

Цифровой менеджмент: опыт компании Fit Service

В.Д. Маркова¹Т.В. Овчинникова²¹ ИЭОПП СО РАН (Новосибирск, Россия)² ООО Fit Service (Новосибирск, Россия)

Аннотация

Развитие цифровой экономики сопровождается изменениями в системе управления бизнесом, способствуя появлению новой концепции менеджмента. Однако теория цифрового менеджмента только формируется, существующие научные исследования в этой области представляются весьма фрагментарными, что определяет актуальность данной статьи, ее теоретическую и практическую значимость. Целью исследования является выявление специфики цифрового управления бизнесом и изменений управленческих процессов на основе анализа опыта цифрового управления в реальной компании. Исследование проведено на основе метода кейс-стади, в качестве объекта исследования выбрана новосибирская компания, где создана цифровая система управления, охватывающая несколько сотен ее партнеров-франчайзи в России и Республике Казахстан.

В результате проведенного анализа управленческой практики выделены концептуальные особенности цифрового управления, раскрыты основные этапы формирования процесса управления по отклонениям, описаны подходы к формированию ключевых показателей деятельности компании, показано изменение роли и функций руководства при цифровизации управления бизнесом. Статья вносит вклад в теоретическую и управленческую дискуссию о концепции цифрового менеджмента.

Ключевые слова: ключевые показатели деятельности, управление по отклонениям, изменения в управлении при цифровизации.

Для цитирования:

Маркова В.Д., Овчинникова Т.В. (2025). Цифровой менеджмент: опыт компании Fit Service. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(1): 81–88. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-81-88.

Статья подготовлена в рамках плана НИР ИЭОПП СО РАН, проект 5.6.1.5 (0260-2021-0003).

Digital management: Fit Service company's experience

V.D. Markova¹T.V. Ovchinnikova²¹ Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS (Novosibirsk, Russia)² Fit Service LLC (Novosibirsk, Russia)

Abstract

The development of the digital economy is accompanied by changes in the business management system, contributing to the emergence of a new management concept. However, the theory of digital management is still in its infancy and the existing scientific research in this field seems to be very fragmentary, which determines the relevance of this article, its theoretical and practical significance. The aim of the study is to identify the specifics of digital business management and changes in management processes by analysing the experience of digital management in a real company.

The research was conducted using the case study method, with a Novosibirsk company selected as the subject of the research, where a digital management system was created for the company and several hundred of its franchise partners in Russia and the Republic of Kazakhstan.

As a result of the analysis of management practice, the conceptual features of digital management were identified, the main stages of the formation of the process of 'variance-based management' were revealed, approaches to the formation of the company's key performance indicators were described, and the change in the role and functions of management in the digitalisation of business management was shown. The article contributes to the theoretical and managerial debate on the concept of digital management.

Keywords: key performance indicators, variance-based management, changes in management under digitalisation.

For citation:

Markova V.D., Ovchinnikova T.V. (2025). Digital management: Fit Service company's experience. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(1): 81–88. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-81-88. (In Russ.)

The article was prepared within the framework of the research plan of the Institute of Economics, Industrial Problems and Problems of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Project 5.6.1.5 (0260-2021-0003).

数字化管理：Fit Service公司的经验

V.D. Markova¹
T.V. Ovchinikova²¹ 俄罗斯科学院西伯利亚分院工业生产经济与组织研究所 (俄罗斯, 新西伯利亚)² Fit Service 有限公司(俄罗斯, 新西伯利亚)

简介

数字经济的发展伴随着企业管理体制的变革, 促进了新管理理念的出现。然而, 数字化管理理论刚刚形成, 该领域现有的科学研究似乎非常零散, 这就决定了本文的现实意义、理论意义和实践意义。本研究的目的是在分析一家实际公司数字化管理经验的基础上, 确定数字化业务管理的具体内容和管理流程的变化。

研究以案例研究法为基础; 研究对象是一家新西伯利亚公司, 该公司建立了数字化管理系统, 覆盖其在俄罗斯和哈萨克斯坦共和国的数百家特许经营合作伙伴。

通过对管理实践的分析, 突出了数字化管理的概念特征, 揭示了形成偏差管理过程的主要阶段, 描述了形成公司关键绩效指标的方法, 并展示了在企业管理数字化过程中管理层角色和职能的变化。文章为有关数字管理概念的理论和实践做出了贡献。

关键词: 关键绩效指标、偏差管理、数字化下的管理变革。

供引用:

Markova V.D., Ovchinikova T.V. (2025). 数字化管理: Fit Service公司的经验. 战略决策和风险管理, 16(1): 81–88. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-81-88. (俄文)

这篇文章是在俄罗斯科学院西伯利亚分院工业生产经济与组织研究所的科学研究工作 5.6.1.5 项目 (0260-2021-0003) 框架内撰写的。

Введение

Цифровой менеджмент становится новой реальностью в бизнесе, к которой следует адаптироваться, однако исследователи отмечают малое количество работ, посвященных изучению влияния цифровизации на управление [Пашук, Тубольцева, 2022; Ayla, 2023], что вполне объяснимо непродолжительным и пока ограниченным опытом такого управления. В литературе относительно глубоко проработаны вопросы цифровизации по отдельным функциональным сферам, таким как маркетинг, управление персоналом, управленческий учет, логистика, управление проектами [Дмитриева, 2020; Суслов, Минаев, 2021; Monge, Soriano, 2023]. Широко представлены теоретические статьи по цифровой трансформации бизнеса и проблемам цифровизации менеджмента, по использованию цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, анализ больших данных и другие, в организации производства и управлении [Антонов, Самомудов, 2018; Левчаев, 2019]. Издаются книги и учебники по цифровому менеджменту [Battal, 2022; Baumers, Dominy, 2022]¹. Но при этом слабо освещены вопросы, связанные с тем, как на практике функционирует система цифрового управления, какие принципы и методы лежат в ее основе, как формируется концепция цифрового менеджмента.

Между тем технологии цифровизации ведут к столь значимым преобразованиям в менеджменте, что специалисты говорят об изменении роли менеджеров и формировании новой системы управления, которая устраняет ограничения по времени и пространству [Янсита, Лахани, 2021], об изменении системы мышления менеджеров [Тапскотт, Уильямс, 2009], о формировании новой модели менеджмента, где традиционное управленческое мышление может оказаться непродуктивным [Блуммарт, Ван ден Брук, 2019], о том, что новые технологии неизбежно потребуют новой управленческой практики [Мошелла, 2020]. По сути, речь идет о формировании цифровой системы управления компаний на основе данных (data-driven management) [Тро-

фимов, Трофимова, 2021], однако контуры новой системы управления пока слабо очерчены [Аренков и др., 2018], в связи с этим описание практики цифровизации управления бизнесом представляет как научный, так и практический интерес.

В настоящей работе описана специфика цифрового менеджмента, сформированная на основе анализа опыта цифрового управления конкретной компании (метод кейс-стади).

1. Цифровой менеджмент: теоретико-методические основы исследования

Анализ подходов к определению термина «цифровой менеджмент», представленных в научных статьях [Озорнин, Терлыга, 2021; Калязина, 2023], показывает, что его рассматривают как с позиций используемых технологий, так и с позиций социально-экономических аспектов управления, причем в последнем случае можно говорить о концептуальных и прикладных характеристиках изменений в менеджменте. В широком контексте цифровой менеджмент определяется как процесс внедрения глобальных цифровых стандартов (технологий), коренным образом преобразующих управленческую парадигму и представляющих для компании исходящий из внешней среды вызов [Ларионов и др., 2020]. Исследователи описывают преимущества цифровизации управления, в частности отмечается, что она позволяет повысить эффективность и скорость принятия управленческих решений, в том числе за счет использования возможностей искусственного интеллекта, ускорить обнаружение проблем [Левчаев, 2019], делает бизнес-процессы наблюдаемыми и управляемыми, а решения – прозрачными и более обоснованными, менее субъективными [Рубан, 2024].

Поскольку проблематика цифрового управления обширна, то в исследованиях можно выделить несколько ключевых направлений.

¹ См. также: Масленников В.В., Ляндай Ю.В., Калинина И.А., Попова Е.В., Бирюков Е.С. (2024). Цифровой менеджмент: учебник. Москва, КроНус.

- Процессы принятия управленческих решений на основе данных, включая развитие предсказательной и предписывающей аналитики в управлении [Awamleh et al., 2024, Mekimah et al., 2024].

Известная консалтинговая компания *Gartner* включила это направление в топ-10 технологических трендов 2023 года². В его рамках развиваются подходы к решению задач цифровизации оперативного управления с целью повышения эффективности производства, в частности появились типовые программные продукты по управлению техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, что позволяет избегать простоев оборудования из-за поломок, проводя профилактическое обслуживание, а также другие цифровые решения на основе технологий интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта. По данным Высшей школы экономики, новые методы обработки и передачи информации преобладают среди завершенных в течение последних трех лет процессных инноваций [Индикаторы инновационной деятельности, 2024].

- Новые бизнес-модели, в том числе платформенные бизнес-модели и экосистемы, ядром которых являются цифровые платформы [Gawer, 2021; Chen et al., 2022].

В современной экономике бизнес-модели компаний становятся инструментом конкуренции. Системы управления платформенными компаниями, которые основаны на цифровых платформах и развиваются, используя сетевые эффекты, изначально являются высокотехнологичными. Компании традиционного бизнеса при изменении бизнес-моделей могут использовать цифровые технологии для продвижения и организации продаж своей продукции, создания дополнительной ценности для клиентов, не изменяя при этом управленческие бизнес-процессы [Иванов и др., 2024].

- Цифровизация управления в отдельных сферах, чаще всего это маркетинг, управление персоналом, управление проектами [Дмитриева, 2020; Суслов, Минаев, 2021; Monge, Soriano, 2023].

На рынке предлагаются готовые решения для цифровизации управления вспомогательными (обслуживающими) бизнес-процессами компаний в сфере логистики, управления персоналом, финансов, а широко распространенные CRM-системы позволяют управлять продажами и взаимодействиями с клиентами. Но эта «кусочная» цифровизация, как правило, не затрагивает основные производственные процессы компаний и, соответственно, не позволяет говорить о цифровой системе управления компаний.

- Практический опыт цифровизации управления в компаниях различных сфер деятельности, рассматриваемый на уровне отдельных кейсов. Именно последнее направление исследований представлено в настоящей статье.

На наш взгляд, главным результатом цифровизации управления является не только развитие аналитики и использование данных при принятии управленческих решений, не просто изменение бизнес-модели компании, включая новые структуры и функции, а перестройка управленческих бизнес-процессов, которая ведет к формированию цифровой системы управления бизнесом, а в теоретическом плане – к формированию новой концепции менеджмента.

2. Дизайн исследования

Объектом исследования является новосибирская компания *Fit Service*, которая создала самую крупную франчайзинговую сеть станций автосервиса, включающую более 300 станций в 157 городах России и Республики Казахстан. В 2023 году выручка сети станций составила более 9 млрд руб., в сети обслуживается более 2 млн клиентов.

Методом исследования является кейс-стади, который предполагает детальное изучение и интерпретацию результатов по отдельному объекту исследования [Thomas, Myers, 2015]. Выбор подхода обусловлен тем, что пока в российской практике цифровизации управления не накоплен достаточный опыт, который может стать основой теоретической проработки концепции цифрового менеджмента, что определяет актуальность представленной статьи.

Включенность одного из авторов в непосредственную деятельность компании определила возможность всестороннего анализа структуры и содержания цифровой системы управления, а также позволила показать роль ключевых показателей деятельности компании в организации оперативного управления бизнесом по отклонениям и описать изменения в системе управления компанией при цифровизации.

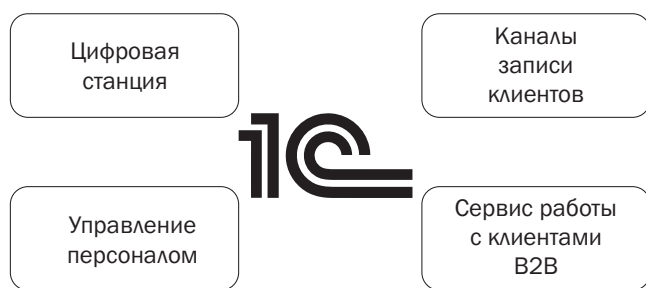
За рамками статьи остались организационно-технические и алгоритмические задачи, связанные с системой сбора и обработки данных, а также системой планирования. Такая логика позволила сосредоточиться на концептуальных изменениях менеджмента в компании при цифровизации. В первую очередь это касается системы оперативного управления бизнесом на основе создания потоковой панели данных, опирающейся на ключевые показатели деятельности компании, которая становится основой ежедневного контроля и управления по отклонениям. Это, в свою очередь, ведет к изменению роли руководителя компании, который освобождается от операционных задач, акцентируя внимание на стратегии компании и развитии команды.

3. Результаты

В компании *Fit Service* сформирована многоуровневая цифровая система управления на основе платформы «1С» (см. рис.), которая дополнялась и продолжает дополняться новыми сервисами и модулями, синхронизированными с другими системами и продуктами партнеров.

В рассматриваемой системе производственные бизнес-процессы представлены в модуле «Цифровая станция», куда входят сервисы «Цифровая приемка» и «Цифровой цех», а также «Планировщик». Первый позволяет оформлять все документы (кассовый чек, акт и заказ-наряд) в электронном виде, а также проводить онлайн-оплату заказа. Основой сервиса «Цифровой цех» является автоматизированное рабочее место автомеханика, по результатам работы которого формируется цифровая диагностика автомобиля и осуществляется поиск запчастей, отправляется коммерческое предложение клиенту, а затем данные по итогам ремонта его автомобиля. По оформленным заказ-нарядам в системе «Планировщик» создается календарный план работы станции автосервиса, который позволяет показать на экране гаджетов с использо-

² <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/63c6ac409a794755f829a8a6?from=copy>.

Рис. Основные модули цифровой системы управления
Fig. The main modules of the digital control system

Источник: составлено авторами.

ванием цветовых решений загрузку станции по видам работ во времени. В результате каждый сотрудник автосервиса видит, какие работы и когда предстоит выполнить. Генерируемые модулем «Цифровая станция» данные являются основой управленческих процессов компании и ее партнеров.

В модуле записи клиентов, который поддерживает работу централизованного колл-центра компании, используются чат-боты и технологии искусственного интеллекта для автоматизации процессов коммуникации с клиентами. Через сервисы этого модуля осуществляются записи клиентов на обслуживание, изменения во времени обслуживания, напоминания клиентам, отправляются запросы по ремонтным работам и т.д.

На основе цифровых модулей и сервисов собираются оперативные данные, показывающие состояние бизнеса в реальном времени. Для собственников и менеджеров разных уровней управления эти данные агрегируются в ключевые показатели деятельности и визуализируются на панели данных (дашборде). В полной версии, доступной собственникам и руководству компании в телефоне или на компьютере, есть данные о деятельности всех станций сети, что позволяет в режиме онлайн видеть возникающие проблемы и мобильно на них реагировать. По запросу можно автоматически получить отчеты за любой период времени, для любой территории или станции, посмотреть любой показатель в сравнении с нормативом или в динамике. В целом можно сказать, что команда *Fit Service* управляет бизнесом на основе данных, которые собираются, агрегируются и визуализируются в режиме онлайн.

Анализ опыта организации цифрового управления в реальной компании позволил выделить ключевые особенности цифрового менеджмента. Рассмотрим эти особенности.

- Переход от управления объектами и функциями к реальному управлению процессами.

Цифровизация бизнеса рассматривается как ключевой инвестиционный проект в стратегии компании *Fit Service* с ее основания в 2008 году. Поскольку изначально ставилась задача развития франчайзинговой сети автосервиса, то компания уделила большое внимание выстраиванию и отладке бизнес-процессов, их автоматизации, системе сбора и анализа данных и оперативного управления на их основе. Это позволило за несколько лет сформировать четкие стандарты и регламенты франшизы. Применительно к существующему бизнесу переход к процессному управлению предполагает последовательное описание основных бизнес-процессов

и их оцифровку, то есть перевод всех данных в цифровой формат.

- Формирование набора ключевых показателей деятельности компании, отражающих здоровье бизнеса, и контроль их достижения в режиме онлайн.

Опыт компании показывает, что ключевые показатели должны отражать разные стороны бизнеса: финансовое состояние компании, производственные показатели в контексте конкретного бизнеса, а также мнение клиентов о качестве товаров или услуг компании. Сформированные в рассматриваемой компании показатели представлены в табл. 1. Отметим, что менеджеры в зависимости от должности могут в режиме онлайн посмотреть любой показатель в динамике в целом по компании и по каждой станции, а собственники автосервисов могут сравнить свои показатели с другими станциями сети, выявляя, какие у них есть возможности для роста и развития.

Таблица 1
Ключевые показатели деятельности компании *Fit Service*
Table 1
Key performance indicators

Финансовые показатели	Показатели работы автосервиса	Оценка сервиса клиентами
Выручка станции	Уникальные клиенты	Отзывы клиентов в интернет-сервисах
Закупки запчастей у компании-учредителя	Отношение выручки за запчасти к выручке за услуги	CSI (Customer Satisfaction Index) – индекс удовлетворенности клиентов
Наценка на запчасти	Количество отработанных нормо-часов	
Средняя выручка от каждого клиента за период	Количество заказов, из них с рекомендациями	

Источник: данные компании *Fit Service*.

Следующим шагом является установление желаемого нормативного уровня по каждому показателю и допустимых отклонений от этих нормативов, превышение которых требует принятия управленческих решений. Эти нормы и отклонения от них устанавливаются опытно-экспертным путем и могут постепенно корректироваться.

- Организация оперативного управления бизнесом по отклонениям ключевых показателей деятельности компании от заданных на плановый период нормативов. Это возможно при определении перечня ключевых показателей, их нормативного уровня и допустимых отклонений, а также при формировании этих показателей в режиме онлайн и представлении их на панели показателей (дашборде).

Специалисты отмечают, что отклонения можно обнаружить именно при анализе потоковых данных: укрупненные данные скрывают их и поэтому бесполезны [Якобидес, Ривз, 2020, с. 45]. В методическом плане управление по отклонениям отличается от разработанного в системе менеджмента качества (СМК) подхода к управлению от-

клонениями. Управление отклонениями направлено на предотвращение возможных проблем, ошибок и неожиданных событий за счет их раннего выявления, анализа и управления, причем эти процессы также могут быть объектом цифровизации [Ковригин, Васильев, 2020]. В цифровом менеджменте отклонения от установленных параметров являются индикаторами, которые используются по принципу светофора: зеленая метка показывает, что в системе управления все нормально, желтая привлекает внимание менеджеров к показателю, красная требует вмешательства и принятия определенных управленческих решений. Организация управления бизнес-процессами по отклонениям при цифровизации заключается в том, что вмешательство менеджеров в текущие процессы происходит только в случае появления на панели данных красной метки в цветовой визуализации показателей, что свидетельствует об отклонении показателей от нормы.

- Разработка регламентов действий при возникновении отклонений по каждому ключевому показателю и делегирование системы ежедневного контроля менеджерам компании.

В компании *Fit Service* контроль делегирован менеджерам сопровождения автостанций, рабочий день которых начинается с анализа данных по закрепленным за ними станциям в разрезе планировщика и панели показателей. При появлении красных меток по каким-либо показателям оперативно принимается план действий с подключением к этой работе при необходимости сотрудников различных департаментов управляющей компании.

Отмеченные особенности цифрового управления определяют специфику франшизы *Fit Service*: предприниматели приобретают прозрачный, контролируемый бизнес, в котором собственник всегда знает эффективность процессов и работы персонала. При этом многие бизнес-процессы выполняет управляющая компания, где создано восемь департаментов и работают более 300 сотрудников, ориентированных на эффективную работу и развитие франчайзинговых станций. Не менее важно, что наличие ключевых показателей, отражающих разные стороны бизнеса, облегчает процессы коммуникаций партнеров, позволяя говорить на одном бизнес-языке.

- Изменение роли и функций руководителя компании с акцентом на стратегическую деятельность и развитие своей командой, для которой он становится наставником, коучем.

Делегирование оперативного контроля менеджерам освобождает время руководителей компании и департаментов, так как они включаются в решение текущих проблем лишь по значимым отклонениям. В результате они могут уделять больше времени разработке стратегии и проработке стратегических решений по развитию и масштабированию компании, разработке новых продуктов, работе с партнерами, а также с внешней средой. Компания анализирует рыночные и технологические тренды и изучает лучшие практики бизнеса, в том числе и в других отраслях, выступает в роли эксперта в большом количестве отраслевых проектов, занимается популяризацией бренда и активно делится своим опытом.

Изменение роли руководителя *Fit Service* при работе с командой отражено в плане работы руководителя с менеджерами компании (табл. 2). Это не исключает для менеджеров возможности в текущем режиме обратиться к руководителю с проблемой или за консультацией, когда руководитель свободен.

Таблица 2
План работы руководителя с менеджерами сопровождения бизнеса
Table 2
The manager's work plan with business support managers

Периодичность встреч	Тема встречи
Раз в две недели	Общая встреча команды, глобальные задачи
Раз в две недели	Руководитель-менеджер (one-to-one) по индивидуальному плану развития и проблемам
Раз в месяц/квартал	Итоги месяца / итоги квартала
Раз в полгода/год	Итоговые встречи по стратегии компании в целом
По мере необходимости	Кросс-функциональные командные встречи / работа с другими департаментами

Источник: данные компании *Fit Service*.

Рассмотренная система управления, которая была сформирована в результате длительного процесса цифровизации, обеспечивает прозрачность бизнеса для собственников, руководителей и партнеров, а открытость бизнеса и отлаженность всех процессов делают компанию привлекательной для сотрудников, позволяют управлять, избегая ситуаций «тушения пожара».

Описание опыта цифрового управления в компании *Fit Service* вносит вклад в формирование теории менеджмента в цифровой экономике. При этом остаются открытыми для дальнейшего исследования проблемы формирования интегральных показателей деятельности компании, отражающих состояние бизнеса и являющихся основой построения оперативного управления по отклонениям. Нуждаются в дальнейшем теоретическом осмыслении изменения управленческих бизнес-процессов, в частности процессов планирования и организации оперативного контроля при цифровизации.

Заключение

Цифровизация управления, в результате которой организуется сбор, агрегирование и визуализация в режиме онлайн данных о деятельности бизнеса, ведет к концептуальному изменению менеджмента в компании. Это проявляется в том, что главным принципом оперативного управления становится управление по отклонениям с возможностью передачи контроля процессов специалистам компании. В результате высвобождается время руководителя компании для организации стратегической деятельности и развития управленческой команды.

В цифровой системе управления обязательно формируется система планирования и оперативного контроля,

возрастает скорость реагирования на отклонения от запланированных результатов, одновременно создаются предпосылки и возможности для разработки стратегии как вектора развития компании. Отметим, что за руководством компании наряду с разработкой стратегии остаются также управленческие решения, требующие экспертных знаний.

Ориентация цифровой системы управления на достижение запланированных результатов деятельности компании в целом при максимальной открытости и прозрачности информации создает основу для развития сотрудников, их вовлеченности в деятельность компании и повышению ответ-

ственности за достигнутый результат, поэтому обязательной составляющей цифровой системы управления должен быть модуль управления персоналом.

Описанная система цифрового управления создавалась в *Fit Service* постепенно и продолжает развиваться, что позволило компании стать лидером рынка и новатором в сфере технологий, развивая и масштабируя сеть станций автосервиса, одновременно изменяя и трансформируя отрасль автосервиса до уровня лучших мировых стандартов.

В заключение отметим, что компания делится своим успешным опытом цифровизации и открыта для его изучения.

Литература

- Антонов В.Г., Самосудов М.В. (2018). Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента. *E-Management*, 2: 38–48. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2018-2-38-48>.
- Аренков И.А., Смирнов С.А., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. (2018). Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике. *Российское предпринимательство*, 19(5): 1711–1722. DOI: 10.18334/rp.19.5.39115.
- Блуммарт Т., Ван ден Брук С. (2019). *Четвертая промышленная революция и бизнес. Как развиваться в эпоху сингулярности*. Москва, Альпина Паблишер.
- Дмитриева С.В. (2020). Цифровые технологии в управлении персоналом: сущность, тенденции, развитие. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 12(9А): 622–630. DOI: 10.34670/AR.2022.75.74.062.
- Иванов М., Горный А., Черняк А. (2024). *50 бизнес-моделей новой экономики. Уроки компаний-единорогов*. Москва, Smart Reading.
- Индикаторы инновационной деятельности: статсборник* (2024). Москва, НИУ ВШЭ.
- Калязина Е.Г. (2023). Методологические основы цифрового менеджмента. *Лидерство и менеджмент*, 10(4): 1125–1142. DOI: 10.18334/lim.10.4.119562.
- Ковригин Е.А., Васильев В.А. (2020). Пути развития СМК в условиях цифровизации. *Компетентность*, 6: 12–17.
- Ларионов В.Г., Баринаева Е.П., Шереметьева Е.Н. (2020). Цифровой менеджмент: образование и таланты. *Инновации в менеджменте*, 2(20): 56–63.
- Левчаев П.А. (2019). Трансформация менеджмента в условиях цифровизации. *Журнал экономических исследований*, 5(6). <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/33244/view>.
- Мошелла Д. (2020). *Путеводитель по цифровому будущему. Отрасли, организации и профессии*. Москва, Альпина Паблишер.
- Озорнин С.Ю., Терлыга Н.Г. (2021). Аналитический обзор моделей гибкого проектного управления в условиях цифровизации менеджериальных процессов. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*, 5: 53–63. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-5-53.
- Пашук Н.Р., Тубольцева В.А. (2022). Влияние цифровизации на принятие управленческих решений. *Фундаментальные исследования*, 8: 100–107. <https://doi.org/10.17513/fr.43310>.
- Рубан Д.А. (2024). Реалии цифрового управления: Рецензия на книгу *Digital Management Practice* (Springer, 2024). *E-Management*, 7(2): 56–60.
- Суслов Е.Ю., Минаев Д.В. (2021). Систематизация феноменов цифровизации маркетинга: концепция и пример реализации. *Управленческое консультирование*, 4: 64–80. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-64-80.
- Тапскотт Д., Уильямс Э. (2009). *Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все*. BestBusinessBooks.
- Трофимов В.В., Трофимова Л.А. (2021). О концепции управления на основе данных в условиях цифровой трансформации. *Петербургский экономический журнал*, 4: 149–155. DOI: 10.24412/2307-5368-2021-4-149-155.
- Якобидес М., Ривз М. (2020). Поиск сокровищ на рынках эпохи пандемии. *Harvard Business Review – Россия*, ноябрь: 45.
- Янсиги М., Лахани К. (2021). Оцифруйся или умри. *Как трансформировать компанию в эпоху искусственного интеллекта и обойти конкурентов*. Москва, Эксмо.
- Ayla A. (2023). Digitalization in business management. *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*. August. DOI: 10.46519/ij3dptdi.1309831.
- Awamleh F.T., Bustami A., Alarabiat Y.A., Sultan A. (2024). Data-Driven decision-making under uncertainty: Investigating OLAP's mediating role to leverage business intelligence analytics for entrepreneurship. *Journal of System and Management Science*, 14(8): 1818–0523. DOI: 10.33168/JSMS.2024.08xx.

- Battal F. (ed.) (2022). *Digital management*. Lyon, Livre de Lyon. https://bookchapter.org/kitaplar/Digital_Management.pdf.
- Baumers M., Dominy J. (2022). *Practical management for the digital age*. CRC Press.
- Chen L., Tong T.W., Tang S., Han N. (2022). Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization. *Journal of Management*, 48(1): 147–184. <https://doi.org/10.1177/01492063211045023>.
- Gawer A. (2021). Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, September. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
- Mekimah S., Zighed R., Bengana I., Mili K. (2024). Business intelligence in organizational decision-making: A bibliometric analysis of research trends and gaps (2014-2014). *Preprint*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5210403/v1>.
- Monge C.E., Soriano R.D. (2023). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2): 1–43. DOI: 10.1007/s11846-023-00647-8.
- Thomas G., Myers K. (2015). *The anatomy of the case study*. London.

Reference

- Antonov V.G., Samosudov M.V. (2018). Problems and prospects of digital management development. *E-Management*, 2: 38-48. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2018-2-38-48>. (In Russ.)
- Arenkov I.A., Smirnov S.A., Sharafutdinov D.R., Yaburova D.V. (2018). Transformation of the enterprise management system in the transition to the digital economy. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 19(5): 1711-1722. DOI: 10.18334/rp.19.5.39115. (In Russ.)
- Blummaert T., Van den Broek S. (2019). *Management in singularity. From linear to exponential management*. Moscow, Al'pina Publisher. (In Russ.)
- Dmitrieva S.V. (2022). Digital technologies in personnel management: Essence, trends, development. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 12(9A): 622-630. DOI: 10.34670/AR.2022.75.74.062. (In Russ.)
- Ivanov M., Gornyi A., Herniak A. (2024). *50 business-models for the new economy. Lessons from Unicorn Companies*. Moscow, Smart Reading. (In Russ.)
- Indicators of innovation activity: statistical collection* (2024). Moscow, NRU HSE. (In Russ.)
- Kovrigin E.A., Vasilev V.A. (2020). Way of QMS development in digitalization. *Competency*, 6: 12-17. (In Russ.)
- Kalyazina E.G. (2023). Methodological foundation of digital management. *Leadership and Management*, 10(4): 1125-1142. DOI: 10.18334/lim.10.4.119562. (In Russ.)
- Larionov V.G., Barinova E.P., Sheremetyeva E.N. (2020). Digital management: Education and talent. *Innovation in Management*, 2(20): 56-63. (In Russ.)
- Levchaev P. (2019). Transformation of management in the conditions of digitalization. *Journal of Economic Studies*, 5(6). <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/33244/view>. (In Russ.)
- Moschella D. (2020). *Seeing digital. A visual guide to the industries, organizations & careers of the 2020s*. Moscow, Al'pina Publisher. (In Russ.)
- Ozornin S., Terlyga N. (2021). Analytical review of flexible project management models in the context of digitalization of managerial processes. *Intellect. Innovations. Investments*, 5: 53-63. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-5-53. (In Russ.)
- Pashuk N., Tuboltseva V. (2022). The impact of digitalization on managerial decision-making. *Fundamental Research*, 8: 100-107. <https://doi.org/10.17513/fr.43310>. (In Russ.)
- Ruban D. (2024). Realities of digital management. A review of the book 'Digital Management Practice' (Springer, 2024). *E-Management*, 7(2): 56-60. (In Russ.)
- Suslov E.Yu., Minaev D.V. (2021). Phenomena systematization of marketing digitalization: Concept and implementation. *Administrative Consulting*, 4: 64-80. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-64-80. (In Russ.)
- Tapscott D., Williams A. (2009). *Wikinomics. How mass collaboration change everything*. BestBusinessBooks. (In Russ.)
- Trofimov V.V., Trofimova L.A. (2021). On the concept of data-driven management under the condition of digital transformation. *St. Petersburg Economic Journal*, 4: 149-155. (In Russ.)
- Yacobides M., Reeves M. (2020). Treasure hunt in pandemic markets. *Harvard Business Review - Russia*, November: 45. (In Russ.)
- Yansiti M., Lakhani K. (2021). *Competing in the age of AI*. Moscow, Eksmo. (In Russ.)
- Ayla A. (2023). Digitalization in business management. *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*. August. DOI: 10.46519/ij3dptdi.1309831.
- Awamleh F.T., Bustami A., Alarabiat Y.A., Sultan A. (2024). Data-Driven decision-making under uncertainty: Investigating OLAP's mediating role to leverage business intelligence analytics for entrepreneurship. *Journal of System and Management Science*, 14(8): 1818-0523. DOI: 10.33168/JSMS.2024.08xx.

- Battal F. (ed.) (2022). *Digital management*. Lyon, Livre de Lyon. https://bookchapter.org/kitaplar/Digital_Management.pdf.
- Baumers M., Dominy J. (2022). *Practical management for the digital age*. CRC Press.
- Chen L., Tong T.W., Tang S., Han N. (2022). Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization. *Journal of Management*, 48(1): 147-184. <https://doi.org/10.1177/01492063211045023>.
- Gawer A. (2021). Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, September. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
- Mekimah S., Zighed R., Bengana I., Mili K. (2024). Business intelligence in organizational decision-making: A bibliometric analysis of research trends and gaps (2014-2014). *Preprint*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5210403/v1>.
- Monge C.E., Soriano R.D. (2023). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2): 1-43. DOI: 10.1007/s11846-023-00647-8.
- Thomas G., Myers K. (2015). *The anatomy of the case study*. London.

Информация об авторах

Вера Дмитриевна Маркова

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук (ИЭОПП СОРАН) (Новосибирск, Россия). ORCID: 0000-0003-1646-8372.

Область научных интересов: стратегический и цифровой менеджмент, маркетинг инноваций, бизнес-модели компаний
markova.pro@yandex.ru

Татьяна Владимировна Овчинникова

Директор компании ООО Fit Service (Новосибирск, Россия).

Область научных интересов: общий и стратегический менеджмент.
Tatyana.ovchinnikova@fitauto.ru

About the authors

Vera D. Markova

Doctor of economic sciences, chief research fellow, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russia). ORCID: 0000-0003-1646-8372.

Research interests: strategic and digital management, marketing of innovations, business models of companies.
markova.pro@yandex.ru

Tatiana V. Ovchinnikova

Director, Fit Service LLC (Novosibirsk, Russia).

Research interests: general and strategic management.
Tatyana.ovchinnikova@fitauto.ru

作者信息

Vera D. Markova

经济学博士、教授、首席研究员，俄罗斯科学院西伯利亚分院工业生产经济与组织研究（俄罗斯·新西伯利亚）。ORCID: 0000-0003-1646-8372.

科学领域：战略和数字化管理、创新营销、企业的商业模式
markova.pro@yandex.ru

Tatiana V. Ovchinnikova

Fit Service 公司（俄罗斯·新西伯利亚）总经理

科学领域：一般管理和战略管理。
Tatyana.ovchinnikova@fitauto.ru

Статья поступила в редакцию 02.02.2025; после рецензирования 01.03.2025 принята к публикации 05.03.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 02.02.2025; revised on 01.03.2025 and accepted for publication on 05.03.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 02.02.2025 提交给编辑。文章于 01.03.2025 已审稿。之后于 05.03.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。