

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/analiz-vliyaniya-cifrovoj-transformaczii-proczessov-upravleniya-na-strategii-rossijskih-eksporterov/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_2_131



АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НА СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ

*Фефелов Д.Л., аспирант, Санкт-Петербургский государственный
университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация. В связи с ростом предпринимательской активности потребность в международной деятельности набирает актуальность среди компаний. Хотя известно, что цифровая трансформация процессов управления способствует эффективной работе бизнеса, мало написано о ее влиянии на результаты деятельности международных фирм. В данной работе исследуется влияние цифровой трансформации на три ключевые стратегии бизнеса – адаптацию бизнес-моделей, взаимодействие с клиентами и операционную эффективность. В качестве эмпирического контекста используется выборка 221 российской компании с экспортной деятельностью. По результатам анализа было установлено, что цифровая трансформация имеет неоднородный эффект на результаты стратегий международных компаний. В частности, влияние на адаптацию бизнес-моделей значительно менее выражено по сравнению с влиянием на операционную эффективность, что может быть вызвано особенностями институциональной среды домашнего и зарубежного рынков, а также целями самих компаний. Полученные выводы подчеркивают важность цифровой трансформации процессов управления в контексте интернационализации. Для более эффективного достижения целей компании должны учитывать институциональные различия и быть готовыми к ним адаптироваться. В дальнейшем данные выводы нуждаются в статистическом моделировании и верификации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, международный бизнес, стратегический менеджмент, цифровая экономика.

THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE STRATEGIES OF RUSSIAN EXPORTING COMPANIES

*Fefelov D.L., Postgraduate Student, Saint Petersburg State University,
Saint Petersburg, Russia*

Abstract. With the growth of entrepreneurial activity, the need for international operations is becoming increasingly important among companies. Although digital transformation is known to contribute to efficiency of business operations, little has been studied about its impact on the performance of international firms. This paper examines the impact of digital transformation on three key business strategies: business model adaptation, customer engagement, and operational efficiency. A sample of 221 Russian companies with export activities is used as an empirical context. The analysis found that digital transformation has a heterogeneous effect on the performance of international companies' strategies. In particular, the impact on business model adaptation is less pronounced than the impact on operational efficiency, which may be due to the specifics of institutional environment in domestic and foreign markets as well as the goals of companies themselves. The findings highlight the importance of digital transformation in business in the context of internationalization. To achieve their goals more effectively, companies must consider institutional differences and be prepared to adapt to them. To expand the discussion on this topic, further statistical modelling and verification of these findings are required.

Keywords: digital transformation, international business, strategic management, digital economy.

JEL classification: F23, F55, M31.

Для цитирования: Фефелов Д.Л. Анализ влияния цифровой трансформации процессов управления на стратегии российских экспортеров // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 131–144. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_131.

Статья поступила в редакцию: 14.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 26.02.2025 г. Принята к публикации: 27.02.2025 г.

For citation: Fefelov D.L. The influence of digital transformation on the strategies of Russian exporting companies // Progressive Economy. 2024. No. 2. pp. 131–144. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_131.

The article was submitted to the editorial office: 14/02/2025. Approved after review: 26/02/2025. Accepted for publication: 27/02/2025.

Введение

Цифровая трансформация играет важную роль для бизнеса и общества, обеспечивая адаптацию организаций к быстро меняющимся условиям рынка и технологическим изменениям. Посредством внедрения цифровых технологий компании улучшают существующие бизнес-процессы и создают новые бизнес-модели, которые могут стать их конкурентным преимуществом [4]. Также установлено, что цифровая трансформация может смягчить негативные проявления кризисов, повышая выживаемость и устойчивость компаний [9]. В последние годы в России наблюдается значительный рост предпринимательской активности [2]. В условиях растущей конкуренции на внутреннем рынке внедрение цифровых технологий позволяет компаниям повысить эффективность для дальнейшего масштабирования своей деятельности за рубеж. Однако цифровая трансформация – сложный процесс. Несмотря на актуальность внедрения цифровых технологий, около 86% проектов по их реализации заканчиваются неудачей [18]. Основными причинами провала являются пренебрежение разработкой четкой стратегии, недостаточная подготовка персонала и отсутствие адекватной организационной структуры [1]. Данные риски обостряются еще больше при попадании на зарубежные рынки, где международным компаниям приходится сталкиваться с давлением внешней среды, выраженной в институциональных различиях и неравном доступе к ресурсам по сравнению с местными компаниями [19]. Таким образом, стратегии цифровой трансформации в новой обстановке могут существенно отличаться из-за необходимости адаптироваться к местным условиям эксплуатации, что представляет проблемы для бизнеса при интернационализации за рубежом.

С точки зрения научной релевантности, о влиянии цифровой трансформации на эффективность работы предприятий и их бизнес практики известно достаточно много [3]. Однако, тема влияния цифровой трансформации на интернационализацию российских компаний, несмотря на существующие практические проблемы, остается в основном неизученной. Учитывая актуальность данной темы для развития бизнеса в современном мире, необходимо исследовать влияние цифровой трансформации в стратегическом контексте. Таким образом, цель данной работы – проанализировать влияние цифровой трансформации на стратегии международных компаний.

Обзор литературы

Цифровую трансформацию можно определить как применение цифровых технологий с целью достижения стратегических целей компании [3]. Именно цель обуславливает выбор и спецификацию технологий, которые бизнес будет внедрять. Процесс цифровой трансформации при этом приводит к значительным изменениям на разных организационных уровнях. Таким образом, в зависимости от целеполагания цифровая трансформация способна привести к различным стратегическим эффектам.

Одним из основных направлений цифровой трансформации является автоматизация бизнес-процессов, которая позволяет повысить их эффективность и снизить затраты. Компании используют такие технологии, как ERP и CRM-системы, облачные решения и виртуальных роботов для сбора, хранения и обработки данных о клиентах и организации [8]. В последнее время в связи с активной разработкой в данной сфере набирают популярность умные технологии, такие как искусственный интеллект, что позволяет поддерживать основные бизнес-процессы еще эффективнее. Исследования показывают, что модели искусственного интеллекта способны эффективно обрабатывать большие объемы текстовой и звуковой информации. Эти данные затем используются в предиктивной аналитике, что значительно сокращает временные и финансовые затраты на поиск новых рынков и клиентов, а также улучшает взаимодействие с ними [11]. Кроме того, цифровая трансформация распространяется не только на отдельные бизнес-процессы, но и на то, как компании создают ценность для клиентов – бизнес-модели. Активное внедрение цифровых платформ привело к возникновению электронной коммерции, которая охватывает все больше компаний [6].

При интернационализации компании сталкиваются с рядом трудностей несвойственных домашнему рынку. Одной из таких трудностей является отсутствие опыта работы за рубежом и знаний о клиентах [13]. В этой связи актуальность некоторых аспектов цифровой трансформации возрастает. Например, веб-аналитика, цифровые каналы и сервисы могут быть применимы для поиска новых рынков и клиентов, а также анализа конкурентной среды, что позволяет сократить разницу в доступе к ресурсам между международными и местными компаниями. Для снижения транзакционных издержек компании выходят на зарубежные рынки через онлайн-платформы и электронную коммерцию. Это смягчает барьеры входа, так как компании могут предлагать свои товары и услуги без необходимости физического присутствия в других странах. С ростом интернационализации компаний и открытием новых подразделений на зарубежных рынках, цифровые решения позволяют улучшить над ними контроль, улучшить обмен данными и, тем самым, снизить информационную асимметрию.

Хотя возможность применения технологий и позволяет многим компаниям сократить затраты на маркетинг, поиск персонала и операции, снижая тем самым барьеры для вхождения на зарубежные рынки, при планировании мероприятий цифровой трансформации необходимо помнить о проблемах, которые могут возникнуть при их реализации. Например, они могут быть вызваны нехваткой необходимой инфраструктуры телекоммуникаций, что может оказать негативный эффект на логистику компаний, занимающихся электронной коммерцией [14]. Также внимания требуют регуляторные институты, регламентирующие аспекты применения цифровых технологий бизнесом. Одними из таких примеров являются законы об обработке персональных данных, которые могут влиять на сбор и обработку данных клиентов для таргетированной рекламы [15].

Таким образом, аспекты цифровой трансформации могут иметь различное стратегическое значение при интернационализации компаний. Цель внедрения технологии обуславливает направленность стратегий цифровой трансформации. Исходя из сделанного обзора литературы можно выделить три основных стратегии цифровой трансформации: адаптацию бизнес-моделей, взаимодействие с рынками и клиентами, а также операционный менеджмент.

Материалы и методы

Исследование было проведено с использованием общенаучных методов; была проанализирована литература по цифровой трансформации и международным стратегиям в бизнесе. На базе полученных выводов были составлены вопросы для анкеты, направленной на изучение процессов цифровой трансформации в российских компаниях с международной деятельностью. После этого была составлена выборка компаний, проведен опрос и собрана статистика, результаты которой используются при анализе. Компании были отобраны случайным образом из региональных каталогов российских-компаний экспортеров. Опрос проводился в 2023 году, и общая выборка составила 221 компанию. В нее попали предприятия малого и среднего бизнеса со средним числом сотрудников 76 человек. В отраслевом плане выборка включает в себя почти все виды деятельности, включая легкое и тяжелое промышленное производство, информационные технологии, сельскохозяйственный сектор, туризм, медицинские и финансовые услуги и т.д.

Результаты и обсуждение

Концепция бизнес-модели широко применяется в исследованиях по менеджменту. По определению, бизнес-модель — это способ, с помощью которого предприятие создает ценность для клиентов, за которую они готовы платить и преобразует эти платежи в прибыль [20]. Создание ценности в бизнес-модели относится к процессу, посредством которого компания превращает ресурсы во что-то ценное для своих клиентов, заинтересованных сторон и сообщества. Он охватывает различные аспекты, такие как создание ценности с помощью улучшения продуктов и услуг, роста доходов, окупаемости инвестиций и т. д. Ценностное предложение определяет, что делает продукт или услугу компании привлекательными, почему клиент должен их купить и как ценность продукта или услуги отличается от аналогичных предложений. Оно может быть адресовано целевым клиентам компании или целевому сегменту рынка и принимает форму краткого, четкого и лаконичного заявления о материальных и нематериальных выгодах, которые будут предоставлены клиентам. Показатель доходности бизнеса является индикатором, по которому можно судить об успехе реализации ценностного предложения и успехе бизнес-модели в целом [5].

Каналы доставки ценности также могут трансформироваться под влиянием цифровых технологий. Цифровая трансформация кардинально изменила ритейл, создав условия для торговли через веб-сайты и платформы,

которые значительно улучшили пользовательский опыт и позволили внедрить системы рекомендаций, а также привели к появлению новой формы бизнеса – электронной коммерции. Здесь электронная платформа выступает в роли виртуального рынка (маркетплейс), где происходит товарообмен между разными видами клиентов (B2B, B2C и т. д.) [10].

С целью оценки влияния цифровой трансформации на создание ценности респондентов попросили оценить по шкале Лайкерта (от 1 до 5) ряд высказываний формата «Мы начали применять цифровые решения для улучшения/модификации качества наших продуктов и услуг на зарубежных рынках». Аналогичным образом были заданы вопросы относительно создания новых продуктов и услуг, а также расширения продаж. Как следует из данных опроса (рис. 1, 2, 3), более 50% процентов респондентов в той или иной степени не согласны с тем, что внедрение цифровых технологий привело их компании к созданию новых или улучшению текущих товаров и услуг для зарубежных клиентов.

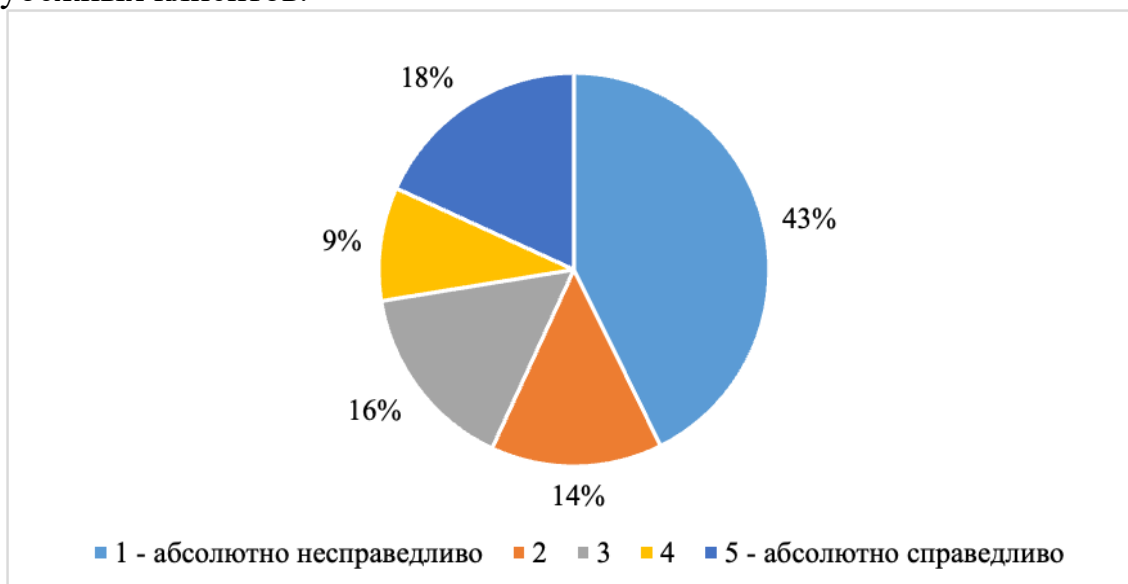


Рис. 1. Модификация существующих продуктов и услуг

Источник: составлено автором

Еще больший процент негативных ответов наблюдается и относительно доходности бизнес-моделей, что позволяет сделать выводы об относительно слабом влиянии цифровой трансформации на бизнес-модели и создание ценности в российских международных компаниях.

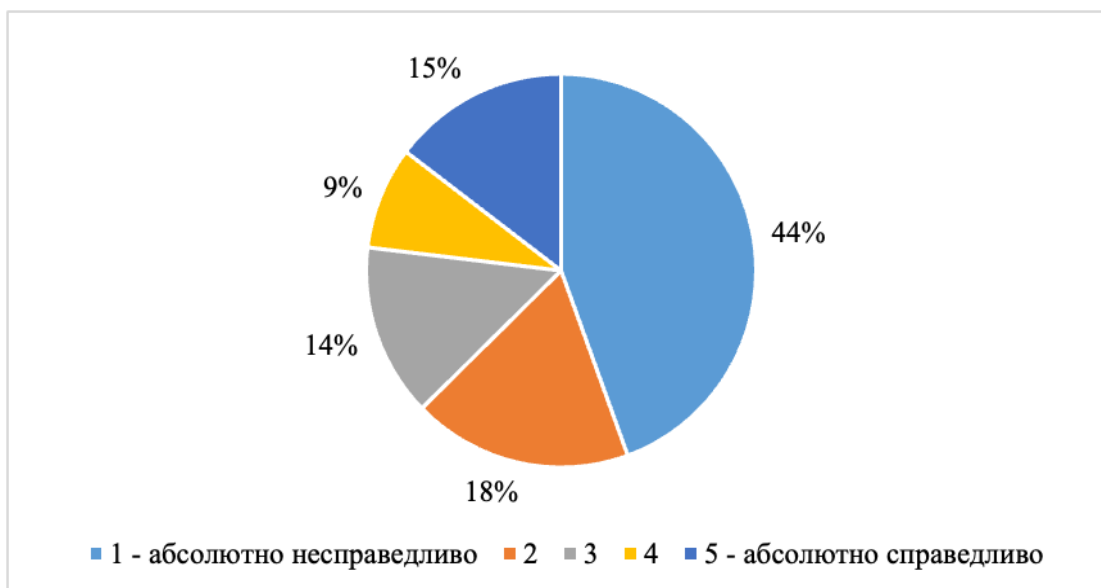


Рис. 2. Создание новых продуктов и услуг

Источник: составлено автором

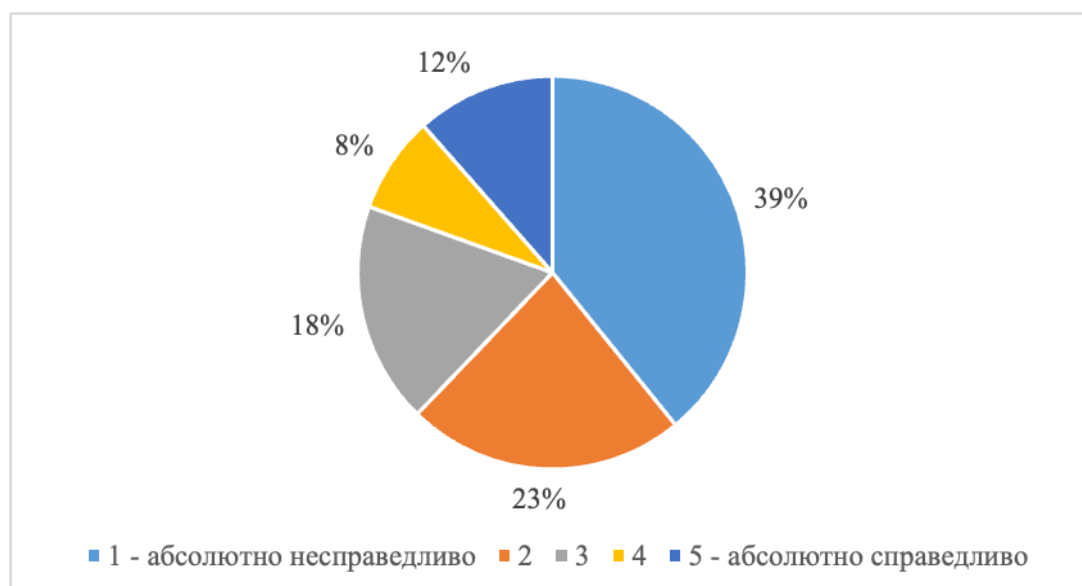


Рис. 3. Компания увеличила объемы продаж

Источник: составлено автором

Данную тенденцию можно объяснить следующим образом: как следует из уже данного выше определения цифровой трансформации, многие компании подходят к внедрению цифровых технологий прагматично, то есть согласно их целесообразности, сосредотачиваясь при этом на необходимых изменениях, но не обязательно стремясь к радикальным новшествам. Это может привести к тому, что изменения остаются поверхностными и не оказывают существенного влияния на бизнес-модели. Также, с точки зрения теории международных стратегий бизнеса, данная статистика может объясняться институциональной близостью домашнего и зарубежного рынка. Это сочетается с общей географией интернационализации компаний выборки – в большей степени страны ближнего зарубежья и в меньшей – Китай. Кроме

того, компании традиционных отраслей, занимающиеся промышленным производством или перевозками, как правило не меняют бизнес-модель полностью, а лишь ограничиваются внедрением новых технологий в отдельные бизнес-процессы. В этом случае цифровая трансформация имеет значимый эффект в контексте операционного менеджмента, а не бизнес-модели.

Далее, как уже было сказано, цифровая трансформация преобразует формат взаимодействия с клиентами и способствует более глубокому пониманию их потребностей. Анализируя данные социальных сетей, можно установить, что нравится клиентам и что нуждается в проработке. Также компании изучают новые формы взаимодействия с клиентами. Некоторые компании предоставляют клиентам возможность самообслуживания с помощью цифровых технологий, которые позволяют клиенту сэкономить время, параллельно экономя деньги компании [7]. Например, компании используют чат-боты для быстрой коммуникации с клиентом и ответы на вопросы вместо звонков напрямую, а также анализ просмотров и кликов товаров на сайте или платформе. Полученные данные применяются для составления индивидуальных клиентских предложений. Аналогичным образом инструменты аналитики позволяют получить удаленный доступ к данным о зарубежных рынках. Согласно теории, экспорт является одним из первых шагов интернационализации, создавая возможность для первичного получения опыта. Цифровая трансформация дает возможность усилить данный результат, облегчая доступ к данным о зарубежных рынках [17].

Для анализа влияния цифровой трансформации на взаимодействие компаний с клиентами был задан ряд вопросов, относительно применения аналитики данных при принятии решений, использования цифровых инструментов для улучшения клиентского опыта, а также поиска новых клиентов и рынков.

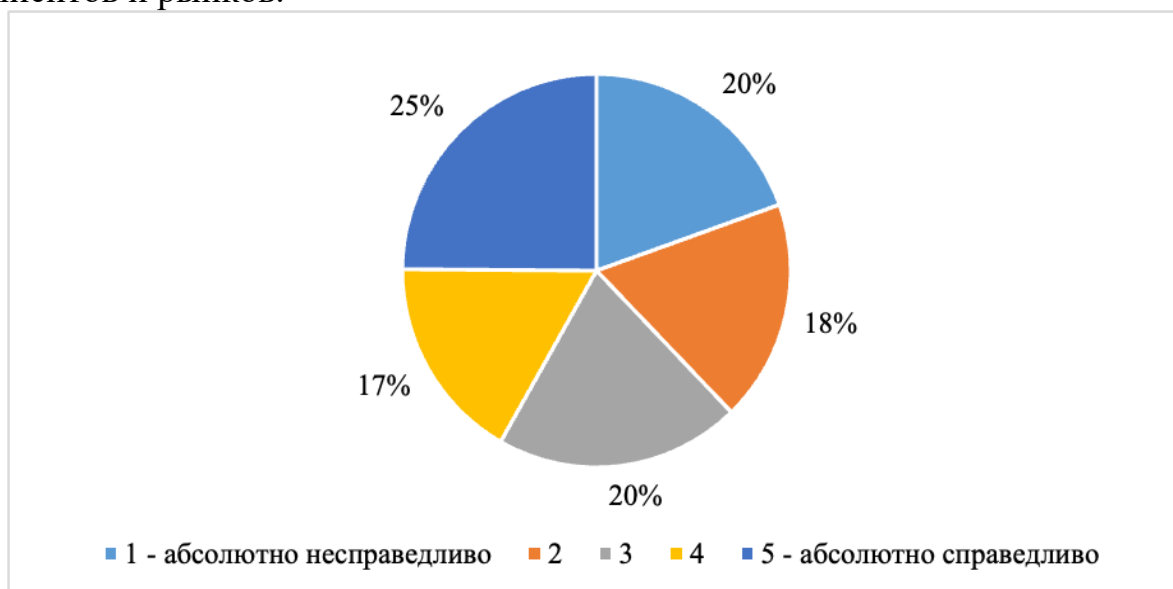


Рис. 4. Применение аналитики данных

Источник: составлено автором

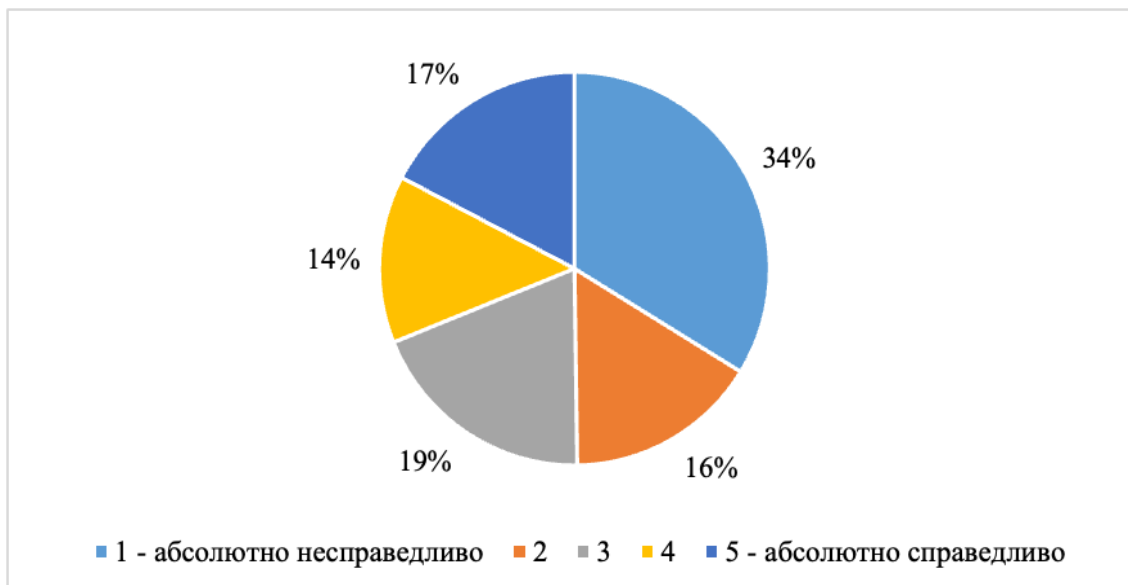


Рис. 5. Улучшение клиентского опыта

Источник: составлено автором

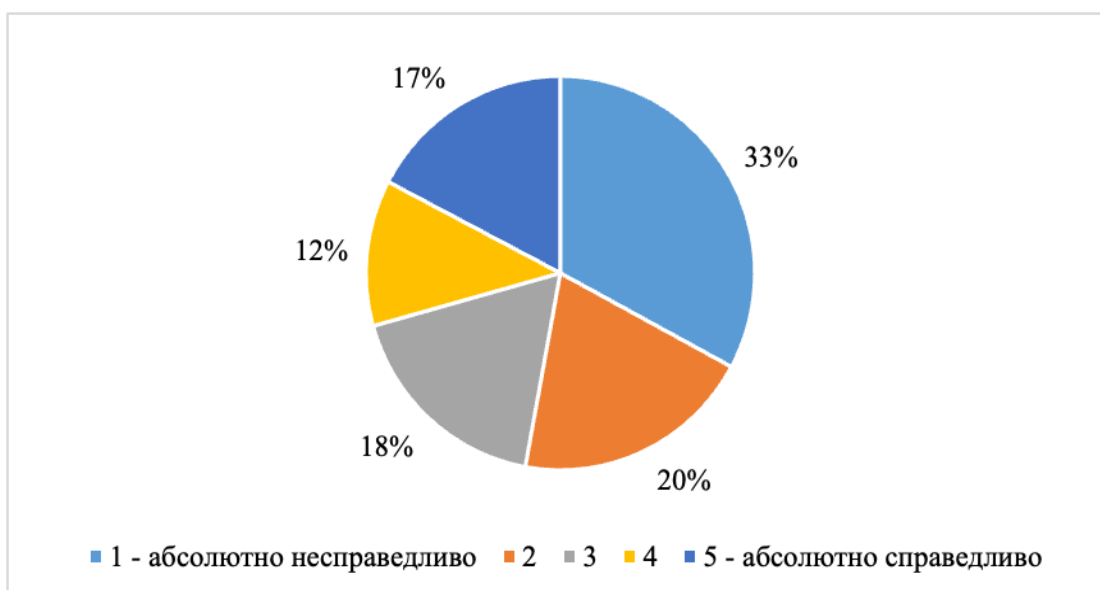


Рис. 6. Поиск новых клиентов и рынков

Источник: составлено автором

Ответы респондентов (рис. 4–6) показывают, что 62% компаний относительно активно используют аналитику данных в своей компании, что свидетельствует о значительном влиянии цифровой трансформации на уровень информированности и маркетинговую деятельность. Ровно 50% опрошенных международных компаний, отметили, что эти нововведения способствовали повышению их клиентоориентированности. В то же время меньшая доля компании использует цифровые технологии для поиска новых клиентов и рынков, что может быть связано с барьерами для международной деятельности и недостаточным опытом работы на этих рынках. Важно отметить, что несмотря на высокую заинтересованность в цифровизации,

многие компании сталкиваются с трудностями в реализации своих инициатив из-за нехватки специализированных ресурсов и опыта.

Последним анализируется влияние цифровой трансформации на операционный менеджмент. Как было отмечено ранее, автоматизация с помощью современных цифровых систем и умных технологий позволяет менеджменту более глубоко проанализировать характеристики своей продукции и учесть региональные особенности спроса [16]. Также принятие решений на основе точных данных в реальном времени, а не качественных предположений обеспечивает более эффективное управление ресурсами. Руководители получают возможность сравнивать текущие процессы и оптимально перераспределять производственные мощности, что сокращает операционные издержки и улучшает производительность. Кроме того, автоматизация повышает уровень безопасности на предприятии за счет полного или частичного исключения человеческого фактора [12].

Таким образом, респондентам были предложены три вопроса диагностирующих влияние цифровой трансформации на операционный менеджмент. Они затрагивают степень автоматизации в их компаниях, а также влияние цифровых технологий на снижение операционных издержек и продуктивность.

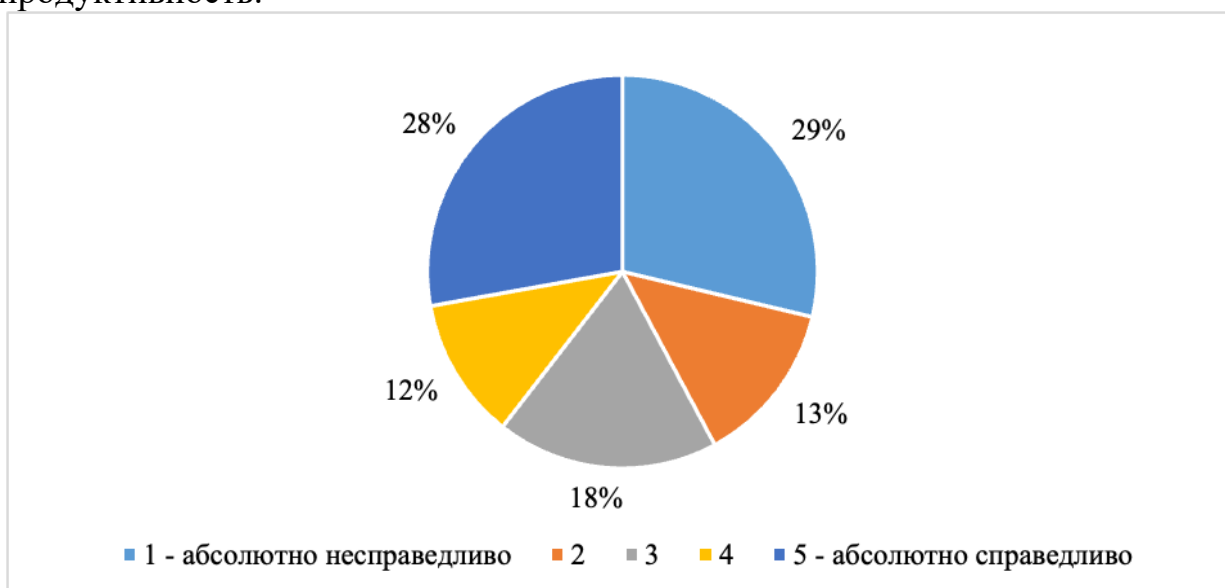


Рис. 7. Цифровизация и автоматизация бизнес-процессов

Источник: составлено автором

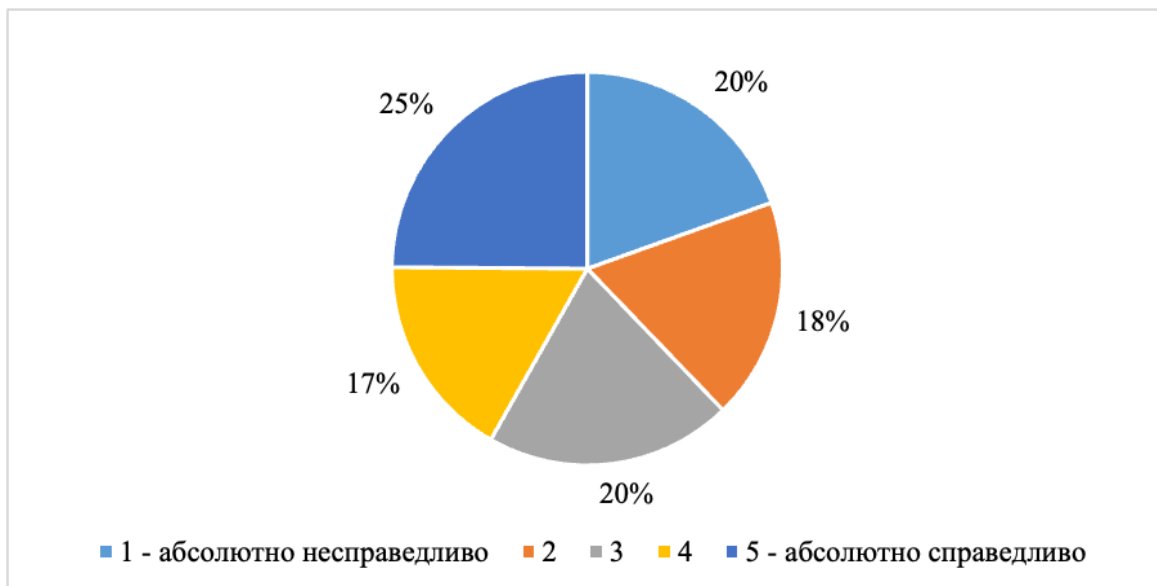


Рис. 8. Операционные расходы

Источник: составлено автором

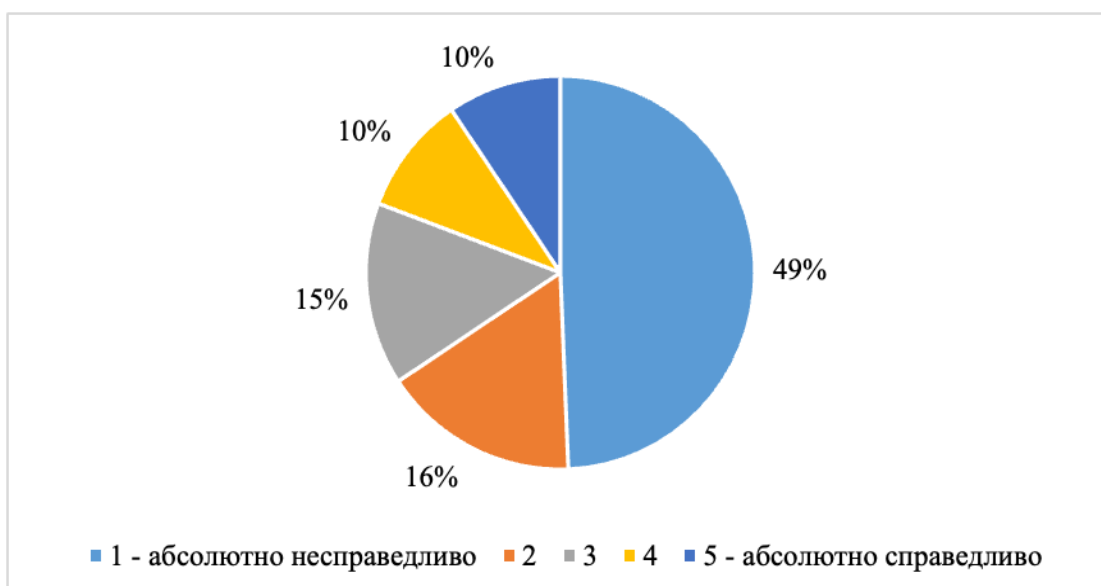


Рис. 9. Производительность компании

Источник: составлено автором

Как демонстрируют данные (рис. 7-9), российские международные компании характеризуются высокой автоматизацией своих бизнес-процессов. Также цифровая трансформация имеет значительный эффект с точки зрения снижения операционных издержек компаний, и в то время очень ограниченный эффект на их производительность. Это может быть вызвано как естественными причинами, например, отраслевой спецификой, так и проблемами, связанными с интеграцией технологий в свои бизнес-процессы или доступом к необходимым технологиям как таковым [17].

Заключение

Целью данной работы является анализ влияния цифровой трансформации на стратегии международных компаний. В качестве примеров была проанализирована деятельность российских международных компаний, занимающихся экспортом. В качестве теоретической основы была исследована литература по цифровой трансформации компаний и были предложены три основные стратегии цифровой трансформации: адаптация бизнес-моделей, взаимодействие с рынками и клиентами и операционное управление. Эмпирический анализ показал, что, хотя большая часть российских международных компаний внедряет цифровые технологии в свои бизнес-процессы, их влияние различается в зависимости от стратегических областей, в которые они внедряются. В частности, исследование выявило относительно слабое влияние цифровой трансформации на бизнес-модели и создание стоимости. Это можно объяснить прагматичным подходом к внедрению технологий, сосредоточенным на необходимых изменениях, а не на радикальных инновациях, а также институциональной близостью между внутренними и международными рынками. Напротив, влияние на взаимодействие с клиентами более выражено, при этом значительный процент компаний активно использует аналитику данных для более содержательного принятия решений и улучшения клиентского опыта. Однако меньше компаний используют цифровые технологии для привлечения новых рынков и клиентов, возможно, из-за барьеров интернационализации и ограниченного опыта на этих рынках. Наиболее существенное влияние цифровой трансформации наблюдалось в операционном управлении, при этом среди опрошенных компаний была отмечена высокая степень автоматизации бизнес-процессов. Цифровая трансформация также продемонстрировала значительный эффект на снижение операционных расходов, но ограниченный эффект на производительность.

Таким образом, данные выводы отражают важность понимания специфики цифровых технологий в контексте стратегического менеджмента для бизнеса с одной стороны и необходимость в развитии цифровой инфраструктуры и подготовки кадров государством с другой. Полученные выводы могут использоваться в качестве основы для дальнейших исследований по цифровой трансформации и международных стратегий в бизнесе. В частности, они нуждаются в статистическом моделировании с целью установления величины и качества взаимосвязей.

Литература

1. Бутковская Г.В., Сумарокова Е.В. Цифровые стратегии компаний: потенциал роста и причины провала // E-Management. 2019. Т. 2. №. 3. С. 48–57.
2. Верховская О. Р. Мониторинг предпринимательской активности Россия 2023/2024. URL: https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/.
3. Грибанов Ю., Руденко М. Цифровая трансформация бизнеса. Litres, 2022.
4. Китова О.В., Брускин С.Н. Цифровая трансформация бизнеса //Цифровая экономика. 2018. №. 1. С. 20–25.
5. Климанова Я. Д., Басаев З. В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли //Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №. 6. С. 1723–1742.
6. Маглинова Т.Г. Электронная коммерция и торговля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №. 8. С. 153–156.
7. Максимова М. А. Перспективы и проблемы реализации инновационных технологий самообслуживания ритейлерами Санкт-Петербурга // Инновационный дискурс развития современной науки и технологий. 2022. С. 38–42.
8. Мамаева Г.А. ИТ-решения для цифровой трансформации бизнеса // Эпоха науки. 2018. №. 13. С. 81–86.
9. Старшов Е.Д., Фефелов Д.Л., Голубева А.А., Андрусенко В.Ю. Государственные меры поддержки МСП в 2022–2023 годах: уроки пандемии COVID–19 в условиях «новой реальности» // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 5. С. 17–24.
10. Титов И.А. Цифровые платформы как драйвер реализации проектов компаний по импортозамещению ИТ-инфраструктуры: опыт экосистемы «СБЕР» //Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2024. Т. 13. №. 1. С. 43–49.
11. Хачатурова С.С. Цифровая трансформация бизнеса //Modern Economy Success. 2021. Т. 6. С. 197–200.
12. Badri A., Boudreau-Trudel B., Souissi A. S. Occupational health and safety in the industry 4.0 era: A cause for major concern? // Safety science. 2018. Т. 109. С. 403–411.
13. Bhandari K.R. et al. Digitalization, internationalization, and firm performance: A resource-orchestration perspective on new OLI advantages //International Business Review. 2023. Vol. 32. No. 4. P. 102135.
14. Liu B. et al. Belt and Road Initiative for environmental economic development: A Case Study of cooperation between China and Russia in transport sector // BRICS Journal of Economics. 2022. Vol. 3. No. 4. P. 299–316.
15. Minich S. A. Improving the System of Mandatory Requirements to Business under the Digital Transformation of Economy //Journal of Digital Technologies and Law. 2023. Vol. 1. No 3.

16. Mohamed M. Challenges and benefits of industry 4.0: An overview //International Journal of Supply and Operations Management. 2018. Vol. 5. No. 3. P. 256–265.
17. Pereira C.S. et al. The importance of digital transformation in international business // Sustainability. 2022. Vol. 14. No. 2. P. 834.
18. Rogers B. Why 84% of companies fail at digital transformation //Forbes. com, January. 2016. Vol. 7.
19. Starshov E.D., Fefelov D.L. Legitimacy of Multinational Enterprises: Systematic Review and Research Agenda // Журнал экономической теории. 2024. Vol. 21. No. 2. P. 320–344.
20. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation //Long range planning. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194.