

УДК 658

**Актуальные вопросы изменения бизнес-стратегий  
в условиях цифровой трансформации****Измайлов М.К.**

Кандидат экономических наук,  
доцент Высшей школы производственного менеджмента  
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

**Алексеева Н.С.**

Кандидат экономических наук,  
доцент Высшей школы производственного менеджмента  
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

**Симакова З.Л.**

Кандидат экономических наук,  
доцент Высшей школы производственного менеджмента  
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

*В статье поднимаются актуальные вопросы изменения бизнес-стратегий в условиях цифровой трансформации. В рамках исследования освещены такие проблемы, как обеспечение экономической безопасности и активное внедрение в бизнес-стратегии ИТ-компоненты вместо цифровых. Авторы обращают особое внимание на тот факт, что ИТ-стратегия принципиально отличается от цифровой, поскольку она предполагает лишь модернизацию производственного процесса, тогда как современной промышленности необходим переход именно к цифровой бизнес-стратегии, которая в полной мере обеспечит функционирование цифрового бизнеса.*

*Ключевые слова: цифровая трансформация, бизнес-стратегия, цифровой бизнес, экономическая безопасность, ИТ-стратегия, цифровая бизнес-стратегия, менеджмент*

На сегодняшний день цифровая трансформация является основным трендом модернизации всего экономического сектора, поскольку цифровые инновации открывают дополнительные возможности для бизнеса в рамках повышения эффективности своей деятельности. Вопросы, связанные с внедрением цифровых технологий в бизнес-стратегии, обсуждаются научным сообществом и правительством с момента подписания национальной программы

Индустрия 4.0, поскольку переход к полноценной цифровой экономике невозможен без качественной проработки тактического и стратегического потенциала российских предприятий. Цель настоящего исследования заключается в выявлении наиболее актуальных вопросов, связанных с модернизацией бизнес-стратегий, постановке важных проблем в рассматриваемой области и предложение путей для решения выявленных проблем. Актуальность

настоящей работы обусловлена динамично изменяющейся экономической обстановкой, поскольку в условиях санкционного давления и перебоев с поставками новейшего цифрового оборудования Российская Федерация сталкивается с необходимостью поиска альтернативных методик внедрения инноваций [1]. Поэтому внедрение цифровых технологий в существующие бизнес-стратегии происходит под влиянием изменяющихся условий в общемировых экономических процессах. Научная новизна исследования базируется в области детального рассмотрения существующих бизнес-стратегий, а также объяснения потенциальных тенденций и проблем, которые являются наиболее актуальными на текущий момент и в перспективе. В качестве выводов к настоящему исследованию авторы статьи предлагают к рассмотрению некоторые предложения относительно улучшения цифровых стратегий российских предприятий.

Методология исследования основана на применении комплексного подхода к изучению предложенной темы. В работе использованы качественные и количественные методы, позволяющие рассмотреть каждую поставленную проблему через призму разных подходов. В качестве общенаучных методов, актуальных для проведения настоящего исследования, авторами статьи были выбраны методы синтеза, анализа, обобщения и индукции. В качестве специфических методик авторы статьи использовали метод статистического анализа.

На сегодняшний день в Российской Федерации порядка 60 % предприятий уже внедрили цифровые технологии в свои производства [2]. Однако нельзя в полной мере говорить о том, что на текущий момент в России происходит цифровая трансформация именно бизнес-моделей, потому как, опираясь на статистические данные, большинство предприятий внедряют цифровые технологии главным образом направленные на автоматизацию производственных процессов. Считаем, что этот факт нельзя оставлять без внимания, ведь успешность функционирования бизнес-стратегии в цифровой области предполагает развитие цифрового менеджмента, что благоприятно скажется на переходе бизнеса в цифровую среду [3]. На этом фоне остается актуальным вопрос, непосредственно связанный с экономической безопасностью предприятия. Цифровая среда сама по себе несет повышенные риски в области утечек информации и кибератак, а предотвращение потенциальных рисков как раз можно рассматривать как область цифрового менеджмента, являющегося составной частью бизнес-стратегии. При автоматизации бизнес-процессов исходят из принципа минимизации участия человека в производстве, что, безусловно, сокращает потенциальное воздействие человеческого фактора, но при этом нельзя в полной мере утверждать, что автоматизация произ-

водства обеспечивает максимальную безопасность от хищения данных предприятия [4]. В рамках настоящего исследования авторы статьи считают необходимым обратить внимание на применение тех цифровых стратегий, которые позволят комплексно подходить к рассмотрению вопроса относительно внедрения цифровых технологий в бизнес-модели, включая элементы устойчивости бизнеса и предотвращение киберугроз. Прежде всего необходимо отметить тот факт, что для повышения уровня экономической безопасности необходимо использовать простые методики, которые могут частично снизить уровень потенциальных кибератак. К таким методикам можно отнести, например, ручное изменение облачных и цифровых паролей, которые используются на предприятии. Это поможет ограничить утечки информации извне, посредством несанкционированного разглашения. Другим предложением может быть внедрение в автоматизированные производственные процессы, регулируемые учетными записями пользователей, двухфакторной аутентификации, с помощью которой можно предотвратить случаи взломов и кибератак.

Следующей проблемой при реализации бизнес-стратегии в условиях цифровизации экономики можно назвать внедрение ИТ-стратегий вместо цифровых. Анализ статистических данных Росстата показывает тенденцию среди российских предприятий активного внедрения ИТ-стратегии, которые ориентированы исключительно на улучшение инфраструктуры промышленного предприятия или компании без комплексного изменения бизнес-стратегии в условиях цифровизации [5]. Примером ИТ-стратегии может являться внедрение автоматизированного процесса производства, программного обеспечения и иных технологических новшеств, призванных упростить производство само по себе. Цифровые стратегии имеют схожую направленность, однако включают в себя больший спектр необходимых бизнесу направлений – связь с поставщиками, клиентоориентированность, получение обратной связи, продвижение бренда и прочее. При этом авторы статьи придерживаются мнения, что преобразование ИТ-стратегий в цифровые будет более предпочтительным в силу того, что цифровые стратегии направлены на преобразование самой промышленной/предпринимательской и иной деятельности, цель которой является предоставление конечным потребителям более качественных товаров и услуг [6]. В качестве решения этой проблемы предлагаем к внедрению методики расширенной аналитики, с помощью которых можно собирать, анализировать и отслеживать имеющиеся тенденции как на рынке, так и на самом предприятии посредством детального анализа всех наиболее перспективных направлений бизнеса. Использование расширенной аналитики и искусственного интел-

лекта при анализе работы предприятия позволит сократить количество невостребованной продукции, обратить внимание на недобросовестных поставщиков, пересмотреть сроки поставок и так далее.

В рамках настоящего исследования хотелось бы обратить внимание на такой существенный факт, что при реализации цифровых инициатив и новых бизнес-стратегий руководство предприятия должно учитывать также настроения, которые сложились в коллективе. Согласно статистическим данным, 70 % общих инновационных предложений по улучшению бизнес-стратегий сталкивается со значительным сопротивлением со стороны персонала [2]. Фактически это говорит о проблеме коммуникации между управленческим сектором и сотрудниками, что существенно влияет на внедрение цифровых бизнес-стратегий и инноваций вплоть до саботажа некоторых инициатив. Авторы статьи придерживаются мнения о необходимости повышения качества взаимодействия между различными отделами предприятия посредством организации различных совещаний, предметом которых будет являться обучение сотрудников использованию инновационных технологий и стратегических решений. Кроме этого, возможна организация корпоративного обучения сотрудников промышленного предприятия для достижения наиболее эффективных результатов их профессиональной деятельности. Другими словами, необходимо популяризировать внедрение цифровых технологий в производственные процессы, также посредством организации непрерывного обучения персонала. Дополнительно методы с использованием возможностей корпоративного обучения повысят общую замотивированность кадров и их лояльность к компании.

Еще одной проблемой при внедрении цифровых технологий в бизнес-стратегии является большое количество информационных площадок для привлечения клиентов. Это явление получило название межканального маркетинга или омниканального маркетинга, представляющего собой стратегический подход, который предполагает координацию и интеграцию маркетинговых усилий по нескольким каналам и платформам для создания единого и целостного опыта бренда для потребителей. Современные потребители взаимодействуют с брендами через разнообразные точки соприкосновения, как, например, платформы социальных сетей, электронная почта, веб-сайты, физические магазины и мобильные приложения. Межканальный маркетинг позволяет компаниям адаптировать свои сообщения и контент для каждого канала, сохраняя при этом последовательность в брендинге и общей стратегии. Обилие разнообразных форм и способов взаимодействия с клиентами фактически заставляет предприятия пытаться охватить как можно больше приложений, вебсайтов и прочих веб-ресурсов для продвижения

своего продукта. Однако в рамках изменяющихся условий существующих бизнес-стратегий авторы полагают, что целесообразно менять действующие модели межканального маркетинга в более актуальные на сегодняшний день области – виртуальную и дополненную реальность. Цифровой контент на сегодняшний день проходит достаточно серьезные адаптивные стадии под потребности современного клиента, и наибольшую популярность в этой нише занимает визуальный и адаптированный контент. Посредством расширения своих бизнес-стратегий и применяя к ним современные тренды в области формирования контента, промышленные предприятия и другие компании получают преимущество на конкурентном рынке посредством удовлетворения потребностей клиента в качественной презентации продукции. Визуальный и дополненный контент имеет ряд значительных перспектив перед наборами текста и копирайтингом в силу сокращения времени на принятие решения потребителем о покупке того или иного продукта. Конечной целью любой бизнес-стратегии является реализация продукции и получение прибыли, поэтому цифровые механизмы переформатирования контента способны в большей степени удовлетворить потребности рынка. Видеоконтент позволяет брендам общаться с потребителями на эмоциональном уровне. Слово «интуитивный» относится к глубоким, внутренним чувствам, и достижения в области технологий могут позволить компаниям и предприятиям задействовать чувства потенциальных потребителей, создавая опыт виртуальной и дополненной реальности. Интегрируя технологии *VR* и *AR* в свои бизнес-стратегии, компании могут предложить экскурсии по объектам, знакомить неограниченный круг лиц с непосредственным процессом производства и презентовать интерактивные *3D*-модели своего продукта. Поскольку технологии *AR/VR* становятся все более доступными, даже малые предприятия могут адаптировать их под свою бизнес-стратегию.

Еще одним существенным составным элементом цифровой трансформации бизнес-стратегий является оперативная и стратегическая гибкость. В сегодняшней динамичной и быстро развивающейся бизнес-среде операционная гибкость стала первостепенным фактором для организаций, стремящихся оставаться конкурентоспособными и достигать устойчивого роста. Операционная гибкость означает способность промышленных предприятий быстро реагировать и адаптироваться к изменившимся и новым приоритетам, требованиям клиентов или бизнес-требованиям, а также к внутренним сбоям, сохраняя при этом операционную эффективность. Повышение устойчивости бизнеса посредством операционной гибкости можно рассматривать как прямой ответ на некоторые из наиболее насущных проблем, с которыми сегодня сталкиваются компа-

нии, а именно: неопределенность, рациональное использование ресурсов и опережение конкурентов. Наибольшей эффективности в этой области возможно достичь посредством внедрения цифровых технологий, которые в значительной степени могут повлиять на принятие решений, оптимизацию бизнеса в логистической области, а также хранению и анализу большого объема данных. Более того, оперативная гибкость играет решающую роль в преобразовании стратегических намерений в ощутимые результаты. Это связующее звено между стратегией организации с ее реализацией. Будучи неотъемлемым аспектом устойчивости компании и успеха в бизнесе, важно понимать взаимосвязь операционной гибкости со стратегической и организационной гибкостью. Организационная гибкость включает в себя общую способность организации адаптироваться и эффективно реагировать на изменения, уделяя особое внимание организации. Это предполагает разработку гибкой структуры, развитие культуры *Agile* и согласование людей, процессов и технологий для поддержки быстрой адаптации и инноваций. Организационная гибкость обеспечивает основу для стратегической гибкости, создавая гибкость и устойчивость, необходимую для адаптации стратегий. Стратегическая гибкость, в свою очередь, означает способность организации формулировать и реализовывать стратегии в быстро меняющейся среде. Это предполагает активное определение рыночных тенденций, принятие правильных стратегических решений и корректировку направления деятельности организации по мере необходимости. Внедрение стратегической и оперативной гибкости в бизнес-стратегию определяет общее направление деятельности организации и влияет на оперативные решения.

В качестве выводов к настоящей работе авторы статьи хотели бы обратить внимание на тот факт, что внедрение цифровых бизнес-стратегий – это первый шаг к переходу в область цифрового бизнеса, который имеет существенные отличия от существующего электронного, поскольку он фокусируется на том, как технологии позволяют промышленным предприятиям создавать новые ценности и опыт, которые дают им значительное преимущество перед конкурентами. Таким образом, цифровые бизнес-стратегии позволяют создать для бизнеса новые возможности, которые не были доступны в традиционных бизнес-моделях. Цифровой бизнес потенциально может создать дополнительные конкурентные преимущества на основе уникальных комбинаций цифровых и физических активов предприятия. Именно поэтому переход с ИТ-стратегий в цифровую область будет иметь особенное значение для управленческого менеджмента [7]. Использование цифровых бизнес-стратегий позволит более качественно оценивать рынок и потребности клиен-

тов, что в итоге приведет к увеличению прибыли и росту конкурентного преимущества.

При учете вышесказанного, особенно актуальными остаются проблемы, непосредственно связанные с экономической безопасностью промышленных предприятий в условиях геополитического кризиса и санкционного давления, именно поэтому одной из наиболее актуальных задач перехода к цифровому бизнесу является обеспечение надлежащего уровня надежности и устойчивости. Другими словами, российским предприятиям необходимо серьезно подходить к выбору потенциальных партнеров и поставщиков, а также прилагать усилия для защиты и предотвращения утечек информации внутри предприятия.

И самое главное, цифровые бизнес-стратегии используют и полагаются на технологии, которые не только предоставляют более качественные продукты и услуги, но также обеспечивают персонализированное и значимое обслуживание клиентов, поэтому реализация цифровой стратегии имеет решающее значение для успеха бизнеса в современных условиях.

#### Литература:

1. Ростова О.В., Мишкин К.В. Использование концепции CSRP при разработке и внедрении корпоративных информационных систем на производственных предприятиях // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. Сб. мат. межд. науч.-практ. конференции, Курск, 27 апреля 2023 г. / Под ред. С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 276–280.
2. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 25.10.2023).



3. Алексеева Н.С., Попов Ю.А. Стратегия развития строительной отрасли в условиях цифровой экономики // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сб. трудов Всерос. науч.-практ. и учеб.-метод. конф. В 8 ч., Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 г. Ч. 2. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 411–421.
4. Измайлов М.К. Тренды развития цифровых технологий в деятельности российских промышленных предприятий // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2023. – № 3(258). – С. 21–29.
5. Технологическое развитие отраслей экономики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189> (дата обращения 25.10.2023).
6. Шапиро Н.М. Цифровизация закупочной деятельности: автоматизация бизнес-процессов путем применения технологий RPA (Robotic Process Automation) // XXXV международные Плехановские чтения: Сб. статей участников. В 4-х т. Москва, 22–24 марта 2022 г. Т. 3. – М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. – С. 220–224.
7. Pupentsova S.V., Gromova E.A. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation // Real Estate Management and Valuation. – 2021. – Vol. 29. № 2. – P. 97–106. – DOI 10.2478/remav-2021-0016.

## Topical Issues of Changing Business Strategies in the Context of Digital Transformation

*Izmaylov M.K., Alexeeva N.S., Simakova Z.L.  
Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University*

*This paper raises topical issues of changing business strategies in the context of digital transformation. This study highlights such problems as ensuring economic security, as well as the active introduction of IT components into business strategies instead of digital ones. The authors of the article pay special attention to the fact that the IT sector is fundamentally different from the digital sector, as it involves only the modernization of the production process, while modern industry needs a transition to the implementation of digital business strategies that will fully ensure the functioning of digital business.*

*Key words: digital transformation, business strategy, digital business, economic security, IT strategy, digital business strategy, management*

