

## **ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И СОДЕРЖАНИЕ ЦИФРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ю.А. Москалев**

Волгоградский государственный технический университет, г. Волгоград

Цель статьи – на основе обзора подходов к раскрытию понятия «цифровая экономика», сформулировать основные составляющие типовой цифровой стратегической программы предприятия. Актуальность темы обусловлена общемировыми и российскими тенденциями развития цифровой экономики. Отвечая тенденциям, Правительство России приняло программу «Цифровая экономика». Предприятия должны функционировать в новой экономической и нормативной среде. Однако понятие «цифровая стратегия предприятия» до сих пор не определено. В статье рассмотрены три подхода к понятию «цифровая экономика». На основании этих подходов предложено три взгляда на понятие «цифровая стратегия предприятия»: как маркетинговая стратегия во внешней среде; как новая выделившаяся функциональная стратегия; как новое измерение в матричной структуре стратегической программы. В результате подробно рассмотрен один из подходов к цифровой стратегии предприятия – как маркетинговой стратегии во внешней среде. Элементы научной новизны заключаются в систематизации взглядов на понятия «цифровая экономика» и «цифровая стратегия предприятия», в конкретизации содержания «цифровой стратегии предприятия» в контексте одного из взглядов.

**Ключевые слова:** *цифровая экономика, стратегия, цифровая стратегия предприятия.*

Понятия «цифровая экономика», «цифровая стратегия» (диджитал-стратегия, digital-стратегия, digital-strategy) являются одними из самых актуальных на сегодня. Правительство России, предопределяя тенденции развития мирового хозяйства, утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации» (распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р) [1]. В Программе выделены уровни цифровой экономики и указаны основные направления развития. Реализуя свою роль, государство в данном документе описывает преимущественно макроэкономические инструменты, оставляя собственникам и руководителям предприятий самим принимать решения о развитии в новой цифровой среде. Остались неясности и в дефинициях. Здесь необходимо провести несколько аналогий с «Методическими рекомендациями по реформе предприятий (организаций)» (Приказ Минэкономики РФ №118 от 01.10.1997), которые в свое время внесли вклад в упорядочивание терминологии стратегического управления. Таким образом, сформировалась актуальная потребность в теоретико-методологическом обосновании управления предприятием в новой цифровой среде.

Цель данной статьи – на основе обзора подходов к раскрытию понятия «цифровая экономика», сформулировать основные составляющие (типовой) стратегической программы предприятия соответствующего типа. Несомненно, конкретизация стратегической программы даже в аспекте структуры документа, имеет резко выраженный ситуативный характер.

Для исследования особенностей цифровой стратегии предприятия необходимо изначально дать обоснование понятию «Цифровая экономика». Как

уже было выявлено ранее [2, с. 97], можно выделить три основных подхода, перечислим их кратко далее.

1. Макроэкономический подход. Понятие «цифровая экономика» определено Правительством России в Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [1]. В ней описано три уровня такой экономики: рынки и отрасли экономики; платформы и технологии; среда, которая создает условия для развития платформ и технологий. Указанная Программа также описывает основные сквозные цифровые технологии: большие данные (Big data); нейротехнологии и искусственный интеллект; системы распределенного реестра; квантовые технологии; новые производственные технологии; промышленный интернет; компоненты робототехники и сенсорики; технологии беспроводной связи; технологии виртуальной и дополненной реальностей. В Программе выделено пять базовых направлений развития рассматриваемой экономики: нормативное регулирование, подготовка кадров, формирование исследовательских компетенций и технических заделов, создание информационной инфраструктуры и обеспечение информационной безопасности. Роль предприятия в этой связи – выбор соответствующей отрасли, получение соответствующих Программе выгод. Причем выгоды могут быть как прямыми (участие в конкретных программах, финансируемых Правительством), так и косвенными (например, имиджевые выгоды как выгоды предприятия, участвующего в федеральной программе). На основании федеральной программы проводятся различные исследования по оценке уровня развития цифровой экономики. В частности, исследования показывают, что Россия находится на 45 месте по Индексу развития ИКТ [3, с. 18], на 35 месте по индексу развития электронного правительства [3, с. 20], на 10 месте по глобальному индексу кибербезопасности [3, с. 22] и т.п..

2. «Цифровая экономика» как «электронный бизнес». Отличительная особенность подхода – центральное внимание использованию сети Интернет. С этой точки зрения Интернет рассматривается как самая главная среда внешней коммуникации, и все внешние решения должны рассматриваться, прежде всего, с точки зрения применимости в Интернете. Характерные формулировки: «Digital-стратегия – это часть маркетинговой стратегии», «Маркетинговая стратегия в digital среде (Digital marketing strategy)» и т.п. Важно отметить, что это самый распространенный на практике подход к понятию «цифровая экономика», однако детальное рассмотрение этого понятия в данном контексте вызывает критику. В частности, цифровая экономика – это не обязательно использование всемирной сети Интернет. Например, развитие искусственного интеллекта; технологий виртуальной и дополненной реальностей, относящихся к цифровой экономике [1], могут работать и без Интернета, и т.п.

3. Цифровая экономика предприятия как особая «цифровая» составляющая деятельности предприятия, как «цифровая» функциональная сфера деятельности. В менеджменте традиционно выделяют следующие функциональные сферы: маркетинг, производство, финансы, технология (НИОКР), управление и т.п. Основу такого разделения заложил еще А. Файоль, выделив 6 основных видов операций в организациях [4, с. 9]. В 1970-е – 1980-е гг. в качестве новой функциональной сферы стали часто рассматривать «автоматизацию», выделяя ее отдельно из технологической сферы или НИОКР. В 1990-е годы начали выделять «информатизацию», имея в виду внедрение программного обеспечения в управление предприятием. Отличительные черты этого этапа: расширение доступа сотрудников к персональным вычислительным инструментам; увеличение объемов деловой информации в электронном виде, локальная информатизация управления предприятием (внедрение офисных, бухгалтерских и складских программ). Примерно с 2010-х гг. наблюдается бурное

развитие информационно-коммуникационных технологий. Отличительные черты: развитие социальных сетей и увеличение их влияния, удешевление каналов информации, получение постоянного доступа во всемирные сети (сотрудники могут иметь постоянные контакты во всемирной сети). Примерно с 2015 г. выделяют активное развитие так называемой цифровой экономики предприятия. В этот период наблюдается резкое увеличение объемов доступной информации о людях (потребительские характеристики в электронном виде) и предметах (включая интернет вещей); резкое удешевление хранения больших объемов информации (стоимость безразмерного хранилища упала до \$10); обработки информации. Это позволило создавать междисциплинарные проекты, соединяя с использованием машинного обучения и искусственного интеллекта различные ресурсы в облачные решения. В результате 2015 г. условно считается началом экспоненциального роста количества цифровых инноваций в управлении предприятиями.

Для достижения целей исследований, далее обратимся к понятию стратегии (предприятия). Здесь важно отметить, что сложились разные подходы к раскрытию данного понятия. Если сравнивать, например, экономическую теорию и менеджмент, то можно выделить отличительные особенности подходов дисциплин к раскрытию его содержания. В экономической теории стратегия предприятия чаще рассматривается либо как филогенез (процессы конкуренции и отбора наиболее совершенных форм), либо как онтогенез (закономерности изменений отношений внутри предприятия), при этом человеческий фактор рассматривается как один из вовлеченных. В менеджменте при рассмотрении стратегий – в центре внимания принятие решений (и их реализация) менеджерами для повышения эффективности предприятий. Таким образом, личность менеджера (агента изменений) выделена особо, и больше внимания уделяется субъект-объектным отношениям.

Различные авторы выделяют по-разному периоды развития стратегического управления, представляя различные «школы стратегического управления». Большой обзор подходов к определению понятия «стратегия» приведен в монографии О.И. Новаковой и Г.С. Мерзликиной [5, с. 11–13]. Более широко понятие стратегия рассмотрено в монографии В.С. Катькало [6, с. 130–146]. В практическом аспекте эта система понятий широко рассмотрена также С.А. Поповым [7, с. 24–45]. По мнению автора, под стратегией можно понимать определенную систему оценок, предположений и экспектаций относительно принципов и показателей трансформации предприятия в условиях внешней среды, обуславливающих определенный комплекс преднамеренных, так или иначе, зафиксированных управленческих воздействий по воплощению желаемых долгосрочных состояний или закономерностей происходящей управляемой трансформации предприятия [2, с. 99]. Таким образом, соединяя изложенные выше взгляды на цифровую экономику и представленное определение стратегии, цифровую стратегию предприятия можно рассматривать в трех следующих видах.

1) Цифровая стратегия предприятия как маркетинговая стратегия во внешней среде, обусловленной, прежде всего, информационно-коммуникационными технологиями. Это самый популярный вариант рассмотрения «цифровой стратегии предприятия». В публицистической прессе наблюдается всплеск публикаций с подобным содержанием рассматриваемого понятия. Причем в одних публикациях пишут: цифровая стратегия – это часть маркетинга, в других публикациях отмечают, что диджитал-маркетинг — это часть стратегии, чем окончательно дезориентируют читателя-практика. Характерные формулировки целей выражены в маркетинговой терминологии (количество и объем продаж) с опорой на коммуникативные каналы. Используются также термины «коммуникативная стратегия», «коммуникативная интернет-стратегия». Например, «увеличить объем продаж товара А на X % за 6

месяцев за счет увеличения посещаемости страниц в соцсетях на  $Y$  % и увеличения конверсии на  $Z$  %». Основные методы: анализ интернет-статистики (включая веб-аналитику), разработка и размещение целевой рекламы преимущественно в интернете, дизайн, копирайтинг, специфические акции (так называемые «гивы», «меги», «ВП»), телемаркетинг и т.п.

2) Цифровая стратегия как новая выделенная функциональная стратегия. В этой связи у нее могут быть свои планы, цели, ресурсы, методы и ответственные. По своей сути она является развитием функциональной сферы «информатизация» и «автоматизация». В общем смысле она является развитием технологической подсистемы организации. В данном случае формулировки целей затрагивают разработку новых продуктов или совершенствование технологических процессов, использующих современные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Пример целей такой функциональной стратегии: «Полная автоматизация процессов продаж, учета, складирования и логистики в программном комплексе Х к 1 января 2021 г.». Методы в большей степени связаны с анализом внутренней статистики фирмы, компаративным анализом готовых решений, внутренними проектными разработками и т.п.

3) Цифровая стратегия как новое измерение (возможно третье) в матричной структуре стратегической программы. Как новое измерение матричной структуры стратегической программы, она имеет пересечение с другими измерениями: проектными планами и функциональными стратегиями. Такие стратегии могут быть эклектичными, например, включать и процессы автоматизации, разработки новых продуктов, продвижение в интернет среде и т.п. Главная особенность – комплексная трансформация предприятия через использование ИКТ. Их подробное изучение планируется в будущем.

Сравнение выделенных выше трех видов цифровой стратегии приводит к выводу, что их можно рассматривать упорядоченно от более простого вида к более сложному. Другими словами, «цифровая стратегия как маркетинговая стратегия во внешней среде» это более поверхностное представление, чем «цифровая стратегия как новое измерение в матричной структуре стратегической программы».

Для полного исследования темы необходимо раскрыть все многообразие видов, начиная с простого. В данной статье рассмотрим подробно лишь простейший, – цифровую стратегию предприятия как части маркетинговой стратегии предприятия.

Различные исследования, опросы руководителей, исследования методологии планирования на предприятиях на практике свидетельствуют [8, с. 133–140] [9, с. 31–35], что отечественный руководитель осведомлен о современной терминологии стратегического управления, но испытывает потребность в его внедрении. При этом выявляется недостаток методологических знаний и навыков: какие конкретно работы необходимо сделать для разработки стратегической программы, какова структура стратегической программы как документа и т.п. Приведенные выводы, исследование методологии, успешного мирового и российского опыта, личный опыт автора (разработка программ развития для АО «Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей», для ООО «ВолТЕКС» и др.), позволили сформулировать следующее содержание типовой цифровой стратегии предприятия в соответствии с первым из перечисленных выше видов. Рассмотрим подробнее пять составляющих стратегического управления, уделяя особое внимание именно «цифровым» специфическим чертам.

1. Анализ исходного состояния и определение целей. Традиционно анализ состоит из анализа внешней и внутренней среды. Особое значение здесь будут иметь следующие специфические виды анализа среды:

- исследование продукта (товара, услуги), товаров-заменителей и потенциальных товаров-новичков, представленных в сети Интернет;
- исследование целевых аудиторий, их структура, и поведение в сети Интернет;
- позиционирование существующих и перспективных продуктов в сети Интернет относительно целевых аудиторий;
- исследование информационных коммуникационных каналов целевых аудиторий;
- оценка уровня развитости цифровых технологий на предприятии;
- оценка активности и эффективности использования цифровых информационных каналов для воздействия на потребителя и т.п.

Возможность транслирования уникальных торговых предложений относительно целевых аудиторий через коммуникационные каналы (преимущественно в сети Интернет) является в данном случае отличительным признаком методологии формулирования целей в добавление к использованию классических SMART-критериев. Результатом первого этапа является описание продуктов, уникальных торговых предложений, целевых групп, позиционирование товаров по отношению к целевым группам. Анализ исходного состояния определяет основные цели развития на определенный этап времени.

2. Прямое воздействие на целевые аудитории. Основными инструментами здесь являются:

- формирование корпоративного сайта (наблюдается тенденция перехода от корпоративных сайтов к созданию посадочных страниц проектов);
- SEO-продвижение (поисковая оптимизация веб-проектов);
- многообразные инструменты контекстной рекламы (включая нативную, тизерную и т.п. рекламу);
- использование многообразных видов рекламы в соцсетях;
- использование возможностей RTB (real-time bidding), если позволяют особенности и масштаб бизнеса;
- использование таргетированной рекламы (прежде всего в социальных сетях);
- использование возможностей видеорекламы (создание и размещение рекламы на различных видеоплощадках в Интернете и через прочие мультимедийные инструменты);
- создание и продвижение мобильных приложений;
- разработка решений для мессенджеров (каналы, чат-боты и т.п.);
- использование CPA-сетей, технологий арбитража трафика и т.п.;
- создание информационных синергетических эффектов (например, с использованием наружной видеорекламы, мультимедийными технологиями и т.п.) и т.п.

Все инструменты взаимосвязываются в единую систему, которая может быть представлена как «воронка продаж» или «тоннели продаж». Важно особо отметить, что цифровая экономика позволяет по каждому направлению определить количественные показатели, а, следовательно, появляются возможности настроить систему бенчмаркинга с конкурентами, постоянно отслеживать динамику.

3. Анализ первичного воздействия и совершенствование маркетинговых коммуникаций. В качестве основных инструментов здесь можно указать:

- анализ эффективности веб-проектов организации;
- управление контентом (повышение эффективности контента на своих ресурсах, размещение своего контента на сторонних полезных ресурсах);
- работа репутацией в поисковых системах (SERM);
- управление продвижением в социальных сетях (SMM);
- анализ конверсии, управление «воронками продаж» и т.п.

В результате формируется «корпоративная панель оценки эффективности цифрового воздействия», то есть уникальный по отношению к бизнесу набор

показателей, которые необходимо систематически отслеживать и при необходимости организовывать их корректировку. Термин «панель» здесь заимствован из терминологии BSC (Balanced ScoreCard).

4. Управление лояльностью потребителей. В центре внимания программ лояльности – работа с потребителями уже совершившими покупку или являющимися приверженцами. Необходимо создавать систему мероприятий по удержанию потребителей, созданию благоприятной для них среды, прежде всего, – информационной. В качестве основных инструментов здесь можно указать:

- гибкое управление контентом (включая SMM, SERM, и собственно контент-менеджмент веб-страниц);
- акции («гивы», бонусы, скидки, флаеры, распродажи, «ликвидации товарных остатков», конкурсы и т.п.);
- создание интерактивных инструментов (удобные системы отзывов, активные службы сервиса, прямые линии, колл-центры, виджеты, уведомления);
- использование мессенджеров (особая роль мессенджеров и чат-ботов – именно в управлении лояльностью);
- Email-маркетинг (акцент не на спам-рассылках, а именно на управлении лояльностью);
- телемаркетинг (SMS, телефон), и т.п.

Отличительная особенность этапа – комплексность подходов. Необходимо одновременно применять организационно-коммерческие мероприятия (акции и бонусы), технические инновации (виджеты, уведомления на веб-проектах), информационные мероприятия (управление контентом веб-страниц).

5. Комплексный анализ эффективности инструментов. К каждому примененному методу могут быть применены свои инструменты оценки эффективности. Это логически заключительный этап. Его выводом может быть пересмотр действий, примененных инструментов, а также (при необходимости) и пересмотр анализа исходного состояния, целей. Здесь уместны классические инструменты аналогичного этапа стратегического менеджмента: составление графиков пересмотров разделов стратегии и отдельных показателей.

Таким образом, в данной статье обобщены подходы на понятие «цифровая экономика», описаны взгляды на понятие «цифровая стратегия», приведено типовое содержание цифровой стратегии предприятия на основании одного из подходов.

### **Список литературы**

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>
2. Москалев Ю.А. Понятие стратегии и полиморфизм цифровой стратегии предприятия // Известия Волгоградского государственного технического университета. Волгоград : Издательство ВолгГТУ. 2018. №6 (216), с. 97–101.
3. Индикаторы цифровой экономики: 2018: статист. сб. / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневецкий, Г.Л. Волкова, Л.М. Гохберг и др. М. : НИУ ВШЭ, 2018. 268 с
4. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с франц. / науч. ред. и предисловие. Е.А. Кочерина. М. : Центральный институт труда, 1923. 111с.
5. Новакова О.И., Мерзлякина Г.С. Экономическое развитие предприятия. Волгоград, 2004. 208 с.
6. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления Высшая школа менеджмента СПбГУ. 3-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2011. 548 с.
7. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие. М. : Издательство Юрайт, 2019. 447 с.
8. Москалев Ю.А. Долгосрочное планирование: от методов к реализации // Сборник трудов молод. ученых. Секц. «Макроэконом. проблемы устойчивого развития регионов в переходной экономике» : По матер. 37-й ежегод. науч. конф. / ВолгГТУ. Волгоград, 2000. С. 133–140.

9. Москалев Ю.А. Исследование факторов развития предприятия машиностроения // Экономика и производство. 2004. № 1. 31–35.

## **DIGITAL ECONOMY AND THE STRUCTURE OF THE DIGITAL STRATEGY OF AN ENTERPRISE**

**Y.A. Moskalev**

Volgograd State Technical University, Volgograd

The article analyzes the main components of digital strategic program based on the description of digital economy concept. The concept of "digital strategy" is one of the most actual for today. However, the concept of "digital strategy of the enterprise" is still not defined. The article considers three views on the concept of "digital economy". Based on these approaches, the author suggests three views on the concept of a "digital enterprise strategy": the digital strategy of the enterprise, as a marketing strategy in the external environment; the digital strategy as a new singled out functional strategy; a digital strategy as a new dimension in the matrix structure of the strategic program. Elements of scientific novelty consist in systematization of views of the concepts "digital economy" and "digital strategy of the enterprise.

**Keywords:** *strategy, digital strategy, digital strategy of the enterprise.*

*Об авторе:*

МОСКАЛЕВ Юрий Анатольевич – кандидат экономических наук, ст. преподаватель, Волгоградский государственный технический университет, e-mail: [moskalyoff@mail.ru](mailto:moskalyoff@mail.ru)

*About the author:*

MOSKALEV Jurij Anatol'evich – candidate of Economic Sciences, senior lecturer, Volgograd State technical University, e-mail: [moskalyoff@mail.ru](mailto:moskalyoff@mail.ru)

### **References**

1. Programma «Cifrovaja jekonomika Rossijskoj Federacii» <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>
2. Moskalev Ju.A. Ponjatie strategii i polimorfizm cifrovoj strategii predpriyatija // Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Volgograd : Izdatel'stvo VolGTU. 2018. №6 (216), s. 97–101.
3. Indikatory cifrovoj jekonomiki: 2018: statist. sb. / G.I. Abdrahmanova, K.O. Vishnevskij, G.L. Volkova, L.M. Gohberg i dr. M. : NIU VShJe, 2018. 268 s
4. Fajol' A. Obshee i promyshlennoe upravlenie / per. s franc. /nauch. red. i predislovie. E.A. Kocherina. M. : Central'nyj institut truda, 1923. 111s.
5. Novakova O.I., Merzlikina G.S. Jekonomicheskoe razvitie predpriyatija. Volgograd, 2004. 208 s.
6. Kat'kalo V.S. Jevoljucija teorii strategičeskogo upravlenija Vysshaja shkola menedzhmenta SPbGU. 3-e izd. SPb.: Izd-vo «Vysshaja shkola menedzhmenta»; Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2011. 548 s.
7. Popov S.A. Aktual'nyj strategičeskij menedzhment. Videnie – celi – izmenenija: uchebno-praktičeskoe posobie. M. : Izdatel'stvo Jurajt, 2019. 447 s.
8. Moskalev Ju.A. Dolgosrochnoe planirovanie: ot metodov k realizacii // Sbornik trudov mlad. učenyh. Sekc. "Makrojekonom. problemy ustojchivogo razvitija regionov v perehodnoj jekonomike": Po mater. 37-j ezhegod. nauch. konf./ VolGTU. Volgograd, 2000. C. 133–140.
9. Moskalev Ju.A. Issledovanie faktorov razvitija predpriyatija mashinostroenija // Jekonomika i proizvodstvo. 2004. № 1. 31–35.