

Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России

Елена Анатольевна Горбашко¹, Ирина Геннадьевна Головцова²✉,
Андрей Викторович Никифоров³

^{1, 2, 3} Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

¹ gorbashko.e@unecon.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7471-0249>

² golovtsova@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1613-7645>

³ nikiforov.a@unecon.ru

Аннотация

Цель. На основе анализа эволюции цифровой бизнес-стратегии организации определить направления ее развития для обеспечения конкурентоспособности в контексте достижения технологического и экономического суверенитета России.

Задачи. Провести комплексный анализ и выявить динамику развития бизнес-стратегии в контексте управления организацией с применением информационных технологий (ИТ); определить роль ИТ как ключевого фактора повышения эффективности и качества управленческой информации, а также согласования бизнес-процессов с целью укрепления конкурентных преимуществ организаций для обеспечения экономического суверенитета России на современных динамичных рынках; предложить стратегию цифровой трансформации, ориентированную на использование возможностей цифровой экономики.

Методология. Авторами использован системный подход. Исследование основано на анализе публикаций отечественных и зарубежных авторов, размещенных в научных электронных библиотеках, а также доступной информации аналитических и консалтинговых фирм, которые являются экспертами и практиками в области ИТ и бизнес-консультирования.

Результаты. Полученные в процессе анализа результаты показали, что активное применение ИТ в составе бизнес-стратегии позволяет получить значительные конкурентные преимущества компании. Дальнейшие шаги, направленные на переход к цифровой бизнес-стратегии и далее стратегии цифровой трансформации, еще более усиливают эти позиции и дают основу для обеспечения технологического и экономического суверенитета страны.

Выводы. Проведенное исследование подтверждает факт значительного влияния ИТ на бизнес-стратегию. Анализ показал эволюцию бизнес-целей ИТ, от эффективности в 60-х гг. XX в. до повышения конкурентоспособности в 80-х гг.; смещение фокуса с экономии ресурсов на повышение операционной эффективности и стратегическую дифференциацию; важность стратегического согласования бизнес- и ИТ-стратегий для реализации ценности инвестиций в технологии; необходимость выравнивания бизнеса и ИТ для конкурентного преимущества организаций на изменяющихся рынках; влияние цифровых технологий на внешнюю, внутреннюю и общую бизнес-функции; изменение организационной стратегии через создание цифровой ценности; трансформацию бизнеса благодаря цифровой стратегии, стимулирующей рост продуктов и услуг; фокус на цифровую трансформацию для использования цифровых ресурсов в операционной, клиентской и модельной стратегиях; приоритетность выравнивания стратегии цифровой трансформации для руководства; необходимость интеграции ИТ-стратегии в бизнес-стратегию и переход к цифровой трансформации; переход от инструмента поддержки бизнеса к его ядру, при котором цифровая трансформация — это новая реальность для организаций.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, ИТ-стратегии, стратегическое согласование, модель стратегического выравнивания, цифровая бизнес-стратегия, стратегия цифровой трансформации, модель выравнивания стратегии цифровой трансформации, цифровая трансформация, технологический суверенитет

Для цитирования: Горбашко Е. А., Головцова И. Г., Никифоров А. В. Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 8. С. 1091–1100. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-8-1091-1100>

Evolutionary development of the digital business strategy of the organization in the context of ensuring the economic sovereignty of Russia

Elena A. Gorbashko¹, Irina G. Golovtsova²✉, Andrey V. Nikiforov³

^{1, 2, 3} Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

¹ gorbashko.e@unecon.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7471-0249>

² golovtsova@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1613-7645>

³ nikiforov,a@unecon.ru

Abstract

Aim. The work aimed to determine the directions of Russia's development based on the analysis of the evolution of the digital business strategy of the organization to ensure competitiveness in the context of achieving its technological and economic sovereignty.

Objectives. The work seeks to conduct a comprehensive analysis and identify the dynamics of the development of the business strategy in the context of managing an organization using information technology (IT); determine the role of IT as a key factor in improving the efficiency and quality of management information, as well as coordinating business processes in order to strengthen the competitive advantages of organizations to ensure the economic sovereignty of Russia in modern dynamic markets; propose a digital transformation strategy focused on using the opportunities of the digital economy.

Methods. The study employed a systems approach and was based on the analysis of publications of Russian and international authors, posted in scientific electronic libraries, as well as available information from analytical and consulting companies that are experts and practitioners in IT and business consulting.

Results. The obtained analysis results revealed that the active use of IT as part of a business strategy provides significant competitive advantages to a company. Further steps aimed at the transition to a digital business strategy and then a digital transformation strategy further strengthen these positions and provide a basis for ensuring the technological and economic sovereignty of the country.

Conclusions. The study confirms the significant influence of IT on business strategy. The analysis showed the evolution of IT business goals, from efficiency in the 1960s to increasing competitiveness in the 1980s; a shift in focus from saving resources to increasing operational efficiency and strategic differentiation; the importance of strategic alignment of business and IT strategies to implement the value of investments in technology; the need to align business and IT for a competitive advantage of organizations in changing markets; the impact of digital technologies on external, internal and general business functions; changing organizational strategy through the creation of digital value; business transformation due to a digital strategy stimulating the growth of products and services; focus on digital transformation to use digital resources in operational, customer and model strategies; priority of digital transformation strategy alignment for management; need to integrate IT strategy into business strategy and transition to digital transformation; transition from a business support tool to its core, where digital transformation is a new reality for organizations.

Keywords: business strategy, IT strategies, strategic alignment, strategic alignment model, digital business strategy, digital transformation strategy, digital transformation strategy alignment model, digital transformation, technological sovereignty

For citation: Gorbashko E.A., Golovtsova I.G., Nikiforov A.V. Evolutionary development of the digital business strategy of the organization in the context of ensuring the economic sovereignty of Russia. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(8):1091-1100. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-8-1091-1100>

Введение

Государственная политика технологического суверенитета в современной России выполняет ключевую роль в достижении национальных целей развития и направлена на создание условий для разработки и внедрения отечественных наукоемких технологий, сокращение зависимости от внеш-

них поставщиков технологических решений и укрепление научно-технологического потенциала страны.

Переход на цифровые технологии повышает конкурентоспособность национальной промышленности на международной арене, способствует развитию внутренних технологических компетенций и создает предпосылки для самостоятельного технологического

развития. В 2014 г., после введения международных санкций против России, цифровые технологии стали ключевым элементом конкурентоспособности страны. Это способствовало развитию ИТ-сектора и формированию цифрового суверенитета. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (РФ) заявляет о его достижении, указывая на уход иностранных ИТ-компаний и снижение зависимости от зарубежных решений.

Согласно указу Президента от 7 мая 2024 г. № 309 в России национальная цифровая трансформация (НЦТ) должна быть проведена до 2030 г. Главными результатами этого национального проекта служит целый ряд инфраструктурных преобразований, способных значительно изменить экономическую ситуацию в стране. К таким преобразованиям можно отнести широкий доступ российских граждан к сервисам по обмену данными, активную подготовку квалифицированных работников ИТ-сферы, а также активное развитие цифровой экосистемы для государственных структур и полный переход на российское программное обеспечение.

Стратегия ПМЭФ-2025 также показала включение внутреннего импортозамещения и экспорт отечественных технологий. Российские компании разрабатывают ИИ-решения, облачные сервисы, цифровые платформы и программное обеспечение, конкурируя с международными игроками. Однако наблюдается и ряд связанных с этими процессами проблем: техническая несовместимость отечественных разработок и зависимость от импортного оборудования, включая процессоры как наиболее уязвимого компонента в цепочке технологического суверенитета.

Для решения поставленных в рамках национальных проектов задач сегодня необходимо развивать и совершенствовать механизмы разработки бизнес-стратегий предприятий, которые позволят выйти на новый этап развития экономики, опирающийся прежде всего на цифровую трансформацию всех бизнес-процессов. Грамотная формулировка стратегии, по сути, служит основой успешного управления организацией. К тому же бизнес-стратегия стала фундаментом двух самых важных элементов в системе управления организацией: бизнес-процессов и бизнес-моделей. Кроме того, использова-

ние информационных технологий (ИТ) стало особенно значимым для достижения конкурентных преимуществ организаций. Все это сформировало понятие ИТ-стратегии, подразумевающее тщательно разработанный план, который включает в себя представление целевой ИТ-архитектуры компании, ее компонентов и связей между ними, а также план действий по ее реализации.

По нашему мнению, сегодня настало время переосмыслить роль ИТ-стратегии, от роли стратегии функционального уровня, согласованной, но, по существу, всегда подчиненной бизнес-стратегии, до слияния ИТ-стратегии и бизнес-стратегии во всеобъемлющее явление, которое в контексте настоящей статьи мы называем цифровой бизнес-стратегией.

Итак, можно констатировать необходимость более глубокого анализа понятия цифровой бизнес-стратегии и ее объединяющей роли между функциональной и технологической стратегией в управлении организацией.

Материалы и методы

В статье нами проанализированы тенденции и теоретические разработки в контексте направления исследования, чтобы определить последние достижения в области цифрового управления и адаптировать их к практическим реалиям применения в зависимости от степени цифрового развития предприятия с целью обеспечения технологического суверенитета государства. Методология работы базируется на системном подходе.

Результаты и обсуждение

В 60–70-е гг. XX века в управлении организацией появилось разделение функций менеджмента на две части. Первая часть стала отвечать за управление на высшем уровне, определяя стратегию развития, а вторая – за управление производством. За первой частью окончательно закрепилось понятие «стратегирование» [1]. Стратегирование – это процесс обдумывания и формирования стратегии¹. Согласно А. Чандлеру, стратегия должна выражать долгосрочные цели предприятия и планировать действия, необходимые для решения поставленных задач [2].

¹ Стратегирование: с чего начать, как внедрять // АРБ ПРО. 2025. 14 июня. URL: <https://arb-pro.ru/news/strategirovanie-s-chego-nachat-kak-vnedryat> (дата обращения: 05.08.2025).

Содержание эффективной стратегии определил в 1980 г. Д. Куинн, включив в нее три составляющие [3]:

- основные цели (или задачи) деятельности;
- наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности;
- последовательность основных действий (или программы), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Механизмом реализации стратегии служит стратегическое управление. В частности, В. Л. Квинт выделил в стратегическом управлении три ключевые функции: планирование, мотивация и контроль [4]. Создание конкурентных преимуществ фирм при помощи бизнес-стратегии обеспечивает ей присвоение экономических выгод (ренд), недоступных соперникам, и выступает движущей силой экономического роста любой фирмы.

В современном мире цифровые технологии стали неотъемлемой частью бизнес-процессов. Они играют ключевую роль в выживании компаний. Информационная революция признала стратегическую важность интеграции информационных систем, позволяющих компаниям получать и поддерживать конкурентное преимущество. Использование ИТ видится особенно значимым для бизнеса. В результате компании становятся зависимыми от ИТ, но вместе с тем применение ИТ предоставляет компаниям возможности для улучшения своих бизнес-моделей. Очевиден тот факт, что использование ИТ и создание новых бизнес-моделей требуют от предприятий сегодня более эффективного управления технологиями, позволяющего грамотно вписать цифровизацию в основные бизнес-процессы.

Вопрос о важности использования информационных систем как дополнительного преимущественного драйвера при интеграции в бизнес-стратегию начали обсуждать с 80-х гг. XX века. Д. Уорд [5] показал, что бизнес-цель информационных систем эволюционировала от обеспечения эффективной деятельности в 60-х гг. до предоставления более качественной управленческой информации в 70-х гг., повышения конкурентоспособности бизнеса в 80-х гг.

Интеграция ERP-систем (Enterprise Resource Planning) и сети Интернет в 90-х гг. в виде электронного бизнеса значительно усиливала конкурентные преимущества за счет преобразования ценности деятельности с внешними заинтересованными сторонами, такими как клиенты, поставщики и другие деловые партнеры, с целью повышения эффективности деятельности фирм. Это значительно повлияло на бизнес-логику деловых отношений в расширении бизнес-сети и позволило компаниям предлагать новые виды услуг, выходить на новые рынки¹.

Электронная коммерция в составе Customer Relationship Management (CRM) позволила создать преимущество в виде отсутствия региональной привязки, доступности для покупателей и лояльности в режиме 24/7, снижение расходов на содержание, снижение рисков, продажа нематериальных товаров, доминирование над офлайн-торговлей [6]. Произошло смещение от внутреннего содержания стратегии бизнеса, который уделял большое внимание экономии средств, повышению операционной эффективности, эффективности за счет надлежащего управления информационными потребностями и стратегической дифференциации от конкурентов к внешней стратегии, которая заключалась в увеличении производительности, что привело к появлению новых продуктов и услуг на основе информационных систем или ИТ.

Стратегия информационных систем — это долгосрочный план развития ИТ компании, согласованный с ее бизнес-целями. Она определяет, каким образом ИТ-ресурсы (аппаратное и программное обеспечение, сети, данные, персонал) будут использоваться для поддержки и развития бизнеса, а также оценки инвестиций.

Чтобы достичь успеха в динамично растущем конкурентном мире, компании должны признать важность и потенциал цифровых технологий в своих бизнес-стратегиях². Поэтому процессы выравнивания бизнеса и ИТ позволили бороться компаниям за выживание и значительно усилить получение конкурентного преимущества на разнообразных и изменяющихся рынках. В связи с этим эксперты компании IBM выделяют три варианта стыковки бизнес-подразделений

¹ Бобровский С. ИТ-стратегия: выравниваем ИТ и бизнес // ItWeek. 2007. 18 сентября. URL: <https://www.itweek.ru/gover/article/detail.php?ID=83800> (дата обращения: 05.08.2025).

² O'Sullivan K. Strategic Alignment Model: Creating & Leveraging Value // The Knowledge Compass, INC. October 2. 2019. URL: <https://knowledgecompass.com/strategic-alignment-model-creating-leveraging-value> (дата обращения: 05.08.2025).

с технологическим управлением ИТ той или иной организации¹:

- реагирование, то есть ИТ-стратегия формируется, если бизнес-стратегия уже выработана и готова, и СІО самостоятельно подстраивает ее под внешние нужды, основываясь на собственном понимании ситуации;
- выравнивание, то есть подстройку ИТ-стратегии к нуждам организации руководители бизнес- и ИТ-подразделений выполняют в случае такой возможности совместно;
- смешение, то есть СЕО и СІО с нуля разрабатывают и бизнес-, и ИТ-стратегию, учитывая взаимные нужды и возможности.

В рамках стратегического развития ИТ любой организации ключевым аспектом служит формирование гибкой корпоративной информационной архитектуры, базирующейся на метамодели и открытых стандартах. Такой подход обеспечивает интеграцию и адаптацию информационных систем, способствуя повышению эффективности и конкурентоспособности компании в условиях динамичной цифровой среды. Каждой организации требуется собственная оригинальная модель выравнивания ИТ и бизнеса. Среди имеющихся метамodelей следует выделить:

- модель стратегического выравнивания Strategic Alignment Model (SAM). Предоставляет организации надежную, но гибкую основу ИТ и дорожную карту для достижения бизнес-целей и создания ценности. Эта модель предполагает, что корпоративные инвестиции, действия, услуги и проекты, связанные с ИТ, поддерживают создание или использование бизнес-ценности для достижения бизнес-целей и улучшения «опыта клиентов»;
- Business motivation model version 1.3. Включает в себя встроенные концепции, определяющие элементы бизнес-плана с нейтральной структурой, поддерживающие различные подходы, особенно для процессов, связанных с изменениями в бизнесе;
- The Open Group Architecture Framework (TOGAF) — фреймворк для разработки и управления корпоративной архитектурой (Enterprise Architecture, EA). Он помогает компаниям организовать свои бизнес-процессы, ИТ-системы, данные и технологии таким образом, чтобы они работали слаженно и эффективно. Концеп-

ция выравнивания реализуется в модуле Architecture Development Method;

- Total Value of Opportunity (TVO) — метод оценки бизнес-ценности ИТ-инвестиций, учитывающий не только финансовую отдачу, но и стратегические выгоды, риски и влияние на бизнес-процессы. Комплексная оценка TVO направлена не только на прибыль, но и на улучшение бизнес-процессов, стратегические преимущества и снижение рисков. Данный метод гибок, то есть подходит для проектов, сложно оцениваемых в деньгах, например внедрения ERP / CRM / Цифровые платформы. Помогает принимать решения, если чистая финансовая выгода неочевидна, но существуют долгосрочные преимущества.

Организациям целесообразно применять имеющиеся на рынке стандартные и надежные метамодели. Благодаря правильно выбранной модели компании могут ввести постоянный мониторинг создаваемой ценности в сравнении со стоимостью, смоделированной с помощью стандартного набора бизнес-показателей, который позволит предприятию оценивать собственную текущую «эффективность конверсии» в сравнении с аналогичными инициативами, предпринятыми в прошлом, а также с остальными предприятиями, использующими схожие методологии и показатели.

Цифровые технологии стали также обладать значительной степенью мобильности и всеобщей связности, что обеспечивает немедленное взаимодействие, доступ к широкому спектру данных и вычислительных мощностей. Это, в свою очередь, приводит к отражению цифровизации в современных продуктах и дает возможность более широкого охвата потребителей, независимо от географического положения. Стремительная доступность данных в результате обсуждаемых функций позволяет компаниям анализировать полученную информацию и принимать правильные решения в режиме реального времени [7].

Техническая революция в сфере ИТ выявила три организационных аспекта: внешний, то есть акцент сделан на создании цифрового опыта с клиентами; внутренний, влияющий на организационную структуру фирм, бизнес-операции и принятие решений; наконец, целостный, влияющий на общие бизнес-функции (например, такие, которые приводят к новым моделям и стратегиям) [8].

¹ Бобровский С. Указ. соч.

Иными словами, традиционная роль бизнес-стратегии слилась с новой концепцией цифровой бизнес-стратегии, которая, согласно позиции ряда исследователей [9], служит новым шагом эволюции, и при этом компании осуществляют деятельность, связанную с ИТ, в новом формате. Стратегия цифрового бизнеса рассматривается как бизнес-стратегия, которая сформулирована и реализована при использовании цифровых ресурсов для получения дифференциальной стоимости [10]. Кроме того, для достижения конкурентного преимущества цифровая бизнес-стратегия создает динамическую синхронизацию между ИТ и бизнесом [9].

Особенность цифровой бизнес-стратегии заключается в ее универсальности. Она – соединительный узел между функциональной и технологической стратегией. Благодаря использованию цифровой бизнес-стратегии компании стали получать критически важную информацию через цифровые платформы внутри и за пределами, что позволило связывать многофункциональные стратегии и процессы с ИТ-возможностями. Ввиду роста количества компаний, использующих цифровые инфраструктуры, цифровая бизнес-стратегия стала неотъемлемым элементом механизма управления организацией и открыла практические и теоретические возможности в сфере ИТ и бизнеса.

Можно констатировать, что цифровая бизнес-стратегия – это определение организационной стратегии, сформулированной и реализованной при использовании цифровых ресурсов для создания дифференциальной ценности (находить пути, быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество) [9].

Цифровая бизнес-стратегия характеризуется такими элементами, как: [11]:

- объем цифровой бизнес-стратегии;
- масштаб цифровой бизнес-стратегии;
- скорость цифровой бизнес-стратегии;
- источники создания ценности для бизнеса и отражения в цифровой бизнес-стратегии.

Объем цифровой бизнес-стратегии определяется продуктами, услугами и активностью компании для улучшения показателей и доходов, а также включает в себя применение цифровых технологий, влияющих на объем бизнеса. Цель — интеграция с ИТ-инфраструктурой и внешней средой для

повышения эффективности. В основном возникающие вопросы связаны с влиянием цифровых технологий на стратегию.

Если рассматривать скорость цифровой бизнес-стратегии, то становится очевидным, что временной аспект выступает как решающий для создания конкурентного преимущества и ускорения запуска продуктов. Быстрота работы и многослойные продукты повышают шансы компаний на достижение целей. Ценность извлекается не только через инвестиции в технологии, но и через эффективное использование данных для принятия решений.

Стоит учитывать тот факт, что цифровая трансформация в составе цифровой экономики – сложная и очень динамично развивающаяся система. Она активно генерирует легко масштабируемые инновации [12], внедрение которых разрушает текущее стабильное состояние и приводит систему к иному, такому же стабильному, но на новом уровне, состоянию.

Руководители компаний в современном мире, в котором все чаще используют цифровые технологии, должны быстро реагировать на изменения в окружающей среде. Это означает, что все процессы в компании должны быть прозрачными и четко организованными. Нужно эффективно управлять знаниями и мотивировать сотрудников с учетом особенностей управления компанией в условиях цифровизации. Это тоже требует пересмотра долгосрочных планов развития компании, особенно ввиду цифровой трансформации [13].

Цифровая трансформация бизнеса создает жесткую напряженность изменений внутри организации. Компании пытаются найти правильный путь в развитии управленческих и технологических навыков для получения трансформационного эффекта от новых цифровых технологий. Поэтому следующий шаг эволюции цифровой бизнес-стратегии – взаимодействие со стратегией цифровой трансформации. Необходимость трансформации также видится четкой бизнес-реальностью, которая возникает во всех отраслях и влияет на компании всех размеров и форм [14]. Цифровая трансформация требует переосмысления стратегии, изменения взаимодействия с клиентами и поощрения инновационной культуры.

Предполагается, что итоговая системно-ориентированная направленность в отношении будущего использования технологий

может препятствовать возможностям трансформации, ориентированной на продукт и клиента, которая будет осуществляться на уровне различных фирм в условиях цифровой экономики. Вместе с тем стратегия цифровой трансформации оказывает более масштабное воздействие на компании, позволяя преобразовать бизнес-модели, продукты и процессы взаимодействия с клиентами. При этом опыт разработки и реализации ИТ-стратегии не может быть напрямую применен в контексте цифровой трансформации.

Хотя цифровая бизнес-стратегия определяет желаемые будущие бизнес-возможности на базе интеграции и использования новых цифровых технологий, она не представляет руководящих принципов относительно трансформационных шагов, необходимых для достижения желаемого будущего состояния [15; 16]. Стратегия цифровой трансформации – это стратегия компании, которая разработана для того, чтобы можно было реализовать возможности цифровой экономики, используя цифровые ресурсы и возможности, преобразуя их в цифровом виде по нескольким бизнес-аспектам: операционным, клиент-фокусированным и бизнес-моделям. Бизнес-стратегия служит ключевым компонентом стратегии цифровой трансформации, так как определяет цели, которые компания стремится достичь через внедрение цифровых технологий.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия цифровой трансформации в совокупности превосходит все описанные ранее стратегии и переводит цифровой уровень бизнес-стратегии в различные функциональные стратегии, действует как востребованный недостающий элемент.

Поэтому, как и случае ИТ и бизнес-стратегий, требуется механизм выравнивания, который позволит использовать глобальные возможности цифровой среды и доступных цифровых технологий в аспекте цифровой трансформации¹. Чем плотнее интеграция стратегий, тем выше конкурентоспособность компании.

Для реализации этого процесса организации требуются:

- понимание бизнес-целей (должны существовать четкие стратегические приоритеты компании, например выход на новые

рынки, снижение затрат, максимальный уровень роста и т. д.);

- аналитика информации по слабым местам цифровизации (например, устаревшие коммуникационное и вычислительное оборудование, потенциально низкая эффективность бизнес-процессов);
- оценка настоящего уровня цифровой зрелости, включая аудит ИТ-инфраструктуры, данных и цифровых процессов, определение разрыва между текущим состоянием и желаемым, постоянный анализ метрик Return on Investment (ROI), Net Promoter Score (NPS), операционная эффективность;
- определение цифровых возможностей с использованием обработки данных по таким направлениям, как аналитика, прогнозирование, персонализация; изменение культуры компании в форме повышения гибкости и цифровых навыков сотрудников;
- синхронизация стратегий с использованием привязки цифровых инициатив к бизнес-целям с применением дорожной карты трансформации, которая включает в себя этапы, сроки, KPI;
- управление изменениями с привлечением топ-менеджмента высшего и среднего звена и сотрудников; постепенное внедрение Agile-методологии и пилотных проектов, обучение и адаптация персонала.

Выравнивание стратегии цифровой трансформации является приоритетом для генерального директора, включая совет директоров, ИТ-директора и директора по цифровой трансформации с использованием представленных методологий и метамодели. Метамодели цифровой трансформации помогают структурировать процесс внедрения цифровой стратегии, избегая хаотичных решений, тем самым заменяют разрозненные инструменты единым интегрированным принципом. Выбор модели зависит от масштаба бизнеса, отрасли и целей трансформации. Российские метамодели цифровой трансформации сочетают международные практики (например, Industry 4.0, Agile) с локальными особенностями (государственным регулированием, импортозамещением). В таблице 1 проведено сравнение иностранных и российских метамodelей цифровой трансформации.

Благодаря правильно выбранной стратегии цифровой трансформации и взаимодействию

¹ 9 элементов фреймворка цифровой трансформации от MIT Sloan, версия 1.0 // Онтограф. 2023. 6 февраля. URL: <https://ontograph.ru/9-elementov-tsifrovoy-transformatsii/?ysclid=mek2ydl08f690665571> (дата обращения: 05.08.2025).

Сравнение иностранных и российских метамodelей цифровой трансформации

Table 1. Comparison of foreign and Russian digital transformation metamodels

Наименование	Функционал
Модель MIT	Цифровые активы (данные, алгоритмы, платформы). Ориентация на клиента (UX, персонализация). Гибкие процессы (agile, DevOps). Экосистемы (партнерства, API-экономика). Цифровая культура (эксперименты, fail fast). Лидерство (CDO, цифровые лидеры). Управление данными (Data Governance, AI). Технологическая база (облака, IoT, блокчейн). Безопасность и комплаенс (GDPR, киберзащита)
Boston Consulting Group	Скорость и масштабируемость (быстрое внедрение инноваций). Цифровые платформы (экосистемы, API, партнерства). Данные и аналитика (AI/ML, предиктивная аналитика). Клиентский опыт (персонализация, omnichannel). Цифровая культура (гибкость, цифровые лидеры). Технологическая инфраструктура (облака, кибербезопасность)
Модель «Цифровая организация» (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Сбер), четыре уровня зрелости	Локальная автоматизация. Интеграция процессов. Сквозная цифровизация. Умная экосистема. Ключевые элементы: клиентоцентричность, data-driven управление, gile-культура
Модель цифровой трансформации Минцифры России	Пять ключевых направлений: данные, процессы, кадры, технологии, безопасность. Этапы трансформации: диагностика, проектирование, внедрение, масштабирование. Инструменты: цифровые платформы, искусственный интеллект (ИИ), большие данные, блокчейн

Источник: составлено авторами по данным: 9 элементов фреймворка цифровой трансформации от MIT Sloan, версия 1.0 // Онтограф. 2023. 6 февраля. URL: <https://ontograph.ru/9-elementov-tsifrovoy-transformatsii/?ysclid=mek2ydl08f690665571> (дата обращения: 05.08.2025); Digital Transformation // BCG. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview> (дата обращения: 05.08.2025); Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить // Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации. URL: https://cdto.ranepa.ru/media/sum_of_tech/materials/attached_pdfs/1692801012599/Strategy_CDTO_RANEPa.pdf (дата обращения: 05.08.2025); Михайлов А. Стратегия цифровой трансформации по методике Минцифры // ИТ-стратегии: публикации, обучение, консалтинг. URL: <https://www.info-strategy.ru/publications/digital-transformation-strategy-method-mincifra> (дата обращения: 05.08.2025).

с другими видами стратегий компании могут:

- значительно успешнее удовлетворять потребности клиентов и удерживать их, сопоставляя их операции с предпочтениями технически подкованных клиентов, будь то посредством онлайн-транзакций или общения в реальном времени;
- повысить операционную эффективность за счет автоматизации, ИИ и аналитики данных, которые позволяют предприятиям стратегически управлять ресурсами и концентрироваться на задачах с добавленной стоимостью;
- внедрять цифровые инновации, что также способствует формированию организационной культуры адаптации и постоянного развития;

Стратегическая необходимость использования технологий для конкурентоспособности, гибкости, удовлетворенности клиентов, эффективности и инноваций служит основой при обосновании организационных изменений в контексте цифровой трансформации.

Если раньше ИТ было инструментом поддержки бизнеса, то теперь технологии становятся ядром бизнеса. Цифровая трансформация — это не просто внедрение софта, а трансфер компании в цифровую эпоху¹.

Столкнувшись с многочисленными проблемами цифровой трансформации, компании признали необходимость управления этим сложным начинанием путем разработки и реализации четкой стратегии, чтобы не отставать от новой цифровой реальности [17].

¹ Михайлов А. Стратегия цифровой трансформации по методике Минцифры // ИТ-стратегии: публикации, обучение, консалтинг. URL: <https://www.info-strategy.ru/publications/digital-transformation-strategy-method-mincifra> (дата обращения: 05.08.2025).

Стратегия цифровой трансформации представляет собой интегрированную и корпоративную стратегию, включающую в себя все аспекты цифровой эволюции организации. Она выходит за рамки функционального подхода, обеспечивая комплексное управление возможностями и рисками, возникающими в контексте внедрения цифровых технологий [18].

Выводы

Проведенное исследование показало, что сегодня наблюдается усиление влияния ИТ на бизнес-стратегию. Произошли тектонические сдвиги в организационных моделях и подходах к управлению организацией. Бизнес-цель информационных систем эво-

люционировала от обеспечения эффективной деятельности в 60-х гг. XX в. до предоставления более качественной управленческой информации в 70-х гг. и повышения конкурентоспособности бизнеса в 80-х гг. Произошло смещение от внутреннего внимания к стратегии бизнеса, при которой акцент сделан на экономии средств, к повышению операционной эффективности за счет надлежащего управления информационными потребностями и стратегической дифференциации от конкурентов.

Внимание к происходящим процессам цифровой трансформации экономики может стать драйвером для организаций в опережающем развитии, обеспечивая в итоге технологический и экономический суверенитет нашего государства.

Список источников / References

1. Мищенко В. В., Пуричи В. В. Пространственные подходы в экономике и региональные исследования расселения // Известия Алтайского государственного университета. 2015. № 2-1. С. 123–127. [https://doi.org/10.14258/izvasu\(2015\)2.1-21](https://doi.org/10.14258/izvasu(2015)2.1-21)
Mishchenko V.V., Purichi V. V. Spatial approaches in economics and regional research of resettlement. *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta = Izvestiya of Altai State University*. 2015;(2-1):123-127. [https://doi.org/10.14258/izvasu\(2015\)2.1-21](https://doi.org/10.14258/izvasu(2015)2.1-21)
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. М.: Вильямс, 2001. 398 с.
Drucker P.F. The practice of management. New York, NY: Harper & Brothers Publishers; 1954. 416 p. (Russ. ed.: Drucker P. Praktika menedzhmenta. Moscow: Williams; 2001. 398 p.).
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ.; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 684 с.
Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. The strategy process: Concepts, context, cases. London, New York: Prentice-Hall; 1998. 1036 p. (Russ. ed.: Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. Strategicheskii protsess: kontseptsii, problemy, resheniya. St. Petersburg: Piter; 2001. 684 p.).
4. Алабина Т. А. Эволюция экономических исследований стратегий: роль концепции стратегирования В. Л. Квинта // Управленческое консультирование. 2021. № 8. С. 139–149. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-8-139-149>
Alabina T.A. The evolution of economic research strategies: The role of the concept of strategizing by V.L. Kvint. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2021;(8):139-149. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-8-139-149>
5. Ward J. M. Integrating information systems into business strategies // Long Range Planning. 1987. Vol. 20. No. 3. P. 19–29. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90068-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90068-9)
6. Woodard C. J., Ramasubbu N., Tschang F. T., Sambamurthy V. Design capital and design moves: The logic of digital business strategy // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 537–564. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.10>
7. Ismail M., Khater M., Zaki M. Digital business transformation and strategy: What do we know so far? Cambridge: Cambridge Service Alliance, 2017. 35 p. URL: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper_Mariam.pdf (дата обращения: 05.08.2025).
8. Mithas S., Tafti A., Mitchell W. How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 511–536. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.09>
9. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Visions and voices on emerging challenges in digital business strategy // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 633–661. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.14>
10. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>
11. Курочкина А. А., Намазов К. А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 20–41. https://doi.org/10.54861/27131211_2023_7_20
Kurochkina A.A., Namazov K.A. Digital transformation as the main direction of business evolution: Literature review. *Progressivnaya ekonomika = Progressive Economy*. 2023;(7):20-41. (In Russ.). https://doi.org/10.54861/27131211_2023_7_20

12. *Soldatova S., Ushakova S.* Using tools from the hierarchical control system theory for evaluating the complexity of administrative work in a digitally transforming research and technical environment // Proc. 2nd Int. sci. conf. on innovations in digital economy (SPBPU IDE'20). (St. Petersburg, October 22-23, 2020). New York, NY: Association for Computing Machinery, 2020. Article No. 52. <https://doi.org/10.1145/3444465.3444477>
13. *McKeown I., Philip G.* Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly // International Journal of Information Management. 2003. Vol. 23. No. 1. P. 3–24. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00065-8)
14. *Basole R. C.* Accelerating digital transformation: Visual insights from the API ecosystem // IT Professional. 2016. Vol. 6. P. 20–25. <https://doi.org/10.1109/MITP.2016.105>
15. *Matt C., Hess T., Benlian A.* Digital transformation strategies // Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57. No. 5. P. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
16. *Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O.* How big old companies navigate digital transformation // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16. No. 3. P. 197–213.
17. *Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K.* Research commentary – The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research // Information Systems Research. 2010. Vol. 21. No. 4. P. 724–735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
18. *Singh A., Hess T.* How chief digital officers promote the digital transformation of their companies // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16. Article No. 5.

Информация об авторах

Елена Анатольевна Горбашко

доктор экономических наук, профессор,
проректор по научной работе

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32А

Ирина Геннадьевна Головцова

доктор экономических наук, профессор,
директор Института фундаментальных
и прикладных исследований

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32А

Андрей Викторович Никифоров

сотрудник управления информационных
технологий

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

191023, Санкт-Петербург, наб. канала
Грибоедова, д. 30-32А

Information about the authors

Elena A. Gorbashko

D.Sc. in Economic Sciences, Professor,
Vice-Rector for Research

Saint Petersburg State University
of Economics

30-32A Griboyedov Canal emb., St. Petersburg
191023, Russia

Irina G. Golovtsova

D.Sc. in Economic Sciences, Professor,
Director of the Institute of Fundamental and
Applied Research

Saint Petersburg State University
of Economics

30-32A Griboyedov Canal emb., St. Petersburg
191023, Russia

Andrey V. Nikiforov

employee of the Information Technology
Department

Saint Petersburg State University
of Economics

30-32A Griboyedov Canal emb., St. Petersburg
191023, Russia

Поступила в редакцию 04.08.2025
Прошла рецензирование 20.08.2025
Подписана в печать 11.09.2025

Received 04.08.2025
Revised 20.08.2025
Accepted 11.09.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.