

**Н.К.:** Соответствуем общей стратегии фирмы, на год перед нами ставятся определенные KPI. Вне KPI стремимся быть фирмой года с точки зрения оказания ТЦО услуг, а также внедрять инновации и сокращать временные затраты.

**А.П.:** Основная задача отдела – достижение коммерческих целей. Глобально – действуем в рамках стратегии фирмы.

### **2. С какими трудностями в настоящий момент сталкивается отдел ТЦО?**

**А.И.:** Демпинг со стороны конкурентов, уменьшение числа контролируемых сделок из-за изменений в законодательстве по ТЦО, стоит проблема поиска квалифицированных кадров.

**Н.К.:** Агрессивный демпинг на рынке, часть контролируемых сделок вышла из-под контроля налоговых органов. Также можно выделить нарушение в организационной структуре (принципа пирамиды) – мало сотрудников на начальных позициях. Помимо этого, не хватает времени на обучение младших сотрудников, не ведем статистику по клиентам.

**А.П.:** Недооценка фирмами важности соответствия действующему законодательству в сфере ТЦО (выделение малых бюджетов), а также рост и удержание кадров, развитие практики с точки зрения новых продуктов.

### **3. Приоритетна ли для отдела ТЦО проблема повышения эффективности работы?**

**А.И.:** Да, поскольку цена на наши услуги находится выше среднерыночной, снижение временных затрат является приоритетной целью.

**Н.К.:** Да, чем меньше затрат, тем больше наша рентабельность.

**А.П.** В приоритете.

### **4. Какими конкурентными преимуществами обладает практика ТЦО PwC по сравнению с отделами ТЦО других компаний Большой Четверки/другими фирмами?**

**А.И.:** Ключевое преимущество – качество работы за счет глубины анализа, внимания к мелочам и большого опыта оказания услуг. Также нашим преимуществом по сравнению с менее крупными фирмами является наличие международной сети фирм.

**Н.К.:** Большой опыт оказания услуг, качество работы, большой пул клиентов, находимся в тесном контакте с налоговыми органами (круглые столы, заключение соглашений).

**А.П.:** Широкая международная сеть (международные клиенты, продажа услуг в иностранной валюте, обмен опытом с офисами в других странах), экспертиза в отношениях с налоговыми органами, внимание к деталям в рамках нашей работы.

### **5. Что, исходя из вашего видения, помогло клиентам сделать выбор в пользу PwC и отдела ТЦО в частности?**

**А.И.:** Качество работы.

**Н.К.:** История оказания услуг, доверие к бренду и практике в частности.

**А.П.:** Помогают сложившиеся отношения с клиентами, соотношение цены и качества, наличие глобальных контрактов на обслуживание международных корпораций, техническая экспертиза.

**6. Как вы оцените желание клиентов к ротации исполнителя услуг ТЦО в 2019 г.?**

**А.И.:** Статистка по данному вопросу не ведется, но на мой взгляд в области оказания комплаенс услуг примерно 70% прошлогодних клиентов остались с нами. Общее количество клиентов существенно не изменилось, на место ушедших пришли новые. В целом ротация связана с действиями конкурентов.

**Н.К.:** По большей части пул клиентов стабилен, статистику не ведем. Если клиент уходит, то вероятно из-за цены.

**А.П.:** Пул клиентов в целом стабилен, 60-70% сохраняем из года в год. Остальные в поисках или возвращаются через несколько лет после первого опыта с нами.

**7. Анализировали ли вы причины проигрышей РwС при участии в тендерах на оказание услуг по ТЦО? Какие вы можете выделить причины проигрышей?**

**А.И.:** Аналитика не ведется, по личным ощущениям основная причина – наша высокая цена.

**Н.К.:** Демпинг со стороны конкурентов.

**А.П.:** Цена, а также личные предпочтения организаторов тендера.

**8. Можно ли оценивать среднесрочные и долгосрочные перспективы оказания ТЦО услуг в России?**

**А.И.:** В среднесрочной и долгосрочной перспективе услуги в области комплаенс также будут составлять существенную часть доходов отдела.

**Н.К.:** Среднесрочные – сохранение большой доли комплаенс услуг в структуре доходов отдела. Ожидаем в ближайшие несколько лет увеличения числа проверок в области ТЦО, а значит будет больше проектов по поддержке клиентов при налоговых проверках, подготовке аргументов.

**А.П.:** Через год набор услуг не изменится, в долгосрочной перспективе ожидаем увеличения числа консультационных сложных проектов, а также сокращения услуг в области комплаенс.

**9. Можно ли ожидать кардинальных отклонений подходов российского законодательства в области ТЦО от подходов ОЭСР?**

**А.И.:** Для России подходы ОЭСР являются рекомендательными, по этой причине наше законодательство отличается от принятых в Европейском Союзе. Однако надо понимать, что Россия активно сотрудничает со странами ОЭСР по вопросам развития ТЦО законодательства, а значит маловероятно ожидать именно кардинальных отклонений.

**Н.К.:** Наблюдается тенденция к адаптации российского законодательства к подходам ОЭСР.

**А.П.:** В российском законодательстве по аналогии с подходами ОЭСР появятся готовые интервалы рентабельности для рутинных контролируемых сделок. Остальное под вопросом, все зависит от желания налоговых органов.

**10. Может ли отдел ТЦО оказать существенное влияние на рынок оказания соответствующих услуг? Каким образом?**

**А.И.:** Основное влияние на рынок оказывают налоговые органы. С нашей стороны воздействие может быть путем продажи технологий по повышению эффективности процессов в области комплаенс.

**Н.К.:** В теории можем сами начать демпинг. Что касается прорывных продуктов, то их появление маловероятно. Наибольшее влияние на рынок оказывают налоговые органы.

**А.П.:** Маловероятно, но в теории все возможно.

### ***11. Какие услуги могут появиться, какие уйти через год и через 5 лет?***

**А.И.:** Из новых услуг, которые будут появляться и развиваться через год, можно выделить помощь компаниям при заключении соглашений о ценообразованиях с налоговыми органами, а также услуги по анализу сделок с участием нематериальных активов. Через 5 лет мы ожидаем, что появится спрос на консультационные услуги при построении цепочек создания стоимости.

**Н.К.:** Ожидаем существенного увеличения консультационной работы и снижения доли комплаенс услуг.

**А.П.:** Подготовка к появлению готовых интервалов рыночного уровня рентабельности по рутинным контролируемым сделкам, появление гибридных услуг в рамках взаимодействия с другими практиками нашей компании. Также оказание услуг в области автоматизации подготовки уведомлений по контролируемым сделкам и BMS.

### ***12. Какие современные технологии могут изменить рынок ТЦО и работу отдела в частности?***

**А.И.:** Большинство современных «прорывных» технологий малоприменимы на сегодняшний день. Перспективными выглядят технологии анализа больших данных и роботизации процессов, которые могут как помочь предложить рынку новые услуги, так и повлиять на нашу эффективность.

**Н.К.:** В настоящий момент никакие. Потенциал имеют технологии анализ данных при их интеграции в ERP системы с целью выделения финансовых данных по каждой конкретной контролируемой сделке.

**А.П.:** Нужно развивать технологии анализа данных, поскольку в будущем возможен спрос на их применение в рамках ТЦО, в частности, извлечение сегментированной финансовой информации по конкретным контролируемым сделкам.

### ***13. Какие вы видите основные риски для отрасли ТЦО в целом и для практики PwC в частности?***

**А.И.:** Для нашей практики существуют традиционные бизнес-риски, такие как валютные, кредитные и другие. Что касается рисков, угрожающих отрасли или нашему бизнесу, то они несущественны.

**Н.К.:** Постепенное сужение объема рынка из-за демпинга конкурентов, изменение законодательства в области стандартизации комплаенс процедур (в частности, появление готовых интервалов рентабельности по стандартным видам деятельности).

**А.П.:** Угрозы для рынка и бизнеса в теории могут стать его новыми возможностями. Для текущего рынка можно выделить наличие «дешевых» консультантов, оказывающих низкокачественные услуги для клиентов, не понимающих риски в области ТЦО, поскольку на сегодняшний день налоговые проверки не так часты в данной сфере. Ожидаем снижение доли BMS в структуре доходов, но это также несет и новые возможности.

### ***14. Видите ли вы какие-либо направления для оптимизации дальнейшей работы с клиентами с точки зрения временных затрат? Если да, то какие?***

**А.И.:** Процессы по непосредственному взаимодействию с клиентами в достаточной степени оптимизированы. В перспективе можно ожидать создание специального программного обеспечения, позволяющего в более удобном формате получать информацию от клиентов. Также в настоящий момент ведутся работы по оптимизации процедур риск-менеджмента.

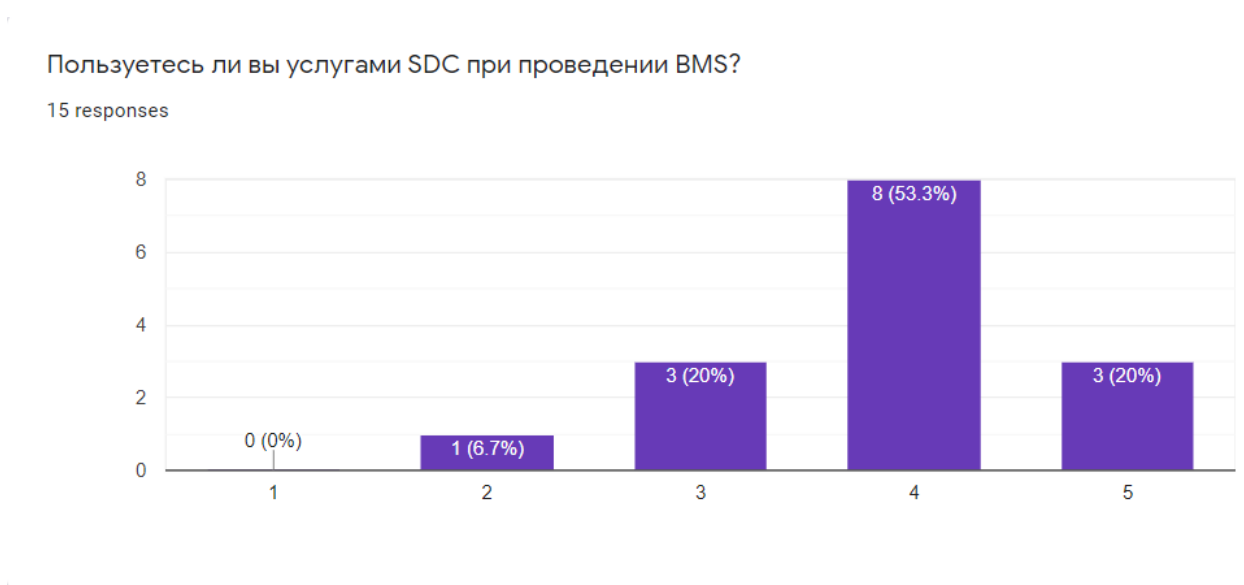
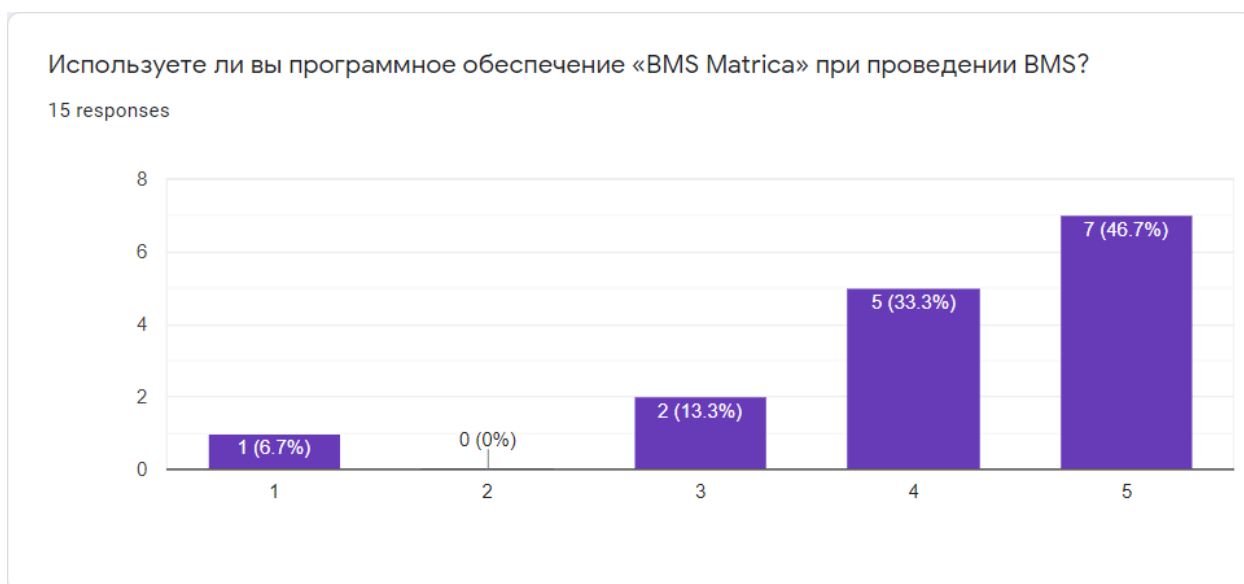
**Н.К.:** Процесс работы с клиентами включает в себя следующие этапы: поиск – риск-менеджмент – заключение соглашения, знакомство – запрос информации – контактирование в рамках оказания услуги. В данной цепочке можно выделить риск-менеджмент процедуры, их оптимизация крайне важна для ускорения процесса начала работы, остальные процессы сложны в оптимизации. Также, у нас отсутствуют как таковые CRM платформы и не ведется статистика по клиентам.

**А.П.:** Автоматизация процедур риск-менеджмента или переход к новым моделям, например, подписка на ежегодное оказание услуг.

## Приложение 2. Вопросы для анкетирования

Анкетирование является анонимным и проводится с использованием Google форм. Ссылка на опрос - <https://docs.google.com/forms/d/1723s19f4rAjQQIhnZ-8EaSvKGeI8a7YaYffafDaccpE/edit>. Количество опрошенных – 15 сотрудников уровня практикант / консультант / старший консультант. В рамках ответа на вопросы 1,2,3,4,6,8 сотрудники выбирали значения от 1 до 5, где 1 - никогда (близко к 0% случаев), 2 - редко (25%), 3 - затрудняюсь ответить (50%), 4 - часто (75%), 5 - всегда (95-100%). В рамках ответа на вопросы 5,7, сотрудники выбирали значения от 1 до 5, где 1 - нет, 2 - скорее нет, 3 - затрудняюсь ответить, 4 - скорее да, 5 - да.

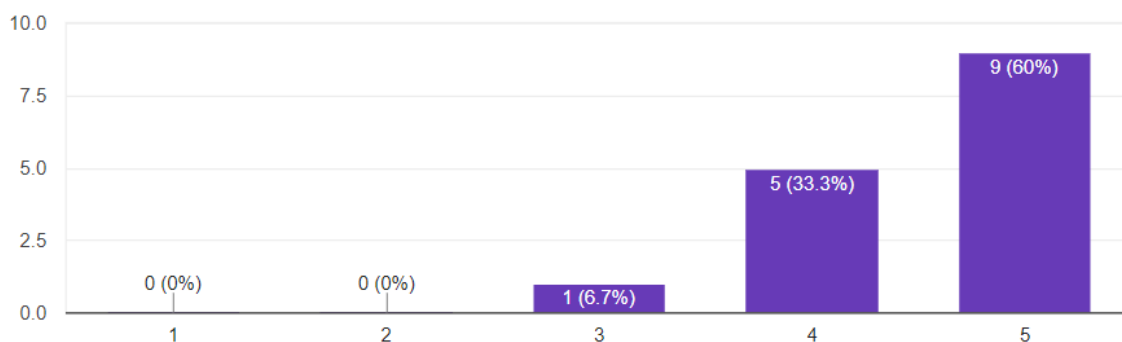
Список вопросов и полученные ответы указаны ниже в формате скриншотов, сделанными в Google формах.



Пользуетесь ли вы результатами уже проведенных BMS?



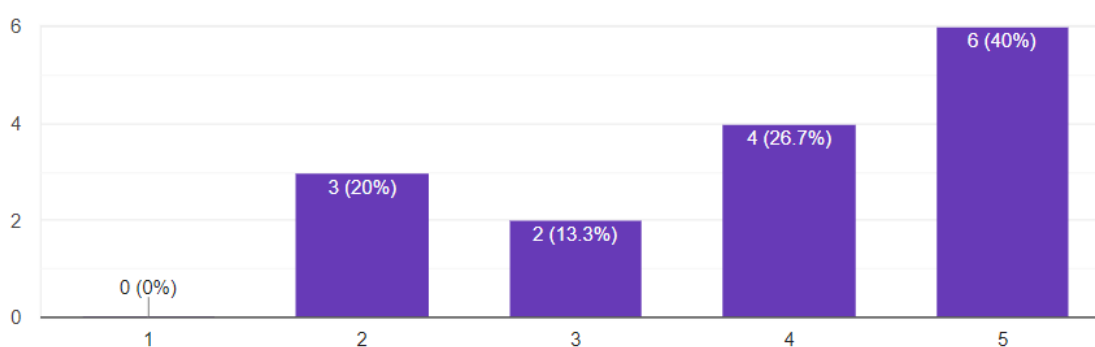
15 responses



Привлекаете ли вы младших сотрудников при работе на проекте?

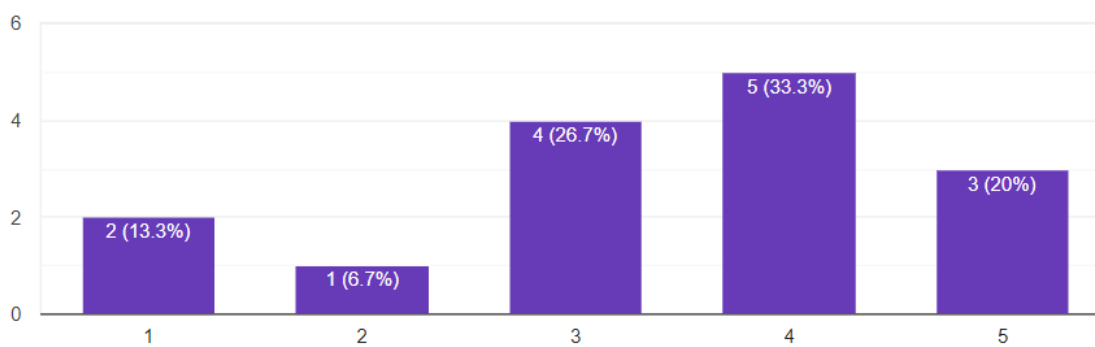


15 responses



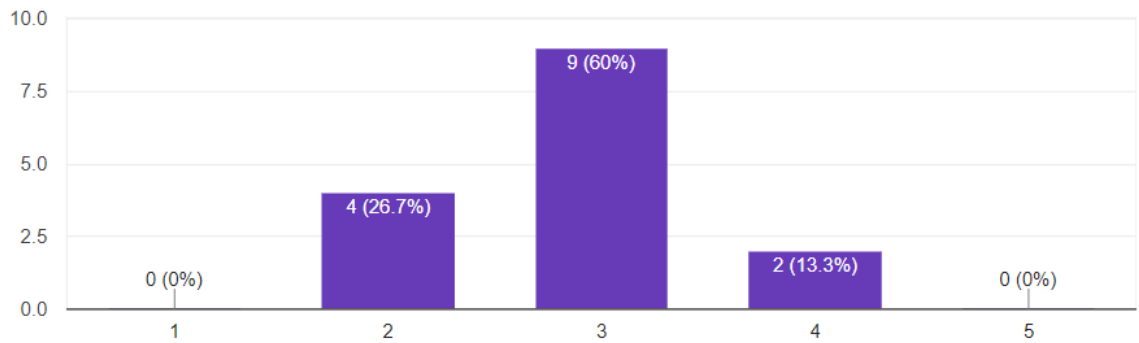
Как вы считаете, снижает ли вашу эффективность ротация коллег, с которыми вы работаете?

15 responses



Как часто меняются коллеги, с которыми вы работаете?

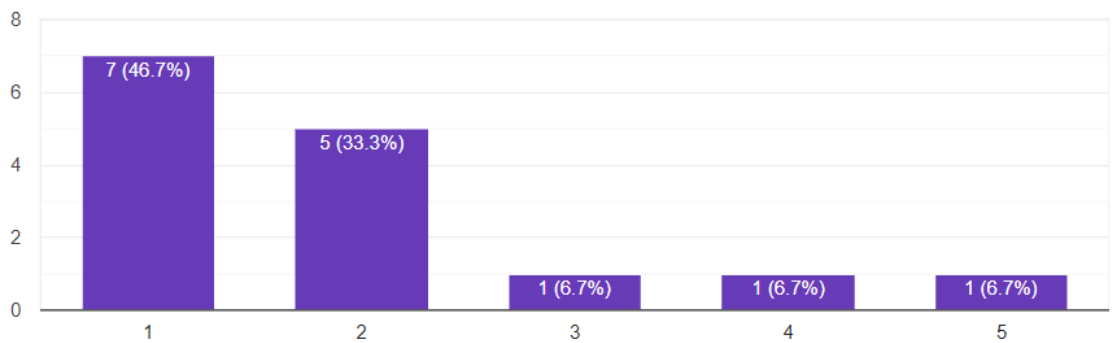
15 responses



Как вы считаете, наша работа стала бы более эффективной, если бы сотрудники на позициях интерн-старший консультант развивали свою специализацию по оказанию определенных видов услуг и работали исключительно на соответствующих проектах? (например, локализация национальных документаций, подготовка исследований по роялти и т.д.)



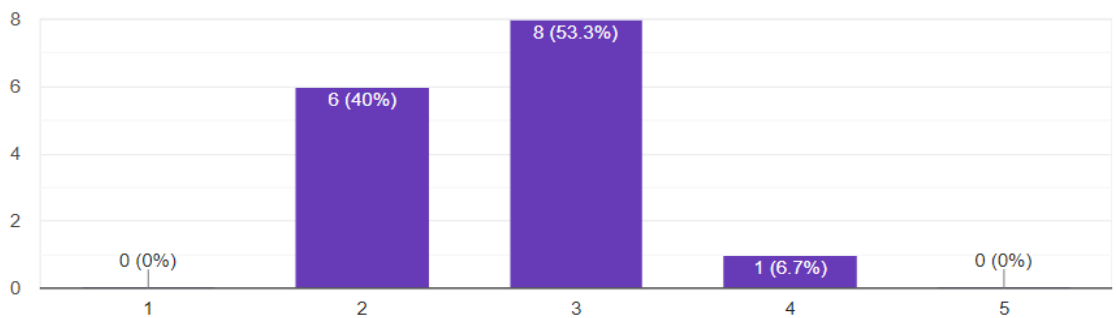
15 responses



Пожалуйста, оцените, насколько часто вам приходится учиться/вспоминать как выполнять какой-то тип заданий?



15 responses



### Приложение 3. Экономический анализ

Используете ли вы программное обеспечение «BMS Matrica» при проведении BMS?			Исследований за год			Из них:								
15			450			50	Новые (нужно делать 100% работы)							
7	1	7	280	SDC		150	Есть похожие готовые исследования этого года (нужно делать 15% работы)							
5	0,75	3,75	170	Без SDC		250	Есть результаты прошлого года (нужно делать 50% работы)							
2	0,5	1												
1	0	0												
		11,75	0,783333	Время на проведение исследования										
			Вариант 1			Вариант 2			Вариант 3					
			Консультант	Кол-во часов	Стоимости	Итого	Интерн	Кол-во ч	Стоимости	Итого	SDC	Кол-во ч	Стоимости	Итого
			Старший консул	6	2000	12000	Консультант	8	1000	8000	Консультант	8	1000	8000
						52000	Старший i	2	2000	4000	Старший i	2	2000	4000
Пользуетесь ли вы услугами SDC при проведении BMS									37000			27000		
15			Средняя стоимость исследования без SDC и без BMS Matrica											
3	1	3	44 500											
8	0,75	6												
3	0,5	1,5	Средняя стоимость исследования без SDC, но с BMS Matrica											
1	0,25	0,25	33375											
		10,75	0,716667	Экономия		Экономия год								
				11 125	1 891 250									
Пользуетесь ли вы результатами уже проведенных BMS			Средняя стоимость исследования с SDC и с BMS Matrica											
15			27 000											
9	1	9	Экономия		Экономия год									
5	0,75	3,75	6 375		1 785 000									
1	0,5	0,5												
		13,25	0,883333	Средняя суммарные затраты на исследования за год										
				13 643 521										
Привлекаете ли вы младших сотрудников при работе на проекте			Годовая экономия при использовании результатов прошлого года и похожих исследований											
15			4 472 043											
6	1	6												
4	0,75	3	Экономия за год при подготовке проекта интернами, а не консультантами с использование BMS Matrica											
2	0,5	1	4200000											
3	0,25	0,75												
		10,75	0,716667											