

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)

УДК 330.4

DOI 10.37493/2307-907X.2022.4.3

Болдарева Юлия Олеговна, Быкова Ирина Аркадьевна

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМАТИКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В рамках данной статьи рассматривается проблематика цифровой трансформации компании в современных условиях. Обращается внимание на системный подход как фундамент развития концепции цифровой трансформации, в частности его роль в формировании концепта открытой системы. Описывается методология анализа компании как объекта цифровой трансформации, которая основана на анализе внутренней и внешней среды организации. Отмечается, что, трансформируя внутреннюю среду организации, основы ведения текущего бизнеса, возможно создать структуру, которая сможет своевременно адаптироваться под требования окружающей среды и долгое время позволять генерировать доход через удовлетворение растущих потребностей клиентов. 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.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, системный подход, внутренняя среда, внешняя среда.

Yulia Boldareva, Irina Bykova

ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF DIGITAL TRANSFORMATION AT THE PRESENT STAGE

Within the framework of this article, the problems of digital transformation of the company in modern conditions are considered. Attention is drawn to the system approach as the foundation for the development of the concept of digital transformation, in particular its role in the formation of the concept of an open system. The methodology of the analysis of the company as an object of digital transformation is described, which is based on the analysis of the internal and external environment of the organization. It is noted that by transforming the internal environment of the organization, the basics of running a current business, it is possible to create a structure that will be able to adapt to the requirements of the environment in a timely manner and allow generating income for a long time through meeting the growing needs of customers. A model of the internal environment of the organization was proposed, the modernization of the elements of which, according to the author, will contribute to the creation of an organization ready for the challenges of the Fourth Industrial Revolution by understanding the needs of the client and the timely introduction of digital technologies.

Key words: digitalization, digital transformation, system approach, internal environment, external environment.

Введение / Introduction. 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, именно эти положения и следует обозначить в качестве цели данного исследования.

Материалы и методы / Materials and methods. Исследование состояния, проблем и перспектив цифровой трансформации компании требует более полного учета особенностей современного этапа развития, выявления тенденций, формирования аргументированного вывода об обоснованности выбора направлений и путей развития, что обусловило необходимость использования следующих методов исследования: формальной логики, сравнительного анализа, синтеза, индукции, дедукции, сравнения, наблюдения и др.

Результаты и обсуждение / Results and discussion. 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 [4].

По отношению к внешней среде принято выделять открытые и закрытые системы [5, 6]. Закрытые системы характеризуются наличием жестких 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.

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 [3]. 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 понимаются как непосредственные отзывы клиентов, так и денежные средства.

По мнению Ф. Хедоури, М. Альберта и М. Мескона, внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами:

- 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 [5].

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 уровни, когда организация, как правило, не имеет влияния на данные факторы) и прямые (рыночный и ближний уровни, на который у организаций в той или иной степени есть влияние) [3]. Менеджменту организации необходимо учитывать оба вида факторов: относительно косвенных снижать их негативное влияние, относительно прямых осуществлять конкретные действия 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, и 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 [13].

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 [16].

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 есть 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 [1].

В экономической литературе часто можно встретить формулировку «цифровая трансформация бизнес-модели». По мнению авторов 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, 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 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 (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция моделей внутренней среды [3]

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

*составлено авторами по данным [3]

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 встречаются 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.

Помимо классических моделей внутренней среды, на сегодняшний день складываются различные подходы к определению основных элементов организаций в контексте оценки цифровой зрелости компаний (табл. 2). Цифровая зрелость компаний представляет собой степень готовности того или иного компонента внутренней среды к модернизации [13].

Таблица 2

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)
Потребители	Стратегия	Стратегия	Стратегия	Стратегия
Стратегия	Продукты	Цифровые процессы	Персонал и клиенты	Производство и сбыт
Технологии	Клиенты	Технологии	Процессы	Новые возможности для роста

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)
Структура и культура	Производство	Цифровые таланты	Технологии	Процессы
Производство	Контроль	Руководство	Анализ данных	
	Технологии			
	Культура			

*составлено авторами по данным [13]

Выделим основные особенности, присущие данным моделям:

- 1) наличие такого компонента как стратегия во всех подходах;
- 2) преобладание материальных элементов над нематериальными;
- 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 Четвертой промышленной революции (экспоненциальные темы развития технологий, увеличение скорости изменения внешней среды, появление новых конкурентов с инновационными бизнес-моделями) (рис.).

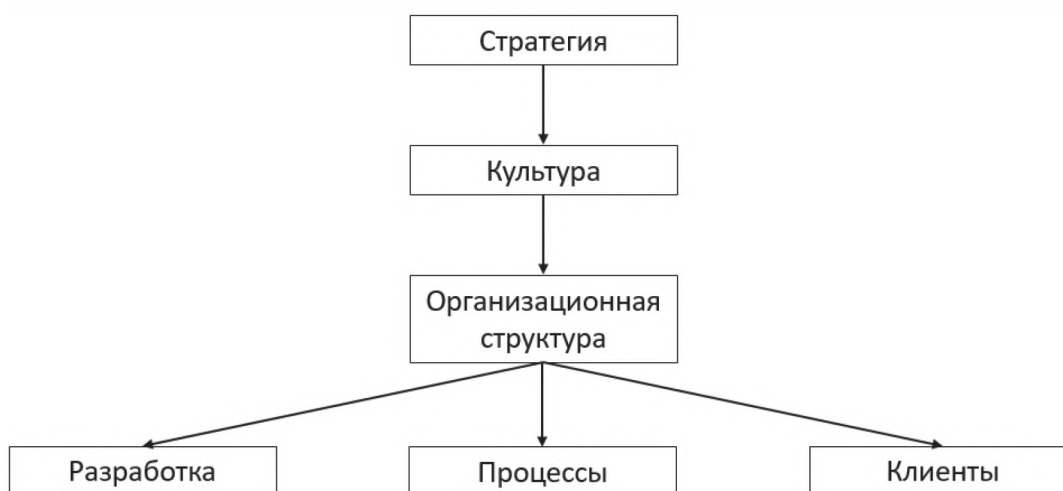


Рис. Модель организации для целей цифровой трансформации

*составлено авторами по данным [6]

Далее опишем логику и основные элементы модели.

► 1. Стратегия – основной элемент модели, представляет собой вектор, по которому будет развиваться организация. Согласно книге М. Портера «Competitive Strategy», стратегия представляет собой формулу конкурентоспособности организации, которая включает в себя основные цели и способы достижения этих целей [15]. Похожее определение дает стратег Фред Николс: «Стратегия – это основной план действий по достижению поставленных целей и задач» [12].

Согласно анализу традиционных моделей внутренней среды и современных подходов к ней, стратегия присутствует в большинстве из них, при этом занимая доминирующее положение. В данной модели постановка элемента «стратегия» на первое место обусловлено 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» [7]. 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 [8].

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 [10]. 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 между персоналом обязанности по достижению поставленных целей. Для распределения ролей между сотрудниками принято строить организационную структуру организации. Анализ определений показал, что организационная структура представляет собой систему взаимоотношений сотрудников и управляющего персонала, а также она показывает распределение функций, информационных потоков, ответственности на основе принципа разделения труда [9]. 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 [2].

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 организации 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 и последующая работа с клиентами. В условиях жесткой конкуренции предприятиям становится выгоднее инвестировать в повторные продажи, чем в первичные. В работе Е. А. Исаева 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 [1].

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 пониманию потребностей друг друга.

Заключение / Conclusion. Таким образом, в данной статье был представлен анализ внешней и внутренней среды организаций, а также определение бизнес-модели. 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.

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 минимизации всех возможных рисков и дальнейшего развития в новых условиях компаниям потребуется переосмыслить не только существующие бизнес-модели, но и основы ведения бизнеса (осуществлять его цифровую трансформацию).

ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. 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. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.
2. 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. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.
3. 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. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

4. Латфуллин, Г. Р. Теория менеджмента : учебник для студентов высших учебных заведений по направлению «Менеджмент» : к 100-летию Государственного университета управления / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер; Минск: Питер, 2019. – 432 с. – Текст : непосредственный.
5. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. – 648 с. – Текст: непосредственный.
6. Юкласова, А. В. Организация как открытая система / А. В. Юкласова, И. Ю. Крылова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2017. № 8(1). С. 23 – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.
7. Хедоури, Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. / Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон. – М.: Вильямс, 2006. – 704 с. – Текст : непосредственный.
8. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – С. 35–43. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.
9. 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. – 718 p. – Title from screen.
10. 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: 19.02.2022). – Title from screen.
11. Kaplan, R. S. The Strategy-Focused Organization / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/thestrategy-focused-organization> (дата обращения: 21.02.2022). – Title from screen.
12. Nikols, F. Strategy, Strategic management, Strategic planning and Strategic thinking / Nikols F. URL: https://www.nikols.us/strategy_etc.pdf (Дата обращения: 19.02.2022). – Title from screen.
13. 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. – 400 p. – Title from screen.
14. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. New York : Free Press, 1980. – 340 p.
15. Porter, M. E. Strategy and the Internet / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2001. № 79 (3). 516 p. – Title from screen.
16. 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. – Title from screen.

REFERENCES AND INTERNET RESOURCES

1. Isaev, E. A., Ocenka gotovnosti IT-podrazdelenija kompanii k cifrovoj transformacii biznesa (Assessment of the readiness of the company's IT department for digital business transformation) / A. Esaeva, N. L. Korovkina, M. S. Tabakova, Biznes-informatika, 2018, No 2 (44), 56 p.
2. Kalenov, O. E. Podhody k ocenke innovacionnoj dejatel'nosti firmy (Approaches to assessing the innovative activity of a firm), Vestnik Rossijskogo jekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plehanova, 2015. No 5 (83). Pp.104–111 – Zagl. s titul. jekrana. – Tekst : jelektronnyj.
3. Krylov, V. E. Kolichestvennaja ocenka vlijanija faktorov vneshnej sredy na organizaciju (Quantification of the influence of environmental factors on the organization) // Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovanija. 2019. No 2(36). 247 s. – Zagl. s titul. jekrana. – Tekst : jelektronnyj.
4. Latfullin, G. R., Nikitin, A. S., Serebrennikov, S. S. Teorija menedzhmenta (Management theory), uchebnik dlja studentov vysshih uchebnyh zavedenij po napravleniju «Menedzhment»: k 100-letiju Gosudarstvennogo universiteta upravlenija / G. R. Latfullin, A. S. Nikitin, S. S. Serebrennikov. – 3-е изд. – Sankt-Peterburg [i dr.]:Piter, Minsk. 2019. 432 p.
5. Mil'ner, B. Z. Teorija organizacii: uchebnik dlja vuzov (Organization Theory: Textbook for Universities). Moskva : INFRA-M, 2013, 648 p.

6. Juklasova, A. V., Krylova, I. Ju. Organizacija kak otkrytaja sistema (Organization as an open system), Vestnik Samarskogo universiteta. Jekonomika i upravlenie, 2017, No 8 (1), 23 p. – Tekst : jelektronnyj.
7. Hedouri, F., Al'bert, M., Meskon, M. Osnovy Menedzhmenta (Fundamentals of Management), Vil'jams, 2006, 704 p. – Tekst : neposredstvennyj.
8. Shejn, Je., Organizacionnaja kul'tura i liderstvo (Organizational culture and leadership), Piter, 2002, pp. 35–43. – Tekst : jelektronnyj.
9. Ahmady, G. A., Mehrpour M., Nikooravesh A. Organizational Structure, Organization and Leadership, Procedia Social and Behavioral Sciences, Elsevier BV, 2016. Pp. 482–718.
10. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Yo-Jud, Cheng, J. The Leader's Guide to Corporate Culture. – URL: <https://www.egn.com/sites/default/files/files/Articles/HBR/HBR%20-%20The%20Leader's%20guide%20to%20Corporate%20Culture.pdf> (Data obrashhenija: 19.02.2022).
11. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Strategy-Focused Organization. – URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/thestrategy-focused-organization> (Data obrashhenija: 19.02.2022).
12. Nikols, F. Strategy, Strategic management, Strategic planning and Strategic thinking. – URL: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf (Data obrashhenija: 19.02.2022).
13. Osterwalder, A., Pigneur, Y An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business // Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference, 2002. 400 p.
14. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980. 340 p.
15. Porter, M. E. Strategy and the Internet // Harvard Business Review, 2001. No 79 (3). 516 p.
16. Witrz, B. W., Pistoia, A., Ullrich S., Göttel, V. Business models: Origin, development and future research perspectives, Oxford, 2016, Vol. 49. No 1. 41 p.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Болдарева Юлия Олеговна, кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровых бизнес-технологий, СКФУ. E-mail: Boldareva.julya2012@yandex.ru

Быкова Ирина Аркадьевна, студентка направления подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, СКФУ. E-mail: irina.b.35457@gmail.com

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Boldareva Yulia Olegovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Digital Business Technologies, NCFU. E-mail: Boldareva.julya2012@yandex.ru

Bykova Irina Arkadievna, student of the direction of study 38.03.05 Business informatics, NCFU. E-mail: irina.b.35457@gmail.com