

Управление
цифровой
трансформацией

Основные тезисы

Владислав Тюрин



Гипотезы цифровой трансформации

исходные предположения о значимой ценности, концептуальной содержательности и практической реализации идей, проблем и задач цифровой трансформации

2025
версия 1



Цифровая трансформация – что это означает?

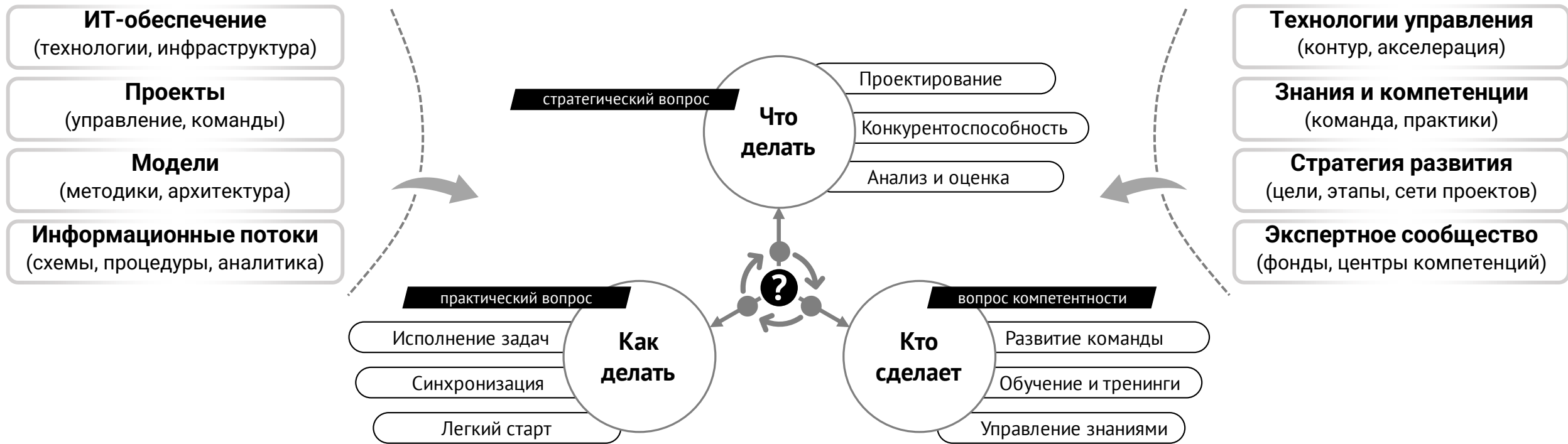
– В чем проблема?

– В четком определении того, что представляет собой цифровая экономика и как практически должна реализовываться цифровая трансформация.



– Как решить проблему?

– Осознанно выбрать, зафиксировать, обосновать и рационализировать подход к управлению цифровой трансформацией, который будет применяться в реальной деятельности.





Почему с определением *цифровой трансформации* возникла проблема?

1

Слабо проработан и систематизирован опыт цифровой трансформации, который важно представить в виде разделяемых знаний и подтвержденных компетенций



Отсутствие вызывающих доверие верифицированных опорных сводов знаний и компетенций, которые соотносятся между собой структурно, по уровням и по практической значимости



Зависимость от взглядов и предпочтений выбираемого лидера цифровой трансформации

2

Агрессивный маркетинг в сфере информационных технологий и программного обеспечения, который расфокусирует профессиональное внимание и размывает обоснованные потребности в цифровой трансформации



Отсутствие объективной информации об эффективности решений в сфере цифровой трансформации, в т.ч. проверяемых данных о реальной практике применения предлагаемых технологий и инструментов



Осторожность в выборе стратегии и тактики при ответе на изменяющиеся внешние условия цифровой экономики

3

Разобщенность и обособленность комьюнити и взаимодействия (проектов, задач, ценностей), которое способствует конкурирующей вариативности подходов



Отсутствие адекватного и своевременного обмена опытом (знаниями, результатами, усилиями, ресурсами) в рамках отдельных активностей или расширенных экспертных сообществ



Невозможность качественно проверить и соотнести выбранный подход к цифровой трансформации



Понимать и выбирать из нескольких вариантов

Решение проблемы – понимать и выбирать из нескольких допустимых вариантов подходов к цифровой трансформации.

Несколько гипотез: каждый допустимый вариант – это *исходная гипотеза*, которая определяет выбор стратегии, тактики и практических решений по управлению цифровой трансформацией.

При этом каждая *исходная гипотеза* проверяется по результатам ожидаемым и получаемым на практике.



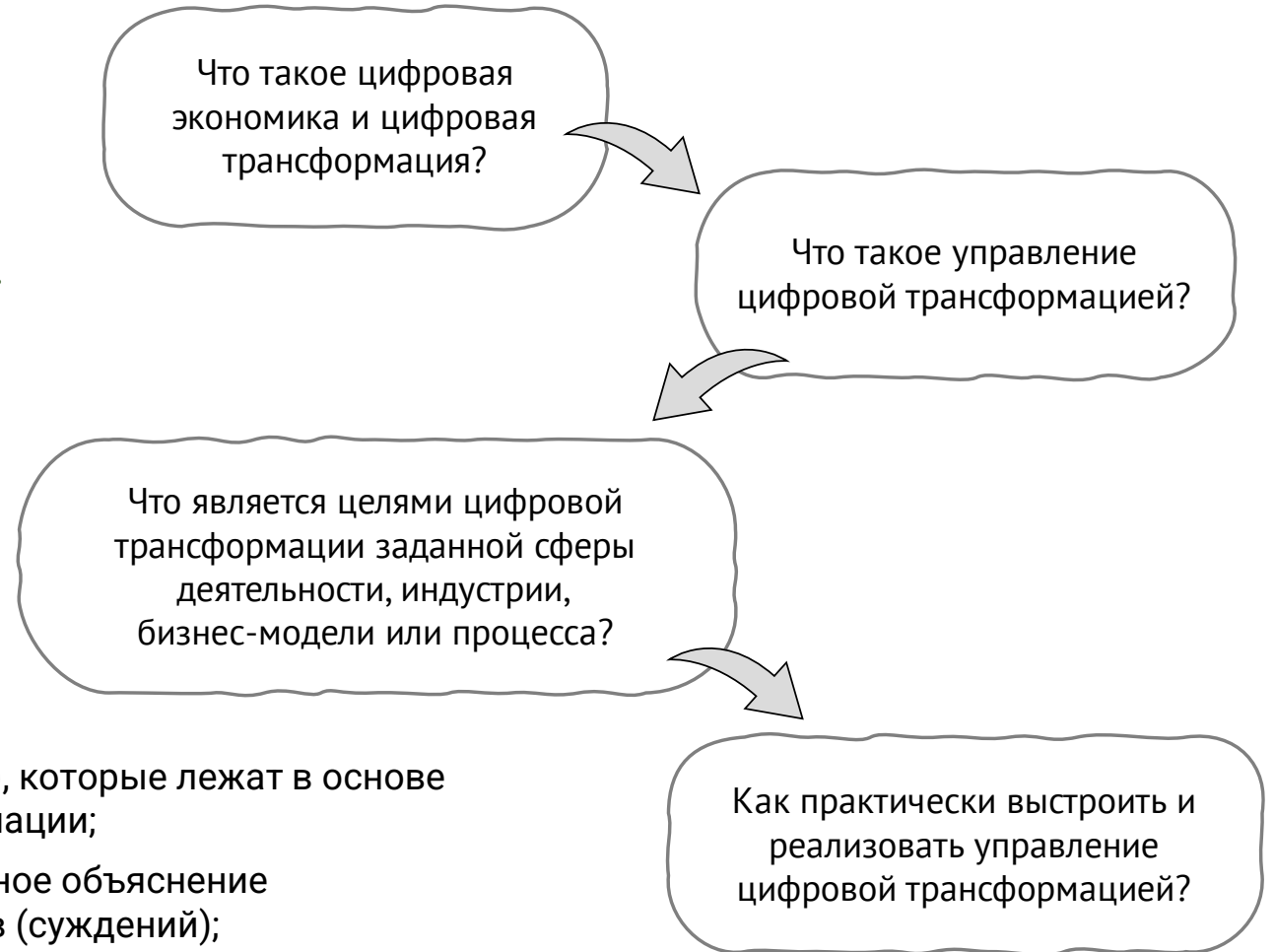
Исходная гипотеза

Исходная гипотеза цифровой трансформации – предположение относительно сути, структуры и содержания теории и практики цифровой трансформации, как целенаправленной деятельности по развитию цифровой экономики.

Исходная гипотеза требует доказательства, в том числе подтверждения практическими примерами (кейсами, апробированными моделями, действенными инструментами).

Исходная гипотеза *предопределяет (формирует целостное представление через):*

- набор ключевых понятий (концепций) и тезисов (суждений), которые лежат в основе трактовки и описания знания и опыта цифровой трансформации;
- интегрированное, непротиворечивое, семантически связанное объяснение соответствующих ключевых понятий (концепций) и тезисов (суждений);
- теоретические и методологические модели, которые адаптируются для практического применения;
- параметры и основные характеристики допустимых для применения технологий и инструментов;
- критерии оценки соответствия исходной гипотезе.



Какие ключевые понятия предопределяет исходная гипотеза



16 терминов предлагается выделить в ядро понятийного аппарата, применяемое в качестве базового формального определителя подхода к управлению цифровой трансформацией.

Выделенные понятия являются существенным аспектом для научных исследований в сфере цифровой экономики. От того, как раскрываются дефиниции доминантных понятий, зависит в целом какие принципы, какая логика и суть закладываются в профессиональный тезаурус. Что серьезно отражается на практической стороне управления реальной деятельностью.

Определение доминантных понятий дается совокупно и непротиворечиво выражая, принятую в качестве *исходной, гипотезу* относительно того, что представляет собой цифровая экономика и как компетентно проводить цифровую трансформацию.

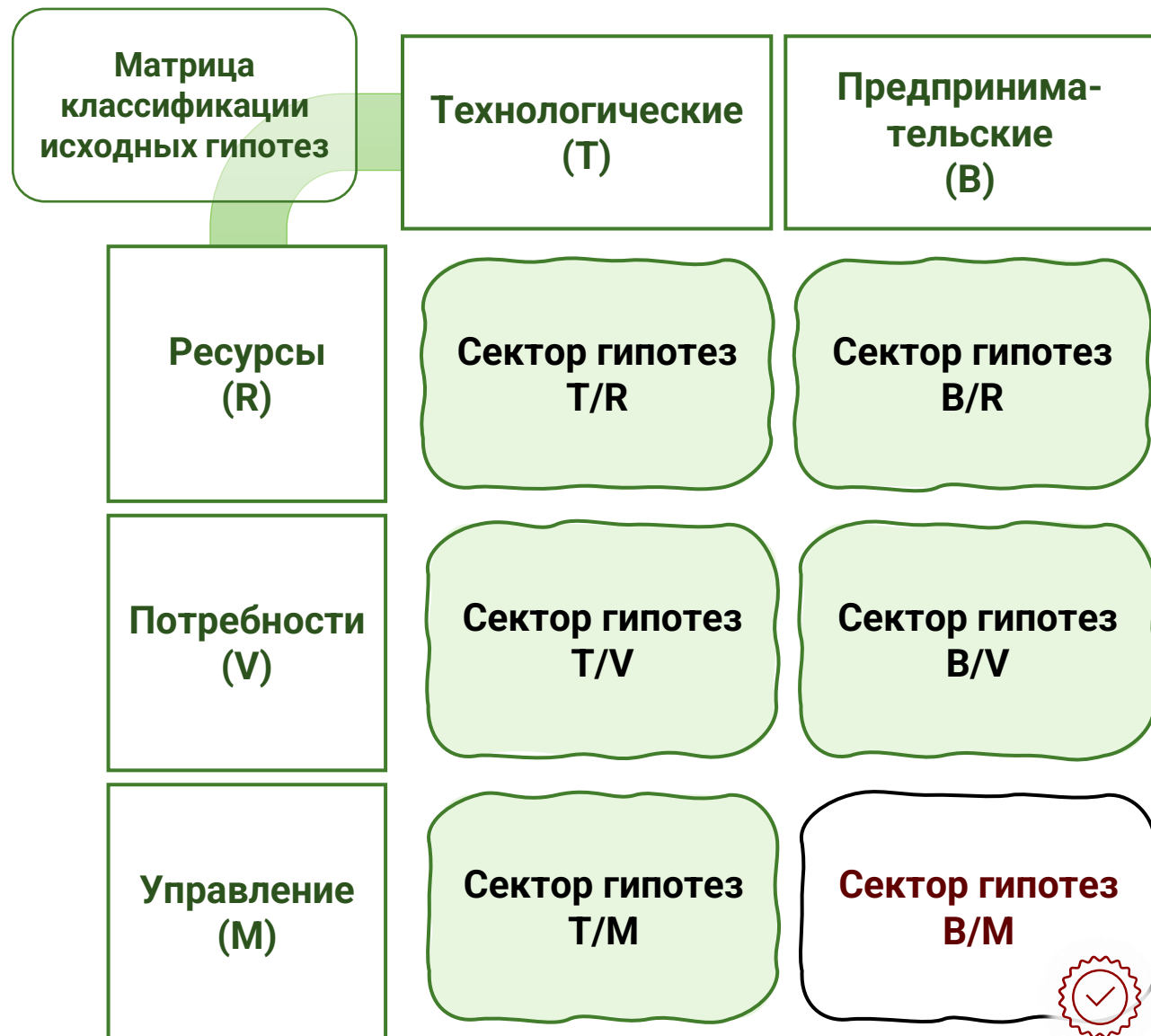
Доминантные понятия	Клиентские	Ресурсные	Системные
Первичные	Ценностное предложение Клиентоцентричность	Цифровые технологии Управленческие технологии Потребительские технологии	Цифровая платформа Платформенное решение
Проектные	Цифровой продукт/сервис	Цифровой проект Цифровая трансформация	Экосистема цифровых платформ
Связывающие	Трансформационный рынок Двусторонний рынок Открытый рынок	Цифровая экономика	Транзакционное взаимодействие

Классификация гипотез цифровой трансформации

Классификация исходных гипотез необходима для их взаимосвязанного сравнительного анализа (в том числе соотнесение разных гипотез между собой).

Варианты исходных гипотез, которые объясняют подходы к цифровой трансформации, целесообразно **классифицировать** на основе двух критериев:

1. реализуемая модель цифровой трансформации (горизонтальный признак) – *на каком уровне сконцентрированы усилия: на внутреннем технологическом или на внешнем предпринимательском;*
2. приоритетный аспект цифровой трансформации (вертикальный признак) – *на что направлено основное внимание: на ресурсы, на потребности или на вопросы управления.*



Основные гипотезы цифровой трансформации

Основные исходные гипотезы: предварительно выделено шесть примерных исходных гипотез (по каждой в сегменте) – вариантов трактовки цифровой трансформации.

Гипотеза о цифровых платформах оптимально отражает точку зрения и подход автора к определению цифровой экономики и цифровой трансформации.

Другие варианты исходной гипотезы, не являясь центральными и отправными, тем не менее полезны для анализа, поскольку акцентируют внимание на иных важных аспектах цифровой экономики.





Цифровая экономика характеризуется появлением и развитием цифровых платформ в разных индустриях и на разных рынках.

Преобразующее воздействие на экономику (на экономические отношения) оказывают цифровые платформы. Они трансформируют виды деятельности и меняют баланс сил на рынке, предлагая потребителям наилучшие ценностные предложения с оптимальной ценой.

Цифровая трансформация ставит себе целью создание цифровых платформ и расширение их возможностей. Цифровые платформы имплементируют информационные технологии, объединяя их в технологический стек.

Практический результат – создание и развитие целевых цифровых платформ и/или платформенных решений в рамках набора или сети цифровых проектов.

Критическая проблема – недооценка или переоценка цифровой платформ (платформенного решения) как фактора влияющего на преобразование экономических отношений, на трансформацию рынков, на изменения в потреблении и поведении экономических субъектов.

Гипотеза о цифровых платформах принимается в качестве приоритетной

В/М



Ключевые термины

Цифровая платформа
Платформенное решение
Экосистема цифровых платформ
Транзакционное взаимодействие
Цифровая экономика

Вопросы

- ✓ В чем отличие цифровой платформы от автоматизированной информационной системы?
- ✓ Какую роль цифровая платформа играет в экономических отношениях и как их изменяет?
- ✓ Какое влияние оказывает цифровая платформа на целевой рынок и на целевую индустрию?
- ✓ Как цифровые платформы образуют цифровую экосистему и почему это важно для потребителей?



Цифровая трансформация – это существенные, глубокие изменения бизнес-моделей и бизнес-процессов с ориентированием на запросы клиентов.

В основе гипотезы о кардинальных изменениях рассуждение о том, что динамично меняющаяся экономика, интенсивно использует информационно-коммуникационные технологии, глобальную сеть Интернет и ставит бизнес (предпринимателей) перед серьезными вызовами. Ключевым ответом на эти вызовы предлагается считать готовность к изменениям самого бизнеса, скорость и эффективность проводимых преобразований в ответ на отслеживаемые события внешней среды.

Практический результат – разработка и реализация комплексных проектов (программ) по изменению бизнес-модели в целом или отдельных процессов (бизнес-единиц).

Критическая проблема – эффективное и обоснованное вписывание в проекты кардинальных преобразования информационных технологий и инструментов, а также увязка целей и результатов таких проектов с определением и условиями цифровой экономики.



Ключевые термины

- Ценностное предложение
- Клиентоцентричность
- Управленческие технологии
- Цифровой проект
- Цифровая трансформация

Вопросы

- ✓ Как определить какие изменения считать кардинальными, а какие оптимизационными?
- ✓ Какие изменения правильные и ведут к успеху в цифровой экономике?
- ✓ Какова роль технологий?
- ✓ Чем отличаются кардинальные изменения в цифровой экономике от того, что делал бизнес ранее?
- ✓ Чем отличается цифровая экономика и что из себя представляют цифровые экосистемы?



Цифровая трансформация подразумевает масштабные применения цифровых технологий в работе бизнеса и во взаимодействии с клиентами.

Гипотеза основывается на утверждении, что цифровая трансформация и цифровая экономика – это повсеместное интенсивное использование особых информационно-коммуникационных технологий – цифровых технологий, включая: большие данные, робототехнику, интернет вещей, квантовые технологии, распределенные реестры, машинное обучение и искусственный интеллект. Именно широкое распространение информационных технологий считается кардинально преобразующим бизнес, виды деятельности, отрасли или рынки.

Практический результат – использование в рамках бизнес-модели (в процессах) отдельной цифровой технологии или пакета цифровых технологий, созданных самостоятельно или приобретенных у технологических поставщиков.

Критическая проблема – корректное и адекватно применимое на практике определение того, что такое «цифровая технология», для того, чтобы уметь, в том числе, отличать её от информационной технологии, выбирать её из ряда конкурентных предложений, эффективно инвестировать в её развитие.



Ключевые термины

Цифровые технологии
Управленческие технологии
Цифровая платформа
Цифровой продукт/сервис
Цифровой проект

Вопросы

- ✓ Что такое «цифровая технология» и что относится к цифровым технологиям?
- ✓ Как правильно выбрать цифровую технологию для внедрения?
- ✓ Как использование цифровой технологии повлияет на удовлетворенность клиентов?
- ✓ Как понять, где кончается обычная экономика, в которой бизнес уже с 1960-х годов использует информационные технологии, и начинается цифровая?
- ✓ Чем отличается автоматизация от цифровой трансформации на практике?



Цифровая трансформация – это использование искусственного интеллекта.

Гипотеза о приоритете искусственного интеллекта (в частности, машинного обучения) в цифровой экономике, а значит и активное его внедрение в рамках проектов цифровой трансформации, отдает должное потенциалу этого направления научно-технического прогресса.

Оно выделяется среди ряда других и предлагается к внимательному изучению и использованию для решения множества разнообразных прикладных задач бизнеса. Что безусловно оправдано в связи с появлением цифровых продуктов и сервисов прямо или косвенно применяющих технологии искусственного интеллекта.

Практический результат – использование в рамках бизнес-модели (в процессах) технологий и инструментов относимых к искусственному интеллекту, созданных самостоятельно или приобретенных у технологических поставщиков.

Критическая проблема – взвешенный подход и объективная оценка реальных практических результатов, которые могут быть или получены при использовании технологий относимых к искусственному интеллекту и адекватное понимание и разделение понятий «искусственный интеллект» и «цифровая платформа».

Т/М



Ключевые термины

Цифровые технологии
Управленческие технологии
Потребительские технологии
Клиентоцентричность
Транзакционное взаимодействие

Вопросы

- ✓ Что такое «искусственный интеллект»: технология, модель, инструмент, продукт, алгоритм?
- ✓ Какова точность обработки задач алгоритмами искусственного интеллекта?
- ✓ Какие задачи поручить искусственному интеллекту?
- ✓ Как правильно интегрировать решения на основе искусственного интеллекта в бизнес-процессы?
- ✓ Как критически оценивать результат, полученный с помощью решений на основе искусственного интеллекта?



Цифровая трансформация определяется глобальным наращиванием объемов собираемых и обрабатываемых данных, а также переходом к управлению на данных.

Гипотеза о данных предполагает, что цифровая экономика – это экономика данных, причем больших данных. А цифровая трансформация, следовательно, сводится к внедрению технологий получения, обработки и хранения больших наборов данных для тех или иных целей ведения бизнеса. Большие данные рассматриваются как ключевой преобразующий и имеющий критическое значение фактор.

Практический результат – выстраивание системы технологической и управленческой сбора, хранения, обработки и анализа данных о внутренней и внешней среде бизнеса.

Критическая проблема – эффективная увязка собираемых и обрабатываемых данных требуемого качества с решением реальных практических задач, в том числе построение целостного, результативного, постоянно работающего контура принятия и реализации управленческих решений на основе анализа данных.

Ключевые термины

Цифровые технологии
Управленческие технологии
Потребительские технологии
Цифровая платформа
Транзакционное взаимодействие

Вопросы

- ✓ Какие данные, в каком объеме и в отношении чего собирать?
- ✓ Как управлять качеством собираемых и обрабатываемых данных на всех этапах их жизненного цикла?
- ✓ Как правильно и эффективно использовать собранные данные для аналитики?
- ✓ Как обеспечить сбор объективных данных?
- ✓ Каким образом выстроить и автоматизировать процессы менеджмента, основанного на данных?



Цифровая экономика требует от бизнеса постоянного повышения конкурентоспособности и качества поставляемых товаров и услуг, концентрируясь на повышении клиентоориентированности.

Изменения, наблюдаемые при переходе к цифровой экономике, вынуждают для сохранения или улучшения конкурентных позиций на целевых рынках, постоянно повышать удовлетворенность потребителей. Что достигается за счет переориентирования и фокусирования бизнес-процессов на потребности клиентов и на конечной ценности им предоставляемой. Безусловно для этого предлагается интенсивно использовать информационные и цифровые технологии исходя из приоритетной задачи – наилучшим образом удовлетворить запросы своих клиентов.

Практический результат – изменение ценностных предложений (продуктов и сервисов) предлагаемых бизнесом для повышения удовлетворенности клиентов.

Критическая проблема – обеспечение системной и последовательной работы по улучшению предлагаемых клиентам товаров, работ и услуг с учетом изменений, которые характерны для цифровой экономики и соответствующих целевых рынков.



Ключевые термины

Ценностное предложение
Клиентоцентричность
Потребительские технологии
Цифровой продукт/сервис
Двусторонний (многосторонний) рынок

Вопросы

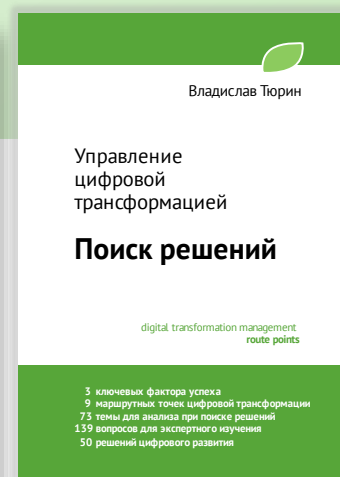
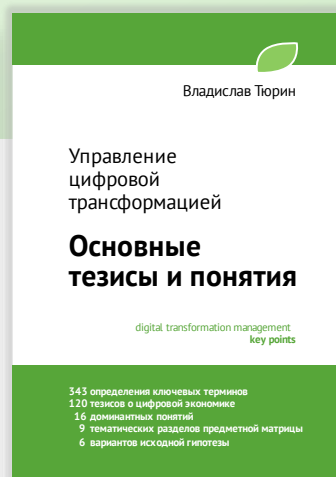
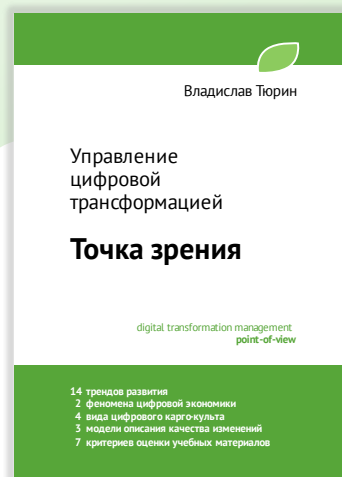
- ✓ Как обеспечить сбор объективных данных о запросах клиентов и итеративно улучшать ценностное предложение?
- ✓ По каким критериям выбирать и как оценивать вклад ИТ в улучшение клиентоориентированности?
- ✓ Что отличает клиентоориентированность в условиях традиционной экономики от клиентоцентричности в условиях цифровой?
- ✓ Как обеспечить высокое качество поставляемых клиенту продуктов и сервисов в режиме реального времени?



Владислав Тюрин

эксперт по цифровой трансформации

<https://vladtyurin.ru>



скачать
книги

