

УДК 658 DOI: 10.14451/1.247.363

Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации

© 2025 **Акутина Екатерина Сергеевна**

Преподаватель кафедры менеджмента. Самарский государственный экономический университет.
E-mail: popovaks07@yandex.ru

© 2025 **Кулаков Максим Олегович**

Аспирант. Самарский государственный экономический университет.
E-mail: kulakovmo07@gmail.com

© 2025 **Петров Игорь Владимирович**

Аспирант. Самарский государственный экономический университет.
E-mail: dir@tpkbrik.ru

Ключевые слова: цифровая трансформация, система управления, бизнес-моделирование, ИТ-система, проектирование систем управления организацией, эффективность, адаптивность, управленческие процессы.

В статье рассмотрены вопросы цифровизации российского бизнеса, которая характеризуется интенсивным внедрением инновационных технологий, стратегическим подходом к цифровой трансформации и ростом значимости ИИ и автоматизации. Данные процессы охватывают как крупные корпорации, так и малый и средний бизнес, способствуя повышению эффективности, конкурентоспособности и устойчивости российских компаний в условиях быстро меняющейся цифровой экономики. Изучен вопрос взаимодействия системы управления организацией и процесса цифровой трансформации, благодаря которому формируется комплексный набор факторов, объединяющих стратегические, технологические, культурные и организационные элементы, которые вместе обеспечивают успешное внедрение и устойчивое развитие цифровых инициатив.

Актуальность темы обусловлена современными социально-экономическими условиями, которые требуют от организаций перехода к цифровым бизнес-моделям и адаптации управленческих систем к новым технологическим реалиям. Цифровизация охватывает все сферы деятельности, влияя на структуру, процессы и культуру управления. Уровень технологичности бизнес-процессов и систем управления напрямую влияет на способность организации быстро реагировать на изменения рынка и удовлетворять запросы клиентов.

Цель работы заключается в исследовании ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации.

Решению поставленной задачи способствовали исследования научных сотрудников и бизнес-сообществ, где было выявлено, что успешность цифровой трансформации зависит от комплексного учета факторов: технологической инфраструктуры, кадровых компетенций, организационной культуры, регуляторных требований и экономической среды. Изучение ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации, является актуальным и востребованным направлением, поскольку позволяет повысить эффективность, адаптивность и устойчивость организаций в быстро меняющейся цифровой среде.

Предмет исследования – факторы, влияющие на систему управления организацией. Объект исследования – система управления организацией.

В научной и управленческой литературе подробно рассматриваются различные классификации факторов, влияющих на эффективность управления организацией. Так, факторы делятся на регулируемые, слаборегулируемые и нерегулируемые, что помогает понять, какие из них находятся в прямом контроле руководства, а какие – требуют адаптации к внешним условиям. Исследования выделяют внутренние и внешние факторы среды, влияющие на систему управления, и подчеркивают необходимость системного анализа для повышения эффективности управленческих решений. Внутренние факторы включают цели, структуру, корпоративную культуру и кадровый потенциал, а внешние – рыночные условия, законодательство, технологические тренды и конкуренцию. Современные исследования подчеркивают важность адаптации системы управления к изменяющимся условиям внешней среды, включая цифровую трансформацию, что требует гибкости, инновационного подхода и постоянного совершенствования управленческих практик.

Цифровизация российского бизнеса в 2025 году развивается динамично и охватывает широкий спектр отраслей, что отражается в ключевых трендах и инициативах, обсуждаемых на профильных форумах и в отраслевых исследованиях. Основные направления и тенденции цифровизации российского бизнеса агрегируют активное внедрение передовых технологий, фокус на цифровой трансформации в ключевых секторах, рост качества и эффективности цифровых инструментов, цифровую трансформацию малого и среднего бизнеса, развитие экосистем и платформ для цифрового взаимодействия [6].

Российские компании, включая лидеров рынка (Росатом, X5 Group, Ростелеком, Газпромбанк, ВТБ и другие), активно используют технологии искусственного интеллекта, автоматизации, больших данных и облачных решений для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Особое внимание уделяется цифровизации финтеха, ритейла и промышленности, где внедряются инновационные решения для оптимизации

бизнес-процессов, улучшения клиентского опыта и повышения производительности [2].

В 2025 году наблюдается повышение качества и результативности цифровых решений, включая интеграцию ИИ в маркетинговые и операционные процессы, что позволяет компаниям лучше понимать и обслуживать клиентов, а также оптимизировать расходы.

Несмотря на существующие инвестиционные риски и барьеры, цифровизация становится критически важным фактором выживания и роста малого и среднего бизнеса в России, открывая новые возможности для выхода на рынки и повышения эффективности. Так, формируются цифровые экосистемы, объединяющие бизнес, государство и технологических партнёров для совместного развития и внедрения инноваций. Ежегодные форумы («Технобудущее российского бизнеса») собирают ИТ-лидеров и экспертов для обсуждения будущих технологий, стратегий цифровой трансформации и обмена успешными кейсами [7].

Цифровизация российского бизнеса в 2025 году характеризуется интенсивным внедрением инновационных технологий, стратегическим подходом к цифровой трансформации и ростом значимости ИИ и автоматизации. Данные процессы охватывают как крупные корпорации, так и малый и средний бизнес, способствуя повышению эффективности, конкурентоспособности и устойчивости российских компаний в условиях быстро меняющейся цифровой экономики. Отдельное внимание сегодня уделяется синергии цифровизации и управления, которые взаимосвязаны через интеграцию современных цифровых технологий в управленческие процессы, что позволяет организациям повысить эффективность, гибкость и устойчивость в условиях цифровой экономики [4].

Цель работы заключается в исследовании ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации.

Преодоление устаревания ИТ-систем в российском бизнесе

Сегодня практический опыт бизнеса фиксирует наличие проблематики в области устаревших ИТ-систем, преодоление которых позволит выйти на новый уровень технологичности и эффективности на пути к цифровой трансформации. Для этого компании могут предпринять следующие конкретные шаги: провести инвентаризацию и аудит текущей ИТ-инфраструктуры и бизнес-процессов, что позволит выявить устаревшее оборудование, программное обеспечение и «узкие места» в процессах, которые требуют модернизации или замены; разработать и внедрить комплексную ИТ-стратегию, согласованную с бизнес-целями; обновить или заменить устаревшее оборудование и программное обеспечение для обеспечения стабильной работы и безопасности, а также возможности интеграции с новыми цифровыми решениями; формировать и развивать компетенции сотрудников, включая ИТ-персонал и управленцев. Обучение цифровым навыкам и современным методам управления проектами поможет снизить сопротивление изменениям и повысить эффективность внедрения новых систем [3].

Необходимо создавать кросс-функциональные команды и вовлекать пользователей в процесс проектирования и внедрения ИТ-систем. Сбор обратной связи от конечных пользователей помогает сделать системы удобными и повысить их принятие. Также важно использовать проектные методологии и бережливые подходы для поэтапного внедрения изменений. Маленькие системные шаги с демонстрацией успехов позволяют снизить риски и повысить мотивацию сотрудников.

Внедрение современных интеграционных решений с открытыми API обеспечит синергию между разными системами и упростит обмен данными. Для компаний важно скорректировать культуру работы с данными и аналитикой для принятия обоснованных решений и оценки эффективности цифровых инициатив. Необходимо обеспечивать прозрачную коммуникацию и управление изменениями; использовать бесплатные и экспериментальные цифровые инструменты для наращивания компетенций, и оценки потенциала новых технологий без больших затрат; проводить стратегические сессии с участием топ-менеджмента и ИТ-команды для формирования общего понимания целей цифровой трансформации и роли ИТ в бизнесе. Данные шаги помогают не только технически обновить ИТ-инфраструктуру, но и изменить корпоративную культуру, повысить цифровую грамотность сотрудников и создать условия для успешной и устойчивой цифровой трансформации организации [1].

Факторы систем управления организацией в условиях цифровой трансформации

Ключевые факторы, влияющие на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации, включают следующие аспекты [5]:

- Поддержка и вовлечённость топ-менеджмента: Успех цифровой трансформации напрямую зависит от активной поддержки руководства, которое должно не только инициировать изменения, но и «продавать» их сотрудникам, формируя понимание и принятие нововведений.
- Цифровая стратегия и согласованность с корпоративной стратегией: Наличие чёткой,

адаптированной к цифровой эпохе стратегии, интегрированной с общей стратегией компании, обеспечивает фокус и системность внедрения цифровых инициатив.

- Корпоративная культура, открытая к инновациям и изменениям;
- Технологическая инфраструктура и современные ИТ-системы:
Современные, совместимые и интегрированные цифровые платформы, облачные решения, стабильное интернет-соединение и электронные хранилища данных обеспечивают техническую основу для цифровой трансформации.
- Организационная структура и процессы управления изменениями:
Гибкая, плоская структура управления, межфункциональные команды, использование Agile-подходов и наличие центра компетенций по цифровой трансформации способствуют успешной реализации изменений.
- Эффективное управление данными:
Актуальность, достоверность и доступность данных в режиме реального времени являются критически важными для принятия оперативных и обоснованных управленческих решений.
- Коммуникация и прозрачность: Чёткая, открытая коммуникация на всех уровнях организации помогает снизить сопротивление изменениям и повысить вовлечённость сотрудников.
- Адаптивность и готовность к постоянным изменениям:
Восприятие изменений как возможности и способность быстро адаптироваться к новым условиям обеспечивают устойчивость и конкурентоспособность организации.
- Партнёрства и экосистемы: Создание и развитие экосистем взаимодействия с внешними партнёрами, поставщиками и клиентами расширяет возможности цифровой трансформации.

Таким образом, система управления организацией в условиях цифровой трансформации формируется под влиянием комплексного набора факторов, объединяющих стратегические, технологические, культурные и организационные элементы, которые вместе обеспечивают успеш-

ное внедрение и устойчивое развитие цифровых инициатив.

Процесс проектирования систем управления современной организацией

Ключевым фактором, влияющим на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации, является процесс проектирования систем управления организацией. Это комплексный процесс моделирования и создания эффективной структуры и механизмов управления, направленных на достижение целей организации и обеспечение её устойчивого развития. Основные подходы и этапы проектирования включают следующие аспекты [8]:

- Системный и итерационный подход: Система управления рассматривается как нематериальный продукт, требования к которому меняются по мере развития организации. Проектирование должно носить итерационный характер с повторяющимися циклами анализа, проектирования, построения и внедрения.
- Фазы проектирования системы управления:
 1. Анализ и определение требований – изучение организации, выявление потребностей и ограничений.
 2. Проектирование – разработка схем, моделей и документов, описывающих структуру и процессы управления.
 3. Построение – создание информационных систем и организационной инфраструктуры.
 4. Внедрение – реализация организационных изменений и запуск системы в работу.
- Проектирование функций и структуры управления: Включает исследование функций управления, стадий жизненного цикла продукта, цикла принятия решений и содержания управленческих процессов.
- Организационное моделирование включает следующие этапы:
 1. Выбор модели структуры (например, матричная, проектная).
 2. Распределение управленческих решений по уровням и определение нагрузки на руководителей.
 3. Анализ и выбор оптимального варианта

структуры с учётом функциональных и координационных уровней.

- Инновационный подход и цифровизация: Проектирование систем управления требует внедрения инноваций и учёта цифровой трансформации, что позволяет адаптировать организацию к изменяющейся рыночной среде и повысить её конкурентоспособность.

Выделяют следующие методы проектирования [10]:

- Организационное моделирование – создание кибернетической модели системы управления для оценки вариантов структуры и распределения полномочий.
- Метод структуризации целей – формирование дерева целей с распределением зон ответственности.
- Анализ и логика, использование компьютерных технологий и специализированного ПО для бизнес-моделирования (например, Business Studio).
- Экспертные методы, имитационное моделирование, бенчмаркинг, реинжиниринг процессов.

Проектирование систем управления организацией – это многоэтапный процесс, включающий анализ, моделирование функций и структуры, разработку регламентов и внедрение изменений. Основной целью является создание эффективной, адаптивной и инновационной системы управления, способной обеспечить достижение стратегических целей организации в условиях динамичной среды и цифровой трансформации.

Современные инструменты

бизнес-моделирования для проектирования систем управления

Наиболее эффективными инструментами бизнес-моделирования для проектирования систем управления являются [9]:

- BPMN (Business Process Model and Notation) – стандарт графического моделирования бизнес-процессов, широко используемый для описания, анализа и оптимизации процессов. Инструменты с поддержкой BPMN (например, Signavio, Bizagi, Lucidchart) позволяют создавать наглядные и понятные схемы процессов,

что облегчает проектирование и коммуникацию внутри организации.

- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационное моделирование – применяются для оценки эффективности процессов, оптимизации организационной структуры и численности персонала, а также для прогнозирования результатов изменений.
- UML (Unified Modeling Language) – универсальный язык моделирования, который используется для описания различных аспектов систем, включая бизнес-процессы, структуру и поведение, что полезно при комплексном проектировании систем управления.
- Lean и Six Sigma инструменты (Value Stream Mapping, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето) – помогают выявлять потери и узкие места в процессах, что важно для оптимизации и повышения эффективности управления.
- Корпоративные платформы и системы бизнес-моделирования:
 - ARIS Platform – комплексное решение для управления бизнес-процессами и архитектурой предприятия.
 - Business Studio – популярный инструмент для моделирования и анализа бизнес-процессов и организационных структур.
 - Microsoft Visio – универсальный инструмент для построения диаграмм и моделей, широко используемый для визуализации процессов и структур.
- Инструменты интеграции с ERP и BPMS – позволяют автоматизировать и синхронизировать бизнес-процессы с другими функциями компании, обеспечивая целостность системы управления.
- Методологии Agile и Scrum – применяются для итеративной разработки и адаптации бизнес-процессов, что повышает гибкость и скорость внедрения изменений.

Таким образом, выбор инструментов зависит от масштаба и сложности организации: для крупных компаний с комплексными процессами оптимальны BPMN, UML и корпоративные платформы (ARIS, Business Studio), а для небольших – базовые средства визуализации и Lean-инструменты. Эффективное применение данных

инструментов позволяет формализовать процессы, выявить проблемные зоны и создать адаптивные системы управления. Российские компании применяют программные продукты бизнес-моделирования для визуализации процессов, что способствует улучшению межфункционального взаимодействия, автоматизации процессов и разработке новых продуктов и услуг, что помогает снижать издержки и повышать качество. Инструменты бизнес-моделирования (Business Studio, BPMN), а также комплексные электронные бизнес-модели, активно применяются в российских компаниях для повышения прозрачности, оптимизации процессов, улучшения управления и поддержки стратегического развития.

Выводы

Система управления организацией в условиях цифровой трансформации формируется под влиянием комплексного набора факторов, объединяющих стратегические, технологические, культурные и организационные элементы, ко-

торые вместе обеспечивают успешное внедрение и устойчивое развитие цифровых инициатив. Ключевым фактором, влияющим на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации, является процесс проектирования систем управления организацией. Это комплексный процесс моделирования и создания эффективной структуры и механизмов управления, направленных на достижение целей организации и обеспечение её устойчивого развития.

Основными факторами, влияющими на систему управления организацией в условиях цифровой трансформации, также являются поддержка и вовлечённость топ-менеджмента, цифровая стратегия и согласованность с корпоративной стратегией, корпоративная культура, открытая к инновациям и изменениям, наличие компетенций и цифровых навыков у персонала, технологическая инфраструктура и современные ИТ-системы, организационная структура и процессы управления изменениями.

Библиографический список

1. Напольских Д. Л., Ларионова Н. И., Колчин В. Д. Цифровая трансформация системы государственного управления в контексте задач кластеризации экономики российских регионов // Общество: политика, экономика, право. — 2025. — № 4. — С. 94–101. — DOI: [10.24158/per.2025.4.12](https://doi.org/10.24158/per.2025.4.12).
2. Попов М. А. Развитие интегрированной системы менеджмента в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // Наука и реальность. — 2025. — 1 (21). — С. 87–95.
3. Свистунов Д. Цифровизация управления: преимущества, технологии, этапы. — URL: <https://sales-generator.ru/blog/tsifrovizatsiya-upravleniya> (дата обр. 26.04.2025).
4. Сергеев Л. И., Сергеев Д. Л., Юданова А. Л. Цифровая экономика : учебник для вузов / под ред. Л. И. Сергеева. — 2-е изд. — М. : Юрайт, 2023. — 437 с. — ISBN 978-5-534-15797-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/509767> (дата обр. 26.04.2025).
5. Уфимцев А. А. Проектное управление в условиях цифровой трансформации: тенденции, вызовы, перспективы // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 2. — С. 65–72. — DOI: [10.47576/2949-1894.2025.2.2.008](https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.2.2.008).
6. Фаттахов Х. И., Мальцев А. В., Гаврилина К. Э. Применение принципа индивидуализации в системе управления качеством организации в контексте цифровой трансформации // Beneficium. — 2025. — 1(54). — С. 150–160. — DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2025.1\(54\).150-160](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.1(54).150-160).
7. Цифровизация бизнес-процессов: что это, зачем и как внедрять. — URL: <https://sberbs.ru/announcements/cifrovizatsiya-biznes-processov-cto-eto-zachem-i-kak-vnedryat> (дата обр. 24.04.2025).
8. Career satisfaction antecedents of professional accounting returnees in international workplaces: an employee experience perspective / N. T. T. Ho [et al.] // Employee Relations: The International Journal. — 2021. — Oct. — Vol. 44, no. 5. — P. 1014–1029. — ISSN 0142-5455. — DOI: [10.1108/er-06-2021-0258](https://doi.org/10.1108/er-06-2021-0258).
9. Juárez-Merino M. Á. Artificial intelligence and citizenship in Latin American governments // Public Administration Issues. — 2025. — Mar. — No. 5. — P. 71–86. — ISSN 1999-5431. — DOI: [10.17323/1999-5431-2025-0-5-71-86](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-71-86). — URL: <http://dx.doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-71-86>.
10. Sukma N., Yamnill S. Future economic and sustainability impacts of open data in insurance // Public Administration Issues. — 2025. — Mar. — No. 5. — P. 131–158. — ISSN 1999-5431. — DOI: [10.17323/1999-5431-2025-0-5-131-158](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-131-158).