

В. В. Зябриков<sup>1</sup>**ЦИФРОВИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЕРСПЕКТИВЫ И СКРЫТЫЕ УГРОЗЫ  
ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РАЗВИТИЯ НАЦИИ**

Внедрение нового технологического уклада в экономику страны должно, как правило, сопровождаться инновациями во всех ее составляющих. Цифровое преобразование менеджмента фирмы всегда сопровождает переход на цифровую экономику и сегодня представляется уже не просто средством экономии труда, но своеобразным внешним вызовом для плавно совершенствующейся теории и практики менеджмента, в первую очередь его кадровой составляющей. Его основное отличие от использования популярных в прошлом инструментов менеджмента (аутсорсинг, реинжиниринг, бенчмаркинг) состоит в том, что у фирмы нет возможности выбирать — использовать цифровизацию в практике своего управления или нет. Глобальное внедрение цифровых стандартов обработки и передачи информации меняет управленческую парадигму: удовлетворение потребностей в совершенствовании своего менеджмента за счет поиска подходящих инструментов управления заменяется поиском возможностей внедрения цифровых технологий как обязательного условия сохранения конкурентоспособности фирмы в рыночной среде и генерирования высокой прибыли.

Таким образом, цифровизация задает четкие временные рамки плавному эволюционному совершенствованию методов менеджмента, которые для того, чтобы цифровизация привела к положительным результатам, должны оказаться уже достаточно развитыми к моменту начала перехода экономики на новый уровень развития. В то же время цифровизация менеджмента приводит к снижению профессионализма и культурного уровня персонала фирмы, так как в их знаниях и практических навыках руководство фирмы уже не нуждается — их заменили инновации в производстве.

Приведенные выше выводы подтверждаются данными *Capgemini Consulting* и *MIT Sloan School of Management*, которые демонстрируют, что показатели финансовой эффективности зависят не только от того, как используются цифровые технологии и другие новые методы управления — совместно или по отдельности. Если фирма улучшает кадровый потенциал в системе своего менеджмента классическими средствами без использования цифровых технологий, то наблюдается рост ее прибыли на 9 %, а если одновременно с использованием цифровых технологий — на 26 %. Если же фирма пытается внедрять цифровые технологии

без совершенствования своего кадрового потенциала, то наблюдается не рост, а снижение прибыли на 11 %. При этом вообще игнорировать цифровую трансформацию кадрового менеджмента недопустимо, поскольку в этом случае снижение прибыли фирмы по сравнению с цифровыми конкурентами достигает 24 %.

Следует признать, что в паре «менеджмент–цифровизация» именно менеджмент является первичным. Сначала необходимо усовершенствовать управление, повысить качество кадрового потенциала, а потом — внедрять стандарты цифрового управления. В противном случае вы навсегда закрепите управленческую отсталость (неверно выбранный тип организационной структуры, несовершенные системы мотивации и т. д.).

Таким образом, цифровизация менеджмента — это вовсе не панацея, позволяющая списать недоработки развития менеджмента в фирме в прошлом и начать новую конкурентную гонку, в ходе которой «последние могут стать первыми». Это своего рода испытание степени зрелости менеджмента фирмы, в ходе которого успешные фирмы станут еще сильнее, а неудачники вообще покинут поле бизнеса.

Деловая культура и внедрение инноваций. По оригинальному выражению наиболее известного исследователя национальных деловых культур Г. Хофстеде, культура — это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или типа людей от других. Поэтому культурный контекст процесса внедрения инноваций очень важен для достижения положительного социального эффекта. По актуальным данным Г. Хофстеде, размещенным на его сайте в Интернете, в России предельно высокая дистанция власти — 93 (в США — 40) и высокое значение индекса стремления избежать неопределенности — 95 (в США — 23). Это задает неблагоприятный культурный фон внедрения инноваций в России, усугубляемый отсутствием спроса на инновации и частой сменой стратегического курса развития страны.

Влияние цифровизации на ролевое распределение власти в менеджменте фирмы. В разработанную автором модель внутренней среды под названием «PEST-атом» включены восемь наиболее важных факторов конкурентоспособности (факторов успеха) фирмы. Внедрение цифровой экономики прежде всего затрагивает технологический сектор фирмы, включающий факторы «Технологии» — «Бизнес-процессы» (в контексте культуры профессионала), но задевает и соседние сектора: «Культура» — «Штат» (культура лидера) и «Капитал» — «Власть» (культура предпринимателя).

В рамках используемой автором единой типологии деловой культуры основную роль в управлении фирмой играют четыре роли бизнесмена: профессионал, лидер, бюрократ и предприниматель. Благоприятный исход внедрения методов цифровой экономики в практику управления фирмой определяется соответствующим

<sup>1</sup> Доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат экономических наук. Автор более 70 научных публикаций, в т. ч.: «Типология и эволюция организационной культуры», «Русская деловая культура в контексте иностранных типологий», «Единая типология деловой культуры», «Универсальная типология деловых культур» («Universal classification of business cultures»), «Методологические основы типологии национальных деловых культур», «Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы», «Систематизация ценностей деловой культуры России» и др.

шим каждой стадии жизненного цикла фирмы распределением власти между этими ролями.

На первый взгляд, цифровизация менеджмента должна вести к росту влияния специалистов по технологиям — профессионалов. К сожалению, цифровизация в России пока сказывается только на росте заработной платы специалистов по цифровым технологиям (включая программистов), имеющих в среднем самую высокую зарплату на рынке труда России. На самом деле в российских условиях цифровизация бизнеса означает не революционную смену власти и ее переход к профессионалам, которые обычно не склонны к доминированию, а, напротив, усиление власти бюрократов, получающих профессионалов к себе «в услужение». Бюрократический уклон российского менеджмента в период перехода «на цифру» приведет к реинкарнации доминирования школ классического (а не современного) менеджмента, технологической и административной, к реализации доктрины устранения человеческого фактора.

На первые роли в процессе цифровизации необходимо выдвигать профессионалов, которые развивают культуру «взаимозависимости и родственности», обеспечивают ориентацию на людей в их взаимодействии. Такое управление предполагает не ослабление, а, напротив, усиление влияния «человеческого фактора», гуманизацию менеджмента, обеспечивает клиентоориентированность фирмы, ведет к росту уровня доверия в экономике в целом.

Вышесказанное позволяет сделать следующие выводы.

1. При развитом менеджменте фирмы внедрение цифровых стандартов управления развивает ее успех, в противном случае ведет к закреплению ее управленческой отсталости.

2. Стихийная цифровизация управления фирмой усиливает организационную культуру бюрократического типа в ущерб культуре профессионала, который оказывается «на службе у бюрократа», что неминуемо приводит к постепенной деградации профессионала и к нарушению нормального движения фирмы по естественной траектории своего жизненного цикла.

3. Сопутствующая стихийной цифровизации чрезмерная бюрократизация управления на фирме: а) ослабляет организационную культуру, то есть усиливает расхождение между декларируемыми и фактическими ценностями; б) разрушает организационную структуру посредством системы коммуникации, позволяющей отдавать команды через голову непосредственных руководителей; в) ведет к информационной перегрузке менеджеров и исполнителей, буквально «подавляющей» получателей информации и замещающей человеческое общение сотрудников компьютерными псевдокоммуникациями;

4. В ходе внедрения цифровых методов управления, затрагивающих в первую очередь такие факторы внутренней среды, как «Технологии» и «Бизнес-процессы», следует: а) дозированно и подконтрольно использовать бюрократические методы управления; б) не устранять, а всячески усиливать влияние человеческого фактора путем использования моделей самообучающейся и интеллектуальной организации.