

УДК 33 DOI: 10.14451/1.233.54

Инновационное управление организацией в период цифровой трансформации экономики

© 2024 **Мурашов Дмитрий Сергеевич**

Кандидат экономических наук, доцент. Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Нева, Департамент профессиональных компетенций налогового администрирования, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: murashovds@nalogprof.ru

Ключевые слова: цифровизация, передовые информационные технологии, инновации в управлении, цифровая трансформация, цифровая экономика, региональная инновационная политика.

Развитие информационных высокотехнологических процессов оказывает существенное влияние на все сферы жизнедеятельности и требует особого подхода к управлению организацией, помогая правильному выбору решений и прогнозированию дальнейших действий по их реализации. В статье рассмотрены и проанализированы ключевые особенности инновационного управления предприятием, связанного с внедрением передовых цифровых технологий. Дана развернутая характеристика деятельности организации в новых условиях цифровой трансформации, учитывающей состояние материально-технической базы и кадрового потенциала, его готовности к повышению уровня квалификации, стимулирующей творческий интерес сотрудников к инновационной деятельности. Отмечены различные подходы к применению основных видов цифровых технологий, подчеркивающие преимущества их использования. Акцентируется внимание на том, что при трансформации внешних условий руководителям организаций необходимо пересмотреть свое отношение к новым технологическим процессам, изменяющим процесс взаимодействия со стейкхолдерами.

Введение

В связи с активным и приобретающим широкий размах процессом перехода к современным информационным технологиям формируются новые требования к эффективному функционированию организаций и их управлению в условиях цифровизации, позволяющие минимизировать возможные риски, обеспечивая успешный результат деятельности в новых условиях. Повышение конкурентоспособности достигается за

счет оптимизации управления внутренними ресурсами, внедрения цифровых инновационных технологий, являющихся основой перехода на новые формы управления. Выполнение указанных выше мероприятий создает почву не только для промышленного и качественного роста, но и повышает социальную ответственность организаций, доступность и надежность предоставляемых услуг, развивая конкурентные рыночные отношения. Именно на комплексный подход

к развитию инновационной деятельности, включающий такой важный компонент, как управление организацией в современных условиях, обращается особое внимание в Федеральном законе от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О науке и государственной научно-технической политике» [23]. Опираясь на официальные документы указов Президента Российской Федерации № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» от 09.05.2017 [21] и № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07.05.2018 [20], определяющих национальную стратегию развития государства на период до 2030 года, распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р утверждена Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [15], устанавливающая первоочередные цели и задачи развития информационных технологий, внедрения новых технологий обработки и анализа больших массивов данных, их передачи и хранения. Использование комплексного подхода к цифровизации организаций приводит к значительным изменениям их положения не только во взаимодействии с представителями государственных служб, компаний-поставщиков и потребителей, но оказывает влияние и на внутреннюю среду, включая процесс управления.

Трансформация управленческих подходов в контексте развития цифровой экономики

Существующие методы управления, занимающие пока прочное положение в управленческой структуре, можно отнести к стандартным. Однако в связи с интенсивно развивающимися новыми рыночными отношениями организационно-управленческая система начинает претерпевать определенные изменения, отступая от устаревающих методов управления, не отвечающих современным условиям. Система организационного управления вынуждена находить принципиально новые эффективные формы, приобретающие инновационный характер [4]. В тех случаях, когда старые методы полностью изжили себя, либо система оказалась в кризисной ситуации,

изменились привычные условия взаимоотношений на рынке, на смену приходят инновационные методы управления. Как правило, методы управления разделяются на несколько групп [9].

К первой из них можно отнести *экономическую* составляющую, поддерживающую материальное стимулирование, экономическое поощрение за успешно выполненную работу, предусматривающую различные экономические меры воздействия на всех уровнях управления.

Ко второй группе относятся *административные* методы воздействия, основанные на властных принципах подчинения правопорядку, руководителю, старшему по служебному положению. За неподчинение установленным правилам следуют соответствующие административные взыскания.

И наконец, максимально эффективный уровень управления может быть достигнут за счет духовных качеств, сознательного подхода сотрудников к своим обязанностям, составляющих основу *социально-психологических методов управления*.

В дополнение к рассмотренным методам следует добавить нестандартные методы управления, отличающиеся друг от друга по степени инновационности, изменяющиеся вместе с преобразованиями окружающих управленческих процессов и способных адаптироваться к различным ситуациям, в том числе и кризисным [6]. К таким управленческим методам можно отнести самоуправление или самоорганизацию; частичную, комплексную или полную автоматизацию системы управления; оптимизацию управляемых объектов, кластерную политику управления.

Все используемые управленческие методы с течением времени видоизменяются, совершенствуются [5]. В процессе развития самой инновационной составляющей, претерпевают изменения, развиваются также инновационные подходы к их реализации. При эффективном использовании инновационных ресурсов в управлении организацией создаются условия для устойчивого долговременного экономического

роста. В тех странах, где развитие инновационной деятельности поддерживается в полной мере экономическими и финансовыми ресурсами, сохраняются лидирующие позиции на международном уровне, наблюдается высокая конкурентоспособность и выживаемость в период кризисных ситуаций [24].

Становится очевидным, что инновационные методы управления получили свое развитие, исходя из стандартных методов управления путем внедрения новых форм в систему управления организацией, обеспечивающих экономическую устойчивость и дальнейшее успешное развитие. Они должны полностью заменить те методы, которые не соответствуют современным быстроразвивающимся инновационным процессам.

Внедрение в управленческую структуру современных цифровых технологий повышает качественные характеристики инновационных бизнес-процессов, способствуя информационной согласованности всех этапов производственного цикла [25]. Как показывает мировая практика именно массовое использование цифровых технологий во всех сферах общественной жизни, позволяет достигать эффективного, устойчивого развития социально-экономических и научно-технических процессов, осуществляя целый ряд основных направлений цифровизации управления – конкурентоспособность, безопасность, повышение производительности, улучшение условий труда и качества жизни сотрудников [10]. Рационально и взвешенно применяя те или иные методы информатизации в долгосрочной перспективе, можно осуществить поставленные перед организацией задачи.

Объединение таких понятий как развитие цифровизации, необходимость в постоянных инновационных научно-технологических преобразованиях, преодоление барьеров недопонимания внутри компании можно свести в одно понятие – *цифровая экономика*. Этот термин официально появился в 1995 году, его автором является Николас Негропonte. Также используются похожие по смыслу понятия – *новая экономика*, *неоэкономика* и др. Формирование цифровой

экономики началось довольно давно, и в последние годы претерпевает существенные изменения, приобретая все большее значение [24]. В связи с этим в разработанной и утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации Программе «Цифровая экономика в Российской Федерации» [15] определен широкий спектр организации, системного развития и внедрения цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности человека. На конец исполнения Программы в 2024 году предусмотрено создание 10 высокотехнологичных предприятий, порядка 10 цифровых платформ для ведущих секторов экономики, обеспечение вузами достаточного количества высококвалифицированных специалистов в области IT, охват большей части населения цифровыми знаниями и навыками. Развитие технологий влечет за собой изменение в структуре управления [1; 8; 17]. Однако темпы развития опережают консервативных по своей природе людей, не способных меняться также быстро. При этом более консервативными оказываются сами компании, в том числе и в системе управления. Внедрение цифровой экономики в систему управления организации влечет за собой кардинальные изменения, которые требуют самого детального изучения [9; 13].

Возрастают требования к качеству образования, подготовки кадров, владеющих знаниями в области высоких технологий, созданию комфортных условий внутри компании для высококвалифицированных специалистов. При этом образовательный процесс должен быть непрерывным, приобретенные знания очень быстро устаревают в связи с постоянно меняющимися внешними условиями, специалистам необходимо отслеживать происходящие изменения в информационном развитии, сохранять имеющийся потенциал, соответственно повышать свою компетентность [2; 14]. Использование цифровых технологий становится обязательным условием успешного бизнеса, и любая компания, будь то новая или существующая много лет, не принимающая подобные технологические преобразования окажется в числе отстающей [22].

Каждая компания должна стремиться к развитию, повышая за счет внутренней цифровой трансформации эффективность своей деятельности, решая задачи внешней цифровой трансформации, разрабатывая и реализуя товары и услуги, удовлетворяющие запросы потребителей [3; 18]. Интенсивное применение современных информационных технологий характеризует переход к полной трансформации производства, распространяющейся и на систему управления, и на производственные процессы, известной как Индустрия 4.0. Компании, которые достигают цифрового преимущества, обеспечивают себе высокую конкурентоспособность на рынке, становятся лидерами международной цифровой трансформации, предоставляют заинтересованным потребителям цифровые товары и услуги [26; 27]. Индустрия 4.0 – это новая промышленная революция, наступление ее неизбежно, она влечет за собой глобальные изменения, связанные с большими рисками, влияющими на стабильность положения общества. Ее основу составляют полная цифровая трансформация и автоматизация производственных процессов, развитие робототехники, новые технологии транспортных средств и машинного обучения, интенсивное внедрение инноваций, применение статистического анализа Big Data, для прогнозирования и принятия управленческих решений [16]. Цель Индустрии 4.0, наряду с появлением новых технологий, собрать в одну систему наработки свершившихся первых трех промышленных революций, рационально использовать их в современных условиях [19].

Следует отметить, что эффективность инновационных преобразований напрямую зависит от того, насколько развита инновационная активность и конкурентоспособность экономик регионов и отраслей, то есть региональных систем в целом, влияющих на общее положение России на мировом экономическом уровне. Инновационное развитие региональных систем обеспечивает рост инновационного потенциала, их готовность к цифровым трансформациям, влияющим на общее экономическое развитие всей территории страны. Успешные пре-

образования социально-экономических региональных систем характеризуют их способность к прогрессивным изменениям, инновационной активности. При этом необходимо учитывать те или иные преимущества регионов, приоритеты их развития, чтобы рационально использовать эти преимущества. Кроме того, регионам нужна государственная поддержка в осуществлении научно-инновационной деятельности, в противном случае все предпринимаемые усилия могут быть сведены к минимуму [7; 12].

Основанием для реализации инновационных преобразований служит региональная программа, которая разрабатывается с учетом региональных особенностей и может вводить в систему управления инновационные изменения согласно внутренним интересам региональной системы. Программа имеет форму официального юридического документа, прошедшего согласование на нескольких этапах. В результате каждый регион имеет свою инновационную программу с учетом специфики региона, рассчитывающую на собственные ресурсы и на необходимую государственную поддержку. Немаловажное значение приобретает контроль инновационного развития в регионах, являющийся возможностью предотвращения ошибок при внедрении соответствующих инноваций и стимулом для успешных преобразований [11].

Следует упомянуть еще и о кластерной политике, влияющей на инновационные региональные преобразования, и в частности, на систему управления. Эта политика направлена на налаживание тесных экономических взаимосвязей родственных отраслей, упрощая освоение новых технологий, способствуя повышению конкурентоспособности друг друга, тем самым снимая напряженность противостояния между ними. Кластерный подход с учетом специализации способствует росту производительности труда, кроме того, растет уровень занятости, связанный с образованием новых, родственных в экономическом направлении субъектов в прилегающих отраслях. Создание и стимулирование региональных инновационных кластеров следует

рассматривать как новый, инновационный метод регионального управления и одно из приоритетных направлений государственной политики.

Заключение

Как показывает практика, в период цифровизации применение стандартных организационно-управленческих методов становится малоэффективным, замедляется процесс развития предприятия, что приводит к противоречиям с быстро меняющейся внешней средой и требует скорейшего перехода к новым цифровым технологиям. Инновационные методы управления в условиях цифровизации производственных процессов в ближайшее десятилетие приобретут лидирующее положение, и те организации, которые продолжают игнорировать цифровую трансформацию, со временем лишатся своих преимуществ.

Руководству организаций необходимо оценить всю сложность стоящих перед ними задач реализации инновационных преобразований в управлении, с которыми в дальнейшем придется столкнуться, и успех организаций будет зависеть от того насколько они готовы к кардинальным изменениям в управлении и цифровым трансформациям. Именно это обеспечивает

устойчивое развитие и рост экономики, с одновременным сохранением окружающей среды и исполнением всех социальных функций.

Не только перед отраслевыми компаниями-лидерами, но и перед всеми субъектами Российской Федерации, стоит главная задача ускоренного, комплексного перехода к сплошной цифровой трансформации (Индустрии 4.0), обеспечивающей устойчивое развитие конкурентоспособности, определяющей успех всей инновационной политики организации. Особого внимания требует активизация процессов внедрения и развития инновационных технологий в социально-экономической деятельности регионов, характеризующая общее положение государства на мировом уровне. Медленными темпами реализуется региональная кластерная политика, стимулирующая повышение конкурентоспособности регионов, слабо работают поддерживающие практические механизмы по формированию кластеров. Все это можно отнести к приоритетным направлениям государственной региональной политики. Анализ и возможные пути решения поставленных проблем, стоящих перед организациями и государством, найдут свое отражение в дальнейших исследованиях.

Библиографический список

1. А. Э. Сулейманкадиева Петров М. А., Попкова Т. А. Менеджмент интеллектуальной компании. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – 146 с. – ISBN 978-5-7310-4920-7.
2. Александров И. Н., Петров М. А., Прозоровская К. А. Стратегия управления персоналом в контексте смены управленческой парадигмы: от управления человеческими ресурсами к управлению человеческим капиталом // Экономические науки. – 2022. – № 209. – С. 25–31. – DOI: [10.14451/1.209.25](https://doi.org/10.14451/1.209.25).
3. Александрова Т. В. Трансформация менеджмента организации в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, 9А. – С. 320–328.
4. Арчакова С. Ю., Свиридова С. В., Шкарупета Е. В. Механизм управления инновационной средой предприятия в условиях цифровой экономики // Организатор производства. – 2019. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-innovatsionnoy-sredoy-predpriyatiya-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>.
5. Гадасина Л. В., Пивень Г. И. Цифровизация – угроза или возможность развития для менеджмента? // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – Т. 8, № 4. – С. 565–574. – DOI: [10.18334/vinec.8.4.39491](https://doi.org/10.18334/vinec.8.4.39491).
6. Грицунова С. В., Седых Ю. А., Высоцкая Т. А. Цифровизация и ее влияние на бизнес-процессы предпринимательских структур // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 10/1. – С. 34–38.
7. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Ефремов А. А. Цифровое будущее государственного управления по результатам. – М. : Дело, 2019. – 114 с.
8. Караваева Е. Д. Управление организацией в условиях цифровизации : учебное пособие. – СПб. : Научное издание, 2020. – 68 с.
9. Косарева И. Н., Самарина В. П. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11, № 3. – С. 20.

10. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Баринаева Е. П. Трансформация терминологии, компетенций и знаний в условиях цифровой экономики // Вестник АГТУ. Серия Экономика. – 2019. – № 4. – С. 21–28.
11. Методика оценки инновационного развития региона (на примере регионов Южного федерального округа) / А. А. Митус [и др.] // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3259–3276. – DOI: [10.18334/ce.14.12.111416](https://doi.org/10.18334/ce.14.12.111416).
12. Молев Д. А. Состояние малого и среднего бизнеса в Российской Федерации на современном этапе // Наука, образование и культура. – 2020. – 3 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii-na-sovremennom-etape>.
13. Мосияш А. Э., Селищева Т. А., Боркова Е. А. Императивы устойчивого развития социально-экономических систем в цифровой экономике. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 196 с. – ISBN 978-5-7310-6294-7.
14. Попова Л. Ф., Яшина М. Н. Возможности и вызовы четвертой индустриальной революции для развития менеджмента качества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – 2(71). – С. 100–104.
15. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена распоряжением Правительства России от 28 июля 2017 г. № 1632-р.
16. Разинкина И. В., Лазарев Н. В. Инновационная деятельность в условиях цифровой экономики // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 11. – С. 2757–2772. – DOI: [10.18334/ce.14.11.111081](https://doi.org/10.18334/ce.14.11.111081).
17. Сулейманкадиева А. Э., Петров М. А., Сыроватская О. Ю. Управление инновациями и интеллектуальным капиталом компании. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-7629-2934-9.
18. Сулейманкадиева А. Э., Ткаченко Е. А., Петров М. А. Методологические аспекты оценки интеллектуального капитала глобальной компании в условиях современных технологических трансформаций // Генезис ноономики: НТП, диффузия собственности, социализация общества, солидаризм: Сборник пленарных докладов Объединенного международного конгресса СПЭК-ПНО-2020, Москва, 02–04 декабря 2020 года. Том 2. – М. : Институт нового индустриального развития им. С. Ю. Витте, 2021. – С. 92–103.
19. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике / И. А. Аренков [и др.] // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 5. – С. 1711–1722. – DOI: [10.18334/rp.19.5.39115](https://doi.org/10.18334/rp.19.5.39115).
20. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
21. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».
22. Уринсон Я. М., Панфилов К. Цифровизация как фактор развития инновационных стратегий на примере некоторых стран // Бизнес. Общество. Власть. – 2020. – 2-3 (36–37). – С. 117–125.
23. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О науке и государственной научно-технической политике».
24. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. – 2018. – № 10. – С. 46–62.
25. Яковлева Е. А., Толочко И. А. Инструменты и методы цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 415–430. – DOI: [10.18334/vinec.11.2.112016](https://doi.org/10.18334/vinec.11.2.112016).
26. Suleimankadieva A. E., Petrov M., Popazova O. Strategic prospects for the development of human capital in the context of singularity and intellectualization of the Russian economy // . – St. Petersburg, 2020. – P. 012092. – DOI: [10.1088/1757-899X/940/1/012092](https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012092).
27. Suleimankadieva A. E., Tkachenko E. A., Petrov M. A. Methodological aspects of intellectual capital valuation of a global company in modern conditions // Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM: 17, Toronto, ON, 15–16 October 2020. – Toronto : ON, 2020. – P. 346–353. – DOI: [10.34190/IKM.20.061](https://doi.org/10.34190/IKM.20.061).