

УДК 338.24

DOI 10.26118/2782-4586.2026.66.70.081

Суслов Евгений Юрьевич

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Шильман Александр Сергеевич

АО «КСП Колпинского района»

Цифровая трансформация как фактор организационного развития

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления организационного развития в условиях цифровой турбулентности, когда традиционные модели управления теряют эффективность. Цель работы — выявить механизмы влияния цифровой трансформации на организационное развитие через призму динамических способностей и организационного дизайна. Методологическую основу составляет теоретический синтез концепций динамических способностей, платформенной архитектуры и моделей организационного развития. В результате предложена концептуальная модель, в которой цифровые динамические способности и архитектура цифровой платформы выступают медиаторами между стратегическими инициативами трансформации и результатами организационного развития (адаптивность, инновационность бизнес-модели), а цифровое лидерство и культура — критическими модераторами этого процесса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, организационное развитие, динамические способности, цифровая архитектура, адаптивность, бизнес-модели, управление изменениями.

Suslov Evgeniy Yurievich

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Shilman Alexander Sergeevich

JSC "KSP Kolpinsky district"

Digital transformation as a factor of organizational development

Abstract. The relevance of the study stems from the need to reinterpret organizational development in the context of digital turbulence, where traditional management models are losing their effectiveness. The purpose of the paper is to delineate the mechanisms through which digital transformation influences organizational development through the lens of dynamic capabilities and organizational design. The methodological framework is based on a theoretical synthesis of dynamic capabilities, platform architecture, and organizational development models. As a result, a conceptual model is proposed, in which digital dynamic capabilities and digital platform architecture serve as mediators between strategic transformation initiatives and organizational development outcomes (adaptability, business model innovativeness), with digital leadership and culture acting as critical moderating factors of this process.

Key words: digital transformation, organizational development, dynamic abilities, digital architecture, adaptability, business models, change management.

Введение.

Современная бизнес-среда демонстрирует все признаки, описываемые акронимами VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) и BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), что подчеркивает её нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность [10]. В таких условиях традиционные модели управления и развития

организаций теряют эффективность, поскольку больше не способны адекватно отражать динамику внешней среды [1]. Организации сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации, постоянного обновления стратегий и интеграции цифровых технологий, которые становятся ключевым инструментом поддержания устойчивости и конкурентоспособности.

Цифровая трансформация (ЦТ) в этом контексте рассматривается не только как технологическое обновление, но и как фундаментальное изменение управленческих подходов, корпоративной культуры и бизнес-моделей. В условиях хрупкости (VANI) цифровые решения позволяют минимизировать риски за счет гибкости и децентрализации управления. Тревожность и нелинейность современного рынка требуют от компаний способности к быстрому принятию решений, основанных на данных, что становится возможным благодаря цифровым платформам и аналитическим системам. Непостижимость внешних факторов стимулирует развитие организационного обучения и формирования экосистемного мышления. Таким образом, именно цифровая трансформация выступает ключевым условием адаптации организаций к новой реальности и фактором их долгосрочного развития. В этом контексте цифровая трансформация перешла из разряда конкурентных преимуществ в категорию императива выживания и развития. Однако, несмотря на обилие исследований и практических руководств, уровень неудач в реализации программ ЦТ остается высоким. Это часто происходит из-за того, что фокус изменений смещается на технологические решения в ущерб системным организационным изменениям [7].

Научной проблемой представляется фрагментарность теоретического знания, в котором технологические, стратегические и организационные аспекты ЦТ часто исследуются изолированно.

Организационное развитие в цифровую эру предполагает не эволюционную адаптацию, а фундаментальную реконфигурацию, поэтому необходимо рассматривать цифровую трансформацию как комплексный фактор организационного развития как целенаправленного процесса качественного изменения организации, направленного на повышение ее эффективности, адаптивности и способности к достижению стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Цель исследования – определить механизмы влияния цифровой трансформации на организационное развитие через призму динамических способностей и организационного дизайна.

Результаты и обсуждение

Для глубокого анализа роли цифровой трансформации (ЦТ) в организационном развитии критически важно терминологическое разграничение ключевых понятий, которые часто ошибочно используются как синонимы. Это разграничение позволяет отделить операционные улучшения от фундаментальной стратегической перестройки.

Автоматизация представляет собой использование технологий (от простых станков с ЧПУ до роботизированных линий) для выполнения существующих задач и процессов с меньшим участием человека или без него. Ее цель – повышение скорости и точности, снижение операционных издержек, но в рамках неизменной парадигмы работы.

Оцифровка (digitization) – это процесс перевода аналоговой информации (документов, звуков, изображений) в цифровые биты и байты. Цифровизация (digitalization) – более широкое понятие, обозначающее использование этих цифровых данных и технологий для изменения бизнес-процессов. Она улучшает и модифицирует существующие процессы, повышая их эффективность.

В отличие от перечисленных понятий, цифровая трансформация – это качественно иной, стратегический феномен. Ее сущность заключается не в улучшении отдельных процессов, а в глубоком перепроектировании бизнес-моделей, операционных процессов, систем управления и культурных норм организации на основе возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями [2]. Цель ЦТ – не просто оптимизация, а

кардинальное повышение эффективности, создание новой потребительской ценности и достижение устойчивого конкурентного преимущества в цифровой экономике [9].

Ключевым отличием является то, что цифровая трансформация – это в первую очередь стратегический, а не технологический процесс. Технологии (большие данные, ИИ, IoT, облачные платформы) выступают катализатором и инструментом, но драйвером изменений является стратегическое видение и решение руководства. Цифровая трансформация предполагает переход от продажи продуктов к предоставлению цифровых сервисов, от централизованной иерархии к сетевым и платформенным моделям [4; 5], от принятия решений на основе интуиции к управлению на основе данных (data-driven).

Таким образом, цифровая трансформация представляет собой стратегический процесс фундаментального переосмысления и изменения бизнес-моделей, процессов, организационной культуры и клиентского опыта за счет интеграции цифровых технологий, направленный на создание новых источников ценности, повышение операционной эффективности и конкурентных преимуществ в цифровой экономике.

Цифровая трансформация выступает как мощный фактор организационного развития, поскольку она вынуждает компании пересматривать свои фундаментальные основы. Это не проект с четким сроком окончания, а непрерывный процесс адаптации и совершенствования организации в ответ на изменения цифровой среды. Управление таким процессом требует не только инвестиций в информационные технологии, но и трансформации организационной культуры в сторону большей гибкости, готовности к экспериментам и принятия парадигмы непрерывного обучения.

Эволюция понятия организационного развития (ОР) отражает меняющийся контекст бизнес-среды. С середины XX века, организационное развитие понималось как планомерный, управляемый процесс повышения эффективности организации через изменения в структуре и человеческом факторе. Ключевой вклад в его становление внесли классические модели, ориентированные на управляемые, дискретные изменения.

Например, трехстадийная модель К. Левина («размораживание-изменение-замораживание») предполагала, что для успешной трансформации необходимо сначала преодолеть сопротивление, осуществить переход, а затем стабилизировать новое состояние. Р. Бекхард определял организационное развитие как усилия запланированные, охватывающие всю организацию, управляемые сверху, направленные на повышение эффективности и здоровья организации посредством запланированных вмешательств в процессы. Но эти модели были разработаны для относительно стабильных условий, где конечное «замораживание» состояния было возможным и желательным.

В условиях же непрерывной цифровой турбулентности, характеризующейся высокой скоростью, неопределенностью и нелинейностью технологических изменений, данные подходы демонстрируют ограниченность. Цифровая среда не позволяет организации надолго «заморозиться»; любая стабильная конфигурация быстро устаревает, ключевым вызовом становится необходимость постоянной эволюции в ответ на потоки данных и новые технологические возможности [6].

На смену классическим парадигмам пришли концепции, фокусирующиеся на развитии организационных способностей. Концепция организационной адаптивности (ambidexterity), введенная Дунканом и развитая О'Рейлли и Гушманом [12], постулирует, что выживание и рост в цифровую эпоху требуют от организаций способности одновременно эксплуатировать существующие компетенции (повышать эффективность текущего бизнеса) и исследовать новые возможности (инновации для будущего). Это предполагает гибкие структуры, культуры, допускающие эксперименты, и двойные операционные модели. Тесно связана с этим концепция организационной устойчивости (resilience) – способности не только адаптироваться к потрясениям, но и предвосхищать их, быстро восстанавливаться и трансформироваться в новое, более жизнеспособное состояние [11]. Таким образом, организационное развитие в XXI веке – это не серия проектов, а

процесс культивирования внутренней способности к постоянной реконфигурации ресурсов, процессов и стратегий.

Полезной метафорой для понимания вызовов на этом пути остается модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Она показывает, что рост организации происходит через чередующиеся этапы эволюции (стабильного роста) и революции (кризисных переломов). Цифровая трансформация резко ускоряет наступление этих революций (например, кризисов автономии, контроля, бюрократии) и сокращает продолжительность эволюционных периодов. Задача современного организационного развития – предвосхищать эти кризисы, создавая организационный дизайн и культуру, которые позволяют проходить через революционные этапы с минимальными потерями и максимальной скоростью, сохраняя при этом стратегическую целостность. Цифровизация выступает здесь не только как катализатор кризисов, но и как ключевой инструмент их преодоления, обеспечивая необходимые данные, платформы и средства коммуникации для гибкой реорганизации.

В условиях цифровой турбулентности классические конкурентные преимущества, основанные на статичной ресурсной базе, быстро устаревают. Адекватным теоретическим ответом на этот вызов становится теория динамических способностей, ее авторы определяют динамические способности как «способность организации целенаправленно создавать, расширять или модифицировать свою ресурсную базу» для адаптации к изменениям в окружающей среде [13]. Это мета-способность высшего порядка, управляющая эволюцией обычных операционных возможностей.

Цифровая трансформация выступает как практическая область, где динамические способности становятся критически важными для выживания и роста [3]. В этом контексте на первый план выходят *цифровые динамические способности* – специфический класс процессов, позволяющих организации эффективно создавать и улавливать ценность на основе цифровых технологий, формирующих ядро адаптивности в цифровой экономике. Можно выделить три ключевые цифровые динамические способности.

1. *Способность к сбору, интеграции и анализу данных в реальном времени (data-driven sensing)*. Это основа для цифрового восприятия возможностей и угроз. В отличие от традиционного периодического анализа, речь идет о создании архитектуры для постоянного мониторинга цифровых следов клиентов, состояния активов (IoT) и рыночной среды. Эта способность позволяет перейти от интуитивного управления к принятию решений, основанных на данных (data-driven decision making).

2. *Способность к быстрому цифровому экспериментированию*. Цифровая среда резко снижает стоимость и увеличивает скорость тестирования гипотез. Динамические способности в этой области проявляются в создании организационных процедур для быстрого прототипирования цифровых продуктов, проведения А/В-тестов, запуска пилотных проектов и анализа результатов с минимальными временными и финансовыми затратами.

3. *Способность к гибкой рекомбинации цифровых ресурсов и архитектур*. Ключевая способность к трансформации заключается в модульной перестройке цифровых активов – платформ, микросервисов, наборов данных, алгоритмов – для создания новых ценностных предложений или оптимизации операций. Это требует перехода от монолитных, жестко связанных ИТ-систем к гибким, API-ориентированным архитектурам, которые позволяют создавать новые бизнес-процессы подобно конструктору. Организация с такими способностями может быстро перенаправить цифровые потоки, переконфигурировать цепочки создания ценности и реагировать на рыночные изменения.

Таким образом, цифровая трансформация как фактор организационного развития проявляется не просто во внедрении технологий, а в системном развитии цифровых динамических способностей. Они становятся новым объектом управления и инвестирования. Формирование этих способностей требует изменений во всех сферах: в стратегии (ориентация на эксперименты), в структуре (создание кросс-функциональных

agile-команд), в процессах (итеративные циклы разработки) и, что самое сложное, в культуре (принятие неопределенности и готовность к итеративным неудачам). В конечном счете, конкурентное преимущество в цифровую эпоху создается не отдельными технологиями, а организационной способностью к их непрерывной адаптивной интеграции и переосмыслению.

Одним из наиболее радикальных проявлений цифровой трансформации как фактора организационного развития является фундаментальный сдвиг в логике создания ценности — переход от линейных цепочек к сетевым экосистемам [5]. Концепция цифровой платформенной архитектуры утверждает, что цифровые продукты и услуги создаются на основе принципиально иной архитектуры, нежели традиционные физические продукты [14]. Эта архитектура характеризуется модульностью, многослойностью и гибкостью, что позволяет разделять инновационную деятельность между владельцем платформы и множеством внешних акторов — комплементаторов. Таким образом, ценность генерируется не внутри организационных границ, а на периферии экосистемы, а ключевой компетенцией платформы становится управление сетевыми эффектами и обеспечение совместимости.

Для традиционной компании, построенной по принципу вертикальной интеграции и линейных процессов, переход к «платформенному мышлению» означает не просто добавление нового канала продаж, а радикальное изменение организационного дизайна, культуры и самой бизнес-логики. Это требует трансформации по трем ключевым направлениям.

1. Изменение стратегической логики: от контроля к кооперации. Традиционная стратегия фокусируется на создании и защите уникальных ресурсов и компетенций внутри фирмы. Платформенная стратегия требует перенаправления внимания на создание условий для взаимодействия сторонних участников. Организация должна научиться делиться ценностью и частично — контролем, чтобы стимулировать рост экосистемы. Вместо максимизации прибыли от собственных операций в краткосрочной перспективе ключевым становится наращивание совокупной ценности платформы в долгосрочном периоде.

2. Реорганизация структур и процессов: от иерархии к API. Внутренний организационный дизайн должен стать зеркалом внешней модульности. Жёсткие функциональные подразделения, управляемые через вертикальные цепочки команд, сменяются независимыми, кросс-функциональными командами, которые работают с определёнными API (Application Programming Interface) или сервисами. API становятся не просто техническими протоколами, а новыми организационными границами и контрактами, которые стандартизируют взаимодействие как внутри компании, так и с внешними разработчиками. Это требует перехода от долгосрочного планирования к гибкой, итеративной разработке.

3. Трансформация управленческих компетенций и культуры. Платформенная модель требует от менеджеров развития совершенно новых навыков: управления экосистемами и сетевыми эффектами, дизайна стимулирующих правил, анализа данных о взаимодействиях на платформе. Корпоративная культура должна эволюционировать от культуры закрытости и контроля к культуре открытости, соучастия и экспериментов. Успех зависит от способности привлекать и удерживать внешних инноваторов, что невозможно в условиях излишней бюрократии и недоверия.

Таким образом, цифровая трансформация, движимая логикой платформ, становится мощным фактором, деконструирующим традиционную, интегрированную форму организации. Компания трансформируется из самодостаточного «острова» в архитектора и куратора динамической экосистемы. Этот переход сопряжён с серьёзными вызовами: конфликтом старой и новой бизнес-модели (угрозой канибализации), необходимостью защиты от стратегических рисков (таких как зависимость от ключевых комплементаторов или размывание ценности), а также глубочайшими изменениями в идентичности и

мышлении сотрудников. Организационное развитие в данном контексте – это путь от замкнутой иерархии к открытой и адаптивной платформе.

На основе теоретического синтеза рассмотренных концепций предлагается модель влияния цифровой трансформации на организационное развитие (рис. 1).

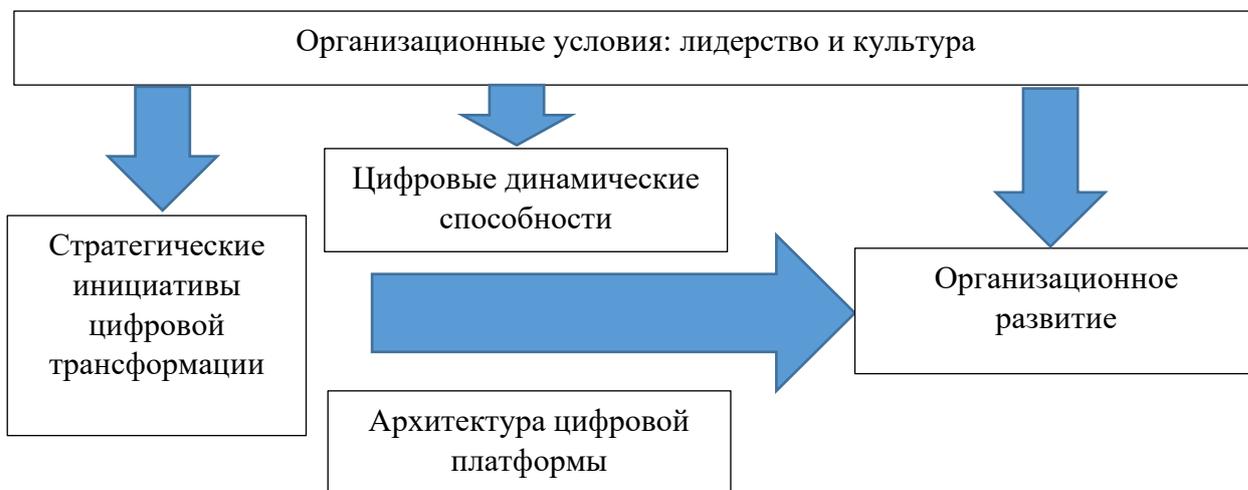


Рис. 1. Концептуальная модель влияния цифровой трансформации на организационное развитие

Развитие цифровых динамических способностей положительно опосредует влияние стратегических инициатив ЦТ на организационную адаптивность. Организации, развивающие способности к сбору, интеграции и анализу данных, к быстрому цифровому экспериментированию и реконфигурации (через микросервисную архитектуру), быстрее адаптируются к изменениям рынка.

Внедрение принципов платформенной архитектуры положительно опосредует влияние ЦТ на инновационность бизнес-модели. Переход от линейных цепочек создания стоимости к сетевой экосистемной модели, опирающейся на цифровую платформу, позволяет создавать принципиально новые ценностные предложения и потоки доходов.

Влияние ЦТ на ОР усиливается при наличии сильного цифрового лидерства (способность топ-менеджмента формулировать цифровое видение и брать на себя риски) и цифровой культуры, характеризующейся готовностью к сотрудничеству, принятию риска, обучению и клиентоцентричностью [8]. Эти условия выступают катализаторами, превращающими технологические инвестиции в организационные изменения.

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что цифровая трансформация является определяющим фактором организационного развития в цифровой экономике.

Цифровые технологии не просто улучшают операционные процессы; они меняют частоту и точность цикла «ощущение-захват-трансформация». Аналитика данных в реальном времени становится новым организационным сенсором, а облачные инфраструктуры – инструментами для быстрой реконфигурации. Таким образом, ЦТ обеспечивает ОР через развитие мета-способностей к изменениям.

Традиционная иерархическая организационная структура плохо совместима с требованиями цифровой эпохи. Платформенная архитектура, с ее модульностью и открытыми API, становится новым организационным дизайном. Она позволяет организации развиваться не только за счет внутренних инноваций, но и за счет привлечения ресурсов экосистемы, превращая развитие в сетевой процесс.

Без адекватной цифровой культуры самые совершенные цифровые технологии останутся невостребованными. Цифровое лидерство задает вектор, а культура, основанная

на доверии и готовности к эксперименту, обеспечивает питательную среду для изменений. Сопротивление изменениям – главный барьер на пути цифровой трансформации, и преодолеть его можно только через целенаправленное развитие организационной культуры.

Таким образом, цифровая трансформация – это в первую очередь управленческий вызов, ответ на который определяет траекторию развития организации в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Барановский В.Ю. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм // *π-Economy*, 2025, 18 (4), С. 54–67. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18403>
2. Грибанов Ю.И., Шатров А.А. Сущность, содержание и роль цифровой трансформации в развитии экономических систем // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 3-1. С. 44-48.
3. Кириллова Е.А., Шендриков А.А. Динамические способности и организационная гибкость в контексте цифрового развития современных промышленных предприятий // *Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. 2024. №1 (53). С. 87-99. doi:10.51965/2076-7919_2024_2_1_87.
4. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // *ЭКО*. 2019. №5 (539). С. 106-123.
5. Месропян В. Цифровые платформы – новая рыночная власть. – М., 2018. – URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment> (дата обращения: 05.12.2025).
6. Мирзоева М. У. Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности // *Вестник евразийской науки*. — 2024. — Т. 16. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN624.pdf> (дата обращения: 05.12.2025).
7. Митяева Н.В., Заводило О.В. Барьеры цифровой трансформации и пути их преодоления // *Промышленность: экономика, управление, технологии*. 2019. №3 (77). С. 20-24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-tsifrovoy-transformatsii-i-puti-ih-preodoleniya> (дата обращения: 05.12.2025).
8. Михалев И.И. Развитие организационной культуры предприятия в условиях цифровой трансформации // *Вестник Академии знаний*. 2024. №4 (63). С. 617-622.
9. Пузанова И. А. Ключевые элементы цифровой трансформации бизнеса // *Russian Journal of Management*. 2023. №. 2. С. 160-174. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2023-11-2-160-174>
10. Хасанов, А. Э. VUCA- и BANI-мир - новая реальность для российского предпринимательства / А. Э. Хасанов // *Московский экономический журнал*. – 2023. – Т. 8, № 4. – DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_4_152. – EDN ENUQIH.
11. Hamel G., Valikangas L. The Quest for Resilience // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81, № 9. – P. 52-63.
12. O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future // *Academy of Management Perspectives*. – 2013. – Vol. 27, № 4. – P. 324-338. DOI: 10.5465/amp.2013.0025
13. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509-533.
14. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. Research Commentary —The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research // *Information Systems Research*. – 2010. – Vol. 21, № 4. – P. 724-735. <http://www.jstor.org/stable/23015640>

Сведения об авторах

Суслов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Шильман Александр Сергеевич, генеральный директор АО «КСП Колпинского района», г. Санкт-Петербург, г. Колпино, Россия

Information about the authors

Suslov Evgeniy Yurievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

Shilman Aleksandr Sergeevich, General Director AO "KSP Kolpino District", St. Petersburg, Kolpino, Russia