

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ПЯТЬ УРОКОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОТ СЕО КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

С. В. ШЕКШНЯ

Международная бизнес-школа INSEAD, Франция^а

К. А. КРАВЧЕНКО

ПАО «Газпром нефть», Россия^б

Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, Россия^в

Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина, Россия^г

Цель исследования: определение роли СЕО, оценка и представление опыта высших руководителей ряда российских компаний в форме универсальных практических рекомендаций (уроков) по реализации цифровой трансформации. **Методология исследования:** в качестве объектов исследования выбраны восемь российских компаний: ПАО «Газпром нефть», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Северсталь», ПАО «НЛМК», АО «Группа «Илим»», X5 Group (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), АО «АльфаСтрахование» и АО «Райффайзенбанк», — осуществляющих цифровизацию и цифровую трансформацию бизнеса. Сбор данных проведен в ходе интервью с СЕО компаний, а также в процессе анализа российских и зарубежных научных публикаций, посвященных роли СЕО в цифровой трансформации компании. **Результаты исследования:** анализ проведенных интервью позволил сформулировать пять уроков, которые СЕО учитывали в ходе цифровой трансформации: глубокое погружение в вопросы цифровизации; подготовка компании для начала процесса цифровой трансформации; выбор технологий в зависимости от конкретных потребностей бизнеса; создание условий для работы цифровых экспертов; способность уверенно разрешать возникающие конфликты. Эти уроки могут быть полезны руководителям компаний, начинающим подобный процесс. **Оригинальность и значимость результатов:** исследование, в которое вовлечены СЕО крупных российских компаний из разных областей бизнеса, осуществлено впервые в российской практике, предложен основанный на практическом опыте набор рекомендаций по проведению цифровой трансформации в компаниях крупного бизнеса, которые могут быть применены широким кругом менеджеров и предпринимателей.

Ключевые слова: цифровая трансформация, СЕО, топ-менеджмент, «Газпром нефть», традиционные отрасли.

JEL: M15

Адреса организаций: ^а Центр глобального лидерства, Международная школа бизнеса INSEAD, бул. Констанс, Фонтенбло, 77300, Франция; ^б ПАО «Газпром нефть», ул. Почтамская, 3–5, Санкт-Петербург, 190000, Россия; ^в Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, Миусская пл., 9, Москва, 125047, Россия; ^г Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина, Ленинский пр., 65, Москва, 119991, Россия.

© С В Шекшня, К А Кравченко, 2024

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.310>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время многие известные компании реализуют программы цифровой трансформации. Пандемия придала этому процессу экспоненциальное ускорение — весной 2020 г. рассчитанные на продолжительный период планы реализовывались за месяцы, а то и за недели: клиентское обслуживание переместилось из офиса в онлайн, удаленное управление производством заменило ручное, встречи команд начали комфортно проходить в формате видеоконференций. Несмотря на это, многие компании все еще находятся в начале этого пути и сталкиваются с проблемами, которые лидеры трансформации уже разрешили. Безусловно, подходящих всем рецептов не существует, но многое из накопленного опыта может оказаться полезным.

Проблематике цифровой трансформации посвящено немало статей и книг, в том числе подробных рекомендаций, как применять конкретные технологии, выстраивать ИТ-архитектуру, внедрять гибкие методы работы и развивать предпринимательскую культуру (см., напр.: [Verhoef et al., 2021; Чурикова, 2023; Королева, Егорова, 2023; Ценжарик, Крылова, Стещенко, 2020; Gurcan et al., 2023]). Создана и развивается база данных, содержащая более 500 рецензируемых научных статей [Plekhanov, Franke, Netland, 2023]. Предлагаются стратегии роста компаний в процессе внедрения цифровых технологий [Matt, Hess, Benlian, 2015; Куклина, 2021; Адаменко, Михалев, 2023; Gurcan et al., 2023], определяются активы и возможности, необходимые для успешной реализации цифровой трансформации [Ценжарик, Крылова, Стещенко, 2020; Michel, 2022], рассматриваются вопросы наличия и необходимости создания организационных структур [Мамедова и др., 2023], особенности данного процесса в компаниях малого и среднего размера [Teng, Wu, Yang, 2022; Оглоблина, Колесова, 2023], в крупных корпорациях [Кобзев, Бабкин, Скоробогатов, 2022; Kraus et al., 2022],

а также предлагаются и обсуждаются программы исследований в указанной области [Verhoef et al., 2021; Plekhanov, Franke, Netland, 2023].

Исследователи уделяют внимание моделям управления как ключевому фактору успеха процесса и результата цифровой трансформации [Туменова, Мамбетова, 2020; Fernandez-Vidal et al., 2022; Титов, Титова, 2022; Díaz-Garcia et al., 2023]. Однако многие научные публикации и методические руководства часто обезличены в своей адресации — речь идет о том, что должна делать «компания» без детализации роли управленцев и команды. В большинстве случаев авторы анализируют общие вопросы управления вне зависимости от того, на каком уровне принимаются решения об их реализации.

Вместе с тем в ряде публикаций оценивается видение трансформации на верхних уровнях иерархии корпоративного управления, описываются роли, обязанности и действия топ-менеджеров в процессах цифровой трансформации [Wrede, Velamuri, Dauth, 2020]. Традиционно за цифровую деятельность организации, реализацию цифровых бизнес-моделей и управление информационными технологиями отвечает ИТ-директор (chief information officer — CIO). Сравнительно недавно в топ-менеджменте компаний появилась такая позиция, как директор по цифровым технологиям (chief digital officer — CDO). Если компания ориентирована на цифровую трансформацию, то действия CDO направлены преимущественно на обеспечение целостного цифрового видения и согласованности инициатив по цифровизации. Авторы сходятся во мнении, что набор функций CIO и CDO в конечном итоге зависит от того, как в компании организованы управление ИТ-развитием, работа с цифровыми данными и уровень коммуникации [Haffke, Kalgovas, Benlian, 2016; Berbel-Vera, Palanca, Gonzalez-Sanchez, 2022; Chawla, Goyal, Saxena, 2023].

Согласно исследованиям, решение о централизации функций по цифровой транс-

формации особенно важно в условиях, когда ее необходимо реализовать в кратчайшие сроки. Это требует самого высокого уровня координации [Firk et al., 2021], прежде всего первых лиц компании. Именно они выступают цифровыми лидерами организации в инициации и осуществлении цифровой трансформации компании [Magesa, Jonathan, 2022; Carey et al., 2021; Fernandez-Vidal et al., 2022; Kong, Liu, Zhu, 2023; Changchun, Li, Ma, 2024].

Лидер цифровой трансформации должен уметь эффективно оперировать моделями поведения, которые позволяют ему достичь цели. Предполагается, что успешное руководство цифровизацией компании определяется такими свойствами топ-менеджмента, как понимание данного процесса, способность определить и установить контекст для цифровой трансформации и руководство изменениями [Magesa, Jonathan, 2022].

Выделяют как минимум два стиля лидерства — транзакционное и трансформационное. В первом случае лидер предписывает, какие действия и роли должны выполнять работники для реализации целей. Во втором — главный исполнительный директор или иной руководитель компании высшего ранга (chief executive officer — CEO) обеспечивает необходимую мотивацию работников, приводит к конвергенции их личных интересов и интересов компании в ходе трансформации.

Представления о роли CEO в трансформации компании (в значении критически важной перестройки бизнеса в целом) сформировались задолго до того, как на повестку дня вышла цифровая трансформация. Так, в числе факторов успеха, прямо зависящих от CEO, были обозначены: личная вовлеченность (побуждение сотрудников следовать за руководителем), эффективные коммуникации (объяснение содержания и значимости трансформации), формирование сильной управленческой команды (упрощение реализации сложных решений и сокращение рисков) и упорство в движении к цели (в том чис-

ле вопреки внешним и внутренним проблемам) [Dewar, Keller, 2007].

В течение последних трех-четырёх лет стали появляться публикации о роли CEO именно в цифровой трансформации. Особый интерес к этим вопросам проявляют исследователи из КНР [Xiaoqin, Zuo, 2022; Kong, Liu, Zhu, 2023; Wang, He, 2024; Changchun, Li, Ma, 2024; Li, Yang, Meng, 2024], а также из Германии и Австралии [Haffke, Kalgovas, Benlian, 2016]; Швеции [Thunberg, Arnell, 2022]; Испании [Lopez-Munoz, Escriba-Esteve, 2022], Танзании [Magesa, Jonathan, 2022], США [Nadella, Euchner, 2018].

Работа по осуществлению цифровой трансформации возлагается в компании прежде всего на генерального директора и его заместителей. Именно инициатива со стороны топ-команды может внести фундаментальные изменения, необходимые для успешной трансформации. От активной позиции CEO прямо зависят такие необходимые факторы, как эффективная коммуникация о значимости цифровизации для компании и каждого работника, личный пример углубления в цифровую тематику, создание команды, сильной и преданной делу, неутомимость в исполнении стратегических целей [Dewar, Keller, 2007]. Переосмысление бизнес-модели требует, чтобы различные функции в организации реализовывались вместе по-новому, что может произойти только через масштабные изменения, которые начинаются сверху [Carey et al., 2021].

Необходимо отметить влияние карьерного трека и личных качеств CEO на успешность цифровой трансформации. Важны способность и внутренняя готовность к изучению и применению лучших практик, идей и подходов для улучшения управленческих компетенций; и напротив, консерватизм подхода и инерция в работе снижают успех трансформации [Noura, Tarek, Daniel, 2023; Li, Yang, Meng, 2024]. Есть предположение о том, что CEO с высоким уровнем знаний в области STEM (science, technology, engineering and mathematics — естественные науки, тех-

нология, инженерия и математика) могут наиболее эффективно заниматься развитием процессов цифровизации и цифровой трансформации компании [Kong, Liu, Zhu, 2023]. Глубокие знания CEO в сфере ИТ и принимаемые ими решения, несмотря на их кажущуюся рискованность, также могут содействовать успешности цифровой трансформации [Xiaoqin, Zuo, 2022; Changchun, Li, Ma, 2024].

Вместе с тем лидерство — это не только свобода, но и глубокая вовлеченность в процесс, тесное сотрудничество с другими членами команды менеджеров высокого уровня при наибольшей ответственности за принимаемые решения [Lopez-Munoz, Escriba-Esteve, 2022]. Проведенный анализ влияния карьерной истории и личных характеристик CEO на успешность цифровой трансформации показал важность такого свойства, как способность и внутренняя готовность к изучению и применению успешных практик, идей и подходов для улучшения управленческих способностей; и, напротив, консерватизм подхода и инерция в работе снижают развитие трансформации [Li, Yang, Meng, 2024].

Роль CEO в цифровой трансформации зависит от размера компании. Так, в малых компаниях руководитель является ключевой персоной при решении любых проблем развития или рутинной деятельности, тогда как в крупных корпорациях практическое управление может быть делегировано менеджерам более низких уровней [Lopez-Munoz, Escriba-Esteve, 2022].

Можно утверждать, что и в отечественных, и в зарубежных публикациях даны широкие представления о вызовах, подготовке и реализации цифровой трансформации бизнеса. В иностранных исследованиях также изучены роль и функции CEO на всех стадиях данного процесса, однако российские исследователи практически не рассматривают указанные вопросы.

В настоящей работе предпринята попытка заполнить этот пробел.

Цель исследования — выявление роли CEO при реализации цифровой трансфор-

мации и оценка опыта высших руководителей ряда российских компаний с его представлением в форме универсальных практических рекомендаций (уроков) по реализации цифровой трансформации.

Задачи исследования состоят в том, чтобы проинтервьюировать ряд CEO российских компаний, сравнить полученную информацию с литературными данными и описать общие проблемы и варианты их решения.

ДАННЫЕ И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Данные исследования

Состав выборки компаний для получения информации по рассматриваемой тематике определялся несколькими факторами. Оценивалась информация в открытых источниках о наличии организационных изменений и операционно-финансовой эффективности цифровизации в компании. Ставилась задача обеспечить разнообразие компаний для сравнения возникающих в ходе цифровизации проблем и решений. Предпочтение отдавалось компаниям из традиционных отраслей: металлургии, нефтяной отрасли, химической, целлюлозно-бумажной, банковской, страховой и розничной торговли, — возникших задолго до появления цифровых технологий. Цифровизация для руководителей этих компаний стала гораздо более серьезным вызовом, чем для их коллег из ПАО «Ростелеком», не говоря уже о компаниях, родившихся цифровыми, — «Яндекс», Telegram или HeadHunter. Наконец, немаловажным фактором выступала также возможность коммуникации с CEO этих компаний.

Перечисленные факторы определили выбор восьми организаций (в скобках указаны респонденты исследования и их должности на момент проведения интервью):

- 1) ПАО «Газпром нефть» (А. Дюков, председатель правления);

- 2) ПАО «СИБУР Холдинг», химическая промышленность (Д. Конов, председатель правления);
- 3) ПАО «Северсталь», горно-металлургическая компания (А. Шевелев, генеральный директор);
- 4) ПАО «НЛМК», металлургическая компания (Г. Федоришин, президент);
- 5) АО «Группа «Илим»», целлюлозно-бумажная промышленность (К. Соснина, генеральный директор);
- 6) X5 Group (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), продуктовая розничная торговая компания (И. Шехтерман, главный исполнительный директор);
- 7) АО «АльфаСтрахование», частная страховая компания (В. Скворцов, генеральный директор);
- 8) АО «Райффайзенбанк», универсальный банк (С. Монин, председатель правления).

Методика исследования

Эффективность интервью как инструмента для сбора материала в различных исследованиях по цифровизации и цифровой трансформации [Nadella, Euchner, 2018; Mergel, Edelmann, Naug, 2019; Wrede, Velamuri, Dauth, 2020] признается многими авторами. Так, проанализировав 10 интервью с руководителями компаний в нескольких всемирно известных деловых изданиях (McKinsey Quarterly, Forbes, Bloomberg Businessweek и т. д.), исследователи полагают, что такая методика направлена на обеспечение качественного подхода, уделяя особое внимание контент-анализу информации [Pinzaru, Zbucnea, Vitelar, 2019]. Интервью широко используются в блогах ведущих аналитических интернет-изданий, например в Harvard Business Review¹.

В ходе анализа необходимо было выбрать форму интервьюирования. В публи-

кации о сравнительных подходах к проведению интервью [Thunberg, Arnell, 2022] обсуждается эффективность разных форм интервьюирования — как личного (очного), так и альтернативных видов (телефонных, текстовых и цифровых). Авторы выдвигают аргументы в пользу высокого качества цифровых интервью, позволяющих использовать видео- и аудиоинструменты, однако определяют очные интервью как «золотой стандарт».

При подготовке интервью были проанализированы исследования с целью оценить спектр проблем, характерных для цифровой трансформации в целом, а также для организации и управления процессом со стороны СЕО компаний в частности. В результате было составлено шесть групп вопросов.

1. Что представляет собой деятельность СЕО на всех этапах — от осознания необходимости цифровой трансформации до ее реализации в компании? Какие личные качества руководителей для этого требуются?

2. Какие объективные и субъективные условия для трансформации внутри компании необходимы и как они обеспечиваются? Как определяются цели и приоритеты при построении системы стратегического планирования?

3. Какие внутренние и внешние факторы оказывают влияние на ход цифровой трансформации? Как определяется соотношение делегированных полномочий и собственного участия СЕО? Какова роль лидера трансформации?

4. Как осуществляются работа с людьми и поиск талантов на перспективу?

5. Как преодолеваются противоречия в отношениях между участниками цифровой трансформации? В чем заключается роль СЕО в этой сфере?

6. Как цифровая трансформация компании отражается на внешней бизнес-среде? Какие вопросы появятся в повестке дня СЕО после цифровой трансформации?

Ситуативно указанные вопросы могли отклоняться от приведенных формулиро-

¹ How CEOs Spend Their Time During Act 2. 2018. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/data-visuals/2018/05/how-ceos-spend-their-time-during-act-2> (дата обращения: 01.05.2018).

вок при безусловном сохранении единой идеологии интервью.

Обработка полученной информации проходила в три этапа. На первом этапе анализ текстов интервью позволил составить общее представление о разнообразии мнений респондентов по каждому из выбранных направлений. На втором этапе за счет обобщения индивидуальных смыслов высказываний респондентов выделялись основные смысловые и практические категории. На третьем этапе полученные сведения трансформировались в форму, позволявшую пользователям применить опыт респондентов и возглавляемых ими компаний для проведения цифровой трансформации. При этом авторы стремились избежать обезличивания и сохранить связанность идей и положений с высказавшими их лицами.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Задачи и подходы CEO при реализации цифровой трансформации в компаниях разных стран: сравнительный анализ

Сравнение выводов исследований с мнениями респондентов показало высокое сходство спектров проблем, на которые вынуждены обращать внимание CEO как зарубежных компаний (табл. 1), так и компаний — участниц настоящего исследования (табл. 2). Следует иметь в виду, что затронутые в интервью вопросы шире, чем представленная в таблицах тематика.

Как видно, наблюдается сходство факторов, которое в целом незначительно зависит от принадлежности компании к российской или зарубежным экономикам, а также к областям их деятельности.

Что побуждает CEO начинать цифровую трансформацию?

К началу цифровой трансформации компаний CEO подталкивают рыночная ди-

намика, стремление к технологическому лидерству, смена предпочтений, действия и ожидания ключевых стейкхолдеров, соревновательность и личная любознательность. Интересно, что эти факторы одновременно стали важнейшими источниками их научения.

Рыночная динамика. «Многие компании традиционных отраслей ощущают прямую конкуренцию новой экономики. Это требует высокой степени гибкости в стратегии выживания, вплоть до радикальной смены направления деятельности. CEO тех компаний, которые это поняли, могут опередить конкурентов и быстрее них перестроить свою бизнес-модель» (И. Шехтерман).

Стремление к технологическому лидерству. «Крупные ИТ-компании потенциально могут выйти на иные рынки, например страхования. Их технологическое преимущество велико, и CEO традиционных компаний должны сделать все возможное, чтобы сократить этот разрыв» (В. Скворцов). «Для нефтяников, металлургов, химиков и производителей целлюлозы, которым ИТ-гиганты пока напрямую не угрожают, цифровые технологии — это прежде всего возможность повысить конкурентоспособность, обеспечить лидерство в долгосрочной перспективе, развиваться быстрее и дальше остальных» (Д. Конов).

Смена предпочтений. «Глобальный сдвиг в предпочтениях инвесторов еще один внешний фактор, подталкивающий CEO к цифровой трансформации. За последние двадцать лет профиль многих промышленных компаний серьезно изменился в сторону цифровой активности — это очень мощный сигнал» (А. Шевелев).

Ожидания стейкхолдеров. «Аналитические данные влияют на ожидания на топ-менеджмента, инвесторов и регуляторов» (В. Скворцов), а СМИ — «на акционеров, сотрудников, клиентов и поставщиков компании» (Г. Федоришин), ожидая, что «цифровая трансформация — способ сделать компанию успешной». В том числе привлекательной для «молодых сотрудников, без которых у нее нет будущего. CEO

Таблица 1

**Фокусировка направленности действий СЕО в ходе цифровой трансформации:
обзор зарубежных электронных ресурсов**

Электронный ресурс	Направленность действий СЕО					
	Погружение, видение, стратегия	Технологии и данные	Внедрение, гибкость, стратегия	Люди и таланты	Культура организации	Клиентоцентричность, фокусировка на стейкхолдеров
[Unosquare, 2020]	+	+	+	+	+	–
[Harvard Business Review, 2021]	+	+	–	+	–	–
[Canon, 2022]	+	+	+	–	+	+
[Hunt Scanlon, 2022]	+	+	+	+	+	+
[Nitor Infotech, 2022]	+	+	+	+	+	–
[McKinsey Digital, 2022]	+	+	+	+	+	–
[Veritis, 2023]	+	+	+	+	+	–
[e-CENS, 2023]	+	+	+	+	+	+
[Interact, 2023]	+	+	–	–	+	+
[MOSC, 2024]	+	+	+	+	+	+

Примечание: «+» — проблема рассматривается, а «–» — не рассматривается в источнике.

Составлено по: Unosquare. URL: <https://www.unosquare.com/blog/5-steps-to-create-a-successful-digital-transformation-strategy/> (дата обращения: 23.10.2024); Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2021/12/the-ceos-playbook-for-a-successful-digital-transformation> (дата обращения: 23.10.2024); Canon Business Services. URL: <https://business.canon.com.au/insights/the-ultimate-guide-for-a-digital-transformation-strategy> (дата обращения: 23.10.2024); Hunt Scanlon Media. URL: <https://huntscanlon.com/the-ceos-role-in-digital-transformation/> (дата обращения: 23.10.2024); Nitor. URL: <https://www.nitorinfotech.com/blog/top-5-priorities-of-a-ceo-to-achieve-successful-digital-transformation/> (дата обращения: 23.10.2024); McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-on-the-ceo-agenda> (дата обращения: 23.10.2024); Veritis. URL: <https://www.veritis.com/blog/ceos-guide-to-successful-digital-transformation/> (дата обращения: 23.10.2024); e-CENS. URL: <https://e-cens.com/blog/5-keys-to-a-successful-digital-transformation/> (дата обращения: 23.10.2024); Interact. URL: <https://www.interactsolutions.com/en/5-steps-to-implement-digital-transformation/> (дата обращения: 23.10.2024); Mod Op Strategic Consulting. URL: <https://dprism.com/insights/the-ceos-guide-to-digital-transformation/> (дата обращения: 23.10.2024).

Таблица 2

Фокусировка направленности действий CEO в ходе цифровой трансформации: оценка респондентов исследования

Направленность действий CEO	Компания
Погружение, видение, стратегия	X5 Group (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), АО «Райффайзенбанк», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Северсталь», АО «Группа “Илим”», АО «АльфаСтрахование»
Технологии, данные	ПАО «НЛМК», АО «АльфаСтрахование», АО «Райффайзенбанк», ПАО «Газпром нефть», X5 Group (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), АО «Группа “Илим”», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Северсталь»
Внедрение, гибкость	ПАО «НЛМК», АО «Райффайзенбанк», ПАО «Газпром нефть», АО «Группа “Илим”», ПАО «СИБУР Холдинг»
Люди и таланты	ПАО «НЛМК», АО «Райффайзенбанк», АО «Группа “Илим”», ПАО «СИБУР Холдинг»
Культура организации	АО «Райффайзенбанк», АО «АльфаСтрахование», ПАО «Северсталь», АО «Группа “Илим”»
Клиентоцентричность, фокусировка на стейкхолдеров	АО «АльфаСтрахование», ПАО «Северсталь», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Газпром нефть»

должен это учитывать и действовать соответственно» (В. Скворцов).

Сравнительные наблюдения. «Еще один дополнительный источник, побуждающий российского CEO быть в тренде цифровизации и поставить ее на службу своей компании, — активность CEO из крупных компаний. Они регулярно встречаются со своими коллегами, обсуждают тренды и достижения и сравнивают их достижения со своими. При этом решается задача убедиться в том, что делается все, что делают другие, или попробовать применить их опыт для себя» (А. Дюков).

Любознательность. «И последний, но немаловажный фактор — такое личное качество CEO, как любознательность, стремление быть в курсе событий и тенденций развития, интерес к освоению нового. Это особенно важно для тех руководителей, которые делали профессиональную карьеру до цифровой эпохи. Именно любознательность толкает CEO к освое-

нию нового, вплоть до дополнительного обучения вместе со своими сотрудниками» (В. Скворцов).

Респонденты исследования на примерах из собственной практики выявили основные факторы мотивации CEO к действиям в области цифровизации компаний — рыночные (динамика рынка и стремления оставаться лидером), инвестиционные (ожидания стейкхолдеров), личностные (собственный анализ ситуации и любознательность).

УРОКИ ОТ РЕСПОНДЕНТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование мнений CEO ведущих российских компаний позволило сформулировать пять ключевых уроков для управления цифровой трансформацией. Каждый урок — ключ к решению конкретной проблемы, с которой отдельно взятая ком-

пания и СЕО столкнулись в своей деятельности по проведению цифровой трансформации. Важно, что при совпадении целей цифровой трансформации подходы и практики решения проблем могут различаться в зависимости от особенностей бизнеса, структуры компании, социальных условий, личных качеств СЕО.

Урок 1. «Глубоко погрузиться в предмет»

Лидер цифровой трансформации не может оставаться «руководителем широкого профиля». Первая стратегия эффективного СЕО — глубокое персональное погружение в предмет. Собственно цифровые технологии, бизнес-модели, возникающие на их основе, опыт цифровизации в других компаниях — все это создает основу для осуществления такого выбора на основе знаний и данных. СЕО может и должен делегировать многие функции своим подчиненным, но это совершенно не относится к приобретению знаний в области цифровизации. Опрошенные СЕО используют несколько практик погружения в предмет.

Широкая самоподготовка. СЕО требуется системное изучение ситуации и процессов во внешней среде — в отрасли, российской и мировой экономике, технологиях. Инструментами реализации могут быть анализ публикаций, участие в форумах, работа с консультантами, бенчмаркинг-визиты, иные пути изучения существующего опыта. Важно черпать знания из первоисточника, не переработанные кем-то ранее (И. Шехтерман, С. Мони, Д. Конов, К. Соснина, А. Шевелев).

Вовлечение коллектива. Еще одна практика погружения и научения СЕО — вовлечение своих подчиненных с разных уровней и организация живого обмена знаниями с ними. Респонденты отмечают, что они «включали своих подчиненных в обсуждение цифровизации на самой ранней стадии и учитывали их мнение при дальнейшем выборе курса изменений» (Г. Федоришин). Другой ценный инстру-

мент научения и обмена знаниями — «обратное наставничество, привлечение специалистов для восполнения пробелов в собственных знаниях» (Д. Конов).

Систематизация подхода. Некоторые респонденты отмечали, что начинали осваивать новые технологии хаотично, пробовали заниматься блокчейном или искусственным интеллектом, а затем искать зоны для их применения. Такой подход оказался неэффективным. «По мере накопления опыта и наращивания технологической экспертизы внутри компаний формировался системный подход к выбору и внедрению цифровых технологий, в том числе создавались специальные цифровые подразделения внутри стратегического блока ИТ» (К. Соснина).

Погружение в большие данные. Чтобы глубже разобраться в цифровых технологиях, СЕО активно включают их в процесс управления организацией. В последние годы для принятия решений стало гораздо больше данных. Если еще недавно все, что было доступно для аналитики и принятия решений, составляли квартальные отчеты, то теперь «СЕО на ежедневной основе может отслеживать с высокой степенью точности выручку и другие индикаторы, использовать цифровые инструменты аналитики» (В. Скворцов).

Резюме. Глубокое и быстрое погружение в предмет позволяет СЕО перейти к цифровой трансформации, однако их научение не останавливается, а продолжается в течение всей программы, которая становится важнейшим источником знаний.

Урок 2. «Подготовить почву для трансформации»

Перед началом цифровой трансформации респонденты исследования провели свои компании через этап формирования интереса к изменениям. Для этого было использовано несколько практик.

Опора на инициативы снизу. Во всякой крупной организации есть энтузиасты

цифровых технологий. Респонденты задолго до начала цифровой трансформации находили сотрудников, которые предлагали работать с технологиями, давали им карт-бланш и ресурсы, создавали благоприятные условия для того, чтобы те могли тестировать свои идеи. В итоге сотрудники чувствовали интерес к теме, и к моменту объявления о начале цифровой трансформации «поддержка внутри организации уже была, потому что были истории успеха» (Д. Конов).

Культурная основа. Для осуществления цифровой трансформации необходим мощный фундамент корпоративной культуры, который должен быть создан и подготовлен заранее. Был приведен пример, когда вместо объемов продаж продуктов руководителям бизнес-подразделений начали ставить цели в форме клиентской удовлетворенности и финансовых результатов и предоставили свободу действий в том, как они их достигали. «В компании сократилось число уровней иерархии. Руководители департаментов начали видеть свои отделы как отдельные предпринимательские единицы, но при этом с полным технологическим аутсорсингом. Этим была обеспечена зрелость компании для старта цифровой трансформации» (С. Монин).

Лидер — проповедник цифровой трансформации. Еще одна подготовительная практика CEO — встраивание темы цифровой трансформации во все свои взаимодействия с сотрудниками компании, будь то заседания правления, квартальные ревью, оценка результативности по итогам года или выступления на новогоднем празднике. Подобная регулярность помогает сотрудникам понять, как это важно для компании (Д. Конов, К. Соснина, С. Монин).

Тестирование интереса. «Один из вызовов CEO — понять, насколько людям отзывается тема технологий, готовы ли они в этом участвовать физически. Это необходимо, чтобы их не перегрузить и не надорвать. CEO использовали различные инструменты оценки интереса

компании к цифровизации — прямые вопросы своим сотрудникам, наблюдение за их реакцией на эксперименты и другие цифровые инициативы, опросы» (К. Соснина).

Резюме. Готовность коллективов к началу цифровой трансформации является необходимым условием для достижения успеха, и CEO должны предпринять комплекс мероприятий для ее оценки и обеспечения.

Урок 3. «От потребности бизнеса к цифровой технологии»

Единственно целесообразным стимулом к началу цифровой трансформации является внутренняя потребность бизнеса. Респонденты признают, что цифровизация безальтернативна, при этом есть множество способов ее реализации. Несколько лидерских практик поддерживают реализацию этой стратегии.

Гибкое видение трансформации. Быстро накапливаемые знания в ходе цифровой трансформации подталкивают лидеров к тому, чтобы корректировать траекторию движения. Они справляются с этим вызовом, оставляя видение достаточно широким и четким, корректируемым на основе личного и организационного опыта. При этом лидеры не боятся сделать видение трансформации авторским, соединяя отраслевую реальность со своим воображением и кругозором (А. Шевелев, С. Монин, К. Соснина).

Организация и модерация дискуссии. CEO не может управлять цифровой трансформацией в одиночку. CEO инициирует дискуссии о долгосрочных целях, путях решения возникающих вопросов, о собственном видении трансформации. Фокусом обсуждения является разрыв между сегодняшним и ожидаемым состоянием компании, за счет чего можно правильно, быстро и эффективно его сократить, привлечь внешнюю экспертизу, помочь смотреть шире, вовне организации. При этом лидер как модератор дискуссии

не цепляется за собственные идеи, но оценивает, как они трансформируются. Главное, что дает цифровизация, — это прозрачность решений, а значит, управляемость (А. Шевелев, С. Монин, К. Соснина).

Быстрый опыт против детального плана. СЕО изучаемых компаний фокусировались скорее на быстром организационном научении, чем на точности планирования. Формируя планы разной степени детализации, основной акцент они делали на проектах, рассчитанных на быстрые эффекты. Такой подход позволяет быстро отобрать среди гипотез лучшие инициативы и получить ранние экономические выгоды, а также вовлечь больше сотрудников в процесс изменений. В качестве успешных примеров упоминались подходы известных своей реактивностью и гибкостью компаний типа Google или Amazon, которые пересматривают бизнес-планы каждые три месяца (К. Соснина, И. Шехтерман).

Руководители бизнеса — заказчики цифровых решений. Даже глубоко погруженный в цифровую трансформацию СЕО едва ли обладает полнотой информации для успешной цифровизации. Компании собирают команды ИТ-специалистов, обеспечивают им финансирование и высокую степень автономии, но и этого не всегда достаточно. Необходимо обеспечить сотрудничество этих специалистов с руководителями подразделений компании. Такой подход предполагает, что у каждого цифрового проекта должен быть заказчик из бизнеса, если его нет, проект не начинается. Хотя задача отдела — отвечать за процесс (ИТ-разработчики входят в совместную команду по подготовке продуктов), но все же за результат ее работы отвечает бизнес-заказчик (Г. Федоришин, И. Шехтерман).

Резюме. Выбор практики диктуется прежде всего потребностями бизнеса: она должна позволить гибко и эффективно решать актуальные или будущие задачи, среди которых — повышение безопасности производства, сокращение простоев, уве-

личение скорости клиентского обслуживания, сокращение времени вывода на рынок новых продуктов и т. д.

Урок 4. «Создать условия для результативности цифровых экспертов»

Еще одна задача, которую должен решать СЕО, — формировать цифровую компетенцию компании, которая состоит из человеческого капитала, поддерживающих его организационных процессов и корпоративной культуры. Респонденты работают по нескольким направлениям, чтобы решить эту исключительно сложную задачу.

Внимание к цифровым экспертам. Осуществление цифровой трансформации, как правило, требует быстрого расширения штата ИТ-специалистов в компаниях из традиционных отраслей. Сервисы ИТ-провайдеров нередко не могут обеспечить необходимые скорость и глубину преобразований. Поэтому наблюдается тренд на наращивание объемов собственной разработки, чтобы снизить зависимость от внешних исполнителей. Опрошенные СЕО дали зеленый свет массовому набору специалистов с технологическим опытом (И. Шехтерман, С. Монин).

Часто экспертов приглашают в компанию не для разработки, а для проведения экспертизы продуктов и потребностей. Они оказываются в центре формируемой организационной структуры, отвечающей за ИТ-ландшафт компании. На эти роли привлекают резонансных людей с рынка, громкие имена призваны выступать «магнитами» для широкого круга соискателей: раз в компании есть специалист с такой репутацией, ее можно рассматривать как хорошего работодателя (И. Шехтерман, С. Монин).

Персональное вовлечение в ключевые проекты. Для того чтобы инновационные проекты мгновенно получали необходимые согласования и ресурсы и их можно было легко расширить или, наоборот, свернуть, необходимо сокращать время при-

нения решений. Поэтому распространенной практикой СЕО стало непосредственное участие (нередко в роли председателя) в деятельности инновационных комитетов, которые занимаются запуском и оценкой технологических инициатив. «Для избежания задержек на старте проектов быстро принимается частное решение, а затем через короткий срок оцениваются эффекты для принятия следующего стартового решения. Иными словами, согласуется весь большой проект не сразу, а пошагово» (Д. Конов).

Эффективный СЕО также поощряет поиск идей. Инновационный комитет или аналогичная структура, как правило, не формальный орган, а мозговой центр в свободном формате с отдельно выделенным бюджетом. Его функция — генерация идей и определение приоритетов (Д. Конов, К. Соснина, А. Шевелев).

Трансформация культурной основы. Острая нехватка технологических компетенций приводит к борьбе за цифровые таланты на рынке труда и необходимости эффективной мотивации. Современные талантливые люди хотят больше смыслов, им важно иметь возможность делать то, что им интересно, ими нельзя управлять с помощью приказов. СЕО должен уметь вдохновлять этих людей, говорить им те вещи, которые будут для них важными.

Культурная трансформация предполагает переосмысление принятых в организации ценностей. К традиционным для компании ценностям добавляются, как правило, новые: скорость, чтобы в решении любой значимой задачи опередить конкурентов; партнерство — привлечение для решения масштабных задач экспертизы извне; вдохновение — понимание сотрудниками цели и смысла работы СЕО (В. Скворцов, Д. Конов, А. Шевелев).

Иногда тонкая культурная настройка требует от главы компании непростых кадровых решений, в том числе в связи с текучестью кадров. Если нет возможности ее предотвратить или прекратить, надо дать возможность «несовместимым» сотрудни-

кам уйти на хороших условиях, чтобы на их место пришли люди, разделяющие ценности компании (В. Скворцов, Д. Конов, А. Шевелев). В то же время необходимо не допускать возникновения межличностных конфликтов. Между новичками и старожилами, производственниками и ИТ-специалистами неизбежны противоречия, и СЕО должен объединять их вокруг общей цели, поскольку только вместе они могут решать общие задачи. Культурное сращивание во многом важнее, чем в других ситуациях, поскольку ценностные расхождения очевидны.

Резюме. Трансформация культурной основы вызвана и определяется персональным и бесконфликтным вовлечением в процессы внутренних и привлеченных экспертов, прежде всего цифровых.

Урок 5. «Настаивать на своем»

Цифровая трансформация нередко сопровождается радикальными организационными изменениями. В результате катаклизмов многим сотрудникам приходится менять привычный рабочий уклад, что вызывает неприятие и сопротивление. Грамотные реакции СЕО должны снизить напряжение в коллективе с целью обеспечения эффективности цифровой трансформации.

Правильные слова. СЕО должен уметь переводить сложные концепции и технические термины экспертов на простой и понятный каждому сотруднику язык и делать это настойчиво — до тех пор, пока не будет уверены в том, что его действительно поняли. «Мне иногда кажется: хватит объяснять, пора идти и делать. Но если люди недопоняли, вовлеченности не будет. Надо говорить, надо показывать пользу и надо постараться убедиться в том, что вас поняли и не будет значимых искажений во внедрении» (К. Соснина).

Трансформация организационной архитектуры. Важное направление работы СЕО как лидера цифровизации — устранение барьеров в организационном дизайне

не, процессах и методах работы. «Если этого не делать, эффективность нового снижается многократно. Требуется внедрение ориентированного на ИТ-продукт подхода и гибких методов управления разработкой. В новой архитектуре формируются кросс-функциональные продуктовые команды, способные разрабатывать, внедрять и поддерживать сложные многопрофильные продукты взамен прошлых монофункциональных отделов. Позиции для работников распределяются на конкурсной основе, и в ходе трансформации многие работники лишаются своих должностей. Но это приносит значительный позитивный эффект» (Д. Конов).

Работа с сопротивлением. Несмотря на скоординированные усилия по информированию коллектива, которые обычно сопровождают цифровую трансформацию, SEO и менеджмент компании могут встретить сопротивление реформам, особенно при недостаточной предварительной пропаганде. «Поэтому на этапе построения команд менеджменту целесообразно привлекать внешних коучей, которые помогли бы работникам понять и принять смысл событий и развивать новые компетенции (например, общение с клиентами, проверку гипотез или обмен обратной связью в команде)» (С. Монин).

Смена регистра. Настойчивость в проведении реформ не означает отсутствия гибкости. Наоборот, в процессе сложных и масштабных изменений лидеру как никогда важно уметь считывать слабые сигналы и корректировать свое поведение. «Находясь в эпицентре событий, SEO должны проявлять чуткость к ситуации: вовремя затормозить или ускорить процесс, перейти от абстрактных идей к конкретным действиям, сменить тональность высказываний. Для достижения целей важно умение переключиться на другую роль: выступать в качестве интеллектуального оппонента либо партнера» (Д. Конов).

Резюме. SEO отстаивают новые правила игры, сочетая гибкость решений с твердостью в движении к заявленным целям.

ВЛИЯНИЕ SEO ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОМПАНИИ

Стремление SEO осуществлять перемены к лучшему с помощью цифровых технологий выходит далеко за пределы их компаний. Многие новшества затрагивают участников экосистемы — клиентов и контрагентов. «Для них, например, разрабатываются цифровые системы, которые автоматизируют процессы, обеспечивают коммуникацию с транспортными компаниями и банками, а также с регуляторами и надзорными органами» (Д. Конов). Наблюдается влияние и в соответствующей отрасли, например, это касается оптимизации индустриального стандарта. Иницируются создание и мониторинг отраслевых рейтингов, которые побуждают другие компании включаться в соревнование по цифровизации, что в конечном итоге также ведет к повышению качества деятельности. Организуются «комитеты по цифровизации в рамках отраслевых сообществ» (В. Скворцов).

Цифровые технологии — почва для сотрудничества с регуляторами и некоммерческими организациями, в том числе на фоне обострившихся климатических вопросов. Респонденты отмечают свою «готовность делиться наработками в этой области» (К. Соснина).

На федеральном уровне SEO готовы предлагать решения не только по внедрению цифровых технологий, но и по их легитимизации. Проблема заключается в том, что «для широкого применения технологий существует целый ряд барьеров, не до конца сформирована нормативная база для работ с данными и принятия их надзорными органами» (А. Дюков).

Наконец, SEO формируют технологическую повестку общества: открыто делятся собственными знаниями и опытом своих компаний, дают интервью, публикуют статьи, выступают на конференциях. «Уделяется внимание подготовке нового поколения специалистов: SEO читают лекции в университетах, вовлекают компанию

в повышение качества подготовки экспертов отрасли, создают кафедры в профильных университетах» (А. Дюков).

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В результате исследования можно сформулировать ряд важных выводов о роли CEO в процессах цифровой трансформации.

- Многие задачи и направления деятельности CEO в рамках цифровой трансформации российских и зарубежных компаний не зависят от локализации и области деятельности.
- Урок 1. CEO должен стремиться к приобретению глубоких знаний в области цифровизации. Он должен изучать и достаточно глубоко понимать подходы, требования, технологии и процедуры цифровой трансформации для постоянного контроля за ходом событий и быстрого принятия решений.
- Урок 2. CEO должен обеспечить предварительную подготовку компании к цифровой трансформации, в первую очередь убедить коллектив в безальтернативности цифрового пути развития. Принимая решение о начале проведения цифровой трансформации, CEO должен быть уверен в ее готовности к этому.
- Урок 3. CEO при проектировании процесса цифровой трансформации должен учитывать потребности бизнеса и подбирать технологии, отталкиваясь от бизнес-задач, а не наоборот.
- Урок 4. CEO должен быть в курсе потребностей компании в кадрах для эффективного проведения цифровой трансформации, создавать условия для развития собственных цифровых талантов или при необходимости своевременно привлекать их со стороны.
- Урок 5. CEO должен сочетать твердость и гибкость при возможном недопонимании менеджментом и коллективом компании стратегии цифровой трансформации и предпринимаемых шагов.

- CEO должны осознавать личную ответственность за цифровую трансформацию не только своих компаний, но и экономики в целом. В то же время уже сегодня они задумываются о новых направлениях и подходах, которые войдут в их повестку в ближайшем будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало исследование, наблюдается значительное сходство представлений опрошенных руководителей о месте, роли и функциях CEO в процессе цифровой трансформации. Каждый из них сталкивался с некоторыми общими (необходимость глубокого понимания вопросов цифровизации, подготовка компании к изменениям, возникающим кадровым потребностям, сочетание гибкости подходов с твердостью собственной позиции), а также с более специфическими отраслевыми проблемами (выстраивание стратегии в соответствии с бизнес-процессами компании).

Респонденты солидарны в том, что единожды запущенная цифровая трансформация уже не останавливается. То, что вчера было выдающимся технологическим достижением, завтра станет нормой для отрасли. Поэтому ошибочно воспринимать цифровизацию как конечный проект. По мере внедрения новых цифровых технологий и проектов, проявления позитивных и понятных для работников результатов вовлеченность CEO в роль главного двигателя цифровой трансформации снижается. В то же время генеральный директор может перейти к новым, менее проработанным темам, которые еще не отстроены в компании. Например, в настоящее время в повестку дня входит ESG (Environmental, Social, Governance — природа, общество, управление), что в близком будущем станет ключевым направлением развития. «CEO знакомятся с информацией по этой тематике, общаются

с экспертами, расширяют кругозор — подобно тому, как они когда-то глубоко погружались в тему цифровых технологий» (К. Соснина).

Резюмируя, представляется уместным процитировать слова М. Стивенса, исполнительного вице-президента американской компании Parsec, который участвовал в проведении цифровой трансформации компаний в области медико-биологических наук, финансов, производства и розничной торговли: «Цифровая трансформация — это не только технология, это часть дела, но не на ней должно быть все внимание. Речь идет об интеграции технологий во все аспекты и функции организации для сбора данных и информации

от людей, машин, физических и цифровых процессов, а затем использования этих данных для поддержания и развития вашей компании. Кто лучше понимает и реализует эту миссию, чем генеральный директор? Генеральный директор — это клей, который скрепляет организацию. Поэтому, естественно, он будет ключевым игроком в цифровой трансформации»². Результаты анализа интервью руководителей российских компаний четко соотносятся с этим высказыванием.

² McDermott + Bull, The CEOs Role in Digital Transformation, McDermott + Bull. URL: <https://mbexec.com/the-ceos-role-in-digital-transformation/> (accessed: 19.08.2022).

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Адаменко А. А., Михалев И. И. 2023. Стратегия ЦТ организации. *Естественно-гуманитарные исследования* 45 (1): 10–16.
- Кобзев В. В., Бабкин А. В., Скоробогатов А. С. 2022. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. *п-Есопоту* 15 (5): 7–27.
- Королева Е. М., Егорова О. Ю. 2023. Важность ЦТ в современном мире. *Успехи в химии и химической технологии* 37 (1): 26–29.
- Куклина Е. А. 2021. Стратегия ЦТ как инструмент реализации бизнес-стратегии компании нефтегазового сектора современной России. *Управленческое консультирование* 6 (150): 40–53.
- Мамедова Н., Белякова Е., Иванов А., Уринцов А. 2023. Выбор организационной структуры компании в период ЦТ бизнес-процессов с применением модели SCARF. *Инновации и инвестиции* 5: 119–126.
- Оглоблина Е. В., Колесова К. А. 2023. Цифровая трансформация малых и средних предприятий: вызовы и перспективы. *Мировая экономика и мировые финансы* 2 (3): 43–48.
- Титов С. А., Титова Н. В. 2022. Проектное управление цифровой трансформацией компаний. *Вестник университета* 1 (7): 22–29.
- Туменова С. А., Мамбетова Ф. А. 2020. Управление цифровой трансформацией экономики: максимизация эффектов. *Известия КБНЦ РАН* 3 (95): 92–97.
- Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Степенко В. И. 2020. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика* 36 (3): 390–420.
- Чурикова А. Ю. 2023. От компьютеризации к цифровой трансформации: соотношение понятий. *Административное право и практика администрирования* 4: 24–36. [Электронный ресурс]. https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=68926 (дата обращения: 24.03.2024).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Berbel-Vera J., Palanca M.B., Gonzalez-Sanchez M.B. 2022. Key CDO functions for successful digital transformation: Insights from a Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change* **181**: 121773. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121773>
- Carey D., Charan R., Lamarre E., Smaje K., Zemmel R. 2021. The CEO's playbook for a successful digital transformation. *Harvard Business Review*. [Electronic resource]. <https://hbr.org/2021/12/the-ceos-playbook-for-a-successful-digital-transformation> (accessed: 24.03.2024).
- Changchun Z., Li N., Ma J. 2024. Impact of CEO overconfidence on enterprise digital transformation: Moderating effect based on digital finance. *Finance Research Letters* **59**: 104688. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104688>
- Chawla R.N., Goyal P., Saxena D.K. 2023. The role of CIO in digital transformation: An exploratory study. *Inf Syst E-Bus Manage* **21**: 797–835. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00651-1>
- Dewar C., Keller S.P. 2007. The CEO's role in leading transformation. *McKinsey's People & Organizational Performance*. [Electronic resource]. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-ceos-role-in-leading-transformation> (accessed: 24.03.2024).
- Díaz-García V., Montero-Navarro A., Rodríguez-Sánchez J.-L., Gallego-Losada R. 2023. Managing digital transformation: A case study in a higher education institution. *Electronics* **12** (11): 2522. <https://doi.org/10.3390/electronics12112522>
- Fernandez-Vidal J., Perotti F.A., Gonzalez R., Gasco J. 2022. Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research* **152**: 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Firk S., Hanelt A., Oehmichen J., Wolff M. 2021. Chief Digital officers: An analysis of the presence of a centralized digital transformation role. *Journal of Management Studies, Wiley Blackwell* **58** (7): 1800–1831.
- Gurcan F., Boztas G.D., Dalveren G.G.M., Derawi M. 2023. Digital transformation strategies, practices, and trends: A large-scale retrospective study based on machine learning. *Sustainability* **15** (9): 7496. <https://doi.org/10.3390/su15097496>
- Haffke I., Kalgovas B.J., Benlian A. 2016. The role of the CIO and the CDO in an organization's digital transformation. In: *International Conference on Information Systems (ICIS)*, Dublin, Ireland; 1–20. [Electronic resource]. https://www.researchgate.net/publication/311653140_The_Role_of_the_CIO_and_the_CDO_in_an_Organization's_Digital_Transformation (accessed: 23.10.2024).
- Kong D., Liu B., Zhu L. 2023. STEM CEOs and firm digitalization. *Finance Research Letters*. **58** (C): 104573. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104573>
- Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. 2022. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management* **63**: 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Li H., Yang X., Meng M. 2024. Research on the relationship between CEO career variety, digital knowledge base extension, and digital transformation in the context of digital merger and acquisition: The case of China's new generation of information technology firms. *PLoS One* **19** (3): e0297044. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297044>
- Lopez-Munoz J.F., Escriba-Esteve A. 2022. Executives' role in digital transformation. *International Journal of Information Systems and Project Management* **10** (30): 83–103. <https://doi.org/10.12821/ijispm100304>
- Magesa M.M., Jonathan J. 2022. Conceptualising digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Inf. Technol. Dev.* **28**: 777–796.
- Matt C., Hess T., Benlian A. 2015. Digital transformation strategies. *Business and information systems Engineering* **57** (5): 339–

343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mergel I., Edelman N., Haug N. 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly* **36** (4): 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Michel M.P. 2022. Success factors to deliver organizational digital transformation: A framework for transformation leadership. *Journal of Global Information Management* **30** (8): 1–17. <https://doi.org/10.4018/JGIM.304068>
- Nadella S., Euchner J. 2018. Navigating digital transformation: An interview with Satya Nadella. *Research-Technology Management* **61** (4): 11–15. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471272>
- Noura Z., Tarek S., Daniel L. 2023. Ceo's field of study and bank attention to digital transformation: Moderating role of CEO characteristics. *Journal of Economics and Economic Education Research* **24** (S2): 1–15.
- Pinzaru F., Zbucnea A., Vitelar A. 2019. Digital transformation trends reshaping companies. In: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 13 (1): 635–646. [Electronic resource]. https://www.researchgate.net/publication/337816296_Digital_transformation_trends_reshaping_companies (accessed: 23.10.2024).
- Plekhanov D., Franke H., Netland T.H. 2023. Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal Volume* **41** (6): 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Teng X., Wu Z., Yang F. 2022. Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability* **14**: 6012. <https://doi.org/10.3390/su14106012>
- Thunberg S., Arnell L. 2022. Pioneering the use of technologies in qualitative research — A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology* **25** (6): 757–768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q. et al. 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* **122**: 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wang Y., He Z. 2024. CEO discretion and enterprise digital transformation. *Heliyon* **10** (1): 2405–8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23468>
- Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. 2020. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics* **41** (8): 1549–1567 <https://doi.org/10.1002/mde.3202>
- Xiaoqin N., Zuo H. 2022. The impact of CEO risk preference on enterprise digital transformation. 2022. In: *2nd International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE 2022)*, Atlantis Press Proceedings; 900–905. [Electronic resource]. <https://www.atlantispress.com/article/125981688.pdf> (accessed: 23.10.2024).

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Adamenko A.A., Mikhalev I.I. 2023. Strategy for the digital transformation of the organization. *Modern Economic Research* **45** (1): 10–16. (In Russian)
- Kobzev V.V., Babkin A.V., Skorobogatov A.S. 2022. Digital transformation of industrial enterprises in the new reality. *π-Economy* **15** (5): 7–27. (In Russian)
- Koroleva E.M., Egorova O. Yu. 2023. The importance of digital transformation in the modern world. *Uspekhi v himii i himicheskoi tekhnologii Magazine* **37** (1): 26–29. (In Russian)
- Kuklina E.A. 2021. Digital transformation strategy as a tool for implementing the business strategy of a company in the oil and

- gas sector of modern Russia. *Administrative consulting* 6 (150): 40–53. (In Russian)
- Mamedova N.A., Belyakova E.A., Ivanov A.A., Urintsov A.I. 2023. Choosing the organizational structure of a company during the period of digital transformation of business processes using the SCARF model. *Innovation & Investment* 5: 119–126. (In Russian)
- Ogloblina E.V., Kolesova K.A. 2023. Digital transformation of small and medium enterprises: challenges and prospects. *World Economy and World Finance* 2 (3): 43–48. (In Russian)
- Titov S.A., Titova N.V. 2022. Project management of the digital transformation of companies. *Vestnik universiteta* 1 (7): 22–29. (In Russian)
- Tumenova C., Mambetova F.A. 2020. Management of digital transformation of the economy: maximizing effects. *Izvestiya KBNC RAN* 3 (95): 92–97. (In Russian)
- Tsenzharik M.K., Krylova Yu. V., Steshenko V.I. 2020. Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies* 36 (3): 390–420. (In Russian)
- Churikova A. Yu. 2023. From computerization to digital transformation: the relationship of concepts. *Administrative Law and Administration Practice* 4: 24–36. [Electronic resource]. https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=68926 (accessed: 23.10.2024). (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
31 мая 2024 г.
Принята к публикации
3 сентября 2024 г*

Five lessons about digital transformation from the CEOs of large companies

S.V. Shekshnya

International business school “Institut Européen d’Administration des Affaires”, France

K.A. Kravchenko

Gazprom Neft PJSC, Russia

D.I. Mendeleev University of Chemical Technology, Russia

Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Russia

Purpose: to identify the role of CEOs in the implementation of digital transformation, assess the experience of senior managers of several Russian companies and present the list of common practical recommendations (lessons) to implement digital transformation. **Methodology:** eight Russian companies which implement digitalization and digital transformation of business were selected for the given study: Gazprom Neft PJSC, SIBUR PJSC, Severstal PJSC, NLMK PJSC, Ilim Group JSC, X5 Group (PJSC “Corporate Center X5”), AlfaStrakhovanie JSC and Raiffeisenbank CJSC. The data was collected through the interviews with the top-ranking company executives (CEOs), as well as through the literature review of the relevant Russian and international academic papers on the role of CEO in the digital transformation of a company. **Findings:** the analysis of the interviews allowed to formulate five “lessons” that the CEOs considered during the digital transformation including deep immersion in digitalization issues, preparation of the conditions in the company to start the process, choosing technologies with the

focus on the particular needs of the business, making the conditions for digital experts and confidence in conflict resolution. These lessons can be used by company managers involved in a similar process. **Originality and contribution:** this is a first relevant broad study involving CEOs of the leading Russian companies from different businesses that offers a unique set of recommendations for implementing digital transformation in large businesses, which can be also applicable for many managers and entrepreneurs.

Keywords: digital transformation, CEO, top management, Gazprom Neft, traditional industries.

For citation: Shekshnya S.V., Kravchenko K.A. 2024. Five lessons about digital transformation from the CEOs of large companies. *Russian Management Journal* **22** (3): 602–620.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.310> (In Russian)

Для цитирования: Шекшня С.В., Кравченко К.А. 2024. Пять уроков цифровой трансформации от CEO крупных компаний. *Российский журнал менеджмента* **22** (3): 602–620.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.310>

Initial Submission: May 31, 2024

Final Version Accepted: September 3, 2024