

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 2(59). С. 52–57  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(2(59)):52–57

Научная статья

УДК 334.02

doi: 10.47598/2078-9025-2023-2-59-52-57

## ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Надежда Юрьевна Псарева<sup>1✉</sup>, Дмитрий Николаевич Киселев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Государственный университет управления, Москва, Россия, kaf-em@yandex.ru✉,  
<http://orcid.org/0000-0003-3081-0672>

<sup>2</sup>Московский международный университет, Москва, Россия, daddydmitri@yandex.ru

**Аннотация.** В условиях многочисленных санкций со стороны западных государств очень важно мобилизовать собственные усилия и выйти на новый вектор развития экономики страны, что можно достигнуть за счет цифровизации управленческих и производственных процессов, реализация которых должна базироваться на ценностно-ориентированном подходе.

**Ключевые слова:** цифровизация, ценности, ценностно-ориентированный подход, развитие, инновации, лидерство, корпоративная культура

**Для цитирования:** Псарева Н. Ю., Киселев Д. Н. Ценностно-ориентированный подход в процессе цифровизации бизнеса // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 2 (59). С. 52–57. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-2-59-52-57>.

Research article

## VALUE-ORIENTED APPROACH IN THE PROCESS OF BUSINESS DIGITALIZATION

Nadezhda Yu. Psareva<sup>1✉</sup>, Dmitriy N. Kiselev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>State University of Management, Moscow, Russia, kaf-em@yandex.ru✉,  
<http://orcid.org/0000-0003-3081-0672>

<sup>2</sup>Moscow International University, Moscow, Russia, daddydmitri@yandex.ru

**Abstract.** In the face of numerous sanctions from Western states, it is very important to mobilize our own efforts and enter a new vector of economic development of the country, which can be achieved through the digitalization of management and production processes, the implementation of which should be based on a value-based approach.

**Keywords:** digitalization, values, value-based approach, development, innovation, leadership, corporate culture

**For citation:** Psareva N. Yu., Kiselev D. N. Value-oriented approach in the process of business digitalization. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(2(59)):52–57. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-2-59-52-57>.

За последние годы тренды развития бизнеса в Российской Федерации, как и во всем мире, претерпели значительные изменения. На смену традиционной, устоявшейся парадигме ведения бизнеса приходит новая, основанная на передовых технологиях, совре-

менных подходах и методах управления. Одним из современных трендов в управлении организацией стал ценностно-ориентированный подход, использование которого позволяет решать проблемные вопросы инновационного развития, связанного с цифровизацией

процессов на основе применения новейших разработок в области информационных технологий.

Все больше хозяйствующих субъектов, стремясь быть конкурентоспособными, осознают необходимость изменений и постепенно внедряют цифровые технологии и системы автоматизации в свои основные и обеспечивающие процессы, что позволяет повысить эффективность их деятельности, сократить издержки, качественно улучшить показатели, увеличить прибыль и укрепить свои позиции на рынке. Такая нарастающая тенденция «цифровой трансформации» бизнеса и возрастающая роль информационных систем, в свою очередь, требует от менеджмента выстраивания новых систем взаимоотношений внутри организации и с внешними заинтересованными сторонами с учетом их потребностей, выявленных через установленные ценности всей организации и индивидуальных лиц, начиная от собственников компании, топ-менеджеров, служащих и работников. Необходимость применения инновационного и более гибкого подхода к управлению на основе ценностно-ориентированного подхода позволит эффективно решать поставленные перед компанией задачи, как с точки зрения выбора стратегии развития, так и подбора высококвалифицированных лидеров, способных объединить коллектив для достижения поставленных целей.

Цифровизация является одним из самых актуальных направлений развития бизнеса в настоящее время, поскольку экономическая ситуация диктует необходимость перехода на новые принципы ведения бизнеса. Начиная с 4 июня 2019 г., когда по результатам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам была утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [1], бизнес страны получил возможность перейти на новый, более прогрессивный уровень развития и роста.

В динамичных условиях современной экономики Российской Федерации, когда страна вступила на путь инновационного развития, прежде всего ориентированного на переход

на новые IT-технологии, связанного не только с системой управления, но и цифровизацией производственных процессов, системой взаимодействия со внешними стейкхолдерами, возникла необходимость формирования новой команды менеджеров, обладающих лидерскими качествами, способных определить направления комплексной автоматизации основных и вспомогательных процессов, и создания эффективной системы мотивации, корпоративной культуры, ориентированной на инновационное развитие.

Сущность цифровизации бизнеса заключается во внедрении цифровых технологий во все сферы деятельности предприятия с целью повышения эффективности, оптимизации бизнес-процессов, достижения конкурентных преимуществ. Цифровые технологии позволяют: быстро и эффективно обрабатывать большие объемы информации; существенно повышать производительность труда, качество принятия решений и уровень удовлетворенности потребителей; сокращать цикл производства, реализацию продукции и эксплуатационные затраты; формировать устойчивую и надежную репутацию бизнеса на рынке; увеличивать прибыль [2–3]. К основным задачам цифровизации бизнеса относятся:

- автоматизация бизнес-процессов — роботизация рутинных операций, оптимизация документооборота, внедрение технологий искусственного интеллекта, машинного обучения, облачных сервисов и прочее [4];
- повышение эффективности работы с данными — использование возможностей современных информационных систем и технологий для повышения качества и скорости принятия решений;
- повышение уровня безопасности — снижение операционных рисков за счет автоматизации бизнес-процессов и применения эффективных средств защиты данных;
- обеспечение прозрачности бизнеса для собственников и руководителей;
- создание единой информационной среды для всех бизнес-пользователей — оптимизация работы подразделений и сотрудников (снижение информационной нагрузки на сотрудников, повышение производительности труда и уровня корпоративной культуры и т. п.);

– сокращение издержек — снижение затрат на хранение данных, их обработку, транспортные расходы и т. д.;

– повышение эффективности работы с потребителями — снижение трудозатрат на обработку информации от потребителей и формирование отчетности, повышение лояльности клиентов;

– формирование корпоративной культуры, ориентированной на инновационное развитие.

Тем не менее цифровизация бизнеса — это не просто перенос бизнес-процессов в онлайн-среду, это новый этап развития бизнеса, который позволяет не только улучшить эффективность работы, но и изменить подход к управлению компанией в целом.

Цифровизация бизнеса неотъемлема от процесса постоянного обновления и развития,

а также готовности адаптироваться к переменам внутри и вокруг компании. Цифровизация бизнеса обусловлена следующими ключевыми факторами, представленными в таблице 1.

Ценностно-ориентированное управление в условиях цифровой экономики подразумевает управление бизнесом не только на основе финансовых показателей, но и на основе ценностей, которые представляют интерес для клиентов, сотрудников и общества в целом.

Теоретические основы ценностно-ориентированного управления организацией начали формироваться на рубеже 80–90-х годов XX в., когда отечественные и зарубежные выдающиеся ученые (Т. В. Ващенко, А. В. Потапов, Д. Л. Волков, А. Раппопорт, Э. Фриман, Р. Дэвид, Т. Коупленд, А. Блэк, Т. Коллер и др.) начали изучать взаимосвязи между миссией, целями, задачами и ценностями бизнеса. В их

**Таблица 1** — Факторы, влияющие на цифровизацию бизнеса\*

Фактор	Описание
Технологический прогресс	Новые технологии, такие как искусственный интеллект, облачные вычисления, интернет вещей и многие другие, открывают огромные возможности для бизнеса. Они помогают автоматизировать процессы, ускорять работу и повышать производительность.
Смена парадигмы общественного развития	Технологический прогресс приводит к изменению требований общества к бизнесу, на бизнес накладываются новые обязательства в отношении сохранения окружающей среды, социальной ответственности и прозрачности деятельности.
Новые требования рынка (ужесточение конкуренции)	Цифровизация бизнеса не является совершенно новым явлением, но в последнее время ее значимость резко возросла. Конкуренция стала более жесткой, и компании вынуждены быстро адаптироваться к изменениям на рынке, использовать все возможности для улучшения качества продукции и услуг, чтобы оставаться конкурентоспособными.
Изменение поведения и требований потребителей	Современные покупатели хотят быстрого и удобного доступа к продуктам и услугам. Это означает, что бизнес должен адаптироваться и переходить на цифровые платформы и электронные каналы коммуникации, чтобы удовлетворить их потребности в быстром и качественном обслуживании, сохранить свою клиентскую базу и увеличить ее.
Квалификация сотрудников и корпоративная культура	Цифровизация бизнеса требует специфических знаний и навыков, поэтому компании должны подготовить своих сотрудников к цифровой экономике и технологиям. Технические навыки, руководящие способности, стратегическое мышление и командная работа становятся все более важными для успешного развития бизнеса. Учет ценностей организации в сочетании с потребностями ее работников.

\* Разработано автором.

трудах и исследованиях были представлены новые подходы и концепции, которые расширяли и дополняли теорию стратегического управления, закладывая ключевые положения современного ценностно-ориентированного управления, отвечающие следующим целям развития бизнеса:

- максимизации ценности организации для собственников (собственного капитала) и акционеров (заемного и собственного капитала);
- унификации интересов заинтересованных лиц — как внутренних, так и внешних;
- ответственности — социальной и экологической.

Ценностно-ориентированное управление также является важным инструментом при принятии решений, связанных с планированием и организацией работы бизнеса, поскольку оно позволяет не только учитывать интересы и ценности обширного круга заинтересованных лиц, но и получить более ясное представление о возможностях, предоставляемых рынком в эпоху цифровой трансформации бизнеса Российской Федерации. Основными причинами необходимости управления бизнесом на основе ценностей являются:

1. Создание стабильности в работе компании и работа с психологическим климатом внутри компании. Возникшее в результате понимания и учета ценностей работников повышение стабильности работы организации и лояльности сотрудников к ней, во-первых, помогает предотвратить внутренние конфликты среди сотрудников и повышает эффективность решений, обеспечивая более высокую производительность труда, и, во-вторых, способствует более единообразному и логическому взаимодействию между сотрудниками и руководством компании;

2. Ориентация на клиента. Ценностно-ориентированное управление помогает бизнесу лучше понимать клиентов и создавать необходимые продукты и услуги для удовлетворения их потребностей, что, в свою очередь, способствует увеличению спроса и прибыли, укреплению бренда и лояльности клиентов. Использование IT-технологий в интернете позволяет узнать потребности клиентов, сформировать целевые группы, установить с ними обратную связь;

3. Ориентация на качество. Бизнес, ориентированный на ценности потребителей, стремится создавать продукты и услуги высокого качества, которые отвечают нуждам клиентов и соответствуют их ожиданиям;

4. Более эффективное управление рисками и генерация новых идей. Адаптация к новым условиям быстро меняющегося рынка возможна при создании такого климата, в котором у каждого работника есть понимание своей роли и места в достижении поставленных задач, что снижает внутренние риски и позволяет быстро принимать решения при изменениях внешней среды и генерировать новые идеи.

Ценностно-ориентированный подход в управлении процессом развития, ориентированного на цифровизацию бизнеса, помогает хозяйствующим субъектам определить приоритетные направления для внедрения новых технологий и внести изменения в основные бизнес-процессы. Можно выделить следующие направления и меры необходимые для повышения результативности и эффективности процессов цифровизации:

1. Создание команды лидеров, разделяющих общие ценности и принципы, связанные с цифровой трансформацией. В новой цифровой среде лидерам необходимо: создавать позитивную атмосферу с помощью цифровых методов коммуникации как внутри коллектива, так и с внешними стейкхолдерами; обеспечивать своих сотрудников определенными ресурсами (гибкостью рабочих процессов, автономией, ролевой определенностью, возможностью для развития, повышением профессиональной компетентности и др.); уметь определять необходимость изменений и продвигать инновации в своем бизнесе и команде [5]. Правильно организованная команда лидеров может стать примером для остальных сотрудников, помогая им понять важность ценностей в цифровой среде и действовать в соответствии с ними.

2. Формирование инновационной корпоративной культуры. В рамках цифровой трансформации бизнеса, где главным стратегическим направлением развития организаций является инновационное развитие, формируется новый тип корпоративной культуры — корпо-

ративная культура, ориентированная на инновационное развитие [6]. Инновационная корпоративная культура — это набор корпоративных ценностей, норм, поведенческих стереотипов и процессов, которые стимулируют инновационный потенциал внутри хозяйствующего субъекта. Одной из главных целей инновационной корпоративной культуры является создание атмосферы, которая позволяет сотрудникам проявлять креативность, экспериментировать, искать идеи, делать ошибки и учиться на них. Такая культура не только помогает организации сохранять конкурентные преимущества, но и делает ее более эффективной и адаптивной.

3. Проектный подход в создании инноваций. Проектный подход является эффективным подходом в создании инноваций, который позволяет обеспечить успешность проекта и создание креативных и инновационных решений, поскольку может быть использован на различных этапах разработки и внедрения инноваций, начиная от идеи и заканчивая реализацией проекта бизнеса. Проектный подход в создании инноваций основывается на учете ценностей, потребностей и предпочтений всех заинтересованных лиц бизнеса, чтобы создавать инновационные продукты и сервисы, которые истинно ценны для них. Он также обеспечивает высокий уровень ответственности и контроля над процессами создания инноваций, что позволяет избежать многих проблем, связанных с неэффективным использованием времени, средств и ресурсов при создании новых продуктов или услуг.

4. Развитие отношенческого капитала. Ценностно-ориентированный подход может быть применен для развития и укрепления отношенческого капитала в процессе цифровизации. Он подразумевает установление доверительных и долгосрочных отношений с внутренними и внешними стейкхолдерами. Ценности людей, связанные с этичностью, интегритетом\*, справедливостью и уважением, играют важную роль в развитии положительных отношений, что способствует успеху цифровых инициатив.

Таким образом, исходя из изложенного выше, можно сделать вывод о том, что использование ценностно-ориентированного подхода при управлении процессами цифровизации бизнеса может быть сложным и требовать больших усилий со стороны бизнеса. Однако, если этот подход правильно интегрирован, то позволит не только достигнуть успеха в цифровой трансформации, более рационально использовать ресурсы компании, снизить риск принятия неправильных решений, но и создать сильную и устойчивую культуру, которая повысит общую эффективность компании. Топ-менеджеры компании, ориентированные на лидерство, должны понимать, что успех компании зависит не от количества реализованных проектов, а от того, насколько они отвечают ценностям внешних и внутренних стейкхолдеров компании. Цифровизация бизнеса — это не просто перенос бизнес-процессов в онлайн-среду, это новый этап развития бизнеса, который позволяет не только улучшить эффективность работы, но и изменить подход к управлению компанией в целом.

#### Список источников

1. Цифровая экономика РФ // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций : официальный сайт. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858>
2. Апханова Е. Ю., Бирюкова Л. В. Цифровизация бизнеса в России: возможности и проблемы // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2021. № 1 (105). С. 21–27.
3. Псарева Н. Ю. Ценностно-ориентированный подход в управлении бизнесом // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты : сборник научных статей V Международной научно-практической конференции (Брест, 24–25 ноября 2022 г.). Ч. 1. Брест : Издательство Брестского государственного технического университета, 2022. С. 107–111.
4. Киселев Д. Н., Псарева Н. Ю. Повышение эффективности управления организацией на основе современных цифровых технологий // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции (Симферополь, 13–14 апреля 2023 г.). Симферополь : Ариал, 2023. С. 99–102.

\* Интегритет — вид информационной безопасности, который направлен на сохранение целостности информации.

5. Савина М. В., Степанов И. А., Степанов А. А. Эффекты и преимущества цифровизации экономики // Перспективные направления научных исследований : сборник статей по материалам IV ежегодной научно-практической конференции. Москва : Научный консультант, 2018. С. 234–238.

6. Чегурова М. М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2021. Т. 14, № 3. С. 208–223.

### References

1. Digital Economy of the Russian Federation. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications: official site. (In Russ.). Available from: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858>

2. Apkhanova E. Yu., Biryukova L. V. Digitalization of business in Russia: opportunities and problems. *Vestnik Khabarovskogo gosudarstvennogo universiteta e`konomiki i prava = Bulletin of the Khabarovsk State University of Economics and Law*. 2021;(1(105)):21–27. (In Russ.).

3. Psareva N. Yu. Value-oriented approach in business management. *E`konomika i upravlenie: social`ny`j, e`konomicheskij i inzhenerny`j aspektu` : sbornik nauchny`x statej V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii (Brest, 24–25 noyabrya 2022 g.)*. Ch. 1 = *Economics and management: social, economic and engineering aspects: collection of scientific articles of the V International scientific and practical conference (Brest, November 24–25, 2022). Part 1*. Brest: Brest State Technical University Publishing House; 2022. P. 107–111. (In Russ.).

4. Kiselev D. N., Psareva N. Yu. The improvement of the efficiency of organization management based on modern digital technologies. *E`ffektivnoe upravlenie e`konomikoj: problemy` i perspektivy` : sbornik trudov VIII Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii (Simferopol`, 13–14 aprelya 2023 g.) = Effective economic management: problems and prospects: Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference (Simferopol, April 13–14, 2023)*. Simferopol: Arial; 2023. P. 99–102. (In Russ.).

5. Savina M. V., Stepanov I. A., Stepanov A. A. Effects and advantages of digitalization of the economy. *Perspektivny`e napravleniya nauchny`x issledovanij: sbornik statej po materialam IV ezhegodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii = Perspective directions of scientific research: collection of articles based on the materials of the IV annual scientific and practical conference*. Moscow: Scientific consultant; 2018. P. 234–238. (In Russ.).

6. Chegurova M. M. Leaders in the digital economy: new challenges and competencies. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sociologiya = Bulletin of St. Petersburg University. Sociology*. 2021;14(3):208–223. (In Russ.).

### Информация об авторах

Н. Ю. Псарева — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории и организации управления;

Д. Н. Киселев — магистрант.

### Information about authors

N. Yu. Psareva — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Theory and Organization of Management;

D. N. Kiselev — the master student.

---

Статья поступила в редакцию 06.06.2023; одобрена после рецензирования 20.06.2023; принята к публикации 23.06.2023.

The article was submitted 06.06.2023; approved after reviewing 20.06.2023; accepted for publication 23.06.2023.