

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.85.68.023

Обоснование и разработка стратегии предприятия в цифровом пространстве

Джурич Владан

Аспирант,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., 36;
e-mail: web.1905.coursero@yandex.ru

Аннотация

В статье проведен теоретический и практический анализ обоснования и разработки стратегии предприятия в условиях быстроизменяющейся внешней среды, где направление цифровизации становится новым трендом, формирующим развитие экономики. В глобальном смысле цифровизация способствует повышению гибкости принятия решений и стратегическому развитию компаний. Благодаря цифровой трансформации предприятия повышают общее присутствие на рынке и повышают эффективность деятельности. В цифровой экономике появляются предприятия, которые работают в цифровой среде – их присутствие ограничено наличием сайта или социальных сетей. Такие предприятия не имеют затрат на аренду помещений, но они зависимы от технологий, оборудования и программного обеспечения. Учитывая большое количество пользователей в Интернете, цифровизация предприятий становится актуальной темой для исследования в рамках построения стратегий предприятий. Таким образом, появляется необходимость исследовать подходы к обоснованию и построению стратегии предприятия в цифровом пространстве. В статье приводится анализ понятий цифрового пространства, цифрового предприятия и цифровой стратегии. Определены характеристики цифровых предприятий и их ключевые отличия от классических. Определена методика обоснования и разработки стратегии предприятия в цифровом пространстве.

Для цитирования в научных исследованиях

Джурич В. Обоснование и разработка стратегии предприятия в цифровом пространстве // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 196-205. DOI: 10.34670/AR.2022.85.68.023

Ключевые слова

Менеджмент, стратегия развития, цифровая экономика, бизнес, интернет-маркетинг.

Введение

Учитывая особую необходимость цифровизации и ее эффекты на фоне роста числа пользователей в Интернете, многие организации ведут социально-экономическую и финансовую деятельность полностью в цифровом пространстве.

Популярность цифровизации также обосновывается использованием терминов цифрового пространства и цифровой стратегии на федеральном уровне. С учетом Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации в цифровое пространство вошел термин цифровой экономики. Он является необходимым основанием для понимания цифровых стратегий и изменений в экономике в целом [Российские компании увеличивают затраты на ИТ-инструменты, [www](#)]. В Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации указано, что цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, где основным фактором производства являются цифровые данные, обработанная информация, а также результаты анализа этих данных, нацеленные на повышение эффективности хозяйственной деятельности [Цифровая стратегия, [www](#), 452]. Определение понятия позволяет логически перейти к анализу цифровой трансформации, которая тесно связана с цифровой экономикой.

Основная часть

Так, например, исследователи В.М. Ячменова и Е.Ф. Ячменов приравнивают термин цифрового пространства к понятию цифровой трансформации. По мнению авторов, формирование цифрового пространства является основанием для цифровой трансформации и условием для ее формирования. Формирование цифрового пространства происходит в пять этапов (рисунок 1).



Рисунок 1 - Формирование цифрового пространства

Источник данных: составлено автором по данным В.М. Ячменовой и Е.Ф. Ячменова

Однако уровень развития цифрового пространства зависит от технологической сложности инструментов и технологической грамотности населения, которые пользуются такими продуктами. Поэтому инновационная зрелость, цифровая зрелость и цифровая культура не являются достаточными условиями для формирования цифрового пространства.

В этом случае стоит согласиться с авторами, что инновационная зрелость является более

широким термином, который означает не только переход к инновационной деятельности на всех уровнях производства, но и предполагает разработку инновационной стратегии, тактики действий компании и методов конкурентной борьбы в новых условиях экономики [там же, 4].

По мнению Евразийской экономической комиссии, (далее – ЕЭК), цифровое пространство – это в первую очередь возможность реализации стратегических целей для крупных предприятий и стран. Благодаря цифровому пространству создается возможность углубления интеграционных процессов и устранение барьеров для торговли между странами. ЕЭК предложила следующую структуру цифрового пространства, которая состоит из пяти этапов:

- модернизация интеграционных процессов;
- создание цифровых рынков;
- разработка инфраструктуры и активов;
- реализация кроссплатформенности;
- создание центров обеспечения цифровизации экономики.

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) определяет цифровое пространство, как интегрированную информационно-прикладную систему, где осуществляется разработка интернет-порталов и внедряются решения по повышению эффективности деятельности правительства [Инфокоммуникационные технологии, www].

В положении Правительства РФ «Цифровая экономика Российской Федерации» выделяют три уровня цифровой экономики, формирующих цифровое пространство:

Наличие рынков и отраслей, где взаимодействуют поставщики, покупатели и продавцы товаров и услуг.

Технологии, через которые осуществляется взаимодействие поставщиков и потребителей товаров и услуг.

Среда, которая создает условия для развития технологий и эффективного функционирования рынков и отраслей.

На основе трех уровней формируется цифровое пространство, а также определяется экосистема цифровой экономики. В Стратегии развития информационного общества в РФ экосистемой цифровой экономики принято называть партнерские отношения организаций, которые взаимодействуют на основе технологий и сервисов.

Анализ документов позволяет сделать вывод, что цифровое пространство – это объективная реальность или внешняя среда, внутри которой формируются цифровые рынки, отрасли, взаимодействуют потребители, продавцы и поставщики услуг и товаров, интегрируются цифровые процессы, средства цифрового взаимодействия, цифровая инфраструктура и нормы, регулирующие функционирование среды.

Любое предприятие в цифровом пространстве – это не только социально-экономическая система или субъект хозяйственной деятельности. Цифровое предприятие – это юридическое лицо, которое использует информационные технологии в качестве конкурентного преимущества на всех этапах экономической деятельности. Аналогичное мнение выражают эксперты форума о стратегиях DigEnForum [Конференция-выставка..., www].

А. Мельникова считает, что цифровое предприятие – это компания в цифровом пространстве, который способен быстро адаптироваться к меняющимся окружающим условиям, в том числе при помощи активных прогнозов [Мугутдинов, 2021, 268]. М. Баранов отмечает, что цифровое предприятие – это самостоятельная социально-экономическая система, которая полностью перестраивает бизнес на работу с информационными технологиями на всех этапах деятельности [Быстрые, гибкие, цифровые..., www].

Отдельно необходимо отметить, что понятия стратегии в цифровом виде и намерение стратегии, касающееся цифровизации, являются разными. Так, например, стратегия в цифровом виде – это долгосрочный план компании для достижения ее целей, которая работает в цифровом пространстве. Намерение стратегии, которое касается цифровизации – это мероприятий по цифровой трансформации социально-экономической системы с целью реализации цифровизации и присутствия в цифровом пространстве. Так, например, Фонд развития цифровой экономики утверждает, что цифровая трансформация – это построение новой стратегической модели, которая позволит масштабировать государственные услуги, а также товары и услуги субъектов малого и среднего предпринимательства [Цифровое пространство..., www].

Классическое предприятие отличается от цифрового тем, что оно еще не прошло цифровую трансформацию. Компания IDC считает, что цифровая трансформация – это процесс, инициированный под воздействием внешней среды. Результатом трансформации является положительный клиентский опыт [IDC Digital Transformation Roadshow 2019, www]. PwC определяет термин цифрового предприятия, как компанию, интегрированную в концепцию «Индустрия 4.0». Основная отрасль, в которой функционируют цифровые предприятия – промышленность [Industry 4.0..., www].

Исследования Capgemini Consulting показывают, что предприятия, использующие технологии на постоянной основе в среднем прибыльнее на 26% [Кузнецова, Иванов, Опарин, 2017, 4] по сравнению с отраслевыми конкурентами (рисунок 2).



Источник: Capgemini Consulting

Рисунок 2 - Влияние цифровых технологий и методик на прибыль организации

На основании аналитического обзора проведенных исследований определены отличительные характеристики цифровых предприятий от классических. Сравнительная характеристика классического и цифрового предприятий представлена ниже (таблица 1).

Цифровые предприятия намного более гибкие в принятии управленческих решений, чем классические компании. Компания, которая активно участвует в цифровом пространстве может принимать более быстрые решения из-за использования технологий удаленной работы. Для скорости повышения управленческих решений интернет-компании используют технологии искусственного интеллекта, облачных услуг, а также решения на базе интернет-вещей (IoT) [Быстрые, гибкие, цифровые..., www].

Организации, активно использующие цифровые технологии, склонны к риску и агрессивному маркетингу. Интернет-компании постоянно повышают расходы на технологии. Большая доля затрат на цифровые технологии для компаний приходится на внедрение и обслуживание CRM-систем (32%), облачные структуры (16,3%), а также корпоративные сайты (16,3%) [Российские компании увеличивают затраты на ИТ-инструменты, [www](#)].

Цифровые компании клиентоориентированы. Ориентация на клиента достигается за счет более широкого продвижения организации и более точного определения целевой аудитории. Поисковые технологии позволяют определить более точные характеристики потребителя и выявить целевую аудиторию.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика классического и цифрового предприятий

Параметр	Классическое предприятие	Цифровое предприятие
Цель компании	Максимизировать прибыль	Увеличить узнаваемость бренда Построить качественные отношения с клиентом
Склонность к риску	Низкая	Высокая
Стиль управления	Авторитарный	Демократический
Лицо, принимающее решение	Генеральный директор, управляющий отдела, подразделения	Команда, лидер команды
Способ продвижения	Наружная реклама, листовки, конференции, семинары, выставки	Социальные сети, вебинары, общение в мессенджерах, email-рассылки, интеграторы, маркетплейсы и др.
Целевая аудитория	Узкая	Широкая
Структура издержек	Затраты на аренду офисов, содержание оборудования и техники, затраты на обслуживание	Затраты на складские помещения, интернет-телефонию, CRM-системы, платное размещение в Интернете
Позиционирование	Локальное	По всей стране

Источник: составлено автором

На наш взгляд, цифровое предприятие – это юридическое лицо, субъект хозяйственной деятельности, которое использует цифровые технологии в качестве конкурентного преимущества для быстрой адаптации к быстро изменяющимся условиям внешней среды.

Таким образом, цифровое предприятие функционирует в цифровом пространстве. Как и любое другое классическое предприятие оно может иметь тактику и стратегическую цель. Стратегией принято называть долгосрочный план действий по достижению цели. Например, стратегия ПАО «Газпром» – главный экспортер газа из России, а также компания, акцентирующая внимание на создание новых мощностей для газопереработки [Миллер объявил..., [www](#)]. Стратегия российской компании на рынке интернет-маркетинга Demis Group – комплексное продвижение бизнеса в Интернете под ключ с результатом [Demis Group..., [www](#)].

Учитывая особенности цифровой трансформации, стратегия компании также может быть трансформирована в цифровую. Цель цифровой стратегии – повысить объем продаж в Интернете, используя поисковые технологии о целевой аудитории. Первостепенным является формирование доверительных и качественных отношений с клиентом и только во вторую очередь – выручка.

Таким образом, цифровая стратегия – это долгосрочный план по достижению стратегической цели при помощи цифровых технологий, она может быть сформирована также классическим предприятием, которое планирует перенести или дублировать свою деятельность из офлайн в цифровое пространство.

Перечислим основные причины внедрения цифровой стратегии предприятием:

Ухудшение позиционирования из-за ухода покупателей к конкурентам в онлайн-сегменте. Так, если у предприятия не налажена работа интернет-магазина или не имеется такого канала для продажи, то предприятие становится неконкурентоспособным и теряет позиции на рынке. Как результат, потребители выберут более удобный вариант в Интернете.

Снижение узнаваемости бренда. Если компания теряет свои позиции с точки зрения бренда, то ей необходима цифровая стратегия для повышения уровня конкурентоспособности. Также это шанс для компании показать потребителям новые продукты или услуги.

Общая тенденция снижения продаж. При снижающихся продажах без учета сезонности компании необходимо расширить каналы продвижения, чтобы усилить вовлеченность покупателей.

Снижение числа покупателей. Потребители выбирают удобный и быстрый способ покупки товаров, поэтому ищут его в Интернете, а чаще – в интернет-сервисах, охватывающих всех продавцов для анализа цен и спроса (примеры: «Яндекс.Маркет», «Авито» и другие). Если предприятию необходимо повысить количество клиентов, то создание цифровой стратегии будет являться приоритетной задачей.

Обоснование необходимости цифровой стратегией формируется точно в зависимости от ресурсов предприятия. Поскольку любая компания ограничена в ресурсах, то при разработке стратегии цель должна быть точечной в соответствии с концепцией SMART. Целью цифровой стратегии может являться повышение продаж, увеличение лояльности, повышение числа покупателей и улучшение позиционирования.

Выявленные причины позволяют сформулировать KPI цифровой стратегии компании:

- повышение количества посетителей сайта;
- обеспечить бесперебойность онлайн-продаж;
- повышение общей производительности компании;
- расширение целевой аудитории и взаимодействия с клиентами.

Цифровая стратегия имеет свою структуру, и структура цифровой стратегии должна быть дополнена повышением качества обслуживания клиента и качества послепродажного обслуживания.

Данное решение обосновано необходимостью создания качественной цепочки ценности организации. В свою очередь, повышение качества обслуживания являются базовым параметром для обеспечения эффективности деятельности предприятия: чем больше проводится работы над улучшением сервиса или товаров компании, тем более полно представлена цепочка создания ценностей. Послепродажное обслуживание является необходимой мерой для повторного обращения клиента к компании. Послепродажное обслуживание может быть выражено разными способами, например, рассылкой по электронной почте или скидкой на следующие покупки. Реализация послепродажного обслуживания позволит компании сформировать базу лояльных покупателей.

Предложенные элементы являются одними из важнейших бизнес-процессов в цепочке создания ценности компании, поэтому именно в зависимости от них может быть повышена лояльность и достигнута клиентоориентированность.

В отличие от классической стратегии, цифровая затрагивает технологии продвижения, а также такие показатели, как вовлеченность, охват, конверсию, взаимодействие и действие. Под вовлеченностью понимается степень интереса пользователя к продукту или услуге, а также количество времени, проведенное на сайте продавца [Гуляева, 2018, 100].

Заключение

Таким образом, цифровая стратегия – это комплекс мер или долгосрочный план по достижению стратегической цели при помощи показателей охвата, действия, взаимодействия и конверсии.

Стоит дополнительно отметить, что цифровая стратегия схожа с функциональной стратегией маркетинга, поскольку в обоих используются похожие элементы, как например, охват или действие.

Австралийская интернет-компания Incremental предложила следующие этапы разработки цифровой стратегии:

- Разработать цель цифровой стратегии.
- Проанализировать исходные данные.
- Сформулировать ценностное предложение.
- Определить и задействовать неиспользуемые каналы.
- Выбрать инструменты и активы для продвижения.
- Распределить ресурсы.
- Проводить плановый мониторинг результатов [What is a digital strategy, www].

Однако на практике цифровые компании чаще всего не имеют представлений о необходимом инструментарии, который позволит провести качественно все этапы разработки цифровой стратегии.

На наш взгляд, для перехода к цифровой трансформации методика австралийской компании требует доработки с учетом рекомендаций необходимых инструментов (таблица 2).

Таблица 2 - Инструменты для разработки цифровой стратегии

Этап	Инструмент для реализации
Разработать цель цифровой стратегии.	Концепция SMART
Проанализировать исходные данные.	PEST-Анализ, пять сил М. Портера, 7S McKinsey, SWOT-Анализ
Сформулировать ценностное предложение.	Концепция А. Остервальдера. Цепочка создания ценности по М. Портеру
Определить и задействовать неиспользуемые каналы.	Список платформ, интеграторов и социальных сетей
Выбрать инструменты и активы для продвижения.	Сервисы постинга, email-рассылок, группы в социальных сетях, мессенджеры и др.
Распределить ресурсы.	Создание бюджета с помощью MS Excel, 1С и Oracle
Проводить плановый мониторинг результатов	Отслеживание в реальном времени или цикличное

Источник: составлено автором.

Кроме того, методика разработки цифровой стратегии не является полной, так как в ней не хватает самого этапа реализации, а также оценки экономической целесообразности (рисунок 4). В этой связи автором предложена обновленная блок-схема реализации этапов трансформации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 - Методика разработки цифровой стратегии

Заключение

Таким образом, цифровое пространство затрагивает не только цифровые предприятия, но и все технологии, товары, услуги и платформы, использующие цифровые технологии. Цифровое предприятие отличается от классического тем, что имеет склонность к риску и работает над улучшением отношений с клиентом. Особенно актуальна разработка цифровой стратегии для компании, которые работают в Интернете. Однако четкие представления о том, как должна быть организована цифровая трансформация, на сегодня в исследованиях отсутствуют.

Библиография

1. Баранов М. Цифровое предприятие: пришло время перемен. 2016. URL: <https://www.weekit.ru/idea/article/detail.php?ID=185915/>
2. Быстрые, гибкие, цифровые: 4 неизбежные технологии новых 20-х. URL: <https://habr.com/ru/company/rostelecom/blog/564318/>
3. Гуляева М.А. О мере вовлеченности в коммуникацию // Известия ВГПУ. 2018. № 8 (131). С. 99-103.
4. Инфокоммуникационные технологии. URL: <http://eaisc.org/projects.php>
5. Конференция-выставка Digital Enterprise Forum by DOCFLOW. URL: <http://digenforum.ru/>
6. Кузнецова Т.И., Иванов Г.М., Опарин О.И. Цифровое предприятие в концепции «Индустрия 4. 0» // Гуманитарный вестник. 2017. № 12. С. 1-10.
7. Миллер объявил об изменении стратегии «Газпрома». URL: <https://www.rbc.ru/business/29/04/2021/608aae4d9a79475eedbc7e80>
8. Мугутдинов Р.М. Цифровое предприятие как инновационный субъект бизнеса в условиях цифровых преобразований экономики // Вестник Академии знаний. 2021. № 6 (47). С. 267-271.
9. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
10. Российские компании увеличивают затраты на ИТ-инструменты. URL: <https://www.comnews.ru/content/209429/2020-10-07/2020-w41/rossiyskie-kompanii-uvelichivayut-zatraty-it-instrumenty>
11. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

12. Цифровая стратегия. URL: <https://decdfund.ru/digitalstrategy>
13. Цифровое пространство – это принципиально новые возможности для реализации целей ЕАЭС. URL: <https://profit.kz/news/33364/Cifrovoye-prostranstvo-eto-principialno-novie-vozmozhnosti-dlya-realizacii-celej-EAES/>
14. Шибаева Н.А., Артемов А.В. Цифровое пространство в новой экономике // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. № 13-1. С. 451-453.
15. Ячменева В.М., Ячменев Е.Ф. Цифровое пространство как необходимое и достаточное условие цифровизации экономики // Baikal Research Journal. 2020. № 3. С. 1-13.
16. Demis Group поддержит компании в непростой экономической ситуации. URL: <https://www.demis.ru/otzyvy-i-novosti/demis-group-podderzhit-kompanii-v-neprosto-ekonomicheskoy-situatsii/>
17. IDC Digital Transformation Roadshow 2019. URL: https://www.idc.com/cis/events/66598-idc-digital-transformation-roadshow-2019?g_clang=RU
18. Industry 4.0: Building the digital enterprise. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
19. What is a digital strategy? URL: <https://www.incremental.com.au/blog/what-is-a-digital-strategy/>

Justification and development of an enterprise strategy in the digital space

Vladan Dzhurich

Postgraduate,
Plekhanov Russian University of Economics,
117997, 36, Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: web.1905.coursero@yandex.ru

Abstract

The article provides a theoretical and practical analysis of the justification and development of an enterprise strategy in a rapidly changing external environment, where the direction of digitalization is becoming a new trend that shapes the development of the economy. In a global sense, digitalization contributes to increased decision-making flexibility and the strategic development of companies. Through digital transformation, enterprises increase their overall market presence and improve operational efficiency. In the digital economy, enterprises appear that operate in a digital environment; their presence is limited by the presence of a website or social networks. Such businesses do not have the cost of renting premises, but they are dependent on technology, equipment and software. Given the large number of users on the Internet, the digitalization of enterprises is becoming a relevant topic for research as part of building enterprise strategies. Thus, there is a need to explore approaches to justifying and building an enterprise strategy in the digital space. The article provides an analysis of the concepts of digital space, digital enterprise and digital strategy. The characteristics of digital enterprises and their key differences from classical ones are determined. The methodology for substantiating and developing an enterprise strategy in the digital space is determined.

For citation

Dzhurich V. (2022) Obosnovanie i razrabotka strategii predpriyatiya v tsifrovom prostranstve [Justification and development of an enterprise strategy in the digital space]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 196-205. DOI: 10.34670/AR.2022.85.68.023

Keywords

Management, development strategy, digital economy, business, internet marketing.

References

1. Baranov M. (2016) *Tsifrovoye predpriyatie: prishlo vremya peremen* [Digital enterprise: it's time for change.]. Available at: <https://www.weekit.ru/idea/article/detail.php?ID=185915/> [Accessed 08/082022]
2. *Bystrye, gibkie, tsifrovyye: 4 neizbezhnye tekhnologii novykh 20-kh* [Fast, flexible, digital: 4 inevitable technologies of the new 20s]. Available at: <https://habr.com/ru/company/rostelecom/blog/564318/> [Accessed 08/082022]
3. *Demis Group podderzhit kompanii v neprostoi ekonomicheskoi situatsii* [Demis Group will support companies in a difficult economic situation]. Available at: <https://www.demis.ru/otzyvy-i-novosti/demis-group-podderzhit-kompanii-v-neprostoy-ekonomicheskoy-situatsii/> [Accessed 08/082022]
4. Gulyaeva M.A. (2018) O mere вовлеченности в коммуникации [On the measure of involvement in communication]. *Izvestiya VGPU* [VSPU News], 8 (131), pp. 99-103.
5. *IDC Digital Transformation Roadshow 2019*. Available at: https://www.idc.com/cis/events/66598-idc-digital-transformation-roadshow-2019?g_clang=RU [Accessed 08/082022]
6. *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> [Accessed 08/082022]
7. *Infokommunikatsionnye tekhnologii* [Infocommunication technologies]. Available at: <http://eaisc.org/projects.php> [Accessed 08/082022]
8. *Konferentsiya-vystavka Digital Enterprise Forum by DOCFLOW* [Conference-exhibition Digital Enterprise Forum by DOCFLOW]. Available at: <http://digenforum.ru/> [Accessed 08/082022]
9. Kuznetsova T.I., Ivanov G.M., Oparin O.I. (2017) Tsifrovoye predpriyatie v kontseptsii «Industriya 4.0» [Digital enterprise in the Industry 4.0 concept]. *Gumanitarnyi vestnik* [Humanitarian Bulletin], 12, pp. 1-10.
10. *Miller ob "yavil ob izmenenii strategii «Gazproma»* [Miller announced a change in Gazprom's strategy]. Available at: <https://www.rbc.ru/business/29/04/2021/608aae4d9a79475eedbc7e80> [Accessed 08/082022]
11. Mugutdinov R.M. (2021) Tsifrovoye predpriyatie kak innovatsionnyi sub"ekt biznesa v usloviyakh tsifrovoykh preobrazovaniy ekonomiki [Digital enterprise as an innovative business entity in the context of digital transformations of the economy]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 6 (47), pp. 267-271.
12. *Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 28.07.2017 № 1632-r «Ob utverzhdenii programmy «Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii»* [Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r “On approval of the program “Digital Economy of the Russian Federation”].
13. *Rossiiskie kompanii uvelichivayut zatraty na IT-instrumenty* [Russian companies are increasing the cost of IT tools]. Available at: <https://www.comnews.ru/content/209429/2020-10-07/2020-w41/rossiiskie-kompanii-uvelichivayut-zatraty-it-instrumenty> [Accessed 08/082022]
14. Shibaeva N.A., Artemov A.V. (2018) Tsifrovoye prostranstvo v novoi ekonomike [Digital space in the new economy]. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya* [Russia: trends and development prospects], 13-1, pp. 451-453.
15. *Tsifrovaya strategiya* [Digital strategy]. Available at: <https://decdfund.ru/digitalstrategy> [Accessed 08/082022]
16. *Tsifrovoye prostranstvo – eto printsipial'no novye vozmozhnosti dlya realizatsii tselei EAES* [Digital space is a fundamentally new opportunity for the implementation of the goals of the EAEU]. Available at: <https://profit.kz/news/33364/Cifrovoye-prostranstvo-eto-principialno-novie-vozmozhnosti-dlya-realizatsii-celej-EAES/> [Accessed 08/082022]
17. *Ukaz Prezidenta RF ot 09.05.2017 № 203 «O Strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii na 2017-2030 gody»* [Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017 No. 203 “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030”].
18. *What is a digital strategy?* Available at: <https://www.incremental.com.au/blog/what-is-a-digital-strategy/> [Accessed 08/082022]
19. Yachmeneva V.M., Yachmenev E.F. (2020) Tsifrovoye prostranstvo kak neobkhodimoe i dostatochnoe uslovie tsifrovizatsii ekonomiki [Digital space as a necessary and sufficient condition for the digitalization of the economy]. *Baikal Research Journal*, 3, pp. 1-13.