

**УДК 005.5**

**DOI 10.26118/2782-4586.2025.20.26.027**

**Липина Ольга Александровна**

Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна

## **Управление цифровой трансформацией на основе модели непрерывного консультационного сопровождения**

**Аннотация.** В статье анализируется трансформация понятия организационного изменения с использованием цифровых технологий из эпизодического изменения в непрерывный процесс проведения изменений, затрагивающий полностью бизнес-модель компании (основные практики, процессы, стратегии, корпоративную культуру и мышление) в рамках цифровой трансформации (ЦТ). В данном процессе ЦТ и построения новых моделей клиентского взаимодействия организациям необходимы инновационные экспертизы, которые они могут получить через профессиональное сопровождение со стороны экспертов управленческого консультирования (УК) на основе непрерывного сопровождения. Данное исследование показывает преобразование процесса УК из разовой услуги в постоянное сопровождение и появление новых функций консультанта по УК в рамках ЦТ. В статье дается сравнительная характеристика классического процесса УК с непрерывным сопровождением организации-клиента в рамках процесса УК.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, управленческое консультирование, цикл Деминга, непрерывные изменения.

**Lipina Olga Alexandrovna**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

## **Managing Digital Transformation in form of continuous consulting support**

**Annotation.** This article examines the paradigm shift in organizational change facilitated by digital technologies, transitioning from episodic, discrete initiatives to a continuous and endless process of reinventing business-model (including core practices, operational processes, strategic orientations, corporate culture, and organizational mindset) and digital transformation (DT) of companies. As organizations navigate DT and develop new customer engagement models, they increasingly require specialized expertise, often attained through sustained professional support from management consulting (MC) partners via a continuous accompaniment model. This study highlights the corresponding transformation of the MC discipline itself from a traditional project-based service to an ongoing, embedded function and presents definition of new roles of management consultants within DT contexts. A comparative analysis is presented, contrasting classical MC methodologies with the continuous support framework, underscoring both theoretical and practical implications for contemporary organizational development.

**Key words:** digital transformation, management consulting, Deming cycle, continuous change.

Цифровые технологии стремительно развиваются и являются драйверами организационных изменений, затрагивающих полностью бизнес-модель организации. Эти стремительные технологические разработки, с одной стороны, предоставляют организациям новые возможности, такие как цифровые бизнес-модели (построение бизнес-экосистемы на базе цифровых платформ), но, с другой стороны, влекут за собой множество угроз, в том числе глобальная конкуренция со стороны новых высокотехнологичных игроков на рынке или угрозы дестабилизации. В ответ на эти глубокие изменения организации инициируют программы цифровой трансформации (ЦТ), чтобы преодолеть

глубинные структурные изменения и преобразовать основные практики, процессы, стратегии, корпоративную культуру и мышление.

В теоретических работах последних лет часто дается определение ЦТ как эволюционного процесса, который использует цифровые возможности и технологии для того, чтобы бизнес-модели, операционные процессы и клиентский опыт создавали ценность [11]. Учитывая недавние исследования, посвященные различиям между цифровыми технологиями и организационной трансформацией с использованием ИТ [6], а также признание ЦТ непрерывным и бесконечным процессом [8], возникает необходимость в понимании природы изменений ЦТ, а также способов управления ими и поддержания их эффективности. Выделяются две отличительные особенности: цель и масштаб изменений (ЦТ направлена на радикальное изменение бизнес-модели, создание новых ценностей и конкурентных преимуществ через цифровые технологии), роль цифровых технологий (в ЦТ технологии (AI, IoT, блокчейн) – драйверы инноваций) [13]. В том числе необходимо отметить, что цифровые инновации и ЦТ являются взаимосвязанными понятиями [9].

Таким образом, под ЦТ в данной статье изучается процесс, посредством которого компании объединяют множество новых цифровых технологий, усиленных повсеместным присутствием, с целью достижения высокой производительности и устойчивого конкурентного преимущества путем трансформации множества аспектов бизнеса, включая бизнес-модель, клиентский опыт (включая цифровые продукты и услуги) и операции (включая процессы и принятие решений), и одновременно влияя на людей (включая навыки, знания и культуру) и систему ценностей.

При изучении ЦТ как непрерывного изменения важно выявить причины (драйверы), запускающие данный процесс. Данные факторы могут быть как внутренними (инициатором которых будет решение самой компании) так и факторы внешней среды. В этом случае отдельного упоминания заслуживает роль государства в проведении ЦТ. В мае 2023 г. была принята Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г. одновременно с корректировкой реализуемой стратегии и программы «Цифровая трансформация» и ставящей в виде цели достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей национальной экономики.

Таким образом ЦТ, ее темпы и ожидаемые результаты зависят от выработки общей стратегии развития государства, реализации государственной политики. Парадигмы цифровой политики базируются на переносе технологических практик создания информационных систем и проектного управления в современной ИТ-сфере, в основе которых процессный подход (реализация бизнес-процессов, состоящих из определенных шагов и с ожидаемым результатом) на сферу государственного управления. Элементы известных в IT сообществе практик и методологий управления проектами, например, ITIL (набор лучших практик, которые используются для разработки и осуществления управления ИТ-услугами) интенсивно проникают в публичное управление.

Компании всё чаще конкурируют на основе своей способности к постоянным изменениям и инновациям, особенно в сравнении с конкурентами. Способность управлять изменениями, постоянно совершенствовать организацию с использованием информационных технологий стала, таким образом, ключевой стратегическим конкурентным преимуществом.

Понимание потенциала организационных изменений даст максимизировать вероятность успеха для инициативы изменений и ее заинтересованных сторон.



Рисунок 1. Составляющие потенциала изменений (составлено автором).

Как показано на рис.1, культура организации обеспечивает основу, поддерживает и поощряет открытость, плюралистическую точку зрения по вопросам и проблемам, приверженность к экспериментированию и обучению, и создание общей цели среди всех заинтересованных сторон.

Организационная культура согласно Э. Шейну представляет собой модель общих базовых предположений, которые были подтверждены членами организации в процессе решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции [4]. Процесс ЦТ оказывает значительное и далеко идущее влияние на организационную культуру (коммуникацию, сотрудничество и вовлеченность сотрудников). Понимание и целенаправленное развитие корпоративной культуры будут иметь решающее значение по мере того, как организации вступают в сферу цифровых инноваций, раскрывая тем самым весь потенциал ЦТ. Организации могут использовать цифровые технологии для развития разнообразия и инклюзивности, стимулирования креативности и повышения своей способности адаптироваться к изменениям и выживать в них, реализуя соответствующую стратегию.

Бурный рост цифровых технологий и повсеместное проведение ЦТ по данным рейтингового агентства RAEX дает наибольшую долю выручки в консалтинговых услугах приходится на сферы ИТ-консалтинга (23%), финансовый консалтинг (15%) [3]. Новейшие ИТ технологии уже позволили финансовым структурам предложить организациям ряд консалтинговых услуг из сферы финансовой, бухгалтерской, ИТ-поддержки, которая в недавнем прошлом была прерогативой специализированных консалтинговых компаний. На примере Экосистемы Сбербанка мы видим создание альянса с российской консалтинговой компанией Strategy Partners. Ведущие мировые ИТ гиганты, которые начинали развиваться исключительно в области информационных технологий сейчас уже предлагают экспертизу в различных областях консалтинга.

В классической литературе по управлению консультированию используется термин «внешний или внутренний консультант» [10, с.50-51], подразумевая в первую очередь, что консультант выступает в роли эксперта по решениям. В литературе, посвященной теории организационному развитию вводится понятие агент изменений (К. Левин (динамика групп) [2], Р. Бекхард (Организационное развитие) [7], Э. Шайн (процессуальный консалтинг) [4,5]). Это понятие на данный момент широко используется в исследованиях и разработках проектов проведения цифровой трансформации, т.к. это специалист, который способствуют трансформации организации, применяя знания в области поведенческих наук и системного подхода для улучшения организационной эффективности. Таким образом, агент изменений работает с людьми и процессами, а не только с техническими решениями с фокусом на организационной культуре, сопротивлении изменениям и вовлечении сотрудников.

В свою очередь понятие «консультант» больше отражает функцию эксперта по решениям, который анализирует проблемы организации и предоставляет готовые или кастомизированные технические или управлочные решения для их устранения [С.70-80,

10]. Даёт готовые ответы на конкретные проблемы (например, внедрение ERP-системы), работает в рамках предметной экспертизы (финансы, ИТ, маркетинг и т. д.). На данный момент, когда для полного сопровождения процесса трансформации консультанту недостаточно только предметной экспертизы в некоторых работах данного специалиста часто называют как 3-я сторона процесса цифровой трансформации [12].

Анализ классической модели УК по М. Курбу определяет суть консультирования в виде этапов диагностики организации, анализа проблемы передачей готового решения в виде отчета или презентации. Т.е. консультант выступает в роли носителя уникальных знаний и его роль заканчивается с передачей рекомендаций, а ответственность ограничивается заключенным договором. В связи с тем, что ЦТ рассматривается не как разовый проект, непрерывный процесс, у которого нет четкого конца, а технологии и рынки постоянно меняются, то целесообразно перейти к рассмотрению УК виде модели непрерывного сопровождения. В этом случае консультант становится драйвером (катализатором) изменений, коучем и долгосрочным партнером. Таким образом радикально меняется цель консультанта – научить организацию самостоятельно меняться, создать устойчивые внутренние процессы и команды для постоянной адаптации.

Ключевые характеристики непрерывного сопровождения:

- Сопроцессность – консультант работает внутри команды организации-клиента;
- Непрерывность и гибкость – взаимодействие строится на долгосрочной основе с использованием agile-подходов (спринты, итерации, регулярные встречи);
- Фокус на реализации и адаптации – главный KPI проекта будет успешное внедрение изменений и реальное использование новых цифровых инструментов сотрудниками;
- Развитие внутренних компетенций участников команды;
- Ответственность за результат – консультант разделяет с клиентом ответственность за достижение бизнес-результатов.

Сравнительный анализ критериев классического и непрерывного процесса УК приведены в табл.

Таблица

Сравнительный анализ

| <b>Критерии</b>      | <b>Классическая модель (М. Курб)</b>                 | <b>Модель непрерывного сопровождения (ЦТ)</b>                |
|----------------------|--|--|
| Роль консультанта    | Эксперт, советник                                    | Катализатор, фасилитатор, коуч, партнер                      |
| Отношения с клиентом | Временные, дистанционные                             | Долгосрочные, партнерские, встроенная-модель                 |
| Основной продукт     | Отчет, презентация, план                             | Реализованное изменение, новые компетенции команды           |
| Фокус внимания       | Решение  | Процесс (Process) и люди (People)                            |
| Участие в реализации | Минимальное, ограниченное контрактом или отсутствует | Активное, прямое участие и руководство                       |
| Ценность             | Знание «что делать»                                  | Знание «как делать» и способность это делать, в т.ч. научить |
| Подход к времени     | Конечный проект (Project-based)                      | Непрерывный процесс  |

Таким образом у консультанта в условиях ЦТ появляются новые функции, которых не было в классической модели и которые могут выполняться командой или одним гибким специалистом:

1. Архитектор изменений (проектирует не просто решение, а систему изменений: процессы, роли, метрики, коммуникации; создание «дорожной карты» трансформации).

2. Фасилитатор и коуч (задает правильные вопросы, помогает команде самой найти решение, работает с руководителями на уровне развития мышления и лидерских качеств).

3. Agile-коуч или Scrum-мастер (внедряет гибкие методологии управления проектами (Agile, Scrum, Kanban) непосредственно в рабочие процессы команды, отвечает за скорость и адаптивность).

4. Специалист по адаптации (внедрению) и UX (клиентскому опыту) (проверяет, что новые цифровые продукты и процессы действительно используются сотрудниками; фокусируется на пользовательском опыте (User Experience) и снижении сопротивления; берет на себя ответственность за результат).

5. Data-консультант (выстраивание работы с данными: аналитика, BI-системы, KPI, переводчик-коммутатор между техническими специалистами и бизнес-руководством).

6. Интегратор технологий (владеет знаниями не в одной конкретной системе, а в том, как разные цифровые инструменты (CRM, ERP, AI, RPA) могут быть соединены в единую экосистему для решения бизнес-задач).

Подводя итог вышесказанному, можно сформулировать, что в современных условиях непрерывных изменений процесс УК – это непрерывный процесс развития организации, связанный с организационным, стратегическим, техническим, цифровым развитием, приобретением сотрудниками новых знаний, навыков, компетенций с помощью внешних или внутренних агентов изменений (см. рис.2) [1].



Рисунок 2. Проведение проекта непрерывных изменений путем итераций (составлено автором)

Эксперименты в меньшем масштабе помогают компаниям эффективно управлять рисками, позволяя им проверять гипотезы и выявлять потенциальные подводные камни, прежде чем выделять значительные ресурсы. То есть при проведении проекта УК путем небольших шагов подбирается стратегия и организационная структура, пока они не начинают соответствовать друг другу. Самое главное в этом процессе, что организация и ее сотрудники привыкают к изменениям, пусть и небольшим, в противовес происходящим каждые 4–5 лет крупным потрясениям. Последовательные небольшие изменения в процессе и структуре, происходящие на постоянной основе более эффективны, не встречают сопротивления со стороны менеджеров и сотрудников.

Таким образом можно сделать вывод, что в условиях ЦТ организации процесс УК трансформируется из оказания разовой услуги в процесс постоянного сопровождения стейкхолдеров организации. Значение данного сопровождения крайне важно не только в области предоставления дополнительной экспертизы в виде специализированных (в т.ч. информационно-технологических) консультаций, но и проведения и поддержания процесса необходимых изменений, определения стратегических планов дальнейшего развития, проведения мероприятий для снижения уровня сопротивления персонала, построение организационной культуры организации, готовой к работе в условиях постоянных изменений.

## **Список источников**

- 1.Липина, О. А. Особенности применения управлеченческого консультирования в условиях непрерывных изменений в фармацевтической отрасли / О. А. Липина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 3(112). – С. 160-169. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-3-160-169. – EDN VHJQIM.
2. Руднев, Е. А. Динамика изменений: классика и современность / Е. А. Руднев // Инновационные проекты и программы в образовании, 2020. – № 5 (71). – С. 57-66.
3. Советские перспективы: рейтинг консалтинговых групп и компаний 2024 года // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL : [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2024/analytics/consulting\\_analytics\\_2024](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/consulting_analytics_2024)
4. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство./ Э. Шейн – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 336с.
5. Шейн, Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент -консультант» / Э. Шейн – пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. – 288 с.
6. Baiyere, A. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management/ A. Baiyere, H. Salmela, T. Tapanainen – DOI:10.1080/0960085X.2020.1718007 // European Journal of Information Systems, 2020. – 29(3). – P. 238–259
7. Beckhard, R. Organizational transition: Managing complex change / R. Beckhard, & R. T. Harris // Addison-Wesley, 1987. – <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275847>.
8. Carroll, N. Transform or Be Transformed: The Importance of Research on Managing and Sustaining Digital Transformations / N. Carroll, N. R. Hassan, I. Junglas, T. Hess & L. Morgan – DOI:10.1080/0960085X.2023.2187033 // European Journal of Information Systems, 2023. – 32(3). – P. 347–353.
9. Drechsler, K. At the Crossroads between Digital Innovation and Digital Transformation/ K. Drechsler, R. Gregory, H. Wagner, & S. Tumbas // Communications of the Association for Information Systems,2020. – 47. – P. 521—538.
10. Kubr, M. (Ed.). Management consulting: A guide to the profession / M. Kurb. – International Labour Organization. Geneva, 2002. – 976 p.
11. Morakanyane, R. Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature / R. Morakanyane, A. A. Grace, P. O'Reilly //In: Blede Conference, Bled, Slovenia, 2017. – P. 427–444.
12. O'Neill, J. Exploring the role of third parties in digital transformation initiatives: a problematized assumptions perspective/ O'Neill, J., Pidoya, D., Northridge, C., Pai, S., Treacy, S. and Brosnan, A // Communications of the Association for Information Systems, 2025. – 57(1). – P. 156-184. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05707>
13. Wessel, L. Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation/ L. Wessel, A. Baiyere, R. Ologeanu-Today, J. Cha & T. Blegend-Jensen // Journal of the Association for Information Systems, 2021. – 22(1). – P.102-129.

## **Сведения об авторе**

**Липина Ольга Александровна**, старший преподаватель, Высшая школа технологии и энергетики, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия  
ORCID: 0009-0003-4156-8313  
SPIN: 8445-4929

## **Information about the author**

**Lipina Olga Alexandrovna**Senior lecturer, Higher School of Technology and Energy,Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, Russia

