УДК 65.0
JEL L20, M10
DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183

Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований

В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова

*Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
Новосибирск, Россия*

*Новосибирский национальный исследовательский государственный университет
Новосибирск, Россия*

Аннотация

Современные технологии оказывают масштабное влияние на трансформацию управленческих функций, инструментов и методов управления, компетенций менеджеров, актуализируя вопрос о том, как будет осуществляться управление компаниями в ближайшем будущем. В статье представлен обзор направлений развития менеджмента с акцентом на контуры формирующейся парадигмы менеджмента цифровой эпохи.

Информационной основой анализа являются работы ведущих зарубежных и отечественных специалистов в сфере управления, а также статьи, отобранные по ключевым словам. Всего проанализировано более 100 публикаций, направленных на выявление и теоретическое осмысление трендов развития менеджмента организаций в цифровой экономике.

Показано, что концепция менеджмента цифровой эпохи динамично развивается, при этом контуры формирующейся парадигмы представляют собой поле для профессиональных дискуссий и экспериментов. Многообразие взглядов исследователей на будущее управления организациями систематизировано авторами с позиций организационных моделей бизнеса, стратегических приоритетов и ориентиров развития компаний – ключевых аспектов менеджмента, обеспечивающих целостное восприятие бизнеса и показывающих направления его трансформации в ответ на вызовы внешней среды. На основе этого описаны новые требования к компетенциям современных менеджеров. Также показано, что на основе анализа лучших практик управления известные консалтинговые компании вводят в оборот новые интегральные показатели успешности системы менеджмента.

Выделенные в результате анализа тренды в развитии современного менеджмента, а также новые компетенции менеджеров представляют интерес для исследователей и практиков управления, хотя нуждаются в дальнейшем анализе по мере развития технологий и управленческих практик.

Ключевые слова

парадигма менеджмента, цифровая экономика, модели бизнеса, компетенции менеджеров

Источник финансирования

Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект XI.172.1.3 «Теория и методология стратегического управления развитием высокотехнологичного бизнеса как базиса новой индустриализации», № AAAA-A17-117022250130-8

Для цитирования

Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20, № 3. С. 166–183. DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183

© В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, 2020

Digital Economy Development Management: Analytical Review

V. D. Markova, S. A. Kuznetsova

*Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
Novosibirsk, Russian Federation*

*Novosibirsk National Research State University
Novosibirsk, Russian Federation*

Abstract

Modern technologies have a large-scale impact on the transformation of functions, tools and methods of management as well as managers' competencies, updating the question of what will management be like in the near future. The article presents an overview of the main management development trends, outlining the emerging management development paradigm in today's digital age.

The paper analyses the works of the leading foreign and Russian researchers in the field of management, as well as those selected by the keywords. In total, more than 100 publications aimed at identifying and theoretical understanding of management development trends in the digital economy were reviewed.

It is shown that the concept of management in the digital era develops dynamically, but the contours of the emerging paradigm provoke professional discourse and experiments. The diversity of researchers' views on the future of management is systematized from the perspectives of organizational business models and strategic priorities of the companies, which seems to be the key aspects of management, ensuring a holistic perception of the business and showing the direction of its transformation in response to environmental challenges. Based on these findings, new requirements for the competencies of modern managers are given. It is also shown that well-known consulting companies introduce new complex indicators of effective companies' management systems.

The identified trends of the modern management development as well as the new competencies of managers, which could be of interest to the researchers and management practitioners, require further analysis, as technologies and management practices evolve.

Keywords

management paradigm, digital economy, business models, managerial competencies

Funding

The research was carried out with research plan of IEIE SB RAS, project XI.172.1.3. "Theory and methodology of the strategic management of the high-tech business development as the basis for new industrialization", No. AAAA-A17-117022250130-8

For citation

Markova V. D., Kuznetsova S. A. Digital Economy Development Management: Analytical Review. *World of Economics and Management*, 2020, vol. 20, no. 3, p. 166–183. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183

Введение

Современная VUCA-среда в сочетании с процессами цифровой трансформации экономики и общества ведет к фундаментальным изменениям менеджмента, что признают практически все исследователи, однако суть этих изменений не всегда очевидна. Речь идет о формировании новой парадигмы менеджмента, основные составляющие которой описываются исследователями по-разному в зависимости от исходных позиций и взглядов авторов. Так, ожидается, что существенное влияние на формирование новой парадигмы менеджмента будут оказывать технологические сдвиги в сфере управления, поскольку, например, по прогнозам исследовательской компании *Gartner* искусственный интеллект и новые технологии, такие как виртуальные помощники и чат-боты, смогут к 2024 г. выполнять больше поло-

вины функций менеджера¹. В перспективе предполагаемая автоматизация рутинных функций освободит время руководителей для решения стратегических проблем, содержание которых также подвергнется изменениям. Многообразие мнений по поводу сущности и содержания концепции менеджмента определяет потребность систематизации знаний об этом феномене и актуализирует проблему мониторинга и анализа изменений в подходах и инструментах управления.

Целью статьи является описание основных составляющих формирующейся парадигмы менеджмента на основе обзора работ ведущих зарубежных и отечественных специалистов.

В связи с многогранностью менеджмента мы выделили несколько ключевых направлений в его развитии, обеспечивающих целостное восприятие бизнеса и показывающих направления его трансформации в ответ на вызовы внешней среды. Это:

- общие контуры формирующейся парадигмы менеджмента;
- организационные модели бизнеса;
- стратегические приоритеты и ориентиры развития компаний;
- компетенции менеджеров.

В соответствии с выделенными аспектами менеджмента для анализа были выбраны работы известных специалистов в сфере управления, а также статьи по ключевым словам. Всего проанализировано более 100 публикаций. Безусловно, за рамками нашего обзора остались многие важные аспекты менеджмента, такие как культура и лидерство, организационное развитие и производственный менеджмент, другие аспекты, но охватить все в рамках статьи невозможно.

Общие контуры формирующейся парадигмы менеджмента

Классик менеджмента П. Друкер отмечает, что парадигма как принятая в конкретной науке система понятий в общественных науках и менеджменте опирается на поведение человека и общественных институтов, которые непрерывно меняются. Это приводит к тому, что принятые в парадигме представления о менеджменте начинают расходиться с реалиями, тормозят развитие теории менеджмента и, еще хуже, мешают практике [1. С. 17]. Соответственно, Друкер делает вывод о необходимости изменений парадигмы менеджмента по мере развития внешней среды и практики менеджмента.

Специалист по системному мышлению и моделированию бизнес-систем Дж. Гараедаги отмечает, что общество и бизнес столкнулись с проблемой двойного сдвига парадигмы: это сдвиг в понимании природы организации и сдвиг во взглядах на характер научного познания. В части природы организации идет процесс перемещения от механистической модели организации как неразумной системы к биологической модели, а затем к социальной модели мультиразумной системы. В части процесса научного познания – от аналитического мышления к целостному, холистическому мышлению, призванному помочь видеть сквозь хаос и сложность и справляться с набором взаимосвязанных переменных в меняющейся внешней среде. Взаимодополняющий характер этих двух направлений изменений позволяет

¹ Мескон Т. Как бизнес-образование отвечает на вызовы постоянно меняющегося мира // РБК, январь 2020. URL: <https://pro.rbc.ru/news/5e4f6eb49a7947a9d2223f02>

понять сценарии развития ситуации и движущие силы перемен, которые ведут к формированию новой системы понятий, ценностей и целей со своей новой логикой [2. С. 31–32]. Так, для биологической модели организации в рамках холистического подхода разработана система бережливого производства, которая обеспечивает гибкость и контроль, ориентируясь на достижение больших результатов при меньших затратах ресурсов. В социальной модели организации в центре находится человек, а важнейшим элементом, обеспечивающим целостность компании, является культура и корпоративные ценности, лежащие в ее основе. Все участники такой системы связаны *информационно*, а управление и контроль, по мнению Гараедаги, опирается на концепцию моделирования: лучший способ изучения сложной системы заключается в создании ее модели, а само моделирование является средством активизации целостного мышления человека и его способности делать выбор [2. С. 51]. В целом Гараедаги обосновал необходимость *двухмерного представления направлений формирования новой парадигмы менеджмента*: это системный подход к исследованию и рассмотрению организаций как сложных социокультурных систем. Методологическая ценность такого представления заключается в том, что оно позволяет понять ограничения при внедрении изменений. Так, неудачный опыт внедрения системы бережливого производства может быть связан либо с отсутствием системного подхода к внедрению, либо с попыткой использования бережливого производства в рамках механистической модели компании, где отсутствуют необходимые культурные коды. Для обеспечения успеха компаний в цифровом мире, по мнению О. Виханского и А. Миракяна [3], необходим переход к управлению и лидерству, основанному на морально-нравственных и этических ценностях, таких как ответственность, доверие, честность, надежность взаимоотношений, что тесно связано с изменением роли, места и поведения человека внутри организации.

Смену парадигмы развития и управления в свете цифровой трансформации экономики и общества рассматривают многие исследователи. Так, С. Исмаил отмечает, что революционные изменения технологий, или технологические скачки, в сочетании с новыми организационными моделями бизнеса приводят к смене парадигмы, к тому, что многие организации выходят на *экспоненциальную* траекторию роста, где они должны обладать высоким уровнем технологической компетентности, адаптивности и вовлеченности не только сотрудников, но и других людей на базе социальных сетей и цифровых платформ [4. С. 35]. Однако Т. Блуммарт и С. Брук указывают, что экспоненциальный рост бросает вызов разуму человека и его ментальным моделям, что требует изменения управленческого мышления [5].

Ряд авторов рассматривает смену парадигмы менеджмента как методологический феномен, но при этом, как отмечает В. А. Винокуров, пытаясь выделить типичные стороны парадигмы, исследователи по-разному определяют характерные черты, аспекты новой парадигмы управления [6]. Так, А. Н. Цветков как представитель научной школы менеджмента СПбГЭУ выделяет традиционную и инновационную парадигмы управления. Рассматривая парадигму управления как совокупность достижений, принятых и разделяемых сообществом исследователей и практиков, он выделяет следующие параметры парадигмы: характер иерархии, модель функционирования (механистическая, анимационная, социальная или эко-

логическая), характер мотивации и характер власти [7]. И. Н. Дрогобыцкий исходит из предположения, что парадигма менеджмента должна опираться на три составляющие: теорию общего менеджмента, теорию систем и системный анализ, а также психологию. При этом наиболее продуктивной для новой парадигмы менеджмента он считает теорию управления изменениями И. Адизеса [8. С. 45]. Возможность такого подхода к описанию парадигмы менеджмента определяется сущностью парадигмы как теории, которая является относительно всеобъемлющей и широко распространенной, в рамках которой могут развиваться многие другие теории и структуры [9. С. 409].

Сам И. Адизес пишет, что мы стоим на пороге управленческой революции, которая приведет к закату авторитарного стиля управления и к концу иерархии. Гибкость компании, командная работа, ориентация на ценности отвечают требованиям современных рынков, однако для реализации принятых решений нужна диктатура. Выход из такой ситуации Адизес видит в двойной системе управления: демократия при принятии решений, диктатура при их реализации. Такую двойственность должна нести в себе и культура компании, хотя это непросто [10. С. 13].

Еще один важный аспект формирующейся парадигмы менеджмента отмечает О'Рейли. По его мнению, пытаясь понять смысл будущего, надо *мыслить в масштабе гравитационных сил*, а не в жестких границах компании или отрасли [11]. Проявлением такого гравитационного мышления являются *новые трудовые отношения*, которые формируются в платформенных бизнес-моделях, например, платформа Uber не гарантирует заказы водителям, а водители не дают гарантий компании, что они будут работать, когда понадобятся. Эти аспекты трудовых отношений наряду с фрилансом также должны найти отражение в новой парадигме менеджмента, поскольку связаны с переходом от восприятия персонала компании как работников, подчиненных, которыми надо управлять, к модели максимально производительного использования специфических навыков и знаний каждого отдельного человека.

В целом концепция менеджмента цифровой эпохи находится в стадии формирования, поэтому исследователи рассматривают отдельные, хотя и важные составляющие формирующейся парадигмы менеджмента. При этом большое внимание уделяется организационным моделям и структурам бизнеса, поскольку именно они обеспечивают его целостность.

Организационные модели бизнеса

Большая часть исследователей менеджмента уделяет внимание организационным аспектам управления, делая акцент на природу организации, сетевые взаимодействия бизнеса, новые бизнес-модели и экосистемы бизнеса.

Исследуя процессы трансформации бизнеса и управления, консультант компании BCG Ив Морье (Morieux) отмечает, что любая технологическая революция ведет к организационной революции. По его мнению, цифровая революция не будет успешной, пока компании не сформируют новую систему управления, в которой на смену жестким организационным структурам и процессам должны прийти гибкие и динамичные системы поведения сотрудников, в которых менеджеры вы-

ступают фасилитаторами, стимулируя самостоятельность и инициативность работников в рамках заданного стратегического контекста [12].

Заслуживает внимания классификация организационных моделей бизнеса и соответствующих им методик управления, предложенная Ф. Лалу. По этой классификации индустриальный и постиндустриальный (информационный) периоды развития экономики характеризуются преобладанием механистической парадигмы управления и конкурентной (так называемой оранжевой) организационной модели бизнеса [13. С. 26]. Основными особенностями этой модели бизнеса и соответствующего мировоззрения менеджеров являются рассмотрение компаний (бизнеса) как беспощадно инновационных и рациональных машин, использование инженерного языка (проектирование организации, оптимизация процессов, уровни, единицы, потоки, параметры, ресурсы и пр.), ориентация на инновации как инструмент повышения прибыли и доли рынка в меняющемся мире, что привело к созданию отделов разработок, маркетинга, проектных групп и продуктового менеджмента. Важными инструментами этого этапа развития управления являются стратегическое планирование, бюджетирование, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности, опционы, возможность карьерного роста сотрудников. Проблемные моменты такой управленческой парадигмы – это рост ради роста на основе «безумства инноваций» и меркантилизм.

Для преодоления механистического подхода к управлению Ф. Лалу, развивая идеи К. Майера и других авторов [14], предлагает рассматривать компанию будущего как живую биологическую систему, которую он называет бирюзовой организацией. Такая компания должна обладать целостностью, эволюционной целью и развиваться на принципах самоуправления. Однако в терминологии Гараедаги это уже социальная система, что еще раз свидетельствует о том, что среди исследователей не сложилось единообразного понимания сути происходящих процессов и соответствующего понятийного аппарата.

К работам по исследованию подходов к управлению во взаимосвязи с изменяющейся природой организаций добавляются исследования, расширяющие границы предметной области, в которых рассматриваются сетевые взаимодействия компаний с партнерами и другими заинтересованными группами.

Исследуя процессы перенастройки компаний, направленные на сохранение динамических способностей бизнеса в условиях радикальных изменений внешней среды, В. Е. Дементьев показывает, что специфическим резервом адаптивности сетевых форм организации является возможность варьирования взаимоотношений между участниками сетей: от полной децентрализации принятия управленческих решений и доминирования горизонтальных связей до перехода к определенной степени субординации участников сети, сопровождаемой централизацией принятия некоторых решений. Также утверждается, что для крупных компаний с иерархической формой организации значимым средством повышения их приспособляемости к внешним шокам является внедрение элементов сетевых отношений в свои организационные структуры и нахождение рационального соотношения централизации и децентрализации в управлении [15]. О. А. Третьяк и Д. Е. Климанов в качестве объекта анализа рассматривают не отдельно взятую компанию, а сеть взаимодействующих фирм, вовлеченных в совместное создание ценности для потребителя. Показано, что на разных рынках складываются различные конфигура-

ции сетей, участники которых различаются как по положению в цепочке создания стоимости, так и по статусу, т. е. доминированию и возможностям реализации властных полномочий. При этом авторы подчеркивают важную роль доминирующего звена, во многом определяющего траекторию развития сети и механизмы согласования интересов участников, что означает наличие элементов иерархии в сетевой структуре [16].

В свою очередь, О'Рейли отмечает, что сети всегда были частью бизнеса, но современные цифровые технологии вывели сетевые взаимодействия компаний на другой уровень, поскольку компании вышли за рамки сетевых узлов и стали платформами [11. С. 131]. Цифровые платформенные компании, особенно многосторонние платформы как организационные структуры нового типа формируют сетевые взаимодействия иного типа, которые основаны на подвижном партнерстве и совместном использовании активов в рамках создаваемых экосистем бизнеса, как это показано авторами на примере компании 1С [17].

Известные американские консультанты Л. Боссиди и Р. Чаран, рассматривая изменения в экономике, которые обуславливают необходимость переосмысления теории и практики менеджмента, считают, что отличительной чертой новой эпохи станет использование *бизнес-моделей* как инструмента целостного (холистического) восприятия компании и формирования ценностей любого бизнеса. В условиях, когда рынок превратился в открытое безграничное пространство (space) с бесконечным множеством новых возможностей, именно бизнес-модель позволяет обеспечить реальное восприятие рыночной ситуации [18. С. 78, 87]. Подчеркивая значимость бизнес-моделей для успешной деятельности компании, авторы вводят понятие *структурно несовершенных отраслей экономики*, понимая под ними те отрасли, которые в принципе не способны быть успешными из-за устаревших моделей бизнеса. В список этих отраслей и компаний они относят автомобилестроение, авиакомпания, электростанции, спортивные клубы, строительные компании, отмечая, что, пока не будут четко определены новые бизнес-модели, компании этих сфер за редким исключением не смогут стать экономически успешными [18. С. 59].

Среди разнообразных исследований по бизнес-моделям компаний отметим работы К. Гиротра и С. Нетесина, О'Рейли, которые рассматривают бизнес-модели в качестве инструмента инновационного развития компаний и общества в целом. Так, К. Гиротра и С. Нетесин говорят о необходимости встраивания функции изменения бизнес-модели в деятельность компании и превращении ее в часть процесса мышления менеджеров [19]. В свою очередь, О'Рейли, рассматривая бизнес-модели будущего, поднимает вопрос о необходимости *измерения ценности*, которую компания создает для других. На встрече мировых лидеров, организованной Fortune в Ватикане в 2016 г., генеральные директора обсуждали вопрос об измерениях результатов деятельности компаний, отмечая, что, возможно, они проводят не те измерения, которые нужны, и задавали вопрос о том, должны ли они иметь систему измерений роста занятости или роста доходов. На примере компаний Google, Airbnb и ряда других О'Рейли показывает, что эти компании создают для общества в целом гораздо большую ценность, чем ценность для акционеров или собственников, т. е. соотношение полученной обществом ценности и созданной для компании ценности у них значительно больше единицы [11. С. 361]. Отметим,

что проблемы формирования *ценностных ориентиров* в системе управления бизнесом рассматривают многие исследователи (см. обзор [20]), однако вопрос об измерении ценностей, созданных для других заинтересованных сторон, пока остается открытым.

Стратегические приоритеты и ориентиры развития компаний

Цифровая трансформация, приведшая в действие драйверы изменений фундаментальных основ менеджмента организаций, не могла не коснуться стратегических вопросов управления бизнесом, стимулировав исследования в сфере осмысления новых трендов и развития соответствующих им инструментов стратегического менеджмента.

Исследователи отмечают, что традиционные *источники потенциального роста* компаний во многом исчерпали себя. Приобретения и слияния уступают место развитию экосистем бизнеса; инструментами рыночной экспансии становятся Интернет и новые бизнес модели; идет борьба за формирование сообществ потребителей или доступ к нему; наблюдается не просто миграция ценности внутри отраслевых бизнес-систем, а подрыв традиционных отраслей и рынков [21; 22].

При этом появляется новый тип стратегических ресурсов компании – это *данные*, которые поступают из разнообразных источников (потокосые данные Интернета вещей, в том числе о работе оборудования, данные социальных сетей и многие другие) и смешают источники конкурентных преимуществ компаний в сторону цифровых технологий. Данные становятся ключевым активом компаний, который можно использовать для решения широкого спектра управленческих задач. Однако для этого необходимо не только собирать данные, но и уметь ставить задачи, разрабатывать алгоритмы обработки данных, интерпретировать полученные результаты, т. е. развить специальные компетенции работы с большими данными, извлечения из них знаний и смыслов как важного вектора стратегии развития компании [23; 24]. Ряд исследователей отмечает, что вопрос о том, как осмысленно извлекать знания из огромного потока данных и использовать собранные данные в процессе принятия управленческих решений зачастую не решается [25].

Между тем осмысление роли данных как важнейшего актива компаний привело к появлению концепции управления бизнесом на основе данных DDM² [26], применение которой, как показывают исследования консалтинговой компании BCG, способно поднять доходность акций на 33 %, увеличить доход компании на 20 % [27]. При этом переход к концепции DDM подразумевает не столько технологическую трансформацию компании, сколько изменение ее бизнес-модели и организацию процессов принятия управленческих решений на основе анализа данных, в целостности и актуальности которых руководители бизнеса уверены. Однако реализация этой концепции на практике требует от руководителей компании готовности принять и развивать культуру работы с данными.

Цифровая трансформация экономики и общества сопровождается не только ростом количества данных, но и развитием цифровых платформенных компаний, что, в свою очередь, способствует расширению исследований *стратегий плат-*

² Data Driven Management (DDM, англ.) – управление на основе данных.

форменных компаний. Группа ученых, среди которых известные специалисты по экономике платформенного бизнеса М. ван Альстайн и Дж. Паркер, провела обзор публикаций по платформенным стратегиям в академических изданиях за период с 2006 по 2016 г. На основе многоступенчатого отбора и фильтрации они сформировали итоговую выборку из 109 статей, цитируемых в SSCI (Social Sciences Citation Index), которая показала неоднородность подходов и точек зрения на развитие платформ. В результате анализа было выделено пять изучаемых в платформенных стратегиях категорий: это ценообразование, открытость, интеграция, дифференциация и широта деятельности (мультиплатформенность). Показано, что главным стратегическим приоритетом платформенных компаний становится не защита своих позиций на рынке в результате использования эффекта масштаба бизнеса, а создание ценностного предложения, привлекающего на платформу новых участников и обеспечение условий для их эффективного взаимодействия [28].

Однако в новых условиях претерпевают изменения и стратегии традиционного бизнеса. Необходимость сохранения конкурентоспособности, а возможно, и выживания бизнеса под воздействием внешних шоков обуславливает глубокие преобразования существующих компаний, актуализируя исследования *проблем трансформации* существующего бизнеса в ответ на вызовы внешней среды. В литературе выделены и описаны разные пути трансформации бизнеса в современных условиях: компании переопределяют свой бизнес в более широких терминах, как Disney [29; 30]; учатся управлять дилеммами или конфликтующими ценностями [31]; пытаются вдохновлять потребителей через ценности и убеждения [32].

В целом прогнозы исследователей и аналитиков сходятся на том, что в ближайшее десятилетие под воздействием цифровых технологий и связанных с ними глобальных трансформационных процессов произойдут фазовые изменения в теории и практике управления компаниями, в том числе существенно расширится поле стратегических выборов и изменятся механизмы реализации стратегий [33].

Отметим, что на основе анализа лучших практик управления известные консалтинговые компании вводят в оборот новые интегральные показатели успешности системы менеджмента. Например, компания McKinsey на основе результатов 15-летнего исследования, в ходе которого были опрошены работники почти 2 000 компаний из 100 стран мира, вывела индекс *организационного здоровья* (Organizational Health Index, ОНІ) компании. Этот индекс включает в себя ряд компонентов, которые можно объединить в две группы: 1) наличие единой цели, понимание своих стейкхолдеров, высокое качество руководства, корпоративной культуры и климата, внимание к инновациям и обучению; 2) исполнение, т. е. способность компании двигаться к цели, управляя своими системами, мотивируя персонал и обеспечивая реализацию возложенной на персонал ответственности, осуществляя координацию и контроль, развивая внешние связи [34]. По мнению специалистов компании, индекс ОНІ учитывает, насколько компания здорова сейчас и какое влияние могут оказать на здоровье совершаемые компанией действия, что способствует раннему выявлению симптомов организационных болезней.

Размышляя о развитии менеджмента, известный исследователь И. Адизес также пишет, что целью любой организации со временем станет ее здоровье. Здоровая компания, по его мнению, является гармоничной внутри и снаружи. Однако

методические вопросы, связанные со здоровьем организации, – это совершенно новое поле исследований в теории и практике менеджмента [10].

Британская консалтинговая компания BSI с целью более целостного взгляда на успех бизнеса ввела термин *организационная устойчивость бизнеса*, под которой она понимает способность компании предвидеть, подготавливаться, реагировать и адаптироваться к постепенным изменениям и внезапным дестабилизирующим событиям, чтобы выживать и процветать. Устойчивая организация, по мнению специалистов компании, преуспевает в течение длительного периода, проходя испытание временем. В 2019 г. впервые с 2017 г. индекс организационной устойчивости BSI показал снижение уверенности руководителей в устойчивости бизнеса. Это обусловлено тем, что политическая и экономическая обстановка была неопределенной, бизнес с трудом адаптировался к новым технологиям и затруднялся прогнозировать состояние рынков³. При расчете индекса компания BSI выделяет и оценивает 16 элементов: адаптивный потенциал, лидерство, регулирование, горизонт планирования, видение и цели, инновации, управление ресурсами, финансами, поставками, информацией и знаниями, культура, осведомленность и обучение, социальные обязательства, репутационные риски, ответственность, власть и подотчетность, а также непрерывность бизнеса.

Проблема непрерывности бизнеса, или его готовности к неизвестности, остро встала во время пандемии коронавируса. Консалтинговая компания PwC еще в 2019 г. провела аналитическое исследование «Непрерывность бизнеса в России», по результатам которого сделала вывод, что пока слабо осознается необходимость создания комплексной системы управления непрерывностью бизнеса, хотя, по данным опроса, как минимум 40 % компаний столкнулись в своей деятельности со значительными инцидентами: это сбой в информационной системе, прекращение энергоснабжения, обрыв каналов связи, хакерские атаки, аварийные ситуации с оборудованием и пр. По мнению экспертов компании PwC, задачи обеспечения непрерывности бизнеса должны быть интегрированы в менеджмент и культуру компании⁴.

Обобщая практику цифровой трансформации бизнеса и процесса изменения менеджмента в цифровой экономике, специалисты компании McKinsey выделяют *три уровня изменений*: новые экосистемы, бизнес-архитектуру и фундамент. Новые экосистемы как организационные составляющие цифрового мира обуславливают грандиозный передел рынков, однако цифровизация меняет также внутреннюю бизнес-архитектуру и бизнес-модель компании в части анализа клиентского опыта, управления цепочкой создания стоимости и формирования инновационных продуктов. Третий уровень изменений, по их мнению, касается основы основ бизнеса, т. е. технологической базы цифровизации – от ИТ-средств до продвинутой аналитики, а также организационной структуры и корпоративной культуры компании [35. С. 62–63].

³ Индекс организационной устойчивости. Отчет за 2019 г. URL: <https://www.bsigroup.com/ru-RU/BSI-services/Organizational-Resilience/>.

⁴ Непрерывность бизнеса в России. Аналитическое исследование. 2019, март. URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/publications/assets/neprerynost-biznesa-pwc.pdf>

Новые компетенции менеджеров

Стремительное развитие процессов цифровизации экономики и бизнеса на фоне неопределенности и динамизма внешней среды требует от руководителей наряду с качественным выполнением традиционных функций менеджмента развития предпринимательских способностей, позволяющих видеть и быстро реагировать на открывающиеся возможности. При этом оперативное принятие и реализация управленческих решений сегодня немыслимы при отсутствии у менеджеров *компетенций в сфере цифровых технологий*, в частности умения работать с данными, системного видения тенденций в области автоматизации и цифровизации производственных процессов. В связи с этим актуальной задачей является интеграция образования в сфере менеджмента, инженерии и информационных технологий, что позволит повысить эффективность деятельности как руководителей компаний, так и руководителей в сфере информационных технологий (CIO⁵), роль которых как агентов интеграции общих стратегических целей и целей развития ИТ-инфраструктуры компании, по мнению специалистов консалтинговой компании Gartner, постоянно возрастает⁶.

Расширение доступа к информации, возможность совместного использования электронных документов, автоматизация процессов принятия управленческих решений порождают новые задачи, связанные с выполнением отдельных функций менеджмента (планирование, учет, контроль) и с управлением подразделениями компании, что, в свою очередь, требует развития *новых компетенций в сфере онлайн коммуникаций и культуры виртуального общения* [36; 37].

Также развиваются новые компетенции *в сфере управления персоналом*, что связано с развитием платформенных компаний, для которых характерен специфический тип трудовых отношений, а также с бурным развитием фриланса, который привлекателен как для работников, так и для компаний. Привлечение фрилансеров к выполнению определенных работ позволяет получить качественные профессиональные услуги, значительно снизив издержки компании, однако требует навыков виртуального общения, выбора претендентов на специализированных электронных площадках и оценки качества выполненных услуг. Другим трендом в сфере управления персоналом является перевод сотрудников на удаленную работу, особенно в условиях пандемии. По данным исследователей, в прошлом году 61 % российских компаний перевели на удаленную работу до 10 % штатных сотрудников, треть компаний – от 11 до 90 %, и 6 % – почти весь персонал [38]. Дальнейшее развитие фриланса в России, а также удаленной работы означает отсутствие постоянного и сплоченного коллектива и постепенную утрату межличностных отношений. Следствием перехода общения в виртуальное пространство является потеря возможности для менеджеров лично воздействовать на сотрудников. Все это предопределяет переход от восприятия персонала компании как подчиненных, которых необходимо стимулировать и контролировать, к модели производительного использования специфических навыков и знаний каждого отдельного человека [39].

⁵ Chief Information Officer (CIO) – директор по информационным технологиям.

⁶ Panetta K. Learn how to explore, plan, deliver and evolve your digital platform strategy. November 8, 2016. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/every-organization-needs-a-digital-platform-strategy/>.

Отметим, что о важности компетенций менеджеров для успешной деятельности компаний свидетельствуют результаты исследования 12 тысяч организаций по всему миру [40].

Завершая не претендующий на полный охват обзор исследований по развитию менеджмента, выделим основные моменты.

- Все исследователи признают, что в современной цифровой экономике формируется следующая стадия развития менеджмента, отличительными чертами которой являются ориентации на человека и общество, изменение стратегических ориентиров и взглядов на показатели успешности бизнеса, появление новых принципов управления бизнесом.

- При этом наблюдается разнообразие взглядов исследователей и аспектов анализа. Большая группа авторов говорит о важности организационных структур бизнеса и о движении менеджмента в сторону создания экспоненциальных и бирюзовых организаций, а также сетевых структур более сложного типа с сохранением элементов иерархии. Другая группа считает, что отличительной чертой менеджмента новой эпохи станут новые бизнес-модели. Объединяет эти позиции развитие бизнес-моделей платформенных компаний многостороннего типа как новых организационных структур, меняющих современный экономический ландшафт.

- Известные консалтинговые компании вводят в оборот новые интегральные показатели успешности менеджмента фирм: McKinsey – индекс организационного здоровья компании, британская BSI – индекс организационной устойчивости бизнеса, компания PwC исследует непрерывность бизнеса. Это свидетельствует о расширении сферы ответственности менеджеров, что должно найти отражение в формирующейся парадигме менеджмента.

- Происходящие изменения в сфере цифровых технологий, работы с данными, в сфере трудовых отношений и коммуникаций, во многих других сферах определяют необходимость формирования новых компетенций менеджеров, а также интеграции стратегических целей и задач развития компании с целями развития ИТ-инфраструктуры.

По результатам проведенного анализа можно выделить несколько общих трендов в развитии менеджмента:

- изменение стратегических ориентиров развития компаний, усиление внимания к ценностям для различных заинтересованных групп;

- признание роли корпоративной культуры и соответствующего развития других «мягких» факторов внутренней среды компании как необходимой основы для освоения технологий новой экономики;

- акцент на бизнес-модель как инструмент целостного представления разных сторон деятельности компании и ее ценностного предложения для клиентов;

- развитие платформ как нового класса бизнес-моделей и формирование экосистем бизнеса на базе платформ как новых организационных структур, требующих развития иных подходов, методов и инструментов менеджмента;

- усиление внимания к данным как новому стратегическому активу компании, использование которого позволит улучшить управление бизнесом.

Отказ от доминирующей практики авторитарного управления с опорой на иерархические структуры и экспериментирование с новыми конструктами и под-

ходами в реальной жизни уже идет, наталкиваясь на различные трудности, барьеры и ошибочные решения. Параллельно исследователи бизнеса, аналитики и консультанты занимаются обобщением информации о происходящих на практике процессах, формируя теоретическое обоснование новых концепций, подходов и инструментов управления, при этом давая им различные, порой противоречивые, оценки и трактовки. Безусловно, суть, контуры и элементы формирующейся парадигмы менеджмента цифровой эпохи в настоящее время являются дискуссионным полем и требуют постоянного мониторинга управленческих практик и их теоретического осмысления.

Список литературы

1. **Друкер П.** Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012.
2. **Гараедаги Дж.** Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск: Гревцов Букс, 2010.
3. **Виханский О. С., Миракян А. Г.** Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. № 16 (1). С. 131–154.
4. **Исмаил С.** Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М.: Альпина Паблишер, 2017.
5. **Блуммарт Т., Брук С.** На пороге сингулярности: как изменится менеджмент в XXI веке // Harvard Business Review – Россия, 2018, ноябрь.
6. **Винокуров В. А.** Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6.
7. **Цветков А. Н.** Парадигма современного менеджмента: проявление в организациях // Стратегии бизнеса. Электронный научно-экономический журнал. 2016. № 6. С. 30–34.
8. **Дрогобыцкий И. Н.** Парадигма организационного менеджмента // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». 2012. № 1 (8). С. 43–57.
9. **Брабандер Л., Ини А.** Думай в других форматах. М.: Эксмо, 2019.
10. **Адизес И.** На пороге управленческой революции // Harvard Business Review – Россия. 2017, февраль. С. 11–15.
11. **О’Рейли Т.** WTF? Гид по бизнес-моделям будущего. М.: Эксмо, 2019.
12. **Morieux Y.** Companies are revolutionizing how people work. Now they need to transform how managers manage (2018). URL: <https://www.bcg.com/ruru/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx>
13. **Лалу Ф.** Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017.
14. **Мейер К., Дэвис С.** Живая организация. Компания как живой организм. М.: Добрая книга, 2007.
15. **Дементьев В. Е.** Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды // Российский журнал менеджмента. 2019. № 17. С. 367–386.
16. **Третьяк О. А., Климанов Д. Е.** Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 1. С. 115–130.
17. **Кузнецова С. А., Маркова В. Д.** Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы: на примере платформы компании 1С // Инновации. 2018. № 2 (232). С. 55–60.

18. **Боссиди Л., Чаран Р.** Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель в меняющейся среде. М.: ИД Вильямс, 2007.
19. **Гиротра К., Нетесин С.** Оптимальная бизнес-модель: четыре инструмента управления рисками. М.: Альпина Паблишер, 2014.
20. **Маркова В. Д., Кузнецова С. А.** Ценностные ориентиры в концепции стратегического управления: анализ опыта российских высокотехнологичных компаний // Регион: экономика и социология. 2017. № 2. С. 326–347.
21. **Портер М., Хаппелманн Дж.** Революция в конкуренции. «Умные» технологии изменяют конкурентную борьбу // Harvard Business Review – Россия, 2014, декабрь. С. 49–71.
22. **Уэссел М., Леви Э., Сигел Р.** Рынок в цифровую экономику // Harvard Business Review – Россия, 2017, март. С. 59–65.
23. **Дриест Ф., Стаунатан С., Уид К.** Путь к сердцу покупателя лежит через данные // Harvard Business Review – Россия, 2016, ноябрь.
24. **Иансати М., Лакхани К.** Вездесущая «цифра» // Harvard Business Review – Россия, 2014, декабрь. С. 73–83.
25. **Антонов В. Г., Самосудов М. В.** Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента // E-Management. 2018. № 2. С. 38–48.
26. **Provost F., Fawcett T.** Data science and its relationship to Big Data and data-driven decision making. *Big Data*, 2013, p. 51–59.
27. **Field D., Patel S., Leon H.** The Dividends of Digital Marketing Maturity. Boston Consulting Group, 2019.
28. **Xing Wan, Cenamor J., Parker G., M. Van Alstyne.** Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective. *Sustainability*, 2017, no. 9. DOI 10.3390/su9050734
29. **Зук К., Аллен Дж.** Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: ИД Вильямс, 2007.
30. **Хэмел Г.** Во главе революции. СПб.: Изд-во Стокгольмской школы экономики, 2007.
31. **Чакраварти Б., Лоранж П.** Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор. СПб.: Бест Бизнес Букс, 2012.
32. **Синек С.** Начни с «Почему?». М.: Изд-во «Э», 2017.
33. **Маркова В. Д., Кузнецова С. А.** Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. 2019. № 48. С. 217–232.
34. **Клинов В., Meaney M.** Как добиться устойчивых улучшений // Вестник McKinsey. 2019. № 34.
35. **Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю.** Digital@Scale: Настольная книга по цифровизации бизнеса. М.: Интеллектуальная литература, 2020.
36. **Александрова Т. В.** Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник Южно-Урал. гос. ун-та. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. № 3. С. 137–144.
37. **Братченко С. А.** Некоторые размышления о возможностях и рисках цифровизации и как они отражаются на труде руководителей в бизнесе и государственном управлении // История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра: Материалы XX Междуна-

- конф. (28–30 июня 2019 г.) / Под ред. В. И. Маршева. М.: Эконом. фак. МГУ им. М. В. Ломоносова, 2019. С. 38–47.
38. **Матвеева Н. С., Черкасова М. А.** Перспективы развития фриланса в условиях современной России // Вестник университета (ГУУ). 2019. № 7. С. 18–25.
 39. **Лаврентьева И. В., Руденко Д. С.** Трансформация организационной культуры в современном мире // Вестник Челяб. гос. ун-та. 2019. № 3 (425). Экономические науки. Вып. 64. С. 153–157.
 40. **Садун Р., Блум Н., Ринен Дж.** Почему мы недооцениваем роль менеджмента // Harvard Business Review – Россия, 2018, февраль.

References

1. **Druker P.** Management Challenges for 21st Century. Moscow, Ivanov, Ferber, 2012. (in Russ.)
2. **Gharaedaghi J.** System Thinking: Managing Chaos and Complexity. Minsk, 2010. (in Russ.)
3. **Vihanskiy O. S., Mirakian A. G.** The new millennium: managerial anomalies and modern leadership concepts. *Russian Management Journal*, 2018, no. 16 (1), p. 131–154. (in Russ.)
4. **Ismail S.** Explosive growth. Why are exponential organizations ten times more productive than yours (and what to do about it). Moscow, Alpina Publisher, 2017. (in Russ.)
5. **Blummart T., Bruk S.** On the verge of a singularity: how management will change in the 21st century. *Harvard Business Review – Russia*, 2018, November. (in Russ.)
6. **Vinokurov A. N.** The quality of management as the basis of the modern management paradigm. *Management in Russia and abroad*, 2006, no. 6. (in Russ.)
7. **Tsvetkov A. N.** The paradigm of modern management: manifestation in organizations. Business strategies. *Electronic scientific and economic journal*, 2016, no. 6, p. 30–34. (in Russ.)
8. **Drogobytsky I. N.** The paradigm of organizational management. *TSU Science Vector. Series Economics and Management*, 2012, no. 1 (8), p. 43–57. (in Russ.)
9. **Brabander L., Ini A.** Thinking in the new boxes. Moscow, Eksmo, 2019. (in Russ.)
10. **Adizes I.** On the Threshold of a Management Revolution. *Harvard Business Review – Russia*. February, 2017, p. 11–15. (in Russ.)
11. **O'Reilly T.** WTF? A guide to future business models. Moscow, Eksmo, 2019. (in Russ.)
12. **Morieux Y.** Companies are revolutionizing how people work. Now they need to transform how managers manage. 2018. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx>
13. **Lalu F.** Discovering the organization of the future. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber, 2017. (in Russ.)
14. **Meyer C., Davis S.** Living Organization. The company is like a living organism. Moscow, Good book, 2007. (in Russ.)

15. **Dementiev V. E.** The viability of hierarchical organizations in the face of the variability of the economic environment. *Russian Management Journal*, 2019, no. 17, p. 367–386. (in Russ.)
16. **Tretyak O. A., Klimanov D. E.** A new approach to the analysis of business models. *Russian Management Journal*, 2016, vol. 14, no. 1, p. 115–130. (in Russ.)
17. **Kuznetsova S. A., Markova V. D.** Organization of a business ecosystem based on a digital platform: the case of 1C company's platform. *Innovations*, 2018, no. 2 (232), p. 55–60. (in Russ.)
18. **Bossidi L., Charan R.** Facing the reality. How to adapt a business model to a changing environment. Moscow, Williams Publishing House, 2007. (in Russ.)
19. **Girotra K., Netessine S.** The Risk-Driven Business Model. Four questions that will define your company. Moscow, 2014. (in Russ.)
20. **Markova V., Kuznetsova S.** Value orientation in the concept of strategic management: the case of Russian high-tech companies. *Region: economics and sociology*, 2017, no. 2, p. 326–347. (in Russ.)
21. **Porter M., Happelmann J.** The revolution in competition. “Smart” technologies are changing the competition. *Harvard Business Review – Russia*, 2014, December, p. 49–71. (in Russ.)
22. **Wessel M., Levy E., Siegel R.** Dash into the Digital Economy. *Harvard Business Review – Russia*, 2017, March, p. 59–65. (in Russ.)
23. **Dryest F., Staunathan S., Weed K.** The path to the buyer's heart lies through the data. *Harvard Business Review – Russia*, 2016, November. (in Russ.)
24. Iansati M., Lakhani K. The ubiquitous “figure”. *Harvard Business Review - Russia*, 2014, December. p. 73–83. (in Russ.)
25. Antonov V.G., Samosudov M.V. Problems and prospects for the development of digital management. *E-Management*. 2018. № 2. p. 38–48. (in Russ.)
26. **Provost F., Fawcett T.** Data science and its relationship to Big Data and data-driven decision making. *Big Data*, 2013, p. 51–59.
27. **Field D., Patel S., Leon H.** The Dividends of Digital Marketing Maturity. Boston Consulting Group, 2019.
28. **Xing Wan, Cenamor J., Parker G., M. Van Alstyne.** Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective. *Sustainability*, 2017, no. 9. DOI 10.3390/su9050734
29. **Zuck K., Allen J.** Company growth strategies in an era of instability. Moscow, Williams Publishing House., 2007. (in Russ.)
30. **Hamel G.** Leading the Revolution. St. Petersburg, Publishing House of the Stockholm School of Economics, 2007. (in Russ.)
31. **Chakravarty B., Lorange P.** Profit or Growth? Why you do not need to make a choice. St. Petersburg, Best Business Books, 2012. (in Russ.)
32. **Sinek S.** Start with “Why?” Moscow, Publishing house “E”, 2017. (in Russ.)
33. **Markova V. D., Kuznetsova S. A.** The development of strategic management in the digital economy. *Bulletin of Tomsk State University. Economy*, 2019, no. 48, p. 217–232. (in Russ.)
34. **Klintsov V., Meaney M.** How to achieve sustainable improvements. *McKinsey Bulletin*, 2019, no. 34. (in Russ.)

35. **Kulagin V., Sukharevsky A., Meffert J.** Digital @ Scale: A Handbook on Business Digitalization. Moscow, Intellectual literature, 2020. (in Russ.)
36. **Aleksandrova T. V.** Digitalization as a modern trend in the development of management of production organizations. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, 2019, no. 3, p. 137–144. (in Russ.)
37. **Bratchenko S. A.** Some thoughts on the opportunities and risks of digitalization and how they affect the work of managers in business and public administration. In: *Proceedings: History of managerial thoughts and business. Management and the roles of managers: yesterday, today, tomorrow*. Moscow, Economy Fak. MSU, 2019, p. 38–47. (in Russ.)
38. **Matveeva N. S., Cherkasova M. A.** Prospects for the development of freelance in modern Russia. *University Herald (GUU)*, 2019, no. 7, p. 18–25. (in Russ.)
39. **Lavrentieva I. V., Rudenko D. S.** Transformation of organizational culture in the modern world. *Bulletin of Chelyabinsk State University. Economic sciences*, 2019, no. 3 (425), vol. 64, p. 153–157. (in Russ.)
40. **Sadun R., Bloom N., Rinen J.** Why we underestimate the role of management. *Harvard Business Review – Russia*, 2018, February.

Материал поступил в редколлегию 21.06.2020

Принят к печати 19.08.2020

The article was submitted 21.06.2020

Accepted for publication 19.08.2020

Сведения об авторах

Маркова Вера Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, экономический факультет, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (Новосибирск, Россия); главный научный сотрудник, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

markova.pro@yandex.ru

ORCID 0000-0003-1646-8372

Scopus ID 57194526992

Кузнецова Светлана Анатольевна, кандидат технических наук, доцент, экономический факультет, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (Новосибирск, Россия); старший научный сотрудник, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

kuzosvet@mail.ru

ORCID 0000-0002-0570-9380

Scopus ID 56526401700

Information about the Authors

Vera D. Markova, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Novosibirsk State University (Novosibirsk, Russian Federation); Main Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russian Federation)

markova.pro@yandex.ru

ORCID 0000-0003-1646-8372

Scopus ID 57194526992

Svetlana A. Kusnetsova, Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, Novosibirsk State University (Novosibirsk, Russian Federation); Senior Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russian Federation)

kuzosvet@mail.ru

ORCID 0000-0002-0570-9380

Scopus ID 56526401700