

FEATURES OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANISATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.

¹ Дорогая Ирина

доктор экономических наук, доцент e-mail: irina.dorogaia@mail.ru

² Камински Ольга

Мастерандка, e-mail: olga.caminschi@mail.ru
ASEM, Chişinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.

Abstract. *Currently, there is a significant increase in the impact of technology development, automation, as well as acceleration of processes on the activities of an organization. In this regard, the need to change approaches to doing business and management systems in particular becomes obvious. Traditional, standard methods of management systems are becoming less effective. This paper presents the key aspects of digitalization and methods of adapting organization management systems to digital transformation. The results of the influence of automation processes on the results of the enterprise are revealed.*

Key words: *digital transformation, personnel management system, isolation, home-office, communication with the team, motivation, control.*

JEL Classification M190

I. Цифровизация. Основные понятия и характеристики

В конце 90-х годов XX века появились технологии IoT, которые на первоначальном этапе проявлялись в создании новых систем программного обеспечения, таких как Linux, HTML, затем стремительно стали развиваться в различных сферах как экономической, так и социальной жизни населения. В настоящее время уже привычными являются умные дома, автомобили, а любая экономическая единица для повышения эффективности работы

активно внедряет усовершенствованные информационные технологии. Это, в свою очередь, приводит к изменению не только бизнес-процессов, но и систем коммуникации, управления персоналом и т.д. В связи с этим, становится очевидным необходимость изменений подходов ведения бизнеса, внедрение новых способов управления персоналом, а также разработка процедур для повышения эффективности работы организации в целом.

Цифровизация процессов представляет собой не только переход к автоматизации, но и к эпохе знаний и творчества, трансформации общества и экономики. В настоящее время диджитализация активно внедряется в различные сферы, начиная от исследований в области медицины до использования упрощенных систем для работы исполнительной власти (например, автоматический поиск в базах данных). Стратегия развития информационного общества ввела понятие «цифровая экономика», что предполагает ведение хозяйственной деятельности с использованием данных в цифровом виде, обработку больших объемов информации и т.д. Элементами «цифровой экономики» являются электронная коммерция, интернет-банкинг, электронный доступ к государственным услугам и электронные платежи. Для определения степени доступности и использования этих элементов, применяется индекс цифровизации государства DEI (Digital Evolution Index). В соответствии с исследованиями, проведенными компанией Mastercard, в настоящее время лидирующими странами с наиболее высоким уровнем DEI являются Норвегия, Швейцария и Швеция [3].

В XXI веке невозможно представить работу организации без цифровых технологий и интернета вещей. Благодаря этому, компании имеют возможность оптимизировать некоторые процессы, что, в конечном итоге, приводит к повышению производительности труда персонала и обеспечению бесперебойной работы организации.

Основными аспектами цифровизации являются:

- ускоренная интеграция данных;
- кибербезопасность;
- организация автоматического сбора, хранения и анализа данных;
- замена традиционного моделирования продуктов на цифровых двойников;
- использование роботов.

Стоит отметить, что наряду с положительными последствиями, цифровизация приводит и к возникновению неблагоприятных условий работы некоторых процессов и системы в целом. В таблице 1. представлены основные преимущества и недостатки процесса цифровизации.

Таблица 1. Преимущества и недостатки цифровизации

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Повышение производительности труда за счет автоматизации производственных процессов	Повышение уровня безработицы
Снижение издержек производства (в большинстве случаев)	Угрозы кибербезопасности
Повышение конкурентоспособности организации	Неравенство в доступе к информационным технологиям

Источник: разработан авторами

С учетом различий между процессами цифровой трансформации социально-экономической системы, были определены основные этапы цифровизации на основании групп общих критерий. К этим этапам относят:

1. Планирование внедрения цифровизации. В данный этап входят работы по комплексному анализу необходимости внедрения изменений в бизнес-процессе, оценка областей применения новых технологий. Следует отметить те ресурсы, которые необходимо модернизировать в приоритетном порядке. Формирование содержания проекта по модернизации, оценка эффективности также входят в этап планирования.

2. Обучение персонала работе с усовершенствованной моделью проведения изменённых процессов. Этот этап предусматривает ознакомление сотрудников с новыми

технологиями, их обучение и адаптацию к изменениям. Зачастую на данном этапе возникают трудности, поскольку сотрудники не готовы к переменам.

3. Отказ от устаревших технологий предусматривает внедрение новых, взамен на техническую поддержку и обслуживание старых. Компании терпят потери при обслуживании устаревших технологий, которые не способны обрабатывать необходимый объем информации, имеют недостаточную память или характеризуются функциями, которые ускорены в несколько раз новыми представителями. В связи с этим, необходимо производить своевременный анализ разницы между стоимостью обслуживания имеющихся технологий и внедрением новых.

Таким образом, цифровая трансформация является комплексным процессом, который влияет на различные сферы социально-экономической системы и является неизбежным в условиях развития НТП. С учетом вышесказанного, следует отметить, что цифровизация обозначает не только переход к использованию цифровых технологий, но и смену подходов к ведению бизнеса.

II. Эффективность внедрения цифровых технологий на примере OCN "Microinvest" SRL

С учетом того, что организация находится в непосредственном взаимодействии с факторами внешней среды (как прямого, так и косвенного влияния), одним из которых является развитие НТП, цифровизация – как отдельный элемент комплексного фактора – должна непрерывно проходить этапы оценки и анализа для выявления степени влияния и способов адаптации к существующим процессам. При этом, наблюдается прямая связь между степенью вовлеченности организации в изучение и внедрение предлагаемых совершенствований цифровых технологий и уровнем эффективности работы организации.

В ходе настоящего исследования были проведены работы по изучению процесса внедрения цифровых технологий в один из этапов бизнес-процесса небанковской кредитной организации OCN "Microinvest" SRL. Компания предоставляет услуги по кредитованию как физических лиц, так и малого и среднего бизнеса и действует с 15.04.2003г. В настоящее время кредитный портфель организации достиг 2,2 млрд леев, а количество клиентов составляет 36 000. Поскольку компания предоставляет различные продукты по кредитованию, с минимальной суммой в 2 000 леев, необходимо обеспечивать бесперебойную работу на всех этапах процесса кредитования. На рисунке 1. представлены основные этапы кредитования физических лиц.

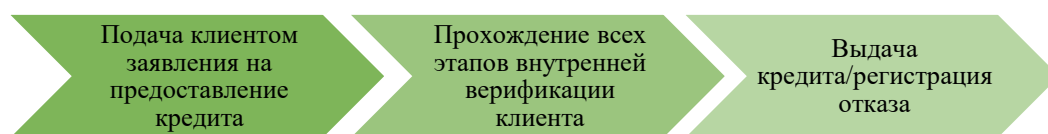


Рисунок 1. Этапы кредитования физических лиц.

Источник: разработан авторами

Как видно из рисунка 1, одним из этапов кредитования является верификация клиента, которая предполагает определение соответствия характеристик клиента со всеми критериями внутренних политик и процедур. На данном этапе происходит проверка кредитной истории заявителя, достаточность доходов, определение платежеспособности и закрежденности дебитора. Вместе с тем, происходит идентификация клиента, формирование оферты и акцепта. Для того, чтобы ускорить процесс анализа кредитного проекта специалистами департамента Кредитного риска, была внедрена автоматическая обработка данных заявителя. Процесс автоматизации на этапе инициации предполагал разработку системы верификации необходимого объема информации по клиенту в ускоренном режиме и определение возможности кредитования потенциального заемщика. Для этого были сформулированы необходимые требования, которые должны быть удовлетворены для получения положительного или отрицательного ответа по заявке. Техническая часть проекта предполагала внесение изменений в программу 1С, благодаря

которым производятся запросы к необходимым базам данных вне организации (определены внутренней политикой компании) и выявление соответствия с внесенными критериями. На рисунке 2. представлены сравнительные результаты процесса обработки кредитных проектов до и после внедрения.



Рисунок 2. Сравнительные результаты внедрения автоматизации
Источник: разработан авторами

Таким образом, как видно из рисунка 2, процесс автоматизации привел к сокращению времени обработки кредитного проекта на 6 минут, операционные ошибки снизились до 0%, а общее количество обработанных проектов за одну единицу времени увеличилось на 130 заявок. Вместе с тем улучшилось предложение по кредитному продукту, что привело к повышению конкурентоспособности организации.

III. Изменения системы управления персоналом в контексте цифровизации

В условиях внедрения цифровых технологий и перехода к эпохе интернета-вещей, необходимо проводить изменения и во внутренних процессах работы с персоналом. Наряду с техническими нововведениями, происходит изменение философии бизнеса, организационной культуры организации. Особенности системы управления персоналом в контексте цифровизации проявляются не только в обеспечении ускоренной адаптации сотрудников к новым технологиям, но и их мотивации, поддержке коммуникаций и грамотном распределении человеческих ресурсов.

Автоматизированная система управления (АСУ) представляет собой комплекс мер и программ для управления различными процессами, основной задачей которых является повышение эффективности управления объектом в результате роста его производительности труда. Одними из основных целей АСУ являются:

- Ускорение обработки необходимых данных
- Уменьшение количества решений, принимаемых одним лицом
- Предоставление полного объема информации для принятия решений
- Уменьшение затрат на вспомогательные процессы

В условиях COVID-19 система управления персоналом претерпела некоторые изменения, которые в настоящее время являются предметом множества исследований в области менеджмента персонала. Далее будут рассмотрены особенности системы управления персоналом в контексте обеспечения работы организации в условиях пандемии COVID-19.

Одним из самых важных критериев работы предприятия в настоящее время является обеспечение безопасности как сотрудников, так и клиентов. В связи с этим, необходимо проведение комплекса мер по разработке новой программы деятельности сотрудников. В соответствии с Распоряжением №1 от 18 марта 2020 года Комиссии по чрезвычайным ситуациям Республики Молдова было решено организовать учебный процесс путём использования информационно-коммуникационных технологий [1]. Впоследствии, это решение распространилось и на деятельность как частных, так и государственных организаций. Переход на удаленную работу вызвал ряд затруднений как в техническом плане, так и в системе контроля персонала. Для того, чтобы обеспечить эффективность работы организации, необходимо внести ряд изменений в системе коммуникации, бизнес-процессов, и других областей взаимодействия между сотрудниками. Основными особенностями системы менеджмента организации в условиях цифровизации и распространения COVID-19 являются:

1. Внесение изменений в бизнес-процессы и адаптация персонала к ним. Переход к удаленной работе предполагает полный перенос всех процессов работы из привычного оффлайн офиса в домашний. Для этого, в первую очередь, необходимо соблюдение технических требований к осуществлению перехода, обеспечение необходимыми ресурсами и компетентного в данной области персонала. При этом главной задачей является грамотное распределение ресурсов и обучение сотрудников работе в новых системах. Для этого используются различные сервисы, такие как система VPN, Any Desk и т.д.

2. Обеспечение коммуникаций с персоналом. Одной из главных задач тим-лидеров в условиях удаленной работы является поддержание связи с командой. Для этого необходимо создать различные каналы коммуникации, которые позволят поддерживать взаимодействие с персоналом. С этой целью используются различные сервисы для коммуникаций, такие как: Microsoft Teams, Skype, Viber, Slack, Spark, Outlook и т.д. При этом стоит отметить, что одним из важных пунктов является обратная связь, поскольку с учетом операционных и технических ошибок возможна потеря информации при её отправке. То есть получатель должен известить отправителя о том, что письмо было получено, изучено и принято к сведению. Только посредством обратной связи возможен контроль над информированностью сотрудников. Также рекомендуется проводить как можно больше онлайн-митингов с привлечением большего количества сотрудников для поддержания командного духа. Как альтернатива, возможно создание онлайн-комнаты для проведения утреннего митинга с определением задач для рабочего дня.

3. Разработка новых методов мотивации персонала. В условиях перехода к удаленной работе, одним из важных аспектов работы с персоналом является обеспечение мотивации и контроля. Посредством различных систем (рабочая идентификация, 1С, присутствие на различных площадках) возможен контроль над рабочим временем сотрудника. Однако возникает необходимость формирования способов оценки его результатов для определения производительности труда. Для этого возможно использование системы оценки эффективности работы персонала KPI, который предполагает оценку по нескольким критериям. Данная оценка также может производиться автоматически с разницей в необходимую единицу времени в соответствии с заданными стандартами. В связи с этим, становится очевидной необходимость повышения мотивации персонала. В настоящее время существуют множество способов мотивации, однако пандемия внесла свои коррективы и в эту область. В условиях ограниченных ресурсов организации внедрение наиболее оптимальных способов мотивации определяются их стоимостью и уровнем эффективности. Поскольку удаленная работа предполагает перенос офиса в домашнюю обстановку, как один из методов мотивации может выступить создание онлайн-комнат для детей сотрудников, которые также переведены на дистанционное обучение. Разработка развлекательных и образовательных программ для занятости детей

персонала позволит увеличить производительность труда сотрудников. Помимо этого, возможно предоставление доступа к различным спортивным марафонам, которые предполагают замену фитнес-центров на домашние тренировки. Программы по марафонам возможно закупить по сравнительно низкой цене у различных лидеров общественного мнения (блогеров), которые специализируются по данному вопросу.

IV. Заключение

Цифровая трансформация является неотъемлемой частью для любой экономической единицы. Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности организации необходимо проводить непрерывный анализ новых цифровых технологий и способов их внедрения в бизнес-процессы. Благодаря автоматизации процессов происходит снижение издержек предприятия, что в конечном итоге приводит к росту прибыли и выполнения целей.

Однако стоит учитывать, что цифровизация имеет как положительные, так и отрицательные последствия, которые должны быть своевременно обнаружены. В условиях внедрения новых, совершенствованных технологий возникает потребность в изменении и внутренних процедур организации.

Помимо технических аспектов, автоматизация касается и программы по управлению персоналом, организации операционной деятельности и т.д. Для обеспечения эффективной работы организации как комплексной системы, необходимо вносить новые методы мотивации персонала, их адаптации к измененным методам работы. Только посредством тесного взаимодействия технология-человек и человек-человек возможно достижение наилучших результатов.

Библиография

1. Распоряжение N1 от 18 марта 2020 г. Комиссии по чрезвычайным ситуациям Республики Молдова. URL: <https://gov.md/ro/content/informatii-privind-coronavirus>
2. Балдин К.Б., Воробьев С.Н, *Управление рисками*, Москва: ЮНИТИ, 2005.
3. <http://www.fingramota.org/teoriya-finansov/item/2198-chto-takoe-tsifrovaya-ekonomika>