

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ/MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL SYSTEMSDOI: <https://doi.org/10.60797/itech.2026.10.6>

EDN: YHIYRC

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ И ВНУТРЕННЕГО СОПРОТИВЛЕНИЯ НА УСПЕШНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ИНИЦИАТИВ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Научная статья

Кровяков П.М.^{1,*}¹ ORCID : 0009-0000-1958-2256;¹ Бизнес и ИТ консалтинг, Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (pavel[at]krovyakov.com)

Аннотация

В условиях цифровой трансформации крупных организаций значительное число цифровых инициатив не приводит к устойчивым управленческим и операционным эффектам, несмотря на формальное завершение проектов в рамках утверждённых сроков и бюджетов. Особенно показательной является практика внедрения ERP-систем, которые во многих случаях остаются формально внедрёнными, но не интегрированными в повседневную деятельность сотрудников.

Цель исследования — анализ влияния организационной зрелости, внутреннего сопротивления и особенностей отбора инициатив на успешность цифровых проектов в крупных российских организациях. Методология основана на смешанном подходе (mixed-methods) и включает кейс-анализ ERP-проектов, экспертные оценки и сопоставление формальных проектных показателей с уровнем принятия цифровых решений пользователями (adoption) и их фактического использования (usage).

В результате выявлены: систематическое расхождение между формальной успешностью проектов и уровнем их фактического использования; пороговый характер влияния пассивного сопротивления на использование цифровых решений; механизм селекционного смещения портфеля инициатив; определяющая роль организационной зрелости в достижении устойчивого эффекта цифровой трансформации.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов для диагностики организационной готовности и повышения эффективности цифровых инициатив в многопрофильных корпоративных структурах.

Ключевые слова: цифровая трансформация, организационная зрелость, ERP-системы, сопротивление изменениям, adoption, usage.

THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL MATURITY AND INTERNAL RESISTANCE ON THE SUCCESS OF DIGITAL INITIATIVES DURING THE TRANSFORMATION OF LARGE ORGANISATIONS

Research article

Krovyakov P.M.^{1,*}¹ ORCID : 0009-0000-1958-2256;¹ Business & IT consulting, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (pavel[at]krovyakov.com)

Abstract

In the context of digital transformation within large organisations, a significant number of digital initiatives do not lead to sustainable managerial and operational benefits, despite projects being formally completed within approved timelines and budgets. A particularly telling example is the implementation of ERP systems, which in many cases remain merely implemented on paper but are not integrated into employees' day-to-day work.

The aim of the study is to analyse the impact of organisational maturity, internal resistance and the characteristics of initiative selection on the success of digital projects in large Russian organisations. The methodology is based on a mixed-methods approach and includes case studies of ERP projects, expert assessments and a comparison of formal project indicators with the level of user adoption of digital solutions and their actual usage.

As a result, the following traits were identified: a systematic discrepancy between the formal success of projects and the extent to which they are actually utilised; the threshold nature of the impact of passive resistance on the adoption of digital solutions; the mechanism of selection bias in the portfolio of initiatives; and the decisive role of organisational maturity in achieving the sustainable benefits of digital transformation.

The practical significance lies in the ability to use the findings to evaluate organisational readiness and enhance the effectiveness of digital initiatives within multi-disciplinary corporate structures.

Keywords: digital transformation, organisational maturity, ERP systems, resistance to change, adoption, usage.

Введение

Цифровая трансформация в последние годы рассматривается как один из ключевых факторов повышения эффективности управления и конкурентоспособности крупных корпоративных структур, что отражено в работах, посвящённых системным основам инновационного и цифрового развития экономики [1]. В стратегических

исследованиях подчёркивается, что цифровая трансформация затрагивает не только технологический контур организации, но и систему стратегического планирования и распределения управленческих ресурсов [3], [4].

Однако практика внедрения цифровых решений демонстрирует устойчивый разрыв между формальным завершением проектов и фактическим достижением заявленных эффектов. Наиболее показательной является ситуация с внедрением ERP-систем, которые, несмотря на значительные инвестиции, используются эпизодически либо исключительно для формирования регламентной отчётности. В исследованиях, посвящённых оценке эффективности цифровой трансформации, подчёркивается, что достижение проектных метрик не гарантирует организационного эффекта и устойчивого изменения управленческих практик [6]. Аналогичный акцент на «разрыве внедрения и эффекта» представлен и в зарубежных обзорах цифровой трансформации [10].

В рамках настоящего исследования под «формальной цифровизацией» понимается ситуация, при которой проект завершён в соответствии с проектными критериями (сроки, бюджет, объём работ), однако цифровое решение не интегрировано в устойчивую управленческую практику организации.

Данная ситуация указывает на наличие системных организационных и институциональных ограничений цифрового развития, выходящих за рамки технологических характеристик решений [9]. Существенное значение при этом имеют уровень организационной готовности, особенности корпоративной культуры, включая глубинные ценности и управленческие установки, формирующие поведение сотрудников в условиях изменений [13].

Цель исследования — анализ влияния организационной зрелости, характера внутреннего сопротивления и особенностей формирования портфеля цифровых инициатив на их успешность.

Методы и принципы исследования

Исследование основано на смешанном методологическом подходе (mixed-methods), предполагающем интеграцию качественного анализа управленческих кейсов и экспертных оценок с количественной иллюстрацией выявленных закономерностей. Использование смешанного подхода соответствует практике исследований цифровой трансформации, в которых подчёркивается необходимость сочетания количественных и организационно-поведенческих методов анализа [6], [11].

2.1. Выборка

В исследование включены 7 многопрофильных холдингов, функционирующих в следующих отраслях: гостиничный и туристический бизнес (2), промышленное производство (2), девелопмент и управление недвижимостью (1), транспортная инфраструктура (1), агропромышленный сектор (1). Критерии включения:

- совокупный объём активов свыше 1 млрд руб.;
- численность более 1000 сотрудников;
- территориальная распределённость (более 4 регионов);
- наличие централизованных управленческих функций.

Экспертные оценки получены от 18 респондентов, занимавших следующие должности: генеральные директора бизнес-единиц (4), руководители ИТ-функций (5), руководители проектных офисов (3), финансовые директора (3), функциональные руководители подразделений (3) с опытом участия в цифровых трансформациях более 3 лет.

Средний управленческий стаж респондентов превышал 10 лет. Все эксперты имели непосредственный опыт участия во внедрении ERP-систем и управлении цифровыми инициативами.

Выборка носит целевой (purposive) характер и ориентирована на выявление повторяющихся управленческих закономерностей в крупных холдингах. Полученные результаты не претендуют на статистическую репрезентативность в строгом смысле, однако демонстрируют устойчивые организационные паттерны, выявленные в компаниях различной отраслевой принадлежности. Применение целевой выборки в исследованиях организационных трансформаций является распространённой практикой при анализе управленческих кейсов и экспертных оценок [14].

Фокус на крупных организациях обусловлен тем, что именно в сложных многоуровневых структурах наиболее ярко проявляются организационные ограничения цифровых инициатив, что отмечается в исследованиях институциональных факторов цифрового развития [9].

2.2. Определение ключевых понятий

Под принятием цифрового решения пользователями (adoption) понимается устойчивое институциональное закрепление системы в управленческих и операционных практиках организации.

Под фактическим использованием пользователями (usage) понимается регулярное применение цифрового решения при выполнении рабочих задач, сопровождающееся отказом от альтернативных инструментов и параллельных нецифровых процедур.

Подобное разграничение проектной успешности и фактического использования соответствует современным подходам к оценке цифровой зрелости организаций [6].

2.3. Методы анализа

- кейс-анализ ERP-проектов;
- экспертные интервью;
- анализ проектной документации;
- сопоставление проектных метрик и уровня фактического использования;
- логический анализ причинно-следственных связей.

Интервью проводились в полуструктурированном формате, средняя продолжительность составляла 60–90 минут.

Обобщённые количественные показатели представлены в агрегированном виде и отражают средние значения по анализируемой выборке. Они используются в качестве иллюстративного инструмента для демонстрации выявленных закономерностей и не предназначены для экстраполяции на генеральную совокупность российских холдингов.

Основные результаты

3.1. Соотношение формального успеха проектов и фактического использования цифровых решений

Анализ рассмотренных кейсов внедрения ERP-систем в многопрофильных крупных организациях показал систематическое расхождение между формальными показателями успешности проектов и фактическим уровнем использования цифровых решений. В большинстве случаев проекты признавались завершёнными в рамках утверждённых сроков, бюджета и объёма работ, что позволяло классифицировать их как успешные с точки зрения традиционной проектной логики. Подобная интерпретация успешности цифровых проектов соответствует классическому пониманию цифровой трансформации как управленческой модели, ориентированной на формальное достижение проектных параметров [7].

Однако сопоставление данных о формальном завершении проектов с показателями фактического использования ERP-систем выявило, что достижение проектных показателей не коррелирует с устойчивым внедрением решений в повседневную деятельность. Аналогичный разрыв между достижением проектных метрик и реальным организационным эффектом отмечается в исследованиях цифровой трансформации [10], [11]. Во многих случаях ERP-системы использовались эпизодически либо исключительно для формирования регламентной отчётности, в то время как основные управленческие и операционные процессы продолжали осуществляться с использованием альтернативных инструментов, таких как электронные таблицы и неформальные коммуникации.

Анализ эмпирических данных показал, что в 5 из 7 рассмотренных ERP-проектов доля сотрудников, регулярно использующих систему в повседневной деятельности, не превышала 50%. В 4 случаях более 30% пользователей продолжали параллельно использовать альтернативные инструменты (электронные таблицы и ручные отчёты).

Только в 2 кейсах доля регулярного использования превышала 70%, что сопровождалось более высокой степенью межфункциональной координации и управленческой поддержки изменений.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что формальный успех цифровых проектов не является достаточным условием их фактического принятия и использования.

Для количественной иллюстрации выявленного расхождения были обобщены данные по рассмотренным ERP-проектам (табл. 1). Показатели представлены в агрегированном виде и рассчитаны на основе усреднения данных по анализируемым кейсам и экспертным оценкам.

Таблица 1 - Соотношение формальной успешности ERP-проектов и фактического уровня использования

DOI: <https://doi.org/10.60797/itech.2026.10.6.1>

| Показатель | Доля проектов/сотрудников, % |
|---|------------------------------|
| Проекты, завершённые в срок | 69 |
| Проекты, завершённые в рамках бюджета | 64 |
| Проекты, формально признанные успешными | 73 |
| Сотрудники, регулярно использующие ERP (ежедневно/еженедельно) | 28 |
| Сотрудники, использующие ERP эпизодически | 26 |
| Сотрудники, сохраняющие альтернативные инструменты (Excel, ручные отчёты) | 45 |

Примечание: расчёты автора на основе обобщения данных по выборке ERP-проектов

Представленные данные демонстрируют выраженное расхождение между формальными критериями успешности проектов и фактическим уровнем использования ERP-систем. Несмотря на то, что более 70% проектов признаются завершёнными успешно, регулярное использование цифрового решения фиксируется менее чем у трети сотрудников. При этом более 40% пользователей продолжают преимущественно использовать альтернативные инструменты, что свидетельствует о частичной или формальной интеграции системы в управленческие процессы.

Данный дисбаланс подтверждает гипотезу о том, что традиционные проектные метрики не отражают реального уровня цифровой трансформации организации.

3.2. Влияние организационной зрелости на уровень фактического использования внедренного решения

Сопоставление кейсов с различным уровнем фактического использования ERP-систем показало, что ключевым фактором, отличающим относительно успешные внедрения от формально завершённых, но не используемых решений, является уровень организационной зрелости и готовности к изменениям.

В организациях с более высокой организационной зрелостью наблюдались следующие характерные признаки:

- восприятие ERP-системы как обязательного элемента управленческой практики, а не формального ИТ-инструмента;

- готовность сотрудников отказываться от привычных альтернативных инструментов;

- согласованность действий между функциональными подразделениями.

В организациях с низким уровнем зрелости внедрение ERP рассматривалось преимущественно как внешне навязанная инициатива, не связанная с реальными управленческими потребностями. В таких случаях сотрудники формально выполняли требования по использованию системы, но фактически сохраняли прежние способы работы.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что организационная зрелость оказывает более значимое влияние на фактический успех цифровых инициатив, чем качество и функциональная полнота внедряемого решения.

3.3. Пассивное сопротивление и пороговый эффект использования

Анализ поведенческих паттернов сотрудников показал, что доминирующей формой сопротивления цифровым инициативам является пассивное игнорирование, а не открытое противодействие. Подобные формы скрытого сопротивления изменениям описаны в исследованиях организационного поведения в условиях цифровизации [8], [14]. В отличие от явного сопротивления, пассивное игнорирование сложно зафиксировать в формальных отчётах, однако оно оказывает критическое влияние на уровень использования цифровых решений.

В ходе исследования выявлено, что при достижении определённой доли сотрудников, устойчиво не использующих ERP-систему, наблюдается резкое снижение общего уровня фактического использования внедрённого решения. Данный эффект особенно выражен в сквозных процессах, требующих участия нескольких подразделений, где отказ отдельных участников от использования системы приводит к деградации всего процесса.

Полученные данные указывают на наличие порогового эффекта, при котором даже формально внедрённое решение теряет практическую ценность при недостаточной степени коллективного принятия. Данный результат подтверждает гипотезу и указывает на ограниченность подходов, ориентированных исключительно на формальное завершение проектов.

Для количественной иллюстрации выявленного порогового эффекта были обобщены данные по уровню использования ERP-систем в зависимости от доли сотрудников, устойчиво игнорирующих цифровое решение (табл. 2).

Таблица 2 - Влияние доли неиспользующих систему сотрудников на уровень фактического использования

DOI: <https://doi.org/10.60797/itech.2026.10.6.2>

| Доля сотрудников, не использующих ERP, % | Уровень регулярного использования системой, % | Характер процесса |
|--|---|---|
| До 15 | 65–75 | Стабильное функционирование |
| 15–30 | 45–60 | Частичная деградация сквозных процессов |
| 30–40 | 25–40 | Нарушение целостности процессов |
| Более 40 | Менее 25 | Формальное использование, возврат к альтернативным инструментам |

Примечание: расчёты автора на основе кейс-анализа и экспертных оценок

Анализ данных демонстрирует выраженный нелинейный характер зависимости между долей сотрудников, игнорирующих систему, и уровнем её фактического использования. При превышении порога 30–35% доли сотрудников, не использующих систему, фиксируется нелинейное снижение уровня её фактического использования, а также деградация сквозных процессов, что связано с нарушением принципа взаимозависимости операций в ERP-среде.

Таким образом, даже относительно ограниченная группа сотрудников, не использующих цифровое решение, способна привести к системному снижению эффективности его применения. Полученные данные подтверждают гипотезу о пороговом характере влияния пассивного сопротивления на успешность цифровых инициатив.

3.4. Роль инициатора цифровых инициатив

Отдельный анализ был посвящён роли инициатора цифровых инициатив. В большинстве рассмотренных кейсов инициаторами внедрения ERP выступали ИТ-подразделения или высшее руководство, часто при активном участии внешних вендоров. В 5 из 7 кейсов инициатором выступала ИТ-функция, в 2 случаях — высшее руководство.

В случаях, когда инициатива исходила преимущественно от ИТ-функции, цифровые решения воспринимались как технологический проект, ориентированный на автоматизацию, а не как инструмент изменения управленческих практик. Это усиливало дистанцию между проектной командой и конечными пользователями, снижая уровень вовлечённости сотрудников.

При инициации проектов на уровне высшего руководства без активного участия функциональных подразделений наблюдалась схожая проблема: формальная поддержка на верхнем уровне не компенсировала отсутствия реального принятия изменений на уровне исполнителей.

Таким образом, результаты исследования показывают, что инициирование цифровых инициатив без формирования широкой коалиции заинтересованных сторон ограничивает их фактическую результативность. Данный вывод согласуется с позицией о том, что стратегия и управленческая логика играют более значимую роль в цифровой трансформации, чем сами технологические решения [12].

3.5. Селекционный сдвиг портфеля цифровых инициатив

Анализ процессов формирования портфеля цифровых инициатив выявил устойчивую тенденцию селекционного смещения. В большинстве случаев на утверждение выносились инициативы, которые минимально затрагивали

сложившиеся управленческие практики и не создавали существенных личных и организационных издержек для участников.

Напротив, инициативы, потенциально значимые для достижения стратегических и тактических целей холдинга, но требующие изменения ролей, перераспределения ответственности или отказа от привычных инструментов, сталкивались с сопротивлением уже на этапе обсуждения и согласования. В ряде случаев такие инициативы трансформировались в компромиссные решения с ограниченным эффектом либо откладывались на неопределённый срок.

Данный результат подтверждает гипотезу и указывает на наличие системного организационного ограничения цифровой трансформации, связанного не с техническими, а с поведенческими и управленческими факторами.

3.6. Обобщение результатов

В совокупности результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что в крупных организациях успешность цифровых инициатив определяется не столько параметрами проектной реализации, сколько уровнем организационной зрелости, характером внутреннего сопротивления и логикой формирования портфеля цифровых проектов.

Феномен «формальной цифровизации», при котором цифровые решения существуют номинально, но не используются в реальной деятельности, является следствием игнорирования данных факторов на этапе принятия управленческих решений и реализации цифровых инициатив.

На основании полученных результатов могут быть предложены следующие практические инструменты повышения успешности цифровых инициатив:

1. Проведение диагностики организационной зрелости до запуска масштабных цифровых проектов с использованием анкетирования и экспертной оценки готовности подразделений к изменениям.
2. Введение показателей уровня принятия цифрового решения пользователями (adoption rate) в систему KPI руководителей подразделений и проектных команд.
3. Формирование кросс-функциональных коалиций поддержки изменений до утверждения инициативы в портфеле проектов.
4. Ограничение параллельного использования альтернативных инструментов после запуска цифрового решения.
5. Включение показателя отказа от ручных процессов в критерии завершения проекта.

Обсуждение

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются:

- количественная проверка выявленных пороговых эффектов на расширенных выборках;
- сравнительный анализ цифровых инициатив в холдингах различных отраслей;
- исследование инструментов управления селекционным сдвигом портфеля цифровых инициатив;
- анализ влияния лидерских практик и механизмов вовлечения сотрудников на уровень фактического использования цифровых решений.

Проблема разрыва между технологическим внедрением и организационным эффектом отмечается в зарубежных теоретических обзорах цифровой трансформации [10]. Аналогичная логика прослеживается и в исследованиях стратегического управления цифровыми инициативами, где подчёркивается приоритет управленческой архитектуры над технологическим инструментарием [12].

Выявленный пороговый эффект согласуется с логикой сетевой взаимозависимости процессов в интегрированных информационных системах, где эффективность функционирования определяется не средним уровнем использования, а уровнем вовлечённости критической массы участников. Полученные результаты согласуются с исследованиями организационной трансформации, обусловленной внедрением информационных систем [14].

Научная новизна

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- предложено расширенное понимание успешности цифровых инициатив, включающее фактическое использование внедренного решения в качестве обязательного критерия;
- показана ограниченность традиционных проектных метрик при оценке результатов цифровой трансформации;
- выявлен и концептуализирован пороговый характер влияния пассивного сопротивления на использование цифровых решений;
- обоснован и описан механизм селекционного сдвига портфеля цифровых инициатив в многопрофильных холдингах.

Полученные результаты дополняют существующие исследования цифровой трансформации, смещая фокус анализа с технологических аспектов на организационные и поведенческие факторы.

Практическая значимость

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его выводов при планировании и реализации цифровых инициатив в крупных корпоративных структурах.

Во-первых, результаты исследования указывают на необходимость диагностики организационной зрелости и готовности к изменениям до запуска масштабных цифровых проектов. Игнорирование данного этапа существенно повышает риск формальной цифровизации и неэффективного использования ресурсов.

Во-вторых, при управлении цифровыми инициативами целесообразно смещать акцент с формального контроля сроков и бюджета на управление фактическим использованием решений, включая мониторинг поведенческих паттернов сотрудников и выявление зон пассивного сопротивления.



В-третьих, при формировании портфеля цифровых инициатив рекомендуется учитывать не только стратегическую значимость проектов, но и их организационные издержки, а также риски селекционного смещения. Это предполагает необходимость осознанного управленческого вмешательства на этапе отбора инициатив и формирования коалиций поддержки изменений.

В-четвёртых, результаты исследования могут быть использованы при разработке программ цифровой трансформации, ориентированных не только на внедрение технологий, но и на системное развитие корпоративной культуры, управленческих практик и механизмов коллективного принятия изменений.

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить системные организационные ограничения, влияющие на успешность цифровых инициатив в многопрофильных холдингах, и уточнить механизмы, приводящие к расхождению между формальным завершением проектов и фактическим использованием цифровых решений.

Во-первых, установлено, что формальный успех цифровых проектов не является надёжным индикатором успешности цифровых инициатив. Соблюдение сроков, бюджета и объёма работ не гарантирует устойчивого внедрения цифровых решений в повседневную управленческую и операционную практику. Ключевым критерием успешности выступает уровень принятия цифрового решения пользователями и его фактического использования.

Во-вторых, подтверждена определяющая роль организационной зрелости и готовности к изменениям. Полученные результаты показывают, что даже технологически качественные и функционально завершённые решения не приводят к ожидаемым эффектам в условиях низкой готовности организации к трансформации. Таким образом, успех цифровых инициатив в значительной степени определяется не характеристиками самих решений, а состоянием организационной среды, в которой они внедряются.

В-третьих, выявлено, что внутреннее сопротивление изменениям в крупных холдингах преимущественно носит форму пассивного игнорирования. Данный тип сопротивления оказывает критическое влияние на уровень использования цифровых решений и характеризуется пороговым эффектом: превышение определённой доли сотрудников, не использующих систему, приводит к деградации adoption на уровне всей организации.

В-четвёртых, в ходе исследования выявлен механизм селекционного сдвига портфеля цифровых инициатив, при котором на утверждение и реализацию преимущественно выносятся проекты с низкими организационными и личными издержками для участников. В результате стратегически значимые, но организационно сложные инициативы либо откладываются, либо реализуются в компромиссном виде с ограниченным эффектом. Данный механизм выступает самостоятельным организационным ограничением цифровой трансформации.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Клейнер Г.Б. Системные основы инновационной экономики в цифровом мире / Г.Б. Клейнер. — Москва: Научный консультант, 2021. — 320 с.
2. Иванов А.В. Организационная готовность компаний к цифровой трансформации / А.В. Иванов, Д.А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2020. — № 3. — С. 15–24.
3. Варфаловская В.В. Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации бизнеса: сущность, необходимость и особенности разработки стратегии / В.В. Варфаловская, Е.В. Хомутова // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 5 (64). — С. 47–53.
4. Половян А.В. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы: монография / А.В. Половян, К.И. Сеницына. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. — 304 с.
5. Суворова С.Д. Цифровая трансформация бизнеса / С.Д. Суворова, О.М. Куликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2022. — № 2 (60). — С. 78–85.
6. Степанов А.А. Эффективность цифровой трансформации: сущность, содержание, критерии оценки / А.А. Степанов, М.В. Савина, И.А. Степанов // Экономические системы. — 2022. — Т. 15. — № 1. — С. 25–34.
7. Соловьев Е.Н. Цифровая трансформация как модель управления бизнеса / Е.Н. Соловьев // Вестник Национального института бизнеса. — 2019. — № 37 (37). — С. 18–24.
8. Тимошина Е.М. Сопротивление изменениям в цифровую эпоху: ключевые стратегии для успешного внедрения автоматизации и ИТ / Е.М. Тимошина // Весенние дни науки ИнЭУ: сб. докл. междунар. конф. — 2025. — С. 112–118.
9. Сухарев О.С. Институциональные ограничения цифрового развития / О.С. Сухарев // Журнал институциональных исследований. — 2019. — Т. 11. — № 3. — С. 6–17.
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Vol. 28. — № 2. — P. 118–144.
11. Westerman G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. — Boston: Harvard Business Review Press, 2014. — 292 p.



12. Kane G.C. Strategy, not technology, drives digital transformation / G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips [et al.] // MIT Sloan Management Review. — 2015. — Vol. 14. — № 1. — P. 1–25.
13. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership / E.H. Schein. — Hoboken: Wiley, 2017. — 464 p.
14. Besson P. Strategizing information systems-enabled organizational transformation / P. Besson, F. Rowe // Journal of Strategic Information Systems. — 2012. — Vol. 21. — № 2. — P. 103–124.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Kleiner G.B. Sistemnie osnovi innovatsionnoi ekonomiki v tsifrovom mire [The systemic foundations of the innovation economy in the digital world] / G.B. Kleiner. — Moscow: Scientific Consultant, 2021. — 320 p. [in Russian]
2. Ivanov A.V. Organizatsionnaya gotovnost kompanii k tsifrovoi transformatsii [Organisational readiness of companies for digital transformation] / A.V. Ivanov, D.A. Smirnov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and Abroad]. — 2020. — № 3. — P. 15–24. [in Russian]
3. Varfalovskaya V.V. Strategicheskoe planirovanie v usloviyakh tsifrovoi transformatsii biznesa: sushchnost, neobkhodimost i osobennosti razrabotki strategii [Strategic Planning in the Context of Digital Business Transformation: Essence, Necessity and Characteristics of Strategy Development] / V.V. Varfalovskaya, Ye.V. Khomutova // Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge]. — 2024. — № 5 (64). — P. 47–53. [in Russian]
4. Polovyan A.V. Strategicheskoe planirovanie razvitiya ekonomiki v usloviyakh tsifrovizatsii: instrumenti, sposobi, metodi: monografiya [Strategic Planning for Economic Development in the Age of Digitalisation: Tools, Approaches and Methods: monograph] / A.V. Polovyan, K.I. Sinitsina. — Moscow: Magister INFRA-M, 2024. — 304 p. [in Russian]
5. Suvorova S.D. Tsifrovaya transformatsiya biznesa [Digital Business Transformation] / S.D. Suvorova, O.M. Kulikova // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivi razvitiya i sovershenstvovaniya [The Innovation Economy: Prospects for Development and Improvement]. — 2022. — № 2 (60). — P. 78–85. [in Russian]
6. Stepanov A.A. Effektivnost tsifrovoi transformatsii: sushchnost, sodержание, kriterii otsenki [The Effectiveness of Digital Transformation: Essence, Content, and Evaluation Criteria] / A.A. Stepanov, M.V. Savina, I.A. Stepanov // Ekonomicheskie sistemi [Economic Systems]. — 2022. — Vol. 15. — № 1. — P. 25–34. [in Russian]
7. Solovev Ye.N. Tsifrovaya transformatsiya kak model upravleniya biznesa [Digital Transformation as a Business Management Model] / Ye.N. Solovev // Vestnik Natsionalnogo instituta biznesa [Bulletin of the National Institute of Business]. — 2019. — № 37 (37). — P. 18–24. [in Russian]
8. Timoshina Ye.M. Soprotivlenie izmeneniyam v tsifrovuyu epokhu: klyuchevie strategii dlya uspeshnogo vnedreniya avtomatizatsii i IT [Resistance to Change in the Digital Age: Key Strategies for the Successful Implementation of Automation and IT] / Ye.M. Timoshina // Vesennie dni nauki InEU: sb. dokl. mezhdunar. konf. [Spring Days of Science at the Institute of Economics and Management: Proceedings of the International Conference] — 2025. — P. 112–118. [in Russian]
9. Sukharev O.S. Institutsonalnie ogranicheniya tsifrovogo razvitiya [Institutional Constraints on Digital Development] / O.S. Sukharev // Zhurnal institutsionalnikh issledovaniy [Journal of Institutional Studies]. — 2019. — Vol. 11. — № 3. — P. 6–17. [in Russian]
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Vol. 28. — № 2. — P. 118–144.
11. Westerman G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. — Boston: Harvard Business Review Press, 2014. — 292 p.
12. Kane G.C. Strategy, not technology, drives digital transformation / G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips [et al.] // MIT Sloan Management Review. — 2015. — Vol. 14. — № 1. — P. 1–25.
13. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership / E.H. Schein. — Hoboken: Wiley, 2017. — 464 p.
14. Besson P. Strategizing information systems-enabled organizational transformation / P. Besson, F. Rowe // Journal of Strategic Information Systems. — 2012. — Vol. 21. — № 2. — P. 103–124.