

УДК 658.012.2:004.8:005.5.

## Теоретические аспекты управления в условиях цифровой трансформации бизнеса

Савчук Александр Александрович

Аспирант,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;  
e-mail: firuza-a-yu@mail.ru

### Аннотация

В данной статье представлен литературный обзор теоретических аспектов управления, актуальных в условиях глобальной цифровизации бизнеса. Автор провел анализ тенденций цифровой трансформации в управленческой сфере, выявил основные принципы такого подхода и его существующие концепции, а также исследовал то, как внедрение цифровых технологий влияет на эффективность управления в организации. Рассматриваются ключевые аспекты управления, такие как цифровые платформы, аналитика данных, автоматизация процессов и цифровые решения для улучшения бизнес-процессов. В результате анализа литературы выводится необходимость адаптации управленческих практик к переменным условиям цифровой экономики, интеграции новых технологий и развития компетенций управленческого персонала для успешного функционирования организации в современном цифровом мире. Анализируя отечественные и зарубежные исследования по теме, автор также обращает внимание на важность управленческой культуры и изменений в организационной структуре для успешной адаптации к цифровой трансформации. В контексте быстрого развития технологий и динамичных изменений в бизнес-среде, особое внимание уделяется аспектам цифровых инноваций и их влиянию на стратегическое управление. Исследование подчеркивает необходимость постоянного обучения и развития компетенций руководителей и сотрудников для эффективного управления в условиях цифровой трансформации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Савчук А.А. Теоретические аспекты управления в условиях цифровой трансформации бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 4А. С. 726-731.

### Ключевые слова

Цифровая трансформация бизнеса, бизнес-среда, организационная структура, бизнес-модель компании.

---

## Введение

С конца XX века цифровые технологии активно проникают во все сферы жизни общества. Ученые и исследователи говорят о переходе к новой операционной модели, основанной на цифровых технологиях – Общество 5.0 и Индустрия 4.0 [Ценжарик, Крылова, Стешенко, 2020, с. 400]. В то же время последствия цифровой трансформации ощущаются во многих странах, во всех секторах экономики и типах компаний.

Цифровая трансформация, определяемая как трансформация, «связанная с изменениями, которые цифровые технологии могут принести в бизнес-модель компании, продукты или организационные структуры» [Кузовкова, Салютин, Колотов, Шаравова, 2020, с. 75] на данный момент является одной из самых актуальных задач для компаний, организованных в последние несколько десятков лет. Однако руководителям предприятия важно учитывать, что цифровые возможности можно использовать в полную силу только в том случае, если сотрудники обладают надлежащей для этого квалификацией. Именно поэтому в условиях цифровизации важно не только внедрение современных технологий в рабочий процесс, но и обучение персонала [Кузовкова, Кузовков, Шаравова, 2019, с. 7].

В ходе цифровой трансформации используется ряд методик. Для цифровизации применяют облачные, мобильные и социальные технологии, анализируют большие объёмы информации, используют когнитивный подход. Для этого нужно стратегически верно оценивать существующую ситуацию и изменять её поэтапно [Ступницкий, Харитонов, Девяткин, 2018, 26]. Технология интеграции элементов цифровой трансформации использует эффект синергии взаимодействий между ними.

Поэтому представленная работа призвана восполнить пробел в теоретической литературе по анализу развития инновационных моделей, выявлению современных инновационных факторов, перспективных направлений и видов инноваций, оценке сложной роли инноваций в экономике и обществе.

## Материалы и методы

Автор проанализировал научные труды, находящиеся на следующих ресурсах: Mendeley, Web of Science, EMBASE и Российская национальная библиотека статей. Поиск в базах данных велся в соответствии со следующими ключевыми словами: “цифровая трансформация бизнеса”, “бизнес-среда”, “организационная структура”, “бизнес-модель компании”. В обзор попали и статьи, посвященные исследованиям эффективного управления бизнеса в условиях цифровой трансформации.

## Результаты и обсуждения

Интерес учёных всего мира к информационным системам растёт с каждым годом. Особенно это заметно по научным трудам и статьям, посвящённым цифровизации [Аренкова, Лезиной, Ценжарик, Черновой, 2019]. В них рассматриваются особенности организации работы в новых условиях и сущность современных технологий [Балабанова, Журавлев, 2021, с. 22]. Проанализировав данный факт, автор решил составить карту данной сферы и оценить состояние знаний в ней. В данной статье мы стремимся выявить, кто, где и как проводит исследования особенностей цифровизации. Мы проведем анализ существующих данных и дадим им критическую оценку.

При этом в этом исследовании мы концептуализируем цифровую трансформацию на стыке внедрения прорывных цифровых технологий, с одной стороны, и управляемой участниками организационной трансформации возможностей, структур, процессов и компонентов бизнес-модели, с другой. Другими словами, по данным исследования Балабанова Н.В., Журавлев А.Ю. мы определяем цифровую трансформацию как организационные изменения, вызванные цифровыми технологиями [Абрамов, Борзов, Семенов, 2021, с. 46].

Поэтому мы утверждаем, что, когда речь идет о цифровой трансформации в организациях, следует учитывать две точки зрения: технологическую и ориентированную на участников [Литвин, 2023, 9]. Чтобы принять технологическую перспективу [Летуновская, 2022, 20], мы включаем литературу о технологических прорывах (например, Литвин А. Ю.; Летуновская Ю. А.). Нами будут установлены оптимальные связи между такими объектами, как технологические открытия и исследования цифровизации. Для оценки цифровой трансформации имеют значение и субъекты, ведущие деятельность в сфере корпоративного предпринимательства. Для получения этих данных мы используем литературу Ю. А. Летуновской, что, на наш взгляд, может дать важные данные об инновационных процессах и результатах цифровой модернизации в различных организациях [Летуновская, 2022, с. 21]. Обе концепции будут кратко описаны нами. Также будет выявлена их взаимосвязь с изменениями в информационных системах.

Доленко А. А. определяет цифровую трансформацию как «изменяющие правила игры», которые могут «(1) улучшить производительность существующих продуктов в пять-десять раз; (2) обеспечить основу для снижения затрат на 30-50%; или (3) имеют новые характеристики производительности» [Доленко, 2020, с. 5]. Точно так же Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. подчеркивают этот сдвиг на корпоративном и отраслевом уровнях и дает аналогичное определение «переломного момента» в смысле изменений, которые «сводят на нет» существенную часть вложений в знания и технические навыки [Ценжарик, Крылова, Стешенко, 2020, с. 405], а также в технологии производства, обустройство помещений и закупку оборудования, совершаемых организациями.

Калинин А. Р., Самоенко А. И. [Калинин, Самоенко, 2021, с. 208] в своих трудах говорили о том, что продукт и процесс носят различный деструктивный характер. Что касается первого варианта, то его причиной может стать появление новых продуктов, их замена или модернизация. Во втором случае модернизация или замена процессов может привести к ужесточению критериев качества. Vaier придерживается другой точки зрения [Vaier, 2022, с. 330]. Он считает, что в современном мире актуальны инновации подрывных бизнес-моделей, характеризующиеся введением разных бизнес-моделей в пределах одной организации.

Мы считаем, что цифровизация касается всех определений подрывных инноваций. В исследовании Кузовкой Т. А. и др. авторов коммерция, например, определяется как подрывная технология, которая влечет за собой глобальные преобразования в культурной жизни, социальных взаимоотношениях, бизнес-процессах, возможностях и рынках компании [Кузовкова, Салютин, Колотов, Шаравова, 2020, с. 80].

Цифровые технологии могут быть отражены во всех этих определениях подрывных инноваций. Вы можете представить совершенно новые, инновационные продукты, перевернуть существующие процессы с ног на голову и открыть совершенно новые бизнес-модели. Как и в недавнем исследовании Ступницкого М.М., Харитоновой Н.И., Девяткина Е.Е. резюмировано, например, электронная коммерция определяется как революционная технология, которая вносит существенные изменения в культуру, бизнес-процессы, возможности и рынки организации [Кузовкова, Кузовков, Шаравова, 2019, с. 10].

Что касается проблемы теории и практики трансформации бизнеса в эпоху Интернета, все это наглядно представлено в исследованиях авторов Абрамова В.И., Борзова А.В., Семенкова К.Ю. [Абрамов, Борзов, Семенков, 2021, с. 49]. В данной работе представлены результаты исследования комплекса междисциплинарных проблем, вызванных развитием цифровой экономики. Учтены основные направления происходящих изменений: ключевые технологии и механизмы; цифровые платформы и экосистемы; ориентация на клиента, а также управление маркетингом и логистикой; новая культура и навыки.

Исследования о прогрессе цифровой трансформации [Аренкова, Лезиной, Ценжарик, Черновой, 2019], направленной на разработку и применение механизмов трансфера технологий и о том, как развитие информационных технологий влияет на коммерческую отрасль в современном мире, представлены в работах авторов Аренковой И.А., Лезиной Т.А., Ценжарик М.К., Черновой Е.Г. Результаты исследования, представленные в статье, были определены с помощью методов факторного анализа. В статье авторы рассмотрели современные информационные технологии и их роль в решении проблем трансфера технологий в условиях цифровой экономики.

Автоматизация современных информационных технологий [Балабанова, Журавлев, 2021, с. 24] бизнес-процессов и управления проектами описана в исследовании авторов Балабановой Н.В., Журавлева А.Ю. В работе указаны основные направления совершенствования управления проектами при использовании гибких технологий и цифровых технологий. Продемонстрирована необходимость использования современных цифровых технологий в управлении проектами. Результатом исследования является перечень задач, выполнение которых будет обеспечено за счет внедрения цифровых моделей на различных уровнях управления проектами.

Исследование теоретических аспектов управления в условиях цифровой трансформации бизнеса выявило, что цифровизация компаний существенно меняет подходы к управлению и требует от менеджеров и специалистов новых знаний, навыков и технологических решений. Ключевыми элементами цифрового управления являются анализ и интерпретация данных, автоматизация процессов управления и пересмотр организационной структуры. Гибкость и адаптируемость в управлении, инвестиции в развитие навыков человеческих ресурсов и непрерывное обучение становятся неотъемлемыми частями успешной цифровой трансформации компании и обеспечивают эффективное управление в условиях стремительного развития технологий и изменений бизнес-среды.

Наш литературный обзор и анализ наиболее ценных исследований об аспектах цифровизации будет полезен не только теоретикам, но и практикам. Он позволит лучше понять, чем характеризуется цифровая трансформация на данном этапе развития.

Подводя итоги, можно сказать, что наша статья вносит свой вклад в существующую дискуссию, объединяя, картируя и анализируя существующие исследования в области цифровой трансформации, делясь важными наблюдениями на макро- и микроуровне в литературе и предлагая соответствующие будущие направления исследований.

## Заключение

Цифровая трансформация бизнеса является процессом, который нуждается в составлении чёткого поэтапного плана. Организациям необходимо учитывать не только удобство цифровизации для себя, но и то, каким образом на изменения отреагируют клиенты. Для этого нужно проводить соответствующие исследования, позволяющие оценить экономические и

социальные последствия модернизации. Если анализ был проведён правильно, то цифровизация бизнеса увеличит доход компании и сделает её более конкурентоспособной.

Современные интернет-ресурсы предлагают множество вариантов программного обеспечения, позволяющего автоматизировать работу компании и повысить эффективность её деятельности. При выборе подходящего варианта нужна опираться на цели организации и её возможности.

## Библиография

1. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. №3. С. 390-420.
2. Кузовкова Т.А., Салютин Т.Ю., Колотов Ю. О., Шаравова О. И. Стратегии устойчивого развития и трансформация бизнеса инфокоммуникационных компаний // Век качества. 2020. №3. С. 72-88.
3. Кузовкова Т.А., Кузовков Д.В., Шаравова О.И. Выявление закономерностей развития цифровой экономики и базовых признаков нового технологического уклада // Экономика и качество систем связи. 2019. № 2 (12). С. 3-13.
4. Ступницкий М.М., Харитонов Н.И., Девяткин Е.Е. Инфокоммуникационная инфраструктура цифровой экономики: задачи отраслевого института // Электросвязь. 2018. № 4. С. 23-28.
5. Аренкова И.А., Лезиной Т.А., Ценжарик М.К., Черновой Е.Г. Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения. С.-Пб. 2019. 360 с.
6. Балабанова Н.В., Журавлев А.Ю. Исследование проблематики управления рисками цифровой трансформации бизнес-процессов // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2021. № 4(68). С. 20–25.
7. Абрамов В.И., Борзов А.В., Семенов К.Ю. Теоретико-методологический анализ моделей цифровой зрелости для российских компаний // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 4(50). С. 42–51.
8. Литвин А. Ю. Цифровая трансформация систем управления бизнес-процессами в российских компаниях // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s2. С. 5-13.
9. Летуновская Ю. А. Совершенствование управления бизнес-процессами в организации в условиях роста цифровизации // Молодой ученый. 2022. № 49 (444). С. 19-23.
10. Доленко А. А. Внедрение инновационных подходов к управлению бизнес-процессами на предприятиях // Инновации и инвестиции. 2020. № 1. С. 3–6.
11. Калинин А. Р., Самоенко А. И. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами в современных условиях сырьевого рынка // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 6. С. 202–213.
12. Baier Marie-Sophie. Success factors of process digitalization projects — insights from an exploratory study // Business process management journal. 2022. Volume 28. № 2. С. 325–347.

## Theoretical aspects of management in the context of digital business transformation

**Aleksandr A. Savchuk**

Postgraduate student,  
Moscow Finance and Industry University “Synergy”,  
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: firuza-a-yu@mail.ru

### Abstract

This article presents a literary review of theoretical aspects of management that are relevant in the context of global business digitalization. The author analyzed trends in digital transformation in the management field, identified the basic principles of this approach and its existing concepts, and

Aleksandr A. Savchuk

also explored how the introduction of digital technologies affects the effectiveness of management in an organization. Key aspects of management are covered, such as digital platforms, data analytics, process automation and digital solutions to improve business processes. As a result of the analysis of the literature, the need to adapt management practices to the changing conditions of the digital economy, integrate new technologies and develop the competencies of management personnel for the successful functioning of the organization in the modern digital world is concluded. Analyzing domestic and foreign research on the topic, the author also draws attention to the importance of management culture and changes in the organizational structure for successful adaptation to digital transformation. In the context of rapid technological development and dynamic changes in the business environment, special attention is paid to aspects of digital innovation and their impact on strategic management. The study highlights the need for continuous training and development of the competencies of managers and employees to effectively manage digital transformation.

### For citation

Savchuk A.A. (2024) Teoreticheskie aspekty upravleniya v usloviyakh tsifrovoi transformatsii biznesa [Theoretical aspects of management in the context of digital business transformation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (4A), pp. 726-731.

### Keywords

Digital transformation of business, business environment, organizational structure, company business model.

## References

1. Tsenzharik M.K., Krylova Yu.V., Steshenko V.I. (2020) Digital transformation of companies: strategic analysis, factors of influence and models. *Bulletin of St. Petersburg University. Economy*, 3, pp. 390-420.
2. Kuzovkova T.A., Salyutina T.Yu., Kolotov Yu. O., Sharavova O. I. (2020) Sustainable development strategies and business transformation of infocommunication companies. *The age of quality*, 3, pp. 72-88.
3. Kuzovkova T.A., Kuzovkov D.V., Sharavova O.I. (2019) Identification of patterns of development of the digital economy and basic signs of a new technological order. *Economics and quality of communication systems*, 2 (12), pp. 3-13.
4. Stupnitsky M.M., Kharitonov N.I., Devyatkin E.E. (2018) Infocommunication infrastructure of the digital economy: tasks of the branch institute. *Telecommunications*, 4, pp. 23-28.
5. Arenkova I.A., Lezina T.A., Tsenzharik M.K., Chernov E.G. (2019) *Business management in the digital economy: challenges and solutions*. Saint Petersburg: University Press.
6. Balabanova N.V., Zhuravlev A.Yu. (2021) Research on the problems of risk management of digital transformation of business processes. *Modern high-tech technologies. Regional application*, 4(68), pp. 20-25.
7. Abramov V.I., Borzov A.V., Semenov K.Yu. (2021) Theoretical and methodological analysis of digital maturity models for Russian companies. *News of higher educational institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*, 4(50), pp. 42-51.
8. Litvin A. Y. (2023) Digital transformation of business process management systems in Russian companies. *Bulletin of Eurasian Science*, 15. s2, pp. 5-13.
9. Letunovskaya Yu. (2022) A. Improving business process management in an organization in conditions of increasing digitalization. *Young Scientist*, 49 (444), pp. 19-23.
10. Dolenko A. A. (2020) Introduction of innovative approaches to business process management at enterprises. *Innovations and investments*, 1, pp. 3-6.
11. Kalinin A. R., Samoenko A. I. (2021) Digital transformation of business process management in modern conditions of the commodity market. *Problems of theory and practice of management*, 6, pp. 202-213.
12. Baier Marie-Sophie. (2022) Success factors of process digitalization projects — insights from an exploratory study. *Business process management journal*, 28. 2, pp. 325-347.