



ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА БИЗНЕСА

Как
развивать
компанию
и команду
в эпоху ИИ:
система
принципов,
практик
и инструментов

alpina **PRO**

Юрий Гизатуллин

Юрий Гизатуллин
Цифровая культура
бизнеса. Как развивать
компанию и команду в эпоху
ИИ: система принципов,
практик и инструментов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74211611

Цифровая культура бизнеса. Как развивать компанию и команду в эпоху ИИ: система принципов, практик и инструментов:
ISBN 9785002061228

Аннотация

В современном бизнесе технологии сами по себе больше не дают преимущества – они работают только тогда, когда в компании есть культура, способная их принять. Книга Юрия Гизатуллина «Цифровая культура бизнеса» представляет собой систему принципов, практик и инструментов, которая помогает командам мыслить данными и превращать планы в результаты. Она адресована предпринимателям и руководителям, которые хотят навести порядок в управлении и избавиться от хаоса, увидеть систему, а не «магическую таблетку» в виде очередного ПО.

Автор предлагает дорожную карту цифрового роста, которая превращает абстрактную мечту в конкретный результат, связывает стратегию с недельным циклом и доводит цель до уровня конкретного действия. Это не сборник теорий, а живые кейсы и подходы, проверенные на десятках проектов цифровой трансформации, которые позволяют бизнесу расти управляемо и быстро.

Книга поможет начать управлять на основе цифр, создать культуру, где технологии и стандарты усиливают людей, а не подменяют их, и, как следствие, повысить эффективность бизнеса.

Самая лучшая теория – та, которую можно внедрить завтра.

Зачем читать

- Научиться ставить цели, которые двигают бизнес. Вы сформулируете 1–3 главные цели компании, убедитесь, что вся команда понимает их одинаково, и научитесь говорить «нет» задачам, не ведущим к поставленным целям.

- Организовать управляемый и предсказуемый рабочий ритм. Вы сможете организовать дейлики и комитеты, где принимаются решения, фиксировать результаты и риски, а также выстроить недельный управленческий цикл (спринт), чтобы проблемы выявлялись и устранялись быстро, а результаты становились прозрачными.

- Превратить хаос в цифровой актив, основанный на данных. Вы научитесь работать с системой ключевых задач бизнеса, создавать базу знаний, где копится опыт команды для будущих

ИИ-помощников, а также принимать решения на основе фактов, а не догадок, делая цифры живыми и говорящими.

- Предотвращать кризисы, а не тушить пожары. Вы сможете прогнозировать проблемы и системно управлять рисками, снижая стресс и увеличивая время на развитие.

- Настроить эффективные коммуникации. Вы разберетесь, как настроить цифровое взаимодействие, чтобы не тонуть в чатах, спасти внимание сотрудников и иметь единый источник правды.

- Использовать ИИ как усилитель, а не замену. Вы поймете, как ИИ усиливает человеческую команду, решения и данные в цифровой культуре бизнеса, освобождая мозг от рутины для стратегического мышления.

Настоящая скорость появляется не тогда, когда люди бегут быстрее, а тогда, когда бегут в одном направлении.

Для кого

Это полноценное руководство для собственников, руководителей отделов и стартаперов.

Содержание

Предисловие	10
Введение	15
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Юрий Гизатуллин
Цифровая культура
бизнеса. Как развивать
компанию и команду
в эпоху ИИ: система
принципов, практик
и инструментов

Знак информационной продукции (Федеральный закон
№ 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Главный редактор: *Мария Султанова*

Руководитель проекта: *Анна Туровская*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Дизайнер: *Анастасия Иванова*

Корректоры: *Евгений Бударин, Наталия Игошева*

Верстка: *Олег Щуклин*

© Юрий Гизатуллин, 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

Юрий Гизатуллин

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА БИЗНЕСА

Как развивать компанию и команду в эпоху ИИ:
система принципов, практик и инструментов



Москва
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие

КОМУ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА

Практически на всех моих выступлениях по теме цифровой трансформации я слышу одну и ту же просьбу: *«Посоветуйте книгу, где про технологии и управление написано человеческим языком»*. Эта книга именно такая: просто о сложном. Она для тех, кто хочет понять, как сделать бизнес управляемым в цифровую эпоху, без сложных терминов, ИТ-жаргона и бесконечных рекомендаций, которые не получается внедрить здесь и сейчас.

В первую очередь она адресована **предпринимателям и руководителям**, которые хотят навести порядок в управлении и уже порядком устали от внедрений ради внедрений. Тем, кто хочет видеть систему, а не хаос. Или хотя бы просто видеть, что происходит. Тем, кто уже интуитивно чувствует, что цифровая трансформация – это не проект или волшебная таблетка в виде очередного ПО, а полноценная культура.

Если вы уже руководите компанией, вам знакомо это чувство: всё вроде работает, но не складывается в единую картинку. Люди заняты, какие-то задачи выполняются, встречи идут, отчеты приходят, но ощущение контроля никак не по-

является. Да и скорость достижения цели неясна.

Эта книга – способ собрать пазлы управления в целостную картину, увидеть связи между приоритетами, ритмом и данными и превратить цифровые инструменты в помощников, увеличивающих доходы, а не расходы компании.

А если вы **специалист** или **руководитель направления**, которому важно выстроить порядок на своем этапе продуктового конвейера (а каждую компанию можно разложить как продуктовый конвейер Форда, о чем мы с вами также поговорим в этой книге), вы тоже на месте. Вы узнаете, как правильно ставить цели, приоритизировать задачи, управлять ритмом команды и говорить с руководством на языке данных, а не эмоций или ощущений.

И наконец, если вы **консультант**, **бизнес-коуч** или **ИТ-эксперт**, эта книга поможет вам структурировать собственный опыт и объяснять клиентам, что культура важнее технологий. Ведь технологии меняются каждый месяц, а культура успешных бизнесов может жить десятки лет. И вы увидите это на примерах.

ТРИ ПРИЧИНЫ ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

ПЕРВАЯ ПРИЧИНА – ЭТО ТЫ, ПРАКТИЧЕСКАЯ КАРТА ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Все, что описано, проверено на десятках компаний – от производственных до ИТ, как моих, так и тех, к которым я

за 15 лет работы с ИТ-проектами имел отношение и как разработчик, и как член совета директоров.

Вы научитесь:

- ставить цели, которые двигают бизнес;
- организовывать дейлики и комитеты, где принимаются решения;
- работать с «Неделей под контролем» (НпК) – системой ключевых задач бизнеса;
- фиксировать результаты и риски;
- создавать базу знаний, где копится опыт команды для будущих ИИ-помощников.

Эта книга даст вам системное понимание, что связывает стратегию, рутину и цифры.

ВТОРАЯ ПРИЧИНА – ЭТО КНИГА О БИЗНЕСЕ, НАПИСАННАЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЯЗЫКОМ

Я и сам не люблю бизнес-литературу со страшными терминами и словосочетаниями вроде «агрегация KPI в мультисистемной BI-среде». Можно попроще? Можно! В этой книге все понятия объяснены просто, через реальные ситуации, некоторые термины даже будут даны в более упрощенном виде для легкого понимания. За годы регулярной работы с топ-менеджментом корпоративных клиентов я понял, как именно нужно доносить информацию, чтобы она гарантированно закрепились в сознании.

«Если не можешь объяснить просто – значит, не до кон-

ца понимаешь сам» – этот принцип я взял за основу.

ТРЕТЬЯ ПРИЧИНА – ЗДЕСЬ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ПРИГОДИТСЯ В ПРАКТИКЕ

В книге минимум теории и максимум инструментов. После каждой главы вы сможете сразу применить идеи в своей компании: создать таблицу ключевых задач бизнеса, запустить комитет, провести ретроспективу, внедрить бэклог задач.

Самая лучшая теория – это та, которую можно внедрить завтра.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Читайте книгу **с карандашом** или **маркерами**, выделяйте идеи и записывайте, какие решения хотите внедрить. Она устроена как рабочее пособие, а не как вдохновляющий роман. После каждой части вы найдете блок «Практика для вас» – набор конкретных шагов, шаблонов и форм, с которыми можно закрепить материал на примере вашей компании. А также блок с типовыми ошибками – «Коллекция граблей». Вы можете проходить книгу линейно или открывать любую главу, если чувствуете, что болит именно там: приоритеты, ритм или данные.

Эффективность практических заданий доказана во всех

бизнес-школах, поэтому, вдохновившись лучшим, что я взял из обучения в бизнес-школе «Сколково», пройдя программы «Директор по цифровой трансформации» и «Практикум», я воссоздал подобную механику и в этой книге.

Мы учимся, когда превращаем знание в действие.
Сейчас.

И да, в книге нет волшебной таблетки, зато есть последовательность гарантированно работающих механик. Маленькие ежедневные шаги приведут вас к большой цели. Из них и складывается настоящая цифровая культура.

РЕЗЮМЕ

Эта книга поможет вам перестать переживать и начать управлять на основе цифр. Создать культуру, где технологии и стандарты усиливают людей и, как следствие, эффективность бизнеса. И увидеть, что порядок – это не скука. Это энергия развития, без которой бизнес не сможет выжить в этом «дивном новом мире».

Введение

Цифровая культура начинается с изменения мышления людей

Культура съедает стратегию на завтрак.

Питер Друкер

Технология – это лишь инструмент. Самое главное – это люди и их способность работать вместе.

Билл Гейтс

КРИЗИС СКОРОСТИ И ИЛЛЮЗИЯ ВОЛШЕБНОЙ ТАБЛЕТКИ

Мир, в котором мы живем, ускоряется по экспоненте. Обычному телефону потребовалось полвека, чтобы войти в большинство домов. Смартфоны сделали это за 10 лет. ChatGPT набрал 100 млн пользователей за два месяца. Мы живем в эпоху, когда технология, способная уничтожить вашу бизнес-модель, может появиться за одну ночь.

Как предприниматели, мы вынуждены бежать, чтобы не оказаться «производителем сена в эпоху бензоколонок». Наш инстинкт – купить скорость. Мы тратим бюджеты на CRM, BI-системы, искусственный интеллект, полагая:

«Цифровизация – это волшебная кнопка. Я нажму ее, и эффективность вырастет сама собой».

Спойлер: не вырастет.

Мой опыт в ИТ-бизнесе – более 15 лет. За это время через мою команду прошли сотни компаний – от небольших производств до крупных холдингов. Мы строили платформы, настраивали интеграции, внедряли роботов. И почти в каждом проекте я видел одну и ту же картину:

- Интернет-банк – разработали личный кабинет с нуля, получили высокие оценки за UX, но основные бизнес-решения банк продолжал принимать на совещаниях «по опыту», игнорируя данные из CRM и аналитики.

- Фудтех-платформа для dark kitchen – ERP позволяла сократить расходы на 9% и поднять средний чек на 60%, но первые месяцы простаивала: повара работали по старинке, менеджеры вели учет в тетрадях. Прорыв случился, только когда владелец ввел еженедельный ритм встреч и сделал дашборд единственным источником правды.

- Автомобильный холдинг – цифровая платформа для дилеров девяти брендов, интеграция с десятком систем. Через три месяца выяснилось, что половина дилеров работала в обход: Excel, старые CRM, «мы всегда так делали».

Почти везде один сценарий: бюджеты освоены, системы стоят, а качественного скачка нет. Почему? Компании тратят миллионы на софт, но ключевые решения по-прежнему принимают «по чуйке», в курилках или голосовыми сообщениями.

ми в мессенджере. Это как купить болид «Формулы-1» и пытаться ехать на нем, не пройдя сложное, но важное обучение. Далеко не уедешь, если вообще сможешь поехать. Цифра не приживается там, где управленческие привычки остаются аналоговыми.

Технологии – это не магия и не волшебная таблетка. Это усилитель ваших процессов. Если в процессах хаос, цифровизация лишь масштабирует этот хаос до космических скоростей. Исследования крупнейших консалтинговых компаний McKinsey и Gartner показывают: 70–80% инициатив цифровой трансформации проваливаются, причем не из-за технологий, а из-за отсутствия изменений в культуре и процессах управления. Простая истина: оцифровать бардак – значит получить оцифрованный бардак, а не порядок.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КОНЦЕПЦИЯ: МОЯ ЛИЧНАЯ ИСТОРИЯ

Идея «Цифровой культуры» пришла ко мне из боли клиентов. Я много лет работаю с компаниями, помогаю им перестраивать управление через технологии. И в какой-то момент я понял, что мне больше не интересно просто «внедрять софт». Какой смысл ставить крутую ERP-систему, если люди внутри компании не готовы меняться? Если нет доверия, прозрачности и осознанности, всё развалится через месяц. Люди просто вернуться к привычным табличкам, блок-

нотам и стикерам на мониторе.

Когда я сформулировал свою личную миссию – «*сделать жизнь миллиардов людей лучше с помощью цифровых проектов*», – стало ясно: начинать нужно не с кода. Начинать нужно с головы. С того, как люди думают и работают вместе.

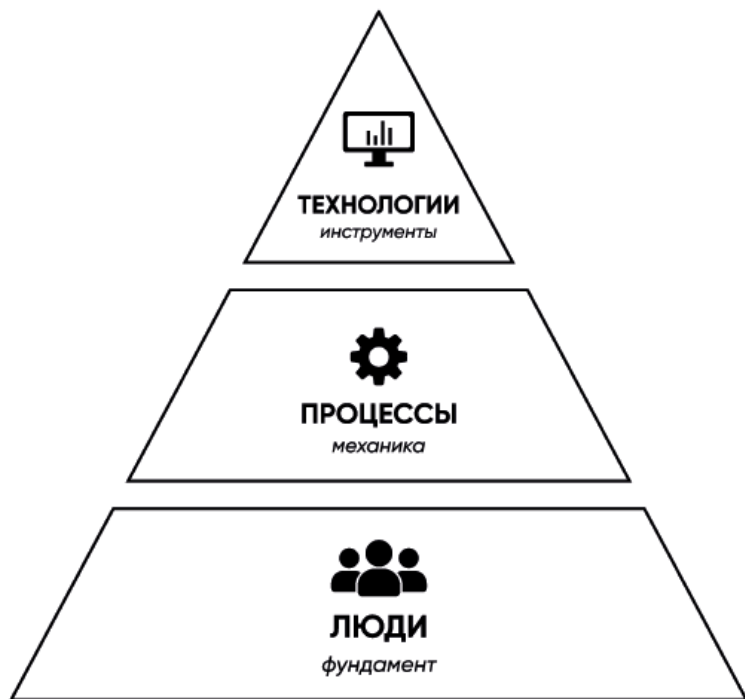


Рис. 1. Люди, процессы, технологии – так строится цифровая культура

Так родилось понимание системного подхода. Цифровая культура – это операционная система вашего бизнеса. Это не про то, какой мессенджер вы используете. Это способ мышления, при котором:

- данные становятся единственным аргументом в споре;
- решения становятся прозрачными для всех;
- сотрудники понимают смысл своей работы, а не просто «копают от забора до обеда».

Мы создали курс «Цифровая культура бизнеса», протестировали его на десятках компаний, улучшили и поняли: этот подход нужно масштабировать. А что, как не книга, этому способствует лучше всего? Так и появилась идея создания этой книги.

ВЕЧНАЯ СИСТЕМА: ОТ РОКФЕЛЛЕРА К НЕЙРОСЕТЯМ

Вам может показаться, что всё это новомодный тренд. Но фундамент эффективного управления был заложен более 100 лет назад. Два моих кумира системного управления XX века – Джон Д. Рокфеллер и Генри Форд – создали первые империи, независимые от «звезд» и ручного управления.

- Рокфеллер был фанатом учета, дисциплины и точных данных (насколько это было возможно тогда).
- Форд доказал, что стандартизация и ритм превращают

сложный труд в предсказуемый, масштабируемый конвейер.

Их главной проблемой была скорость передачи информации. Рокфеллер мог ждать отчетов из филиалов Standard Oil по всей стране неделями – пока письма шли почтой и телеграфом. Сегодня у нас есть интернет – идеальный двигатель, который позволяет реализовать «вечную систему» Рокфеллера и Форда на скорости $\times 100$ и даже больше.

ЦКБ (цифровая культура бизнеса) – это мост, это классические, вечные принципы управления, переведенные на цифровые рельсы. В основе этого моста – три опоры: **приоритеты, ритм и данные**.

ПОЧЕМУ ИМЕННО ЭТИ ТРИ БЛОКА: ПРИОРИТЕТЫ, РИТМ И ДАННЫЕ

Я был вдохновлен системой управления Рокфеллера, описанной Верном Харнишем в книге «Правила прибыльных стартапов»¹. Изучая успех магната, Харниш выделил 10 ключевых привычек управления. Это детальный чек-лист здоровья бизнеса, охватывающий и стратегии, и отношения в коллективе.

Однако вся эта глубокая система базируется на трех фундаментальных столпах, отвечающих за исполнение

¹ Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – *Здесь и далее примечания редакции, если не указано иное.*

(Execution), – это ядро системы. В этой книге мы фокусируемся именно на этом ядре: **приоритеты, ритм и данные**.

Почему мы отбрасываем остальное? Потому что остальные привычки (например, здоровье команды или стратегическое видение) – это мягкие навыки (Soft Skills). А приоритеты, данные и ритм – это жесткий «каркас» (Hard Skills). Это «скелет», который поддается алгоритмизации и оцифровке, и проверенная практика сотен растущих компаний.

Сначала мы создаем прочный цифровой «скелет», а уже на нем наращиваем «мышцы» корпоративной культуры.

ТРИ КИТА, КОТОРЫЕ ПРЕВРАТЯТ ХАОС В АКТИВ

Вот эти три элемента, без которых цифровая трансформация невозможна.

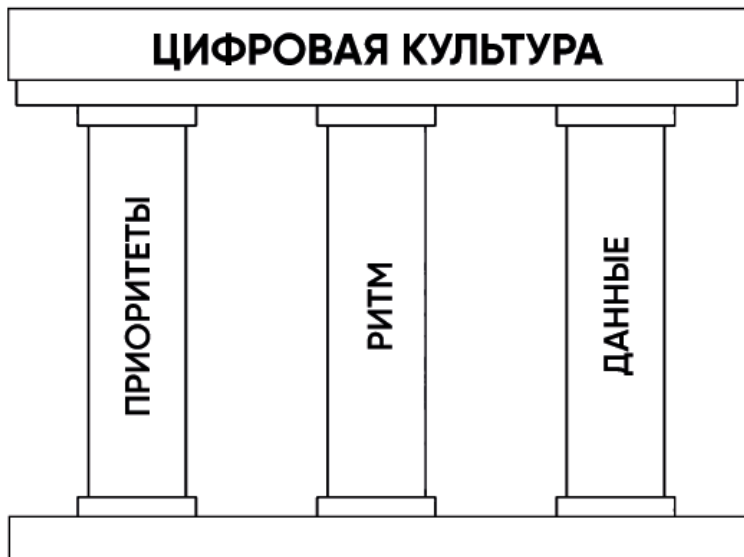


Рис. 2. Три опоры цифровой культуры: приоритеты, ритм и данные

ПРИОРИТЕТЫ – убивают расфокусировку. Это реализация принципа фокуса в цифровом мире. Шума стало больше, чем смысла. Приоритеты (от OKR до Big 3) – это фильтры. Если компания не знает свои цели, то никакой ИИ-бот не спасет, команда просто утонет в текучке и мелких задачах.

РИТМ – синхронизирует действия. Это цифровая реализация конвейера Форда. Регулярные дейлики, демодни, ретроспективы создают пульс организации. Когда компания

живет в ритме, процессы становятся предсказуемыми, исчезают авралы и героизм тушения пожаров, вы начинаете работать как швейцарские часы.

ДАННЫЕ – обеспечивают объективность. Это принцип Рокфеллера в действии. Решения принимаются на основе дашборда, а не авторитета директора или громкости голоса на совещании. Исчезают политика, интриги и догадки, остаются факты.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА КАК АКТИВ И КАПИТАЛИЗАЦИЯ

В современном мире выигрывает не тот, у кого лучший продукт, а тот, кто быстрее учится и адаптируется. Компании с развитой культурой:

- **Адаптивны** – быстрее реагируют на «черных лебедей» вроде пандемии или внезапного выхода ChatGPT.

- **Управляемы** – минимизируют потери времени на пустые коммуникации и согласования.

- **Стоят дороже** – прозрачную компанию, где процессы не зависят от настроения главбуха и «незаменимых людей», легче оценить, масштабировать и продать.

Внедряя ЦКБ, вы создаете цифровой нематериальный актив, который виден инвесторам и банкам. Это реальные деньги, а не просто «корпоративный дух».

«Развиваться без цифровой культуры _ нельзя _ внед-

ритель». От того, где вы поставите запятую, зависит судьба вашего бизнеса.

КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Эта книга – дорожная карта цифрового роста. Я хотел создать не очередной учебник, а систему координат. Язык, на котором бизнес, технологии и человек наконец-то начинают понимать друг друга. В ней много глав, разделенных на три ключевых блока:

- **Приоритеты** – фокус и цели.
- **Ритм** – регулярность и взаимодействие.
- **Данные** – прозрачность и память.

Книга – это ваша рабочая тетрадь, каждая глава – инструмент, который можно применить хоть сейчас. Структура каждой главы примерно одинакова:

1. История-кейс (вы познакомитесь с Андреем и его компанией «Вектор»).
2. Немного теории и объяснение, зачем это нужно.
3. Типовые ошибки – «Коллекция граблей».
4. Мини-практикум или вопросы для самопроверки.

ЭКСПРЕСС-АУДИТ: ВАША ТОЧКА А

Прежде чем перевернуть страницу и начать погружение,

давайте проведем честный тест. Возьмите телефон, откройте заметки и ответьте на четыре вопроса:

1. Назовите 3 главные цели компании на этот квартал. (А теперь спросите любого сотрудника в лифте. Совпадут ли ответы?)
2. На чем основаны ваши вчерашние решения: на цифрах из дашборда или на ощущениях?
3. Какие процессы у вас работают ритмично, как метро, а какие – только по «волшебному пинку»?
4. Если прямо сейчас оцифровать хаос в вашей компании, получится ли порядок?

Если ответы вас не радуют или вызывают затруднение, то вы держите в руках правильную книгу. Она станет вашим навигатором.

Дальше – три части книги. Три кита цифровой культуры: приоритеты, ритм и данные. Начнем с первого – с того, что убивает хаос в головах. С целей и фокуса.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.