

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.76.21.105

Рефрейминг стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде

Аллабян Максим Геннадьевич

Кандидат экономических наук, доцент, ректор,
Высшая школа предпринимательства (институт),
170001, Российская Федерация, Тверь, ул. Спартака, 26а;
e-mail: info@vshp.online

Аннотация

Практика менеджмента предлагает множество инструментов управления, однако современные изменения в среде функционирования предприятий раскрывают их недостатки, обуславливающие невозможность применения, выступают причиной пересмотра традиционных инструментов управления деятельностью отечественных предприятий, их трансформацией и формой, применением в деловом мире. Сложившаяся в последнее десятилетие новая рыночная макросреда не всегда оказывает положительное влияние на деятельность предприятий, что объясняется множеством структурных изменений в технологии, экономике, рыночной ситуации в сочетании с установлением новых социальных приоритетов. Практическая модель эффективного управления предприятиями должна учитывать условия и факторы как внешней, так и внутренней среды. Новая современная модель эффективного управления предприятием определяется такими приоритетными показателями эффективности, как гибкость системы управления предприятием и ее соответствие принятой стратегии, готовность к постоянным изменениям внешней среды. Ее реализация зависит от навыков и способностей, умения качественно делегировать полномочия и задачи. Но одна из ведущих ролей формирования и реализации стратегических целей зависит от применения инструментов менеджмента на предприятии, их своевременной адаптации под требования развития рынка. Все это прямо влияет не только на эффективность и результативность работы предприятия, но и на его жизнедеятельность в целом.

Для цитирования в научных исследованиях

Аллабян М.Г. Рефрейминг стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 6А. С. 785-791. DOI: 10.34670/AR.2023.76.21.105

Ключевые слова

Рефрейминг, стратегическое управление, развитие предприятий, цифровая среда.

Введение

Компания Bain & Company проводила ежегодные исследования путем опроса 25 самых популярных стратегических инструментов бизнеса современности, а также эффективности их использования [Бонне, Маулик, 2018]. Эффективность использования оценивалась экспертным путем через ответ на вопрос о том, удалось ли менеджерам с помощью того или иного инструмента реализовать все планы и замыслы [Бикметов Е.Ю., Амирханова, 2018].

Как видно из приведенных данных, такие инструменты, как бенчмаркетинг, определение миссии, визуализация и стратегическое планирование, пользуются популярностью в топ-10 самых весомых на протяжении всех лет [Бобохужаев, Отакузиева, 2019].

Это подтверждает гипотезу о важности воплощения процесса стратегического планирования, определения ключевых целей и задач предприятия как в процесс повседневного управления предприятием, так и его развитием для обеспечения устойчивости функционирования и развития предприятия.

Современные условия ведения бизнеса и управления предприятием внесли свои коррективы в виде исчезновения таких инструментов, как аутсорсинг, сбалансированная система показателей и привлечение работников из самых популярных.

Так, появление новых инструментов вроде управления отношениями с клиентами (CRM), цифровая трансформация (цифровизация), системное управление качеством и широкий анализ, подтверждают общую тенденцию ведения бизнеса в цифровой плоскости.

В настоящее время большинство систем управления предприятием, контроль качества и удовлетворение потребностей потребителя переходят в технологические процессы, что улучшает в целом прозрачность ведения бизнеса, качественнее влияет на мотивацию работников в виде прозрачности методов управления [Бонне, Маулик, 2018].

Также в десятку лучших инструментов управления еще не были отнесены такие современные инструменты менеджмента, как рефрейминг, коучинг, талант-менеджмент, реинжиниринг и краудфандинг. Но, учитывая их актуальность и своевременность, эти инструменты сегодня помогают влиять на эффективность работы предприятия больше всего [Браун, 2012].

Основная часть

Большинство современных инструментов являются относительно новыми, но их популярность и эффективность стоят того, чтобы рассмотреть несколько основных из них.

Коучинг как один из инструментов управления персоналом предприятия помогает человеку развиваться, более детально познавать себя и свои возможности, раскрывая свой потенциал, и достигать своей цели. Он основан на приемах по психологии.

Специалиста, который занимается этим направлением и проводит различные тренинги-сессии, называют коучем [Гилева, 2021].

Краудфандинг-привлечение средств на реализацию проекта от многих физических лиц. В переводе с английского (crowd – толпа, funding – финансирование) это понятие означает «народное финансирование». Проекты могут иметь социальный, коммерческий, политический характер и тому подобное.

Субъектами краудфандинга являются доноры и реципиенты. Доноры (бекеры) для реализации проекта могут осуществлять пожертвования или предоставление нефинансовой

(подарок, предварительный заказ продукта) или финансовой (акции, роялти, возврат средств с процентом) вознаграждения [Гилева, Бабкин, Гилев, 2020].

Особое место также занимает талант-менеджмент. Он касается не только найма лучших работников, но и имеет весьма значительное отношение к эффективному их использованию и планированию, индивидуальному росту. В системе управления персоналом таланты-специалисты своего дела, имеющие определенные способности, отличные от других, и могут использовать свой потенциал в течение длительного периода на благо предприятия [Казьмина, 2014].

Реинжиниринг (англ. эддипеегипд, лат. ingenium-изобретательность, вымысел) – создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета имеющихся. РП-это инструмент, специально разработанный с целью его использования в обстоятельствах, которые требуют масштабных изменений, обеспечить которые раньше было невозможно. Реинжиниринг содержит изобретение и открытие, творчество и синтезирование [Молчанова, Дроздова, 2019].

Поскольку в период стагнации, экономического кризиса во время мировой пандемии предприятия находятся в состоянии постоянной конкурентной борьбы, поэтому для максимизации прибыли они должны постоянно отслеживать современные направления управления предприятием.

Достаточно важно для предприятия понимать, какой метод лучше подходит в том или ином случае. Однако самым эффективным подходом все же является комбинация методов управления и инструментов менеджмента, что является достаточно популярным решением для большинства отечественных предприятий.

В условиях постоянных изменений в управлении нужно всегда следить за тенденциями в мировой экономике и смело внедрять те инструменты менеджмента, которые дают результат для других предприятий.

Цифровая трансформация на сегодня является приоритетным направлением в общей стратегии экономического роста отечественных субъектов хозяйствования.

Информационные технологии становятся движущей силой прогресса производства продукции и предоставления услуг, формируя единую цифровую модель предприятия, состоящую из интеграции управленческой системы, организационно-экономических отношений, технических средств и программного обеспечения [Бонне, Маулик, 2018].

Цифровая трансформация бизнеса предполагает перестройку системы менеджмента бизнес-организации и ряд управленческих решений [Бобохужаев, Отакузиева, 2019]:

- выбор способа цифровой трансформации. Исследователи Boston Consulting Group считают, что фирмы используют один из двух путей.

Первый – путь постепенной трансформации, который считается неэффективным, поскольку изменения в цифровых технологиях происходят слишком быстро.

Второй – скачкообразный и более рискованный, при котором фирмы максимально быстро наращивают свои внутренние технологические возможности;

- разработка цифровой стратегии фирмы и полное изменение действующей бизнес-модели. Различают онлайн-стратегию и цифровую стратегию предприятия.

Онлайн-стратегия – это стратегия использования цифровых (онлайн) активов фирмы для максимизации ее бизнес-результатов. Задачей консультанта является: диагностика проблем в бизнесе, для решения которых могут быть использованы онлайн-активы фирмы; разработка путей использования онлайн-активов для удовлетворения потребностей, достижения целей фирмы и стейкхолдеров; определение приоритетных онлайн-инициатив фирмы.

Главное-определить способность клиента внедрять цифровые стратегии с выявлением источников угроз и возможностей для бизнеса, а уже на этой основе – обосновать распределение ресурсов и инвестиций в традиционные и цифровые стратегии.

Цифровая стратегия – это стратегия преобразования фирмы в цифровую, в которой цифровая связь обеспечивает взаимодействие бизнес-организации со своими клиентами, индивидуализированные и персонализированные предложения продуктов/услуг, принятие решений на основе данных, под влиянием изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

Под цифровыми стратегиями понимают также стратегии для цифровых операций, использования облачных технологий, управления приложениями. Цифровая стратегия выстраивает деловые отношения с помощью цифровых сетей, поддерживаемых технологическими платформами корпоративного класса, используемыми бизнес-организацией для поддержки важнейших бизнес-функций и услуг [Казьмина, 2014].

Цифровая фирма делает упор на цифровую поддержку бизнес-процессов и услуг с помощью современных технологий и информационных систем. Благодаря этому цифровые фирмы имеют возможность децентрализовать операции, повысить готовность рынка и оперативность реагирования, улучшить взаимодействие с клиентами.

Цель цифровой фирмы-экономия затрат, достижение конкурентных преимуществ, непрерывность и эффективность ведения бизнеса [Бонне, Маулик, 2018].

Цифровая трансформация бизнеса приводит к появлению новых вызовов. В условиях цифровизации экономики, основной задачей антикризисного управления является предотвращение негативного влияния внешней макросреды на результаты деятельности бизнеса.

Отметим, что антикризисное управление является элементом стратегического управления, основными целями стратегического управления является увеличение стоимости бизнеса. В условиях цифровой экономики происходит изменение факторов стоимости бизнеса, именно цифровые технологии увеличивают роль нематериальных интеллектуальных активов, которые становятся основным стратегическим активом и источником создания устойчивых преимуществ предприятия.

В связи с этим возникает необходимость формирования нового инструментария антикризисного управления, который бы учитывал особенности, как новых цифровых компаний, так и существующего бизнеса, адаптирующего свою деятельность в условиях цифровизации.

Поэтому целью работы является обоснование теоретико-методических основ и практических рекомендаций разработки инструментария антикризисного управления в условиях цифровой экономики на основе стоимостного критерия и нематериальных факторов и проведение превентивных антикризисных мер по вектору позиционирования приоритетных целей, результативность которых оценивается стоимостью бизнеса.

Для ее достижения необходимым стало решение ряда логических задач, а именно: обосновать необходимость формирования нового антикризисного инструментария в условиях цифровизации; доказать, что одним из основных источников создания устойчивых преимуществ предприятий являются нематериальные интеллектуальные активы (НИА), которые могут быть рассмотрены как инновационные факторы формирования стоимости бизнеса; предложить расчет упущенной выгоды для владельцев от неучета влияния НИА на стоимость предприятия. Объектом исследования являются процессы, связанные с формированием антикризисного инструментария цифровой экономики, в основе которого

находится трансформация факторов стоимости бизнеса с учетом нематериальных факторов.

Предметом исследования стали теоретические, методологические, методические и прикладные аспекты применения стоимостного критерия с учетом НИА в антикризисном управлении в условиях цифровой экономики.

Анализ зарубежного опыта показывает, что одним из основных источников создания устойчивых преимуществ предприятий являются нематериальные интеллектуальные активы (НИА), которые могут быть рассмотрены как инновационные факторы формирования стоимости бизнеса. Существует достаточное количество исследований и отчетов, показывающих, что доля НИА в структуре капитала компаний значительно выросла. Эта ситуация характерна, прежде всего, для мировых корпораций, которые занимают первые строчки в рейтинге по индексу S & P 500.

Заключение

Цифровая эпоха уже наступила, и бизнес меняется быстрее, чем когда-либо прежде, поэтому бизнесу нельзя игнорировать тенденции, которые на данный момент формируются и набирают обороты: большие данные, машинное обучение, нейронные сети, Интернет вещей и другие современные инструменты, основанные на использовании цифровых технологий.

При таких условиях поддержание конкурентоспособности предприятий требует его постоянной модернизации, адаптации и развития на принципах цифровой трансформации, причем эффективность данных процессов обеспечивается адекватной системой стратегического управления, компоненты которой должны включать систему стратегического анализа и оценки влияния факторов цифровизации, формирование цифровых альтернатив развитию продуктов и услуг, выявление и постановку стратегических целей цифровой трансформации предприятия и определение инструментов с учетом ключевых направлений цифровизации.

Библиография

1. Бикметов Е.Ю., Амирханова Л.Р. Методология исследования характера и факторов организационных изменений // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 3. С. 225-239.
2. Бобохужаев Ш., Отакузиева З. Развитие цифровой экономики в Узбекистане и проблемы внедрения ИКТ на предприятиях // Бизнес-эксперт. 2019. № 11. С. 94-96.
3. Боев А.Г. Система стратегического управления преобразованиями промышленного предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 1. С. 101-113.
4. Бонне Д., Маулик П. Переосмысление стратегий развития в цифровой экономике // Цифровизация. Management Review MIT Sloan. М.: Альпина Диджитал, 2018. С. 23-26.
5. Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 248 с.
6. Гилева Т.А. Анализ трендов развития методов и инструментов стратегического управления в цифровой экономике // Цифровая экономика, умные инновации и технологии. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 530-533.
7. Гилева Т.А., Бабкин А.В., Гилев Г.А. Разработка стратегии цифровой трансформации предприятия с учетом возможностей бизнес-экосистем // Экономика и управление. 2020. № 6. С. 629-642.
8. Казьмина И.В. Особенности формирования механизма обеспечения экономической безопасности предприятий с информационными технологиями // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2014. Т. 10. № 5. С. 120-124.
9. Молчанова С.М., Дроздова А.П. Научно-техническое лидерство китайского искусственного интеллекта: миф или реальность? // Экономические отношения. 2019. № 4. С. 2471-2486. doi: 10.18334/eo.9.4.41314
10. Николаева Е.В., Плетнев Д.А., Козлова Е.В. Идентификация стратегий российских корпораций: маркеры и результаты // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2021. Т. 14. № 3. С. 73-85.
11. О'Салливан О., Фааль Р., Фезерстон Ч. Гибкая разработка дорожных карт как адаптивный подход к

- технологическому Форсайту // Форсайт. 2021. Т. 15. № 2. С. 65-81.
12. Паркер Дж., ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.
 13. Струкова П.Э. Искусственный интеллект в Китае: современное состояние отрасли и тенденции развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Востоковедение и африканистика. 2020. № 4. С. 588-606. doi: 10.21638/spbu13.2020.409
 14. Сулейманкадиева А.Э. (ред.) Экономика и управление интеллектуальным капиталом. СПб., 2020. 183 с.
 15. Чекунков А. Мифы и надежды Пояса и Пути. Как амбициозный план Си Цзинпина может катализировать переход российской экономики к постиндустриальной модели // Эксперт. 2017. № 15. С. 48-51.

Reframing strategic management of enterprise development in the digital environment

Maksim G. Allabyan

PhD in Economics, Associate Professor,
Rector of Higher School of Entrepreneurship (Institute),
170001, 26a, Spartaka str., Tver, Russian Federation;
e-mail: info@vshp.online

Abstract

Management practice offers a variety of management tools, but modern changes in the environment of the functioning of enterprises reveal their shortcomings, which make it impossible to use, are the reason for the revision of traditional management tools of domestic enterprises, their transformation and form, application in the business world. The new market macro-environment that has developed in the last decade does not always have a positive impact on the activities of enterprises, which is explained by many structural changes in technology, economy, market situation, combined with the establishment of new social priorities. A practical model of effective enterprise management should consider the conditions and factors of both the external and internal environment. The new modern model of effective enterprise management is determined by such priority performance indicators as the flexibility of the enterprise management system and its compliance with the adopted strategy, readiness for constant changes in the external environment. Its implementation depends on the skills and abilities, the ability to delegate authority and tasks qualitatively. But one of the leading roles in the formation and implementation of strategic goals depends on the use of management tools at the enterprise, their timely adaptation to the requirements of market development. All this directly affects not only the efficiency and effectiveness of the enterprise, but also its vital activity as a whole.

For citation

Allabyan M.G. (2023) Refreiming strategicheskogo upravleniya razvitiem predpriyatii v tsifrovoi srede [Reframing strategic management of enterprise development in the digital environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (6A), pp. 785-791. DOI: 10.34670/AR.2023.76.21.105

Keywords

Reframing, strategic management, enterprise development, digital environment.

References

1. Bikmetov E.Yu., Amirkhanova L.R. (2018) Metodologiya issledovaniya kharaktera i faktorov organizatsionnykh izmenenii [Methodology for researching the nature and factors of organizational change]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic science], 3, pp. 225-239.
2. Bobokhuzhaev Sh., Otakuzieva Z. (2019) Razvitie tsifrovoi ekonomiki v Uzbekistane i problemy vnedreniya IKT na predpriyatiyakh [Development of the digital economy in Uzbekistan and the problems of introducing ICT in enterprises]. *Biznes-ekspert* [Business Expert], 11, pp. 94-96.
3. Boev A.G. (2020) Sistema strategicheskogo upravleniya preobrazovaniyami promyshlennogo predpriyatiya [The system of strategic management of industrial enterprise transformations]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economic science], 13, 1, pp. 101-113.
4. Bonnet D., Maulik P. (2018) Pereosmyslenie strategii razvitiya v tsifrovoi ekonomike [Rethinking development strategies in the digital economy]. In: *Tsifrovizatsiya. Management Review MIT Sloan* [Digitalization. Management Review MIT Sloan]. Moscow: Al'pina Didzhital Publ.
5. Brown M.G. (2012) *Za ramkami sbalansirovannoi sistemy pokazatelei. Kak analiticheskie pokazateli povyshayut effektivnost' upravleniya kompaniei* [Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
6. Chekunkov A. (2017) Mify i nadezhdy Poyasa i Puti. Kak ambitsiozniy plan Si Tszinpinga mozhet katalizirovat' perekhod rossiiskoi ekonomiki k postindustrial'noi modeli [Myths and Hopes of the Belt and Way. How Xi Jinping's ambitious plan can catalyze the transition of the Russian economy to a post-industrial model]. *Ekspert* [Expert], 15, pp. 48-51.
7. Gileva T.A. (2021) Analiz trendov razvitiya metodov i instrumentov strategicheskogo upravleniya v tsifrovoi ekonomike [Analysis of trends in the development of methods and tools of strategic management in the digital economy]. In: *Tsifrovaya ekonomika, umnye innovatsii i tekhnologii* [Digital economy, smart innovations and technologies]. St. Petersburg: POLITEKh-PRESS Publ.
8. Gileva T.A., Babkin A.V., Gilev G.A. (2020) Razrabotka strategii tsifrovoi transformatsii predpriyatiya s uchetom vozmozhnostei biznes-ekosistem [Development of a digital transformation strategy for an enterprise, considering the capabilities of business ecosystems]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 6, pp. 629-642.
9. Kaz'mina I.V. (2014) Osobennosti formirovaniya mekhanizma obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatii s informatsionnymi tekhnologiyami [Features of the formation of a mechanism for ensuring the economic security of enterprises with information technology]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Voronezh State Technical University], 10, 5, pp. 120-124.
10. Molchanova S.M., Drozdova A.P. (2019) Nauchno-tekhnicheskoe liderstvo kitaiskogo iskusstvennogo intellekta: mif ili real'nost'? [Scientific and technological leadership of Chinese artificial intelligence: myth or reality?]. *Ekonomicheskie otnosheniya* [Economic relations], 4, pp. 2471-2486. doi: 10.18334/eo.9.4.41314
11. Nikolaeva E.V., Pletnev D.A., Kozlova E.V. (2021) Identifikatsiya strategii rossiiskikh korporatsii: markery i rezul'taty [Identification of strategies of Russian corporations: markers and results]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economic science], 14, 3, pp. 73-85.
12. O'Sullivan O., Faal R., Featherston C. (2021) Gibkaya razrabotka dorozhnykh kart kak adaptivnyi podkhod k tekhnologicheskomu Forsaitu [Agile roadmap development as an adaptive approach to technology foresight]. *Forsait* [Foresight], 15, 2, pp. 65-81.
13. Parker J., van Alstyne M. and Chaudhary S. (2017) *Revolutsiya platform. Kak setevye rynki menyayut ekonomiku i kak zastavit' ikh rabotat' na vas* [Platform revolution. How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
14. Strukova P.E. (2020) Iskusstvennyi intellekt v Kitae: sovremennoe sostoyanie otrasli i tendentsii razvitiya [Artificial intelligence in China: the current state of the industry and development trends]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Vostokovedenie i afrikanistika* [Bulletin of St. Petersburg University. Oriental and African studies], 4, pp. 588-606. doi: 10.21638/spbu13.2020.409
15. Suleimankadieva A.E. (ed.) (2020) *Ekonomika i upravlenie intellektual'nym kapitalom* [Economics and management of intellectual capital]. St. Petersburg.