2. Владыка М.В., Дорошенко Ю.А., Рудычев А.А., Гончаренко Т.В. Повышение конкурентоспособности предприятий строительной индустрии на региональных рынках жилья // Финансовая экономика. 2020. № 11. С. 29-33.

3. Владыка М.В., Гончаренко Т.В., Кулик А.М. Цифровая экономика: новые вызовы развития // Устойчивое развитие цифровой экономики и кластерных структур: теория и практика. монография. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Санкт-Петербург, 2020. С. 10-32.

4. Братишко, Н. П. Основные подходы к определению эффективности деятельности организации / Н. П. Братишко, Е. Н. Мельникова // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2020. – Т. 11, № 3(28). – С. 67-73. – EDN JIHAOI.

5. Казанцев С. В. Модели расчета показателей защищенности страны и ее регионов // Регион: экономика и социология. – 2017. – № 2. – Т. 94. – С. 32–51.

6. Кикоть-глуходедова Т.В. Стратегическая оценка рисков внешнеэкономической деятельности в рамках обеспечения национальной безопасности // Вестник Московского университета МВД России. 2024. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-otsenka-riskov-vneshneekonomicheskoi-deyatelnosti-v-ramkah-obespecheniya-natsionalnoi-bezopasnosti (дата обращения: 18.10.2025).

7. Крыгина И. Е. Современные тенденции развития стекольной промышленности в российской федерации // Стратегии бизнеса. 2019. №3 (59). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-stekolnoy-promyshlennosti-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 31.10.2025).

8. Яркова, Т. М. Обзор инновационного развития промышленности в России / Т.М. Яркова // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – С. 489-504. – DOI 10.18334/vinec.15.2.122914. – EDN ENPNSG.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОГЛАСОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И БИЗНЕСА: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Р.А. Дадабаева
г.Ташкент, Узбекистан
Ташкентский Государственный
экономический университет

Аннотация: *Рассматривается значение согласования стратегии информационных систем со стратегией бизнеса. Планирование стратегии ИС раскрывается как динамический процесс, адаптирующийся к изменениям внешней и внутренней среды организации. Подчёркивается роль стратегического планирования ИС в обеспечении конкурентных преимуществ и повышении эффективности бизнеса.*

Ключевые слова: *стратегическое планирование; стратегия бизнеса; согласование ИТ и бизнеса; конкурентное преимущество; операционная эффективность; бизнес-модель; цифровая трансформация; SWOT-анализ; PESTLE-анализ; инфраструктура ИТ.*

STRATEGIC ALIGNMENT OF INFORMATION SYSTEMS AND BUSINESS: FROM THEORY TO PRACTICE

R.A. Dadabaeva
Tashkent, Uzbekistan
Tashkent State University of Economics

Abstract: *The importance of aligning information systems strategy with business strategy is considered. IS strategy planning is presented as a dynamic process adaptable to changes in the organization's external and internal environment. The role of strategic IS planning in achieving competitive advantage and improving business efficiency is emphasized.*

Keywords: *strategic planning; business strategy; IT-business alignment; competitive advantage; operational efficiency; business model; digital transformation; SWOT analysis; PESTLE analysis; IT infrastructure.*

Введение. Процессы глобальной трансформации экономики существенно изменили методы ведения бизнеса. Усиление международной конкуренции требует от компаний поиска новых источников конкурентных преимуществ. Для их достижения организациям необходимо укреплять взаимодействие с клиентами и поставщиками, повышать эффективность бизнес-процессов, что во многом определяется качеством использования информационных систем (ИС). Сегодня ИС стали не только важным фактором выживания, но и ядром современного бизнеса [1, 2].

Ключевые возможности, которые информационные системы предоставляют компаниям, можно обозначить следующим образом [3]:

1. Операционная эффективность. Современные ИС и технологии являются важнейшими инструментами повышения производительности бизнес-операций, позволяя компаниям добиваться более высокой прибыльности.

2. Новые продукты, услуги и бизнес-модели. Бизнес-модель определяет, каким образом организация производит, поставляет и продает товары или услуги для формирования дохода. Ее ключевым элементом выступает потребитель, для которого создается ценность.

3. Развитие отношений с клиентами и поставщиками. Глубокое знание потребностей клиентов и их качественное обслуживание повышают уровень доверия, обеспечивают повторные покупки и рост прибыли.

4. Улучшение качества управленческих решений. В условиях «информационного тумана» многие руководители вынуждены опираться на прогнозы и интуицию, что приводит к перепроизводству или дефициту продукции, нерациональному распределению ресурсов и потере клиентов. За последнее десятилетие ИС позволили компаниям использовать рыночные данные в режиме реального времени и существенно повысить качество принимаемых решений.

5. Формирование конкурентных преимуществ.

6. Выживание. В ряде случаев инвестиции в ИС продиктованы необходимостью соответствовать изменениям в отрасли и сохранять позиции на рынке.

Достижение перечисленных целей – операционного совершенства, создания новых продуктов и бизнес-моделей, налаживания взаимодействия с клиентами и поставщиками, а также повышения качества управленческих решений ведет к формированию устойчивого конкурентного преимущества. Работая эффективнее конкурентов, предлагая более качественные продукты по доступной цене и реагируя на запросы клиентов в реальном времени, компании получают более высокие продажи и прибыль, с которыми соперники не могут конкурировать.

Важно отметить, что современные ИС также участвуют в формировании инновационных бизнес-моделей, включая использование технологий искусственного интеллекта. Однако, как показывают исследования, эффективность ИС напрямую зависит от того, насколько их стратегия согласуется с бизнес-стратегией организации [4,5]. В противном случае возникает обратный эффект – рост избыточных расходов, дублирование данных и снижение продуктивности. Поэтому разработка стратегии ИС, согласованной со стратегией бизнеса, является ключевым условием успешной цифровой трансформации.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии информационных систем. Руководители многих компаний часто действуют в условиях «информационного тумана», не имея в нужный момент достаточной информации для принятия обоснованных решений. В таких случаях они нередко опираются на прогнозы, догадки и удачу. Это приводит к перепроизводству или недопроизводству товаров, нерациональному распределению ресурсов и несвоевременному реагированию на запросы клиентов. Подобные последствия оборачиваются ростом затрат и потерей клиентов. Вместе с тем, в последние годы развитие информационных систем и технологий позволило руководителям использовать рыночные данные в режиме реального времени и значительно повысить качество принимаемых решений.

Однако практика показывает, что компании не всегда получают ожидаемый результат от использования ИС, а иногда такие системы могут даже препятствовать развитию бизнеса. Чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должна быть быстрой, гибкой, адаптивной, инновационной, эффективной и ориентированной на потребителя. Достичь этого возможно только при условии, что стратегия информационных систем согласована с общей бизнес-стратегией и целями организации. При этом важно учитывать, что бизнес-стратегия компании должна быть соотнесена и с глобальными стратегическими тенденциями.

Бизнес-стратегия отражает долгосрочные цели компании, направления развития и механизмы достижения конкурентных преимуществ. В свою очередь, стратегия информационных систем должна определять, какие цифровые технологии и решения необходимы для поддержки этих целей.

Вопрос согласования бизнес- и ИС-стратегий подробно исследовался в литературе. Henderson и Venkatraman предложили модель стратегического выравнивания (Strategic Alignment Model), подчеркивающую необходимость согласования следующихчетырех аспектов: бизнес-стратегии, организационной инфраструктуры, стратегии ИС и ИТ-инфраструктуры [5]. Ward и Peppard развили этот подход, предложив методологию стратегического планирования ИС/ИТ, которая стала одной из наиболее применяемых в академических в практической среде. Согласно предложенной ими методологии, процесс стратегического планирования рассматривается как динамичный и многоэтапный, что делает его применимым для организаций разного масштаба.

Этапы стратегического планирования информационных систем. Процесс стратегического планирования информационных систем, разработанный на основе методологии Ward и Peppard, включает несколько взаимосвязанных этапов [4].

Этап 1. Внешний и внутренний анализ. Внешний анализ направлен на выявление возможностей и угроз со стороны отрасли и более широкой макросреды. Для оценки конкурентного давления целесообразно применять модель «пяти сил» Портера, позволяющую учесть влияние существующих и потенциальных конкурентов, поставщиков, покупателей и товаров-заменителей, а также угрозу потери клиентских связей [4]. Дополняя отраслевой взгляд, изучают экономические, политические, социальные, технологические и экологические факторы.

Внутренний анализ нацелен на оценку ресурсов, процессов и рисков. Практичным инструментом остается SWOT-подход, который помогает структурировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также оценить зрелость ключевых бизнес-процессов. Пример: сильной стороны может быть опытная ИТ-команда и внедренная ERP-система, слабой - устаревшая инфраструктура. К возможностям можно отнести рост цифровых рынков, к угрозам – кибератаки и высокую стоимость внедрения новых технологий. В ряде отраслей (например, банковской) наличие собственных центров обработки данных повышает устойчивость, тогда как санкционные риски и возможное отключение от международных платформ усиливают их уязвимость. В совокупности на первом этапе возможно использование и других инструменты анализа внешней и внутренней среды таких, например, как SWOT, PEST/PESTLE.

Этап 2. Формирование стратегии ИС. Далее определяются цели, которые должна поддерживать ИС и требования к ИТ-и ИС-решениям. Стратегический план фиксирует целевую архитектуру приложений, приоритетные инициативы, необходимые компетенции, роли и поставщиков; он должен быть увязан с бизнес-моделью и целями организации. На этом этапе важно определить принципы инвестирования и распределения прав принятия решений в ИТ, чтобы согласовать ответственность за бизнес-результаты, архитектуру и портфель проектов [7].

Этап 3. Развитие ИТ-инфраструктуры. На данном этапе основной фокус направлен на технологическую базу, обеспечивающую масштабируемость, надежность, безопасность и управляемость. К ключевым критериям относятся [6]

- Качество и управляемость данных,
- Гибкость доступа и визуализации,
- Интеграция данных из внутренних и внешних источников.

Этим критериям отвечают современные ERP и CRM-системы, платформенные решения и аналитические инструменты для обработки больших объемов структурированных и неструктурированных данных. При выборе технологий важно избегать крайностей: как чрезмерно «сырых» решений без апробации у пользователей, так и заведомо устаревших средств. Решения принимаются с учетом архитектурной совместимости, совокупной стоимости владения, рисков зависимости от поставщика и целевых бизнес-показателей, что обеспечивается зрелыми практиками ИТ-управления [11,14].

В результате организация последовательно переходит от аналитики среды к формированию стратегии и развитию инфраструктуры, поддерживая устойчивое согласование ИС с бизнес-целями.

Бизнес и стратегия информационных систем. Практика показывает, что степень согласование стратегии информационных систем со стратегией бизнеса напрямую влияет на результаты деятельности компании.

Классическим примером является компания Hershey, где отсутствие всестороннего анализа внешних и внутренних процессов негативно сказалось на стратегии ИС. Внедрение интегрированной ERP-системы закончилось провалом, приведя к срыву поставок и значительным финансовым потерям [9].

Другой пример ошибок в анализе внешней среды и согласовании стратегий это компания Target Canada. Недостаточно тщательная подготовка к внедрению новых ИС и ИТ привела к ряду проблем: слишком сжатым срокам запуска, сложностям с интеграцией данных и логистикой, а также недооценке локальных рыночных условий. Итогом стало закрытие масштабных ИС-проектов и прекращение деятельности на рынке [10].

Напротив, Amazon демонстрирует пример эффективного использования ИС для поддержки бизнес-стратегии. Компания сочетает внешние рыночные данные и внутренние операционные метрики для прогнозирования спроса, динамического управления запасами и ценообразования. Это позволило сократить издержки на 15 %, увеличить скорость доставки на 30 % и повысить ROI на 20 % [12].

Высокий уровень аналитической деятельности позволил Netflix выстроить ИС-стратегию вокруг персонализации. Использование алгоритмов рекомендаций, основанных на Big Data, обеспечило более 75 % просмотров, став ключевым драйвером удержания пользователей [12]

Другим хорошим примером может служить Сбербанк, который, проанализировав спрос на цифровые сервисы и собственные возможности инфраструктуры, разработал стратегию масштабной цифровой экосистемы [14]

Компания UPS, опираясь на анализ логистических данных, создала систему ORION на основе Big Data. Эта система обеспечивает около 400 млн долларов экономии и позволяет снижать выбросы CO_2 [15].

Для Siemens детальная оценка внутренних процессов и ИТ-инфраструктуры стала основой внедрения SAP S/4HANA, что позволило сократить цикл закупок и оптимизировать издержки [13].

Alibaba, проведя анализ внешней среды и внутренних ресурсов, инвестировала в облачные технологии и искусственный интеллект. В результате Alibaba Cloud вошла в число лидеров мирового рынка [17].

Согласно аналитике McKinsey, компании, которые эффективно связывают краткосрочные ИТ-решения с долгосрочными бизнес-стратегиями, увеличивают рентабельность на 20–30 % [18].

Заключение. Информационные системы всё больше становятся стратегическим ресурсом бизнеса. Компании, интегрировавшие ИС в бизнес-стратегию, получают рост доходов, формируют конкурентные преимущества и укрепляют устойчивость. Формирование стратегии ИС включает последовательные шаги: анализ среды, разработку согласованных стратегий, формирование портфеля приложений, выбор технологий и контроль реализации. Использование методологии и таких инструментов анализа как SWOT, PESTLE, CSF, BSC,

ANP-BOCR позволяет компаниям различных масштабов согласовать стратегию ИС с бизнес-целями и повысить эффективность работы.

Таким образом, ИС перестают быть лишь инструментом поддержки и превращаются в полноценный драйвер развития бизнеса.

Литература

1. Бегалов Б.А. Жуковская И.Е., Мамаджанов А.А. Анализ состояния и развития экономики Республики Узбекистан в условиях цифровизации и реализации стратегичексих реформ // Статистика и Экономика. 2024. Т.21. №3, С. 47-55.
2. Дадабаева Р.А., Жуковская И.Е. Вопросы применения технологий искусственного интеллекта в менеджменте экономичексих объектов // Инновации и инвестиции. 2024., №11, С.511-515.
3. Laudon J. Laudon K. Management Information Systems. Managing the Digital Firm. 15th Edition, 2018
4. Ward J., Peppard J. *Strategic Planning for Information Systems*. 3rd Edition. John Wiley & Sons, 2002.
5. Henderson J., Venkatraman N. *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. IBM Systems Journal, 1993
6. Porter M., Millar V. *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review, 1997.
7. Weill P., Ross J. *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press, 2004.
8. Selection of Information System Strategy Recommendations in Information Technology Company. Putu Gede Pakusadewa1, a), Erma Suryani2, b), Rita Ambarwati3, c), Muhammad Ridho Bintang1 https://www.researchgate.net/publication/351715801_Selection_of_Information_System_Strategy_Reco
9. Panorama Consulting. (2011). Lessons from Hershey's ERP implementation failure. Analytical report.
10. Harvard Business Review. (2015). What really happened to Target in Canada? Case study.
11. Zhukóvskaya I.E., Espinel Suares A. Directrices y parámetros de la cooperación entre Rusia y Colombia en el ámbito educativo // Iberoamerica. 2025. № 3. С.135-156.
12. Amazon.com, Inc. *Annual Report 2022*. Amazon, 2022.
13. Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2016). The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. ACM Transactions on Management Information Systems, 6(4).
14. С Сбербанк. (2021). Годовой отчет ПАО «Сбербанк». Москва.
15. UPS. (2019). ORION: Optimized routes for efficiency. Company publication.
16. Siemens AG. (2020). Annual Report. Munich: Siemens
17. Alibaba Group. *Annual Report 2023*. Alibaba Group Holding Limited, 2023.
18. McKinsey & Co. *Tying Short-Term Decisions to Long-Term Strategy*, 2024 https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/tying-short-term-decisions-to-long-term-strategy?utm_source=chatgpt.com

МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Дак Албаб Ахмад
Науч. рук.: И.Е. Жуковская
г. Москва, Россия
Финансовый университет при правительстве РФ

Аннотация. *Работа посвящена вопросам управления данными в торговых компаниях в условиях цифровой трансформации. Автором показано, что в современных условиях огромного роста*