

УДК (005+004):330.3

## **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Л. А. ПЕРЕПЕЛИЦА<sup>1</sup>

<sup>1</sup>аспирант, преподаватель кафедры «Менеджмент»  
Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники  
г. Минск, Республика Беларусь

*Аннотация. В данной статье рассматриваются методы управления в условиях цифровой трансформации экономики и их роли в обеспечении устойчивого развития предприятия. Автором определено содержание категории «цифровая трансформация менеджмента», «методы управления в условиях цифровой трансформации», сформулированы цели, объекты, задачи и результаты цифровой трансформации управленческой парадигмы. Приведен краткий обзор существующих методов управления в рамках цифровизации. Обозначена их роль и влияние на основные аспекты деятельности компании. Рассматриваются примеры успешной реализации управленческих подходов в рамках цифровой экономики в различных отраслях. Выводы исследования подчеркивают, что изменение традиционных стандартов менеджмента в условиях цифровой трансформации экономики, является необходимым условием как для повышения эффективности, результативности, конкурентоспособности и инновационной ориентированности потенциала отдельных предприятий, так и формирования основы для устойчивого экономического роста в целом.*

*Ключевые слова: менеджмент, цифровая трансформация, управление, цифровизация, цифровые технологии.*

## **METHODS OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMY**

L.A. PEREPELITSA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>graduate student, Teacher of the Department «Management»  
Belorussian State University of Informatics and Radioelectronics  
Minsk, Republic of Belarus

*Annotation. This article is devoted to the methods of management in the context of digital transformation of economy and their role in ensuring sustainable development of enterprises. The author defines the content of the category «digital transformation of management», outlines «management methods in the context of digital transformation», and formulates the goals, objects, tasks, and results of the transformation of management paradigm. A brief overview of existing management methods within the framework of digitalization is provided, highlighting their role and influence on the main aspects of a company's activities. Examples of successful implementation of management approaches within the digital economy across various industries are examined. The findings of the research emphasize that changing traditional management standards in the context of digital transformation of economy is a necessary condition for enhancing efficiency, effectiveness, competitiveness, and innovation-oriented potential of individual enterprises, as well as for forming the basis for sustainable economic growth.*

*Keywords: management, digital transformation, governance, digitalization, digital technologies.*

## **Введение**

Стремительное внедрение и высокая скорость протекания цифровых преобразований оказывает серьезное влияние на все сферы жизни современного общества и является неотъемлемой частью его развития. Одной из основных характеристик и стратегическим направлением развития экономики является цифровизация всех бизнес-процессов, что влечет за собой существенные изменения в подходах к управлению на предприятии. Широкое распространение цифровых стандартов обработки и передачи информации существенно меняет управленческую парадигму. В условиях цифровой трансформации применение новых методик и стандартов управления становится необходимым условием для сохранения конкурентоспособности организации, повышения результативности деятельности, достижения стратегических целей, имеющих решающее значение для успешного будущего.

## **Основная часть**

Согласно теории российского ученого Н.Б. Кирилловой, управление в своей теории и практике проходит несколько этапов

развития [1]. В своих трудах Н.Б. Кириллова определила следующие периоды:

- древний период (9-7 тыс. лет до н. э. – XVIII в. н. э.).
- индустриальный период (1776 –1890 гг.).
- период систематизации (1856 – 1960 гг.)
- информационный период (1960 г. – по настоящее время).

Современное общество проходит один из этапов информационного периода, который берет свое начало в 1960-х гг. Его характерной особенностью является эволюция информационных и коммуникационных технологий, тенденции глобализации, интеграции и интернационализации различных областей профессиональной и общественной жизни. Данные изменения оказывают существенное влияние на процесс цифровизации экономики, что неизбежно влечет за собой изменения в подходе к управлению компаниями, так как менеджмент является неотъемлемой частью и одной из базовых категорий экономики.

Создание и широкое применение прорывных цифровых технологий, бурное развитие средств массовой коммуникации, построение информационных связей глобального характера, широкое использование социальных сетей, виртуальной реальности и искусственного интеллекта меняют процесс управления. Цифровая трансформация менеджмента стала важной частью стратегии большинства предприятий. Так, согласно исследованию международной консалтинговой компании McKinsey, более 70% компаний всего мира предпринимают действия по цифровой трансформации [2]. Изменение традиционных подходов и стандартов управления сегодня имеет решающее значение для устойчивой и стабильной деятельности предприятия.

Для более четкого обозначения целей и задач менеджмента в условиях цифровой трансформации экономики необходимо определить понятие «цифровая трансформация менеджмента». Однако, следует отметить, что на сегодняшний день нет единого подхода в определении данной категории. На основе анализа результатов исследований отечественных и зарубежных авторов, а также динамики изменений во временном формате, автором предлагается следующее определение: цифровая трансформация менеджмента представляет собой крупномасштабный процесс, ориентированный на внедрение и применение передовых цифровых инструментов в целях оптимизации бизнес-моделей, процессов, структуры и культуры организации,

для повышения результативности деятельности, усиления конкурентоспособности и достижения стратегических целей компании [3].

Объектами менеджмента в условиях цифровизации экономики выступают активы организации, персонал, культура, стратегии в различных сферах деятельности компании, отдельные операционные процессы и инструменты, конкретные инновации, продукты, партнерства в экосистемах и т.п. Поэтому цифровую трансформацию менеджмента следует рассматривать не только как имплементацию передовых цифровых технологий и ресурсов, но и как изменение стратегии ведения бизнеса, бизнес-моделей, процессов, структуры и культуры организации.

Современные условия диктуют необходимость применения новых, прогрессивных методов и подходов в управленческой деятельности. Под категорией «методы управления» понимают совокупность способов и приемов, с помощью которых достигается конкретная цель в процессе управления хозяйственной деятельностью организации. Методы управления способствуют реализации основных функций менеджмента, а именно - прогнозирование, планирование, регулирование, анализ и контроль. В условиях цифровой трансформации возникает необходимость интеграции цифровых технологий в процесс управленческой деятельности и адаптации методов управления к новым условиям рынка.

В качестве примеров управленческих подходов, применяемых в условиях цифровых трансформаций, рассмотрим такие методы как Agile-management и Lean Management. Данные концепции иллюстрируют применение разных подходов для достижения одной цели – эффективной адаптации к постоянно изменяющимся условиям рынка, клиентским требованиям и технологическим инновациям.

*Гибкое управление или Agile-management* (от англ. Agile – гибкий) – это подход к управлению на основе применения принципов гибкой разработки программного обеспечения. Agile-методология была формализована в 2001 году Манифестом Agile, составленным в городе Солт-Лейк-Сити (Соединенные Штаты Америки). В число основателей подхода, вошли разработчики и эксперты в области программного обеспечения: Ken Schwaber (Кен Швабер), Jeff Sutherland (Джефф Сазерленд) – один из создателей методологии Scrum, Martin Fowler (Мартин Фаулер) – известный автор и оратор в области программирования, Ron Jeffries (Рон Джеффрис) – один из создателей

методологии Extreme Programming (XP) и другие. Манифест состоял из четырех основных ценностей:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
- Готовность к изменениям важнее следования изначальному плану.

Вслед за появлением Манифеста, технологии Agile начали распространяться и на другие сферы деятельности. В настоящее время Agile-management является одним из самых популярных методов управления проектами. Основная идея Agile-подхода заключается в том, что вместо строгого следования заранее установленному плану, кросс-функциональные команды (команды, состоящие из разнообразных специалистов - разработчиков, маркетологов, аналитиков) работают в коротких итерациях (спринтах), собирая обратную связь и внося изменения в проект на основе полученных данных. Важнейшими факторами гибкого управления являются креативность, творческий подход и способность принимать нестандартные решения. Именно благодаря этим факторам Agile-management обеспечивает инновационную ориентированность компаний, что в конечном итоге способствует развитию экономики.

*Бережливое управление или Lean Management* – это управленческий подход, который объединяет две цели: постоянную оптимизацию бизнес-процессов и максимизацию ценности, создаваемой для клиентов. Lean Management (от англ. Lean – бережливый) переводится как концепция бережливого управления. Основные принципы Lean Management были разработаны в Японии в середине 20 века инженером компании Toyota Таити Оно (Taiichi Ohno). Он стал основоположником уникального метода, названного Toyota Production System (TPS), который был создан для сокращения отходов и потерь в период энергетического кризиса в стране и компании. Концепция Lean-подхода включает в себя следующие принципы:

Идентификация и сокращение потерь – достигается путем нахождения и устранения различных затрат, снижения нерезультативной деятельности.

Упрощение процессов – анализ и перестройка рабочих процессов

для устранения лишних шагов и ускорения выполнения задач.

Непрерывное совершенствование Кайдзен (Kaizen) – внедрение культуры, в которой сотрудники регулярно проводят анализ всех бизнес-процессов, для поиска способов их постоянного совершенствования.

Концепция бережливого управления считается одной из наиболее популярных и эффективных, способствующих инновационной направленности компаний и модернизации экономики.

Для иллюстрации эффективной реализации вышеприведенных методик приведем следующие примеры.

Мировой лидер по производству, дистрибуции и продажи автомобилей, компания Ford Motor Co. применяет методологию Agile-Management для разработки новых автомобилей, что позволяет командам быстро и эффективно реагировать на изменения в дизайне и требованиях потребителей. По данным международной аналитической компании Forbs ожидаемый уровень прибыли Ford Motor Co в 2024 году составит 3,9 млрд. долл. США, что на 1 млрд. долл. США выше уровня предыдущего года [4].

Компания Nike является одной из ведущих мировых брендов в области производства спортивной обуви, одежды и аксессуаров. Компания столкнулась с растущей конкуренцией и изменением потребительских ожиданий, что побудило внести изменение в управленческую парадигму и применить концепцию Lean Management. В результате Nike смогла оптимизировать свои процессы, сократить затраты и уменьшить время выхода на рынок новых продуктов. Итогом стал рост прибыли компании с 2021 по 2024 год на 1,8 млрд. долл. США [5].

### **Заключение.**

Глобальный процесс цифровой трансформации всех сфер человеческой жизни является частью нашего существования. Актуальность цифровой трансформации менеджмента не вызывает сомнений. Внедрение прогрессивных цифровых решений и инструментов наряду с применением усовершенствованных методов управления в рамках цифровой трансформации способствуют инновационной ориентированности компании, повышению производительности, снижению затрат, формируя основы для стратегического роста и устойчивого развития экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кириллова Н.Б. Менеджмент социокультурной сферы. – Екатеринбург: УрФУ, 2012. – С. 6,7,84. – 186 с. – ISBN 978-5-7996-0795-1.
2. McKinsey & Company. (2020). «The Future of Work: The Transformation of Work in the Era of Automation». [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> – Date of access: 18.11.2024.
3. Перепелица, Л.А. Теоретические аспекты цифровой трансформации менеджмента / Л. А. Перепелица // «Сацьяльна-эканамічныя і прававыядаследаванні» «БІП-Університет права і сацыяльна-інфармацыйных тэхналогій». – 2024. – № 1. – С. 126-133.
4. Forbs. Ford Motor.[Electronic resource]. – Mode of access:<https://www.forbes.com/companies/ford-motor/> – Date of access: 17.11.2024.
5. Forbs. Nike. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.forbes.com/companies/nike/> – Date of access: 17.11.2024.
6. Перепелица, Л.А. Развитие содержания категории «цифровой» в контексте современного менеджмента / Л. А. Перепелица // Лидерство менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 4. – С. 1143-1158. – doi: 10.18334/lim.10.4.119484.
7. Беляцкая, Т. Н. Концепция электронной экономики / Т. Н. Беляцкая // Электронная экономика: теория, модели, технологии / Т. Н. Беляцкая [и др.] ; под общ. ред. Т. Н. Беляцкой, Л. П. Князевой. – Минск, 2016. – С. 5–10.

## REFERENCES

1. Kirilova N.B. Management of the Socio-Cultural Sphere. – Yekaterinburg: Ural Federal University, 2012. – pp. 6, 7, 84. – 186 p. – ISBN 978-5-7996-0795-1.
2. McKinsey & Company. (2020). «The Future of Work: The Transformation of Work in the Era of Automation». [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> – Date of access: 18.11.2024.
3. Perepelitsa, L. A. Theoretical aspects of digital transformation of management / L. A. Perepelitsa // «Socio-Economic and Legal Research»

BIP-University of Law and Social-Information Technologies. – 2024. – No. 1. – P. 126-133.

4. Forbs. Ford Motor. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.forbes.com/companies/ford-motor/> – Date of access: 17.112024.

5. Forbs. Nike. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.forbes.com/companies/nike/> – Date of access: 17.112024.

6. Perepelitsa, L. A. Development of the content of the category «digital» in the context of modern management / L. A. Perepelitsa // Leadership and Management. – 2023. – Volume 10. – No. 4. – P. 1143-1158. – doi: 10.18334/lim.10.4.119484.

7. Belyatskaya, T. N. The concept of the electronic economy / T. N. Belyatskaya // Electronic economy: theory, models, technologies / T. N. Belyatskaya [and others]; edited by T. N. Belyatskaya, L. P. Knyazevoy. – Minsk, 2016. – P. 5-10.