

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ THEORETICAL RESEARCH

Научная статья | Original paper

### Изменение организационной среды в ходе цифровой трансформации общества: тенденции, иллюзии и парадоксы

Т.Ю. Базаров<sup>1</sup>, Т.Н. Лобанова<sup>1,2</sup> 

<sup>1</sup> Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

 Lobanova.tatiana@gmail.com

#### Резюме

**Контекст и актуальность.** Рост конкуренции, усложнение логистических цепочек, появление новых информационных технологий, цифровых инноваций, зависимость от цифровых агентов и искусственного интеллекта заставляют организации как главных участников общественно-экономических систем постоянно трансформироваться, совершенствовать организационные структуры, предоставляемые клиентам продукты и услуги, взаимоотношения с сотрудниками.

**Цель.** Выявить ключевые особенности организационной среды первой четверти 21 века, закономерности и парадоксы, которые социальные психологи и бизнес-консультанты наблюдают сегодня; изменения характеристик организаций и управленческой парадигмы социального взаимодействия в связи с цифровой трансформацией общества. Рассмотреть феноменологию и функции организационных иллюзий на индивидуальном и групповом уровнях.

**Используемая методология.** Системный и субъектный подходы, метод сравнительного контент-анализа на основе данных организационной диагностики, модерационного анализа проблемного поля, диагностических интервью, включенного наблюдения, оценок организационной культуры и управленческих решений.

**Основные выводы.** Сравнительный анализ основных компонентов организационной среды компаний доцифрового и цифрового общества на примере эволюции внутриорганизационной среды 5-ти компаний периода 2000-х годов и 5-ти компаний 2020-х годов позволил выявить ключевые изменения характеристик организаций в стратегически-целевом, структурно-функциональном, технологически-процессном, управленческо-мотивационном, а также в культурно-коммуникативном компонентах. Обращается внимание на организационные иллюзии индивидуального, группового и организационного уровней, по рожденные цифровой трансформацией общества.

**Ключевые слова:** цифровое общество, внутренняя организационная среда, коллектив-  
ный субъект управления, организационные иллюзии и парадоксы

**Для цитаты:** Базаров, Т.Ю., Лобанова, Т.Н. (2025). Изменение организационной среды в ходе цифровой  
трансформации общества: тенденции, иллюзии и парадоксы. *Социальная психология и общество*, 16(3),  
5–28. <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

## Changing the organizational environment during the digital transformation of society: trends, illusions and paradoxes

T.Yu. Bazarov<sup>1</sup>, T.N. Lobanova<sup>1,2</sup> 

<sup>1</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

<sup>2</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

 Lobanova.tatiana@gmail.com

### Abstract

**Background.** *Growing competition, more complex supply chains, the emergence of new information technologies, digital innovations, dependence on digital agents and artificial intelligence force organizations, as the main participants in socio-economic systems, to constantly transform, improve organizational structures, products and services provided to clients, and relationships with employees.*

**Objective.** *To identify key features of the organizational environment of the first quarter of the 21st century, patterns and paradoxes that social psychologists and business consultants observe today; changes in the characteristics of organizations and the management paradigm of social interaction in connection with the digital transformation of society. To consider the phenomenology and functions of organizational illusions at the individual and group levels.*

**Methodology.** *Systemic and subjective approaches, comparative content analysis method based on organizational diagnostics data, moderation analysis of the problem field, diagnostic interviews, assessment of corporate culture and management decisions, included observation.*

**Conclusions.** *A comparative analysis of the main components of the organizational environment of companies in the pre-digital and digital societies using the example of the evolution of the intra-organizational environment of 5 companies in the 2000s and 5 companies in the 2020s made it possible to identify key changes in the characteristics of organizations in the strategic-target, structural-functional, technological-process, managerial-motivational, as well as in the cultural-communicative components. Attention is drawn to organizational illusions at the individual, group and organizational levels generated by the digital transformation of society.*

**Keywords:** *digital society, internal organizational environment, collective subject of governance, organizational illusions and paradoxes*

**For citation:** Bazarov, T.Yu., Lobanova, T.N. (2025). Changing the organizational environment during the digital transformation of society: trends, illusions and paradoxes. *Social Psychology and Society*, 16(3), 5–28. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

## Введение

Становление цифрового общества характеризуется несколькими этапами постиндустриального развития, которые обозначались как «индустрия 4.0 и 5.0», «информационный этап», «этап знаний». Современные исследователи фиксируют такие признаки цифрового общества, как увеличение объема и изменение роли информации и знания; массовое внедрение научноемких и информационных технологий во все сферы деятельности. Наконец, «всеобщая» цифровизация порождает соответствующие общественные отношения, структуры, институты, идеологемы, личностные характеристики и позволяет рассматривать развивающийся процесс не только в качестве аспектов тех или иных социальных изменений, но как становление в целом общества на новом — цифровом — уровне развития. Основными механизмами возникновения цифрового общества являются цифровые организации, институты и цифровая информационная сфера. Эта сфера предстает как новый самостоятельный структурный элемент общества наряду с социальной, экономической, политической и культурной сферами (Чернавин, 2021).

В действительности мы видим значительную трансформацию организационной феноменологии, которая характеризуется применением в профессиональной деятельности и управлении информационных технологий и алгоритмов. Источниками прорыва организаций как субъектов человеческой деятельности в цифровом обществе явилась наущная необходимость лидерства в скорости принятия решений, в способности к обучению, инновационности культуры, компетентности и удовлетворенности

персонала, а также конкуренция, которая создает доступ к глобальным цифровым платформам для проведения исследований, развития маркетинга, использования межотраслевой клиентской базы.

Термин «цифровая трансформация» стал употребляться исследователями в конце XX века, когда цифровые методы вышли за рамки обычных технологий и начали существенно менять форму ведения бизнеса. В литературе существует множество определений цифровой трансформации, которые либо схожи между собой, либо носят универсальный характер (Eling, Lehmann, 2018). Чаще всего под цифровой трансформацией понимается преобразование ключевых элементов общества (или организации) путем инициирования значительных изменений его свойств за счет внедрения и сочетания цифровых технологий. Можно выделить 2 вида критериев таких организационных преобразований: «масштаб и кардинальность изменений» и «вектор проектирования изменений» (Макаренко, Соловьева, 2025; Kraus, Durst, Ferreira and other, 2022). В понимании С. Boulton, цифровая трансформация означает переосмысление того, как организация использует технологии и людей в погоне за новыми бизнес-моделями и дополнительными источниками дохода, ориентируясь на ожидания клиентов. Здесь акцент сделан помимо использования современных цифровых технологий на сотрудниках, реализующих цифровизацию, а также на клиентоориентированности и роли потребителя в процессе выбора стратегии и тактики цифровой трансформации (Boulton, 2021).

В контексте окружающего нас цифрового общества на основании ключевых де-

терминант организационных изменений, представленных современными исследователями (Широнина, 2018; Верещагина и др., 2021; Федорищева, 2023; Мирзоева, 2024), можно выделить **некоторые парадоксы**, обуславливающие внешнюю среду жизнедеятельности организаций:

- экспоненциальный рост объемов и разнообразия данных, но растерянность и чувство манипулируемости;
- демократизация инноваций на базе открытых сетевых платформ, но риски «подрывных» решений, исходящих от стартапов, игроков из смежных индустрий и пр.;
- развитие образования, но ориентация на узокомпетентностный подход;
- прозрачность функционирования компаний, «цифровой след» в виде финансовых транзакций, логистических потоков, но уязвимость для фискальных служб и недружественных интервенций;
- мощное развитие служб безопасности и охраны, но ощущение незащищенности;
- платформизация и масштабные цифровые экосистемы, стирающие отраслевые границы, но «утечка» идей и легкое копирование брендов интеллектуальной собственности и пр.

В настоящий момент мы переживаем смену таких парадигм, когда требуется не столько адаптивность, сколько преадаптивность. Наша безопасность меняется на защищенность, а неопределенность — на неизвестность. Цель — это уже не результат, а процесс. Хронометраж, в общем-то, становится бессмысленным, если нет событийности. Обязанности не работают, работают только обязательства. И антихрупкость меняется на стойкость для тех, кто готов двигаться в направлении развития.

Целью данной работы явился анализ особенностей организационной среды первой четверти 21 века, закономерностей и иллюзий, которые социальные психологи и бизнес-консультанты наблюдают сегодня в связи с цифровой трансформацией деятельности, исследование изменений управленческой парадигмы социального взаимодействия в организациях.

Исследовательские задачи заключались в определении отличий в представлениях об организациях и организационной среде в доцифровых и цифровых компаниях, определении ключевых трансформационных компонентов внутренней социальной среды организаций и выявлении иллюзий и парадоксов изменений в социальных организационных группах.

## Организации и организационная среда

В управленческой литературе в качестве формальной организации обозначается «группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей» (Мескон и др., 2020, с. 31), когда целостная социальная общность выступает как самостоятельный субъект социального действия. Словарь-справочник по социальному управлению выделяет свойство системности организации и определяет ее как устойчивую систему совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей (Социальное управление, 1994, с. 100). В зависимости от степени адаптивности организационной системы к изменениям в окружающей среде фиксируют характеристики механистических и органических систем (Burns, Stalker,

1961). Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич и Д.Х. Доннелли также рассматривают две основные модели организационного проектирования — механистическую и органическую (Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000). Сегодня такая дихотомия является довольно условной, поскольку показывает континuum между организационной системой типа машинного механизма, предназначенного для производительных операций, и органической системой как эффективно или неэффективно функционирующего организма.

Рассматривая органическую модель организационного проектирования, А.А. Грачев подчеркивает большую включенность человека в работу организации за счет представленности показателя удовлетворенности персонала как активного звена проектирования (Грачев, 2008). А.Л. Журавлев рассматривает вопрос субъектности больших и малых групп, фиксируя обобщенные проявления «коллективного субъекта», такие, как поведение, интегрирующее общение, отношение, управление, взаимодействие и совместную жизнедеятельность, хотя и не применяет к этим группам термин «организации» (Журавлев, 2009). Ф. Лалу определяет **организации как формы сотрудничества**, подчеркивая, что все больше людей стремятся создавать организации на основе человечности (Лалу, 2017). Т.Ю. Базаров и А.А. Крымов выделяют такие требования к модели организации, как системность, достаточность, простота, наблюдаемость и инвариантность (Базаров, Крымов, 2023). В итоге получается трехкомпонентная системная модель, включающая «движок», воодушевляющий и мотивирующий участников организованной

группы на деятельность, «механику» — операционную составляющую организации с ее структурой, бизнес-процессами, системой управления и «алхимию» — организационную культуру. Что касается «коллективного субъекта» как одного из возможных видов человеческих сообществ, то вводится понятие «транссубъектности» — способности человеческих сообществ создавать синергетические объединения, обладающие свойствами субъектности: самоопределением, самоорганизацией и внутренней и внешней синхронизацией психических процессов и поведения. Объединяющим началом здесь служит общность мотивов, интересов и ценностей участников. Классическим вариантом модели организации является рассмотрение ее как **средства или инструмента преобразования ресурсов для достижения результатов**. Основные ресурсы, используемые организацией, это — люди, капитал, материалы, технология и информация. Роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы, играет **внутренняя среда организации**.

Внутренняя среда организации определяется как «органичное сочетание структуры, внутриорганизационных процессов, технологии, кадров, организационной культуры» (Виханский, Наумов, 1996, с. 9). Схема организационной среды «7-С» консультативной фирмы Маккинзи включает стратегию, структуру, системы и процедуры работы, стиль, состав персонала, сумму навыков и совместно разделяемые ценности (Гончаров, 2001, с. 265–267).

Авторами была предложена 5-компонентная модель представления организации, состоящая из стратегически-це-

левого, структурно-функционального, технологически-процессного, управленческо-мотивационного и культурно-коммуникативного компонентов (Лобанова, 2004) (см. рисунок).

Программы по «отладке» данных компонентов внутриорганизационной среды и повышению организационной эффективности в рыночной экономике были реализованы в 2000-е годы в компаниях приборостроительной, автотранспортной, строительной, энергетической, финансовой, телекоммуникационной, производственной, торговой и других отраслей.

В данном анализе мы использовали эту модель, чтобы проследить изменения в организациях в ходе цифровой трансформации.

### Сравнительный анализ изменений организационной среды компаний доцифрового и цифрового общества

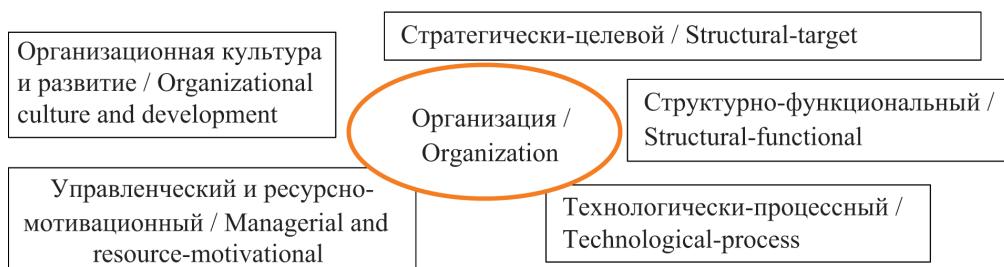
Программа «Цифровая экономика» была официально утверждена Правительством Российской Федерации в июле 2017 года, хотя одни компании приступили к цифровой трансформации значительно раньше, другие – позже. Поэтому для сравнительного анализа изменений,

которые произошли в эволюции внутриорганизационной среды, из нашей практики консультирования были отобраны по 5 типичных компаний периода 2000-х и 2020-х годов, работа с которыми длилась от 1 до 2 лет. Это были компании, работающие в сферах: нефтесервиса, медицины, проектирования и реставрации, швейного производства, агрохозяйства в 2000-е годы и в сферах интернет-технологий, маркетинга, рекламы, торговли и информационных технологий в 2020-е годы.

Анализировались отчеты проектной работы в данных компаниях, которые включали результаты организационной диагностики. Некоторые отчеты компаний носили закрытый характер, поэтому в статье приводятся обобщенные данные.

В качестве **методологии** использовался системный и субъектный подходы, метод сравнительного контент-анализа, качественный, абстрактно-логический и структурно-логический анализ на основе данных отчетов по организационной диагностике компаний.

Организационная диагностика проводилась перед началом всех проектных работ и включала: анализ документации, PEST – и SWOT-анализ, диагностические интервью по целям и по проблемам



**Рис.** Компоненты внутренней среды организаций  
**Fig.** Components of the internal environment of organizations

(Пригожин, 2007, гл. 15); наблюдение текущей деятельности, анализ процессов и рабочей нагрузки персонала, методы «Метафора», «Крестовина», «Жизненный цикл организации»; анализ управленческих ошибок и организационных патологий, анализ проблемного поля (Пригожин, 2007, гл. 13); анализ корпоративной культуры по спиральной динамике, методику диагностики организационной культуры (Камерон, Куинн, 2001); анкетирование вовлеченности, метод оценки мотивации Ричи-Мартина, метод оценки ценностей организации (Пригожин, 2007), анкетирование кросс-функционального взаимодействия, фокус-группы.

Всего в исследовании участвовали 267 человек — персонал различных уровней: от генеральных директоров до ключевых специалистов.

**Результаты** анализа внутренней среды компаний на основе данных организационной диагностики в кратком виде представлены в табличной форме в Приложении А (табл. А1 и А2).

Рассмотрим содержательные изменения ключевых компонентов организаций в ходе цифровой трансформации.

## Обсуждение

**Целевой компонент** организации еще 20 лет назад был важным аспектом ее рыночной идентичности. Постановка целей, к которым стремилась группа топ-менеджмента, представляла атрибут коллективной субъектности, недоступный в советское время из-за отсутствия возможности самостоятельно определять миссию или стратегию организации. Поэтому сам процесс постановки целей и разработки стратегий, где нами проводилась данная

работа, в 2000-е годы был ярким событием в жизнедеятельности менеджмента, а сами стратегические цели прорабатывались на период не менее 5-ти лет. Наиболее распространенные в 2000-е годы стратегии были связаны с изменением одного или нескольких элементов: продуктов и услуг, рынка, положения внутри отрасли, технологии. Это были стратегии лидерства, ориентации на клиента, захвата регионального рынка, качества, инноваций, а для отдельных компаний — оптимизации и сокращения расходов.

Практически все организации доцифрового периода, включенные в анализ, занимались разработкой стратегий. Вместе с тем следует признать, что, несмотря на качественную проработку всех факторов внешней среды, SWOT- и PEST-анализы, технологические перспективы того периода, это не помогло компаниям в силу разных обстоятельств реализовать свои стратегические замыслы.

Миссия оказалась более устойчивым компонентом организаций, поскольку она рассматривалась как «констатация философии и предназначения, смысла существования организации» (Виханский, Наумов, 1996, с. 156). Если использовать метафору «движка» как той части организации, которая воодушевляет и определяет смысл существования организации, то именно наличие смыслов, миссии дает позитивную социальную энергию. Откуда берутся сами смыслы? В качестве одного из примеров источника смыслов можно привести всемирно известную концепцию ESG (E — environmental, S — social, G — governance), которая включает в себя практики, нацеленные на уменьшение негативного воздействия на окружаю-

щую среду, социальные аспекты, связанные с партнерскими отношениями с сотрудниками, клиентами, сообществами, и аспекты управления компанией, включающие этику, прозрачность, ответственность руководства и пр. (ESG, 2022). Все это является источником фундаментальных смыслов для организаций.

Наши исследования в компаниях цифрового общества показали, что работа с целями и стратегиями организаций коренным образом «сдвинулась» в сторону миссий и смыслов, а горизонты целеполагания и стратегического планирования резко сократились. Несмотря на то, что многие компании получили доступ к обширным объемам данных, смогли проводить сценарный анализ и строить прогнозные модели, предсказывающие будущее поведение людей, это не давало полноценного прогноза образа желаемого будущего. Поэтому цифровые компании, которые мы рассматривали, вместо длительного стратегического планирования стали создавать скользящие планы, например, на несколько кварталов: после того, как первый заканчивался, планировался новый квартал. Статистические сессии стали проводиться не раз в 3–5 лет, а регулярно – раз в квартал или полгода. Произошло еще одно важное изменение в планировании – движение плана «снизу вверх», основанное на участии широкого круга сотрудников. Это особенно практиковалось в компаниях с самоуправляемыми командами, в так называемых «живых компаниях».

Таким образом, в организациях цифрового общества изменилось не только времменное «плечо» стратегического целеполагания, но и сам подход к планированию. А важность миссии обрела новый смысл.

**Структурный компонент организации** – это четкие взаимоотношения уровней управления и функциональных областей. В организациях доцифрового общества структуризации уделялось большое значение, поскольку успешность определялась соответствием разработанным регламентам, инструкциям, предписаниям (Мескон, Альберт, Хедоури, 2020, с. 92).

В 2000-е годы мы наблюдали ресурсный подход и линейно-функциональный тип структуры управления, копирующий образцы западного менеджмента. В отдельных компаниях в 2000-е годы начал появляться **дивизиональный** подход (англ., division – подразделение), который был основан на знании местных условий и мог освободить руководство от контроля за оперативной работой. Вместе с тем предоставление широких полномочий «на местах» требовало управленческой квалификации менеджмента, поскольку интересы локальных линейных руководителей и «верхов» совпадали далеко не всегда. К активному внедрению матричных структур в организациях цифрового общества привело развитие проектного управления, которое способствовало ускоренной разработке новых продуктов. Такая практика применения различного рода полуавтономных групп, которые пользовались определенной свободой в работе, позволяла упростить иерархию в организациях и сделать структуру более динамичной.

Философия «механического подхода» связана с иллюзиями, что если собрать высококвалифицированных специалистов и заставить их работать вместе на общую цель бизнеса, то успех обеспечен. Но такой подход приводит к

повышению нормы управляемости организацией, постоянной перегруженности руководства, медленному решению проблем, а главное – к «войнам» между отделами, поскольку каждый лидер «тянет одеяло» успеха на себя. Отказавшись от такой «департаментализации», гибкие организационные структуры цифрового общества предпочитают иметь в отношениях подчиненности некоторую «размытость», объединяясь в круги, проекты или трайбы (англ., Tribe – племя), что мы и наблюдали в анализируемых компаниях в 2020-е годы (см. Приложение А, табл. А1).

Благодаря такой гибкости структуры с элементами холократии, где персонал параллельно выполнял разные роли, вплоть до противоположных отношений подчиненности в разных «кругах» (Разгуляев, 2020, с. 115), организациям легче было делать упор на получение высококачественного результата при наличии большого количества сложных проектов. Несмотря на недостатки использования групп как неустойчивых образований, налицо были преимущества, связанные с реализацией идей и упрощением коммуникаций, поскольку границы между подразделениями стираются.

Также приданье отдельным подразделениям статуса самостоятельных центров прибыли позволило анализируемым компаниям заменить административные директивные методы управления экономическими, контролируя не процесс и выполнение закрепленных функций, а результаты по ключевым показателям эффективности (KPI, OKR и др.).

Наш сравнительный анализ показал, что в организациях цифрового общества органический тип структуры позволил

быстрее адаптироваться к динамичным изменениям, к сложному, нестабильному окружению, несовершенности законодательных документов, неуверенности в партнерах и клиентах и оптимальнее взаимодействовать внутри компании. Вместо архаичного изображения оргструктур с квадратиками и стрелочками в компаниях цифрового общества мы увидели круги и проектные зоны ответственности.

**Технология** – третья важная составляющая организаций. По мнению Г. Виланда и Р. Ульриха, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт» (Wieland, Ullrich, 1976, p. 78). При всем разнообразии и специфике технологий, которые использовали рассмотренные нами компании доцифрового и цифрового общества, мы увидели одно очень важное отличие. Для компаний цифровой эпохи этим отличием оказалось применение бизнес-моделей типа Canvas (Остервальдер, Пинье, 2020), которые фиксировали как уже известные структурные элементы – ключевые виды деятельности; партнеров; ресурсы; клиентские сегменты; издержки и расходы, так и процессные компоненты – ценностное предложение, каналы сбыта; взаимоотношения с клиентами; потоки доходов. Такое системное рассмотрение технологии производства, создания ценностей для клиента позволило компаниям цифрового общества четко расставить приоритеты, видеть смысл деятельности, а значит, и использовать необходимые технологические новшества. Иначе го-

воля, рассмотрение технологий в компаниях цифрового общества включало не столько «материальную» часть организационного устройства, сколько «человеческую» — коммуникации и отношения.

**Система управления.** Еще в 90-е годы 20-го века появилась вирусная теория менеджмента У.Э. Деминга, которая, подчеркивая важность социального и организационного факторов в управлении, поставила в центр внимания организационного проектирования не «экономического субъекта», а человека со всеми его качествами и стремлениями. Именно изменчивость и случайности процесса производства влияют на результаты труда работников, «инфицируя все остальные системы управления» (Вирусная теория, 1993). В компаниях цифрового общества эта теория была модифицирована в концепции «черного лебедя» Н. Талеба, теории ограничений Э. Голдратта (TOC<sup>1</sup>) и др. Попытки наших коллег из сферы менеджмента точно смоделировать работу организации на этапе цифровой трансформации, соотнести между собой три важнейших элемента управления — стратегические цели, организационную «машину» и социальную систему — часто являются иллюзорными. Так, например, представленная на основе обширного библиометрического анализа научных публикаций в области управления цифровой трансформацией (1184 научных публикаций по менеджменту) и обработанная средствами искусственного интеллекта референтная модель управления цифровой трансформацией ор-

ганизации (Поняева, 2024) включает управляющую подсистему, бизнес-процессы, нормативно-правовое регулирование, цифровые технологии, инфраструктуру. Но будет ли работать такая организационная система без ключевых сотрудников — носителей социально-го опыта и цифровых компетенций с их вовлеченностью или невовлеченностью в процесс цифровой трансформации — остается загадкой.

Принципиально невозможно предсказать поведение той части системы, которая состоит из людей, если пользоваться только категориями и инструментами менеджмента, поскольку мы имеем дело со свойствами человеческой натуры, прежде всего с интересами и субъектностью.

Тема **субъектности** в научной психологии вызывает много вопросов. Что является первичным: субъектность порождает субъекта, или субъект есть причина субъектности? Скорее всего, мы создаем условия для проявления субъектности, и тогда рождается субъект. Кто же является **субъектом управления компанией**? Владелец, генеральный директор или управлеченческая команда?

В 2000-е годы отечественная психология управления обращала особое внимание на личность руководителя, рассматривая особенности коллектива лишь как объекта управлеченческой деятельности. Командно-административные методы управления создавали иллюзию правильности такого подхода, ведь вышестоящие инстанции жестко задавали целевой и мотивационный уровень организации,

<sup>1</sup> TOC — Theory of constraints — теория ограничений систем — методология управления системами Э. Голдратта.

оставляя субъекту управленческого процесса возможность проявления себя на операциональном или функциональном уровне, что снижало уровень субъектности (Синягин, Калинин, 1995). Вместе с тем тогда же начал появляться новый объект анализа — управленческие **команды**.

В ходе нашего феноменологического исследования **было** выделено 3 типа управленческих команд как субъектов управления: 1) команды организаций с участием государства в формировании их капитала и низким уровнем субъектности; 2) команды, которые сделали свой капитал на перераспределении ресурсов и ставили перед собой задачу максимально заработать. Жизнеспособность таких команд оказалась крайне неустойчива в связи с внутrikомандными противоречиями, а субъектность неопределенна; 3) команды, созданные молодыми предпринимателями, где к командообразованию наблюдался серьезный подход. Работа с командами 3-го типа в 2020-е годы показала, что они действительно берут на себя роль субъекта управления, реализуя функции целеполагания, осмыслиения и структурирования совместной трудовой деятельности (см. Приложение А, табл. А2).

Безусловно, на практике, говоря об организациях как субъектах совместной деятельности, согласимся с выводом М.А. Иванова, что в современном цифровом обществе организации бывают разными, с разными механизмами целеполагания, распределения полномочий и ответственности. «В одних организациях полномочия как целеполагания, так и управления совместной деятельностью персонифицированы, в других — они предоставляются всем членам организации или управленческой команде, в

третьих — субъектность в организации вообще пропадает» (Иванов, 2020, с. 51). Ф. Лалу показал десяток таких компаний, где **команды обладают реальной властью**, поскольку над ними нет иерархии, обладающей правом принимать решения. Вместо менеджмента — региональные коучи или внутренние консультанты, которые владеют необходимыми коммуникативными инструментами и отвечают за все аспекты создания и работы малой группы, управляют межличностной динамикой внутри команды, построенной на принципах самоорганизации и социократии (Лалу, 2017).

В условиях современного VUCA-мира (изменчивого, неопределенного, запутанного, двусмысленного) оказалось важным сформировать новый субъект управления, другую **команду**. Команду, где лидер — визионер, хорошо знает и понимает технологический процесс, «держатель» правил и результата, который при необходимости готов выступить в качестве переговорщика. Ведь если люди соревнуются друг с другом, нет гарантии, что, добившись индивидуального интереса, они получат общий результат или, наоборот, получив общий результат, они удовлетворят тот интерес, ради которого объединились (Базаров, Крымов, 2023).

Анализ литературы в области управления компаниями доцифрового и цифрового общества также показывает, что на смену власти и силе, определявшим успех практически любой деятельности в 2000-е годы, приходят знания, интерес к работе, радость и счастье творчества, меняющие жизнь работников (Гончаров, 1993; Матвеева, 1994; Лобанова, 2004; Уатерхерст, 2019; Разгуляев, 2020; Фаулер, 2020; Йохансен, 2023; Базаров, Кры-

мов, 2024). Современные исследования отечественных социальных и организационных психологов (Т.Ю. Базаров, А.Н. Занковский, Т.А. Нестик, М.А. Иванов, А.Н. Онучин и др.), специалистов в области психологии и социологии управления (С.Р. Филонович, Г.Н. Константинов, В.В. Радаев и др.) подтверждают тезис Деминга, что «высшей целью менеджмента должно быть создание таких организаций, в которых люди получали бы **удовольствие от работы**». Главными отличиями организации коллективных действий в цифровом обществе являются сегодня введение прогрессивных идей управления, таких как самоуправление и горизонтальное лидерство. Скорость адаптации и способности преадаптации — чувствительности к возможным изменениям — отмечены как ключевые характеристики менеджеров в изученных цифровых компаниях.

**Коммуникации.** В организациях доцифрового общества, которые мы анализировали, распорядительная и отчетная информация передавалась в основном по каналам вертикальной связи. Несмотря на стабильность, такие каналы создавали опасность искажений, замедляли весь коммуникационный процесс, поскольку информация проходила через несколько уровней организационной иерархии. Горизонтальные связи между двумя равными по статусу подразделениями, которые должны были способствовать эффективному взаимодействию частей организации, в отличие от вертикальных, не были организованы, formalизованы, не зафиксированы. Запросы на налаживание таких связей в 2000-е годы были очень актуальны в нашей практике, когда начиналось использование методов фасили-

тации, модерации, создания профессиональных объединений, клубов. Но это не решало всех проблем коммуникаций.

Уровень и качество коммуникаций в рассмотренных организациях цифрового общества отличались степенью прозрачности и мультиканальности. В такой новой омниканальной среде организационное поведение персонала отличается от работы в привычной производственно-офисной среде. При этом важную роль здесь играют мотивация и трудовые интересы.

Исследования и разработки **по мотивации** начиная с основателя научного менеджмента Ф. Тейлора продвинулись далеко вперед и выглядят убедительно, но, к сожалению, не всегда практически применимы. Ведь за отношением каждого человека к работе стоит очень сложная система интересов, привычек, ценностей, мотивов, смыслов, стереотипов, заблуждений, семейных традиций, верований, иллюзий, личностных особенностей.

Л. Росс и Р. Нисбетт показали детерминирующее влияние непосредственной социальной ситуации, в которой находится человек, и влияние субъективной интерпретации на его поведение (Росс, Нисбетт, 1999). Наши исследования в компаниях доцифрового общества подтвердили ситуационный характер внешней мотивации при рассмотрении прогнозов поведения и бессмыслица фиксации параметров мотивации на длительный период (Лобанова, 2004).

А вот организационные интересы работников могут быть зафиксированы, поскольку именно субъекты труда выступают «выразителями» этих интересов. В подтверждение этому группой социологов НИУ «Высшая школа экономики» был проведен анализ ценностных диспо-

зиций и реальной мотивации труда как реакции сотрудников на условия, которые предоставляет конкретное рабочее место или профессия (Эфендиев и др., 2020). Результаты эмпирического исследования 1423 российских работников показали, что при безусловном доминировании материальных ценностей содержание и интерес к работе благотворно влияют на формирование мотивации к добросовестному высокопрофессиональному труду.

Действительно, современный труд человека все меньше обусловлен необходимостью получения определенного продукта. Существует другая потребность — обладать предметами (условиями) своей социальной жизни, которые отсутствуют в природе и должны быть произведены самим человеком (Иванников, 2014). То есть силы, побуждающие работать в цифровом обществе, представлены не столько потребностями, сколько системой ценностей и интересов, которые фиксируют на определенное время совокупность возможностей, предоставляемых индивиду или группе лиц обществом (Ядов, 2013). Интерес является как бы связующей категорией между деятельностью личности и организацией. На работе соединяются индивидуальные и организационно-групповые интересы, что повышает качество трудовой жизни работников и эффективность деятельности (Лобанова, 2023).

Организация как коллективный субъект также имеет свои интересы. Но формальное сведение этих интересов только к стратегии или экономике упрощает картину. Выразителями организационных интересов являются субъекты труда — как индивидуальные работники, так и малые и большие группы. Наши

исследования подтверждают влияние всей палитры интересов — экономических, профессиональных, карьерных, узкогрупповых, корпоративных, территориальных и общегражданских — на эффективность деятельности и удовлетворенность работников (Лобанова, 2023).

Коротко коснемся отличий **организационной культуры** в сравниваемых компаниях. Большинство метрик оргкультуры в доцифровых компаниях указывает на приоритет коллективного над индивидуальным, когда наиболее важным оказывалось общение в рабочем коллективе, а не достижение практического результата. В анализируемых компаниях преобладали клановая и бюрократическая оргкультуры, которые сопровождались приоритетом лояльности, принадлежности к «своим», а не способностями, знаниями и умениями человека (см. Приложение А, табл. А1).

В организационной культуре компаний цифрового общества явно наметился тренд, когда высшее руководство ориентировано не на указы своим сотрудникам, а на эволюционные цели, приносящие пользу окружающим, удовлетворяющие интересы сотрудников и одновременно интересы организации. Усиленное внимание к людям в цифровых компаниях повлияло не только на формирование культуры инновационности, но и на основной показатель деятельности — востребованность производимых продуктов и услуг.

Попытка описать объективные критерии культурного измерения организаций наряду с финансовыми, технологическими, управлеченческими приводит нас как исследователей и практиков к сугубо субъективным характеристикам, таким

как привлекательность, вовлеченность, командность, открытость, целостность. Про культуру «бирюзовой», «живой» или «счастливой компании» сейчас многие говорят, но с большим скепсисом. На практике субъектность, целостность, самостоятельность, ответственность и счастье тесно связаны. Ведь по принципу парадоксальной интенции это приводит организации цифрового общества к прибыли, эффективности, процветанию.

По мнению классиков исследования корпоративной культуры (Э. Шайн, Г. Хофтеде, Э. Холл), признаваемая сотрудниками культура улавливается интуитивно, основывается на чувствовании командного духа, базируется на том, что неосознаваемо. Как же регулируется поведение работников, если организация стремится к объективации критерии совместности, а сотрудники исходят из собственной субъективной картины мира? Не открывается ли здесь для исследователя широкое поле для изучения организационных иллюзий?

**Организационные иллюзии.** Наше участие в трансформации и изменениях организаций доцифрового общества показало, что подлинное изменение **есть результат процесса коллективного самообучения персонала**, через который мобилизуются, создаются ресурсы и способности участников, позволяющих системе управления перестроиться в качестве человеческой общности, а не механизма. Трудности изменений заключались не столько в отсутствии данных и неопределенности, сколько в привычках и стереотипах мышления руководства и персонала. Именно здесь мы и обнаруживаем такой конструкт, как «организационные иллюзии».

**Организационные иллюзии** — это когнитивные или перцептивные искажения организационной реальности, имеющие субъективные культурные причины, влияющие на организационное поведение людей, которые либо синхронизируют, либо разрушают их взаимодействие. Обратим внимание на организационные иллюзии на трех уровнях — индивидуальном, групповом и организационном.

Феноменология организационных иллюзий **на индивидуальном уровне** хорошо известна, но до сих пор до конца не принимается в расчет практиками менеджмента и бизнеса. Для высшего уровня управления остается загадкой, почему принятые в организации правила и ценности так и остаются на бумаге и не реализуются сотрудниками, хотя и получили многократную поддержку от последних. Сотрудники же озадачены тем, что их предложения об улучшении деятельности остаются без внимания со стороны высшего руководства.

Некоторые современные менеджеры со степенью МВА и практическим опытом работы видят «идеал» своей компании как набор связей, которые можно проследить, спрогнозировать и спланировать, как механизм, который продолжает действовать без какого-либо вмешательства со стороны, где можно что-то пересобрать, подкрутить. Иллюзия здесь в том, что у живой организации есть такие свойства, как индивидуальность, социальность, интересы и субъектность, а также стремление к счастью или хотя бы к благополучию.

Индивидуальным иллюзиям приписываются характеристики, свойственные аномальным явлениям сознания. Отмечается обман чувств, искажение вос-

приятия, нечеткость, неоднозначность интерпретации, даже ошибочное и навязчивое предубеждение. Однако ссылка на то, что человек продуктивен и эффективен лишь в прогнозируемых и строго определенных условиях в рамках правил и регламентов заданных границ, сегодня нуждается в серьезном переосмыслении. В ситуации перманентных изменений и неизвестности способность преодолевать, а иногда генерировать иллюзии становится важнейшим условием адаптивности субъекта.

**Групповой и организационный уровень** иллюзий чаще всего опосредованы исходными представлениями людей о том, что такая данная группа, подразделение или организация. В этом случае организационные иллюзии продолжают индивидуальные убеждения. Для производственных компаний характерна иллюзия, заключающаяся в том, что законы управления носят строгий и всеобщий характер. Для компаний предпринимательского типа характерны иллюзии гиперболического дисконтирования, желания получать выгоду как можно быстрее, иллюзии трудовой лояльности, ожидания максимальной отдачи от работника. Компании, построенные по бюрократическим правилам, чаще демонстрируют склонность к иллюзии асимметричной проницательности, иллюзии контроля, переоценки влияния на события, в которых они заинтересованы.

Типичным примером групповой иллюзии можно назвать когнитивное искажение представлений о ценностях, с которым мы столкнулись в одной из исследуемых компаний. Так, в декларируемых ценностях компании были указаны «инновации и креативность», но при

проведении оргдиагностики никто из участников не отметил высоким показателем эту ценность, а клиентоориентированность, наоборот, не декларировалась как ценность, но управлеченческая команда и персонал оценили ее выше среднего. Пример демонстрирует конкретный разрыв между провозглашаемыми и реальными ценностями как иллюзию топ-менеджмента о том, что можно просто прописать или декларировать какие-то идеи и они будут реализовываться, работать, исполняться.

В связи с ограниченным объемом статьи резюмируем кратким перечислением ту феноменологию и функции организационных иллюзий, которые удалось обнаружить на основе сравнительного анализа компаний доцифрового и цифрового общества, не углубляясь в конкретные примеры.

Обычно от иллюзий принято избавляться. Но есть и **позитивные иллюзии**, которые служат буфером против настоящих и будущих трудностей организации. К ним относят самоусиливающие убеждения, смысл которых в нереалистично благоприятном отношении топ-менеджмента к себе, своему окружению и организации. Позитивные иллюзии могут рассматриваться как способ самообмана, помогающий поддерживать высокую самооценку, демонстрировать яркий PR, а также отвергать несовершенства и нерешенные проблемы. Также в компаниях мы встречали позитивные иллюзии в форме нереалистического оптимизма по поводу будущего и уверенность в контроле над своей жизнью (Базаров, 2024).

**Иллюзии упрощают реальность и создают общую картину кризисной ситуации** наряду с дефицитом достоверной

информации и обоснованного прогноза развития ситуации в будущем. Возникает противоречивая картина внешней и внутренней среды организации. В условиях поликультурной сущности организации трудно составить понятный всем группам и уровням управления образ себя. В этих случаях руководство самостоятельно или с помощью консультантов создает упрощенную модель, часто умещающуюся в метафоре. Возникающая в результате организационная иллюзия позволяет сотрудникам точнее и глубже понять суть ситуации и возможные способы внутриорганизационного взаимодействия.

**Иллюзии усиливают, разрешают парадоксы** управления, администрирования, лидерства и руководства, конкуренции и кооперации. У каждой организации есть свои особые, характерные только для нее парадоксальные правила, бизнес-процессы и ситуации, которые формируют уникальные организационные иллюзии. В свою очередь сами иллюзии позволяют сотрудникам легче понимать и разрешать имеющиеся парадоксы.

**Иллюзии позволяют связать рациональное и эмоциональное** в общем акте управления. Например, в системе корпоративного управления сегодня одна из главных психологических проблем, с которой сталкивается бизнес, воодушевить персонал на общую мобилизацию, синхронно отказавшись от привычных размолвок, вместе дружно искать решения и возможности в условиях выпадения критических ресурсов, связанных с давлением санкций. Но в рамках рациональных административных правил и процедур для творческих решений необходимо создавать условия. У К. Юнга синхрония — это представление о том, что на-

ряду с известными причинно-следственными связями также существует другой связующий принцип, который по своей сути является акаузальным. Другими словами, два явления могут быть связаны между собой и при этом причинно-следственная логика не прослеживается, связываются события, не совпадающие по причине, но совпадающие по смыслу.

Еще одна **иллюзия — пространственно-временная локализация корпоративного транссубъекта**. Если мы говорим об индивидуальном субъекте, то имеем в виду человека в данное время в данном месте. Корпоративный транссубъект, особенно если речь идет о крупной компании, локализован гораздо сложнее и может быть распределен по нескольким офисам, городам, даже странам. То есть создается иллюзия, что компания, например, московская, хотя все производство сосредоточено в Новосибирске. То же самое во временной перспективе: некоторые компании существуют десятилетия, однако можно ли говорить, что это одни и те же организации? Из этого вопроса вытекает понимание идентификации транссубъекта, где и когда он равен самому себе, где и когда это уже иной транссубъект или его иллюзия (Базаров, 2021).

Наконец, отметим **иллюзии дляящегося времени**. Важно посмотреть, в каких хронотопах живет компания, привести их к общему знаменателю, к единому коммуникативному и информационному пространству. Есть компании, часть которых до сих пор живет «в иллюзиях прошлого», ориентируясь на менеджмент и коммуникации 20 века, в то время как другая часть уже давно предпочитает работать открыто, прозрачно, быстро и слаженно.

Таким образом, существует как негативная, так и позитивная возможность управлять, понимать, координировать организационные иллюзии. В позитивном смысле организационные иллюзии может себе позволить только та организация, которая, оказавшись в кризисе, нацелена на восстановление общей картины и полагается на то, что парадоксы позволяют связать рациональное и эмоциональное в общем акте управления.

### **Заключение**

Цифровое общество (digital) – это общество, инфраструктура которого функционирует посредством цифровых технологий (технологии больших данных и искусственного интеллекта, алгоритмов и алгоритмических систем, облачных вычислений и т.п.). В данной статье представлен анализ изменений, произошедших во внутренней среде организаций в процессе цифровой трансформации. Анализ проводился на основе систематизации информации из отчетов по организационной диагностике компаний, с которыми реализовывались проекты по консалтингу в области организационной психологии. С учетом принципов этики консультативной работы было отобрано по пять компаний «доцифрового» (2000–2005) и «цифрового» (2020–2025) периодов. Поскольку методологические базы проведения оргдиагностики в этих компаниях несколько отличались, использовался качественный анализ характеристик внутренней среды по каждой из включенных в данное рассмотрение организаций.

Сравнительный анализ позволил выявить ключевые изменения характеристик организаций:

1. В стратегически-целевом компоненте решающим фактором успеха компаний цифрового общества является способность делать все быстрее, отсюда возникает необходимость частых изменений стратегий с опорой на смысл деятельности и миссию компании.

2. Мощная структура «доцифровой» организации имеет меньшую значимость по сравнению с той способностью приспосабливаться, которую демонстрируют гибкие социальные микроструктуры – рабочие и проектные группы, «круги», «матрицы», «трайбы» в цифровых компаниях.

3. Успешность компаний цифрового общества все больше зависит не столько от технологий, сколько от нематериальных факторов: бизнес-модели, людей, связей и инновационных компетенций, сертификатов и лицензий, бренда и имиджа. Удовлетворение клиентов является более важным фактором, чем доля рынка и структура затрат.

4. В компаниях цифрового общества формируются новые формы управления – ситуационные, вне иерархий, построенные на самоорганизации, самоуправлении. Основной ресурс внутренней мотивации – ответственность, знания, интерес к работе, самореализация и самоэффективность.

5. В культурно-коммуникативном компоненте организационной среды цифровых компаний предпочтение все больше отдается горизонтальным, омниканальным коммуникациям, ориентации на формирование адхократической, рыночной организационной культуры, которая принимает человека целиком, как единую и неразрывную совокупность систем и функций, не «расщепляя»

его социальные и профессиональные на-  
выки. В такой организации нет работы  
как таковой, а есть «жизнь», поскольку  
компания – не потребитель, а источник  
энергии и счастья.

Одной из целей данной статьи было  
осветить отдельные ключевые проблемы  
современного человекознания (Ананьев,  
1977): вопросы роли и соотношения  
представлений (когнитивных искаже-  
ний), знаний и реальных действий, осо-  
бенно актуальных в условиях внедрения  
цифровых технологий. Поэтому была  
рассмотрена феноменология и система-  
тизированы функции организационных  
илюзий – когнитивных или перцеп-  
тивных искажений организационной  
реальности, имеющих субъективные  
культурные причины. Способность пре-  
одолевать, а иногда и генерировать ил-  
люзии становится важнейшим условием  
адаптивности организационного субъ-  
екта и транссубъекта в меняющейся и  
неизвестной внешней среде. Иллюзии  
упрощают реальность, создают общую  
картину, усиливают и фактически разре-  
шают парадоксы противоречивой картины  
внешней и внутренней среды. Если на  
индивидуальном уровне имеет значение  
тип реагирования лидеров на изменения,

то на групповом и организационном –  
смена парадигм среды.

Перспективы развития исследуемой  
области связаны с активным влиянием  
на работу компаний технологий иску-  
стственного интеллекта (ИИ). Грань между  
человеком и человекоподобным роботом  
стирается в онлайн-режиме. По прогно-  
зам основателя ABBYY group Дэвида Яна  
(David Youang), концепция цифровых со-  
трудников к 2040 году станет массовой.  
ИИ будет использоваться для улучшения  
качества здоровья, образования и работы,  
предлагая инновационные решения для  
комплексных задач. В этой связи даль-  
нейшими направлениями работы в об-  
ласти анализа организационной среды в  
ходе цифровой трансформации являют-  
ся проблемы сотрудничества человека и  
ИИ: взаимодействие человека и машины,  
включая разработку интерфейсов, пром-  
птов, обработку больших объемов данных,  
способствующих более продуктивной ра-  
боте в организациях, разработку стандар-  
тов и правил, направленных на справедли-  
вое и безопасное применение технологий  
ИИ, формирование «цифрового гуманиз-  
ма», работу с гибридными сообществами,  
включающими как биологические, так и  
небиологические существа.

### Список источников / References

1. Ананьев, Б.Г. (1977). *О проблемах современного человекознания*. М.: Наука.  
Ananyev, B.G. (1977). On the Problems of Modern Human Studies. Moscow: Nauka. (In Russ.).
2. Базаров, Т.Ю. (2021). Мистика транс-субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости. Доклад к 15-му Санкт-Петербургскому саммиту психологов. *Психологическая газета*, <https://psy.su/pubs/9288/>  
Bazarov, T.Yu. (2021). The Mysticism of Trans-Subjectivity Against the Background of a Pandemic: The Key to Antifragility. Report to the 15th St. Petersburg Summit of Psychologists. *Psychological Newspaper*, <https://psy.su/pubs/9288/> (In Russ.).

3. Базаров, Т.Ю. (2024). Организационные иллюзии: реальность парадоксов. Лекция на XI Международной научно-практической конференции НИУ ВШЭ «Бизнес-психология: теория и практика». <https://www.hse.ru/ma/pb/bpsyconf>  
Bazarov, T.Yu. (2024). Organizational Illusions: The Reality of Paradoxes. Lecture at the XI International Scientific and Practical Conference of the National Research University Higher School of Economics “Business Psychology: Theory and Practice”. <https://www.hse.ru/ma/pb/bpsyconf> (In Russ.).
4. Базаров, Т.Ю., Крымов, А.А. (2023). *Счастливая компания: секреты практической психологии*. М.: Изд-во Московского института психоанализа.  
Bazarov, T.Yu., Krymov, A.A. (2023). Happy company: secrets of practical psychology. Moscow: Publ. of the Moscow Institute of Psychoanalysis. (In Russ.).
5. Верещагина, Л.С., Зубарева, Л.А., Ольхова, Л.А., Семенова, С.В. (2021). Особенности изменения организационной культуры в эпоху цифровой трансформации: операционные и маркетинговые результаты. *Экономика и предпринимательство*, 8(133), 924–927. DOI:10.34925/EIP.2021.133.8.175  
Vereshchagina, L.S., Zubareva, L.A., Olkhova, L.A., Semenova, S.V. (2021). Features of Changes in Organizational Culture in the Era of Digital Transformation: Operational and Marketing Results. *Economy and Entrepreneurship*, 8(133), 924–927. DOI:10.34925/EIP.2021.133.8.175 (In Russ.).
6. Вирусная теория менеджмента. Информационный бюллетень Ассоциации Деминга. (1993). (Ю.Т. Рубаник, общ. ред.). М.: Государственный комитет РФ по высшему образованию: Московский государственный институт электронной техники.  
Viral theory of management. Information bulletin of the Deming Association. (1993). (Yu.T. Rubanik, ed.). Moscow: State Committee of the Russian Federation for Higher Education: Moscow State Institute of Electronic Technology. (In Russ.).
7. Виханский, О.С., Наумов, А.И. (1996). *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс*. М.: Гардарики.  
Vikhansky, O.S., Naumov, A.I. (1996). Management: Man, Strategy, Organization, Process. Moscow: Gardariki. (In Russ.).
8. Гибсон, Дж.Л., Иванцевич, Д.М., Доннелли, Д.Х.-мл. (2020). *Организации: поведение, структура, процессы*. М.: ИНФРА-М.  
Gibson, J.L., Ivantsevich, D.M., Donnelly, D.H. Jr. (2020). Organizations: Behavior, Structure, Processes. Moscow: INFRA-M. (In Russ.).
9. Гончаров, В.В. (2001). *В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала*. М.: МНИИПУ, 2001.  
Goncharov, V.V. (2001). In Search of Management Perfection: A Guide for Senior Management Personnel. Moscow: MNIIPU. (In Russ.).
10. Грачев, А.А. (2008). *Психологическое проектирование производственной организации*. СПб.: АНО Институт практической психологии.  
Grachev, A.A. (2008). Psychological Design of an Industrial Organization. St. Petersburg: ANO Institute of Practical Psychology. (In Russ.).
11. ESG: три буквы, которые меняют мир. (2022). *Докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества*, И.В. Ведерин, К.И. Головщинский, М.И. Давыдов, Б.Б. Петъко, М.С. Сабирова, С.В. Терсков, Е.А. Шишкин; под науч. ред. К.И. Головщинского; М.: Изд. дом Высшей школы экономики.  
ESG: Three letters that change the world. (2022). Report to the XXIII Yasin (April) international. scientific. conf. on problems of economic and social development, I.V. Vederin, M.: Изд. дом Высшей школы экономики.

- K.I. Golovshchinsky, M.I. Davydov, B.B. Petko, M.S. Sabirova, S.V. Terskov, E.A. Shishkin; under scientific ed. K.I. Golovshchinsky; Moscow: Publishing house of the Higher School of Economics (In Russ.).
12. Журавлев, А.Л. (2009). Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы. *Психологический журнал*, 30(5), 72–80.  
Zhuravlev, A.L. (2009). Collective Subject: Basic Features, Levels, and Psychological Types. Psychological Journal, 30(5), 72–80. (In Russ.).
13. Иванников, В.А. (2014). Анализ мотивации с позиций теории деятельности. *Национальный психологический журнал*, 1, 47–54.  
Ivannikov, V.A. (2014). Analysis of motivation from the standpoint of activity theory. *National Psychological Journal*, 1, 47–54. (In Russ.).
14. Иванов, М.А. (2020). Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии. *Организационная психология*, 10(3), 50–68.  
Ivanov, M.A. (2020). Subject and object as social roles in managerial and consultative interaction. *Organizational Psychology*, 10(3), 50–68. (In Russ.).
15. Йохансен, Б. (2023). Управляя компаниями будущего. Мышление полного спектра для развития бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер.  
Johansen, B. (2023). Managing Companies of the Future. Full-Spectrum Thinking for Business Development. M.: Mann, Ivanov, and Ferber. (In Russ.).
16. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер.  
Cameron, K., Quinn, R. (2001). *Diagnostics and change of organizational culture*. St. Petersburg: Piter. (In Russ.).
17. Лалу, Ф. (2017). Открывая организации будущего. (Е. Голуб, науч. ред., 2-е изд.). М.: Манн, Иванов и Фербер.  
Laloux, F. (2017). Discovering the organizations of the future. (E. Golub, scientific ed., 2nd rev. ed.) Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russ.).
18. Лобанова, Т.Н. (2004). Банки: организация и персонал. М.: Изд. группа БДЦ-пресс.  
Lobanova, T.N. (2004). *Banks: organization and personnel*. Moscow: Publ. group BDC-press. (In Russ.).
19. Лобанова, Т.Н. (2021). Исследование мотивации и трудовых интересов сотрудников и руководителей on-line образования. В: *Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада: Сборник статей международной научно-практической конференции* (с. 223–232). Н. Новгород: ННГУ им. Лобачевского.  
Lobanova, T.N. (2021). Study of motivation and labor interests of employees and managers of on-line education]. In: Psychology of personnel management and the mentoring ecosystem in the context of changing technological order: collection of articles second international scientific and practical conference (pp. 223–232). N. Novgorod: NNGU im. Lobachevskogo. (In Russ.).
20. Лобанова, Т.Н. (2023). Трудовые интересы в информационном обществе: монография. М.: Проспект.  
Lobanova, T.N. (2023). Labor interests in the information society: monograph. Moscow: Prospect. (In Russ.).
21. Макаренко, Я.В., Соловьева, И.А. (2025). Цифровая трансформация предприятия: ключевые definicции, принципы и подходы. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 19(1), 112–123. DOI:10.14529/em250109

- Makarenko, Ya.V., Solovieva, I.A. (2025). Digital Transformation of an Enterprise: Key Definitions, Principles, and Approaches. *Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management"*, 19(1), 112–123. DOI:10.14529/em250109 (In Russ.).
22. Матвеева, С.Я. (1994). Модернизация и глубинный конфликт ценностей в России. *Социальный конфликт*. КАИС, 4.
- Matveeva, S.Ya. (1994) Modernization and the Deep Conflict of Values in Russia. Social Conflict. KAIS, 4. (In Russ.).
23. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (2020). *Основы менеджмента*. М.: Вильямс.  
Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (2020). Fundamentals of Management. Moscow: Vil'yams (In Russ.).
24. Мирзоева, М.У. (2024). Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности. *Вестник евразийской науки*, 16(6). URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN624.pdf>  
Mirzoeva, M.U. (2024). Organizational changes in the context of digital transformation: management methodology and performance assessment. *Bulletin of Eurasian Science*, 16(6). URL: <https://esj.today/PDF/99ECVN624.pdf> (In Russ.).
25. Остервальдер, А., Пинье, И. (2007). Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер.  
Osterwalder, A., Pigneur, I. (2007). *Building Business Models*. Moscow: Al'pina Publisher. (In Russ.).
26. Поняева, И.И. (2024). Референтная модель управления цифровой трансформацией организаций. *τ-Economy*, 17(2), 27–43. <https://doi.org/10.18721/JE.17202>  
Ponyaeva, I.I. (2024). A Reference Model for Managing the Digital Transformation of an Organization. *τ-Economy*, 17(2), 27–43. <https://doi.org/10.18721/JE.17202> (In Russ.).
27. Пригожин, А.И. (2007). *Методы развития организаций*. М.: МЦФР.  
Prigogin, A.I. (2007). Methods of Organization Development. Moscow: MTsFR. (In Russ.).
28. Разгуляев, В. (2020). *Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний*. М.: Альпина Паблишер.  
Razgulyaev, V. (2020). Turquoise Management in Practice: Experience of Russian Companies. Moscow: Al'pina Publisher. (In Russ.).
29. Росс, Л., Нисбетт, Р. (1999). *Человек и ситуация: перспективы социальной психологии*. М.: АспектПресс.  
Ross, L., Nisbett, R. (1999). Man and Situation: Prospects of Social Psychology. Moscow: AspektPress. (In Russ.).
30. Синягин, Ю.В., Калинин, И.В. (1995). Проблема поиска субъекта управленческой деятельности. В: *Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики, бизнеса: Тезисы научно-практической конференции* (с. 36–40). М.: Б.И.  
Sinyagin, Yu.V., Kalinin, I.V. (1995). The Problem of Searching for the Subject of Management Activity. In: *Organizational Consulting as a Resource for the Development of Society, State, Politics, Business: Abstracts of the scientific and practical conference* (pp. 36–40). Moscow: B.I. (In Russ.).
31. Социальное управление. (1994). *Словарь-справочник*. (В.И. Добренкова, И.М. Слепенкова, ред.). М.: МГУ.  
Social Management. (1994). Dictionary and reference book. In: V.I. Dobrenkov, I.M. Slepennkov (Ed). Moscow: Publ. Moskovskogo universiteta. (In Russ.).
32. Уайтхёрст, Д. (2019). Открытая организация: Страсть, приносящая плоды (пер. с англ. И. Урминой). М.: Олимп-Бизнес.

- Whitehurst, D. (2019). *The Open Organization: Passion That Bears Fruit* (translated from English by I. Urmina). Moscow: Olimp-Business. (In Russ.).
33. Фаулер, С. (2020). Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. М.: Альпина Паблишер.
- Fowler, S. (2020). *Why Don't They Work? A New Look at Employee Motivation*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.).
34. Федорищева, О.В. (2023). Организационные изменения на промышленных предприятиях в цифровую эпоху: идентификация и особенности управления. В: Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации. Материалы Международной научно-практической конференции, Оренбург, 05–06 октября 2023 года. Оренбург: Оренбургский государственный университет, 486–490.
- Fedorishcheva, O.V. (2023). Organizational changes in industrial enterprises in the digital age: identification and management features. In: Development and interaction of the real and financial sectors of the economy in the context of digital transformation. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Orenburg, October 5–6, 2023. Orenburg: Orenburg State University, 486–490. (In Russ.).
35. Чернавин, Ю.А. (2021). Цифровое общество: теоретические контуры складывающейся парадигмы. *Цифровая социология*, 4(2), 4–12.
- Chernavin, Yu.A. (2021). Digital society: theoretical contours of the emerging paradigm. *Digital sociology*, 4 (2), 4–12. (In Russ.).
36. Широнина, Е.М. (2018). Организационные изменения и организационное развитие в ретроспективе научных исследований. В: *Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход*. 1, 399–404.
- Shironina, E.M. (2018). Organizational changes and organizational development in the retrospective of scientific research. In: *Formation of the humanitarian environment at the university: innovative educational technologies. Competence-based approach*. 1, 399–404. (In Russ.).
37. Эфендиев, А.Г., Гоголева, А.С., Пашкевич, А.В., Балабанова, Е.С. (2020). Ценностно-мотивационные основы и реальность трудовой жизни российских работников: проблемы и противоречия. *Мир России*, 29(2), 108–133. DOI:10.17323/1811-038X-2020-29-2-108-13
- Efendiev, A.G., Gogoleva, A.S., Pashkevich, A.V., Balabanova, E.S. (2020). Value-motivational foundations and reality of working life of Russian workers: problems and contradictions. *World of Russia*, 29(2), 108–133. DOI:10.17323/1811-038X-2020-29-2-108-13 (In Russ.).
38. Ядов, В.А. (2013). *Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция*. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга.
- Yadov, V.A. (2013). Self-regulation and forecasting of social behavior of the individual: Dispositional concept. Moscow: Center for Social Forecasting and Marketing. (In Russ.).
39. Boulton, C. What is digital transformation? A necessary disruption. 2021. URL: <https://www.cio.com/article/230425/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html> (дата обращения: 10.08.2025).
40. Burns, T., Stalker, G. (1961). *The management of Innovation*. L.: Tavistock.
41. Crozier, M. (1987). *Estat modeste, etat moderne? Stratégie pour autre changement*. P., Fayard.
42. Druker, P. (1987). *The frontiers of management*. L.Heinemann.
43. Eling, M., Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. The Geneva Papers on Risk and Insurance. *Issues and Practice*, 43(3), 359–396.

44. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J. and other. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 263(4), 1–18. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466
45. Wieland, G.F., Ullrich, R.A. (1976). *Organizations: Behavior, Design and Change*. Homewood, III.: Irwin.

### **Приложение / Appendix**

*Приложение А.* Таблицы характеристик внутриорганизационной среды типичных компаний «доцифрового» и «цифрового» общества. <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

*Appendix A.* Tables of characteristics of the intra-organizational environment of typical companies in the “pre-digital” and “digital” society. <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

### **Информация об авторах**

*Тахир Юсупович Базаров*, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии факультета психологии, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (ФГБОУ ВО «МГУ имени М.В. Ломоносова»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1591-3932>, e-mail: tbazarov@mail.ru

*Татьяна Николаевна Лобанова*, кандидат психологических наук, доцент, докторант кафедры социальной психологии, факультет психологии, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (ФГБОУ ВО «МГУ имени М.В. Ломоносова»); доцент кафедры общей психологии факультета психологии, Институт общественных наук, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ФГБОУ ВО РАНХиГС), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0427-0855>, e-mail: Lobanova.tatiana@gmail.com

### **Information about the authors**

*Tahir Yu. Bazarov*, Doctor of Science (Psychology), Professor Department of Social Psychology, Faculty of Psychology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1591-3932>, e-mail: tbazarov@mail.ru

*Tatiana N. Lobanova*, Candidate of Science (Psychology), Associate Professor, Doctoral Candidate, Department of Social Psychology, Faculty of Psychology, Lomonosov Moscow State University; Associate Professor, Department of General Psychology, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0427-0855>, e-mail: Lobanova.tatiana@gmail.com

### **Вклад авторов**

Все авторы внесли равный вклад в концепцию, проведение исследования, анализ данных и подготовку рукописи.

### **Contribution of the authors**

The authors contributed equally to the research, data analysis, and preparation of this manuscript.

**Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest**

The authors declare no conflict of interest.

**Декларация об этике**

Исследование было рассмотрено и одобрено Этическим комитетом Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) в соответствии с Кодексом профессионального поведения (Этический кодекс) сертифицированного консультанта по управлению НИСКУ // НИСКУ: [сайт]. URL: <http://cmcrussia.ru/index.php?page=dokumenty>.

**Ethics statement**

The study was reviewed and approved by the Ethics Committee of the National Institute of Certified Management Consultants (NICMC) in accordance with the Code of Professional Conduct (Ethics Code) of the Certified Management Consultant of NICMC. URL: <http://cmcrussia.ru/index.php?page=dokumenty>.

Поступила в редакцию 27.06.2025

Received 2025.06.27

Поступила после рецензирования 26.08.2025

Revised 2025.08.26

Принята к публикации 19.09.2025

Accepted 2025.09.19

Опубликована 30.09.2025

Published 2025.09.30