

## Модернизация структуры управления в условиях информационно-коммуникационной реальности

Е. И. Луговской

аспирант

Университет «Синергия»,

Москва, Россия

[Lugovskoy.ei@mail.ru](mailto:Lugovskoy.ei@mail.ru)

**Аннотация:** Цифровая трансформация представляет собой сложную проблему для большинства организаций и их менеджмента, однако в случае её успешного решения именно она может обеспечить успех на рынке и эффективное расширение в новые рыночные сегменты. В статье рассматриваются особенности цифровой трансформации менеджмента организации, определяемые общими трендами развития современной цифровой экономики начала XXI века. Для этого в статье был рассмотрен соответствующий понятийный аппарат и исследована триединая модель цифровой трансформации, которая соответствует изменению управленческой парадигмы в рамках цифровизации бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** менеджмент, цифровизация, цифровая трансформация, цифровая экономика, триединая модель.

**Для цитирования:** Луговской Е.И. Модернизация структуры управления в условиях информационно-коммуникационной реальности. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 4. С. 21–26. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-21-26>.

## Modernization of the management structure in the conditions of information and communication reality

E. I. Lugovskoy

Postgraduate student

Synergy University, Moscow, Russia

[Lugovskoy.ei@mail.ru](mailto:Lugovskoy.ei@mail.ru)

**Abstract:** Digital transformation is a difficult problem for most organizations and their management, but if it is successfully solved, it can ensure market success and effective expansion into new market segments. The article discusses the features of the digital transformation of the organization's management, determined by the general trends in the development of the modern digital economy at the beginning of the 21st century. To do this, the article examined the corresponding conceptual apparatus and investigated the triune model of digital transformation, which corresponds to a change in the management paradigm within the framework of digitalization of business processes.

**Keywords:** management, digitalization, digital transformation, digital economy, triple model.

**For citation:** Lugovskoy E.I. Modernization of the management structure in the conditions of information and communication reality. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 4. P. 21–26. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-21-26>.

Современный мир претерпевает постоянные изменения, и одним из ключевых факторов этих изменений в последние десятилетия является цифровая трансформация экономических процессов. В общем смысле под данным понятием понимают новый подход к взаимодействию организации с рынками в рамках формирования её организационной культуры, базирующийся на новых методических подходах к работе с экономической информацией<sup>1</sup>. В зарубежной науке данное явление обычно именуется «digital-трансформацией»<sup>2</sup>. Поскольку сегодня цифровая трансформация становится трендом развития большинства российских организаций, следовательно, и

<sup>1</sup> Гульяева М.А., Белорусова И.А., Ожигов В.О. Специфика менеджмента в условиях цифровой экономики. Скиф. 2022. № 5. С. 551.

<sup>2</sup> Lu S., Yanwen W. Improving and Evaluating Business Management in the Digital Economy Based on Data Analysis. Security and communication networks. 2022. № 2. Pp.19.

эффективность их менеджмента в будущем будет зависеть от их способности собирать, обрабатывать и анализировать большие объёмы информации, для чего необходима цифровизация всех ключевых бизнес-процессов, основанных на этой информации. В свою очередь, под цифровизацией применительно к экономике обычно понимают системный подход, базирующийся на более активном использовании информационных потоков и иных цифровых ресурсов в целях увеличения производительности труда персонала, а также для повышения конкурентоспособности и ускорения экономического развития организации<sup>3</sup>.

Следует отметить, что на уровне отдельной организации цифровизация преобразует не только факторы внешней среды, но и существенно меняет факторы внутренней среды, формируя новые, более эффективные внутрикорпоративные бизнес-процессы. При этом многие российские организации пока в полной мере не применяют достижения цифровизации, что вынуждает их ускоренно адаптировать собственные бизнес-системы к меняющейся экономической реальности, в которой цифровая экономика играет всё большую роль.

Целью цифровизации является внедрение в бизнес-процессы организации инновационных цифровых технологий, которые позволят повысить компетенции менеджмента и специалистов и обеспечить быстрое реагирование на изменение внешней среды. Обозначенная цель достигается либо полной заменой традиционных (нецифровых) бизнес-процессов организации цифровыми, либо заменой устаревших технологий более эффективными модернизированными решениями<sup>4</sup>.

Таким образом, цифровая трансформация достигается посредством применения организацией инновационных инструментов цифровизации с целью построения цифровой экономики, под которой понимают всё разнообразие видов экономической деятельности, базирующихся на цифровых технологиях и цифровой инфраструктуре<sup>5</sup>. По данным Всемирного банка, совокупная реальная стоимость цифровой экономики увеличивалась в среднем на 9,9% в год за период 1998... 2017 годов. При этом если в 1997 году удельный вес цифровой экономики в совокупном глобальном продукте составлял только 5,9%, то в дальнейшем наблюдается относительно плавное увеличение до 6,9% к 2017 году, то есть примерно на 1% за 20 лет экономического развития или на 0,05% в год. Однако по состоянию на сегодняшний день данный показатель составляет уже 10,3% от глобального ВВП<sup>6</sup>, то есть за пять лет среднегодовое увеличение составило уже 0,68% и продолжает ускоряться. Можно констатировать ускоряющееся развитие цифровой экономики, которое не только трансформирует бизнес-процессы организаций, но и меняет сам подход к устройству бизнеса и концепциям управления им, обеспечивая постепенный переход от когнитивного к цифровому менеджменту<sup>7</sup>.

Сегодня именно цифровая экономика формирует инновационные предложения и новые потребительские ценности, что позволяет организации применять новые бизнес-модели и использовать прогрессивные экономические решения. Однако совершенно очевидно, что применение старых подходов к управлению новыми бизнес-моделями, базирующимися на достижениях цифровизации, является невозможным и приведёт только к усложнению управленческих технологий без их качественного наполнения. Вследствие этого при проведении цифровой трансформации высшему менеджменту организации необходимо не только выбрать наиболее эффективные цифровые технологии, но и использовать новые управленческие технологии, которые позволяли бы в полной мере обеспечить цифровизацию, информатизацию и автоматизацию ключевых бизнес-процессов с целью получения синергического эффекта. Вследствие этого цифровая трансформация требует формирования у менеджмента не только тактического, но и стратегического видения на-

<sup>3</sup> Караваева Е.Д. Управление организацией в условиях цифровизации. СПб.: Научно-технологические, 2020. С. 5.

<sup>4</sup> Тронина И.А. Вопросы развития инструментов и методов менеджмента промышленных предприятий в цифровой экономике. Экономические и гуманитарные науки. 2021. № 5. С. 79.

<sup>5</sup> Сергеев Л.И., Сергеев Д.Л., Юданова А.Л. Цифровая экономика. – М.: Юрайт, 2023. С. 31.

<sup>6</sup> Brzozowska A., Bubel D., Raton B. Organisation management in the digital economy: globalization challenges. CRC Press. 2022. P. 81.

<sup>7</sup> Пожарицкая И.М. Цифровой менеджмент: концепция или инструментарий. Baikal Research Journal. 2021. № 2. С. 3.

правлений развития организации с учётом новых условий экономической деятельности. Также цифровая трансформация определяет необходимость своевременного выявления менеджментом организации всех проблемных зон и сложных вопросов на пути внедрения цифровизации. Достичь данных целей можно только на основе научно-обоснованного подхода к цифровой трансформации, что определило актуальность данной статьи.

Вопросы организации управленческих процессов в условиях цифровой трансформации исследуются в работах Хюзига С., Шева Г., Гумеровой Г.И., Шаймиевой Э.Ш., Sugiati T., Ariffin Z., Dewi D.M., Huang J., Shen Y., Chen J. Проблематика отбора инструментария цифровой трансформации с учётом меняющейся экономической среды рассматривается в трудах таких исследователей как Тронина И.А., Татенко Г.И., Костиков В.Н., Саматова А.И., Li R., Rao J., Wan L. Прикладные опросы и успешные примеры цифровой трансформации приводятся в работах Смирновой А.А., Попадюка Т.Г., Дудина М.Н., Брынцева А.Н., Усманова Д.И., Zhao X., Sun X., Zhao L. и многих других. Несмотря на наличие у вышеуказанных исследователей значительного наработанного теоретико-методологического материала и практических примеров, следует отметить и отсутствие в отечественной науке комплексных управленческих концепций, которые в полной мере соответствовали бы требованиям цифровой экономики. Это является следствием того, что отечественные экономические субъекты зачастую функционируют в условиях ограниченности ресурсной базы, экономических кризисов и прочих вызовов, характерных для современной макроэкономической и геополитической среды. В этих условиях особенно важно обеспечить способность отечественных организаций к быстрой адаптации и преодолению как рыночных, так и нерыночных барьеров.

Цель статьи состоит в исследовании специфики и ключевых направлений цифровой трансформации менеджмента организации.

В эпоху активного развития цифровых технологий и их проникновения практически во все сферы человеческой жизнедеятельности цифровые трансформации происходят также и в менеджменте, что требует выработки в науке соответствующей управленческой концепции. По мнению большинства исследователей данной проблематики, основными факторами цифровой трансформации являются следующие:

- вывод организаций на рынок новых продуктов с высокой инновационной составляющей;
- актуализация бизнес-систем организации в соответствии с требованиями цифровой экономики;
- возможность сбора и исследования больших объёмов информации о рыночной среде и покупательском поведении;
- формирование новых каналов коммуникаций и взаимодействия с клиентской базой;
- обеспечение гибкости и инновационной активности организации, которые станут её конкурентным преимуществом <sup>8</sup>.

Можно предположить, что специфика изменений менеджмента современных организаций в условиях цифровой экономики может быть наиболее полно раскрыта на основе использования триединой модели цифровой трансформации, концептуальный вид которой приведён на рис. 1 <sup>9</sup>.

Как указано на рисунке 1, в рамках данной модели предполагается осуществлять цифровую трансформацию в следующих сегментах:

1. Трансформация управленческой стратегии в цифровой среде. В данном сегменте ключевой задачей менеджмента станет формирование цифровой стратегии организации. В рамках данной стратегии должен быть очерчен спектр инструментов, которые позволят организации перейти в цифровой мир. Данная стратегия не может быть типовой, поскольку она должна учитывать специфику экономической деятельности и идентичность конкретной бизнес-модели. Также в

<sup>8</sup> Lu S., Yanwen W. Improving and Evaluating Business Management in the Digital Economy Based on Data Analysis. Security and communication networks. 2022. № 2. P. 20.

<sup>9</sup> Меняев М.Ф. Инструменты цифровой экономики на предприятии. Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 1. С. 623.



**Рис. 1. Триединая модель цифровой трансформации**

цифровую стратегию необходимо включать целевые сегменты рынка для развития цифровых инструментов, клиентские профили данных сегментов, управленческие профили менеджеров по развитию цифровых каналов коммуникаций и продвижения, систему КРІ для оценки эффективности цифровой трансформации, а также инструментов контроля и мониторинга оптимальности и целесообразности организационных изменений.

2. Развитие цифровых компетенций и культуры внедрения инноваций. Цифровая трансформация является практически невозможной без соответствующего повышения квалификации и компетенций персонала, которые задействованы в процессах цифровизации. Помимо реализации классических обучающих и мотивационных мероприятий, менеджменту организации следует внедрять культуру стартапов во всех ключевых подразделениях организации. Это может быть достигнуто посредством формирования у персонала креативного мышления и поведения, которые сами по себе способствовали бы внедрению инноваций. В крупных организациях обязательно должны быть созданы внутрикорпоративные порталы, на которых персонал мог бы обмениваться опытом и инновационными идеями. В перспективе текущая деятельность всех категорий персонала должна быть организована на основе «цифрового рабочего места», которое обеспечило бы гибкость, мобильность и адаптацию сотрудников.

3. Формирование цифровой партнерской экосистемы. Многие мероприятия по цифровой трансформации могут вызвать сложности в построении бизнес-связей с теми поставщиками и партнерами, которые пока подобных инструментов не имеют. Вследствие этого менеджмент организации должен не только поддерживать партнёрские связи с контрагентами, но и своевременно информировать их о внедрении новых цифровых инструментов, технологий и прочих инновационных методов. Следует отметить, что получение конкурентных преимуществ за счёт цифровизации должно проистекать из тех сегментов внешней среды, изменение которых не нарушает основные параметры бизнес-модели конкретно организации и её партнёров. В рамках данных мероприятий вполне возможна организация обмена опытом и компетенциями в области цифровизации и цифровой трансформации со стратегическими партнёрами, что позволит осуществлять с ними совместные цифровые разработки. В перспективе этот опыт может использоваться всеми участниками цепочки создания ценности по конкретному продукту, что позволит обеспечить синергический эффект.

Ключевой прикладной проблемой реализации цифровой трансформации в организации является отсутствие или лишь фрагментарное наличие информации о лучших практиках её внедрения. В результате во многих случаях менеджмент организации реализует цифровую трансформацию бессистемно и без использования эффективных концепций управления изменениями.

Результатом этого становится либо возросшие издержки на управление цифровыми активами без какого-либо экономического эффекта, либо отставание от конкурентов с лучшими практиками внедрения цифровой трансформации. Можно предположить, что оптимальная схема управления такими изменениями должна интегрировать как целевые установки менеджмента организации, так и конкретные и измеримые цели внедрения цифровизации на всех нижестоящих уровнях управления<sup>10</sup>.

В качестве вывода можно заметить, что сегодня трансформация менеджмента современных организаций в значительной степени определяется направлениями развития цифровой экономики. Поскольку цифровизация проникает практически во все сферы экономической деятельности, то и цифровая трансформация необходима подавляющему большинству экономических субъектов, стремящихся завоевать высокие рыночные позиции. В качестве практических инструментов цифровой трансформации организации могут применять новые методы контроля и мониторинга бизнес-процессов, а также разрабатывать новые формы управленческих воздействий на них с целью обеспечения роста их эффективности. В этих условиях вполне возможно формирование в науке новых управленческих концепций, которые более полно отвечали бы динамически меняющимся условиям современной экономики.

В ходе данного исследования была рассмотрена триединая модель цифровой трансформации, которая определяет ключевые направления развития современной управленческой науки с учётом достижений цифровой экономики. Среди данных направлений следует отметить формирование организацией четкого видения цифровой трансформации, а также определение ею стратегии и репрезентативной дорожной карты по внедрению достижений цифровизации. Однако развитие организации по указанным направлениям может быть достигнуто только при условии наличия высококвалифицированного персонала, знакомого с цифровыми технологиями и цифровыми инициативами.

#### Список источников

1. Аллеков А.Б., Гурбанов Д.А. Цифровая экономика. Символ науки. 2023. № 4. С. 69–71.
2. Бекимбетов Д.Р. Современные теории менеджмента и экономического развития в условиях цифровой экономики. Экономика и социум. 2022. № 10. С. 268–271.
3. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2023. 257 с.
4. Гульятеева М.А., Белорусова И.А., Ожигов В.О. Специфика менеджмента в условиях цифровой экономики. Скиф. 2022. № 5. С. 549–553.
5. Караваева Е.Д. Управление организацией в условиях цифровизации. СПб.: Научное издание, 2020. 68 с.
6. Луговской Е.И. Трансформация менеджмента организации в условиях цифровой экономики. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 168–173. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-168-173>.
7. Мартынов Л.М. Менеджмент в условиях цифровой экономики. Экономика и менеджмент систем управления. 2021. № 1. С. 49–56.
8. Мартынов Л.М., Саматова А.И. Трансформация функций менеджмента с учётом релевантных составляющих цифровой экономики. Экономика и предпринимательство. 2022. № 1. С. 942–945.
9. Меняев М.Ф. Инструменты цифровой экономики на предприятии. Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 1. С. 621–624.
10. Пожарицкая И.М. Цифровой менеджмент: концепция или инструментарий. Baikal Research Journal. 2021. № 2. С. 1–8.
11. Сергеев Л.И., Сергеев Д.Л., Юданова А.Л. Цифровая экономика. – М.: Юрайт, 2023. 437 с.
12. Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса. Инновационная экономика. 2022. № 2. С. 54–59.
13. Тиминова О.В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента. Современные социальные и экономические процессы. 2023. № 1. С. 158–161.

<sup>10</sup> Мартынов Л.М., Саматова А.И. Трансформация функций менеджмента с учётом релевантных составляющих цифровой экономики. Экономика и предпринимательство. 2022. № 1. С. 943.

14. Тронина И.А. Вопросы развития инструментов и методов менеджмента промышленных предприятий в цифровой экономике. *Экономические и гуманитарные науки*. 2021. № 5. С. 75–84.
15. Brzozowska A., Bubel D., Raton B. *Organization management in the digital economy: globalization challenges*. CRC Press. 2022. 156 p.
16. Lu S., Yanwen W. *Improving and Evaluating Business Management in the Digital Economy Based on Data Analysis*. Security and communication networks. 2022. № 2. Pp.19–23.

#### References

1. Allekov A.B., Gurbanov D.A. *Digital economy*. Symbol of science. 2023. No. 4. P. 69–71.
2. Bekimbetov D.R. *Modern theories of management and economic development in the digital economy*. Economy and Society. 2022. No. 10. P. 268–271.
3. Weil P., Warner S. *Digital transformation of business*. – M.: Alpina Publisher, 2023. 257 p.
4. Gulyaeva M.A., Belorusova I.A., Ozhigov V.O. *Specifics of management in the digital economy*. Skif. 2022. No. 5. P. 549–553.
5. Karavaeva E.D. *Managing an organization in the context of digitalization*. St. Petersburg: High technology, 2020. 68 p.
6. Lugovskoy E.I. *Transformation of the organization's management in the digital economy*. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 168–173. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-168-173>.
7. Martynov L.M. *Management in the digital economy*. Economics and management of control systems. 2021. No. 1. P. 49–56.
8. Martynov L.M., Samatova A.I. *Transformation of management functions taking into account the relevant components of the digital economy*. Economics and Entrepreneurship. 2022. No. 1. P. 942–945.
9. Menyayev M.F. *Tools of the digital economy at the enterprise. Russia: trends and development prospects*. 2021. No. 1. P. 621–624.
10. Pozharitskaya I.M. *Digital management: concept or toolkit?* Baikal Research Journal. 2021. № 2. P. 1–8.
11. Sergeev L.I., Sergeev D.L., Yudanov A.L. *Digital economy*. – M.: Yurait, 2023. 437 p.
12. Suvorova S.D., Kulikova O.M. *Digital transformation of business*. Innovative Economics. 2022. No. 2. P. 54–59.
13. Timinova O.V. *Problems and prospects for the development of digital management*. Modern social and economic processes. 2023. No. 1. P. 158–161.
14. Tronina I.A. *Issues of development of tools and methods for management of industrial enterprises in the digital economy*. Economic and Humanitarian Sciences. 2021. No. 5. P. 75–84.
15. Brzozowska A., Bubel D., Raton B. *Organization management in the digital economy: globalization challenges*. CRC Press. 2022. 156 p.
16. Lu S., Yanwen W. *Improving and Evaluating Business Management in the Digital Economy Based on Data Analysis*. Security and communication networks. 2022. № 2. Pp. 19–23.