

**В. И. Королев**

*Всероссийская академия внешней торговли, Москва, Россия, janiven@rambler.ru*

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

*Цифровые технологии отражают результаты развития производительных сил и научно-технического прогресса. На современном этапе возникает новая парадигма управления. Цифровой менеджмент включает в себя определенные элементы. Менеджмент и цифровизация имеют двустороннюю связь. На смену традиционным источникам роста компании приходит новый тип стратегических ресурсов в виде данных. Управление данными вызывает необходимость изменения модели развития компании. Цифровизация способствует переходу к новым организационным структурам управления. Осуществляются изменения в функциях менеджмента. Результаты цифрового подхода во многом зависят от вовлеченности в него персонала компаний. Цифровизация охватывает не только внутренние, но и внешние процессы. Формируются новые подходы при работе с клиентами и партнерами компании.*

**Ключевые слова:** трансформация, менеджмент, цифровизация, изменения, взаимосвязь, возможности

**V. Korolev**

*Foreign Trade Academy, Moscow, Russia, janiven@rambler.ru*

## **MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

*Digital technologies reflect the results of the development of productive forces and scientific and technological progress. At the present stage, a new management paradigm is emerging. Digital management includes certain elements. Management and digitalization have a two-way relationship. The traditional sources of company growth are being replaced by a new type of strategic resource in the form of data. Data management calls for a change in the development model. Digitalization necessitates a transition to new organizational management structures. Management functions are being changed. The results of the digital approach largely depend on the involvement of company personnel in it. Digitalization covers not only internal, but external processes. New approaches are being formed when working with clients and partners of the company.*

**Keywords:** transformation, management, digitalization, changes, connection, possibilities

Развитие экономики на современном этапе характеризуется все более широким использованием цифровых технологий. В цифровой экономике основную ценность составляют информация, знания и нововведения. Они отражают результаты развития производительных сил и научно-технического прогресса. По данным имеющихся исследований, к 2025 г. от 40 до 50 % ВВП наиболее развитых стран будет создаваться в рамках цифровой экономики [1]. Цифровые технологии весьма разнообразны. Это, в частности, цифровые платформы, большие данные, облачные технологии, интернет вещей и многое другое. Объединяет их то, что использование данных технологий позволяет сокращать издержки и повышать производительность труда.

Цифровизация – это не только новые технологии. Она вызывает изменения всей системы внутриорганизационных отношений, в том числе в менеджменте. Влияние технологии на управление не является чем-то новым. Эта взаимосвязь существовала всегда, поскольку без изменения системы управления технологический прогресс успешно развиваться не может. Но цифровизация вызывает качественно новые изменения.

Развитие цифровизации и менеджмента следует рассматривать как двусторонний процесс. С одной стороны, цифровые технологии оказывают значительное воздействие на развитие ме-

менеджмента. С другой – менеджмент оказывает обратное воздействие, ускоряя или, наоборот, замедляя процессы цифровизации. В современных условиях можно говорить о появлении новой парадигмы управления – цифровом менеджменте. Это система управления, основанная на использовании цифровых технологий в целях обеспечения устойчивого развития компании и повышения ее конкурентоспособности. В новой парадигме на первый план выступают не материальные и даже не информационные ресурсы, а интеллектуальные инструменты (знания, умения, опыт). Концепция менеджмента цифровой экономики привлекает пристальное внимание исследователей. Существуют различные взгляды и подходы, что вполне естественно, ибо данная концепция находится в стадии ее формирования. Следует обратить внимание на то, что сама по себе цифровизация не решает всех проблем управления. Управленческий процесс следует рассматривать системно, с учетом всех образующих его элементов.

Результаты использования новых технологий в немалой степени зависят от позиции менеджеров компаний, степени их реакции на новые реалии. В этом отношении в связке «цифровизация-менеджмент» на первое место следует поставить менеджмент, который оказывает непосредственное воздействие на характер использования цифровых технологий. Наблюдения показывают, что в случае совокупного применения новых методов управления и новых технологий прибыль бизнеса растет в среднем на 26 %. Но если руководство компании игнорирует необходимость проведения цифровой трансформации, то прибыль снижается на 24 % по сравнению с конкурентами [2].

Поскольку менеджмент имеет дело с новыми реалиями, то каждая компания, адаптируясь к изменениям, стремится построить систему управления таким образом, чтобы она обеспечивала рост. Но возникает вопрос об источниках роста. Традиционные источники в современных условиях во многом исчерпали себя. Менеджмент вынужден искать новые возможности. В этих условиях возникает новый тип стратегических ресурсов – данные, смещая источники конкурентных преимуществ в область цифровых технологий. Данные все больше становятся ключевым активом компании [3]. Поэтому одной из новых стратегических задач менеджмента становится управление данными. Эта система включает в себя организацию процессов сбора, хранения и использования данных. Она формируется и развивается на основе платформ управления. Умение работать с большими данными сегодня рассматривается как один из ключевых навыков руководителей всех уровней. Управление данными – сложная и многогранная задача, требующая во многих случаях изменения модели развития.

Формирование новых компетенций у менеджеров и рост квалификации сотрудников вызывают необходимость изменений в характере управления. Прежняя организационная иерархия уже мало применима для использования цифровых технологий. Возникает необходимость в децентрализации управления. На смену административно-командным приходят сетевые структуры. Формируется система горизонтальных коммуникаций, которая позволяет значительно сократить количество менеджеров среднего уровня. Компании создают каналы передачи информации, которые позволяют знаниям свободно перемещаться по всем уровням. Отсутствие жесткой иерархии придает системе управления гибкость, позволяет приспособливаться к изменениям. Примером новой системы взаимосвязи сотрудников могут служить цифровые компании. Но при этом не отвергается система контроля. Как отмечает И. Адизес, демократия при принятии решений не исключает жесткого контроля за их реализацией [4, с. 13].

В процессе развития цифровых технологий происходят изменения в функциях менеджмента. Во-первых, отпадает необходимость в осуществлении отдельных функций менеджмента, прежде всего связанных с администрированием. По данным исследовательской компании Gartner, к 2024 г. цифровые технологии смогут выполнять больше половины функций менеджмента [5]. Во-вторых, появляются новые функции, к числу которых относятся работа с данными и обучение. В-третьих, выполнение всех функций менеджмента наполняется новым содержанием, свя-

занным с использованием цифровых технологий. Это позволяет осуществлять их более оперативно и с меньшими издержками.

Одной из важных областей деятельности менеджеров является управление человеческими ресурсами. Цифровая трансформация работы компании не может привести к ожидаемым результатам без вовлечения в этот процесс персонала и изменений во взаимоотношениях руководителей и сотрудников. Использование новых технологий, так или иначе, затрагивает все направления работы с персоналом. Появляется целый ряд новых задач: подготовка сотрудников, обладающих цифровыми навыками, преобразование офисных рабочих мест с использованием удаленных форм занятости, новые формы работы на рынке труда и т. п. Цифровизация позволяет высвободить время работников для решения сложных и творческих задач. Однако нельзя не видеть и другой стороны: негативные последствия цифровизации для персонала, которые менеджеры должны учитывать. Практика применения новых технологий во многих случаях сопровождается сокращением рабочих мест и ростом безработицы. Как считает ряд зарубежных экспертов, уже в ближайшие годы 47 % рабочих мест будут «оцифрованы», а людей заменят компьютерные программы или роботы. Так, по оценкам компании «McKinsey Global Institute», около 140 млн штатных работников интеллектуального труда во всем мире будут заменены цифровыми устройствами [6, с. 14]. В наибольшей мере это коснется тех профессий, спрос на которые упадет (секретари, бухгалтера, рабочие, механики и т. п.).

Иногда утверждают, что опасения относительно влияния цифровизации на рост безработицы безосновательны. Объясняют это тем, что новые технологии ведут к новым видам занятости и новым рабочим местам [7]. Но все дело в том, и это подтверждают исследования, что новые рабочие места будут появляться медленнее, чем ожидалось, а старые рабочие места начнут исчезать значительно быстрее [8]. Это не может не вызывать беспокойство у сотрудников. В таких условиях перед менеджментом возникает необходимость разработки особых программ работы с персоналом, нацеленных на решение экономических и социальных проблем.

Трансформация менеджмента касается не только внутренних, но и внешних сторон деятельности компании. Это касается, в частности, выстраивания отношений с клиентами. Цифровые технологии ускоряют процесс поиска, покупки и использования продуктов. Формируются новые подходы при работе с потребителями и другими заинтересованными сторонами. Менеджмент компаний рассматривает лояльность клиентов как важный фактор их рыночного поведения. Для этого разрабатываются специальные программы. Цифровизация – это способ перехода от одной модели работы с покупателями к другой. Новая модель учитывает появление новых цифровых продуктов и услуг, дополняющие традиционные продукты. Не менее важным аспектом является интеграция разрозненных каналов коммуникаций с клиентами в единую систему с целью обеспечения непрерывной коммуникации. Это позволяет устранить барьеры для клиентов и способствует росту компании за счет установления долгосрочных отношений [9].

Многие компании, как показывает практика, сталкиваются с немалыми трудностями с работой в условиях цифрового общества. Это объясняется необходимостью одновременного решения большого числа задач в разных областях, к числу которых относятся преобразования в менеджменте. Важно не форсировать процессы изменений, а осуществлять их постепенно, по мере создания необходимых предпосылок.

Анализ основных направлений трансформации менеджмента в современных условиях цифровизации позволяет сделать следующие выводы:

1. Цифровизация менеджмента – это не новомодное явление, а закономерный этап его развития, отражающий объективные процессы, происходящие в экономике.
2. Новая парадигма управления находится в процессе формирования и развития. Она нуждается в дальнейшем осмыслении и тщательной проработке. К числу наиболее важных направлений научных исследований данной проблемы следует отнести такие, как разработка теоретико-

методологических основ цифрового менеджмента с обоснованием базовых принципов и подходов; формирование концептуальных основ и путей трансформации работы с персоналом; разработка основных направлений организационных изменений в компаниях, способствующих развитию цифровых процессов; изучение и обобщение международного опыта цифрового менеджмента.

3. К развитию менеджмента в цифровой экономике следует подходить диалектически с учетом не только позитивных моментов, но также противоречий и проблем, сопровождающих этот процесс.

4. Менеджмент становится надежным и мощным инструментом преобразований в компании только тогда, когда он приводит в движение все элементы хозяйственного механизма в направлении решения поставленных задач.

Реализация потенциальных возможностей цифрового менеджмента будет способствовать осуществлению качественных изменений в экономике. Это позволит повысить ее стабильность и динамизм.

### Список использованных источников

1. Цифровые технологии обеспечат до 50 % ВВП развитых стран к 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2019/04/16/cifrovye-tehnologii-obespechat-do-50-vvp-razvityh-stran-k-2025-godu.html>. – Дата доступа: 06.03.2023.
2. *Бутов, А. В.* Топ-менеджмент в современных условиях цифровизации [Электронный ресурс] / А. В. Бутов, А. И. Матюшина. – Режим доступа: <https://panor.ru/articles/top-menedzhment-v-sovremennykh-usloviyakh-tsifrovizatsii/69294.html#>. – Дата доступа: 12.03.2023.
3. *Маркова, В. Д.* Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований [Электронный ресурс] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Режим доступа: [https://woeam.elpub.ru/jour/article/view/148/0?locale=ru\\_RU](https://woeam.elpub.ru/jour/article/view/148/0?locale=ru_RU). – Дата доступа: 12.03.2023.
4. *Адизес, И.* На пороге управленческой революции / И. Адизес // Harvard Business Review – Россия. – 2017. – С. 11–15.
5. *Мескон, Т.* Как бизнес-образование отвечает на вызовы постоянно меняющегося мира [Электронный ресурс] / Т. Мескон. – Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/demo/5e4f6eb49a7947a9d2223f02>. – Дата доступа: 12.03.2023.
6. *Кашепов, А. В.* Трансформация занятости в цифровой экономике / А. В. Кашепов // Вестн. Российского нового ун-та. – 2018. – № 2. – С. 11–17.
7. Gartner Says Global Artificial Intelligence business value to Reach \$1.2 Trillion in 2018 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://gartner.com/newsroom/id/3872933>. – Date of access: 12.03.2023.
8. *Подцероб, М.* Каким будет рынок труда в 2025 году [Электронный ресурс] / М. Подцероб. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/10/26/844639-rinok-truda>. – Дата доступа: 12.03.2023.
9. *Бутковская, Г. В.* Цифровые технологии взаимодействия с клиентами после покупки: основные тенденции и успешный опыт [Электронный ресурс] / Г. В. Бутковская. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-vzaimodeystviya-s-klientami-posle-pokupki-osnovnye-tendentsii-i-uspeshnyy-opyt>. – Дата доступа: 12.03.2023.