

УДК 347.7:338.1:004.77.

*Минеева В.М.,*

*кандидат экономических наук, доцент*

*доцент кафедры «Финансы и Кредит»*

*Уфимский государственный нефтяной технический университет*

*Россия, г. Уфа*

*Попов Ф.Ф.,*

*студент*

*4 курс, факультет «Институт экономики и сервиса»*

*Уфимский государственный нефтяной технический университет*

*Россия, г. Уфа*

*Белых Ю.В.,*

*студентка*

*4 курс, факультет «Институт экономики и сервиса»*

*Уфимский государственный нефтяной технический университет*

*Россия, г. Уфа*

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СРЕДНЕГО ЗВЕНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Аннотация:* в статье рассматривается влияние трансформационных процессов в экономике под влиянием дигитализации на организационно-управленческие решения в предпринимательстве среднего звена. Цифровизация предпринимательской деятельности уже меняет традиционную систему предпринимательства. Это проявляется в следующем: увеличивается количество виртуальных бизнес платформ; один электронный ресурс может быть использован многократно для предоставления бизнес услуг различного содержания; внедряются новые технологии в предпринимательскую деятельность и цифровые бизнес платформы, предоставляющие

услуги; широко используются онлайн деятельность, проекторы, 3D принтеры и др.

**Ключевые слова:** *Дигитализация, предпринимательская деятельность среднего звена, управленческое решение, цифровая экономика.*

**Abstract:** *The article examines the impact of transformation processes in the economy under the influence of digitalization on organizational and managerial decisions in middle-level entrepreneurship. Digitalization of business activity is already changing the traditional system of entrepreneurship. This is reflected in: increasing the number of virtual business platforms; one electronic resource can be used repeatedly to provide business services to different content; introducing new technologies in entrepreneurship and digital business platform providing services; widely used online activity, projectors, 3D printers, etc.*

**Keyword:** *Digitalization, middle-level entrepreneurship, management decision-making, digital economy.*

Основной тенденцией современного развития является переход от индустриального к постиндустриальному обществу. Цифровая экономика является характерной ее составляющей. Термин "цифровая экономика" впервые появился в 1995 году в связи с развитием экономических отношений, которые основывались на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий.

По мнению исследователей, можно выделить три основные составляющие концепции” цифровой экономики:

- \* инфраструктура электронного бизнеса (оборудование, программное обеспечение, телекоммуникации, сети, человеческий капитал и т.д.),
- электронный бизнес (как ведется бизнес, любой процесс, который организация проводит через компьютерные сети),
- \* электронная торговля (передача товаров, например, когда книга продается онлайн) (концепция " цифровой экономики ", 2001 год).

Цифровая экономика определяет цифровую трансформацию всех сфер жизни, предоставляя им значительные экономические и социальные возможности. Это, в свою очередь, открывает новые возможности для развития предпринимательства. Цифровые технологии стремительно развиваются. Они проникают в традиционный бизнес, вызывая появление новых видов цифровых продуктов и услуг. Постоянное использование онлайн-каналов приводит к реструктуризации бизнес-процессов, трансформации бизнес-моделей, систем управления маркетингом и изменению потребительского поведения.

Среди основных проблем предпринимательства следует выделить:

- \* Трудности с доступом к заемному капиталу, а зачастую и недоступность кредитов из-за высоких процентных ставок.

- \* Низкий уровень информирования предпринимателей о принятых нормативных правовых актах, слабая информационная поддержка бизнеса.

- \* Отсутствие правового регулирования общественных отношений, востребованных практикой цифровой экономики от аутсорсинговых соглашений, аутстаффинга, таймшеров, смарт-контрактов и др.

- \* Обременительно высокие налоговые ставки, превышающие реальные финансовые возможности предпринимателей.

- \* Недостаточная материально-техническая поддержка среднего и малого бизнеса.

Предпринимательство в современном мире невозможно без достаточного уровня знаний и умения ориентироваться во всех средствах и инструментах ведения бизнеса. Развитие инновационной экономики обеспечивается в первую очередь за счет знаний, информации и новейших технологий. Сам источник знаний, а не сырье и/или дешевая рабочая сила, делает экономику конкурентоспособной, обеспечивает создание высокотехнологичных рабочих мест в промышленности и предпринимательстве. Все это необходимо для удовлетворения экономических и социальных потребностей граждан. Знание превращается в один из главных факторов управления производством и ведения

хозяйствования. Такой ресурс проявляется в совместном эффекте наиболее эффективного использования земельных ресурсов, капитала, труда.

Преодоление разрыва между доминирующим производством, которое в основном базируется на добывающих отраслях, и экономикой, основанной на знаниях, укрепляет инновационную модель социально-экономического развития. Экономический рост возможен при переходе к экономике знаний. Сравнительные преимущества стран все в меньшей степени определяются богатством природных ресурсов и все в большей степени – технологические инновации и конкурентоспособным применением знаний или их комбинацией.

Новые характеристики экономического пространства требуют открытости, демократизации, социализации, креативности организационных процессов, неравновесности и нелинейности управленческих иерархических цепочек, непредсказуемости и многообразия стратегий развития предприятий.

Успех цифровой трансформации экономики зависит от совместных согласованных усилий государства, предпринимателей и предпринимательского образования (экосистем, которые его поддерживают). Этот сложный путь предполагает изменение управленческих решений, бизнес-моделей, стратегий развития, пересмотр бизнес-среды и бизнес-правил.

Формирование национальной инновационной экономики требует решения актуальной проблемы адаптации молодежи и населения в целом к условиям социально-экономической жизни. Несомненно, одним из направлений решения этой проблемы является развитие предпринимательской деятельности среднего звена.

Ключевой темой обсуждения на 46-м Всемирном экономическом форуме в Давосе в 2016 году стала четвертая промышленная революция, которая может привести к глобальным изменениям во всех сферах общественной жизни. Отметим, что о “промышленной революции 4.0” говорят с 2011 года (немецкая “стратегия высоких технологий 2020”). С тех пор этот вопрос только набирает экономическую популярность. В то же время эффективное

функционирование бизнеса в условиях цифровой экономики требует кардинальных изменений в организации предпринимательской деятельности.

Цифровизация была признана странами ЕС главным драйвером конкурентоспособности и экономического развития. В результате этот вопрос фигурирует в ряде инициатив, в частности:

- \* Промышленная политика в эпоху глобализации, Цифровая повестка дня для Европы, инновационный Союз (ОЭСР, 2017).

- \* План Действий "Предпринимательство-2020" (2013 Год).

- \* Закон о малом бизнесе для Европы (2008 год) (план действий "предпринимательство 2020", 2013 год).

- \* Адаптация политики электронного бизнеса в изменяющихся условиях: уроки цифровой инициативы Go и предстоящие задачи (документы ОЭСР по цифровой экономике, 2013 год).

Согласно докладу ОЭСР Digital Economy Outlook 2017, наиболее очевидной интерпретацией понятия "цифровизация" является его понимание как синтетической категории. Это относится ко всем социально-экономическим процессам, которые основаны на использовании цифровых технологий. Эти процессы включают в себя:

- \* Новые навигационные возможности (в частности, автономный транспорт, управляемый автопилотом).

- \* Автоматизация производства (строительство промышленных предприятий с минимальным использованием ручного человеческого труда).

- \* Новые принципы организации рынка труда (большое количество самозанятых, феномен фриланса).

- \* Высокое качество выполнения производственных процессов.

- \* "Бережливое производство".

- \* Торговля услугами, правами интеллектуальной собственности.

Сегодня в Европе успешно реализуется Стратегия единого цифрового рынка (DSM). По оценкам европейских экспертов, DSM может принести объединенной Европе дополнительно 41,5 млрд евро ежегодно и обеспечить

создание сотен тысяч рабочих мест. DSM рассматривается как основной актив Европы, направленный на адаптацию Европейского сообщества к новым условиям ведения бизнеса на международной арене.

Европейцы стремятся обеспечить эффективное развитие различных секторов экономики, использующих цифровые технологии для инноваций, с тем чтобы они оставались конкурентоспособными во всем мире.

Цифровизация - это не выбор, а необходимость для европейского бизнеса и экономики в целом. Он предоставляет много возможностей и создает новые изменения: некоторые старые рабочие места будут заменены, новые рабочие места будут созданы, а многие рабочие места будут преобразованы (Bock et al., 2015).

Эти преобразования не могли не отразиться на сфере предпринимательского менеджмента. Сегодня различные программы для ведения бизнеса (например, CRM, бухгалтерия, складские программы, программы для работы в HoReC-business, туристические программы) изучаются как на курсах вузов, так и в рамках индивидуальных мастер-классов, тренингов, семинаров и т.д.

Современное предпринимательское образование характеризуется комплексным подходом-дизайн-мышлением (Val et al., 2017; Linton & Klinton, 2019), что обеспечивает сквозной подход к обучению и повышенное внимание к практическим навыкам.

Дигитализация организация управления предпринимательской деятельности уже меняет традиционную систему предпринимательства, что проявляется в следующем:

- Увеличивается количество виртуальных бизнес платформ.
- \* Один электронный ресурс может быть использован многократно для предоставления бизнес услуг различного содержания.
- Новые технологии внедряются в системы менеджмента и цифровые бизнес платформы, предоставляющие услуги широкого спектра.

\* Широкое использование ресурсов онлайн-бизнеса, мессенджеров, проекторов, 3D-принтеров и др. (OECD, 2009; Kozlinska, 2011; Bae et al., 2014; Blenker et al., 2014; Maresch et al. 2016).

Одним из направлений развития современных информационно-коммуникационных технологий является концепция BYOD (Bring Your Own Device). Она появилась в корпоративной культуре зарубежных организаций, но была переосмыслена и принята к использованию в предпринимательской деятельности (Rheingold, 2002).

Во-первых, под БИОД подразумевалось использование сотрудниками организации собственных мобильных устройств (смартфонов, планшетов, ноутбуков). Сотрудники получают доступ к базам данных и приложениям компании с целью оптимизации решения рабочих вопросов. В процессе управления под БИОД понимается использование мобильного телефона в качестве дополнительного источника информации при выполнении различного рода заданий.

В последнее время удаленная работа становится все более популярным: еще в 2014 году Google опубликовала самые распространенные запросы, касающиеся трудоустройства. Оказалось, что люди больше интересуются удаленной работой, чем обычной трудовой деятельностью. Основным продуктом бизнес платформ является контент, который может быть разработан платформой или адаптирован на ней.

Использование интернет-технологий привело к появлению новой формы организации управления предпринимательской деятельности, которая получила название-электронное управление. Эти технологии предоставляют возможность гибкого управления с широким использованием аудио -, видео-и других технологий.

Целью данной работы является выявление управления, которые претерпевают предприятия в связи с цифровизацией всех сфер общественной жизни, а также выявление влияния этих процессов на Особенности принятия



организационно-управленческих решений предпринимательства среднего звена в условиях цифровой экономики

Для оценки перспектив совершенствования управления предпринимательской деятельностью с помощью цифровых технологий были опрошены 45 предпринимателей города.

В анкету были включены следующие вопросы:

- \* Требования к результатам к предпринимательской деятельности.
- \* Желаемые формы организации управления, интерактивные средства, методы управления.
- \* Препятствия на пути внедрения интерактивных средств в организации предпринимательской деятельности.

Методы исследования: опрос выборки респондентов, обработка полученных данных с помощью программы STATISTICA.

научные результаты

В целом ответы респондента можно представить следующим образом

*Таблица 1.*

### Оформление ответов респондента

<b>Показатель / категория респондентов</b>	<b>Предприниматель</b>
Возможность использования современных программ и устройств	11
Повышение уровня практических навыков по направлению деятельности	30
Совершенствование навыков общения и командной работы	4
Улучшение коммуникации с работодателями	0
Повышение персонификации, гибкости и снижение бюрократизации управленческого процесса	2
Увеличение части цифровой работы	27
Более широкое использование интерактивных инструментов (например, проекторов, интерактивных досок, QR-кодов, виртуальных библиотек, онлайн-тестирования и т.д.)	14
Внедрение современных средств консультации с руководителем через электронную почту, социальные сети и др.	8



Недостаточно устройств / оборудования, медленный Wi-Fi	18
Недостаточная осведомленность руководителя в области использования цифровых технологий	11
Не хватает времени для углубленного изучения	4
Сложность интеграции цифрового материала с текущим контентом	5
Руководитель не поддерживает использование цифровых технологий	7

В целом, наиболее востребованным требованием является повышение уровня практических навыков по специальности. В то же время респонденты отмечают отсутствие коммуникации между сотрудниками и потенциальными работодателями.

Кроме того, следует отметить, что некоторые предприниматели не хотят сотрудничать с удаленными сотрудниками, поскольку не видят для последних возможностей подготовить высококвалифицированного специалиста.

К причинам невозможности предпринимателей организации цифрового управления относят

- \* Отсутствие времени для перевода всего документооборота в цифровой формат.

- \* Нехватка знаний в области цифровой технологии отдела кадров, сотрудников и руководства.

- \* Устаревшее состояние машин и оборудования.

Чтобы организовать цифровой менеджмент, необходимо:

Разработка и принятие документов, четко определяющих политику организационно-управленческих решений предпринимательства среднего звена в условиях цифровой экономики

- \* Назначить физическое лицо, которое будет отвечать за цифровое обеспечения ведения бизнеса;

- \* Реформировать работу центров занятости, которые сегодня не выполняют свои функции (например, создание группы с менеджерами по персоналу);

\*Обеспечить необходимым цифровым оборудованием, с выходом на каждого сотрудника, создании общей базы данных, с принятыми мерами защитой.

В свою очередь, современные работодатели ожидают, что сотрудники в их компаниях, будут обладать десятками разнообразных навыков, среди которых: умение творчески мыслить и управлять временем, коммуникативные навыки, сетевое взаимодействие, управление проектами, инструменты тимбилдинга; знание инструментов разработки сайтов, компьютерной графики и тому подобное. Наиболее востребованным качеством, указанным в вакансиях, является стрессоустойчивость. Что касается soft-skills в контексте профессиональных сфер, то различные работодатели все чаще рассчитывают на командную работу и стрессоустойчивость. Многофункциональность одинаково востребована в таких отраслях, как IT, маркетинг, управление персоналом и продажи.

Особое внимание, по мнению предпринимателей, следует уделять управлению контентом и цифровыми ресурсами, которые нуждаются в постоянном использовании, дополнении из профессиональных сайтов, блогов, блог-квестов. Предприниматели должны иметь возможность самостоятельно посещать виртуальные семинары, участвовать в вебинарах, телекоммуникационных проектах. Возможности электронного управления особенно ценны для людей с ограниченными возможностями и тех, кто живет в отдаленных регионах.

Приближение к реальным условиям обеспечивается применением интерактивных технологий в процессе проведения совещаний, дискурсов, совместной разработки проектов. Поэтому для организации процесса управления стоит формировать позиции для создания платформы для проектирования бизнес-идей и рабочих процессов.

Все эти тенденции определяют и актуализируют новые вызовы для разработчиков цифровых технологий, которые должны обеспечить:

\* Синтез формального и неформального процесса деятельности.

\* Многопрофильные специальности.

\* Постоянное обновление содержания контента, внедрение новых инструментов и подходов для повышения качества управления.

\* Формирование системных знаний, ” мягких навыков”, исследовательских умений, развитие собственной карьеры.

\* Раскрытие креативных способностей к ведению предпринимательской деятельности.

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать вывод об общественном запросе на внедрение цифровых технологий в процесс управления предпринимательской деятельностью (Smart Technology based Education and Training, 2014).

Преимуществами цифровых технологий является то, что оно способствует развитию творческих способностей, формированию профессиональных знаний, коммуникативных навыков, грамотности в области информационно-коммуникационных технологий; формирует критическое мышление, инновационные подходы к решению экономических задач; способствует совершенствованию навыков эффективного сотрудничества и взаимопонимания, лидерства, развития карьеры.

Его концептуальной основой является использование большого количества научных источников, учебных материалов и мультимедийных ресурсов, которые могут быть легко и быстро спроектированы, собраны в определенный набор, настроены индивидуально для каждого индивидуального предпринимателя с учетом его потребностей, особенностей вида его деятельности.

Точки роста цифрового потенциала в рамках ведения бизнеса формируются путем представления материала с использованием интеллектуальных средств:

\* Интерактивные доски со специальными маркерами, которые позволяют акцентировать внимание и очертить важные моменты на этапе идентификации бизнес-процессов;

\* Сетевые и информационные приложения, наполняющие образовательный контент необходимыми нормативными и технологическими требованиями к организации деятельности и реализации бизнес проектов;

\* Мобильные приложения, которые дополняют и расширяют границы электронных продаж.

По результатам проведенного опроса и с учетом мнения предпринимателей, для формирования и развития партнерских отношений между бизнесом и субъектами экономики реформировать такую модель сотрудничества, как государство-бизнес.

Таким образом, на государственном уровне необходимо внести частичные изменения в законодательство:

\* Обеспечение большей самостоятельности в предпринимательской деятельности в вопросах управления и финансирования.

\* Упрощение процедуры получения бизнес контента помощи.

\* Предоставление предпринимателям возможности участвовать в разработке цифрового документооборота и дкарт для них.

\* Урегулирование вопросов защиты инвестиций и прав интеллектуальной собственности в процессе развития партнерских отношений.

\* Введение налоговых льгот и мер нематериального стимулирования для предпринимателей, которые начинают партнерские программы с создателями цифровых платформ.

\* Введение на первых этапах дополнительного финансирования со стороны государства совместных исследовательских проектов университетов и бизнеса.

\* Возможность создания и функционирования инновационных предприятий путем объединения усилий и ресурсов предприятий для реализации проектов и программ в области научных исследований и разработок.

\* Создание интернет-ресурса, на котором предприниматели смогут размещать свои предложения и пожелания по планированию карьеры в

различных отраслях промышленности, информацию о проектах компаний, вакансии для студентов и др.

\* Обеспечение мероприятий (выставок, ярмарок и т.д.), где представители бизнеса могли бы встретиться для установления и совершенствования партнерских отношений.

\* Предоставление возможности привлекать представителей бизнеса в свои собственные консультативные или руководящие органы.

Мировой рынок экономики находится на стыке двух тенденций-персонализации предпринимательской деятельности и новых технологий. В этих условиях слияние формального и неформального ведение бизнеса становится необходимым условием совершенствования модели предпринимательской деятельности с высоким уровнем соответствия потребностям предпринимателей, общества и государства.

Все большее число стран в настоящее время переходит на цифровые технологии - они создают свои собственные программы, чтобы сохранить линию с экономическим и технологическим ростом. Во многих странах организации имеют Wi-Fi сети и предоставляют доступ к серверу. Поскольку Россия пытается догнать другие технологически развитые страны, такие как Южная Корея и Китай, которые обгоняют Россию в области цифровой экономики (Leem & Sung, 2019). Это направление является отличным полем для исследований, так как эффективность вышеуказанных методов не была раскрыта в рамках отечественного ведения бизнеса, в частности предпринимательской деятельности среднего звена.

Для совершенствования организационно-управленческих решений предпринимательства среднего звена в условиях цифровой экономики необходимо:

\* Создание цифровых платформ с поддержкой интерактивного и мультимедийного контента для всеобщего доступа всех сотрудников организации.

\* Разработка и внедрение инновационных компьютерных, мультимедийных и компьютерно-ориентированных пособий и оборудования для создания цифровой среды предпринимательской деятельности.

\* Обеспечить широкополосный доступ в Интернет для сотрудников предприятия.

\* Сделать его удаленным, используя когнитивные и мультимедийные технологии.

Переопределение традиционного предпринимательской деятельности с помощью интеллектуальных технологий является хорошим решением, потому что они позволяют гибко вести бизнес в интерактивной среде, используя доступный контент со всего мира. Значительную роль в этом процессе играют Интернет и технологии, которые направлены на создание новых возможностей ведения бизнеса. Интерактивные технологии способствуют взаимодействию сотрудников между собой и с руководителем.

Использование информационных технологий в процессе ведения предпринимательской деятельности способствует динамичности и интенсификации бизнес процесса, обеспечивает его дифференциацию с учетом индивидуальных особенностей предпринимательской деятельности, дает возможность предоставлять комплексную информацию в виде зрительных образов, открывает доступ к новым источникам информации.

В связи с указанными особенностями в организации процесса управления и принятия решений в предпринимательской деятельности целесообразными считаются следующие рекомендации:

\* Максимальная визуализация информации используя графики, статистику, цифры.

\* Использование видеоматериалов на совещаниях

\* Использование сторителлинга для ведения проекта.

\* Тестирование на компьютерах с мгновенными результатами.

У нового поколения предпринимателей в цифровой экономике совсем другие ожидания. По нашему мнению, именно предприниматели должны играть

значительную роль в внесении изменений в организацию разработки цифровой платформы для введения бизнеса. Основой успешной управления и ведения предпринимательской деятельности нового поколения является совместная плодотворная деятельность. Поэтому необходимо привлекать предпринимателей к модернизации услуг для удовлетворения потребностей реального бизнеса.

Предпринимательская деятельность, определяемая требованиями рынка, движется в рамках отказа от классической модели ведения бизнеса как процесса организации управления и ведения хозяйствования.

#### **Использованные источники:**

1. Документы ОЭСР по цифровой экономике. (2019). [Электронный ресурс][http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers\\_20716826](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826)

2. Козлинская И.(2019). Современные подходы к предпринимательскому образованию. Журнал управления бизнесом, 4 (1), 205-220.

3. Оценка программ, касающихся обучения предпринимательству. Рабочая группа ОЭСР по МСП и предпринимательству, Париж. [Электронный ресурс] <https://www.oecd.org/cfe/smes/42890085.pdf>

4. ОЭСР. (2017). Прогноз цифровой экономики ОЭСР на 2017 год . OECD Publishing, Paris. [Электронный ресурс] <http://dx.doi.org/10.1787/9789264276284-en>

Pi, S.Y. (2017). Образовательное использование интеллектуальных устройств в эпоху конвергентного образования. Журнал цифровой конвергенции, 13 (6), 29-37.

5. Понятие "цифровая экономика". (2019). [Электронный ресурс] <https://www.alrc.gov.au/publications/3-policy-context-inquiry/concept-digital-economy>

6. План Действий По Развитию Предпринимательства До 2020 [Электронный ресурс] [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en)



7. Вае, Т. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). Взаимосвязь между предпринимательским образованием и предпринимательскими намерениями: метааналитический обзор. Теория и практика предпринимательства, 38 (2), 217-254.

8. Bock, W., Vasishth, N., Wilms, M., & Mohan, M. (2015). Инфраструктурные потребности цифровой экономики. [Электронный ресурс] [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/telecommunications\\_public\\_sector\\_infrastructure\\_needs\\_digital\\_economy/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/telecommunications_public_sector_infrastructure_needs_digital_economy/)

9. Rheingold, H. (2020). Умные мобы: новая социальная революция. Издательство "Персей".