

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-4-18>

УДК 338



Attribution

cc by

ОСОБЕННОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ ПРИ ИХ ПЕРЕХОДЕ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Мисько О.Б.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

<https://orcid.org/0009-0003-2101-4655>

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей изменения системы менеджмента компаний при их переходе к цифровой экономике. Автор рассматривается интерпретация понятия «цифровая экономика» с точки зрения различных авторов, определены основные вызовы, с которыми сталкиваются компании в процессе цифровой трансформации, и анализируются новые подходы к управлению, необходимые для успешного функционирования в условиях высокой неопределенности. Цифровая эра, ознаменованная значительными прорывами в области технологий, имеет в своем арсенале такие новшества, как большие данные и искусственный интеллект. Эти инструменты выделяются автором как основные факторы преобразования текущих бизнес-моделей. Особое внимание уделяется особенностям изменений системы менеджмента компаний, необходимые при переходе к цифровой экономике. Исследование подчеркивает, что для успешного преобразования управления необходимо целостно адаптировать различные подсистемы, начиная с производственных сегментов и заканчивая управлением рисками. Это требует преодоления противодействия со стороны сотрудников, что возможно через внедрение культуры прозрачности и постоянного обучения.

Ключевые слова: цифровая экономика, система менеджмента, изменения, вызовы, возможности, гибкость, инновации, цифровые технологии, адаптация, управление изменениями.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

THE IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Oleg B. Misko

Moscow Financial-Industrial University «Synergy»

Abstract. The article is devoted to the study of the peculiarities of changes in the management system of companies in their transition to the digital economy. The article considers the interpretation of the concept of 'digital economy' from the point of view of various authors, identifies the main challenges faced by companies in the process of digital transformation, and analyses new approaches to management required for successful functioning under conditions of high uncertainty. The digital era, marked by significant breakthroughs in technology, has in its arsenal such innovations as big data and artificial intelligence. These tools are highlighted by the author as the main drivers for the transformation of current business models. Particular attention is paid to the specifics of the changes in the management systems of companies required in the transition to a digital economy. The study emphasizes that successful management transformation requires holistic adaptation of various subsystems, from production segments to risk management. This requires overcoming resistance on the part of employees, which is possible through the introduction of a culture of transparency and continuous learning.

Key words: digital economy, management system, changes, challenges, opportunities, flexibility, innovation, digital technologies, adaptation, change management.

Funding: Independent work.

Введение.

В условиях современности наглядно прослеживаются кардинальные изменения внешней и внутренней среды компаний, обусловленные стремительным переходом к применению цифровых технологий.

Переход к цифровой экономике ставит перед компаниями необходимость коренной перестройки всей системы менеджмента, в связи с тем, что традиционные подходы к управлению, основанные на иерархии и жестком контроле, не-

способны к гибким и адаптивным форматам оперативного реагирования, тем самым уступая место новым моделям, ориентированным на инновации и быстрое реагирование.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена необходимостью адаптации менеджмента компаний к стремительно меняющимся условиям цифровой экономики.

Обсуждение.

Тема особенностей изменения системы менеджмента компаний при их переходе к цифро-

вой экономике рассмотрены в работах таких авторов как: Астомирова Х.Х., Быкова О.Н., Ибрагимов Д.У., Гарнов А.П., Клисторин В.И., Мирошниченко М.А., Озорнин С.Ю., Окунькова Т.А., Соболевская Т.Г., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. и др.

Существует широкий перечень исследований со стороны зарубежных авторов.

Однако как отечественный, так и зарубежный опыт по работам в рамках рассматриваемого вопроса лишь нарабатывается в силу относительно непродолжительной истории развития цифровой экономики [1; 3].

Стремительное развитие цифровых технологий положило начало новому периоду в истории развития общества, когда цифровизация стала ключевым фактором, оказывающим прямое влияние на темпы экономического роста и социальной трансформации. Традиционные экономические модели, которые акцентируют внимание на физических товарах и фиксированной инфраструктуре, где затраты и ресурсы масштабировались вместе с производством, стали уступать место компаниям с цифровой трансформацией, которые используют технологии для создания ценности без той же потребности в физических активах или трудоемких процессах. Это изменение повышает эффективность бизнеса в различных секторах, включая финансы и розничную торговлю.

Анализ ряда работ исследователей, чьи труды посвящены анализу периода становления цифровой экономики (Астамирова Х.Х.; Воронько М.С., Маглинова Т.Г.) подтверждает, что начало перехода к цифровой эпохе связывают с развитием Интернета и информационных технологий в 1970-1990-х гг. XX столетия [1; 2; 6].

Несмотря на относительно короткий срок, в научной литературе представлено множество интерпретаций понятия «цифровая экономика», часть из которых представлена в таблице 1.

Таблица 1.
Интерпретация понятия «Цифровая экономика»
различными авторами (составлено автором).

Автор	Интерпретация понятия «цифровая экономика»
Калинина Е.В. [4]	Не только технологии, но и смена парадигмы для экономики и общества в целом, связанная с глубокой трансформацией социальных и экономических отношений, влияющую на жизнь каждого человека
Лю Я. [5]	Экономика, базирующаяся или опирающаяся на цифровые технологии
Новикова И.В. [8]	Экономика, основанная на любом из цифровых инструментов, используемых в современном экономическом мире

	(например, 3D-, 4D-печать, искусственный интеллект, дополненная реальность, нейрокоммуникации и т. п.)
Половня А.В. [10]	Форма организации хозяйственной деятельности общества и социально-экономических отношений внутри него, появившаяся в результате научно-технического прогресса, направленная на трансформацию отраслей во всех секторах экономики для формирования возрастающей отдачи с помощью технологий шестого технологического уклада, ускоряющих процессы обмена информацией во времени и пространстве
Ткаченко И.Н., Стариков Е.Н. [13]	Социально-экономические трансформации, связанные с цифровизацией экономики и общественной жизни

Определения понятия «цифровая экономика», представленные в таблице 1, подчеркивают многогранность и сложность данного понятия, которое охватывает, как технические, так и социальные аспекты, и указывают на ее ключевое значение в формировании будущего экономического ландшафта.

Цифровая экономика относится к интеграции цифровых технологий во все сферы бизнеса, фундаментально меняя то, как работает бизнес и обеспечивает ценность для своих клиентов. Она включает в себя использование таких технологий, как:

- искусственный интеллект (ИИ);
- облачные вычисления;
- большие данные;
- Интернет вещей (IoT).

Очевидно, что при развитии цифровой экономики возникает необходимость изменений системы менеджмента компаний, поскольку для успешного функционирования в новых экономических условиях требуется не только освоение передовых технологий, но и способность адаптироваться к стремительным изменениям внешней среды, эффективно управляя при этом человеческими ресурсами, выстраивая при этом гибкую структуру управления.

На базе проведенного исследования определены основные особенности изменений системы менеджмента компаний, необходимые при переходе к цифровой экономике (таблица 2).

Таблица 2.

Основные особенности изменений системы менеджмента компаний, необходимые при переходе к цифровой экономике (составлено автором).

Аспект	Характеристика	Авторы, отмечающие особенность
Переход от иерархической структуры управления к гибким гибридным формам [3]	Цифровая экономика требует стремительных изменений и адаптации, в связи с чем классические модели управления не будут соответствовать ее формату, поскольку не позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды и вовлекать одновременно сотрудников разных уровней	Гарнов А.В., Быкова О.Н.
Усиление роли объема данных и аналитики [4, 13]	Цифровизация ведет к росту объема данных, которые должны генерироваться компаниями. Для эффективной обработки и использования данных необходимо внедрять и развивать компетенции области Big Data. На базе этого менеджмент для принятия стратегических решений и оптимизации бизнес-процессов, повышения их эффективности переходит в соответствующий формат работы с использованием соответствующих инструментов	Калинина Е.В., Ткаченко И.Н., Стариков Е.Н
Изменение в управлении персоналом [5; 8]	Переход к цифровой экономике требует от персонала новых компетенций, в т.ч. цифровых, возрастает роль удаленной работы, которая позволяет привлекать лучших специалистов вне зависимости от их территориального положения.	Лю Я., Новикова И.В.
Управление изменениями и корпоративной культурой [10; 4; 8]	Переход к цифровой экономике неизбежно влечет за собой изменение корпоративной культуры. Менеджменту приходится заниматься управлением изменениями, обеспечивая поддержку и мотивацию сотрудников, обучая их новым навыкам и помогая преодолевать страх перед неизвестностью. Важную роль начинают играть такие качества, как открытость, готовность к экспериментам и стремление к постоянному обучению	Половня А.В., Калинина Е.В., Новикова И.В.

Развитие цифровых платформ и экосистем [4; 8]	Компаниям в условиях цифровой экономики необходим переход от линейных традиционных моделей ведения бизнеса (например стандартная цепочка: производство → продажа → потребление) к созданию новых цифровых платформ, изменяющих стандартный ход событий	Калинина Е.В., Новикова И.В.
---	--	------------------------------

При этом период перехода к цифровой экономике подразумевает реализацию крупных внутренних изменений, направленных на улучшение бизнеса, что может включать технологические эволюции, крупные повороты в предложениях или даже сдвиги в архитектуре компании. Данный факт в свою очередь вызывает сопротивление со стороны персонала, что вполне естественно, поскольку любые значительные перемены нарушают привычное течение работы и требуют от сотрудников освоения новых навыков, подходов и технологий.

При переходе компании к цифровой экономике ее изменения в системе менеджмента многогранны и связаны:

1. С непосредственным изменением традиционной системы менеджмента на более гибкую, инновационную, адаптированную.

2. С необходимостью внедрения стратегии управления изменениями, с целью активного вовлечения сотрудников в процесс разработки и реализации новых инициатив, предоставляя им возможность внести свой вклад. Также важно создать культуру открытости и доверия, чтобы сотрудники чувствовали поддержку и понимали, что их мнение имеет значение [9; 11].

Стратегия управления изменениями – это определенная структура и набор протоколов, на которые организации могут опираться при внесении фундаментальных изменений во внутренние операции, цели или технологии, чтобы облегчить внедрение для персонала на всех уровнях и повысить шансы на успех. Управление изменениями является первоначальным процессом, который закладывает основу перехода системы менеджмента компаний к цифровой экономике, на его базу накладывается сам переход к цифровому формату.

Для успешного изменения системы менеджмента компаний при их переходе к цифровой экономике необходимо учитывать три важнейших фактора:

1. Иметь четкую стратегию перехода и интегрировать ее во все процессы организации: компания должна иметь ясное представление о том, куда она хочет прийти в результате цифровой трансформации. Это означает разработку четко сформулированной стратегии, которая охватывает все аспекты деятельности компании: от производственных процессов до маркетинга и клиентских сервисов [3; 8; 13].

2. Положительный настрой персонала: персонал играет решающую роль в любом процессе изменений. Без активной поддержки и участия сотрудников невозможно добиться успеха в цифровой трансформации [8; 10; 11].

3. Навыки и технологии перехода: для успешного перехода к цифровой экономике компании необходимо развивать у своих сотрудников определенные навыки, способствующие оперативному переходу к новым форматам экономической деятельности [4; 13].

Крупные компании при переходе к цифровой экономике должны менять систему менеджмента в таких подсистемах, как:

- управление производством;
- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- управление информацией;
- управление рисками и т.д.

Заключение.

Таким образом, по результатам исследования определено, что цифровая экономика в обобщенном варианте представляет собой многогран-

ную и сложную систему хозяйствования, основанную на широком использовании цифровых технологий и данных для оптимизации производственных процессов, улучшения качества товаров и услуг, а также ускорения информационного обмена между участниками рынка.

Переход к цифровой экономике, начало которому было положено в 1970-1990-х гг. XX столетия на фоне развития Интернета и информационных технологий, требует от компаний значительных изменений в системе менеджмента, затрагивающих все аспекты их деятельности – от организационной структуры до взаимоотношений с внешними партнерами. Успех в этом процессе зависит от способности руководства адаптироваться к новым реалиям, внедрять современные технологии и создавать условия для развития и мотивации сотрудников.

По мере углубления интеграции цифровой экономики отрасли станут активными реформаторами своих операционных моделей [4; 7; 10]. Традиционные роли, должностные функции, системы менеджмента претерпят значительные изменения, с большим акцентом на специализированные цифровые навыки и стратегическое использование технологий.

В связи с этим, в ближайшие годы резко возрастет спрос на профессионалов, умеющих использовать данные, автоматизировать процессы, оптимизировать системы менеджмента компаний с учетом их перехода к цифровой экономике, разрабатывать инновационные цифровые решения [8; 11; 13].

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Астамирова Х.Х. Цифровая экономика и ее значимость в современном мире / Х.Х. Астамирова, Д.У. Ибрагимов // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 7. – С. 182-187. – URL: https://web.archive.org/web/20201208114244id_/http://adm.nauka20-35.ru/Files/ArticleFiles/f28f68b1-2dde-4f12-82ad-3e232523a801.pdf (дата обращения: 03.02.2025).
2. Воронько М.С. Генезис цифровизации и цифровой экономики в России // Известия СПбГЭУ. – 2022. – №3 (135). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-tsifrovizatsii-i-tsifrovoy-ekonomiki-v-rossii> (дата обращения: 03.02.2025).
3. Гарнов А. П. Цифровая экономика как метод интеграции в мировое пространство / А.П. Гарнов, О.Н. Быкова // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. – 2020. – №4 (112). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-metod-integratsii-v-mirovye-prostranstvo> (дата обращения: 03.02.2025).
4. Калинина Е.В. Ретроспективный анализ представлений о цифровой экономике // ЕГИ. – 2024. – №4 (54). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/retrospektivnyy-analiz-predstavleniy-o-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 03.02.2025).
5. Лю Я. Предпосылки, Зарождение и развитие цифровой экономики // Стратегии развития современной науки : сборник научных статей. Том Часть VII. – Москва : Издательство «Перо», 2021. – С. 60-63. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47268315_89028451.pdf (дата обращения: 02.02.2025).

6. Маглинова Т.Г. Цифровые технологии, цифровая революция и цифровая экономика: вызовы и последствия // *ЕГИ*. – 2023. – №3 (47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-tsifrovaya-revolutsiya-i-tsifrovaya-ekonomika-vyzovy-i-posledstviya> (дата обращения: 03.02.2025).
7. Мирошниченко М. А. Цифровая трансформация: российские приоритеты формирования цифровой экономики. – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный университет», 2021. – С. 224-224.
8. Новикова И.В. Социально-экономический генезис цифровой экономической системы // *Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление*. – 2022. – №2 (262). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskij-genezis-tsifrovoy-ekonomicheskoy-sistemy> (дата обращения: 03.02.2025).
9. Озорнин С.Ю. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект / С.Ю. Озорнин, Н.Г. Терлыга // *Евразийский Союз Ученых*. – 2020. – №4-7 (73). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tsifrovoy-transformatsii-predpriyatiy-upravlencheskiy-aspekt> (дата обращения: 25.02.2025).
10. Половян А. В. Цифровая экономика: понятие и сущность явления / А. В. Половян, К. И. Синицына // *Вестник Автомобильно-дорожного института*. – 2020. – № 3(34). – С. 96-124. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44061926_65992867.pdf (дата обращения: 03.02.2025).
11. Соболевская Т. Г. Эволюция механизмов управления человеческим капиталом компании в условиях цифровой трансформации экономики / Т.Г. Соболевская, Е.А. Окунькова // *РСЭУ*. – 2020. – №1 (48). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-mehanizmov-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-kompanii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (дата обращения: 05.02.2025).
12. Сулмин В. В. Сущность понятия «цифровая экономика» // *Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий. Сборник научных статей по итогам VIII международной научно-практической конференции*. – 2021. – С. 132-133. – URL: https://pure.spbu.ru/ws/portalfiles/portal/85245940/_8_2_.pdf (дата обращения: 02.02.2025).
13. Ткаченко И.Н. Цифровая экономика: основные тренды и задачи развития / И.Н. Ткаченко, Е.Н. Стариков // *Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право*. – 2020. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-osnovnye-trend-y-i-zadachi-razvitiya> (дата обращения: 03.02.2025).

References:

1. Astamirova, Kh.Kh., & Ibragimov, D.U. (2020). Digital economy and its significance in the modern world. *Issues of Sustainable Development of Society*, 7, 182–187. Retrieved from https://web.archive.org/web/20201208114244id_/http://adm.nauka20-35.ru/Files/ArticleFiles/f28f68b1-2dde-4f12-82ad-3e232523a801.pdf (accessed: 03.02.2025).
2. Voronko, M.S. (2022). Genesis of digitalization and digital economy in Russia. *Bulletin of St. Petersburg State University of Economics*, 3(135). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-tsifrovizatsii-i-tsifrovoy-ekonomiki-v-rossii> (accessed: 03.02.2025).
3. Garnov, A.P., & Bykova, O.N. (2020). Digital economy as a method of integration into the global space. *Plekhanov Russian University of Economics Bulletin*, 4(112). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-metod-integratsii-v-mirovoe-prostranstvo> (accessed: 03.02.2025).
4. Kalinina, E.V. (2024). Retrospective analysis of perceptions of the digital economy. *Bulletin of the Eurasian Humanities Institute*, 4(54). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/retrospektivnyy-analiz-predstavleniy-o-tsifrovoy-ekonomike> (accessed: 03.02.2025).
5. Lyu, Ya. (2021). Prerequisites, origins, and development of the digital economy. In *Strategies for the Development of Modern Science: Collection of Scientific Articles* (Vol. 7, pp. 60–63). Moscow: Pero Publishing. Retrieved from https://elibrary.ru/download/elibrary_47268315_89028451.pdf (accessed: 02.02.2025).
6. Maglinova, T.G. (2023). Digital technologies, digital revolution, and digital economy: Challenges and consequences. *Bulletin of the Eurasian Humanities Institute*, 3(47). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-tsifrovaya-revolutsiya-i-tsifrovaya-ekonomika-vyzovy-i-posledstviya> (accessed: 03.02.2025).
7. Miroshnichenko, M.A. (2021). Digital transformation: Russian priorities for forming a digital economy. *Kuban State University*.
8. Novikova, I.V. (2022). Socio-economic genesis of the digital economic system. *Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management*, 2(262). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskij-genezis-tsifrovoy-ekonomicheskoy-sistemy> (accessed: 03.02.2025).
9. Ozornin, S.Yu., & Terlyga, N.G. (2020). Problems of digital transformation of enterprises: Managerial aspect. *Eurasian Union of Scientists*, 4-7(73). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tsifrovoy-transformatsii-predpriyatiy-upravlencheskiy-aspekt> (accessed: 25.02.2025).
10. Polovyan, A.V., & Sinitsyna, K.I. (2020). Digital economy: Concept and essence of the phenomenon. *Bulletin of the Automobile and Highway Institute*, 3(34), 96–124. Retrieved from https://elibrary.ru/download/elibrary_44061926_65992867.pdf (accessed: 03.02.2025).
11. Soboлевskaya, T.G., & Okunkova, E.A. (2020). Evolution of human capital management mechanisms in companies under digital economic transformation. *Bulletin of the Russian State Economic University*, 1(48). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-mehanizmov-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-kompanii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (accessed: 05.02.2025).
12. Sulimin, V.V. (2021). The essence of the concept of "digital economy". In *The World in the Era of Globalization of Economy and Legal Sphere: Role of Biotechnologies and Digital Technologies* (pp. 132–133). Conference proceedings. Retrieved from https://pure.spbu.ru/ws/portalfiles/portal/85245940/_8_2_.pdf (accessed: 02.02.2025).

13. Tkachenko, I.N., & Starikov, E.N. (2020). *Digital economy: Key trends and development tasks*. *Bulletin of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 3. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-osnovnye-trendy-i-zadachi-razvitiya> (accessed: 03.02.2025).

Информация об авторе:

Мисько Олег Борисович, аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», miskooleg@mail.ru

Oleg B. Misko, Postgraduate, Non-state Private Higher Education Institution "Moscow Financial-Industrial University «Synergy».

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 30.03.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 15.03.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.03.2025.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.