

**РАЗДЕЛ I**  
**ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПЕРИОД**  
**ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ПОТРЯСЕНИЙ И ГИПЕРВОЛАТИЛЬНОСТИ**

---

**ОПОРНЫЕ ТОЧКИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**  
**В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

**FULCRUMS OF STRATEGIC PLANNING SYSTEM IN UNCERTAINTY**

**Макарова О. В.**

**Аннотация:** сталкиваясь с необходимостью быстрой адаптации своей бизнес-модели к изменившимся внешним условиям, предприятия вынуждены решать задачу приоритизации акцентов изменений. В своей статье автор предлагает использовать архитектурный подход, выделяя модель базовых концепций бизнес-аналитики (BACCM™) и модель способностей в качестве опорных элементов срочной адаптивной трансформации. Показаны примеры использования данного подхода для производственного предприятия и аудиторской фирмы.

**Annotation:** facing the need of its business-model quick adaptation to the changed external environment, enterprises are forced to solve a question of change focuses prioritization. In the article the author suggests to apply the architectural approach with Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™) and capability model as fulcrums of emergent adaptive transformation. Application of the approach is presented on production company and audit firm models.

**Ключевые слова:** бизнес-архитектура, стратегия, способности, трансформация.

**Keywords:** business-architecture, strategy, capabilities, transformation.

Резкий уход международных компаний с российского рынка и разрушение отлаженных международных логистических цепочек поставили российские предприятия перед необходимостью немедленной перестройки деятельности. Инструментария, традиционно используемого в антикризисном управлении, стало часто недостаточно. Новая задача состоит не в преодолении проблем ради продолжения докризисной деятельности, а в существенном и немедленном реинжиниринге основных организационно-архитектурных элементов, т. е. встает задача срочной адаптивной трансформации (задача CAT). Темы цифровой трансформации и трансформации бизнес-моделей обсуждаются давно, однако предлагаемые подходы, требуют достаточно большого объема аналитической работы, значительного времени и ресурсов, чем не располагают предприятия при задаче CAT. Какие же критически важные элементы анализа можно выделить, чтобы сделать их опорными для обеспечения скоростной перестройки в правильном направлении?

Во-первых, системный подход и определение концептуального видения. Модель базовых концепций бизнес-анализа (рис. 1) является ключом к структурированному и взвешенному пониманию необходимых действий. Следует переопределить каждый из элементов, описав его составляющие по состоянию в двух моментах: до момента кризиса (как было) и после (как есть). Традиционный архитектурный подход [2], [3] предписывает описывать состояния «как есть» (as is) и «как должно быть» (to be), однако для решения задачи CAT состояние «как есть» временно становится целевым, занимая промежуточное место в цепочке стратегической трансформации.

Вторым важным опорным элементом при задаче CAT следует считать модель способностей организации (capabilities), построенную в результате анализа бизнес-модели. Здесь состояние «как было» становится важным этапом анализа, т. к. при задаче CAT предприятию необходимо максимально опираться на уцелевшие элементы базовых понятий и воспользоваться теми накопленными способностями, которые можно реализовать в новых условиях.

Так, например, в производственных компаниях с неполной локализацией, работавших на российский рынок, основная проблема формулируется как нарушение цепочки поставок и ищется

техническое решение (замена поставщиков). Сосредотачивая усилия на решении этой проблемы как основной, без системного анализа ситуации, компания может упустить из виду происходящие комплексные изменения и потерять конкурентные преимущества.

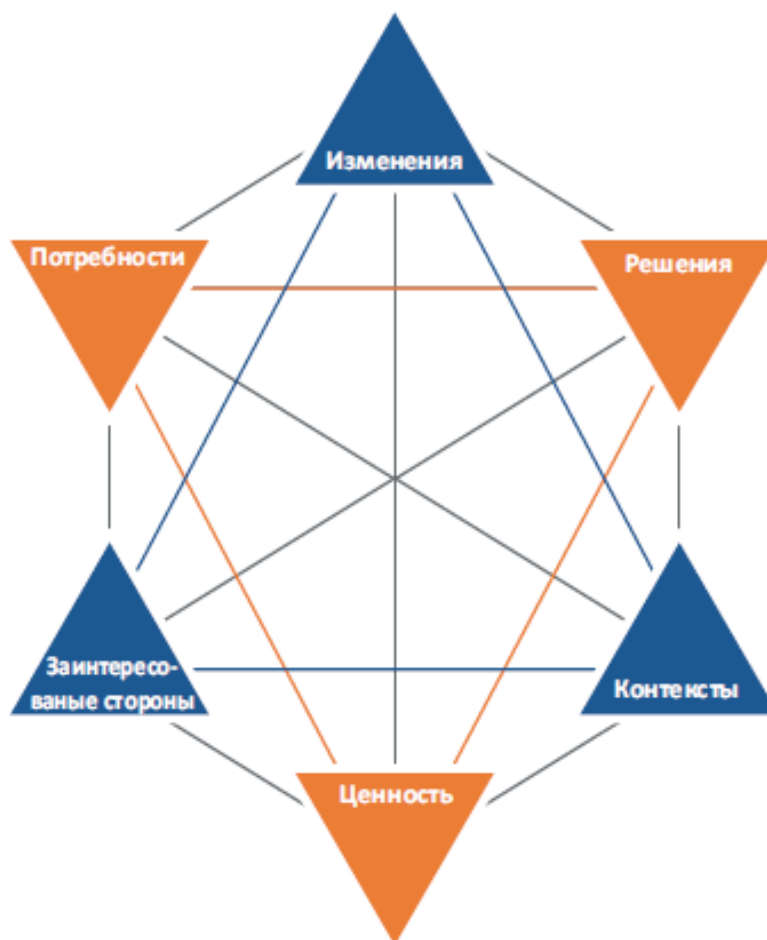


Рис. 1. Модель базовых понятий бизнес-анализа

При изменении состава заинтересованных сторон может проявиться значительная взаимозависимость прежней структуры и выявиться необходимость пересмотра всех базовых понятий, мотивационных элементов и бизнес-архитектуры. Так, при замене иностранного собственника (известного бренда) на российского (неизвестного, или бренда с другими характеристиками), поменяются контексты, существенно изменится ценность для покупателей, поменяются их требования. Применение архитектурного подхода далее позволит выявить тесную взаимосвязь между характеристиками выбывшей заинтересованной стороны и способностями предприятия, дававшими ему значительные конкурентные преимущества. Если новый собственник не может дать предприятию такие же способности, то необходимо полностью пересмотреть бизнес-архитектуру, начиная с пересмотра бизнес-модели, т. к. способности предприятия составляют ее основу (процессы, ресурсы, партнеры). Данный анализ может в корне изменить взгляд и на продуктивное предложение, и на цепочку поставок, таким образом предопределив неэффективность попытки перехода на других поставщиков без изменения их структуры и требований к ним.

Еще более концептуальные изменения следует ожидать в российских консалтинговых компаниях, ранее представлявших большую четверку (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG). Стратегия их российских подразделений ориентировалась на крупные международные и транснациональные компании, работавшие в России, и дополнительный сегмент — российские

компании, которым аудиторы большой четверки были необходимы для международной деятельности. Основным фокусом Big 4 был аудит и сопровождение деятельности клиентов в соответствии с международными нормами и требованиями зарубежных фондовых рынков. При этом значительная часть клиентов была предопределена «зонтичными» международными договорами, а задачи поиска антикризисных решений не являлись ключевыми. При переориентации данных консалтинговых компаний (их преемников) на российских клиентов, не являющихся игроками международных фондовых рынков, их основные накопленные способности становятся нерелевантными. Исчезновение такой способности как гарантии международного уровня и отсутствие стратегических материальных активов окончательно нивелируют конкурентное положение, занимаемое компаниями-предшественниками. Преемникам необходимо будет полностью пересматривать бизнес-модели, развивать новые способности и осваивать российский рынок практически с нуля.

В современных реалиях, когда изменения в экономике становятся все более высокочастотными и комплексными, применение системного анализа и архитектурного подхода к решению управленческих задач предприятия становится неотъемлемой необходимостью. При всех преимуществах такого подхода, актуальным вызовом является динамическая декомпозиция архитектурных элементов и приоритезация аналитических задач в соответствии с требованиями интенсивности изменений.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ВАВОК. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу. Версия 3.0. ПВА, 2015.
2. Зараменских Е. П. Архитектура предприятия: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Зараменских, Д. В. Кудрявцев, М. Ю. Арзуманян; под ред. Е. П. Зараменских. М.: Изд-во Юрайт, 2018.
3. Кудрявцев Д. В. Технологии бизнес-инжиниринга: учеб. пособие / Д. В. Кудрявцев, М. Ю. Арзуманян, Л. Ю. Григорьев. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014.

### ЭВОЛЮЦИЯ СЦЕНАРИЕВ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### EVOLUTION OF DEVELOPMENT SCENARIOS OF DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY IN MODERN CONDITIONS

Остроухова Н. Г.

**Аннотация:** происходящие в современном обществе и экономике процессы трансформации привычных отношений и появление новых было предсказано еще в 90-е годы прошлого века. Однако технологическая основа, интенсивность и скорость изменений, ожидаемые последствия с течением времени меняются в прогнозах ученых. Причина этого кроется в происходящих политических, социальных и экономических событиях, а также в получении первых результатов внедрения цифровых технологий в экономику и социальную сферу.

**Annotation:** the processes of transformation of habitual relations and the emergence of new ones taking place in modern society and the economy were predicted back in the 90s of the last century. However, the technological basis, the intensity and speed of changes, the expected consequences over time change in the forecasts of scientists. The reason for this lies in the ongoing political, social and economic events, as well as in obtaining the first results of the introduction of digital technologies in the economy and social sphere.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровое общество, цифровые технологии, цифровая трансформация.

**Keywords:** digital economy, digital society, digital technologies, digital transformation.

Современное общество во всех своих сферах претерпевает существенные преобразования под влиянием научно-технического прогресса. Эти изменения начались еще в середине прошлого