Вахитова В.В.[[1]](#footnote-1)1

Стратегическое управление деятельностью организации в цифровой экономике

*Аннотация: Современное экономическое развитие обусловлено многими факторами. В статье показано, что важную роль в стратегическом управлении играет цифровизация «всего»: экономики, предприятий и социальной жизни. Представлены направления совершенствования стратегического управления деятельностью предприятия с учетом особенностей и тенденций цифровой экономики и интенсивно развивающихся процессов нетворкинга.*

*Ключевые слова: нетворкинг, цифровая трансформация, бизнес-модель, эффективность, цифровые технологии*

Современная экономика меняется беспрецедентными темпами, определяемыми двумя взаимосвязанными процессами: нетворкингом и цифровизацией. Развитие цифровой экономики идет в русле изменений, происходящих в последние несколько десятилетий, которые начались с появления на массовом рынке персональных компьютеров в середине 1980-х годов, за которыми последовало развитие средств цифрового проектирования, эволюция Интернет, тенденции аутсорсинга и офшоринга и, как следствие, развитие сложных глобальных цепочек создания стоимости. Явления, характеризующие сетевой характер экономики (например, хаос, непредсказуемость, отсутствие границ предприятий, продвижение нематериальных ресурсов и процессы сотрудничества между организациями), сопровождаются повсеместной адаптацией и увеличением использования цифровых или компьютерных технологий всеми субъектами экономики. экономика (организации, отрасли экономики, государственные учреждения) [3].

После трех последовательных промышленных революций мы вступаем в эпоху, известную как четвертая промышленная революция, в основе которой лежат новые информационные технологии, основанные на больших данных, Интернете вещей и искусственном интеллекте. Эти новые технологии открывают огромные возможности для предприятий с точки зрения повышения производительности, конкурентоспособности, а также создания и использования добавленной стоимости. Внедрение искусственного интеллекта в машины и устройства и, прежде всего, новые поколения интеллектуальных роботов создают основу для развития интеллектуальных заводов и современной индустрии 4.0. Предприятия должны адаптироваться к новой ситуации, внедряя бизнес-стратегии цифровизации [2].

Вспышка пандемии Covid-19 и связанный с ней повсеместный карантин вынудили и ускорили цифровую трансформацию (с использованием широко понимаемой технологии для радикального повышения эффективности компании или ее ассортимента) также в отношении предприятий, которые по разным причинам еще не внедрили этот процесс. Сегодня цифровая трансформация распространяется не только на технологические аспекты компании, но и должна охватывать всю ее стратегию, изменяя способ мышления и восприятия мира менеджерами.

Несмотря на повсеместную цифровизацию мира и распространение управляемых компьютером сетей, взаимоотношений между различными организациями, в центре стратегического мышления находится человек — со своими установками, стремлениями, но и ограничениями. Недаром приписывают организациям человеческие качества (антропоморфизация) — именно люди создают их, реализуют в них свои планы и амбиции (стратегические выборы), выстраивают определенную рабочую среду (организационную культуру) и задают направление развития. стратегическое развитие (стратегические мыслители). Создание и реализация стратегии обусловлены культурой организации, на что указывают многие исследователи [4].

Культуры, характеризующиеся стратегической открытостью, основанной на коллективном разуме, способствуют правильному стратегическому выбору, облегчают его реализацию и повышают эффективность достижения целей. Организационная культура также определяет конкурентоспособность предприятий, но в условиях распространенной в сетевой экономике диффузии культур необходимо правильно настроить ресурсы и навыки предприятия. Значительную роль в этом процессе играют руководители современных предприятий. Качество стратегических решений зависит от их индивидуальных особенностей, влияющих на восприятие, обработку и оценку информации. Отдельные авторы обращают внимание на особенности отношения и поведения предпринимателей в международных операциях [1].

Динамичное развитие концепции бизнес-модели напрямую связано с наличием и развитием интернет-услуг (цифровизация экономики). Новые возможности для создания и доставки ценности для клиентов, принесенные Интернетом, вылились в повышенный интерес к концепции бизнес-модели со стороны практиков и теоретиков управления. Бизнес-модели произвели революцию во многих секторах и отраслях и поэтому стали серьезным оружием в создании конкурентных преимуществ для предприятий.

Стратегический менеджмент охватывает два основных вопроса: подготовку стратегии и ее реализацию – претворение в жизнь. Хорошая подготовка стратегии не гарантирует успеха. Нестабильная динамика рынка, стремительные технологические изменения, нормативные изменения и изменения ожиданий клиентов заставляют компании сталкиваться с трудностями в реализации своих стратегий. Многочисленные исследования показывают, что в большинстве случаев реализация стратегии заканчивается неудачей, хотя ее масштаб может варьироваться в зависимости от принятого метода измерения. Выигрышные стратегии требуют эффективных механизмов их подготовки и реализации, элементами которых являются: учет в стратегии возможностей, создаваемых средой, повышение гибкости организации внутри и снаружи, оптимизация внутренних процессов.

Элементом оптимизации деятельности является совершенствование сочетания стратегического анализа и стратегического планирования с фазой реализации на предприятии, а также координация операций внутри отраслевых цепочек добавленной стоимости, что было представлено на примере отрасли тяжелой промышленности. В сетевой экономике, где создание стоимости происходит во взаимодействии с другими субъектами, а значительная часть ресурсов, необходимых для реализации стратегии, находится за пределами правовых границ организации, правильная конфигурация ресурсов с целью создания добавленной стоимости и захвата имеет особое значение [5].

Предприятия должны интегрировать свои внутренние ресурсы и возможности с внешними, чтобы иметь возможность достигать конкретных стратегических целей благодаря соответствующему реагированию на вызовы, связанные с динамикой внешней среды. В этом контексте важной представляется концепция гибкого предприятия, которая использует появляющиеся бизнес-возможности в своей среде для получения выгоды.

В результате изменений в строении мирового порядка весьма большое значение имеет постулат о расширении стратегического анализа за счет включения в него геополитики и геостратегии, что может оказаться полезным при включении в стратегии, в частности, предприятий из ключевых секторов с точки зрения государства, важных аспектов глобальной политики, которые могут иметь существенное значение. воздействия на эти предприятия. Для понимания прогресса развития предприятий весьма уместно проводить оценку эффективности стратегии и выделять факторы, определяющие ее успех. Измерение эффективности стратегии — сложный вопрос. В литературе по этому вопросу отсутствует последовательное определение системы измерения реализации стратегии [7].

Измерение достигнутых результатов является одним из ключевых аспектов процесса реализации стратегии, поскольку влияет на возможность внесения необходимых корректировок, а также может быть инструментом диагностики ключевых элементов, определяющих успех организации. Измерение стратегии может учитывать две группы факторов: ее согласованность и эффективность выполняемых действий. Согласованность относится к его внутренней логике и согласованности (наличию ресурсов) и внешней (с учетом динамики отрасли). Под эффективностью осуществляемой деятельности понимается степень достижения намеченных стратегических целей и полученных финансовых результатов.

В результате тенденций, описанных выше меняется состав и направление воздействия факторов, определяющих конкурентоспособности предприятий, наиболее важными из которых являются: ориентация на знания, ориентация на маркетинг и укорененность в местных деловых сетях. Динамично происходящие технологические изменения оказывают сильное влияние на современную экономику и предприятия, ставя их перед непростыми решениями по выбору стратегии развития. Прогрессирующая глобализация экономики и усиление конкуренции на рынках усугубляют проблемы, с которыми сталкиваются предприятия. Чтобы соответствовать им, предприятия должны быстро меняться, используя преимущества нового производства и конкурентных возможностей, создаваемых новыми технологиями. В результате начала четвертой промышленной революции ожидаются радикальные изменения не только с точки зрения повышения операционной эффективности и производительности факторов производства, но и с точки зрения новых бизнес-моделей, приносящих экономические выгоды предприятиям, экономике и обществу как весь. Их основа — все более быстрая цифровизация предприятий и экономики [6].

Построению стратегии цифровизации как части общей корпоративной стратегии способствует понимание процессов экономической трансформации, вызванных цифровизацией. Выстраивая стратегию развития компании, необходимо осознавать, что цифровизация — это не просто набор новых технологий, а новые технологии, которые меняют базовые правила и бизнес-модели, и для того, чтобы быть успешными, новые технологии должны взаимодействовать друг с другом и составляют сущность бизнеса. Стоит отметить, что до недавнего времени компании имели ИТ-стратегию, которая часто была самостоятельной стратегией и не была тесно связана со стратегией развития компании, производственной или рыночной стратегией.

Стратегию цифровизации нельзя отождествлять со стратегией ИТ, которая часто была стратегией, изолированной от стратегии компании. В прошлом хорошая ИТ-стратегия давала компании конкурентное преимущество перед остальными. Возможности, предлагаемые внедрением технологий в области ИТ на предприятии, постепенно истощаются, и становится все труднее достичь с их помощью добавленной стоимости. Недостаточно иметь хорошую стратегию мобильного подключения, облачную или сетевую стратегию, если они являются отдельными стратегиями.

Цифровая стратегия компании — это стратегия, которая позволяет компании использовать потенциал цифровых технологий во всех сферах своей деятельности и значительно повысить производительность. Цифровые зрелые компании [5] сосредотачиваются на интеграции технологий социальных сетей, мобильных технологий, аналитики больших данных и технологий облачных вычислений для трансформации бизнеса — стратегии, направленной на цифровую трансформацию бизнес-операций. Менее зрелые в цифровом отношении компании сосредотачиваются на решении конкретных проблем с помощью отдельных цифровых технологий — стратегия сосредоточения внимания на одной технологии.

Стратегии зрелых в цифровом отношении компаний ориентированы на совершенствование процессов принятия решений и инновации [110]. Как заявляют авторы отчета: «Организации по всему миру используют цифровые технологии для повышения операционной эффективности и повышения удовлетворенности клиентов, но организации с более высоким уровнем цифровой зрелости преуспевают в использовании цифровых технологий для преобразования своей деятельности, что позволяет им оставаться впереди конкурентов

Исследование также показало, что в компаниях, достигших уровня цифровой зрелости, принятие риска является нормой, которая помогает достичь конкурентного преимущества [2]. В таких компаниях важным фактором успеха в процессе цифровизации является человек (или команда) с высоким уровнем знаний не столько в области технологий, сколько способность сформулировать важность цифровых технологий для будущего компании. организация. Традиционное стратегическое управление (планирование), осуществляемое по схеме «цели — пути — средства — результаты», ограничивает гибкость, но усиливает ключевые компетенции компании. Сосредоточившись на так называемом проблемы («стратегические прыжки») часто сужают поле зрения, упуская из виду небольшие, но непрерывные, постепенные усовершенствования (улучшения) процессов на предприятии [6].

Стратегическое управление, основанное на долгосрочном планировании, оказалось достаточным в условиях рынков с низкой степенью конкуренции и слабой динамикой изменений в экономике. Бурное научно-техническое развитие и поступательная глобализация, имевшие место во второй половине прошлого века, вызвали множество радикальных изменений на рынке и на предприятиях. Поэтому в современной быстро меняющейся экономике традиционного, статичного и долгосрочного стратегического управления уже недостаточно. Поэтому возникла потребность в новом, более динамичном подходе к стратегическому управлению, который был бы адекватен быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Этот новый подход ориентирован на управление будущим на основе управления изменениями, что позволяет быстро менять стратегию в ответ на изменения в среде компании. Благодаря возможности переориентации своей стратегии в любой момент предприятия избегают угрозы, которую представляет реализация устаревшей стратегии (стратегический дрейф).

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что российские предприятия нуждаются в изменении подхода к стратегическому управлению с традиционного, основанного на индивидуальных стратегиях развития в конкретной области (поставка, продажа, производство, рынок и т. д.), на комплексный подход, ориентированный на видение интеллектуального предприятия, реализующего стратегия цифровизации бизнеса. Это требует большой приверженности как со стороны руководителей предприятий, так и их заинтересованных сторон, институтов бизнес-среды, а также местных и центральных органов власти. В связи с тем, что в четвертой промышленной революции впервые в истории экономического развития появилась возможность предсказывать ее ход (а не просто описывать ее постфактум), наука и сфера стратегического планирования и прогнозирования могут играть важную роль.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Григорян К.Д., Тарасова Н.Е. Стратегический менеджмент в условия цифровой экономики // Символ науки. 2020. №5. С.89-92.
2. Гримашевич О.Н. Стратегическое управление компаниями в условиях цифровой экономики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. №5 (74). С.9-11.
3. Левчаев П.А., Хезазна Б. Особенности стратегической деятельности корпораций в условиях цифровой экономики // Финансы и управление. 2021. №1. С.12-20.
4. Лубянская Э.Б., Анисимов Ю.П. Особенности системы стратегического управления инновационными проектами в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2019. №2. С.81-93.
5. Мрочковский Н.С. Стратегическое планирование перспектив развития моделей управления в цифровой экономике // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2020. №4 (112). С.173-180.
6. Фридман М.Ф. Глобализация стратегического управления: кадровая политика цифровой экономики // Профессиональное образование и рынок труда. 2018. №2. С.29-36.

1. 1 Вахитова Венера Венеровна, студент 5 курса, кафедра управления проектами и маркетинга, Башкирский государственный университет (450076, Россия, город Уфа, ул. Заки Валиди, д.32;   
   E-mail: v.v.ufa@mail.ru). [↑](#footnote-ref-1)