

УДК 338.2:005

DOI: 10.34670/AR.2021.39.32.056

Разработка стратегии цифровой трансформации организации

Гавриш Екатерина Сергеевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры отраслевого и проектного менеджмента,
Кубанский государственный технологический университет,
350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;
e-mail: hripunova87@mail.ru

Лебедев Николай Витальевич

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры отраслевого и проектного менеджмента,
Кубанский государственный технологический университет,
350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;
e-mail: fier221@yandex.ru

Аннотация

В современных условиях цифровой экономики подавляющее большинство предприятий являются активными участниками хозяйственных отношений. Как показывает практика, для успешного экономического развития любой организации необходима разработка актуальной стратегии, базирующаяся на принципах цифровой экономики. «Цифровые» технологии являются драйвером роста эффективности функционирования российских хозяйствующих субъектов, а в некоторых сферах экономики, они становятся базой долгосрочного плана развития организации. Их трансформирующее воздействие меняет классические способы функционирования организации, технологические цепочки и способствует возникновению новых товаров, услуг и инноваций. Несмотря на непрерывное развитие технологий, возникают и новые цифровые риски в процессе осуществления предпринимательской деятельности субъектами экономических отношений, имеющих прямое влияние на сдерживание интенсивного роста экономики государства. Исследование направлено на установление сущности, задач и основных направлений разработки стратегии цифровой трансформации предприятия. В статье проведен анализ различных теоретических позиций определения понятия «стратегия цифровой трансформации»; выявлены основные элементы, задачи и направления разработки стратегии цифровой трансформации организации. Базой исследования выступили работы зарубежных и российских авторов, а также методические рекомендации Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Для цитирования в научных исследованиях

Гавриш Е.С., Лебедев Н.В. Разработка стратегии цифровой трансформации организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 9А. С. 425-431. DOI: 10.34670/AR.2021.39.32.056

Ключевые слова

Стратегия, предприятие, цифровизация, разработка, цифровые технологии, цифровая трансформация.

Введение

Цифровые технологии, вносящие новые условия работы как в глобальную экономическую систему, так и в экономику отдельных рынков и компаний, играют важную роль в развитии цифровизации государства. Технологические изменения привели к революции в народном хозяйстве. Новая цифровая экономика базируется на принципиально иных правилах, чем экономика классическая. Организации вынуждены функционировать в условиях неопределенной внешней среды. Эффективная коммерческая деятельность в таких условиях предусматривает постоянную адаптацию к динамически меняющейся внешней среде на стратегическом и оперативном уровнях. Одним из вариантов адаптации бизнеса выступает цифровая трансформация, которая основывается на пересмотре бизнес - стратегии или цифровой стратегии, путем внедрения искусственного интеллекта, роботизации, чат-ботов и анализа больших данных в функционирование организации.

Основная часть

В современной экономической литературе существуют различные определения понятия «стратегия цифровой трансформации» (таблица 1).

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «стратегия цифровой трансформации»

Определение	Автор
Это долгосрочный план организации, который разрабатывается с учетом и реализуется с использованием различных информационных ресурсов с целью сформировать дополнительную ценность как для потребителей, так и для компании	А. Бжараджай, О. Сави, П. Павлов, Н. Венкатраман [Bharadwaj et al., 2013]
Утверждение грамотных инвестиционных решений для максимизации ключевых факторов успеха компании, ее роста, дохода и ценности	Wald D., de Laubier R., Charanya T. [Wald et al., 2019]
Долгосрочный план действий, способствующий достижению стратегических целей, базирующийся на применении различных цифровых ресурсов в разных видах деятельности	Е.В. Столярова [Столярова, 2020]
Документ долгосрочного планирования, фокусирующийся на всех видах деятельности и раскрывающий цели, мероприятия, последовательность их реализации и результаты	Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
Суть цифровой стратегии – использование цифровых технологий в качестве инструмента, обеспечивающего выигрышную позицию для фирмы в своей отрасли, изменяя, возможно, даже саму отрасль	Гилева Т.А., Гилев Г.А. [Гилева, Гилев, 2020]
Цифровая стратегия должна главным образом ответить на вопросы: что такое цифровая трансформация для компании, какие цели/результаты она должна достигнуть, и как это сделать	Кирюшин С. [Кирюшин, 2020]
Стратегия, предполагающая осуществление цифровой трансформации	Е.Г. Потапова, П.М. Потеева, М.С. Шклярчук [Потапова, 2021]

Однако, как показал проведенный анализ различных точек зрения и существующих подходов, данную стратегию большинство авторов относит к бизнес-стратегии организации. В большинстве работ акцентировано внимание на сроках реализации стратегии – не дольше 3 лет.

При разработке и внедрении в деятельность организации цифрового долгосрочного плана необходимо учитывать четыре основных элемента:

- 1) постановка SMART-целей [Черникова, Лебедев, 2020];
- 2) достижение быстрых результатов и их обсуждение на начальных этапах;
- 3) постоянный отбор инициативных, творческих предложений от работников в режиме диалога [Гавриш, Калоева, 2015];
- 4) развитие и поддержка работников в процессе перехода к цифровой стратегии - утверждение изменений в корпоративной культуре организации.

К основным задачам стратегии цифровой трансформации организации можно отнести:

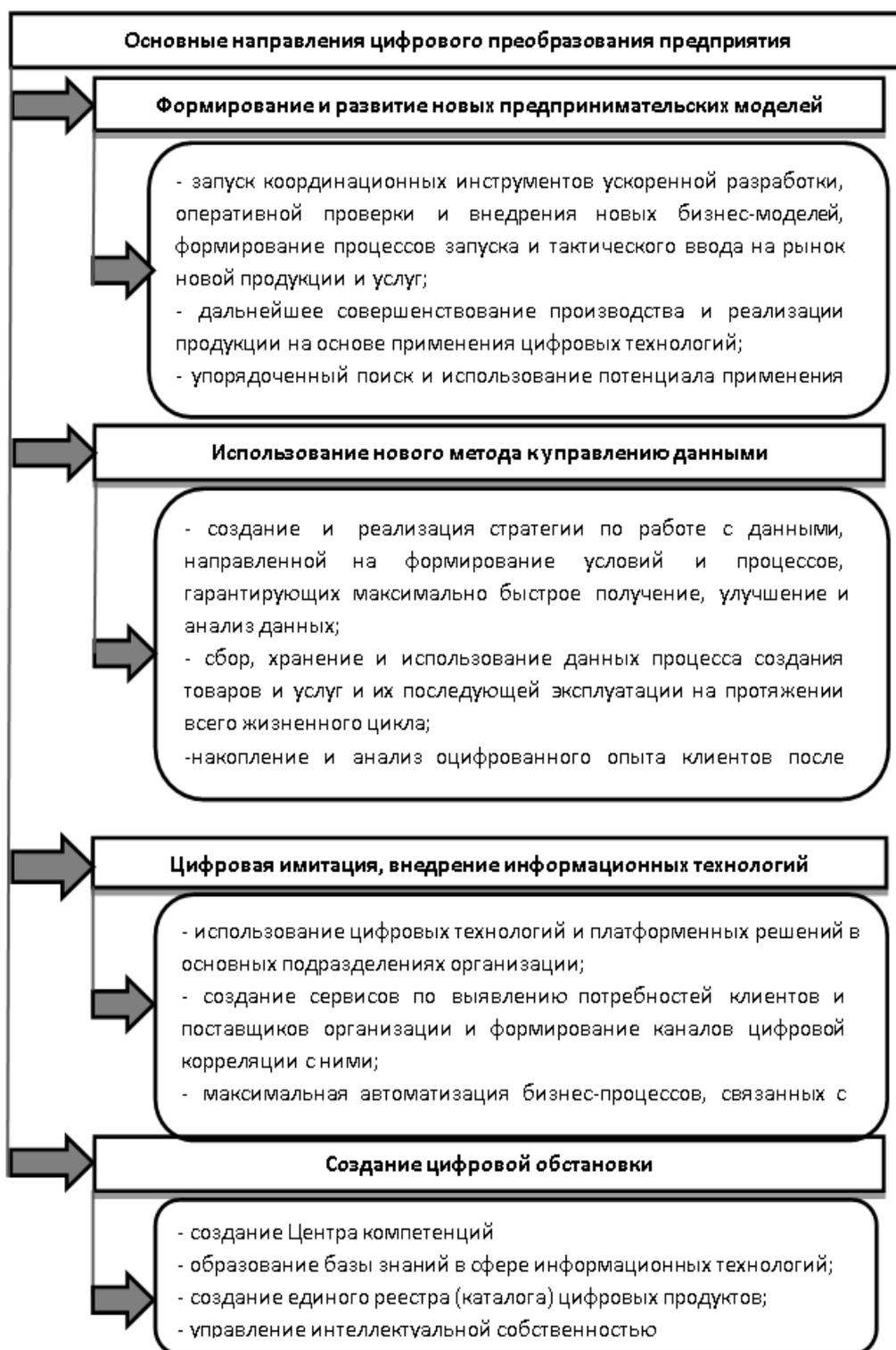
- изменение механизма управления с помощью внедрения искусственного интеллекта, внедрение анализа больших данных для совершенствования процессов разработки и принятия решений [Тимохина, 2020];
- формирование долгосрочного планирования и прогнозирования, в том числе планирования потребности в ресурсах;
- реализацию трудового потенциала (внедрение культуры наставничества, раскрытие потенциала персонала, разработку комплексных программ стимулирования работников и сохранение, развитие компетенций) [Схаплок, Ныренков, 2021];
- внедрение цифровой среды и развитие цифровых компетенций у работников, разработку направлений профессионального развития, рост сопричастности и готовности персонала к внедрению цифровой стратегии в корпоративную культуру;
- реализацию совокупности всех имеющихся маркетинговых и производственных возможностей предприятия, поиск новых контрактов с партнерами [Кобозева, Воробьева, 2020];
- развитие добросовестного соперничества на внутреннем рынке, горизонтальных связей среди организаций;
- формирование корпоративных стандартов, использование бенчмаркинга для решений по цифровой трансформации организации по отраслям экономики;
- разработка эффективных инструментов управления данными, переход к управлению и производственно-технологическими процессами на основе данных;
- защита безопасности организации с помощью инструментов цифровой трансформации, включая информационную безопасность [Прохорова, Коломыц, 2017].

При разработке стратегии необходимо выделить базовые направления цифрового преобразования организации: формирование и развитие новых предпринимательских моделей; использование нового метода к управлению данными; цифровая имитация, внедрение информационных технологий; создание цифровой обстановки (рис. 1). При проведении мероприятий по цифровому преобразованию формируются новые бизнес-модели для получения прибыли от разработки и применения цифровых технологий, услуг, сервисов.

В рамках создания нового подхода к управлению данными важно реализовать такие мероприятия:

- выявление нормативных требований к данным и диагностика их соответствия;
- создание корпоративной отчетности;

- автоматизация использования корпоративных данных;
- гарантия качества данных, их соответствия нормативным требованиям;
- создание политики информационной безопасности [Тимохина, 2020].



Источник: составлено авторами по данным Программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Рисунок 1 - Основные направления цифровой трансформации предприятия

При цифровом моделировании, применении цифровых технологий и платформенных решений в деятельность организации необходимо выделить подготовку рекомендаций по созданию продуктов и услуг, включающих новые потребительские качества, включающие роботизацию, чат-ботов и искусственный интеллект [Ковыга, Гавриш, 2021].

Создание цифровой среды на предприятии предполагает следующие действия:

- формирование пилотных зон внедрения цифровых технологий;
- создание системы обучения сотрудников компании;
- тесное взаимодействие с учебными заведениями для формирования персонала по специальностям и компетенциям, необходимым для реализации стратегии и привлечение учащихся на работу в организацию после окончания обучения.

Заключение

К основным сдерживающим факторам трансформации экономики России можно отнести: недостаточную зрелость текущих бизнес-процессов, нехватку компетенций, низкий уровень ИТ грамотности сотрудников, сопротивление изменениям, отсутствие отдела управления цифровой трансформацией и долгосрочного плана цифровизации. Именно поэтому в условиях развития цифровой инфраструктуры важным является вопрос разработки стратегии развития предприятия, которая по своему содержанию становится стратегией цифрового преобразования. Разработка стратегии предприятия необходима для адаптации бизнеса к трансформации экономики, что не представляется возможным без определения уровня цифровой зрелости предприятия, определения стратегических векторов развития и цифровых возможностей, инвестиций организации.

Библиография

1. Гавриш Е.С., Калоева А.К. Антикризисное управление предприятием // Россия в меняющемся мире: социально-экономические, политические и гуманитарные ориентиры. 2015. С. 104-106.
2. Гилева Т.А., Гилев Г.А. Стратегия цифровой трансформации предприятия: сущность и структура // Цифровая экономика и Индустрия 4.0: форсайт Россия. СПб., 2020. С. 40-54.
3. Кирюшин С. Разработка стратегии цифровой трансформации // Учебник 4СДТО: «О цифровизации и цифровой трансформации». М., 2020. URL: <https://4cio.ru/>
4. Кобозева Е.М., Воробьева Т.В. Стратегия развития малого и среднего бизнеса в России: проблемы и перспективы // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5(47). С. 40-47.
5. Ковыга М.В., Гавриш Е.С. Роль современных информационных технологий в повышении эффективности управления // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики. Курск, 2021. С. 107-110.
6. Потапова Е.Г. (ред.) Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить. М., 2021. 184 с.
7. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
8. Прохорова В.В., Коломыц О.Н. Системный подход к организации управления разработкой и реализацией программ социально-экономического развития территорий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. №7а (7). С. 62-72.
9. Столярова Е.В. Стратегия цифровизации международных компаний // Белорусский экономический журнал. 2020. № 3. С. 132-148.
10. Схаплок Р.Б., Нырников И.А. Использование информационных технологий в управлении предприятием // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации. Курск, 2021. С. 256-259.
11. Тимохина О.А. Оценка уровня цифровизации промышленных предприятий как одна из приоритетных задач в системе стратегического менеджмента современной организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 5. С. 48-55.
12. Тимохина О.А. Стратегическое развитие АПК России в контексте глобальной цифровизации // Аграрный сектор экономики России: опыт, проблемы и перспективы развития. Орел, 2020. С. 106-111.
13. Черникова В.Е., Лебедев Н.В. О влиянии цифровой трансформации на современный рынок труда // Экономика и предпринимательство. 2020. №3 (116). С. 1183-1186.

14. Bharadwaj A. et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No 2. P. 471-482.
15. Wald D. The five rules of digital strategy. BCG. 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/five-rules-digitalstrategy.aspx>

Development of an organization's digital transformation strategy

Ekaterina S. Gavrish

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Industry and Project Management,
Kuban State Technological University,
350072, 2, Moskovskaya str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: hripunova87@mail.ru

Nikolai V. Lebedev

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Industry and Project Management,
Kuban State Technological University,
350072, 2, Moskovskaya str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: fiep221@yandex.ru

Abstract

In the modern conditions of the digital economy, the vast majority of enterprises are active participants in economic relations. As practice shows, for the successful economic development of any organization, it is necessary to develop an up-to-date strategy based on the principles of the digital economy. Digital technologies are necessary for increasing the efficiency of Russian economic entities, and in some areas of the economy, they become the basis of the company's development strategy. Their transformative power changes traditional business models, production chains and causes the emergence of new products and innovations. Despite the continuous development of technologies, new digital risks arise in the process of carrying out business activities by subjects of economic relations that have a direct impact on curbing the intensive growth of the state's economy. The research is aimed at identifying the main trends in the digital transformation of enterprises, establishing the essence, tasks and main directions of developing a strategy for the digital transformation of an enterprise. The main constraining factors of the transformation of the Russian economy include: insufficient maturity of current business processes, lack of competencies, low level of IT literacy of employees, resistance to change, lack of a single digital transformation management body and digitalization strategy. That is why, in the context of the development of digital infrastructure, it is important to develop an enterprise development strategy, which in its content becomes a digital transformation strategy.

For citation

Gavrish E.S., Lebedev N.V. (2021) Razrabotka strategii tsifrovoi transformatsii organizatsii [Development of an organization's digital transformation strategy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (9A), pp. 425-431. DOI: 10.34670/AR.2021.39.32.056

Keywords

Strategy, enterprise, digitalization, development, digital technologies, digital transformation.

References

1. Bharadwaj A. et al. (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37, 2, pp. 471-482.
2. Chernikova V.E., Lebedev N.V. (2020) O vliyaniy tsifrovoy transformatsii na sovremennyy rynek truda [On the impact of digital transformation on the modern labor market]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], 3 (116), pp. 1183-1186.
3. Gavrish E.S., Kaloeva A.K. (2015) Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem [Anti-crisis enterprise management]. In: *Rossiya v menyayushchemsya mire: sotsial'no-ekonomicheskie, politicheskie i gumanitarnye orientiry* [Russia in a changing world: socio-economic, political and humanitarian guidelines].
4. Gileva T.A., Gilev G.A. (2020) Strategiya tsifrovoy transformatsii predpriyatiya: sushchnost' i struktura [Enterprise digital transformation strategy: essence and structure]. In: *Tsifrovaya ekonomika i Industriya 4.0: forsait Rossiya* [Digital Economy and Industry 4.0: Foresight Russia]. St. Petersburg.
5. Kiryushin S. (2020) Razrabotka strategii tsifrovoy transformatsii [Development of a digital transformation strategy]. In: *Uchebnik 4CDTO: «O tsifrovizatsii i tsifrovoy transformatsii»* [4CDTO Textbook: On digitalization and digital transformation]. Moscow. Available at: <https://4cio.ru/> [Accessed 08/08/2021]
6. Kobozeva E.M., Vorob'eva T.V. (2020) Strategiya razvitiya malogo i srednego biznesa v Rossii: problemy i perspektivy [Strategy for the Development of Small and Medium Business in Russia: Problems and Prospects]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 5(47), pp. 40-47.
7. Kovyga M.V., Gavrish E.S. (2021) Rol' sovremennykh informatsionnykh tekhnologii v povyshenii effektivnosti upravleniya [The role of modern information technologies in improving management efficiency]. In: *Strategiya formirovaniya ekosistemy tsifrovoy ekonomiki* [Strategy for the formation of the ecosystem of the digital economy]. Kursk.
8. Potapova E.G. (ed.) (2021) *Strategiya tsifrovoy transformatsii: napisat', chtoby vypolnit'* [Digital transformation strategy: write to execute]. Moscow.
9. *Programma «Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii»*. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 7 maya 2018 g. №204 «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» [Program on Digital Economy of the Russian Federation. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024].
10. Prokhorova V.V., Kolomyts O.N. (2017) Sistemnyi podkhod k organizatsii upravleniya razrabotkoi i realizatsiei programm sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii [A systematic approach to management development and implementation of programs for socio-economic development of the territories]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (7A), pp. 62-72.
11. Skhaplok R.B., Nyrenkov I.A. (2021) Ispol'zovanie informatsionnykh tekhnologii v upravlenii predpriyatiem [The use of information technologies in enterprise management]. In: *Sovremennye instrumental'nye sistemy, informatsionnye tekhnologii i innovatsii* [Modern instrumental systems, information technologies and innovations]. Kursk.
12. Stolyarova E.V. (2020) Strategiya tsifrovizatsii mezhdunarodnykh kompanii [Digitalization strategy for international companies]. *Belorusskii ekonomicheskii zhurnal* [Belarusian Economic Journal], 3, pp. 132-148.
13. Timokhina O.A. (2020) Otsenka urovnya tsifrovizatsii promyshlennykh predpriyatii kak odna iz prioritnykh zadach v sisteme strategicheskogo menedzhmenta sovremennoi organizatsii [Assessment of the level of digitalization of industrial enterprises as one of the priority tasks in the strategic management system of a modern organization]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 5, pp. 48-55.
14. Timokhina O.A. (2020) Strategicheskoe razvitie APK Rossii v kontekste global'noi tsifrovizatsii [Strategic development of the agro-industrial complex of Russia in the context of global digitalization]. In: *Agrarnyi sektor ekonomiki Rossii: opyt, problemy i perspektivy razvitiya* [Agrarian sector of the Russian economy: experience, problems and development prospects]. Orel.
15. Wald D. (2019) *The five rules of digital strategy*. BCG. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/five-rules-digitalstrategy.aspx> [Accessed 08/08/2021]