

УДК 338.24

А.И. Ялалова

Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, г. Уфа,
email: ya.adelina@list.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая экономика, цифровизация, стратегическое управление, стратегия.

Рассматривается понятие стратегического управления и цифровой трансформации в современных условиях. Актуальность исследования обусловлена стремительными темпами цифровизации экономики и бизнес-среды, что стимулирует внедрение цифровых технологий с целью трансформации и совершенствования предприятий. На сегодняшний день цифровая трансформация является приоритетным направлением деятельности государства, что закреплено в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», ряде федеральных и ведомственных проектов, что подтверждает наличие разных уровней управления цифровой трансформацией. Однако, качественная цифровая трансформация и сопутствующая ей цифровизация невозможны без грамотно разработанной стратегии. В работе рассмотрены теоретические аспекты понятия «стратегическое управление». Определены особенности цифровой трансформации и этапы цифровизации процессов в государстве. Проанализированы точки соприкосновения стратегического управления и цифровой трансформации.

A.I. Ialalova

Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa,
email: ya.adelina@list.ru

STRATEGICAL MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Keywords: digital transformation, digital economy, digitalization, strategical management, strategy.

The paper reveals the problem of strategic management in the conditions of digital transformation. The relevance of the study is due to the rapid pace of digitalization of the economy and business environment, which stimulates the introduction of digital technologies in order to transform and improve enterprises. Today, digital transformation is a government priority and is regulated at different levels of digital transformation governance. The paper considers the theoretical aspects of the concept of "strategic management". The features and prospects for the digital transformation of enterprises in the economy are determined. The points of contact between strategic management and digital transformation are analyzed.

Цифровая трансформация затрагивает все сферы общества, в частности экономику. Многие предприятия используют потенциал цифровизации для предоставления клиентам более интеллектуальных и быстрых услуг и активно формируют свою стратегию цифровой трансформации. Одновременно цифровая трансформация открывает новые возможности и позволяет наладить сотрудничество между различными субъектами.

Цифровизация экономики имеет высокую степень воздействия на формирование управленческих процессов современных предприятий. Наблюдается цифровая трансформация операционной деятельности, бизнес-моделей, маркетинга, а также появляются новые циф-

ровые продукты, продвижение на рынке которых успешно при наличии специальных навыков у менеджеров.

Вероятнее всего, развитие цифровых компетенций у стратегических менеджеров будет только ускоряться, что положительно влияет на повышение эффективности системы управления организацией. Это позволяет формировать условия для принятия верных решений при стратегическом менеджменте бизнеса. Повышается роль проектного подхода к реализации поставленных целей и задач компании. В итоге, эффективность бизнес-процессов будет повышаться, поскольку управление оцифровано и проводится менеджерами при помощи новейших технологий [13].

Стратегический менеджмент относится к системе управления как к процессу и служит для того, чтобы предприятия и организации достигали своей конечной цели. Процесс стратегического управления представляет собой совокупность всех функций, принципов и методов в этой области, а также охватывает все аспекты развития как государства, регионов, так и организаций.

Цель исследования

Целью исследования является анализ понятий стратегического управления и цифровой трансформации и их взаимодействия.

Материал и методы исследования

Информационной базой для проведения исследования послужили федеральные и региональные нормативно-правовые документы. Для решения поставленной цели используются эмпирические (изучение разнообразных источников информации, анализ полученных сведений) и теоретические (анализ, синтез, классификация) методы исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Основой стратегического управления является стратегия. Без стратегии компания не может быть структурирована должным образом, не может позиционировать себя как серьезного игрока на каком-либо рынке. Поскольку компания нуждается в инвестициях, управлении, оптимизации ресурсов, стратегия играет жизненно важную роль в любом бизнесе, обеспечивая ключевую роль в процессе принятия решений.

Под стратегией предприятия понимается единый комплекс мер, которые, с одной стороны предполагают сохранение и развитие текущих конкурентных преимуществ, а с другой – выполнение стратегических целей и задач.

Одной из стратегии компаний в современности является реализация концепции «цифровизации бизнеса». На сегодняшний день наблюдается четвертая промышленная революция. Ее главной характеристикой является стремительное развитие информационных технологий, цифровых систем, инноваций и интеллектуальных программ. В 2022 году

в рамках четвертой промышленной революции происходит формирование шестого технологического уклада, где роль высокоинтеллектуальных технологий и систем в разы увеличивается.

Основным источником развития технологий и инноваций в цифровой экономике является деятельность предприятий сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Объемы валовой добавленной стоимости, производимой ИТ-организациями, увеличивается с каждым годом. В 2018 г. было произведено 2,376 трлн руб. валовой добавленной стоимости в секторе ИКТ, а в 2020 году уже 2,774 трлн руб. [11].

Естественным условием стратегического развития организации в новой реальности выступает ее цифровая трансформация. С этой целью предприятия применяют новые технологии и разработки, повышающие эффективность управления. Для менеджмента организации важным оказывается применение современных методов управленческой деятельности, где интегрируются инновации, информационные технологии и цифровые системы, влияющие, в свою очередь, на трансформацию бизнес-процессов.

В период 2022 года практическая роль и актуальность внедрения цифровых технологий при повышении эффективности системы управления организацией не уменьшается, а наоборот, увеличивается. Трансформационные процессы наблюдаются в крупных компаниях и малых предприятиях. Вне разницы отрасли и организационно-правовой формы, инновационно-ориентированная деятельность способствует повышению конкурентоспособности бизнеса.

При стратегическом управлении цифровой трансформации финансово-производственной деятельности предприятий можно выделить следующие факторы-драйверы:

1. Поддержка руководства и целенаправленные управленческие действия, направленные на стимулирование процессов цифровой трансформации бизнес-процессов;

2. Наличие центра компетенций, профессиональных качеств и человеческого потенциала, реализация которых стимулируют цифровизацию;

3. Склонность предприятий к организационным изменениям, отсутствие порога и барьеров при принятии революционных управленческих решений;

4. Последствия периода пандемии Covid-19, которые указали острую необходимость перехода бизнес-процессов предприятий к цифровым версиям, чтобы оптимизировать деятельность под любые условия.

На основе анализа цифровых кейсов, можно сформулировать несколько принципиально отличающихся подходов к реализации стратегии компаний в рамках стратегического управления цифровой трансформацией бизнеса [12]:

1. Стратегия сквозного проникновения, согласно которой внедрение информационных технологий проводится на уровне основных бизнес-процессов, чтобы провести кардинальные трансформационные изменения, как корпоративной стратегии, так и бизнес-модели;

2. Стратегия создания портфеля цифровых проектов, реализация которых не предполагает весомого влияния на цифровую трансформацию бизнес-процессов. При этом данные инновационные проекты в дальнейшем могут быть встроены в основные бизнес-процессы компании, или выделены, как отдельные бизнес-единицы;

3. Стратегия создания нового бизнеса компании в цифровой среде, согласно которой применяются кардинальные решения об организации нового предприятия. Цель – соответствовать всем тенденциям цифровизации экономики, где все бизнес-процессы предполагают высокий уровень цифровой адаптации.

Хотя, в настоящее время цифровая трансформация является одной из самых обсуждаемых тем, идеи цифровых продуктов, услуг и носителей информации были хорошо понятны в 90-х годах. Уже в тот период рекламные кампании в средствах массовой информации считались важными цифровыми каналами для охвата покупателей, хотя покупки по-прежнему совершались в основном за наличные в розничных магазинах. Начало 21 века ознаменовалось резким развитием смарт-устройств и социальных медиа-платформ, что привело к резкому изменению методов общения клиентов с компаниями, а также ожиданиям клиентов в отношении времени отклика и многоканальной

доступности [3]. Пришло осознание, что теперь предприятия могут общаться со своими клиентами в цифровом формате на индивидуальной основе и часто в режиме реального времени. Постоянно растущий выбор вариантов цифровых платежей, таких как PayCash, со временем трансформировавшийся в Яндекс. Деньги или WebMoney, способствовали росту онлайн-торговли и возможностей для создания торговых точек на базе Интернета. В настоящее время основное внимание уделяется мобильным устройствам и созданию ценности для клиентов путем использования персонализированных данных, которые мобильные технологии могут генерировать в массовом масштабе. Предприятия и даже государственные структуры используют преимущества этой персонализированной информации и могут лучше адаптировать свои услуги, коммуникации и взаимодействие на сайте для удовлетворения конкретных запросов потребителей. Однако в первую очередь необходимо разобраться с определением цифровой трансформации.

На сегодняшний день не существует общепринятого определения термина цифровой трансформации. Более того, термины «цифровизация» и «цифровая трансформация» часто используются как взаимозаменяемые.

Цифровизация – улучшение существующих процессов путем внедрения информационных технологий, оптимизации и реинжиниринга, а также анализа данных для принятия решений. Также следует подробнее разобраться с термином «цифровая трансформация», у него существует несколько десятков определений, в таблице 1 представлены основные из них.

В данной работе под цифровой трансформацией будет пониматься совокупность действий, осуществляемых с применением новых технологий, связанных с получением данных и обменом ими, а также с анализом и преобразованием этих данных в полезную информацию. Эта информация должна использоваться для расчета и оценки вариантов, чтобы принимать решения и/или инициировать действия. Для повышения эффективности и расширения сферы деятельности предприятий, цифровая трансформация затрагивает компании, бизнес-модели, процессы, отношения, продукты и т. д.

Таблица 1

Определения термина «цифровая трансформация»

Определение	Источник	Ключевые слова и понятия
Это использование технологий для радикального повышения эффективности или расширения сферы деятельности предприятий, что становится актуальной темой для компаний по всему миру. Руководители во всех отраслях используют цифровые достижения, такие как аналитика, мобильность, социальные сети и интеллектуальные встроенные устройства, а также совершенствуют использование традиционных технологий, таких как ERP, для изменения отношений с клиентами, внутренних процессов и ценностных предложений	[4]	Цифровые достижения, технологии, внутренние процессы
Это интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса, а также это культурное изменение, которое требует от организаций постоянно оспаривать статус-кво, экспериментировать и привыкать к неудачам	[5]	Интеграция цифровых технологий, культурное изменение
Это совокупность действий, осуществляемых государственным органом, направленных на изменение (трансформацию) государственного управления и деятельности государственного органа по предоставлению им государственных услуг и исполнению государственных функций за счет использования данных в электронном виде и внедрения информационных технологий в свою деятельность	[2]	Информационные технологии, электронные данные, трансформация управления
Это стимулирование волны инноваций в бизнес-моделях, продуктах, услугах и внутренних бизнес-процессах, которые могут угрожать выживанию организации. Помимо использования новых технологий, для этого требуются новые способы мышления и ведения бизнеса, новые роли и навыки, новые организационные структуры и операционные модели, а также адаптация к гораздо более быстрым темпам изменений	[6]	Волна инноваций, новые технологии, быстрые темпы изменений



Рис. 1. Этапы цифровизации процессов в государстве

Таблица 2

Определения термина «стратегическое управление»

Определение	Источник	Ключевые слова и понятия
Это использование технологий для радикального повышения эффективности или расширения сферы деятельности предприятий, что становится актуальной темой для компаний по всему миру. Руководители во всех отраслях используют цифровые достижения, такие как аналитика, мобильность, социальные сети и интеллектуальные встроенные устройства, а также совершенствуют использование традиционных технологий, таких как ERP, для изменения отношений с клиентами, внутренних процессов и ценностных предложений	[4]	Цифровые достижения, технологии, внутренние процессы
Это интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса, а также это культурное изменение, которое требует от организаций постоянно оспаривать статус-кво, экспериментировать и привыкать к неудачам	[5]	Интеграция цифровых технологий, культурное изменение
Это совокупность действий, осуществляемых государственным органом, направленных на изменение (трансформацию) государственного управления и деятельности государственного органа по предоставлению им государственных услуг и исполнению государственных функций за счет использования данных в электронном виде и внедрения информационных технологий в свою деятельность	[2]	Информационные технологии, электронные данные, трансформация управления
Это стимулирование волны инноваций в бизнес-моделях, продуктах, услугах и внутренних бизнес-процессах, которые могут угрожать выживанию организации. Помимо использования новых технологий, для этого требуются новые способы мышления и ведения бизнеса, новые роли и навыки, новые организационные структуры и операционные модели, а также адаптация к гораздо более быстрым темпам изменений	[6]	Волна инноваций, новые технологии, быстрые темпы изменений

Однако следует отметить разницу между цифровизацией и цифровой трансформацией. Для большей наглядности разница показана на рисунке 1.

Результаты автоматизации и цифровизации в виде внутренних автоматизированных и прошедших реинжиниринг процессов, внедренных автоматизированных систем и надежных данных во многих случаях служат основой для цифровой трансформации [7].

Внедрение цифровых технологий является сложным, продолжительным и многоуровневым процессом со всех сторон. Реализация проектов, связанных с цифровой трансформацией, требует значительных человеческих и финансовых ресурсов.

На сегодняшний день существуют разные уровни управления цифровой трансформацией:

1. макроуровень (федеральный);
2. мезоуровень (региональный);
3. микроуровень (корпоративный).

Для регулирования цифровой трансформации (одна из пяти национальных целей развития России) на макроуровне существует Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» от 21.07.2020 года [1]. Вне зависимости от отраслевой специфики предприятий предполагается внедрение цифровых технологий в их деятельность.

На региональном уровне для регулирования цифровой трансформации разрабатываются стратегии социально-экономического развития.

Так, например, в Республике Башкортостан разработана стратегия социально-экономического развития до 2030 года, в которой повышение эффективности деятельности разных отраслей предполагается достичь путем внедрения цифровых технологий и платформенных решений, позволяющих повысить эффективность менеджмента [8].

На корпоративном уровне цифровая трансформация возможна в тандеме

со стратегическим управлением. Эффективная трансформация бизнеса возможна при условии разработки стратегии, а также постановки конкретных стратегических целей и направлений развития. Важным аспектом является организация исполнения поставленных целей развития и контроль по их достижению.

Далее необходимо определить, что будет пониматься под стратегическим управлением (таблица 2).

Успех реализации стратегии во многом зависит от сформированной в организации системы стратегического управления. Например, рекомендованная для крупных предприятий ОПК система стратегического управления представляет собой вертикальную структуру, включающую [9]:

1. стратегию развития предприятия;
2. долгосрочную программу развития госкомпании;
3. среднесрочное планирование (инвестиционную программу госкомпании);
4. текущее (тактическое) планирование;
5. аудит реализации долгосрочной программы развития госкомпании;
6. систему ключевых показателей эффективности.

Уровень и масштабность проектов цифровой трансформации позволяет говорить о необходимости разработки отдельного стратегического документа – стратегии цифровой трансформации. Стратегия может включать структурные разделы и ключевые положения программы инновационного развития компании. При разработке стратегии важно предусмотреть следующие направления цифровой трансформации [10]:

1. создание и развитие новых бизнес-моделей;
2. формирование нового подхода к управлению данными;
3. цифровое моделирование;
4. внедрение цифровых технологий и платформенных решений;
5. создание цифровой среды.

Выводы

Таким образом, в российской и международной практике формируется повышенная актуальность совершенствования бизнеса, что возможно при помощи практического внедрения новейших технологий и инноваций с целью цифровизации бизнес-процессов. Распространение инструментов цифровой экономики стремительно растет, что обуславливает постановку следующих задач перед специалистами бизнес-деятельности, как привлечение новых клиентов, совершенствования сервиса предоставления услуг, модернизация объектов производства и удержание клиентов до категории лояльных потребителей.

Инновационные технологии позволяют предприятиям обеспечивать повышение эффективности операционной деятельности и системы управления, а также наносить меньший урон окружающей среде. И чтобы данная стратегия была реализована необходимо стратегическое управление всеми аспектами цифровой трансформации организации.

Цифровые преобразования являются долгосрочным процессом, потому они являются невозможными без стратегического управления и поддержки на федеральном, региональном и корпоративном уровнях.

На сегодняшний день существует достаточное количество нормативно-правовых актов, регулирующих развитие цифровизации и цифровой трансформации на всех уровнях в рамках стратегии развития, как государства, так и регионов, корпораций.

Проведенный анализ подтвердил, что качественная цифровая трансформация невозможна без стратегического управления.

Данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН №075-03-2022-001 от 14.01.2022 г.

Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 29.11.2022).

2. Постановления Правительства Российской Федерации от 10 октября 2020 г. № 1646 (ред. от 17.02.2022 № 195) «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами». [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/130305/> (дата обращения: 28.11.2022).
3. Digital Transformation: History, Present, and Future Trends. [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения: 30.11.2022).
4. The Nine Elements of Digital Transformation0 [Электронный ресурс]. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата обращения: 30.11.2022).
5. What is digital transformation? [Электронный ресурс]. URL: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation#:~:text=Digital%20transformation%20is%20the%20integration,and%20get%20comfortable%20with%20failure> (дата обращения: 27.11.2022).
6. Are you ready for digital transformation? Measuring your digital business aptitude. [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения: 28.11.2022).
7. Цифровая трансформация и цифровая стратегия [Электронный ресурс]. URL: <https://strategy.cdto.ranepa.ru/1-2-cifrovaya-transformaciya-i-cifrovaya-strategiya> (дата обращения: 27.11.2022).
8. Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.bashkortostan.ru/upload/uf/722/kosqaoatzi6r23p51n4jr26f8ybc3mm6/Strategiya-SER-RB-na-period-do-2030-goda.pdf> (дата обращения: 26.11.2022).
9. Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 г. № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.11.2022).
10. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/mr-po-tst-gk.pdf> (дата обращения: 29.11.2022).
11. Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Цифровая экономика: 2021: краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 124 с.
12. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. Вып. 3. С. 390-420.
13. Корнеева О.Д. Цифровые навыки как важная компонента управленческой компетентности будущего менеджера // Вестник МГОУ. Серия: Педагогика. 2021. № 3.