

УДК 338.24

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-5-533-538>

Трансформация менеджмента в условиях цифровой экономики

Екатерина Ивановна Швеева*Московский государственный университет технологий и управления имени К. Г. Разумовского, Москва, Россия,
Shveeva_Katya222@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4167-0679>*

Аннотация

Цель. Выявить особенности и перспективы трансформации топ-менеджмента с применением новых компетенций в системе управления компанией на основе всеобщей цифровизации в экономике.

Задачи. Описать основные предпосылки трансформации менеджмента в условиях цифровизации; проанализировать важность внедрения новых профессиональных компетенций в управленческой системе, которые позволили бы адаптироваться в изменяющихся рыночных условиях цифровой экономики, а также выявить трудности на пути трансформации менеджмента высшего уровня в условиях неопределенности.

Методология. Автором использованы общенаучные методы, в том числе наблюдения и анализа, а также прикладные методы структурного и системного анализа.

Результаты. Новые изменения в управлении предприятием в обусловленной цифровой среде формируют новые профессиональные компетенции на уровне топ-менеджмента, что позволяет руководителям высшего звена решать многие проблемы в условиях неопределенности и эффективно руководить компанией в целом. Статья может быть полезна для руководителей высшего управления, топ-менеджеров и практиков, заинтересованных в развитии и применении современных методов управления компанией с учетом профессиональных компетенций, позволяющих быстро реагировать на изменения как вне, так и внутри компании под воздействием цифровизации.

Выводы. В условиях цифровой экономики многократно возрастает эффективность управленческих решений на уровне высшего руководства с использованием цифровых технологий, в частности алгоритмов и возможностей применения виртуальной реальности с учетом новых профессиональных компетенций. Управляющая система становится усовершенствованной, поскольку включает в себя и охватывает набор всевозможных преобразований при осуществлении управленческих решений в отношении работников компании.

Ключевые слова: цифровая экономика, менеджмент, персонал, компетенции, трансформация, стратегия, виртуальная реальность, предприятие

Для цитирования: Швеева Е. И. Трансформация менеджмента в условиях цифровой экономики // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 5. С. 533–538. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-5-533-538>

Transformation of management in the digital economy

Ekaterina I. Shveyova

Moscow State University of Technology and Management K.G. Razumovsky, Moscow, Russia,
Shveeva_Katya222@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4167-0679>

Abstract

Aim. To identify the features and prospects of the transformation of top management with the application of new competencies in the management system of the company on the basis of universal digitalization in the economy.

Tasks. To describe the main prerequisites for management transformation under digitalization conditions; to analyze the importance of introducing new professional competencies in the management system that would allow to adapt in the changing market conditions of the digital economy, and to identify the difficulties on the way of transformation of top-level management under conditions of uncertainty.

Methods. The author used general scientific methods, including observation and analysis, as well as applied methods of structural and system analysis.

Results. New changes in enterprise management in the conditioned digital environment form new professional competencies at the level of top management, which allows top managers to solve many problems under uncertainty and effectively manage the company as a whole. The article may be useful for senior managers, top managers and practitioners interested in the development and application of modern methods of company management with regard to professional competencies that allow responding quickly to changes both outside and inside the company under the impact of digitalization.

Conclusions. In the digital economy, the effectiveness of management decisions at the level of senior management using digital technologies, in particular algorithms and virtual reality application capabilities, taking into account new professional competencies, increases manifold. The management system becomes improved, as it includes and encompasses a set of all kinds of transformations in the implementation of management decisions regarding company employees.

Keywords: digital economy, management, personnel, competencies, transformation, strategy, virtual reality, enterprise

For citation: Shveyova E.I. Transformation of management in the digital economy. *Ekonomika i upravlenie* = *Economics and Management*. 2023;29(5):533-538. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-5-533-538>

Актуальность темы трансформации менеджмента в условиях цифровой экономики неоспорима. Применение цифровых технологий в управлении компаниями может значительно повысить эффективность работы в целом и скорость бизнес-процессов, а также сократить издержки на использование традиционных стандартных методов управления, которые не оказывают значительного эффекта в кризисных ситуациях. Сегодня, к сожалению, немногие руководители компаний понимают важность применения новых профессиональных компетенций и новых подходов в управленческой деятельности с учетом стремительных изменений в экономике.

Д. Кастелс определяет цифровизацию как «процесс использования цифровых технологий для преобразования различных аспектов экономики и общества». А осно-

ватель Всемирного экономического форума К. Шваб характеризует цифровизацию как «использование цифровых технологий для создания новых форм производства, управления и коммуникации» [1, с. 184]. Известный экономист Э. Брайнжолфссон утверждает, что цифровизация означает интеграцию цифровых технологий во все сферы жизни и бизнеса, что приводит к значительным изменениям в экономике и обществе [1, с. 186].

Не остались в стороне и российские ученые, которые по-разному интерпретировали понятие «цифровизация», учитывая особенности отечественной экономики. Например, для В. Г. Гадецкого цифровизация — это «процесс применения цифровых технологий в экономике и обществе, включающий не только внедрение новых технологий, но и изменение производственных и соци-

альных отношений» [1, с. 188]. Я. В. Гайворонская в своих работах обращает внимание на то, что цифровизация — это «процесс изменений в экономике и обществе, вызванный внедрением информационных и коммуникационных технологий» [1, с.188].

Изучив известные определения, приходим к утверждению о том, что под цифровизацией можно понимать процесс преобразования экономических отношений с применением цифровых технологий в различных сферах экономики и общественной жизни. Цифровая экономика характеризуется как сектор экономики, основанный на применении цифровых технологий в бизнес-процессах.

Чтобы оставаться востребованным через пять или десять лет, менеджерам понадобится освоить новые компетенции, а предприятиям ввести целый ряд новых должностей на уровне топ-менеджмента для эффективного управления. Действовать придется в условиях неопределенности, непрерывных изменений и внутренней среды, и внешней, а также тотальной цифровизации во многих секторах экономики. При этом менеджмент может лишиться привычных традиционных рычагов управления, и многие методы в сфере управления потеряют эффективность.

В таких условиях топ-менеджеру нужно не пытаться бесконечно устранять неопределенности, возникающие вокруг компании, а учиться в этой неопределенности жить, адаптироваться, работать и спокойно, грамотно руководить компанией. Ранее такой управленческий навык был востребован в основном в кризисных ситуациях, с которыми сталкивались многие предприятия. Теперь данный навык становится жизненно важным в штатном режиме работы каждой компании, независимо от специфики ее деятельности.

Способность эффективно действовать в условиях повышенной неопределенности можно развить и использовать на уровне нестандартного мышления в решении тех или иных проблем. Начинать, разумеется, лучше с незначительных проблем и ситуаций, которые возникают в процессе работы внутри компании [2]. Одной из главных трудностей на пути трансформации менеджмента высшего звена является дефицит суперкомпетентных руководителей с навыками в сфере информационных технологий, интернета вещей, искусственного интеллекта и др. Использование этих и иных техноло-

гий видится необходимым при формировании более качественной модели управления компанией, поскольку новая информационная реальность предъявляет повышенные требования к навыкам современных топ-менеджеров, от уровня компетентности которых во многом зависит качество управления предприятием.

Молниеносное изменение технологий, которые делают будущее неопределенным, также заставляет многие предприятия постоянно адаптироваться в условиях цифровой трансформации. Сегодня не рекомендуется строить стратегию на пять или более лет и применять ее, не оглядываясь на обстановку вокруг [3]. Вместо этого придется непрерывно пытаться использовать разные нестандартные методы в управлении, оценивать текущую ситуацию, вносить коррективы. Чтобы направлять и координировать такую постоянную трансформацию, руководителю высшего звена нужны в том числе и навыки *digital*-мышления, один из главных принципов которого — находиться постоянно в движении в ежедневно изменяющейся среде [3].

Поэтому многие предприятия уже ввели такую специальную должность для управления этими изменениями, как *chief transformation officer*, что дословно переводится как «руководитель по преобразованиям». К основным задачам этого топ-менеджера относится не только внедрение той или иной технологии в производство или систему управления, а обязанность постоянно изменять процессы и функции в соответствии с тем, как они изменяются в мировой экономике, «держат руку на пульсе» новых преобразований. Роль изменений в жизнедеятельности предприятий возрастает настолько быстро, что ими нужно не просто управлять [4], а непрерывно к ним подталкивать, то есть постоянно отслеживать внешние и внутренние сигналы и преобразовывать их в необходимые для компании преобразования.

Соответствующая позиция может быть названа по-разному: например, *chief dream officer*, что означает «руководитель по мечтам». Но суть остается прежней. Речь идет о человеке, который должен регулярно двигать организацию к изменениям, а значит, разрушать привычный устоявшийся порядок, вывести персонал компании из зоны комфорта. Попытки ввести подобные должности предпринимали давно на практике,

особенно в зарубежных компаниях. Но, если ранее такой опыт был точечным, а набор необходимых компетенций для должности приблизительным, то теперь появляются профессионалы в этом направлении [4, с. 139].

Навыкам подталкивать и не бояться внедрять новые изменения учат на многих профессиональных специализированных курсах. Большинство преобразований на предприятиях связаны и будут связаны в дальнейшем с цифровизацией бизнес-процессов и продукции. Пока за нее отвечают в основном *digital*-директора, иногда совместно с *IT*-подразделением. Однако эти процессы настолько усложняются, что неизбежно разделятся на более узкоспециализированные направления [4, с. 143]. С высокой вероятностью появятся руководители высшего управления по виртуальной реальности, которые в ближайшие десять лет существенно смогут изменить рабочий процесс не только персонала, но и деятельность компании в самых разных аспектах [5].

Технологические и производственные организации успешно проектируют продукты или услуги, моделируют их работу с помощью виртуальной реальности. Это — только начало возможного прогресса. Виртуальная реальность будет проникать во все сферы экономики, независимо от их специфики, а для ее интеграции в бизнес-процессы появятся компетентные специалисты *chief virtual officer* (в переводе это означает «руководитель виртуальности»). Параллельно из *IT*-направлений все больше выделяется обработка данных (*Big Data*) [5]. В течение последних лет мир собрал феноменальное количество информации, и ее необходимо анализировать, трансформировать и использовать по назначению.

В современных рыночных условиях такая должность, как *chief digital officer*, не нова для компаний. Пока эта должность присутствует в большей степени в технологических, инновационных предприятиях. Однако в ближайшем будущем такие должности станут распространенными практически в каждом крупном бизнесе наряду с другими новыми методами в системе управления. Запрос ближайших пяти лет формируется так, чтобы руководители могли способствовать построению грамотной работы с большими данными на предприятиях, которые до этого не считали себя технологическими [6].

Требования к ним будут строгими, они должны обладать сильными математическими навыками и иметь хороший опыт участия в нескольких аналитических проектах. Способствовать внедрению новых должностей могут и *digital*-агентства, они становятся все более востребованными для компаний. Заниматься цифровизацией придется не только профильным агентствам, постепенно функция цифровизации будет распространяться на каждого руководителя, занимающего высшую ступень менеджмента.

На современном этапе любой руководитель должен владеть знаниями в области цифровизации, а профильный департамент (или подразделение) выступает лишь центром контроля. Новые запросы предприятия топ-менеджеру предъявляет не только внешняя, но и внутренняя среда [7, с. 52]. Будущее лишает управленцев привычных рычагов воздействия и ставит перед ними новые жесткие требования. Предприятия, в свою очередь, все больше отказываются от жесткой вертикали, при которой все решения наверху принимают практически без участия сотрудников компании, и тяготеют к горизонтальным схемам управления.

Традиционную схему управления «сверху — вниз» имеют организации, которые не акцентируют внимание на цифровизации. В компаниях с горизонтальным управлением акцент делают не на руководстве сотрудниками, а на руководстве людьми, выполняющими свою работу, то есть действуют принципы «управлять не управляя», «больше вовлекать, чем руководить» [8]. Способность услышать работника, вовлечь его в процесс и совместить его запросы с нуждами предприятия становится одним из важнейших преимуществ в конкурентной борьбе в ближайшие годы.

В идеале работник должен быть счастлив и доволен в компании. Это повышает его продуктивность как минимум на четверть и способствует дальнейшему успеху в работе [9]. Пока практика применения подобных инструментов только формируется. Но предприятия, которым удастся осчастливить своих сотрудников, смогут сэкономить на приеме новых работников в компанию, удержать способных, талантливых работников, внедрять технологии, которые приносят с собой лучшие сотрудники.

Еще один не менее существенный запрос в отношении руководителей высшего звена связан с дизайном. Дизайн играет все

большую роль на всех этапах коммуникации [10]. Важно, как выглядит рабочее пространство и даже документы организации, поэтому функция *art*-руководителя расширяется в последнее время и эволюционирует, превращаясь в полноценную должность «руководителя дизайна», которая отвечает за корпоративную виртуальную культуру в организации [11].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что наблюдаются все новые преобразования в трансформации ме-

неджмента в условиях цифровой экономики. Это требует новых профессиональных компетенций. Руководителям предстоит определить степень цифровой трансформации менеджмента, баланс между эффективностью предприятия и успешной работой персонала в целом. Управляющая система становится усовершенствованной, поскольку включает в себя и охватывает набор всевозможных преобразований при осуществлении управленческих решений в отношении работников компании.

Список источников

1. Ватлина Л. В. Цифровая трансформация государственного управления с применением компетентностных моделей // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 3 (185). С. 183–189. DOI: 10.35854/1998-1627-2021-3-183-189
2. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента // E-Management. 2018. Т. 1. № 2. С. 38–48. DOI: 10.26425/2658-3445-2018-2-38-48
3. Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard Business Review Россия. 2017. Февраль. С. 11–15.
4. Александрова Т. В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. № 3. С. 137–144. DOI: 10.14529/em190313
5. Виханский О. С., Миракян А. Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 1. С. 131–154. DOI: 10.21638/10.21638/11701/spbu18.2018.106
6. Клинцов В., Меанеу М. Как добиться устойчивых улучшений // Вестник McKinsey. 2019. № 34. С. 11–14.
7. Портер М., Хампелманн Дж. Революция в конкуренции. «Умные» технологии изменяют конкурентную борьбу // Harvard Business Review Россия. 2014. Декабрь. С. 49–71.
8. Садун Р., Блум Н., Ринен Дж. Почему мы недооцениваем роль менеджмента // Harvard Business Review Россия. 2018. Февраль. С. 56–63.
9. Chulanova O. L., Kucherenko G. H., Chulanov D. V., Kirillov A. V., Melnichuk A. V. Crowd-technology in the selection of personnel // European Research Studies Journal. 2017. Vol. 20. No. 4B. P. 380–397. DOI: 10.35808/ersj/897
10. Vinichenko M. V., Chulanova O. L., Bolotov S. V., Melnichuk A. V., Melnichuk Y. A. Forming a competence model in the course of volunteer activities of students to include them into the organization's personnel reserve // International Journal of Engineering and Technology. 2018. Vol. 7. No. 4. P. 632–635. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.38.24636
11. Цветков А. Н. Парадигмы современного менеджмента: проявление в организациях // Стратегии бизнеса. 2016. № 6. С. 30–34. DOI: 10.17747/2311-7184-2016-6-5

References

1. Vatlina L.V. Digital transformation of public administration based on competence models. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2021;27(3):183-189. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2021-3-183-189
2. Antonov V.G., Samosudov M.V. Problems and prospects of digital management development. *E-Management*. 2018;1(2):38-48. (In Russ.). DOI: 10.26425/2658-3445-2018-2-38-48
3. Adizes I. At the threshold of the management revolution. Transl. from Eng. *Harvard Business Review Russia*. 2017;(February):11-15. (In Russ.)
4. Aleksandrova T.V. Digitalization as a modern trend of development of management of industrial organizations. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series "Economics and Management"*. 2019;13(3):137-144. (In Russ.). DOI: 10.14529/em190313
5. Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G. New millennium: Managerial anomalies and contemporary leadership concepts. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2018;16(1):131-154. (In Russ.). DOI: 10.21638/10.21638/11701/spbu18.2018.106

6. Klintsov V., Meaney M. How to achieve sustainable improvements. *Vestnik McKinsey*. 2019;(34):11-14. (In Russ.).
7. Porter M., Heppelmann J. How smart, connected products are transforming competition. Transl. from Eng. *Harvard Business Review Russia*. 2014;(December):49-71. (In Russ.).
8. Sadun R., Bloom N., van Reenen J. Why do we undervalue competent management? Transl. from Eng. *Harvard Business Review Russia*. 2018;(February):56-63. (In Russ.).
9. Chulanova O.L., Kucherenko G.H., Chulanov D.V., Kirillov A.V., Melnichuk A.V. Crowd-technology in the selection of personnel. *European Research Studies Journal*. 2017;20(4B):380-397. DOI: 10.35808/ersj/897
10. Vinichenko M.V., Chulanova O.L., Bolotov S.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Y.A. Forming a competence model in the course of volunteer activities of students to include them into the organization's personnel reserve. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018;7(4):632-635. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.38.24636
11. Tsvetkov A.N. Paradigm of modern management: demonstration in organizations. *Strategii biznesa = Business Strategies*. 2016;(6):30-34. (In Russ.). DOI: 10.17747/2311-7184-2016-6-5

Сведения об авторе

Екатерина Ивановна Швейёва

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
и государственного муниципального
управления

Московский государственный университет
технологий и управления
имени К. Г. Разумовского

109004, Москва, Земляной Вал ул., д. 73

Поступила в редакцию 24.04.2023
Прошла рецензирование 10.05.2023
Подписана в печать 22.05.2023

Information about Author

Ekaterina I. Shveyova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management and State Municipal
Administration

Moscow State University of Technology
and Management K.G. Razumovsky

73 Zemlyanoy Val st., Moscow 109004, Russia

Received 24.04.2023
Revised 10.05.2023
Accepted 22.05.2023

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.