

УДК 65.014 DOI: 10.14451/1.226.229

# Влияние цифровой трансформации на организационный дизайн

© 2026 **Ефремов Иван Анатольевич**

Профессор Департамента управленческих и личностных компетенций, кандидат экономических наук. Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России.

E-mail: efremovia@fnslab.ru

© 2026 **Каньковская Алина Рональдовна**

Доцент Высшей школы производственного менеджмента, кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

E-mail: kankovskaya\_ar@spbstu.ru

**Ключевые слова:** организационный дизайн, цифровая трансформация, организационная структура, бизнес-процессы, деиерархизация, сетевизация.

Цифровая трансформация бизнеса порождает изменения фундаментальных основ организации бизнеса, однако ключевым барьером на этом пути выступают не технологические факторы, а присущая организационным структурам консервативность в адаптации к новой логике управления. В статье рассматривается проблема трансформации организационного дизайна как системного ответа на вызовы цифровой экономики. Цель исследования – теоретическое обоснование изменений организационных структур под влиянием цифровизации и выявление их воздействия на перестройку управленческих процессов. В результате выделены ключевые тренды структурной трансформации (деиерархизация, сетевизация, гибридизация), предложена авторская классификация изменений по трём критериям, а также разработана концептуальная модель, описывающая циклическую динамику от цифрового импульса к изменению процессов, включая обратную связь и непрерывную адаптацию. Модель построена с учетом факторов отрасли, размера предприятия, цифровой зрелости, культуры. Показано, что структура становится производной не от стратегии, а от информационных потоков и скорости их обработки, что требует перехода от статичных типологий к динамическому организационному дизайну. Научная новизна состоит в систематизации структурных изменений и обосновании механизмов их взаимосвязи с процессами. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной классификации и модели для диагностики готовности компаний к структурным изменениям.

## Введение

Современный этап развития экономики характеризуется стремительной цифровой трансформацией как мощным технологическим фактором управленческих изменений. Цифровизация

проникает во все сферы деятельности организаций – от операционных процессов до стратегического планирования, порождая и новые вызовы, и возможности для устойчивого развития в условиях турбулентной внешней среды.

Вместе с тем, как справедливо отмечается в современных исследованиях, основным барьером на пути успешной цифровой трансформации зачастую выступают не технологические решения, а низкая адаптивность организационных структур, приводящая к разрыву между технологиями и организационными решениями.

Традиционные иерархические модели управления, выстроенные по принципу жесткой вертикали и формализованных регламентов, демонстрируют снижение эффективности в условиях высокой неопределенности и необходимости оперативного принятия решений. Цифровая трансформация привела к возникновению новых, гибких организационных форм, в частности сетевых и платформенных решений, обеспечивающих быструю реакцию на изменения рыночной конъюнктуры. При этом вопросы системной трансформации организационных структур, классификации возникающих структурных конфигураций и механизмов их адаптации остаются недостаточно теоретически проработанными. Возникает научная проблема противоречия между объективной потребностью в перестройке организационных структур и отсутствием целостных теоретических моделей, описывающих закономерности данного процесса.

Эволюция теоретических представлений об организационных структурах прошла путь от классических иерархических моделей М. Вебера, и А. Файоля, основанных на принципах рациональности, формализации и единоначалия, к ситуационному подходу, среди теоретиков которого выделим П. Лоуренса, Дж. Лорша, А. Чандлера, которые обосновали зависимость структуры от стратегии и характеристик внешней среды и стали основоположниками концепции организационного дизайна [10; 11]. Дальнейшее развитие теории организационного дизайна, связанное с именами Г. Минцберга, Р. Майлза и Ч. Сноу [2; 15], привело к пониманию множественности эффективных структурных конфигураций – от функциональных и дивизиональных до матричных и сетевых. Однако все эти модели разрабатывались преимущественно для индустриальной эпохи, характеризующейся

относительной стабильностью внешней среды и линейными технологическими изменениями. Цифровая трансформация, напротив, порождает турбулентность, неопределенность и ускоряет информационные потоки до такой степени, что традиционные структуры теряют свою адаптивную способность, что требует пересмотра самих основ организационного дизайна.

Цель данного исследования состоит в теоретическом обосновании и систематизации изменений организационных структур под влиянием цифровой трансформации, а также в выявлении их влияния на трансформацию управленческих процессов как системного следствия.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- систематизация ключевых трендов трансформации организационных структур в условиях цифровизации;
- выявление причинно-следственных связей между внедрением цифровых технологий и изменением структурных параметров организации;
- разработка классификации типов структурных изменений, инициированных цифровой трансформацией;
- обоснование влияния структурных изменений на перестройку бизнес-процессов.

Научная новизна исследования состоит в развитии классификаций структурных изменений в организации в предположении тесной взаимосвязи процессов цифровой и структурной трансформаций, а также в выявлении, исследовании и описании механизмов взаимовлияния структурных и процессных изменений на уровне организации. Основное внимание уделяется достижению теоретических результатов. Они направлены на систематизацию накопленного опыта трансформации организационных структур в условиях цифровой экономики, его формализацию и дополнение существующих концепций теорий организации и управления изменениями. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его результатов руководителями компа-

ний при анализе готовности компании к структурным преобразованиям, необходимости этих преобразований и проектировании адаптивных организационных структур.

### Методы и принципы исследования

Методологическая основа настоящего исследования имеет комплексный характер и сочетает в себе теоретические и эмпирические методы научного познания, что обусловлено сложностью и многоаспектностью объекта исследования — организационных структур в условиях цифровой трансформации. Прежде всего, использованы принципы системного подхода, рассматривающего организацию как целостную систему, а также основные концептуальные положения теорий организационного дизайна, управления изменениями и концепции цифровой экономики. Такой теоретический синтез позволяет рассматривать цифровую трансформацию как комплексное явление, затрагивающее все уровни организационной архитектуры.

Для анализа теоретической базы исследования применялись традиционные методы: метод теоретического анализа и синтеза научных подходов, систематизация, классификация, причинно-следственный анализ, моделирование и абстрагирование. Критический анализ источников осуществлялся с позиций их актуальности, научной обоснованности и практической апробированности.

### Основные результаты

Анализ современных теоретических подходов, представленных в исследованиях последнего десятилетия (2015–2025 гг.), позволяет сделать вывод, что цифровая трансформация инициировала не просто смену отдельных управленческих инструментов, а глубинный сдвиг в самом понимании организационного дизайна как научной категории.

Проведённый теоретический анализ показал, что в современной науке происходит последовательный переход от категории «организационная структура» к категории «организационный дизайн», понимаемый не как статичный чертёж, а как процесс непрерывного проектирования,

интегрирующий стратегические цели, технологические возможности, кадровый потенциал и процессные регламенты. При этом все указанные компоненты приобретают свойства адаптивности, самонастройки и открытости внешним изменениям. В отличие от классических моделей, где структура первична по отношению к процессам и весьма жестка, в цифровой экономике организационный дизайн становится интегратором, соединяющим технологические решения, бизнес-процессы и человеческий капитал в единую гибкую и динамическую систему.

На основе выделенных и систематизированных трендов трансформации организационных структур (деиерархизация, сетевизация, гибридизация и др.) следующим логическим шагом стала разработка классификации изменений оргструктур, инициированных цифровой трансформацией. Необходимость такой классификации обусловлена отсутствием в современной литературе единого подхода к типологизации структурных преобразований, что затрудняет как теоретическое осмысление процесса, так и выработку практических рекомендаций. Предлагаемая классификация построена по трём критериям: глубина адаптации, характер перестройки связей и скорость внедрения, что позволяет охватить многообразие реальных конфигураций. Выделены:

- по глубине адаптации — тактические (адаптивные) и стратегические (трансформационные) изменения;
- по характеру перестройки связей — вертикально- и горизонтально-ориентированные (усиление кросс-функционального взаимодействия, разрушение «силосных» структур), а также сетевые (экосистемные);
- по скорости и способу внедрения — эволюционные и революционные.

Предложенная классификация, на наш взгляд, позволяет более точно диагностировать тип структурных изменений в конкретной организации и обоснованно выбирать инструменты управления ими, что составляет её практическую ценность.

Следующим этапом исследования стало выявление причинно-следственных связей между внедрением конкретных цифровых технологий и изменением структурных параметров. В отличие от распространённого подхода, рассматривающего технологии как нейтральный инструмент, мы исходили из гипотезы о том, что каждая тех-

нология создаёт специфические структурные эффекты, которые, в свою очередь, запускают трансформацию процессов. Для проверки данной гипотезы был проведён анализ кейсов и экспертных оценок, результаты которого обобщены в таблице 1.

**Таблица 1.** Влияние цифровых технологий на структурные параметры и процессы.

| Внедряемая технология                          | Структурный эффект                                                                           | Процессное следствие                                                                           |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Платформенные решения (ERP, CRM, BPM-системы)  | Сокращение вертикальных уровней за счёт автоматизации сбора и агрегации данных               | Ускорение управленческих циклов, рост прозрачности и снижение информационной асимметрии        |
| Инструменты ИИ и предиктивной аналитики        | Децентрализация принятия операционных решений (передача части полномочий алгоритмам)         | Трансформация роли руководителя от контролера к стратегу, изменение процессов планирования     |
| Облачные технологии и инструменты коллаборации | Размывание физических и организационных границ, рост численности удалённых команд            | Изменение процессов коммуникации, координации и контроля в распределённых группах              |
| Роботизированная автоматизация процессов (RPA) | Сокращение численности персонала на рутинных позициях, перераспределение штатного расписания | Перепроектирование операционных процессов, исключение дублирующих операций, повышение точности |

Предлагаемая классификация структурных изменений и выявленные причинно-следственные связи между технологиями, структурой и процессами составляют основу для построения концептуальной модели трансформации организационного дизайна в цифровой экономике (рис. 1).

Модель строится на основе подхода к структурным изменениям как к проявлению определённых закономерностей, которые могут быть выявлены, систематизированы и использованы в управленческой практике.

### Обсуждение

Цифровая экономика, характеризующаяся высокой турбулентностью, нелинейностью изменений и экспоненциальным ростом информационных потоков, делает традиционные статичные модели организационных структур неэффективными и недостаточными. Организационный дизайн, рассматривающий организацию как открытую систему и увязывающий организационную структуру с динамикой развития предприятия,

в большей степени отвечает постиндустриальному этапу развития экономики и общества, причем в настоящее время можно говорить о новом направлении – «организационный дизайн в цифровую эпоху». Ключевое отличие данного подхода заключается в том, что организация воспринимается не только как открытая динамическая система со взаимосвязью всех элементов организации, но как система, погруженная в макросреду с непрерывным воздействием цифровых технологических, рыночных и социальных импульсов.

В работах Д. Тиза [14, с. 1–18] и его последователей акцент смещается от структурных схем к динамическим способностям организации – способности воспринимать изменения, интегрировать новые знания и перестраивать внутренние и внешние компетенции. К. Кристенсен [8] в своих статьях подчёркивает, что в условиях цифровой деструкции организация должна базироваться не на жесткой иерархической конструкции, а на платформенной концепции,



**Рис. 1.** Концептуальная модель трансформации организационного дизайна в цифровой экономике.

с условными и подвижными границами между подразделениями, что позволяет путем экспериментов находить эффективное в текущий момент решение. Р. Аднер [7] развивает концепцию, переводя ее на метаяровень и вводя понятие экосистемного дизайна, в рамках которого организация рассматривается как узел в более широкой сети взаимосвязей, а её внутренняя структура подчиняется логике координации с внешними партнёрами и технологическими платформами.

Важным вкладом в переосмысление организационного дизайна стали концепции «живущей организации» (living organization) и «бирюзовой» модели, предложенные Ф. Лалу [1] и развитые в работах других европейских исследователей [9; 12]. В отличие от подхода Р. Аднера, рассматривающего организации во взаимосвязи, данные концепции в большей степени сосредоточены на исследовании отдельных компаний. Однако их общей чертой является понимание структуры не как жестко заданной руководителем схемы, а как самоорганизующейся системы.

В развитие этих подходов выделяют так называемые фрактальные и голографические модели, где каждый элемент структуры обладает относительной автономией и способностью к воспроизводству всей системы на своём уровне, что становится возможным благодаря цифровой прозрачности и мгновенному обмену данными. Отметим, что данная практика, с одной сторо-

ны, развивает классический подход корпоративного интрапренёрства, а с другой стороны, демонстрирует принципиально новый уровень автономизации подразделений компании.

По глубине структурной адаптации изменения подразделяются на два типа. Тактические (адаптивные) изменения представляют собой точечные нововведения: введение новых цифровых ролей (например, директора по цифровой трансформации, специалиста по данным), создание отдельных цифровых подразделений (IT-хабов, лабораторий инноваций) при сохранении базовой иерархической структуры. Такие изменения характерны для начальных этапов цифровизации и не затрагивают фундаментальных принципов управления. Стратегические (трансформационные) изменения предполагают радикальную перестройку всей архитектуры: отказ от функциональной иерархии, переход к продукто-платформенной модели, редизайн системы принятия решений и распределения полномочий. Данный тип встречается в компаниях, реализующих масштабные программы цифровой трансформации, и сопряжён с высокими рисками и значительными организационными затратами [5].

По характеру перестройки вертикальных и горизонтальных связей выделим три группы изменений. Вертикально-ориентированные изменения направлены на сокращение уровней иерархии

и перераспределение полномочий сверху вниз, что повышает оперативность реагирования на изменения внешней среды. Горизонтально-ориентированные изменения акцентируют усиление кросс-функционального взаимодействия, внедрение сквозных бизнес-процессов и разрушение «силосных» структур, что способствует интеграции и обмену знаниями между подразделениями. Цифровая трансформация, тяготеющая к сетевизации бизнес-процессов, порождает сетевые (экосистемные) изменения с формированием распределённых структур с множеством центров принятия решений, выходящих за формальные границы организации, что соответствует современным представлениям о платформенных экосистемах [3; 6].

По скорости и способу внедрения выделим эволюционные изменения, реализуемые поэтапно, синхронно с развитием внешней и внутренней среды, с постепенной цифровизацией процессов, и революционные изменения, осуществляемые одномоментно в рамках отдельного стратегического проекта. Эволюционный путь эффективен для компаний с высоким уровнем организационной инерции, использующих программное управление для своего развития, в то время как революционные изменения эффективны в условиях резкого изменения внешних условий, когда необходимость переустройства организации выше риска снижения стабильности. Отметим, что структурные изменения всегда вторичны по отношению к технологическим, так как являются откликом на изменение технологии [4]. При этом именно они выступают ключевым фактором успеха цифровой трансформации, поскольку технология создаёт возможность, а структура обеспечивает способность организации к эффективному использованию этой возможности.

Цифровая трансформация объекта – предприятия, отрасли – зачастую обусловлена воздействием совокупности внешних и внутренних факторов: усиление конкурентного давления, изменение потребительского поведения, появление новых технологических возможностей, регуляторных требований. Эти факторы создают

объективную потребность в изменении способов управления и организации деятельности.

Внедрение цифровых инструментов кардинально меняет логику управления. Сквозная цифровизация обеспечивает информационную прозрачность, снижая асимметрию данных, а автоматизация рутинных решений создаёт предпосылки для децентрализации и передачи полномочий на места. Платформенные и коллаборативные решения стимулируют горизонтальную координацию, ослабляя вертикальные цепочки. Формируется новая управленческая парадигма, где приоритетами становятся скорость, гибкость и распределённость.

Можно выделить три основных вектора структурной трансформации, обусловленных влиянием технологических импульсов. Во-первых, деиерархизация – сокращение числа уровней управления за счет ликвидации промежуточных звеньев, расширение нормы управляемости, переход к плоским или «гибким» иерархиям. Этот процесс затрагивает преимущественно среднее звено управленческого аппарата, вследствие которого менеджеры среднего звена либо трансформируются в фасилитаторов и коучей, либо их функции автоматизируются.

Во-вторых, отказ от жестких линейно-функциональных моделей в пользу адаптивных платформенных конфигураций, где ядром становится цифровая платформа, объединяющая внутренних и внешних контрагентов, а структурные единицы приобретают характер автономных модулей (продуктовых команд, бизнес-юнитов, экосистемных партнёров). Такая архитектура обеспечивает масштабируемость и быструю перенастройку под новые задачи.

В-третьих, гибридизация как сочетание элементов разных структурных форм – например, сохранение функциональных блоков для обеспечивающих функций и одновременное внедрение проектно-продуктовых структур для инновационных направлений. Гибридные модели становятся доминирующим ответом на противоречие между потребностью в стабильности и гибкости.

Изменение структуры предприятия влечет за

собой изменения всех ключевых процессов организации на системной основе. При этом измененные процессы, столкнувшись с реальной практикой, выявляют новые структурные «узкие места» – например, недостаточную автономию команд, избыточную формализацию или дефицит необходимых компетенций. Это запускает новый цикл корректировки структуры для адаптации, где каждый цикл повышает организационную зрелость [13].

Данная модель должна быть дополнена так называемыми контекстуальными факторами: отраслевая принадлежность, размер компании, уровень цифровой зрелости, корпоративная культура и т. п. Эти факторы изменяют силу и направленность связей в организации. Так, например, в высокотехнологичных отраслях сетевизация происходит быстрее и глубже, тогда как в традиционных индустриях гибридные модели могут доминировать длительное время.

### Заключение

Проведенный анализ и систематизация изменений организационных структур, инициирован-

ных цифровой трансформацией, позволили выявить, что ключевым барьером цифровой трансформации выступает консервативность организационных структур. На основе систематизации основных трендов структурной трансформации (деиерархизация, сетевизация, гибридизация) и причинно-следственных связей между конкретными цифровыми технологиями и структурными эффектами разработана авторская классификация изменений и предложена концептуальная модель, описывающая циклическую динамику от цифрового импульса к изменению управленческой логики, структуры и процессов, с учётом отраслевых факторов.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования классификации и модели для диагностики готовности компаний к структурным преобразованиям и выбора адекватных управленческих инструментов. Дальнейшие исследования могут быть направлены прежде всего на эмпирическую верификацию предложенной модели на выборках компаний различных отраслей.

### Библиографический список

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. Кулябиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 432 с.
2. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций: практическое руководство. – М. : Альпина ПРО, 2021. – 626 с. – ISBN 978-5-907394-79-7.
3. Мосияш А. Э., Селищева Т. А., Боркова Е. А. Императивы устойчивого развития социально-экономических систем в цифровой экономике. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 196 с. – ISBN 978-5-7310-6294-7. – EDN NVSPXD.
4. Поскочинова О. Г., Петров М. А. Роль прорывных инноваций при переходе к новому типу социально-экономического развития // Экономические науки. – 2024. – № 233. – С. 72–79. – DOI: [10.14451/1.233.72](https://doi.org/10.14451/1.233.72). – EDN IJTYQV.
5. Сулейманкадиева А. Э., Петров М. А., Сыроватская О. Ю. Управление инновациями и интеллектуальным капиталом компании. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-7629-2934-9. – EDN VHJATF.
6. Управление сетевыми корпоративными структурами в условиях цифровой экономики : Сборник лучших докладов по материалам IX Национальной научно-практической конференции Института магистратуры с международным участием, Санкт-Петербург, 20–21 апреля 2020 года / А. Н. Петров [и др.] // Социально-экономическое развитие в условиях цифрового общества. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 97–107. – EDN NIPXGV.
7. Adner R. The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss. – New York : Portfolio, 2021. – 304 p.
8. Arnold T., Marinova D. Disrupting the Organizational Frontlines // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2023. – Vol. 51, no. 3. – P. 567–589. – DOI: [10.1007/s11747-022-00889-w](https://doi.org/10.1007/s11747-022-00889-w).
9. Hazy J. K., Ashley A. S. Ecological Organizing: Implications of Evolving Cultural Values for Organization and Strategy // Research in Organizational Change and Development. – 2021. – Vol. 29. – P. 89–118.
10. Kunisch S., Menz M., Collis D. Corporate headquarters in the twenty-first century: an organization design perspective // Journal of Organization Design. – 2020. – Nov. – Vol. 9, no. 1. – DOI: [10.1186/s41469-020-00086-9](https://doi.org/10.1186/s41469-020-00086-9).

11. *Pugh D. S., Hickson D. J.* Writers on Organizations. – 6th ed. – Sage Publications, 2021.
12. Self-Management, Entrepreneurial Culture, and Economy 4.0: A Contemporary Approach to Organizational Theory Development / ed. by A. Rzepka. – London : Routledge, 2022. – 186 p.
13. *Suleimankadieva A. E., Tkachenko E. A., Petrov M. A.* Methodological aspects of intellectual capital valuation of a global company in modern conditions. – 2020. – DOI: [10.34190/IKM.20.061](https://doi.org/10.34190/IKM.20.061). – EDN VK-TGGP.
14. *Teece D. J.* Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. – Cham : Springer, 2022.
15. The Miles and Snow Typology Groups: A Comparison of Services and Manufacturing Samples // Journal of Business Research. – 2024.