

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Андрей Валерьевич Рачипа<sup>1</sup>, Михаил Андреевич Суржиков<sup>2</sup>,  
Сергей Иванович Самыгин<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, rachipa@sfedu.ru

<sup>1</sup>Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

<sup>2,3</sup>Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, 22980135@mail.ru

<sup>3</sup>samygin78\_@yandex.ru

**Аннотация.** Данная статья представляет собой социально-управленческий анализ, связанный с внедрением инновационных бизнес-моделей в процесс управления организацией. Применение цифровых технологий в управлении организацией обеспечивает решение административно-управленческих, коммуникативно-интерактивных, образовательно-исследовательских и задач, а также задач, связанных с обеспечением информационной безопасности организации. Авторы полагают, что направленность организаций на новые цифровые возможности способствуют в перспективе сделать их более устойчивыми, стабильными и конкурентоспособными. Перспективным представляется вопрос, каким образом управленцы определяют угрозы и возможности для функционирования и развития своих организаций, что предполагает применение подхода, основанного на внимании к концепциям, связанным с управлением человеческими ресурсами, управлением персоналом и корпоративным (организационным) подходом.

**Ключевые слова:** цифровизация, управление, задачи, цифровые технологии, управленческие решения, бизнес-модели, инновации, персонал, организация, проект, крауд-технологии, Scrum

**Для цитирования:** Рачипа А. В., Суржиков М. А., Самыгин С. И. Цифровизация в управлении организацией: инновационные бизнес-модели // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 64–69. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-64-69>

Problems of Management

Original article

## DIGITALIZATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT: INNOVATIVE BUSINESS MODELS

Andrey V. Rachipa<sup>1</sup>, Mikhail A. Surzhikov<sup>2</sup>, Sergey I. Samygin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, rachipa@sfedu.ru

<sup>1</sup>Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

<sup>2,3</sup>Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

22980135@mail.ru

<sup>3</sup>samygin78\_@yandex.ru

**Abstract.** This article is a socio-managerial analysis related to the introduction of innovative business models in the process of managing an organization. The use of digital technologies in the management of an organization provides a solution to administrative, managerial, communicative and interactive, educational and research tasks, as well as tasks related to ensuring the information

security of an organization. The authors believe that the focus of organizations on new digital opportunities contributes to making them more resilient, stable and competitive in the future. A promising question is how managers determine the threats and opportunities for the functioning and development of their organizations, which involves the use of an approach based on attention to concepts related to human resource management, personnel management and corporate (organizational) approach.

**Keywords:** digitalization, management, tasks, digital technologies, management decisions, business models, innovations, personnel, organization, project, crowd technologies, Scrum

**For citation:** Rachipa A. V., Surzhikov M. A., Samygin S. I. Digitalization in organization management: innovative business models. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(3):64–69. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-64-69>

Под эгидой повышения уровня и качества жизни, цифровые (электронные) технологии произвели беспрецедентную трансформацию абсолютно всех сфер социально-экономической жизнедеятельности [1; 2], заложили основу для «умной экономики», внесли весомый вклад в формирование и развитие инновационных бизнес-моделей и новых социальных трендов в области управления персоналом организации.

Для того чтобы иметь возможность своевременно реагировать на социально-экономические изменения, связанные с процессом тотальной цифровизации, всякой организации необходимо иметь и создавать организационную культуру, открытую для изменений и пересмотра мышления в сторону инновационных цифровых трендов и построения эффективных бизнес-моделей в практике управления организацией. Так, по мнению Б.М. Гарифуллина и В.В. Зябрикова, «изменение мышления бизнеса представляет собой новый взгляд руководства и лиц, принимающих решения, на бизнес-модель компании, а драйверами такого изменения могут быть не только потребители и коммуникации, но также действия конкурентов» [3, с. 1348]. Действительно, сейчас востребованы инновационные идеи, смелость изобретать что-то новое, а также готовность инвестировать в цифровые изменения. Эксперты говорят об индустрии 4.0, четвертой промышленной революции после паровой машины (1.0), электрификации (2.0) и компьютеризации (3.0) [4].

Анализ научной литературы в рамках проблемного поля исследования показывает, что разработка бизнес-моделей как инструмента инновационного управления организацией появился относительно недавно и представлен в исследованиях как зарубежных, так и российских исследователей: В. Йонгена, Д. Сазерленда, А. Остервальдера, И. Пинье, а также М. Б. Гарифуллина, Е. С. Горевой, Ю. В. Данилкиной, Я. Г. Одинцовой и др.

Что же представляет собой бизнес-модель?

Согласно анализу научной литературы по социологии управления Е.С. Горевой, можно очертить три направления интерпретаций бизнес-моделей:

- первый инновационный «способ создания, продажи и поставки ценности клиентам, на основе которого компания делает бизнес» [5, с. 1927];
- в рамках второго – акцент ставится на концепции бизнеса и выделении базовых элементов бизнес-модели;
- третье направление ориентировано на аналитику «конкретных ситуаций и анализ бизнес-моделей реальных компаний» и организаций [5, с. 1927].

Мы ориентированы на третье направление, при котором, на наш взгляд, главные характеристики управленческой бизнес-модели складываются в зависимости от ее способности и возможности к инновационным социально-управленческим трендам, поскольку новые классификации бизнес-моделей нацелены «на сетевые возможности коммуникаций», т.е. на цифровизацию, цифровые технологии [5, с. 1934].

А. Остервальдер и И. Пинье выделили пять типов бизнес-моделей в управлении, созданных организациями, одерживающими победу в конкурентном противостоянии (разделение бизнес-моделей, «длинный хвост», многосторонние платформы, Free как бизнес-модель, открытые бизнес-модели) [6], которые подробно проанализированы в публикации российского исследователя Е.С. Горевой «Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды» [5].

Говоря об управлении организацией в рамках инноваций, нельзя упускать из фокуса внимания, что цифровизация запускает инновационные механизмы и в рамках принятия управленческих решений (УР), ориентируя социальное пространство организаций на новые цифровые возможности, позволяющие в перспективе сделать их более устойчивым, стабильным и конкурентоспособным.

Как подчеркивают Ю.В. Данилкина и А.О. Яковлева, новым цифровым инструментарием для принятия УР являются: платформы открытых данных, Big Data (Больших данных), Искусственный интеллект, Блокчейн, нейронные сети, облачные вычисления и сервисное обслуживание, а также системы ERP и CRM [7, с. 69].

О новых программных информационных системах HRM, ERP и CRM как продуктах цифровизации, пишет Я.Г. Одинцова, констатируя, что «стремительное развитие цифровых технологий (ЦТ) также оказало влияние на менеджмент» [8, с. 213], в деятельности которого значительный удельный вес приобретают следующие программные системы:

- HRM – это системное программное обеспечение, созданное для автоматизации управления человеческими ресурсами [8].

- ERP – комплексная программная информационная система для управления деятельностью любой организации и планирования ее человеческих ресурсов.

- CRM – это системное программное обеспечение, направленное на установление и поддержание взаимоотношений организации с клиентами [9, с. 17]; причем не просто с массовым клиентом, а структурирование отношений с конкретным клиентом, что указывает на ключевое конкурентное преимущество данного инновационного программного обеспечения. Вместо заботы о массовых потребителях – забота о каждом конкретном потребителе, индивидуальный подход.

- BPM – программный пакет, содержащий концепцию управления эффективностью бизнеса. Как подчеркивается в статье Д.В. Исаева «Business Performance Management»: «Ключевые финансовые и операционные процессы BPM включают планирование, консолидацию и отчетность, анализ ключевых показателей эффективности и их распространение в рамках организации» [10, с. 14].

Более того, BPM – это инновационная модель, являющаяся важной частью системы корпоративного управления бизнесом, модель, базирующаяся на трех принципах управления бизнес-процессами ESG в век развития и распространения цифровизации: экологическом, социальном, управленческом (корпоративном) [11].

Применение ЦТ в управлении организацией обеспечивает решение такого рода задач:

- во-первых, административно-управленческих, связанных с электронным делопроизводством и информационным принятием управленческих решений, а также оперативной передачей информации среди персонала по нисходящей вертикали (т.е. доведения до сведения нижестоящего персонала);

- во-вторых, коммуникативно-интерактивных задач, направленных на сбор и поиск необходимой информации, ее распространения и обмена с целью установления плодотворного взаимодействия персонала;

- в-третьих, образовательно-исследовательских задач, включающих такие вопросы, связанные с ЦТ, как: обучение персонала через образовательные порталы в различных структурных подразделениях той или иной организации посредством проведения видео-лекций, видеоконференций, вебинаров, контрольного электронного тестирования, а также поиска инновационных механизмов и бизнес-моделей управления и обработки релевантного опыта;

- в-четвертых, задач, связанных с обеспечением информационной безопасности организации, а именно: защиты секретной информации, минимизацией и предотвращением кибератак в электронном информационном пространстве, используемом организацией.

Защита инноваций в продуктах с помощью прав на товарные знаки становится все более важной для компаний и организаций, ориентированных на перспективное будущее, чтобы окупить инвестиции, вложенные в исследования и разработки. Именно только те компании и организации, эффективно защищающие свои новые технологические разработки патентами, торговыми марками, полезными моделями или образцами, могут добиться экономических преимуществ перед высококонкурентным бизнесом. Действительно, инновации без надлежащих стратегий защиты не могут быть предоставлены сегодня ни одной компанией. Информационные

инновации становятся все более важными для высокотехнологичных организаций, чтобы обеспечить себе прочные позиции в глобальной конкуренции и создать новые возможности для роста в будущем.

Ключевая цель всякой инновационной бизнес-модели – это разрушить господствующую отраслевую логику управления персоналом организации таким образом, чтобы клиенты, пользующиеся услугами конкретной организации, смогли получить еще больше ценности, а сама организация – конкурентное преимущество и значительных дивидендов.

Содержание инновационного бизнес-моделирования в управлении организацией можно редуцировать к таким компонентам: «работа в ориентации на целевые показатели развития; переход на сервисную модель работы, эффективность которой оценивается по удовлетворенности потребителей» [12, с. 12].

По причине децентрализации центров управленческих компетенций и цифровых сетей сложность инновационных процессов в менеджериуме существенно возросла. Применение современных информационно-коммуникационных технологий открывает новые ресурсные возможности, например, интернет-инновационные сети, которые являются целевой базой для сотрудничества в области образовательно-исследовательских задач. Многие проблемы, связанные с новыми моделями в управлении организацией можно решить более эффективно и сэкономить время с помощью крауд-инновации (крауд-технологии, целью которых является обеспечение конкурентоспособности организации), если они передаются онлайн-аутсорсингу группе пользователей.

В социологии управления под краудсорсингом (crowdsourcing, crowd- «толпа» и sourcing - «использование ресурсов») подразумевается передача тех или иных производственных функций определенному кругу лиц, способному координировать свою деятельность с помощью ЦТ.

По мнению О.Л. Чулановой, крауд-технология – современная инновационная технология отбора идей, позволяющая в рамках принятия УР «обеспечить процесс генерации решений» при одновременном «снижении временных и материальных затрат» [13, с. 287].

Так, анализируя очевидные преимущества крауд-технологии как инновационной бизнес-модели в области управления персоналом организации, в число главных преимуществ упомянутый выше автор относит следующие: экономию финансовых ресурсов организации; беспрецедентную скорость, связанную с ЦТ; решение любых видов проблем, стоящих перед организацией, на основе высокого уровня компетентности; широкий охват персонала (масштабируемость); «автоматическое совмещение в управлении коммерческих проектов с решением социальных» [13, с. 287–288]. Все эти преимущества обеспечивают конкурентную борьбу в сфере социально-управленческих инноваций.

Сегодня практически все управленцы хорошо осведомлены в вопросе сложности создания слаженной командной работы в организации. Известно, что при управлении бизнес-проектами традиционно требуется наличие двух принципов – подконтрольность и предсказуемость. Однако такой подход неизбежно приводит к возникновению бюрократической практики, влекущей за собой рост большого количества документов, перерасходование финансовых средств и затягивание запланированных сроков сдачи продукции, наконец, росту недовольства и разлаживанию отношений среди персонала организации.

По причине отсутствия фактора слаженности, сработанности персонала в организации возникает множество проблем социально-экономического характера: нарушается стратегическое планирование; наблюдается отставание от намеченного графика; цели и задачи различных структурных подразделений организации могут ошибочно дублироваться; расходы на бюджет запланированного проекта увеличиваются и пр. Что же касается персонала в таких организациях, последний вступает в конфликтные взаимодействия, не испытывает удовлетворенности в работе; а клиенты, в свою очередь, не удовлетворены окончательным вариантом созданной продукции.

Бесспорно, что создание единой команды в организации, усилия которой будут направлены на достижение одной общей цели, имеет первостепенное значение. И здесь стоит внимания публикация Джеффа Сазерленда, посвященная инновационной модели управления, – «Scrum. Революционный метод управления проектами» [14], изданная в 2014 г. и переведенная на русский язык в 2016 г. Основная суть Scrum как инновационной модели управления в бизнесе – это, прежде всего, командная работа. Автором выделены три ключевые характеристики

лучших коллективов: непрерывающийся поиск совершенства; автономность – способность к самоорганизации; многофункциональность.

И сегодня можно наблюдать, как увеличивается работа команд со Scrum в рамках этой новой технологии управления бизнес-проектами, основанной на нескольких правилах и гибкости, вместо использования планирования и документации. В результате изменяются структуры и иерархия организации. Внутренние социальные сети, а также семинары, роуд-шоу, открытые пространства, дни цифровой жизни будут все больше повышать культуру инноваций и способствовать независимому изобретательскому мышлению персонала при внедрении бизнес-модели Scrum.

В качестве резюме необходимо отметить, что дальнейшее развитие ЦТ и пользовательского опыта в управлении организациями способствует формированию инновационных бизнес-моделей в рамках управления персоналом. Перспективные исследования могут быть направлены на изучение взаимосвязи между инновациями различных бизнес-моделей и новыми технологическими тенденциями, в частности, цифровизацией. Кроме того, интерес может представлять вопрос, каким образом управленцы определяют угрозы и возможности для функционирования и развития своих организаций, что предполагает применение подхода, основанного на внимании к концепциям, связанным с управлением человеческими ресурсами, управлением персоналом и корпоративным (организационным) подходом.

#### **Список источников**

1. Попов А. В., Рахипа А. В., et al. Specificity of explication of the category «management decisions» and scientific-methodological approaches for their development // Revista Inclusiones. 2019. Vol. 6. №2. Pp. 215-224.
2. Гафиатулина Н. Х. Вектор разработки образовательной парадигмы в контексте персонализированного образования в эпоху развития цифровых технологий / В сборнике: Образование и молодежь в условиях цифровой экономики будущего. Материалы Международной научной конференции. Южно-Российский государственный политехнический университет (НИИ) имени М.И. Платова. 2020. С. 17–21.
3. Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. 2018. Т. 12. №9. С. 1345–1358.
4. Йонген В. Onlife. Ритейл будущего: что нужно сделать сегодня, чтобы быть лидером отрасли завтра / пер. Д. А. Шалаевой. М., 2021. 320 с.
5. Горевая Е. С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. №16. С. 1925–1944.
6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М., 2013. 288 с.
7. Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. №3. С. 69–73.
8. Одинцова Я.Г. Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2020. №20. С. 212–219.
9. Кудинов А., Сорокин М., Годышева Е. CRM: Практика эффективного бизнеса. 3-е изд. М., 2019. 463 с.
10. Исаев Д. В. «Business Performance Management» // Финансовая газета. 2009. №10 (898). С. 15; №11 (899). С. 14-15.
11. Аكوпова Е. С., Попов А. В. Корпоративная культура организации: принципы ESG в эпоху цифровизации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 1. С. 155–158.
12. Дятлов А. В., Игнатова Т. В., Ковалев В. В., Черкасова Т. П. Ресурсы менеджизма для обеспечения эффективности муниципального управления (по оценкам экспертов Южного федерального округа) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. №4. С. 11–17.
13. Чуланова О. Л. Крауд-технологии: сущность, преимущества, задачи / Материалы Ивановских чтений. 2017. 2-1 (12). С. 286-290.
14. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. Манн, Иванов и Фербер; М., 2016. 186 с. [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11946933](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11946933)

#### **References**

1. Popov A. V., Rachipa A. V., et al. Specificity of explication of the category «management decisions» and scientific-methodological approaches for their development. *Revista Inclusiones*. 2019;6(2):215–224.
2. Gafiatulina N. Kh. The vector of developing an educational paradigm in the context of personalized education in the era of digital technology development. In: *Education and youth in the digital economy of the future. Materials of the International scientific conference. South Russian State Polytechnic University (NII) named after M.I. Platov*. 2020:17–21. (In Russ.)
3. Garifullin B. M., Zyabrikov V. V. Digital transformation of business: models and algorithms. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2018;12(9):1345–1358. (In Russ.)
4. Jongen V. *Onlife. Retail of the future: what needs to be done today to be the industry leader tomorrow* / transl. D. A Shalaeva. Moscow; 2021. 320 p. (In Russ.)
5. Gorevaya E. S. Business model management: formation of the concept and modern trends. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2016;17(16):1925–1944. (In Russ.)
6. Osterwalder A., Pigne I. *Construction of business models*. Moscow; 2013. 288 p. (In Russ.)
7. Danilkina Yu. V., Yakovleva A. O. The use of digital technologies in making managerial decisions. *Innovatsii i investitsii = Innovations and investments*. 2022;(3):69–73. (In Russ.)
8. Odintsova Ya.G. New opportunities for personnel management in the context of digitalization. *Uchenye zapiski Tambovskogo otdeliya RoSMU = Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU*. 2020;(20):212–219. (In Russ.)
9. Kudinov A., Sorokin M., Godysheva E. *CRM: Effective business practice*. 3rd ed. M., 2019. 463 p. (In Russ.)
10. Isaev D. V. Business Performance Management. *Financial Newspaper*. 2009;10(898):15; No. 11 (899):14–15. (In Russ.)
11. Akopova E. S., Popov A. V. Corporate culture of an organization: ESG principles in the era of digitalization. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanitarian, socio-economic and social sciences*. 2022;(1):155–158. (In Russ.)
12. Dyatlov A. V., Ignatova T. V., Kovalev V. V., Cherkasova T. P. Resources of managerialism to ensure the effectiveness of municipal government (according to experts from the Southern Federal District). *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2021;(4):11–17. (In Russ.)
13. Chulanova O. L. Crowd technologies: essence, advantages, tasks. *Materialy Ivanovskikh chtenii = Materials of the Ivanovo Readings*. 2017;2-1(12):286–290. (In Russ.)
14. Sutherland J. *Scrum. Revolutionary method of project management*. Transl. by Mann, Ivanov and Ferber; Moscow; 2016. 186 p. [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11946933](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11946933) (In Russ.)

#### **Информация об авторах**

А. В. Рачипа – докт. социолог. наук, проф. ЮФУ; проф. МАИ;  
 М. А. Суржиков – докт. экон. наук, проф. РГЭУ (РИНХ);  
 С. И. Самыгин – докт. социолог. наук, проф. РГЭУ (РИНХ).

#### **Information about the authors**

A. V. Rachipa – Doctor of Sociological Sciences, Professor;  
 M. A. Surzhikov – Doctor of Economics, Professor;  
 S. I. Samygin – Doctor of Sociological Sciences, Professor.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 10.08.2022; одобрена после рецензирования 26.08.2022; принята к публикации 29.04.2022.

The article was submitted 10.08.2022; approved after reviewing 26.08.2022; accepted for publication 29.04.2022.