

# Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации

Жерегеля Андрей Васильевич

Научно-исследовательский институт образования и науки, 123056,  
Большая Грузинская ул., 32с3, г. Москва, Россия

---

## Аннотация

---

Статья посвящена анализу тренда цифровой трансформации современных организаций и его составляющих факторов. Наиболее подробно рассматриваются организационные изменения российских компаний, использующих цифровой инструмент для интермиттенции организационно-экономических процессов с целью повышения результативности их деятельности и эффективности управления. Автор отмечает многогранность процесса цифровой трансформации современной организации в разрезе аспектов организационных изменений, детерминированных цифровыми технологиями как инструментом инноваций. В основу статьи положена методология комплексного подхода и системного анализа. Теоретической основой статьи стали публикации российских исследователей, посвященные аспектам цифровой трансформации организации. В качестве методов исследования были выбраны ознакомление с нормативными документами и правительственными программами, методы сравнительного анализа. Также были использованы метод экспертных оценок, нормативный и логический методы. Определено, что структура ресурсного потенциала цифровых технологий для российских предприятий и организаций представляет собой широкую линейку возможностей влияния как на трудовой процесс, процесс формирования технологических и профессионально-цифровых компетенций сотрудников и руководителей, так и организационную экосистему в целом. Исследование показало, что институциональное поле бизнес-модели организации с включением в нее цифровых технологий позволяет создавать новые форматы взаимодействия как внутри организации (руководитель—сотрудники), так и во внешней среде (например, в работе с партнерами и клиентами). Однако данный процесс может столкнуться с существующими нарративами принципов работы организации, включая организационную/корпоративную культуру с ее ценностями, которая в определенной степени и определяет эффективность его реализации. Сделан вывод, что в основе смены ценностных приоритетов в новой цифровой реальности будет находиться имплементация конкретных системных мер, которые представлены автором в виде десяти направлений. По мнению автора, представленная в статье информация позволит конкретизировать управление бизнес-процессами организации для повышения результативности ее деятельности.

---

**Ключевые слова:** организационные изменения, российские компании, тренд цифровизации, результативность, организационно-экономические процессы, цифровой инструмент, экосистема, руководитель, трудовой процесс, эффективность управления, цифровые технологии, сотрудники, экономическая эффективность, технологические компетенции, цифровые компетенции

# Management of business processes of the organization in the context of digital transformation

Andrey V. Zheregelya

Research Institute of Education and Science, 32s3, Bolshaya Gruzinskaya ul., Moscow 123056, Russia

---

## Abstract

---

The article is devoted to the analysis of the modern organizations' digital transformation trend and its constituent factors. The organizational changes of Russian companies that use a digital tool for intermittent organizational and economic processes in order to increase the effectiveness of their activities and management efficiency are considered in most detail. The author notes the versatility of the digital transformation process of a modern organization in the context of organizational change aspects determined by digital technologies as a tool for innovation. The article is based on the methodology of an integrated approach and system analysis. The theoretical basis of the article was the publications of Russian researchers devoted to aspects of the digital transformation of the organization. Familiarization with regulatory documents and government programs, methods of comparative analysis were chosen as research methods. The method of expert assessments, normative and logical methods were also used. It has been determined that the structure of the resource potential of digital technologies for Russian enterprises and organizations is a wide range of opportunities to influence both the labor process, the process of forming technological and professional digital competencies of employees and managers, and the organizational ecosystem as a whole. The study showed that the institutional field of the organization's business model with the inclusion of digital technologies in it allows creating new formats of interaction both within the organization (manager-employees) and in the external environment (for example, in working with partners and clients). However, this process may collide with the existing narratives of the organization's operating principles, including the existing organizational / corporate culture, with its values, which to a certain extent determines the effectiveness of its implementation. It is concluded that the change in value priorities in the new digital reality will be based on the implementation of specific systemic measures, which are presented by the author in ten areas. According to the author, the information presented in the article will make it possible to specify the management of the organization's business processes in order to increase the effectiveness of its activities.

---

**Keywords:** organizational changes, Russian companies, digitalization trend, performance, organizational and economic processes, digital tool, ecosystem, manager, labor process, management efficiency, digital technologies, employees, economic efficiency, technological competencies, digital competencies

## Введение / Introduction

Цифровая трансформация современных организаций в настоящее время является одним из главных факторов роста не только экономических составляющих, но и эффективности управления бизнес-процессами организации, одним из сильнейших трендов, который быстро и эффективно меняет пути развития организационных экономических процессов, изменяя при этом операционное управление, стратегическое планирование в организации, а также развитие экосистем совместных инноваций как с партнерами, так и с клиентами [Грошев, Коблов, 2022]. Организации, которые могут внедрять цифровые технологии и адаптироваться к происходящим изменениям, обладают большими возможностями для своего развития в контексте цифровой трансформации.

Цифровая трансформация современной организации — это не только конкурентные преимущества, это мощный инструмент выживания организации в конкурентной среде, залог ее дальнейшего эффективного развития. Цифровая трансформация организации включает в себя процессы управления, заключающиеся в использовании цифровых технологий не в виде вспомогательного инструмента, а в виде источника инноваций, представляющих собой основание для рыночного роста, увеличения доходности организации и ее выживания в конкурентной среде. Внешняя среда подталкивает организации к цифровой трансформации, определяющей существенную перестройку бизнес-модели с использованием новых цифровых технологий, переосмысление действующей структуры, фундаментальное изменение всех организационно-управленческих процессов, позволяя таким образом достигать

ключевых результатов экономической эффективности, создавать новые форматы в работе с партнерами, оптимизировать издержки бизнеса, адаптировать услуги, повышать качество выпускаемых продуктов под запросы конкретного клиента<sup>1</sup>.

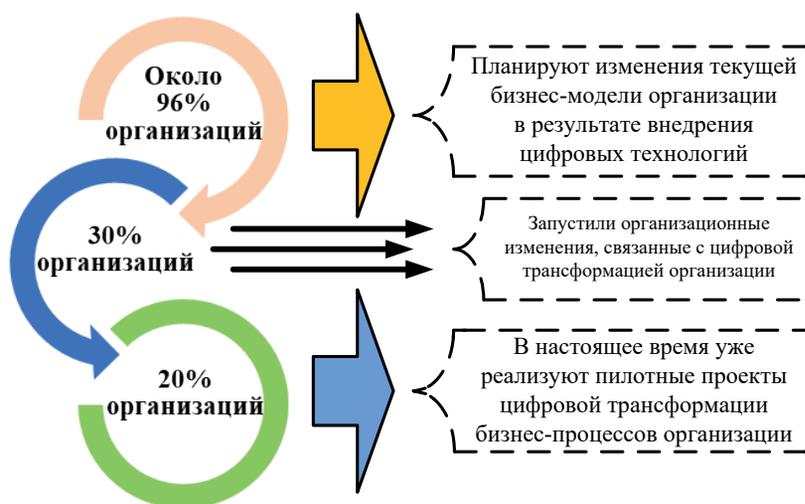
При этом ряд российских организаций, в которых отсутствует четкое стратегическое видение цифровой трансформации и механизмов управления изменениями, неминуемо столкнется с проблемами, среди которых могут быть:

- снижение уровня автоматизации производственных процессов (в частности, в 40–50 % российских организаций в настоящее время бизнес-процессы не автоматизированы);
- уменьшение эффективности административно-управленческих функций;
- увеличение потребности в персонале, обладающим технологическими компетенциями;
- уменьшение финансовых ресурсов организации и другое.

По данным опросов руководителей российских компаний и организаций, в ближайшие 3–5 лет около 96 % организаций планируют внедрение цифровых технологий, которые позволят изменить текущую бизнес-модель, около 30 % уже запустили организационные изменения, связанные с цифровой трансформацией бизнес-процессов, и 20 % уже сейчас реализуют пилотные проекты в этом направлении (рис. 1)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Насибуллин М. (2023). Перестройка XXI века // РБК. Банки и финансы. Режим доступа: <https://kiozk.ru/article/rbk/perestrojka-xxi-veka> (дата обращения: 10.01.2023).

<sup>2</sup> PROцифру (2021). Дайджест Комитета РСПП по цифровой экономике. 119 с.



Источник<sup>2</sup> / Source<sup>2</sup>

**Рис. 1.** Данные опросов руководителей российских компаний и организаций  
Fig. 1. Survey data of heads of Russian companies and organizations

## Анализ изменяющихся принципов работы организации в процессе цифровой трансформации / Analysis of the changing principles of the organization's work in the digital transformation process

В основу анализа изменяющихся принципов работы современной организации в процессе цифровой трансформации, помимо всего прочего, можно положить теорию организационной/корпоративной культуры, которая так или иначе детерминирует все эти процессы и эффективность их реализации.

В своих исследованиях организационной/корпоративной культуры И.В. Грошев и А.А. Краснослободцев [2015] выделили компоненты ее институционального поля, включающие следующие субкультуры (рис. 2):

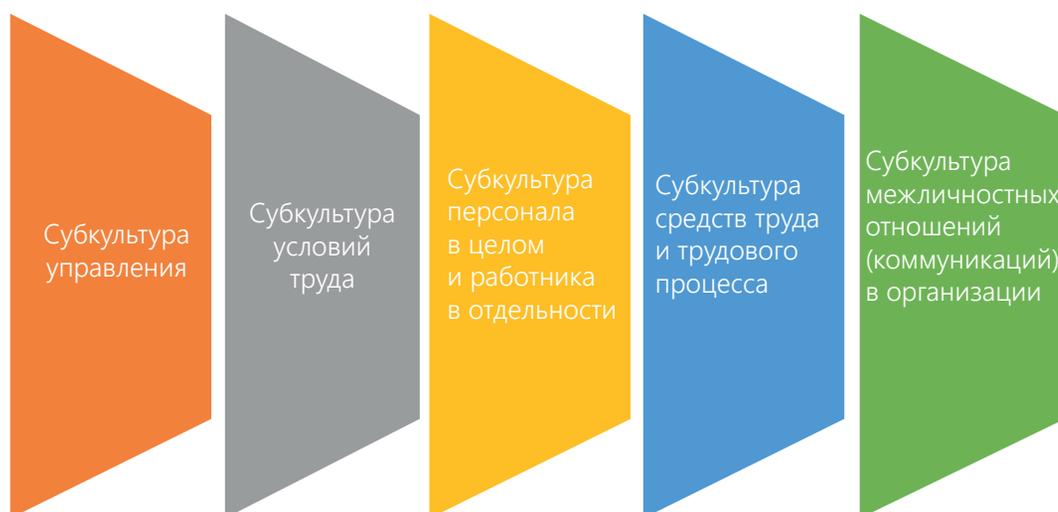
- управления;
- условий труда;
- персонала в целом и работника в отдельности;
- средств труда и трудового процесса;
- межличностных отношений (коммуникаций) в организации.

Проанализируем через призму цифровых компетенций руководителей и персонала как фактора резильентности удаленного формата работы в новой цифровой реальности некоторые субкультуры более подробно.

### Культура условий, средств труда и трудового процесса

Рассматривая профессиональную деятельность персонала в форме удаленной работы вне офиса за компьютером, работодатель, теряя унификацию офисных рабочих мест сталкивается с проблемами контроля характеристик условий такого вида работы.

В частности, через санитарно-гигиенические, психофизиологические, социально-психологические, эстетические и другие показатели, руководитель выходит не на законодательные риски, а риски, связанные, прежде всего, со здоровьем сотрудников, учитывая, что у каждого из них свои условия, определяющие возможности его рабочего места. Для обеспечения безопасности, производительности, результативности и эффективности работы персонала руководителя, по мнению Т. Кармазина, должны выстраивать совершенно иную систему обеспечения и взаимодействия с сотрудниками [Кармазин, 2020, с. 43]. Составляющими такой системы, по мнению автора, являются, например, финансовые риски, связанные с обеспечением техническими средствами и программным обеспечением, установкой необходимого софта на домашние компьютеры сотрудников при организации удаленного рабочего места. Однако в случае их увольнения техническое оборудование может стать невозвратной потерей. Другим не менее важным аспектом являются вопросы усложнения сопряжения разных технических систем, постоянно увеличивающейся зависимости от большого количества интернет-провайдеров, релевантности скорости прохождения сигналов и т.п. Данный аспект проблемы попадает в категорию трудовых соглашений, обеспечения эффективности и т.п. Что касается вопроса экономии финансовых средств за счет сокращения (в целом снижение затрат происходит в среднем на 25–30 % [Чуланова, 2018]) затрат на аренду офисных помещений и площадей в условиях организации удаленной работы, обслуживание административных офисов, обеспечение присутствия персонала на рабочих местах – это



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Субкультуры (компоненты) институционального поля организационной/корпоративной культуры  
Fig. 2. Subcultures (components) of the of the organizational/corporate culture institutional field

вопрос, на который в настоящее время нет однозначного ответа. Более того, в условиях острой борьбы за кадры возможность удаленной работы — это не инструмент экономии на оплате труда, а дополнительное преимущество работодателя, предлагающего, как правило, среднерыночные зарплаты<sup>3</sup>.

При принятии новых условий организации профессиональной деятельности персонала в процессе цифровой трансформации необходимо понимать, что сохранить корпоративную культуру организации рабочих мест и формат работы сотрудников в прежнем виде будет невозможно, что предопределяет, с одной стороны, унификацию корпоративных удаленных рабочих мест и, с другой — трансформацию культуры организации работы и внедрения артефактов.

Постановка такого целеполагания приведет к процессу аннигиляции, что потребует:

- развертывания брендированных удаленных офисов;
- установки дорогих платформ;
- разработки стандартов процессов и их сопряжения;
- информационного обеспечения изменений;
- усиления контроля на этапе внедрения;
- разработки новых критериев оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности сотрудников<sup>4</sup>.

Исходя из этого, в итоге будет сформирована (формироваться) культура организации цифровой среды и специфика взаимодействия в ней, что повлечет за собой более глубокое методологическое осмысление культуры процессов управления, не только в использовании цифровых технологий, но и в существенной перестройке бизнес-модели организации, переосмыслении действующей структуры, фундаментальном изменении всех организационно-управленческих процессов.

### Культура управления

В современных условиях структура многих российских организаций/предприятий/компаний становится более гибкой и одновременно плоской. Отношения сотрудников и руководителей трансформируются в проектные, сокращается «расстояние» между руководителем и подчиненным, сотрудник становится достаточно самостоятельным эле-

ментом организационной системы. При удаленном формате работы в процессе цифровой трансформации организации управление работниками предполагает максимально возможное делегирование полномочий. Данный подход и его эффективность обеспечиваются рядом факторов, к которым можно отнести:

- качественное управление по целям и задачам;
- повышение требований к профессиональным компетенциям и навыкам сотрудников;
- стандартизацию и автоматизацию всех организационно-управленческих процессов;
- качественное использование инструментов контроля;
- повышение требований к подбору и обучению персонала, процессу формирования у работников технологических компетенций и прочее.

Более того, результативность деятельности сотрудников, работающих на «удаленке», должна подкрепляться эффективной мотивацией, которая в последнее время, по мнению И.Г. Акперова, Б.В. Мартынова, Е.С. Прокопенко [2022], характеризуется определенной динамикой.

Мотивационные ожидания персонала в условиях удаленного принципа работы, нехватка профессиональных сотрудников, определенные сложности на рынке труда формируют отличный от традиционного подход к культуре мотивации в условиях новой цифровой реальности. Его характерной и доминирующей чертой в настоящее время становится в основном лишь финансовое стимулирование персонала<sup>5</sup>. Но это уже иной подход к системе мотивации, требующий методологического, технологического и инструментального осмысления и рефлексии, изучения принципов и последствий перераспределения приоритетов в процессах вовлечения персонала и формирования его лояльности.

Кроме того, культура управления иерархичными организациями и трудовыми коллективами (командами) будет трансформироваться в сторону гибкого проектного подхода, с вытекающими отсюда принципами мотивации сотрудников, вектор направления которых будет определен в сторону финансового поощрения. В пул архетипов, по мнению Т. Кармазина, войдут такие инструменты формирования лояльности, как брендированные welcome-box (например, набор, который дарят новому сотруднику

<sup>3</sup> Подцероб М., Бершидский М. (Среда 12 февр. 2020). Сотрудники российских офисов хотят работать из дома // Ведомости. Политика и общество. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/02/12/822916-iz-doma> (дата обращения: 10.01.2023).

<sup>4</sup> Кармазин Т.И. (Пятница 2 апр. 2021). Как изменилась корпоративная культура «на удаленке» // Executive.ru. Режим доступа: [www.e-executive.ru/mirbis/mba-mirbis/1993712-kak-izmenilas-korporativnaya-kultura-na-udalenne](http://www.e-executive.ru/mirbis/mba-mirbis/1993712-kak-izmenilas-korporativnaya-kultura-na-udalenne) (дата обращения: 10.01.2023). Далее — Кармазин Т.И.

<sup>5</sup> Просчитав затраты сотрудников на присутствие в офисе, руководители могут предложить как работникам, так и кандидатам такие льготы, как бесплатное питание, бесплатный проезд или парковка, которые будут настолько важны для них, что смогут стать серьезным преимуществом в борьбе за лучших специалистов.

в первый рабочий день), чат-боты для управления адаптационными действиями, базы знаний, сформированные на различных платформах, электронные event-мероприятия<sup>6</sup>.

Но даже при большом диапазоне электронных форм управления и общения сохранится потребность в открытой обратной связи, в профессиональных консультациях, в эмоциональной «подпитке» сотрудников. Именно поэтому в системе внутренней деятельности организации останутся очные мероприятия, частота которых, можно полагать, — уменьшится, а значимость и бюджетирование увеличатся. Таким образом, происходит смена ценностных приоритетов в культуре управления, основу которой в условиях новой цифровой реальности составят «цифровые» отношения, детерминирующие в свою очередь культуру межличностных отношений.

### **Культура межличностных отношений**

Новая цифровая реальность, в которой начали работать российские компании и организации, реструктуризировала их ценности, социально-психологический климат, ценности сотрудников, формы и стандарты взаимодействия, а также каналы коммуникации, посредством которых осуществляется межличностное взаимодействие. В итоге произошло перераспределение приоритетов в работе с персоналом, которое спровоцировало ряд проблем.

1. Эмоциональная обедненность отношений сотрудников.

Осознание себя и своего места в команде, коллективе, организации является для каждого сотрудника актуальной потребностью. Ключевым инструментом ее удовлетворения служит обратная связь от коллег и руководителя/руководства, в процессе которой считывается не только эмоциональное состояние (эмоциональный фон) человека, но и его внутренние переживания, настроения, чувства, определяющие его поведенческие паттерны и коммуникативный репертуар [Грошев, Коблов, 2022]. На основе этого возможно диагностировать многие личностные характеристики сотрудника(ов), включая стремление к работе в коллективе или индивидуализму.

При переходе в цифровую среду и формам коммуникации посредством электронных носителей, каналов и цифровых технологий, постоянной работы за компьютером, отсутствием неформальных отношений, общения на личные темы и т.д. у участников этого процесса может отмечаться эмоциональная обедненность, появляться дефицит «живого» общения, уменьшаться эмоциональная вовлеченность в коммуникационные процессы. В итоге встречи

сотрудников формализуются, происходит обмен только деловой информацией, со временем накапливается усталость, раздражение от канала связи, ставшего постоянным, что приводит к потере командного единства, эмоциональной и информационной идентичности команды компании. Это, в свою очередь, приводит к увеличению значимости коммуникативного аспекта и общения руководителей с сотрудниками (например, по поводу оценки результативности деятельности работника, поддержания эмоционального фона и т.д.), увеличивая использование временных ресурсов в рабочем регламенте руководителя в разы [Коблов, 2019; Коблов, 2021].

Непонимание или нежелание понимать эту проблему приводит, как правило, к девальвации всего управленческого влияния, значительному снижению лояльности и вовлеченности сотрудников, недостижению организацией ключевых результатов экономической эффективности, издержкам бизнеса, снижению качества выпускаемых продуктов и другому.

2. Отсутствие неформальных отношений между сотрудниками.

Неформальные отношения между сотрудниками, деловые отношения между персоналом, руководством и клиентами — неотъемлемая часть корпоративной культуры любой организации, в которой отражается не только основной смысл ее деятельности, но и весь смысл ее существования. Поведение работников в организации детерминируется многими составляющими, в том числе и корпоративными ценностными ориентирами, которые, с одной стороны, определяют их поведенческие паттерны в конкретных ситуациях и, с другой стороны, саморегулируются при этом привычками и устоявшимися в организации коллективными традициями, ритуалами и регламентами.

3. Нивелирование дресс-кода сотрудников.

Артефакт организационной культуры, определяющий значимость дресс-кода сотрудников в условиях удаленной работы, сильно девальвируется, уменьшается его стабилизирующее влияние на общую корпоративную культуру.

4. Усложнение компонента тайминга решения организационных задач.

Возникновение ряда факторов, которые анализировались ранее (например, появление дополнительного времени, ненормированность рабочего графика, нарушение баланса между работой и семьей и другое) приводит (может привести) в итоге к срыву принятия решения по выполнению производственных задач, перегрузке, усталости, стрессу. Это потребует введения регламентации, стандартизации

<sup>6</sup> Кармазин Т.И.

и контроля деятельности сотрудников, работающих на удаленке.

Следовательно, цифровая трансформация организации, включающая в себя многие процессы, в том числе и удаленный формат работы персонала, вывела к решению противоречий между стандартизацией коммуникаций и сохранением идентичности человека, необходимости сочетать унификацию форм общения и личностную свободу, а также свободный доступ к информации и безопасности цифровой среды.

### Заключение / Conclusion

В процессе цифровой трансформации организации происходит смена ценностных приоритетов, основу которых в условиях формирования digital-отношений в новой цифровой реальности составит имплементация конкретных системных мер, представленных на рисунке 3. Аналогичную точку зрения высказывает и ряд других исследователей процесса цифровой трансформации, не только российских предприятий и организаций, но и в целом российской экономики<sup>7</sup> [Добрынин и др., 2016].

<sup>7</sup> Кармазин Т.И.

При этом перспективы эффективного использования удаленного формата работы как одного из направлений процесса цифровой трансформации организации, детерминирующей перестройку ее бизнес-модели с использованием новых цифровых технологий, будут зависеть от:

- 1) политической воли государства развивать «удаленку»;
- 2) стимулирования среди работодателей такой формы организации рабочего процесса.

В свою очередь это потребует трансформации организационной культуры, которой на современном этапе можно дать следующее определение: культура максимальной оптимизации.

Таким образом, новая цифровая реальность является очередным эволюционным этапом движения общества к формированию digital-социума, к созданию информационной социальной среды, представляющей собой организованное взаимодействие людей как элементов глобальных баз данных, в которых хранение, обновление, поиск и передача информации происходит по единым, стандартизированным правилам – социальным аналогам протоколов цифровой среды.



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 3. Системные меры, составляющие основу смены ценностных приоритетов в новой цифровой реальности

Fig. 3. Systemic measures that form the basis for changing value priorities in the new digital reality

## Список литературы

- Акперов И.Г., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С. (2022). Роль цифрового сознания в управлении изменениями // Вестник университета. № 11. С. 5–10. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-5-10>
- Грошев И.В., Коблов С.В. (2022). Цифровая матрица российской экономики // Управление. Т. 10, № 2. С. 57–70. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>
- Грошев И.В., Краснослободцев А.А. (2015). Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 535 с.
- Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Сinyaгов С.А. (2016). Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA и другие) // International Journal of Open Information Technologies. № 1. С. 4–11.
- Кармазин Т.И. (2020). Корпоративная культура на удаленке: крах или новый этап развития? // Business Excellence. № 12. С. 41–46.
- Коблов С.В. (2019). Социальные вызовы при цифровой трансформации предприятий наукоемких отраслей // Вопросы региональной экономики. № 2 (39). С. 29–35.
- Коблов С.В. (2021). Цифровая трансформация как фактор адаптации персонала для реализации производственного потенциала в условиях пандемии // Вестник университета. № 9. С. 43–52. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>
- Чуланова О.Л. (2018). Вызовы и тренды на рынке труда: синергия цифровизации и soft skills // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 3 (36). С. 66–72.

## References

- Akperov I.G., Martynov B.V., Prokopenko E.S. (2022), “The role of digital consciousness in change management”, *Vestnik Universiteta*, no. 11, pp. 5–10, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-5-10>, (in Russian).
- Chulanova O.L. (2018). Challenges and trends in the labor market: synergy of digitalization and soft skills // *Human resources and intellectual resources management in Russia*, no. 3 (36), pp. 66–72, (in Russian).
- Dobrynin A.P., Chernykh K.Yu., Kupriyanovskiy V.P., Kupriyanovskiy P.V., Sinyagov S.A. (2016), “Digital Economy – various ways to effective application of technologies (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA and others)”, *International Journal of Open Information Technologies*, no. 1, pp. 4–11, (in Russian).
- Groshev I.V., Koblov S.V. (2022), “Digital matrix of the Russian economy”, *UPRAVLENIE/Management (Russia)*, vol. 10, no. 2, pp. 57–70, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>, (in Russian).
- Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A. (2015), *Organizational culture*, UNITY-DANA Publishing House, Moscow, Russia (In Russian).
- Karmazin T.I. (2020), “Corporate culture at a remote location: collapse or a new stage of development?”, *Business Excellence*, no. 12, pp. 41–46, (in Russian).
- Koblov S.V. (2019), “Social challenges based on the digital transformation of high-tech enterprises”, *Problems of regional economy*, no. 2 (39), pp. 29–35, (in Russian).
- Koblov S.V. (2021), “Digital transformation as an adaptation factor for personnel to realise productive capacity in a pandemic”, *Vestnik Universiteta*, no. 9, pp. 43–52, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>, (in Russian).