

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №5, Том 14 / 2022, No 5, Vol 14 <https://esj.today/issue-5-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf>

DOI: 10.15862/01ECVN522 (<https://doi.org/10.15862/01ECVN522>)

Дата публикации: 14.10.2022

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мозговой, А. И. Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения / А. И. Мозговой, Г. П. Кузина, А. Н. Крылов // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf> DOI: 10.15862/01ECVN522

For citation:

Mozgovoy A.I., Kuzina G.P., Krylov A.N. Digital business transformation organizational and economic problems of Russian enterprises and ways to solve them. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(5): 01ECVN522. Available at: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.15862/01ECVN522

Мозговой Александр Иванович

ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия

Доцент

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: mozgovoy_a@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3662-8054>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=386840

Кузина Галина Петровна

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия

Доцент

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: gpkuzina2009@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1956-1898>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=647016

Крылов Александр Николаевич

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия

Доцент

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: fin100@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0689-5525>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=641018

Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения

Аннотация. В условиях цифровой экономики дальнейший рост уровня конкурентоспособности российских предприятий зависит от успешности проводимой ими цифровой трансформации бизнеса, без которой невозможен переход на качественно иной путь развития. Целью исследования является выявление организационно-экономических и иных проблем цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и путей их решения в условиях перехода к цифровой экономике. Задачами исследования выступили: анализ объективных условий для обеспечения цифровой трансформации; диагностический анализ системы управления, в том числе уровень автоматизации процессов управления; анализ организационной структуры управления цифровой трансформацией, степени вовлеченности

персонала компаний и уровня разработки бизнес-процессов; анализ организационной культуры и ее способность к цифровой трансформации. В работе приведены результаты исследования процессов цифровой трансформации компаний различных сфер деятельности и уровня цифровизации. Полученные результаты свидетельствуют о том, что важнейшими препятствиями цифровой трансформации бизнеса являются: непонимание цели цифровизации, недостаток компетенций и знаний, внутреннее сопротивление сотрудников и страх изменений, отсутствие стратегии и нехватка квалифицированных специалистов. Для преодоления этих препятствий необходимо пересмотреть видение, миссию компании, сформировать систему ценностей, определить целевые ориентиры, привести в соответствие требованиям цифровой экономики: организационную культуру организации, организационную структура управления, бизнес-процессы. В исследовании с позиций системного подхода использовались методики диагностического анализа, экспертно-аналитические методы, методы структурной настройки систем управления, методика функционально-стоимостного анализа, реинжиниринга бизнес-процессов, построения профиля организационной культуры — Organizational Culture Assessment Instrument, методические рекомендации по организации цифровой трансформации на российских предприятиях. Методология исследования также включает наблюдение, проведение опросов, интервьюирование экспертов.

Ключевые слова: бизнес-процесс; организационная культура; организационная структура управления; трансформация; реинжиниринг; цифровизация; цифровая экономика

Введение (актуальность)

Цифровая трансформация — это стратегический управляемый процесс преобразования бизнес-модели организации с применением инновационных цифровых технологий сбора и обработки данных с целью качественного изменения деятельности предприятия в соответствии с новыми требованиями цифровизации общества.

Цифровизация подразумевает существенные изменения в процессах как во внутренней, так и во внешней среде предприятия и охватывает взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Это большая работа, требующая существенных инвестиций, с высокими рисками как с точки зрения ожидаемого экономического эффекта, так и с рисками потери бизнеса. В то же время отставание в цифровой трансформации чревато утратой конкурентоспособности.

Традиционная автоматизация бизнес-процессов с использованием различных корпоративных информационных систем (включая Enterprise Resource Planning (ERP-системы), автоматизированные системы управления технологическими процессами) являются первой ступенью на пути к цифровизации, но их эффективность ограничена существующими рамками предприятия. Цифровизация может обеспечить прорывной рост производительности за счет синергии перестройки менеджмента и инновационных цифровых технологий. Чтобы обеспечить прорывной рост эффективности нужно, чтобы новые алгоритмы обработки больших данных соответствовали реальным процессам, поведению и ожиданиям стейкхолдеров. В противном случае цифровизация может привести к непредсказуемым катастрофическим последствиям [1].

Цифровая трансформация должна идти параллельно с оптимизацией всех бизнес-процессов, обеспечивающей интеграцию технологических, производственных и управленческих процессов в единые бизнес-процессы. Цифровизация не должна быть самоцелью, она должна обеспечивать выполнение миссии, целевых ориентиров организации. Если рассмотреть системные свойства организации, такие, как целостность, сложность, организованность, управляемость, связность, неопределенность деятельности, то можно

заметить, что цифровизация наибольшее влияние оказывает на управляемость. За счет применения алгоритмов управляемость способствует росту организованности в том случае, если принятые алгоритмы включают переменные потенциально возможные связи. Если же алгоритмы включают формально возможные связи, то в процессе принятия решений в поле выбора попадают ложные связи, в этом случае организованность снижается. Алгоритмы, лежащие в основе цифровизации должны строиться на основе потенциально возможных связей организации, чтобы обеспечивать правильный выбор действительно реализуемых связей. Информационный механизм должен соответствовать структурному механизму, обеспечивать процессы планирования и достижения целевых показателей.

В этой связи возникают задачи коренного переосмысления бизнеса, его миссии, ценностей организации, организационной культуры, бизнес-процессов, организационной структуры управления, разработки и внедрения новых информационных технологий, вовлечения в эти процессы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Российские предприятия в условиях кризиса мировой и российской экономики, который демонстрирует неэффективность действующих систем и бизнес-процессов, пытаются проводить цифровую трансформацию. Цифровая трансформация — это средство управления. Для того, чтобы добиться прорывного улучшения ситуации и выйти из кризиса необходимо вначале определиться с целевыми ориентирами цифровой экономики. В связи с этим авторами был поставлен следующий *исследовательский вопрос*: за счет каких факторов цифровая трансформация может повысить конкурентоспособность бизнеса российских компаний.

В рамках научно-исследовательской работы авторами в течение 2019–2020 гг. было проведено исследование цифровой трансформации российских предприятий, результаты которого частично используются в данной статье.

Целью настоящего исследования является выявление проблем цифровой трансформации бизнеса российских компаний и путей их решения в условиях перехода к цифровой экономике.

Для выполнения поставленной цели были сформулированы следующие *задачи исследования*: анализ объективных условий для обеспечения цифровой трансформации; диагностический анализ системы управления, в том числе уровень автоматизации процессов управления; анализ организационной структуры управления цифровой трансформацией, степени вовлеченности персонала компаний и уровня разработки бизнес-процессов; анализ организационной культуры и ее способность к цифровой трансформации.

Методы

Методология исследования основана на изучении и обобщении опыта российской и мировой практики, фундаментальных и прикладных трудов национальных и зарубежных исследователей, ученых, практиков в области управления, цифровой трансформации, цифровой экономики.

В исследовании с позиций системного подхода использовались методики диагностического анализа, экспертно-аналитические методы, методы структурной настройки систем управления¹, методика функционально-стоимостного анализа². Кроме этого, следует

¹ Методы структурной настройки систем управления производством. Под ред. Сыроежина И.М. — М.: Экономика. 1977. — 184 с.

² Влчек Р. Функционально-стоимостный анализ в управлении. — М.: Экономика, 1986. — 176 с.

выделить методику реинжиниринга бизнес-процессов³, методику построения профиля организационной культуры — Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)⁴, а также методические рекомендации по организации цифровой трансформации на российских предприятиях [2]. Методология исследования включает некоторые эмпирические методы, включая проведение опросов, бесед, интервьюирование экспертов.

Экспертами являлись сотрудники двенадцати отечественных компаний различных сфер деятельности, расположенных в г. Москве и Московской области. Всего было опрошено 392 человека из состава руководителей среднего и нижнего уровней управления. В это число входили также специалисты основных структурных подразделений. Были проведены анонимные опросы сотрудников с использованием как закрытых, так и открытых вопросов. В ходе этих интервью сотрудники ставили новые вопросы и выявляли проблемы, которые их волнуют не только на предприятии, но и в повседневной жизни.

Исследование опирается на ряд теоретических методов, включая системный анализ, метод сравнения и сопоставления анализируемых явлений и процессов, метод синтеза, обобщения, экономического анализа данных.

Результаты

Оценка состояния цифровой трансформации российских предприятий. В каких направлениях ведутся работы по цифровой трансформации? Какие проблемы цифровой трансформации характерны для российских предприятий? Какое влияние оказывают цифровые технологии на бизнес? Какие требования выдвигает цифровая экономика к организационной культуре компании? Какие навыки требуются от работников компании в условиях цифровой экономики?

На основе результатов проведенного опроса на рисунке 1 и в таблице 1 представлены направления цифровизации российских компаний. Из диаграммы видно, что выбранные направления распределены равномерно, примечательно, что наибольший удельный вес составляют внедрение цифровых технологий и управление на основе данных, хотя ожидалось, что на первом месте будет цифровизация бизнес-процессов. Цифровизация бизнес-процессов занимает третье место по усредненным показателям, но по отдельным компаниям (табл. 1) это направление занимает первое место, что объясняется, отчасти тем, что в компаниях, внедривших ERP-системы, это направление уже получило свое развитие. Недостаточное пока внимание уделяется управлению ценностью продуктов и услуг, а также клиентским опытом. Но в целом, полученные данные свидетельствуют о положительной динамике цифровой трансформации.

Ускорителем цифровой трансформации послужили мероприятия, связанные с пандемией коронавируса, когда предприятия были вынуждены применять цифровые технологии во время удаленной работы сотрудников и онлайн-взаимодействия с клиентами, поставщиками и другими стейкхолдерами, используя цифровые каналы и интернет-технологии [3]. Современные цифровые технологии позволяют устанавливать двухсторонние каналы взаимодействия со стейкхолдерами, используя социальные сети, мобильный интернет, CRM-системы взаимодействия, т. е. умные технологии продвижения [4].

³ Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии: учебник. М.: Финансы и статистика, 2013. — 336 с.

⁴ Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

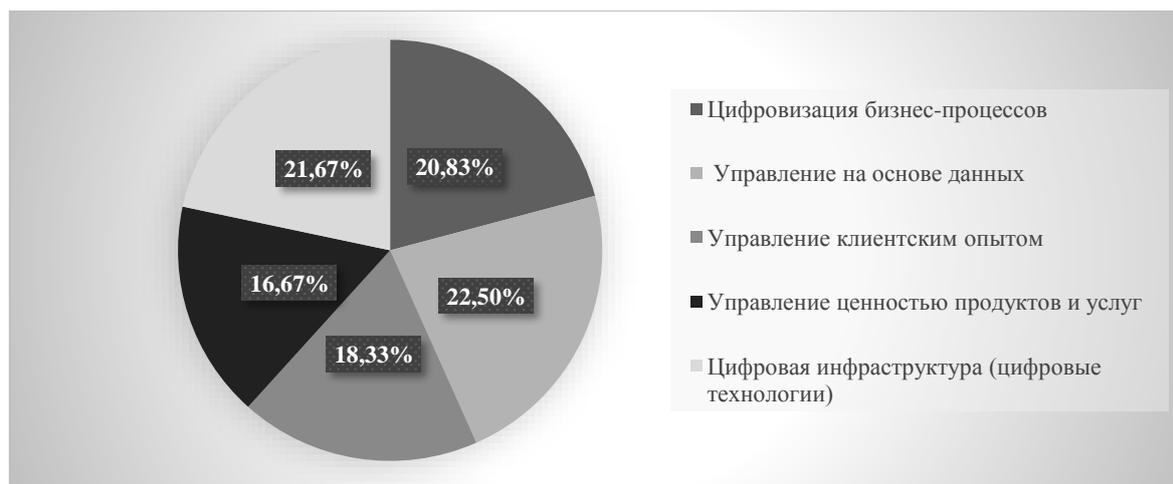


Рисунок 1. Диаграмма распределения направлений цифровизации российских компаний (составлено авторами по результатам исследования)

Таблица 1

Направления цифровизации российских компаний, %

Сфера деятельности	Цифровизация бизнес-процессов	Управление на основе данных	Управление клиентским опытом	Управление ценностью продуктов и услуг	Цифровая инфраструктура (цифровые технологии)
Промышленное предприятие	20	20	20	10	30
Энергетическая компания	30	20	10	20	20
Агентство недвижимости	20	40	20	10	10
Высшее учебное заведение	20	30	10	20	20
Компания инженерного сервиса	30	20	20	20	10
IT компания	10	20	20	20	30
Контейнерный оператор	30	20	20	10	20
Компания по продаже мед. оборудования	20	20	20	10	30
Рекламное агентство	20	20	20	10	30
Коммерческий банк	20	20	20	20	20
Конструкторское бюро	10	20	20	30	20
Маркетинговая компания	20	20	20	20	20
Среднее значение	20,83	22,50	18,33	16,67	21,67

Составлено авторами по результатам исследования

Основные проблемы, возникающие при цифровой трансформации бизнеса. Обобщенный анализ ответов экспертов на открытый вопрос «Какие проблемы цифровой трансформации характерны для российских предприятий?» позволил выделить пять групп ответов, которые набрали наибольшее количество ответов. Полученные результаты представлены на рисунке 2.

Наибольший удельный вес получила такая проблема, как нехватка компетенций и знаний, второе место занимает внутреннее сопротивление в компании, страх изменений. Эти две проблемы превзошли даже такой немаловажный фактор, как недостаток финансирования.

Исходя из данных таблицы 2 можно увидеть, что проблема нехватки компетенций и внутреннее сопротивление изменениям меняются местами для разных предприятий, но имеют значительный удельный вес.



Рисунок 2. Диаграмма распределения основных проблем цифровой трансформации бизнеса в российских компаниях (составлено авторами по результатам исследования)

Таблица 2

Основные препятствия цифровой трансформации предприятий, %

Сфера деятельности	Нехватка компетенций и знаний	Внутреннее сопротивление в компании, страх изменений	Отсутствие стратегии	Нехватка квалифицированных кадров	Недостаток финансирования
Промышленное предприятие	20	30	20	20	10
Энергетическая компания	30	30	15	15	10
Агентство недвижимости	40	10	10	25	15
Высшее учебное заведение	20	20	10	20	30
Компания инженерного сервиса	20	20	15	25	20
IT компания	20	20	20	10	30
Контейнерный оператор	20	20	15	15	30
Компания по продаже мед. оборудования	40	20	5	15	20
Рекламное агентство	30	30	10	5	25
Коммерческий банк	10	40	10	30	10
Конструкторское бюро	30	30	10	10	20
Маркетинговая компания	30	10	20	20	20
Среднее значение	25,83	23,33	13,33	17,50	20,00

Составлено авторами по результатам исследования

Внутреннее сопротивление и страх перемен объясняются тем, что цифровая трансформация вызывает очень много вопросов не только в бизнес-сообществе, но и в обществе в целом. Особенно это ярко проявилось во время пандемии коронавируса, когда ограничения коснулись прав и свобод юридических и физических лиц, вызвавших социальное напряжение и протестные настроения в обществе. В связи с этим необходимо разработать

морально-нравственные и этические нормы цифровизации, использования персональных данных, экономической безопасности бизнеса, добиваться повышения уровня доверия в обществе и в бизнесе [5]. Результаты опроса показали, что специально созданной организационной структуры управления цифровой трансформацией на исследуемых предприятиях не сформировано, работы осуществляются в рамках традиционной структуры управления IT-подразделениями при определенной поддержке руководства предприятий.

На рисунке 3 и в таблице 3 представлены результаты опроса экспертов по оценке влияния информационных технологий (ИТ, ИТ) на бизнес российских компаний. Приведенные данные свидетельствуют о том, что инновационным технологиям не уделяется должного внимания, в основном рассматриваются вопросы эффективности самого бизнеса и это не является недостатком, поскольку сложилось понимание того, что цифровизация — это средство управления бизнесом, а не основополагающая цель.

Таблица 3

Оценка влияния ИТ на бизнес российских компаний, %

Сфера деятельности	ИТ обеспечивают базовые технические и программные средства	ИТ выполняют требования бизнеса	ИТ дают новые возможности для бизнеса	ИТ создают и поддерживают единую цифровую платформу бизнеса	ИТ обеспечивают реинжиниринг бизнес-процессов
Промышленное предприятие	40	10	10	10	30
Энергетическая компания	50	5	15	20	10
Агентство недвижимости	40	20	10	25	5
Высшее учебное заведение	50	10	10	20	10
Компания инженерного сервиса	60	5	5	20	10
ИТ компания	40	20	20	10	10
Контейнерный оператор	60	5	5	10	20
Компания по продаже мед. оборудования	60	5	5	20	10
Рекламное агентство	60	10	20	5	5
Коммерческий банк	40	10	20	20	10
Конструкторское бюро	60	10	10	10	10
Маркетинговая компания	40	10	20	20	10
Среднее значение	50,00	10,00	12,50	15,83	11,67

Составлено авторами по результатам исследования

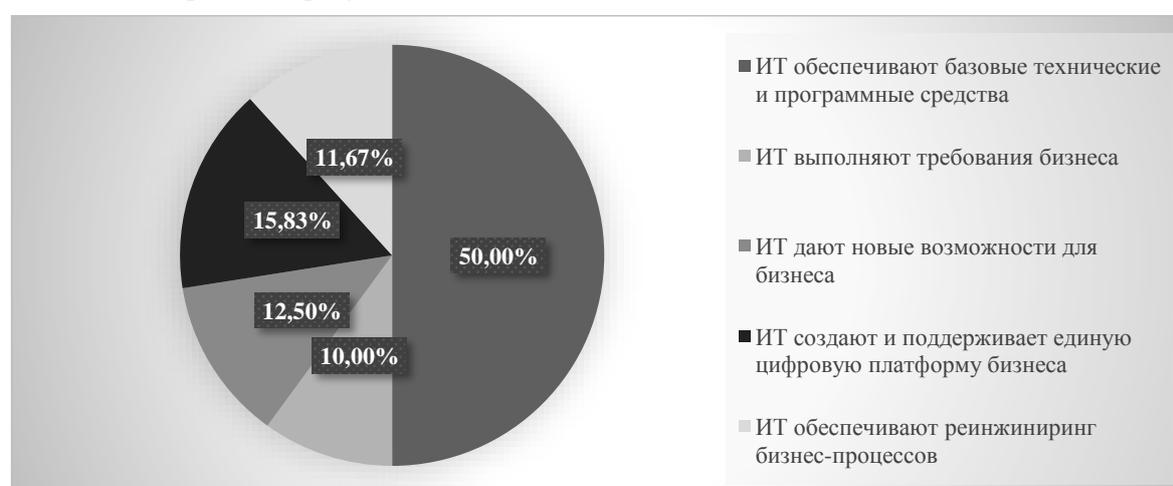


Рисунок 3. Диаграмма влияния ИТ на бизнес российских компаний (составлено авторами по результатам исследования)

Результаты опроса показали, что существуют противоречия в понимании процесса цифровизации между IT-подразделениями и функциональным руководством. В среднем, 50 % экспертов считают, что IT-подразделения обеспечивают базовые технические и программные средства, около 16 % экспертов считают, что ИТ создают и поддерживают единую цифровую платформу бизнеса и только 10 % считают, что они выполняют требования бизнеса.

Обсуждение

Устранение выявленных противоречий возможно лишь при условии разработки стратегии цифровой трансформации в рамках стратегии развития бизнеса компании. Отсутствие стратегии развития бизнеса лишает смысла цифровую трансформацию бизнеса. Только при условии разработки стратегии бизнеса, определении целевых показателей и направлений развития бизнес-процессов можно рассчитать объемы финансирования и показатели эффективности цифровизации. Для этого необходимо не только задействовать потенциал всех сотрудников, но и привлечь дополнительных сотрудников, обладающих компетенциями по внедрению инновационных цифровых технологий.

Бизнес-моделирование позволит оптимизировать существующие бизнес-процессы, определить направления для инноваций и прорывных технологий [6]. Следовательно, необходимо сформировать матричную организационную структуру управления процессом цифровой трансформации, обеспечивающую взаимодействие функциональных подразделений и подразделений компании по цифровизации.

Стратегия развития бизнеса в условиях цифровой экономики обуславливает неизбежность трансформации организационной культуры организации [7].

Исследование, проведенное ранее по рассматриваемым предприятиям [8] показало, что усредненная организационная культура является кланово-бюрократической, она является тормозом цифровой трансформации. В условиях цифровой экономики требуется усиление адхократических свойств организационной культуры таких, как творчество в работе, самообучаемость, способность нестандартно мыслить, получать новые результаты, новаторство.

Таким образом, трансформация цифровой культуры позволит формировать и накапливать новые знания и навыки персонала в контексте цифровой трансформации бизнеса, сформировать модель компетенций, создавать центры компетенций [9; 10]. Такая трансформация организационной культуры может быть положена в основу при внедрении системы (концепции) «умного предприятия» [11].

Общие выявленные тенденции российской цифровой трансформации и цифровизации в целом имеют отличия от общемировых тенденций [12; 13], но вместе с тем в общем коррелируют с исследованиями в области цифровизации российской промышленности [14], а также в области некоторых отдельных отраслей [15].

Выводы

Приоритетными направлениями цифровой трансформации российских компаний должны стать цифровизация бизнес-процессов и работа с данными, а также управление клиентским опытом.

Главными факторами успеха цифровой трансформации являются: наличие стратегического плана, четкое управление преобразованиями, внедрение ценностей и принципов «цифровой культуры». В противовес лоскутной цифровизации успешная

трансформация подразумевает гармоничное развитие сразу по нескольким направлениям. Здесь ключевыми являются наличие стратегии, органа управления цифровой трансформацией и создание новой цифровой культуры [16; 17].

Мотивируя свои предпочтения в сторону адхократичности организационной культуры, сотрудники исследуемых организаций высказались за следующие направления совершенствования организационных культур с целью повышения эффективности цифровой трансформации бизнеса:

1. Проводить встречи с высшим руководством для разъяснения целей организации. Повышать уровень доверия в организации. Необходимо проводить семинары, неформальные встречи, расположить топ-менеджмент к обычным сотрудникам.
2. Давать возможность сотрудникам принимать участие в процессе принятия решений. Нужно уметь делегировать и давать возможность сотруднику сделать осознанный выбор, только тогда появится возможность доверять своим подчинённым, а у подчинённых будет понимание, что руководство доверяет им.
3. Улучшать общий моральный климат. В ходе опроса сотрудники отметили очень слабое моральное состояние коллектива. Требуется проведение совместных корпоративных мероприятий, встреч, выполнение интересных творческих заданий, направленных на сплочение коллектива.
4. Проявлять заботу о коллективе, дать сотрудникам понимание того, что о них заботятся и готовы прийти на помощь в трудную минуту.
5. Предоставлять сотрудникам больше возможностей для творчества, ориентировать сотрудников на креативность и инновационность.
6. Ввести дополнительные системы обучения, в том числе при поступлении на работу.
7. Обеспечить сотрудникам ясную информацию о возможности карьерного роста, учитывать и поощрять личные результаты деятельности и творческой инициативы.
8. Изменить существующую линейную организационную структуру, добавив элементы матричной структуры.
9. Мотивировать интерес сотрудников к новаторской деятельности.
10. Создать систему взаимодействия сотрудников разных поколений. Ввести на предприятии систему наставничества.
11. Повысить уровень взаимодействия между отделами. Привлекать представителей разных отделов к участию в различных мероприятиях, направленных на сплочение коллектива.
12. Ввести Key Performance Indicators (KPI) по отделам, формальные и более жесткие отчеты по отделам, чтобы каждый четко отвечал за свои обязанности.
13. Идти на риск более осмысленно. Убрать сокрытие ошибок.
14. Повысить ориентацию на рынок.
15. Добавить бюрократизма в компанию и четкого следования плана.

Все это приведет к повышению степени вовлеченности и мотивации, снижению страха и сопротивления изменениям, связанными с процессами цифровой трансформации бизнеса российских компаний.

Цифровая трансформация предполагает переход организации в новое состояние постоянных изменений. Для проведения этих изменений в жизнь необходима подготовленная команда. Кроме того, многие сотрудники отмечают, что недостаточное внимание к развитию компетенций повышает уровень стресса и снижает эффективность преобразований.

Таким образом, основными факторами успеха реализации цифровой трансформации компании являются развитие компетенций сотрудников, поддержка процессов цифровой трансформации со стороны руководства, эффективная система управления компанией и цифровой трансформацией, а также четкое видение, миссия и стратегия бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Озорнин, С.Ю. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект / С.Ю. Озорнин, Н.Г. Терлыга // Евразийский союз ученых. — 2020. — № 4–7(73). — С. 49–59. — EDN HIBBBJ. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44231285_68878152.pdf (дата обращения: 29.06.22).
2. Кузина, Г.П. Организация цифровой трансформации российских предприятий / Г.П. Кузина, А.И. Мозговой, А.Н. Крылов // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. — 2020. — № 4(26). — С. 69–82. — DOI 10.25688/2312-6647.2020.26.4.07. — EDN QGZFUB. URL: <https://economics.mgpu.ru/2021/01/04/organizacziya-czifrovoj-transformaczii-rossijskih-predpriyatij/> (дата обращения: 03.07.22).
3. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов / А.Н. Крылов, Г.П. Кузина, И.Н. Голышкова, Р.А. Язинцев // Вестник университета. — 2019. — № 6. — С. 19–26. — DOI 10.26425/1816-4277-2019-6-19-26. — EDN ENXBVU. URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-.2019-6-19-26> (дата обращения: 01.07.22).
4. Kovaleva, I.A. Smart technology advancement in the transition to the digital economy / I.A. Kovaleva, A.A. Kanke. Lecture Notes in Networks and Systems, 2021, 155, pp. 445–453 DOI: 10.1007/978-3-030-59126-7_50. — EDN: NKWALZ.
5. Svistunov, V.M. The Level of Trust of the Company Staff as the Factor of the Increase of Social and Economic Systems Management Efficiency / V.M. Svistunov, G.P. Kuzina, V.V. Lobachev. XXI International Conference “Complex Systems: Control and Modeling Problems (CSCMP)”, Samara, Russia, 2019, pp. 799–802 DOI: 10.1109/CSCMP45713.2019.8976717. — EDN: AFKCLU.
6. Temnyshov, I.A. Business Modeling in Business Operations of Manufacturing Company / I.A. Temnyshov, A.M. Belyaev. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2020, 753 (8), 082027 DOI: 10.1088/1757-899X/753/8/082027. — EDN: GGTWYF. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/753/8/082027> (дата обращения: 20.06.22).
7. Svistunov, V.M. Inevitability of Company’s Corporate Culture Transformation Under Conditions of New Management Technologies / V.M. Svistunov, G.P. Kuzina, V.V. Lobachev. Lecture Notes in Networks and Systems, 2021, 161 LNNS, pp. 221–229 DOI: 10.1007/978-3-030-53277-2_73. — EDN: GMYCJQ.

8. Svistunov, V.M. Features of Organizational Culture of Russian Companies Transformation Under Conditions of Digitalization / V.M. Svistunov, G.P. Kuzina, V.V. Lobachev. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2021, 161 LNNS, pp. 613–623 DOI: 10.1007/978-3-030-60926-9_29.
9. Svistunov, V.M. New Expertise and Skills of Manager in the Context of Digital Business Transformation / V.M. Svistunov, V.V. Lobachev, M. Siranush. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*, Springer, SSDC, 2021, vol 314, pp. 911–921 DOI: 10.1007/978-3-030-56433-9_96. — EDN: LURJNH.
10. Kashtanova, E.V. A competency model in the field of information technology / E.V. Kashtanova, A.S. Lobacheva, S.A. Makushkin, T.K. Ridho. *Studies in Systems, Decision and Control*, 2021, 316, pp. 545–551 DOI: 10.1007/978-3-030-57831-2_58. — EDN: LGNXUD.
11. Kovaleva, I.A. Organizational Transformation of Culture of the “Smart” Enterprise / I.A. Kovaleva, T.N. Eremina, A.B.-D. Roos. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2021, 155, pp. 832–841 DOI: 10.1007/978-3-030-59126-7_93. — EDN: GMGZPG.
12. Kolesnikov, A.V. Global Trends of The Digital Economy Development / A.V. Kolesnikov, L.E. Zernova, V.V. Degtyareva, I.V. Panko, Y.I. Sigidov. *Opcion*. 2020. Vol. 36. No SpecialEdition26. pp. 523–540. — EDN: XVZZYM.
13. Gureev, P.M. National Features of Forming a Digital Economy in Russia / P.M. Gureev, V.V. Degtyareva, I.S. Prokhorova. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. Vol. 1100 AISC. pp. 13–20. DOI: 10.1007/978-3-030-39319-9_2. — EDN: UGGYMZ
14. Ivanov, I. Digitalization as a Driver of Innovation for Industrial Enterprises / I. Ivanov, T. Lukyanova, L. Orlova. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. International Science and Technology Conference "FarEastCon 2019". 2020, 082023. DOI: 10.1088/1757-899X/753/8/082023. — EDN: VRKNVM. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/753/8/082023> (дата обращения: 26.06.22).
15. Иванов, И.Н. Тенденции цифровизации производственных процессов в металлургии / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, Е.Д. Беляев // *Сталь*. — 2020. — № 7. — С. 72–75. — EDN LPOXBW.
16. Свистунов, В.М. "Новые" компетенции руководителя в условиях цифровой трансформации бизнеса / В.М. Свистунов, В.В. Лобачев // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 5–10. — DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-1-5-10. — EDN ETBVYM.
17. Человеческие ресурсы цифровой экономики: формирование, развитие, использование / Р.А. Ашурбеков, О.Л. Белова, С.В. Гарник [и др.]. — Москва: Государственный университет управления, 2020. — 215 с. — ISBN 978-5-215-03390-6. — EDN EUDPVH.

Mozgovoy Aleksandr Ivanovich

Moscow City University, Moscow, Russia

E-mail: mozgovoy_a@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3662-8054>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=386840

Kuzina Galina Petrovna

State University of Management, Moscow, Russia

E-mail: gpkuzina2009@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1956-1898>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=647016

Krylov Aleksandr Nikolaevich

State University of Management, Moscow, Russia

E-mail: fin100@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0689-5525>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=641018

Digital business transformation organizational and economic problems of Russian enterprises and ways to solve them

Abstract. In the digital economy conditions, further growth in the competitiveness of Russian enterprises depends on the success of their digital business transformation, without that the transition to a qualitatively different path of development is impossible. The purpose of the study is to identify organizational, economic, and digital business transformation problems of Russian enterprises and ways to solve them in the context of the transition to a digital economy. Research objectives: objective conditions analysis for digital transformation; control system diagnostic analysis, including the level of management processes automation; analysis of the organizational structure of Administration/Management, the companies personnel involvement degree, and the level of business processes development; analyze organizational culture and its capacity for digital transformation. The results obtained indicate that the most important obstacles to digital business transformation are: misunderstanding of the digitalization purpose, lack of competencies and knowledge, the internal resistance of employees and fear of change, lack of strategy, and lack of qualified specialists. To solve this problem, it is necessary to reconsider the vision of the company, consider the overall system, define targets, and present an example of the digital economy: organizational culture of the organization, organizational management structure, and business processes. In studies from the systems observation standpoint diagnostic analysis procedures, expert-analytical methods, methods for setting up a structural management system, procedures for functional and cost analysis, business process reengineering, building an organizational culture profile — Organizational culture assessment tool, guidelines for determining transformation figures in Russian enterprises. The research methodology also includes observation, conducting surveys, and interviewing experts.

Keywords: business process; organizational culture; organizational structure of management; transformation; reengineering; digitalization; digital economy