

12+

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ
КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ
РАЗВИТИЯ IT-СЕРВИСОВ

Ларютина Е. С.
2026

МОСКВА
2026



Екатерина Ларютина

Разработка управленческой модели реализации цифровой трансформации компании

<https://litres.ru/74428343>

ISBN 9785007101530

Аннотация

Эта книга — практическое руководство по цифровой трансформации для малых IT-компаний. На примере реального проекта в ООО «ФОС» авторы показывают, как преодолеть главное препятствие на пути к эффективности: не технологии, а устаревшую управленческую модель.

Это не абстрактная теория, а работающий инструмент для руководителей, менеджеров и специалистов по автоматизации, которые хотят построить управляемую, прозрачную и масштабируемую компанию.

Содержание

Введение	5
Особенности построения процессов цифровой трансформации и управленческих моделей в коммерческих компаниях	9
Анализ внутренних бизнес—процессов и моделей цифровой трансформации в компании	9
Особенности использования	16
Современные практики цифровой трансформации и процессный подход к построению управленческих моделей на основе внедрения IT — сервисов	22
Выводы по главе 1	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Разработка управленческой модели реализации цифровой трансформации компании

**Екатерина
Сергеевна Ларютина**

© Екатерина Сергеевна Ларютина, 2026

ISBN 978-5-0071-0153-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Как известно, обеспечение конкурентоспособности организаций напрямую зависит от цифровой трансформации. Происходит это в условиях развития информационного общества.

Технологическими процессами цифровая трансформация не исчерпывается. Она проникает глубже. Под удар попадает вся система управления компанией. Меняются бизнес-модели, управленческие практики и внутренние коммуникации. Перестраиваются и способы взаимодействия с потребителями [5, 13, 33].

Адаптивность — вот что сегодня определяет устойчивость бизнеса. Способность вовремя провести необходимые преобразования становится критическим фактором [6, 34].

Стоит отметить, что под цифровой трансформацией понимается комплексное переосмысление деятельности. В основе лежат современные информационные технологии. Особенно актуален этот процесс для малого и среднего бизнеса. Ведь там высокая конкуренция, а внешняя среда постоянно меняется.

IT-компании тоже ощущают растущую значимость цифровизации. Скорость принятия решений — под постоянным давлением. Качество управления и гибкость процессов — не исключение.

Достичь ожидаемых результатов удаётся далеко не всегда. Технологии тут чаще ни при чём. Реальная причина провалов — управленческие проблемы. Именно они становятся главным препятствием. Отсутствие чёткой стратегии, недостаток компетенций, сопротивление персонала изменениям и фрагментарный характер преобразований приводят к провалам [6, 20, 31]. Поэтому возрастает потребность в целостных управленческих моделях. Именно они обеспечивают системность и последовательность трансформации [14, 16].

В условиях усиления конкурентного давления данная проблема становится ещё острее. Особенно это касается малых ИТ-компаний. Цифровизация внутренних процессов перестала быть дополнительным преимуществом. Теперь это необходимое условие сохранения конкурентоспособности на рынке [5, 31].

Деятельность в сфере разработки программного обеспечения ведёт, например, ООО «ФОС». Оказывает оно и консультационные услуги [54]. Внешняя среда здесь высокондинамична. Требования к качеству управленческих решений повышены. По мнению авторитетного исследователя в области цифровой экономики И. Т. Балабанова, «успех цифровой трансформации зависит не от количества внедрённого программного обеспечения, а от готовности руководства пересмотреть устаревшие управленческие практики» [5]. Данный тезис напрямую относится к ООО «ФОС». Компания обладает техническими компетенциями. Однако управлен-

ческая модель остаётся архаичной. Именно этот разрыв и предстоит преодолеть.

Объектом настоящего исследования выступает ООО «ФОС». Связан предмет исследования с процессом управления цифровой трансформацией. Разработать предстоит управленческую модель, адаптированную под специфику деятельности компании.

Цель работы заключается в разработке такой модели. Оценить предстоит и её практическую эффективность применительно к условиям ООО «ФОС».

Достижение цели требует решения нескольких задач. Теоретические основы цифровой трансформации требуется изучить. Существующие подходы и практики управления изменениями необходимо проанализировать. Оценить нужно и уровень цифровой зрелости компании. Затем спроектировать адаптированную управленческую модель. Разработать предстоит и план внедрения с прогнозом организационно-экономических эффектов.

Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный подходы. Используются также методы анализа, изучение документов и бизнес-процессов организации. Теоретическая база сформирована трудами отечественных и зарубежных исследователей в области цифровой экономики, стратегического менеджмента, управления изменениями и бизнес-процессами.

В качестве эмпирической основы использованы внутрен-

ние материалы

ООО «ФОС». Это регламенты, отчёты и результаты интервью. Привлекались также открытые отраслевые аналитические источники.

Практическая значимость исследования определяется возможностью непосредственного применения. Разработанную управленческую модель и план её внедрения можно сразу использовать в деятельности ООО «ФОС». Кроме того, предложенные решения могут быть адаптированы для других малых IT-компаний, реализующих цифровую трансформацию [10, 31].

Особенности построения процессов цифровой трансформации и управленческих моделей в коммерческих компаниях

Анализ внутренних бизнес— процессов и моделей цифровой трансформации в компании

Компания ООО «ФОС» демонстрирует высокую зависимость от человеческого капитала. Показана эта зависимость на рисунке 1, где представлена текущая бизнес-модель. Зависят от персонализированных взаимодействий с клиентами и её основные процессы.

Как подчёркивают А. Остервальдер и И. Пинье, «бизнес-модель — это не просто схема заработка, а логика того, как организация создаёт, доставляет и сохраняет ценность» [28, с. 23]. Для ООО «ФОС» эта логика сегодня выстроена вокруг конкретных людей. Не вокруг процессов и не вокруг технологий. Именно в этом заключается главная уяз-

вимость текущей модели.

Как справедливо отмечает в своих работах исследователь цифровой экономики И. Т. Балабанов, «успех цифровой трансформации определяется не объёмом внедрённых технологий, а способностью компании перестроить внутренние процессы и культуру». С этим трудно не согласиться. Действительно, технологии — лишь инструмент. Гораздо важнее — готовность людей и систем к изменениям [5].

В современной научной литературе, однако, отмечается иной подход. Цифровая трансформация предполагает не просто внедрение технологий. Требуется комплексное переосмысление бизнес-логики организации. Пересмотреть предстоит и способы формирования ценности для клиентов [5, 28, 38].



Рисунок 1— Бизнес—модель текущего состояния компании ООО «ФОС» по канве Александра Остервальдера
 Источник: разработано автором

Как известно, бизнес-модель Остервальдера и Пинье получила широкое распространение в теории и практике управления. Произошло это благодаря её наглядности и системному характеру [28, 29].

Ключевые элементы работы компании с помощью этой методологии удобно структурировать. Попутно она помогает обнаруживать зоны, где эффективность снижена. Особенно актуальным применение этой модели считается для малых инновационных компаний. Ресурсы там ограничены, а

потребность в комплексном анализе, напротив, усиливается.

В блоке «ключевые активности» установлен факт отсутствия единой информационной системы. Процессы управления проектами и продажами реализуются без неё. Дублирование операций становится следствием этого. Потеря значимых данных — ещё одно последствие [16, 21].

Структура затрат раскрывает не только прямые расходы. Речь о персонале и лицензиях. Скрытые издержки также являются в этом блоке. Формируются они за счёт ручного поиска информации, переноса данных и устранения ошибок [16].

Отдельного внимания заслуживают блоки «каналы сбыта» и «отношения с клиентами». Клиентская информация не консолидируется, отчего анализ воронки продаж в результате усложняется, а зависимость от изменений растёт [12, 28].

Для углубления выявленных проблем был проведён анализ внутренних бизнес-процессов. Построена модель текущего состояния AS-IS. Представлена она на рисунках 2 и 3 [21, 37, 56].

Диагностика опиралась на интервью с сотрудниками и на внутренние документы. Как показал анализ, операционные процессы разработки, тестирования и внедрения поддерживаются разными инструментами. Речь о Jira, Git, IDE. Интеграции между ними нет, отчего ошибки становятся следствием.

Управленческие процессы остаются слабо формализован-

ными. Реализуются они преимущественно через электронную почту и личные файлы. Формируются так называемые «информационные силосы». Риск потери знаний при этом повышается [21, 14]

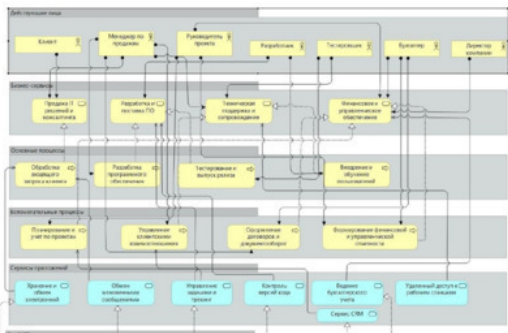


Рисунок 2—Верхнеуровневая архитектура текущего состояния компании ООО «ФОС».

Источник: разработано автором

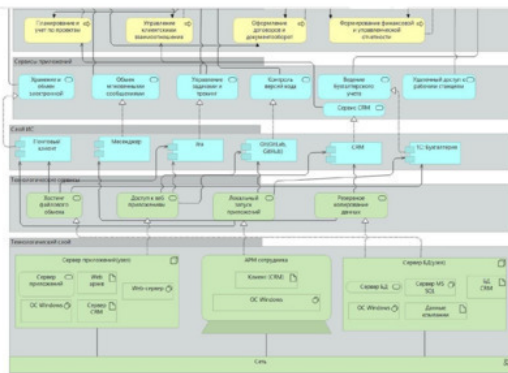


Рисунок 3—Продолжение верхнеуровневой архитектуры текущего состояния компании ООО «ФОС»

Источник: разработано автором

Парадокс налицо. Компания создаёт цифровые продукты. Но управляет собой в основном «аналоговыми» методами. Это противоречие трудно не заметить. Интересно, что именно это противоречие усиливает системные ограничения текущей модели.

В результате возникает объективная необходимость перехода к целостной управленческой модели, основанной на цифровой интеграции процессов и использовании единых информационных контуров управления.

Особенности использования IT—сервисов для совершенствования управленческой модели в компании

Стоит отметить, что системные проблемы ООО «ФОС» были выявлены в предыдущем параграфе. Проведённая там диагностика бизнес-модели и процессов позволила это сделать [54]. Внимание в данном разделе смещается на роль IT-сервисов. Усиливают они существующие управленческие ограничения — вот что предстоит выяснить [54].

Ручной труд — основа для создания коммерческих предложений. Устные договорённости — основной способ передать задачи в разработку. В итоге возникает фрагментированная система взаимодействий. Информация теряется с большей вероятностью. Сотрудники неизбежно начинают дублировать действия друг друга.

Интересно, что данная схема демонстрирует необходимость перехода. Требуется интегрированная управленческая модель. Сквозную фиксацию данных между участниками процесса должна обеспечивать такая модель, передачу данных тоже.

Для структурированной оценки текущего IT-ландшафта разработана детализированная классификационная матрица. Данная матрица представлена в таблице 1. Как известно,

связать отдельные кластеры сервисов с соответствующими бизнес-процессами позволяет данная матрица. Определить уровень их интеграции — тоже.

Дополнительно в рамках этой оценки производится количественное выявление операционных рисков. Фиксируются также эти риски. Возникают они вследствие разрозненности используемых решений [53].

Таблица 1—Детальный анализ ИТ – сервисов
ООО «ФОС»

Категория	Поддерживаемые БП AS-IS	Использование и роль в управлении	Качество и уровень интеграции
Производственные(Core Dev & Ops), ID, Git (GitLab)	Разработка и проектирование ПО, Тестирование, Внедрение (частично)	Jira: Трекинг задач, спринтов. Данные о трудозатратах вводятся нерегулярно. Git (GitLab): Контроль версий кода. Связь коммита с задачей Jira – через ручной ввод ключа. IDE, системы сборки: Локальная работа разработчика.	Низкий. Отсутствует единый пайплайн CI/CD. Сборка, деплой, регресс – тестирование – ручные операции. Jira и Git существуют параллельно.

Продолжение таблицы 1

Категория	Поддерживаемые БП AS-IS	Использование и роль в управлении	Качество и уровень интеграции
Коммуникационные (Ad-hoc Collaboration) Корпоративная почта, Мессенджеры (Telegram)	Управление требованиями, Согласование решений, Клиентская коммуникация, Оперативная поддержка	Основной канал для постановки задач, обсуждения требований, согласования документов, общения с клиентами. Являются де-факто системой документирования решений.	Информация захранывается в личных и групповых чатах. Нет связи с Jira требованиями, с бухгалтерией договоры

Продолжение таблицы 1

Категория	Поддерживаемые БП AS-IS	Использование и роль в управлении	Качество и уровень интеграции
Универсальные офисные (Productivity as a Crutch) MS Excel/Google Sheets, MS Word/Google Docs	Управление проектами/портфелем, Финансовый план и отчётность, Ведение клиентской базы (часть CRM), Составление документации	Используется для Gantt-диаграмм, финансовых моделей по проектам, сводных таблиц по загрузке, списков клиентов, Шаблоны договоров, тех. заданий, внутренние регламенты.	Фрагментарная, ручная. Данные между таблицами копируются вручную. Отчёты консолидируются путём копирования данных из Jira, почты, 1С.

Продолжение таблицы 1

Категория	Поддерживаемые БП AS-IS	Использование и роль в управлении	Качество и уровень интеграции
Специализированные бизнес-системы (Isolated Enterprise) 1С; Бухгалтерия, Клиент —банк	Бухгалтерский и налоговый учёт, Документооборот (финальная стадия)	Формальный учёт, расчёты с контрагентами, зарплата, налоги. Проведение платежей.	Изолирована. Данные о проектных затратах (факт. время из Jira) в 1С вводятся бухгалтером постфактум на основе бумажных таймшитов или Excel-сводок.

Источник: разработано автором

А. В. Данилин и А. И. Слюсаренко в своей работе по архитектуре предприятия отмечают: «Разрозненность информационных систем порождает эффект „информационных колодцев“, когда данные есть, но они недоступны для принятия решений на верхнем уровне управления» [14, с. 78]. Именно такая ситуация сложилась в ООО «ФОС». Данные существуют. Но они заперты в Jira, Excel, почте и 1С. Руководитель не видит целостной картины. Интересно, что проблема разрозненности информационных систем отнюдь не уникальна для ООО «ФОС». Как показывает практика, подобный «зоопарк технологий» встречается во многих малых ИТ-компаниях. По мнению авторов монографии по архитектуре предприятия, «интеграция существующих систем зачастую даёт больший экономический эффект, чем закупка новых дорогостоящих решений». Этот тезис напрямую применим к рассматриваемой компании. Можно констатировать, что стратегическим задачам компании он не соответствует в полной мере [14].

Создание единого информационного пространства должна обеспечивать разрабатываемая концепция. В первую очередь именно эту задачу предстоит решить. На основе процессного подхода [13, 14, 16].

Современные практики цифровой трансформации и процессный подход к построению управленческих моделей на основе внедрения IT — сервисов

В этой связи уместно вспомнить точку зрения Дж. Ким и соавторов. В своём фундаментальном руководстве по DevOps они подчёркивают: «Непрерывная интеграция и непрерывное развёртывание — это не просто технические практики. Это, прежде всего, культурный сдвиг». Следовательно, внедрение CI/CD в ООО

«ФОС» потребует не только настройки инструментов. Необходима будет и работа с командами [18].

В современной практике одна из базовых методологий цифровой трансформации — это процессный подход к управлению. Сформировался он в рамках концепции реинжиниринга бизнес-процессов [16, 26, 35].

Как известно, деятельность организации при таком подходе представляется как система взаимосвязанных процессов. Каждый из них поддаётся измерению, оптимизации и автоматизации [16, 32].

Важно учитывать, что внедрение процессного подхода не

ограничивается технологическим уровнем. Затрагивает он и организационную среду. Необходимость изменения корпоративной культуры становится следствием этого. Требуется также подготовка персонала к новым принципам работы [6, 34]. Одновременно усиливается значимость перехода от проектной модели управления к продуктовой. В основе продуктового подхода лежат кросс-функциональные команды. DevOps-практики также находят применение.

Результат — сокращение сроков вывода продуктов на рынок. Стабильность результатов разработки он также повышает [18, 39].

На уровне стратегических приоритетов цифровой трансформации роль процессно-ориентированного мышления постепенно усиливается. Значение консолидации данных возрастает параллельно. Объединение разрозненной информации становится необходимым условием управляемости.

Для ООО «ФОС» определяются ключевые направления. Внедрение CRM-системы — первое из них. Развитие DevOps- и CI/CD-практик — второе. Интеграция существующих сервисов между собой — третье [46, 39, 4].

Как известно, приоритет при этом смещается. От копирования решений крупных корпораций к формированию собственной цифровой экосистемы. Основана она на процессном подходе.

Интересно, что центр принятия решений постепенно перемещается в сторону данных и аналитики. Условия для

перехода от реактивной модели управления к проактивной формируются в результате. Основана последняя на объективных показателях и непрерывном мониторинге процессов [15, 50, 52].

Выводы по главе 1

Как известно, изучение современных практик цифровой трансформации показало типовой характер выявленных проблем. Решаются они в большинстве случаев за счёт внедрения процессного подхода [5, 35, 49].

Анализ успешных кейсов крупных компаний демонстрирует повторяющийся сценарий. Сначала проводится регламентация и оптимизация ключевых процессов. После этого осуществляется их последовательная цифровизация. Происходит она в единой информационной среде [16].

Для ООО «ФОС» адаптация подобных практик предполагает поэтапное формирование собственной цифровой экосистемы. В основе лежит процессно-ориентированная модель. Обязательным условием становится интеграция информационных систем. Как существующих, так и новых. Сквозное взаимодействие между ними должна обеспечивать такая интеграция [14].

Таким образом, результаты первой главы формируют аналитическую основу. Нужна она для дальнейшей разработки концепции совершенствования управленческой модели компании.

Выявленные проблемы, количественно оценённые операционные потери и систематизированные лучшие практики определяют ключевые направления проектирования. Внед-

рение CRM-системы для автоматизации продаж — первое из них. Интеграция Jira с 1С для сквозного учёта трудозатрат и финансов — второе. Внедрение DevOps-практик для автоматизации разработки — третье. Создание единой базы знаний для снижения зависимости от отдельных сотрудников — четвёртое.

Стоит отметить, что реализация данных направлений на базе процессного подхода обеспечивает переход. От разрозненных инструментов к целостной цифровой платформе. Управляемой на основе данных. Содержание последующих глав работы именно это и формирует [5, 14, 16].

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.