

## ЦИФРОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Елена Юрьевна СИДОРОВА <sup>а\*</sup>,  
Галина Валерьевна ТИМОХОВА <sup>б</sup>

<sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики,  
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»,  
Москва, Российская Федерация  
Ejsidorova@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4385-7173>  
SPIN-код: 7850-9824

<sup>б</sup> соискатель кафедры экономики,  
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»,  
Москва, Российская Федерация  
g.timohova@misis.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 54/2021  
Получена 04.02.2021  
Получена в  
доработанном виде  
08.02.2021  
Одобрена 09.02.2021  
Доступна онлайн  
15.03.2021

УДК 336.1; 339.543  
JEL: H2, H25, M31

### Ключевые слова:

цифровое  
производство,  
Индустрия 4.0,  
цифровая экономика,  
цифровая  
трансформация,  
теория ожиданий,  
бизнес-единица

### Аннотация

**Предмет.** Статья посвящена проблемам цифрового менеджмента в управлении бизнес-процессами.

**Цели.** Исследование методологических проблем применения цифрового менеджмента и процессного подхода при управлении бизнес-процессами.

**Методология.** Применен контент-анализ зарубежных и отечественных источников, обобщены изученные данные, предложена авторская оценка.

**Результаты.** Сформирован авторский подход и обоснованы методологические положения по определению положительных и отрицательных сторон цифровой трансформации в отношении бизнес-единиц и экономических агентов.

**Выводы.** Основными причинами необходимости цифровой трансформации менеджмента являются совершенствование и развитие информационной инфраструктуры, повышение технологического уровня конкретных подсистем и технологий, социальные последствия цифровой экономики. Цифровой менеджмент и процессный подход в системе управления бизнес-процессами выводят экономическую деятельность на новый эффективный уровень. Качество труда изменяется, оно становится фрагментарным, присутствие на рабочем месте и в коллективе не является обязательным, большую часть работы сотрудники могут выполнять дистанционно, происходит изменение восприятия окружающей действительности, причем все это отражается на качестве работы.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

**Для цитирования:** Сидорова Е.Ю., Тимохова Г.В. Цифровой менеджмент и процессный подход в системе управления бизнес-процессами // *Международный бухгалтерский учет*. – 2021. – Т. 24, № 3. – С. 316 – 337.  
<https://doi.org/10.24891/ia.24.3.316>

В последние годы в связи с появлением новых прорывных технологий термин «цифровое производство» применяется при использовании технологий цифрового моделирования и проектирования как самих продуктов и изделий, так и производственных процессов и процессов логистики на всем протяжении жизненного цикла, то есть речь идет о создании цифровых аватаров продукта и процессов производства и логистики.

Многочисленные работы российских и зарубежных ученых подтверждают положительное влияние на экономическое развитие стран и мирового хозяйства в целом современных технологий и процессов цифровизации, данный эффект относят к синергетическим [1–12].

«Стратегическим направлением доктрины «Индустрия 4.0» стало создание умных предприятий. Эта доктрина является лишь составным элементом четвертой промышленной революции, так как цифровые технологии – это только один тип используемых технологий, которые, проникая в человеческую жизнь, кардинально изменяют ее содержание и качество. Эти технологии позволяют повысить производительность труда, организационную и управленческую эффективность, расширить эффект горизонтальных связей, оформившийся по итогам третьей промышленной революции. Оцифровка производства расширяет возможности эффективного управления – получения быстрых результатов и тиражирования, причем проблема тиражирования снимается с повестки дня по итогу третьей промышленной революции. В рамках четвертой революции особую актуальность приобретает проблема получения релевантной информации, новых знаний. Весьма важным атрибутом цифровой программы развития новых технологий является контроль жизненного цикла создания блага на всех участках и эффект индивидуализации производства. В рамках такой модели производство организуется под конкретный запрос. Безлюдность и безотходность производства становятся ключевыми векторами его развития» [1].

При этом существуют положительные и отрицательные явления, связанные с цифровизацией экономики. Новые технологии основаны на цифровых технологиях и приводят к изменению:

- 1) экономических явлений и их динамики;
- 2) поведения экономических агентов, а также правил их поведения, сформированных на протяжении нескольких столетий;
- 3) систем образования, в том числе обучения экономических агентов новым знаниям и их тиражирование;
- 4) институциональных и структурных преобразований.

*Цифровые технологии: генезис проблемы.* Внедрение инновационных технологий сокращает долю человеческого труда и повышает механизированность производства и, как следствие, требует качественно новой рабочей силы: высшего инженерного образования, наличия современных знаний [2–4].

«Цифровые технологии наиболее эффективно влияют на три сферы: образование, наука и сфера изобретений» [5]. Негативные последствия цифровизация несет сфере трудового потенциала. Экономическому субъекту надо адаптироваться к новым инновационным технологиям, скорость обновления которых очень высока, и процесс обучения становится непрерывным в течение всей трудовой деятельности работника, что создает большую напряженность на рынке труда. Может случиться так, что человек, получивший качественное образование, без постоянного обучения может в течение короткого периода времени утратить конкурентоспособность и потерять высокооплачиваемую работу. Экономические субъекты лишились *абсолютных* преимуществ на рынке труда, даже будучи выпускниками Итона или Кембриджа, все работники обладают только *сравнительными* преимуществами, и в случае отсутствия стимулов к обучению они теряют их.

На экономическое развитие промышленного предприятия и страны значительное влияние стала оказывать психологическая составляющая поведения экономических агентов. Требуется постоянная адаптация экономических агентов к новым условиям ведения хозяйственной жизни, новым технологиям, которые затрагивают не только профессиональную сторону жизни, но и личную. Особо сложно адаптироваться к новым реалиям людям старшего возраста. Постоянно меняются способы и условия работы, а также новые способы обработки информации.

Интересным моментом в процессе выбора становится *относительное* преимущество. Черные круги в центре *рис. 1* специально изображены

абсолютно одинаковыми, однако наблюдателю кажутся различными, – так и относительное преимущество в бизнесе может казаться абсолютным.

*Формирование экономических категорий «привычка» и «рутина».* В настоящее время актуальным трендом становится непрерывное технологическое замещение, стабильность технологических и управленческих процессов отходит в прошлое. Поэтому экономический агент должен постоянно обучаться, осваивать новые правила работы с техникой, информацией и коллективом. При этом институционалисты отмечают такую особенность в поведении экономических субъектов как *привычку*. Данная категория замедляет адаптацию к новым условиям работы. Здесь необходимо остановиться на трех важных характеристиках поведения экономических агентов: «привычка», «рутина», «стереотип мышления». Эти категории Т. Веблен относит к категории «институт», которая возникает непосредственно из взаимодействия индивидов [13, 14]. Однако в настоящее время привычки экономических субъектов должны непрерывно меняться в целях адаптации к новым технологиям, что создает неустойчивость в их жизнедеятельности.

«Цифровые технологии качественно расширяют положительные эффекты в области образования, ведения научной и изобретательской деятельности. Однако требуют психологической адаптации агентов к новым технологиям, способам работы, освоению навыков и новых способов работы с информацией» [1].

С одной стороны, технология выступает своеобразным правилом (обладающим понуждающей для агентов силой), с другой стороны, приводит к трансформации уже применяющихся правил. Это сказывается на поведении агентов, включая и процедуры технологического выбора, связанные с дальнейшим технологическим обновлением.

Р. Нельсон и С. Уинтер ввели термин «рутина» для обозначения всех нормальных и предсказуемых образцов поведения фирм. Слово «рутина» может относиться к постоянно повторяющемуся шаблону деятельности всей организации, к индивидуальному умению или (прилагательное «рутинный») к гладкому без событийного эффективного функционирования такого рода на уровне индивидуума или организации [6].

«Когда индивидуальные привычки разделяются обществом или группой и укрепляются в этих пределах, они принимают форму социально-экономических институтов», – отмечает Дж. Ходжсон [7] (рис. 2).

Однако в настоящее время технологии и информационная среда меняются настолько быстро, что категории «привычка» и «рутина» не успевают сформироваться настолько, чтобы образовать институт, который позволяет новой технологии начать работать эффективно. Поэтому можно предположить, что самый важный вопрос – это как правильно и максимально эффективно применять новые технологии? Именно это и позволит промышленной организации стать более конкурентоспособной.

Новые технологии в разных сферах привели к цифровой трансформации менеджмента. Рассмотрим, как это проявляется на практике и в чем это выражается. Но необходимо сделать ряд допущений: цифровая технология как самостоятельная единица не является инновационным и передовым явлением, скорее всего, она является проводником новых технологий, знаний и информации. Таким образом, можно сказать, что цифровая технология – это инструмент, причем не основной, а вспомогательный.

*Причины цифровой трансформации менеджмента.* Назовем основные:

- совершенствование и развитие информационной инфраструктуры. Данная позиция требует применения цифровой технологии для увеличения производительности труда, скорости распространения знаний и информации;
- повышение технологического уровня конкретных подсистем и технологий требует расширения охвата людей элементами этой инфраструктуры и обучения их тому, как наиболее эффективно ее использовать;
- изменения цифровой экономики приводят к серьезным социальным последствиям, что, в свою очередь, вызывает изменения в поведении экономических агентов.

Социальные последствия цифровой экономики:

- 1) киберпреступления, а именно информационные и компьютерные преступления, поведение экономических агентов можно характеризовать как оппортунистическое. Технология «BigData»<sup>1</sup> приводит к возможности манипулирования информацией, теперь действия террористического характера могут касаться и информационной среды;
- 2) дополнительные издержки, необходимые для защиты информации и информационных ресурсов;

---

<sup>1</sup> От англ. *big data* – управление большими данными, обработка больших данных (область информационных технологий).

- 3) дополнительные издержки, направленные на профилактику преступлений в сети Интернет, а именно на юридические изменения, криптозащиту и стандарты;
- 4) спекуляции в IT-секторе и различные виды «пузырей», влияющие на экономику, при этом в настоящее время можно говорить о двух типах «пузырей»: ипотечном и технологичном. В информации присутствуют несколько составляющих: рыночный шум, эмоции и ожидания экономических агентов, намеренно ложная информация. При этом экономические агенты могут сознательно исказить информацию и использовать ее как оружие для нанесения ущерба бизнес-единице, даже в случае, если он не распознает ее. Более подробно три категории – рыночный шум, эмоции и ожидание рынка – будут рассмотрены далее;
- 5) экономические агенты попадают в зависимость от социальных сетей и информационных технологий, которые агенты осваивают и используют. Они начинают все более и более склоняться к девиантным и оппортунистическим моделям поведения, что станет причиной еще большего неравенства. Появляются новые схемы обогащения одних лиц за счет других, изменяются правовые нормы и нормы уголовного и гражданского права, регулирующие эту сферу деятельности. Поэтому мнение о том, что экономический агент действует на основе рационального поведения, в ряде случаев не соответствует действительности, хотя, по мнению институционалиста Р. Нельсона, который обращает особое внимание на ограниченность познавательных способностей человека, касающихся реальных жизненных решений, реальное время включено в осмысливание любой проблемы. Это означает, что человеческое понимание ситуации в лучшем случае будет упрощенным, а иногда и ошибочным в важных выводах [6];
- 6) экономические агенты испытывают дополнительное напряжение и прикладывают дополнительные усилия в связи с постоянными изменениями и развитием информационных технологий, что оказывается для них серьезным бременем;
- 7) информация, новые знания и информационные технологии становятся продуктом, причем одно свойство объединяет данную «триаду» – это их быстрое устаревание с течением времени.

Социальные последствия цифровизации экономики, влияющие на менеджмент в промышленных организациях (здесь можно выделить два типа влияния: на сотрудников организации; на менеджеров):

- рост безработицы за счет сокращения рабочих мест в промышленных организациях, так как увеличивается производительность труда, происходит сокращение объема работ, за счет появления все большего числа рутинных бизнес-процессов, присутствие человека в которых не нужно. При этом безработица возникает в сфере традиционных профессий, но новые профессии и новые рабочие места испытывают недостаток в работниках соответствующей квалификации. Также происходит упрощение ряда трудовых функций, которые начинают выполняться поверхностно, и, как следствие, сокращается объем сотрудников на соответствующем участке работ;
- повышение количества заболеваний работников, причем это касается их физического и морального состояния. Причины этому следующие: малоподвижный образ жизни, оторванность от реальной жизни в силу частого использования социальных сетей, дефицит реального общения в социуме, одиночество, страх, вызванный наличием свободного времени, желание структурировать время, заполнить его полностью какой-либо деятельностью, а также увеличение апатии и амбиций;
- повышение конфликтности в обществе, фрустрация, когнитивный диссонанс в поведении агентов;
- усиление финансового и «цифрового» неравенства. В рамках данной работы под «цифровым» неравенством понимается неспособность отдельных экономических агентов по тем или иным причинам освоить необходимые информационные технологии, в связи с чем возникает ощущение ненужности и оторванности людей от социума.

Экономист Йозеф Шумпетер популяризировал термин «созидательное разрушение»<sup>2</sup>, однако он использовал его для описания жизненного цикла компании [15]. В последнем поколении этот феномен экспоненциально возрос. Товары постоянно изменяются для максимального удовлетворения потребностей клиентов.

Обработка информации с помощью технологий происходит быстрее, однако не всегда это происходит эффективно для сферы управления и не гарантирует сокращения рутинных отраслей и секторов.

---

<sup>2</sup> Англ. – *destruction of creative, creative destruction, Schumpeter's gale*;  
нем. – *schöpferische Zerstörung*.

Информационные технологии повышают общую технологичность работы с информацией и управление, но не гарантированно сокращают или ликвидируют какие-то секторы экономики [1].

Значение информации и информационных технологий значительно возросло, подчас неоправданно, при этом количество информации растет более быстрыми темпами, чем развитие информационных технологий, способных их обработать. Информация в настоящее время тиражируется, удваивается и содержит довольно значительную «мусорную» составляющую.

Цифровая технология не открывает сама по себе что-либо новое в каких-либо областях знаний. Она только повышает общую эффективность работы с информацией, поэтому на менеджмент цифровизация не влияет, но на него влияют ее последствия [1].

Происходит увеличение объема информации, необходимой для обработки и принятия решения. Таким образом, это оказывает дополнительное эмоциональное и физическое напряжение на сотрудника, трудность сделать выбор, а также увеличивает издержки отбора данных. Отсутствие времени, формирование привычки доверять мнению экспертов, как следствие, ведут к зависимости от чужого мнения, невозможности принимать самостоятельные решения. При этом возникает разница в аналитических способностях, однако работники считают себя равными экспертам. Все это приведет к тому, что основными человеческими качествами при использовании сети Интернет станут размытость собственного мнения и подражание другим людям. Общечеловеческие ценности, такие как искренность, принципиальность, самоотдача и даже личная порядочность могут быть утрачены.

Качество рабочей силы меняется. Например, работники обладают большим самомнением, стремятся к моральному самоудовлетворению посредством использования цифрового пространства, происходит рост амбиций, стираются различия в их интеллектуальных возможностях, стимулированных доступностью образования, увеличением его онлайн-формата.

Однако напряженность на рынке труда приводит к тому, что доходы людей сокращаются при одновременном росте амбиций, наступает значительный диссонанс между тремя категориями: «есть», «хочу» и «должно быть». Поэтому количество «счастливых» и эмоционально устойчивых людей неуклонно сокращается. Все это отражается на качестве работы и

возможности интеграции внутри коллектива, – сотрудники становятся все более разобщенными, поэтому на рабочих местах преобладают комитеты, а не команды, и из-за этого менеджмент становится более сложным (рис. 3).

Качество труда изменяется, он приобретает характер фрагментарности, присутствие работника на рабочем месте и в коллективе становится необязательным, многие виды работ сотрудники способны выполнять дистанционно. Катализатором этого процесса стала пандемия коронавируса, которая перевела значительную часть населения РФ на вынужденный режим удаленной работы. И далее, как стало видно, произойдет диссонанс в заработной плате, «реальный» труд, связанный с производством товаров, возрастет, а заработная плата при этом сократится, но в профессиях, связанных с IT-сектором, будет наблюдаться обратная тенденция.

В целом положительными эффектами от цифровой экономики являются комфортность условий жизнедеятельности экономических субъектов и производительность транзакций, но при этом ответить однозначно, каких эффектов больше – положительных или отрицательных – невозможно, а также нельзя провести их количественную оценку. Так, к отрицательным последствиям можно отнести описанные социальные последствия, однако вероятность их наступления и величина пока трудно прогнозируемы.

Появляются также новые термины, например, «информационный шум», который еще больше затруднит обработку информации, это также затруднит обучение экономических агентов, так как возникают разные точки зрения на один и тот же объект исследования, но, как известно, только одно мнение является истинным, все остальные являются неправдой и схоластикой. Таким образом, экономические агенты будут регулярно стоять перед проблемой выбора и неоднозначности ситуации, поэтому принятие собственных решений по каждому вопросу создаст дополнительную эмоциональную и физическую нагрузку. Если же полагаться только на мнение экспертов, то это может привести к совершению ошибок и утрате чувства реальности и собственных жизненных ориентиров.

Из-за большого количества «информационного шума» интеллектуальный уровень экономических агентов будет снижаться. Возникает необходимость регламентации отдельных сфер жизнедеятельности экономических агентов, детализации законодательства. Это увеличит объем правовой информации, создаст новые институты и правила, что приведет к диссонансу и росту количества судебных дел и разбирательств. Многие экономические агенты воспользуются этим для поднятия собственного мнения в глазах

окружающих и удовлетворения своих амбиций, а также для структурирования своего времени. В конечном итоге общество получит, как и в случае с информационными технологиями «BigData», увеличение транзакционных издержек и снижение инновационного потенциала.

В настоящее время сформировалось неправильное отношение к процессу цифровой трансформации, она не должна быть целью. Целью должно стать использование ее для развития экономики страны, региона и мира в целом и, как следствие, повышение благосостояния экономических агентов. Поэтому внедрение цифровых технологий должно происходить синхронно по времени с механизмом формирования цепочки «*привычка – рутина – институт*».

Сейчас создается ощущение, что страны развязали гонку в мировом масштабе, кто быстрее внедрит более новые цифровые технологии. При этом не ясно, насколько это нужно в данный конкретный период времени и какой эффект получится. И здесь уже не стоит вопрос качественной оценки эффекта, здесь упрощено все до низшего уровня, а именно, получит ли экономика положительный или отрицательный эффект. Но быстрые цифровые трансформации пока не позволяют получить максимальный экономический эффект от каждой цифровой технологии, потому что она не полностью проходит свой жизненный цикл и не достигает своего расцвета, ее начинают заменять на нечто новое и не отработанное, и цепочка «*привычка – рутина – институт*» для нее еще не сформирована.

Внедрение цифровых технологий требует финансирования, что в современных условиях не всегда возможно за счет собственных средств, потому многие экономические агенты прибегают к кредитам, что создает в конечном счете долговую экономику. Но долговая экономика опасна и для физических лиц, которые не имеют достаточно денежных средств для финансирования своих амбиций, и именно их, но не потребностей, потому что реальные потребности с течением времени растут незначительно. Таким образом, происходит наращивание объема взятых кредитов для поддержания и продвижения собственных амбиций.

Физические лица не пытаются заработать на реализацию своих амбиций, они пытаются удовлетворить их за счет кредитов. И нет понимания, что происходит проживание своего будущего в настоящем. Через какой-то период они фактически полностью лишаются своего будущего, попадая в долговую яму. Существенно снижая и без того ограниченный объем денежных средств на текущие расходы, отдавая большую часть своих

средств на погашение кредитов, они испытывают полное разочарование от жизни, что вызывает апатию по отношению к ней.

Наиболее страшным последствием этого является преступное поведение физического лица в попытке не заработать денежные средства, а «найти» или «добыть» их криминальным путем, например, посредством кражи или посредством самой тяжелой формы преступления – убийства. Подобный пример – убийство старухи-процентщицы – уже был описан Ф.М. Достоевским в социально-психологическом и социально-философском романе «Преступление и наказание». Но в наше время роль старухи-процентщицы нередко отводится ближайшим родственникам.

*Пути цифровой трансформации менеджмента.* В качестве следующей проблемы можно выделить возникновение и усиление новой модели поведения экономических агентов, которая в большей степени проявляется на финансовых и высокотехнологичных рынках.

Управленческие правила внедрения цифровых технологий.

1. Наличие 80% собственных средств на их внедрение.
2. Наличие количественного экономического эффекта от их внедрения.
3. Предыдущая цифровая технология полностью формирует цепочку «привычка – рутина – институт» и получен полный экономический эффект от ее применения.
4. Новая цифровая технология увеличивает производительность труда примерно на 15% и более, является новой по сравнению с предыдущим аналогом, при этом она не является усовершенствованной инновацией.
5. Новая цифровая технология увеличивает объем информации примерно на 5% от предыдущего объема информации, который был при прежней технологии.
6. Новая цифровая технология должна обеспечивать покрытие величины текущих потребностей, а не превышать ее.
7. Новая цифровая технология должна использовать уже существующие информационные платформы, к которым привыкли экономические агенты и на покупку которых не требуется дополнительных средств.

8. Новая цифровая технология должна быть понятна и проста в использовании, адаптация к ее применению должна быть максимально быстрой и низкокзатратной.

9. Новая цифровая технология должна быть внедряемой при современном развитии информационных систем.

На основе этого приходит понимание, что в современных условиях менеджмент должен реализовывать новые инструменты и технологии, поэтому Т. Коупленд и А. Долгофф ввели понятие «менеджмент на основе ожиданий» [8].

Для менеджмента на основе ожиданий можно дать следующее определение: «...представляет собой связующее звено между заданными критериями эффективности деятельности, системой ее оценки и достигнутыми результатами» [8]. Отправной точкой данной концепции является утверждение, что курс акций растет, если эффективность деятельности превышает ожидания рынка.

Можно выделить следующие черты менеджмента на основе ожиданий:

- существует зависимость между ростом курса акций и ожиданиями рынка;
- правильная методика оценки эффективности деятельности компании повышает шансы улучшить результаты ее деятельности и устойчивость. При этом она должна позволять контролировать создание ценности для акционеров;
- двумя ключевыми элементами для топ-менеджеров становятся прогнозирование и оценка ожиданий;
- топ-менеджеры в большей мере ориентируются на инвесторов, потому что понимают, что успешная деятельность отождествляется в первую очередь с пониманием и оправданием их ожиданий и лишь во вторую – с превышением доходности над ценой капитала [8];
- компании и менеджмент на основе ожиданий больше открыты внешней среде и нацелены наладить максимально эффективный обмен информацией, особенно с потенциальными инвесторами;
- стандарты эффективности разрабатываются с учетом мнения контрагентов [8];

- непрерывное совершенствование системы планирования и бюджетирования в компании. Этот подход помогает руководству понять и преодолеть трудности, связанные с недостаточным или, наоборот, избыточным инвестированием;
- материальное поощрение работников находится в тесной взаимосвязи с результатами деятельности компании, использующей менеджмент на основе ожиданий. Данный инструмент позволяет усовершенствовать модель оплаты труда;
- компания знает механизм формирования рыночного курса своих акций и понимает ожидания рынка.

Менеджмент на основе ожиданий базируется на трех составляющих: драйверы стоимости компании, курс акций и долгосрочная стратегия, при этом важными составляющими являются:

- 1) процессы коммуникации трех цепочек: – линейные менеджеры и менеджеры среднего звена; – менеджеры среднего звена и топ-менеджеры; – топ-менеджеры и инвесторы. Данный инструмент помогает руководству лучше организовать как внешние, так и внутренние коммуникации;
- 2) показатели эффективности: операционные факторы создания стоимости, фактическая и ожидаемая экономическая прибыль, величина дисконтируемого денежного потока;
- 3) стоимость для акционеров.

Менеджмент на основе ожиданий при разработке долгосрочных стратегий использует формулу «цель, стратегия и оценка результатов». При этом менеджеры придают особое внимание оценке результатов деятельности компании. Т. Коупленд и А. Долгофф писали по этому поводу так: «...проблема состоит в том, чтобы обнаружить связь между системой показателей для оценки результатов деятельности и динамикой курса акций, а также акционеров» [8]. Также для понимания проблемы важно и следующее уточнение: «Любой топ-менеджер прекрасно знает о причинно-следственной связи между результатами деятельности компании и курсом ее акций. Проблема только в том, что результаты можно оценивать с помощью разных показателей» [8].

Менеджмент на основе ожиданий базируется на принципе согласованности действий на всех этапах иерархической цепочки управления.

Менеджмент на основе ожиданий использует систему сбалансированных показателей (ССП) для формирования системы оценки результатов, при этом в основу ее закладывается соотношение вклада каждого подразделения и компании в целом в повышение совокупного акционерного дохода акционеров.

Менеджмент на основе ожиданий базируется на корреляции доходов акционеров и ожиданий рынка.

Менеджмент на основе ожиданий базируется на понимании идей топ-менеджеров и их поддержке коллективом, которая достигается с помощью эффективной обратной связи со всеми звеньями иерархической структуры управления, при этом особое внимание уделяется коммуникации топ-менеджеров и линейных менеджеров. Сотрудники становятся командой, а не комитетом.

Прогнозы, отчеты и другие резюмирующие выводы менеджмента на основе ожиданий базируются на основе адекватных учетных данных, в которых не присутствуют такие категории как рыночный шум, ожидания и эмоции рынка и экономических агентов.

Важное значение приобретает проведение анализа драйверов стоимости компании и использование его на операционном, тактическом и стратегическом уровне.

Менеджмент на основе ожиданий базируется на эффективных программах обучения сотрудников.

Можно выделить четыре направления, которые затронет цифровая трансформация:

- социальная сфера;
- информационные изменения;
- система управления;
- инновационная сфера.

Таким образом, можно сформулировать и описать авторский подход к определению положительных и отрицательных последствий цифровой трансформации в отношении бизнес-единиц и экономических агентов (*табл. 1*).

**Таблица 1****Положительные и отрицательные последствия цифровой трансформации в отношении бизнес-единиц и экономических агентов****Table 1****The positive and negative impact of digital transformation on business and economic units**

Последствие	Характеристика влияния
Повышение производительности труда	Положительное
Организационная и управленческая эффективность, расширенный эффект от горизонтальных связей	Положительное
Сокращение доли человеческого труда в объеме выпускаемой продукции, труд становится менее тяжелым и трудозатратным	Положительное
Эффективное управление на основе тиражирования и, как следствие, получение быстрых результатов	Положительное
Повышение комфортности жизни	Положительное
Дополнительное время у работников на личные дела	Положительное
Производительность транзакций	Положительное
Скорость распространения знаний и информации становится более высокой	Положительное
Повышение уровня безработицы	Отрицательное
Требуется качественно новая рабочая сила	Отрицательное
Дополнительные затраты на обучение работников, обучение становится непрерывным в течение трудовой жизни	Отрицательное
Быстрое изменение технологий не позволяет качественно сформировать в отношении новой технологии цепочку – «Привычка-Рутин-Институт», что снижает эффективность ее применения	Отрицательное
Постоянная смена технологий снижает устойчивость бизнес-единиц и экономических агентов	Отрицательное
Киберпреступность и дополнительные издержки на профилактику подобных преступлений	Отрицательное
Дополнительные затраты на информационную безопасность	Отрицательное
Социальные последствия, к которым относятся: оппортунистические модели поведения экономических агентов, эмоциональное и физическое напряжение, высокая зависимость от социальных сетей и информационных технологий, увеличение финансового и информационного неравенства	Отрицательное
Рабочая сила обладает следующими характеристиками: слабое физическое и моральное здоровье, оторванность от реальной жизни, одиночество, усиление апатии и амбиций	Отрицательное
Рост объема информации «BigData», трудности в обработке и дополнительные издержки на обработку	Отрицательное
Информационный шум, тиражирование информации, удвоение, наличие «мусорной» информации	Отрицательное

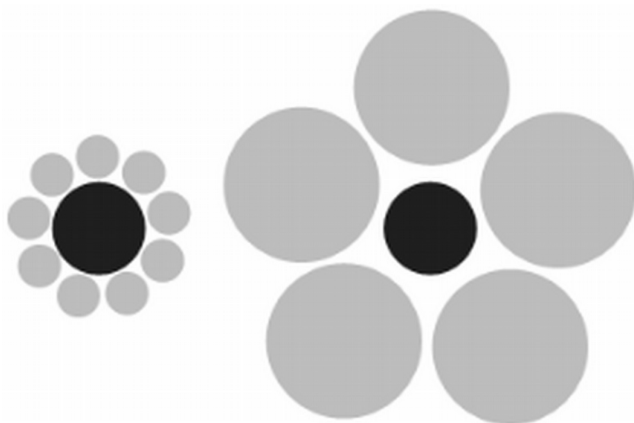
Снижение интеллектуального уровня экономических агентов	Отрицательное
Увеличение правовой базы и, как следствие, количества судебных дел и разбирательств, увеличение транзакционных издержек и снижение инновационного потенциала	Отрицательное
Наращивание объемов долговой экономики	Отрицательное
Спекуляции в IT-секторе, возникновение ипотечных и технологических «пузырей»	Отрицательное
Быстрое устаревание цифровых технологий	Отрицательное
Новая модель поведения экономических агентов – «иррациональный оптимизм»	Отрицательное
Усиление финансового и «цифрового» неравенства	Отрицательное
Труд становится фрагментарным	Отрицательное

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 1**  
**Относительное преимущество**

**Figure 1**  
**The relative advantage**

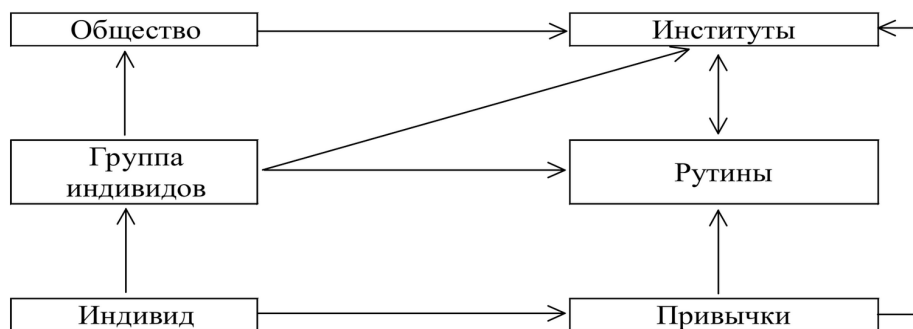


*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 2**  
**Особенности формирования экономических категорий «привычка» и «рутина» и на их базе – «институт»**

**Figure 2**  
**The formation of economic categories of *Habit* and *Day-to-Day Work*, and *Institution*, based on them: Some particularities**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 3**  
**Восприятие окружающей действительности и состояние экономического агента**

**Figure 3**  
**Perception of the real world and the state of the economic unit**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. Сухарев О.С. Индустриализация 4.0 и модели технологического развития для преодоления эффекта «2Д» // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2020. № 1. С. 4–23.  
URL: <https://vestnik.npi-tu.ru/index.php/vestnikSRSTU/article/view/497>
2. Samaniego R.M., Sun J.Y. Productivity Growth and Structural Transformation. *Review of Economic Dynamics*, 2016, vol. 21, pp. 266–285.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.red.2015.06.003>
3. Vo L.V., Le H.T.T. Strategic Growth Option, Uncertainty, and R&D Investment. *International Review of Financial Analysis*, 2017, vol. 51, pp. 16–24. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.03.002>
4. Weber A.S. The Role of Education in Knowledge Economies in Developing Countries. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2011, vol. 15, pp. 2589–2594. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.151>
5. Спасенников В.В. Экономико-психологический анализ успешности изобретательской деятельности // Психолого-экономические исследования. 2016. Т. 3-8. № 3. С. 79–93.
6. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000. Гл. 5.
7. Ходжсон Дж. Привычки, правила и экономическое поведение // Вопросы экономики. 2000. № 1. С. 39–55.  
URL: <https://textarchive.ru/c-1076724.html>
8. Коупленд Т., Долгофф А. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании. М.: Эксмо, 2009. 384 с.
9. Зубрилин И.Н., Сидорова Е.Ю. Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. № 3. С. 552–559.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-mehanizma-realizatsiii-razvitiya-korporativnogo-upravleniya-v-sotsialno-ekonomicheskoy-sisteme>
10. Сидорова Е.Ю., Огороков Д.С. Классификация резервов повышения эффективности производственной деятельности // Бизнес. Образование.

Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4. С. 35–40.

URL:

<http://vestnik.volbi.ru/webarchive/433/yekonomicheskie-nauki/klassifikacija-rezervov-povysheniya-yeff.html>

11. *Костюхин Ю.Ю., Чалов В.И., Хорзов С.Е.* Актуальные задачи повышения эффективности высшей школы на современном этапе развития России // МИР: Модернизация. Инновации. Развитие. 2012. № 12. С. 18–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-zadachi-povysheniya-effektivnosti-vysshey-shkoly-na-sovremennom-etape-razvitiya-rossii>
12. *Костюхин Ю.Ю., Анисимов А.Ю.* Инвестиционная стратегия фирмы: монография. М.: Российский гос. торгово-экономический ун-т, 2010. 215 с.
13. *Веблен Т.* Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984. 367 с.
14. *Veblen Th.* The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays. New York, B.W. Huebsch, 1919, 472 p.
15. *Шумпетер Й.* Капитализм, социализм и демократия / пер. с англ., предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. М.: Экономика, 1995. Гл. 7.

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-5081  
eISSN 2311-9381

*Managerial Accounting*

## MEDIA ASSET MANAGEMENT AND PROCESS APPROACH IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Elena Yu. SIDOROVA <sup>a\*</sup>,  
Galina V. TIMOKHOVA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> National University of Science and Technology “MISiS” (MISiS),  
Moscow, Russian Federation  
Ejsidorova@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4385-7173>

<sup>b</sup> National University of Science and Technology “MISiS” (MISiS),  
Moscow, Russian Federation  
g.timohova@misis.ru  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 54/2021  
Received 4 Feb 2021  
Received in revised  
form 8 February 2021  
Accepted 9 Feb 2021  
Available online  
15 March 2021

**JEL classification:** H2,  
H25, M31

### Keywords:

Industry 4.0, digital  
production, digital  
economy, digital  
transformation,  
expectations theory,  
business unit

### Abstract

**Subject.** This article explores the problems of digital management in business process management.

**Objectives.** The article aims to investigate the methodological problems of digital management and process approach application in business process management.

**Methods.** For the study, we used a content analysis of the scientific literature on the subject, and generalization techniques.

**Results.** The article offers our own original approach and assessment and substantiates methodological provisions to identify the positive and negative aspects of digital transformation in relation to business and economic units. The main reasons for the need for digital management transformation are the improvement and development of information infrastructure, improvement of the technological level of specific subsystems and technologies, and the social consequences of the digital economy.

**Conclusions.** Digital management and process approach in business process management take economic activity to a new effective level. The quality of work gets changed, it becomes fragmented, the on-site or on-team presence is not mandatory, employees can perform most of the work remotely, there is a change in perception of the real world. All this affects the quality of work.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

**Please cite this article as:** Sidorova E.Yu., Timokhova G.V. Media Asset Management and Process Approach in Business Process Management. *International Accounting*, 2021, vol. 24, iss. 3, pp. 316–337.  
<https://doi.org/10.24891/ia.24.3.316>

## References

1. Sukharev O.S. [Industrialization 4.0 and technological models developments to overcome the 2-D effect]. *Vestnik Yuzhno-Rossiiskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (NPI). Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Bulletin of South-Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-Economic Sciences*, 2020, no. 1, pp. 4–23. URL: <https://vestnik.npi-tu.ru/index.php/vestnikSRSTU/article/view/497> (In Russ.)
2. Samaniego R.M., Sun J.Y. Productivity Growth and Structural Transformation. *Review of Economic Dynamics*, 2016, vol. 21, pp. 266–285. URL: <https://doi.org/10.1016/j.red.2015.06.003>
3. Vo L.V., Le H.T.T. Strategic Growth Option, Uncertainty, and R&D Investment. *International Review of Financial Analysis*, 2017, vol. 51, pp. 16–24. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.03.002>
4. Weber A.S. The Role of Education in Knowledge Economies in Developing Countries. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2011, vol. 15, pp. 2589–2594. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.151>
5. Spasennikov V.V. [Economic-psychological analysis of the inventive activity success]. *Psikhologo-ekonomicheskie issledovaniya = Journal of Psycho-Economics*, 2016, vol. 3-8, no. 3, pp. 79–93. (In Russ.)
6. Nelson R.R., Winter S.G. *Evolyutsionnaya teoriya ekonomicheskikh izmenenii* [An Evolutionary Theory of Economic Change]. Moscow, Finstatinform Publ., 2000, Chapter 5.
7. Hodgson G. [Habits, Rules and Economic Behaviour]. *Voprosy Ekonomiki*, 2000, no. 1, pp. 39–55. URL: <https://textarchive.ru/c-1076724.html> (In Russ.)
8. Copeland T., Dolgoff A.D. *Kak dostich' prevoskhodstva v upravlenii stoimost'yu kompanii* [Outperform with Expectations-Based Management]. Moscow, Eksmo Publ., 2009, 384 p.
9. Zubrilin I.N., Sidorova E.Yu. [The content of the mechanism of implementation and development of corporate governance in the socio-economic system]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 2014, vol. 14, no. 3, pp. 552–559. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-mehanizma-realizatsiii->

razvitiya-korporativnogo-upravleniya-v-sotsialno-ekonomicheskoy-sisteme  
(In Russ.)

10. Sidorova E.Yu., Okorokov D.S. [Classification of reserves for increasing production efficiency]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa = Business. Education. Law*, 2015, no. 4, pp. 35–40.  
URL: <http://vestnik.volbi.ru/webarchive/433/yekonomicheskie-nauki/klassifikacija-rezervov-povysheniya-yeff.html> (In Russ.)
11. Kostyukhin Yu.Yu., Chalov V.I., Khorzov S.E. [Actual tasks efficiency of higher education at the present stage of development of Russia]. *MIR: Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie = Modernization. Innovation. Research*, 2012, no. 12, pp. 18–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-zadachi-povysheniya-effektivnosti-vysshey-shkoly-na-sovremennom-etape-razvitiya-rossii> (In Russ.)
12. Kostyukhin Yu.Yu., Anisimov A.Yu. *Investitsionnaya strategiya firmy: monografiya* [Investment strategy of the firm: a monograph]. Moscow, Russian State University of Trade and Economics Publ., 2010, 215 p.
13. Veblen Th. *Teoriya prazdnogo klassa* [The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions]. Moscow, Progress Publ., 1984, 367 p.
14. Veblen Th. *The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays*. New York, B.W. Huebsch, 1919, 472 p.
15. Schumpeter J.A. *Kapitalizm, sotsializm i demokratiya* [Capitalism, Socialism and Democracy]. Moscow, Ekonomika Publ., 1995, Ch. 7.

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.