

УДК 331.1:005

Н. Л. Кетоева

ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», Москва

А. В. Афонасьев

ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», Москва, e-mail: afonasyevav@mpei.ru

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: цифровизация, бизнес-процессы, малый бизнес, проектное управление, стратегическое развитие, цифровая трансформация, управленческая модель.

В условиях стремительного развития цифровой экономики трансформация систем управления организациями становится ключевым направлением в обеспечении их устойчивого развития и конкурентоспособности. Настоящая статья посвящена всестороннему анализу изменений, происходящих в структуре и содержании управленческих функций под воздействием цифровизации, автоматизации процессов, а также появления новых форм коммуникации с внешними и внутренними стейкхолдерами. Особое внимание уделено специфике адаптации субъектов малого предпринимательства, для которых цифровая трансформация выступает не только вызовом, но и источником роста и повышения эффективности. В рамках исследования проведен сравнительный анализ современных технологий организации управленческой деятельности, включая использование цифровых платформ, инструментов анализа больших данных и систем управления клиентским опытом. Выявлены ключевые проблемы и барьеры на пути цифровой трансформации, даны рекомендации по внедрению проектно-ориентированных и гибких моделей управления. Обоснована необходимость пересмотра классических управленческих подходов в контексте новых экономических реалий, сформулированы приоритетные направления стратегического развития организаций в цифровой среде. Результаты исследования могут быть использованы при формировании программ организационного развития, а также в процессе подготовки управленческих решений.

N. L. Ketoeva

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Moscow

A. V. Afonasev

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Moscow,
e-mail: afonasyevav@mpei.ru

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

Keywords: digitalization, business processes, small business, project management, strategic development, digital transformation, management model.

In the context of the rapid development of the digital economy, the transformation of organizational management systems has become a key factor in ensuring sustainable growth and competitiveness. This article presents a comprehensive analysis of the changes occurring in the structure and content of management functions under the influence of digitalization, process automation, and the emergence of new forms of communication with both internal and external stakeholders. Particular attention is paid to the specifics of adaptation among small businesses, for which digital transformation serves not only as a challenge but also as a source of growth and efficiency enhancement. The study includes a comparative analysis of modern technologies for organizing management activities, including the use of digital platforms, big data analytics tools, and customer experience management systems. Key challenges and barriers to digital transformation are identified, and recommendations are provided for the implementation of flexible, project-based management models. The necessity of revising classical management approaches in light of new economic realities is substantiated, and priority directions for strategic organizational development in the digital environment are outlined. The findings of the study can be applied in the development of organizational growth programs and in the decision-making process of management planning.

Введение

Цифровизация экономики радикально меняет традиционные управленческие парадигмы. Развитие технологий обработки данных, автоматизации процессов, облачных решений и платформенной организации бизнеса создало новую среду, в которой прежние иерархические и централизованные модели управления перестают быть эффективными. Управленческие функции становятся более гибкими, ориентированными на данные и быструю реакцию на внешние изменения. Особенно остро эти изменения отражаются на малом бизнесе – сегменте, который одновременно наиболее уязвим к макроэкономическим колебаниям и обладает наибольшим потенциалом адаптации и внедрения инноваций [1].

В условиях цифровой трансформации управление перестаёт быть исключительно внутренним процессом. Оно всё чаще ориентировано на клиента, настраивается на взаимодействие с цифровыми системами, учитывает кросс-функциональные связи и становится динамичным. Малые предприятия, не имеющие значительного организационного балласта, теоретически способны быстрее адаптироваться, но на практике сталкиваются с рядом барьеров: нехватка ресурсов, компетенций и стратегической устойчивости [2].

Настоящая статья направлена на комплексный анализ изменений в управлении организациями в условиях цифровой экономики. Рассматриваются проблемы диагностики текущего состояния управленческих моделей, проводится сравнительный анализ технологий организации деятельности, выделяются стратегические направления развития управления в цифровой среде. Особое внимание уделено синтезу теоретических концепций и эмпирических данных, характеризующих специфику российских условий, включая актуальные вызовы: санкционное давление, дефицит квалифицированных кадров, нестабильность внешней среды и ограниченный доступ к цифровым инфраструктурам [3].

Цель исследования: анализ ключевых изменений в системе управления организациями в условиях цифровой экономики и выявление приоритетных направлений стратегического развития с учётом специфики малого предпринимательства.

В условиях цифровой трансформации систем управления особую актуальность

приобретает необходимость не только в теоретическом осмыслении изменений, но и в практической диагностике применяемых моделей и инструментов. В этой связи в рамках настоящей работы были сформулированы следующие исследовательские задачи:

1. Проанализировать эволюцию управленческих моделей под воздействием цифровых технологий и выявить основные отличия современных подходов от традиционных иерархических структур;

2. Осуществить диагностику текущего состояния систем управления в малом бизнесе России, с акцентом на уровень цифровизации, степень интеграции цифровых инструментов и наличие проектных подходов в управлении;

3. Выделить ключевые барьеры внедрения цифровых управленческих решений на уровне малого предпринимательства, включая кадровые, инфраструктурные и финансовые ограничения;

4. Провести сравнительный анализ успешных кейсов адаптации цифровых инструментов в управлении, используя данные консалтинговых и отраслевых исследований, в частности, отчеты McKinsey и PwC, а также открытые статистические данные Росстат, Минэкономразвития;

5. Сформировать на основе анализа рекомендации по трансформации управленческих систем с учетом специфики малого бизнеса, предполагающие переход к более гибким, проектно-ориентированным и устойчивым моделям.

Решение указанных задач предполагает не только аналитическую интерпретацию текущей ситуации, но и разработку прикладных направлений по оптимизации систем управления в условиях цифровой экономики. Такой подход позволяет более чётко выстроить концептуальную рамку исследования и определить его прикладную значимость.

Материалы и методы исследования

В исследовании применялись методы анализа вторичных данных, включая статистическую обработку официальной информации, размещённой на порталах Росстата, Минэкономразвития, а также аналитических отчетов консалтинговых компаний McKinsey и PwC. Объектом анализа выступали данные, характеризующие уровень цифровизации малого бизнеса в России, сте-

пень внедрения цифровых платформ и инструментов управления проектами. В качестве критериев анализа использовались:

- доля малых предприятий, использующих CRM/ERP-системы;
- объем инвестиций в цифровую трансформацию в секторе МСП;
- число реализованных цифровых проектов;
- показатели выручки, производительности и клиентской активности до и после внедрения цифровых решений.

Сравнительный подход позволил сопоставить динамику ключевых показателей и выявить различия между компаниями, интегрирующими цифровые инструменты, и теми, кто сохраняет традиционные модели управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ открытых статистических и консалтинговых данных демонстрирует существенное отставание российского малого бизнеса по ключевым параметрам цифровой зрелости. Согласно отчету Росстата за 2023 год, только 27,4% малых предприятий используют CRM-системы для управления взаимодействием с клиентами [10]. ERP решения, обеспечивающие интеграцию внутренних бизнес-процессов, внедрены лишь у 12,1% субъектов малого предпринимательства [7]. По данным PwC, в среднем один цифровой проект на малом предприятии реализуется с бюджетом 0,8–1,2 млн рублей. Однако более 40% компаний ограничиваются разовыми ИТ-внедрениями без построения целостной цифровой архитектуры. Исследование McKinsey фиксирует, что только 35% малых и средних компаний в России запустили хотя бы один проект цифровой трансформации за последние три года [9].

Цифровые процессы преимущественно касаются внешних коммуникаций: 52% МСП используют онлайн-продажи и маркетинг, но менее 20% внедрили автоматизированные системы внутреннего документооборота и управления производственными процессами. При этом компании, успешно реализовавшие цифровые проекты, демонстрируют в среднем рост выручки на 15–22% и сокращение операционных затрат на 10–12% в течение первых 12 месяцев после внедрения [7, 8].

Среди ключевых ограничений – отсутствие финансовой подушки: порядка 60%

малых предприятий не могут инвестировать более 3% от годового оборота в цифровую трансформацию. Также наблюдается дефицит квалифицированных кадров: по данным Минэкономразвития, около 65% МСП затрудняются с наймом специалистов по автоматизации и аналитике данных. Это подтверждает необходимость перехода к более масштабным государственным и отраслевым программам цифрового сопровождения малого бизнеса [4–6].

Проведенный анализ также позволил соотнести выявленные тенденции с существующими моделями цифрового управления проектами, в частности Bimodal IT. Подобная модель, предложенная аналитиками Gartner, предполагает разделение цифрового управления на два режима: стабильный и гибкий, экспериментальный. В то время как крупные организации могут формировать и поддерживать оба режима параллельно, малые предприятия фактически вынуждены существовать в условиях неполной реализации даже второго режима. В отличие от структурированного экспериментального подхода Mode 2, цифровизация в малом бизнесе часто приобретает фрагментарный и реактивный характер. Вместо целенаправленных стратегий используются разовые инициативы, не вписанные в общую управленческую модель. Указанные отличия позволяют говорить о необходимости переосмысления существующих моделей с учетом особенностей малого предпринимательства. Предлагаемый в статье подход представляет собой промежуточную модель цифровой зрелости, где управление осуществляется в условиях дефицита ресурсов и отсутствия системной поддержки. Новизна заключается в фиксации этого промежуточного уровня между полной цифровой интеграцией и отсутствием цифровизации и в предложении адаптивных управленческих решений, соответствующих реальному уровню зрелости малого бизнеса [11].

Выводы

Одним из значимых выводов статьи является подтверждение необходимости перехода к гибким, проектно-ориентированным моделям управления, интегрирующим цифровые технологии. Практическая диагностика, проведенная на материале малого бизнеса в России, выявила существенное отставание большинства предприятий по уровню цифровизации.

Матрица: Барьер – Решение – Эффект

Барьер	Решение	Ожидаемый эффект
1. Отсутствие стратегии цифровизации	Разработка краткосрочного цифрового плана на 6–12 месяцев, фокус на ключевые бизнес-функции	Повышение управляемости процессов и фокус на приоритетные цифровые задачи
2. Ограниченность бюджета	Использование доступных SaaS-платформ (например, облачные CRM, конструкторы сайтов, ERP на подписке)	Снижение затрат на внедрение и обслуживание, быстрый запуск цифровых решений
3. Низкая цифровая компетентность персонала	Проведение внутренних тренингов, онлайн-обучение на бесплатных платформах	Повышение квалификации сотрудников, снижение ошибок при работе с цифровыми инструментами
4. Отсутствие проектного подхода к внедрению цифровых решений	Введение простой проектной логики: цель → ответственный → срок → результат	Повышение прозрачности процессов и контроль внедрения
5. Сопротивление изменениям (внутреннее недоверие к цифровым инструментам)	Пилотное внедрение «снизу» — с подразделений/сотрудников, готовых к эксперименту	Формирование положительного опыта, повышение мотивации персонала
6. Отсутствие аналитики эффективности цифровых решений	Введение базовой системы метрик: экономия времени, рост выручки, уменьшение ошибок	Возможность принимать решения на основе данных и аргументировать целесообразность цифровизации

Применение цифровых решений зачастую фрагментарно и не образует единую интегрированную систему управления, что значительно снижает конкурентные преимущества малого бизнеса, несмотря на его потенциальную мобильность и гибкость.

Результаты исследования показывают, что успешные компании уже внедряют проектные методы управления, опирающиеся на цифровые инструменты и аналитику данных. Однако, как отмечает исследование, для широкого распространения таких практик требуется не просто внедрение отдельных цифровых продуктов, а комплексная трансформация всей системы управления организации.

Подчеркивается, что цифровизация должна стать частью стратегического ви-

дения бизнеса, а не рассматриваться лишь как инструмент автоматизации отдельных процессов. Итог работы, вывод о необходимости создания целостной цифровой архитектуры управления, включающей платформенные решения, глубокую аналитику и новые коммуникационные подходы. Реализация данного подхода позволит малым предприятиям не только повысить свою конкурентоспособность, но и более эффективно использовать ограниченные ресурсы, адаптируясь к быстро меняющейся среде цифровой экономики.

Практические рекомендации для субъектов малого бизнеса в условиях цифровой трансформации наглядно представлены в таблице.

Библиографический список

1. Матвеев И.А. Электронная экономика: сущность и этапы развития // Управление экономическими системами. 2012. № 6 (42). С. 3-8. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnaya-ekonomika-suschnost-i-etapy-razvitiya/viewer> (дата обращения: 01.05.2025).
2. Баланов А.Н. Цифровая инфраструктура и эволюция крупной компании // Столица науки. 2021. № 3. С. 103–108.
3. Лойко В.И., Луценко Е.В., Орлов А.И. Современная цифровая экономика. Краснодар: КубГАУ, 2018. 508 с.
4. Чумаков В. Стратегии цифрового лидерства // В мире науки. 2019. № 10. С. 70–77.
5. Билык Т.Х. Цифровизация экономики России: проблемы и перспективы // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 199-210. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ekonomiki-rossii-problemy-i-perspektivy/viewer> (дата обращения: 03.05.2025).

6. Курегян С.В. Электронная экономика, искусственный интеллект и экономическая теория // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 1. С. 1–12. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnaya-ekonomika-iskusstvennyy-intellekt-i-ekonomicheskaya-teoriya/viewer> (дата обращения: 04.05.2025).
7. Малый бизнес России. Малое предпринимательство: аналитический отчет [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8B%D0%B9_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 04.05.2025).
8. Customer Relationship Management. Управление взаимоотношениями с клиентами: аналитический отчет [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:CRM_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:CRM_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)) (дата обращения: 04.05.2025).
9. Цифровизация малого и среднего бизнеса в России: вызовы и возможности // McKinsey & Company. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/digitalization-smb-russia> (дата обращения: 28.05.2025).
10. Использование информационно-коммуникационных технологий в деятельности организаций // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt21/index.html (дата обращения: 28.05.2025).
11. Hassan M.Y., Hijazi R.H. A bimodal exponential power distribution // Pakistan Journal of Statistics. 2010. Vol. 26. No. 2. P. 379–396.