

Докучаева Василиса Дмитриевна,

Студент 2 курса магистратуры

Факультет международных экономических отношений

ФГАОУ ВО МГИМО (У) МИД РФ

г. Москва

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИТ-УСЛУГАМИ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию цифровой трансформации и управления ИТ-услугами в условиях современной цифровой экономики. Авторы подчёркивают, что цифровая трансформация выходит за рамки простой автоматизации и предполагает фундаментальное изменение бизнес-моделей, организационных структур и клиентского взаимодействия. Особое внимание уделяется сервисному подходу, который обеспечивает гибкость и ориентацию на создание ценности для потребителя. Ключевые выводы включают необходимость интеграции технологических, организационных и человеческих факторов для успешной трансформации, а также важность управления изменениями и развития цифровой культуры.

Annotation. The article explores digital transformation and IT service management in the context of the modern digital economy. The authors emphasize that digital transformation goes beyond mere automation and involves fundamental changes in business models, organizational structures, and customer interactions. Special attention is paid to the service-oriented approach, which ensures flexibility and value creation for customers. Key conclusions highlight the need to integrate technological, organizational, and human factors for successful transformation, as well as the importance of change management and fostering a digital culture.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление ИТ-услугами, цифровая экономика, сервисный подход, бизнес-модели, организационные

изменения, клиентоориентированность, управление изменениями, цифровая культура, гибкость, инновации, технологии.

Keywords: digital transformation, IT service management, digital economy, service-oriented approach, business models, organizational change, customer-centricity, change management, digital culture, flexibility, innovation, technologies.

Современная экономика всё активнее переходит в цифровую плоскость, что приводит к пересмотру как бизнес-моделей, так и принципов управления внутри организаций. Цифровая трансформация перестала быть абстрактным понятием: сегодня она представляет собой системный и многоуровневый процесс, охватывающий технологии, организационные структуры и клиентский опыт. Компании вынуждены адаптироваться к растущей сложности цифровой среды, обеспечивая непрерывную ценность для своих потребителей и устойчивое развитие в условиях высокой технологической турбулентности.

Особенность текущего этапа развития цифровой экономики заключается не только в внедрении новых ИТ-решений, но и в качественном изменении логики управления. Организации переходят от традиционного функционального подхода к сервисной модели, в центре которой находятся процессы, ориентированные на потребителя. Такой подход позволяет более гибко и эффективно управлять изменениями, обеспечивать прозрачность взаимодействия между подразделениями и повышать измеряемую ценность предоставляемых ИТ-услуг. По данным отчёта McKinsey (2023), лишь 35% цифровых трансформаций достигают запланированных бизнес-результатов, что подчёркивает важность не только технологических внедрений, но и корректной организационной адаптации, включая управление изменениями и развитие цифровой зрелости персонала.

Настоящая статья направлена на раскрытие сущности цифровой трансформации в управлении ИТ-услугами, а также на анализ ключевых организационных и методологических компонентов, обеспечивающих

эффективность этого процесса. Основное внимание уделяется практическим аспектам трансформации — от создания сервисной ценности до построения процессов, ориентированных на потребителя, в условиях цифровой среды.

Цифровая трансформация (ЦТ) является ключевым вектором развития организаций в XXI веке. Её сущность выходит за пределы простой автоматизации или цифровизации существующих процессов. В научной и прикладной литературе цифровую трансформацию определяют как глубокое изменение бизнес-модели, организационной культуры, управленческих практик и клиентского взаимодействия с использованием цифровых технологий.

Важно различать понятия цифровизации и цифровой трансформации, которые часто ошибочно отождествляются. Под цифровизацией традиционно понимается процесс перевода аналоговых данных в цифровую форму. Цифровизация в более широком смысле включает использование цифровых технологий для оптимизации существующих процессов. Цифровая трансформация же предполагает переосмысление самих принципов ведения бизнеса, создание новых цепочек ценности и способов взаимодействия с клиентом.

Иными словами, цифровизация — это путь к эффективности, в то время как цифровая трансформация — путь к инновационному росту. Она включает в себя изменение не только процессов, но и корпоративной культуры, принципов лидерства и управления знаниями.

Цифровую трансформацию стимулируют как внутренние, так и внешние факторы. К ключевым драйверам можно отнести:

- ожидания клиентов. Рост требований к скорости, персонализации и доступности услуг вынуждает компании адаптировать свои ИТ-системы и сервисные модели в режиме реального времени.

- конкурентное давление. Новые цифровые игроки — стартапы и платформенные бизнесы — создают необходимость для традиционных компаний пересматривать свои стратегии и продукты.
- технологические инновации. Облачные вычисления, искусственный интеллект, машинное обучение и интернет вещей расширяют возможности для организации цифровых экосистем.
- регуляторные изменения. Новые нормы в области безопасности данных, устойчивого развития и цифрового суверенитета становятся стимулом для пересмотра ИТ-архитектур.

Немаловажно также учитывать внутренние изменения, такие как переход большинства компаний к гибким подходам (Agile), формирование цифровой культуры и развитие лидерства на всех уровнях. Только комплексное взаимодействие этих факторов позволяет организациям не просто внедрять технологии, а создавать долгосрочную стратегическую ценность.

Таким образом, цифровая трансформация — это не просто технологическая модернизация, а фундаментальное преобразование логики функционирования бизнеса. Она требует системного подхода, интеграции процессов, архитектур и человеческого капитала в единое цифровое целое.

Сервисный подход в цифровом управлении

Переход от функционального управления к сервисному подходу является краеугольным элементом успешной цифровой трансформации. В условиях высокой неопределённости, изменчивого спроса и технологической сложности, именно сервисная модель позволяет организациям обеспечить гибкость, прозрачность и ориентацию на конечную ценность для клиента.

В основе сервисного подхода лежит чёткое разграничение субъекта и объекта управления, где субъект (управляющая сторона) воздействует на объект (управляемая система) с целью достижения заранее установленных целей. Это воздействие осуществляется в условиях непрерывного обратного взаимодействия с внешней средой.

Система управления в цифровой экономике становится распределённой и динамичной. Вместо иерархических структур на первый план выходят процессные и клиентоориентированные модели, где ключевым становится создание измеримой ценности на каждом этапе взаимодействия с потребителем.

Цифровое управление требует непрерывного цикла принятия решений и корректирующих действий, что находит отражение в модели PDCA (Plan–Do–Check–Act). Этот цикл обеспечивает систематическое планирование, реализацию, контроль и совершенствование ИТ-процессов и сервисов. В рамках цифровой организации модель PDCA интегрируется в повседневную операционную деятельность, обеспечивая устойчивое повышение качества услуг и соответствие ожиданиям заинтересованных сторон.

В рамках сервисной модели цифровое управление опирается на процессный и системный подходы. Процессы становятся основными единицами управления, обеспечивая повторяемость, измеримость и прозрачность. Системный подход объединяет эти процессы в единую логическую структуру, где контроль, совершенствование и обратная связь становятся неотъемлемыми элементами. Подобная архитектура управления позволяет создавать масштабируемые, устойчивые и адаптивные цифровые сервисы, способные развиваться в быстро меняющейся среде.

Архитектура и процессы цифровой ИТ-услуги

Ценность в цифровом управлении определяется как воспринимаемая польза, которую получает заказчик в результате использования ИТ-услуги. В цифровой среде ценность создаётся совместно: не только поставщик, но и потребитель участвуют в формировании результата. Такой подход требует переосмысления роли ИТ не как вспомогательной функции, а как бизнес-активного компонента, влияющего на ключевые показатели деятельности организации.

В условиях цифровой трансформации ИТ-услуги становятся неотъемлемой частью создания клиентской ценности, а их архитектура —

ключевым элементом устойчивого управления. Архитектура цифровой ИТ-услуги охватывает не только технологии, но и организационные процессы, роли, зоны ответственности и механизмы обратной связи.

ИТ-услуга — это способ предоставления ценности заказчику через содействие в достижении бизнес-результатов без необходимости управления всеми связанными рисками и затратами. Такая услуга состоит из трёх взаимосвязанных компонентов:

1. процессы — стандартизированные последовательности действий, направленные на выполнение запроса клиента;
2. люди — роли и компетенции, обеспечивающие проектирование, реализацию и поддержку услуги;
3. технологии — платформы, инструменты и цифровые ресурсы, поддерживающие автоматизацию и масштабирование.

Эта триада формирует целостную систему, которая адаптируется к изменяющимся условиям внешней среды и внутренним приоритетам организации.

Цифровая ИТ-услуга традиционно включает несколько ключевых этапов:

1. формулировка требований заказчиком;
2. разработка решения, удовлетворяющего этим требованиям;
3. предоставление услуги и управление ожиданиями;
4. мониторинг и обратная связь — основа для корректировок и улучшений.

Особенностью современной цифровой ИТ-услуги является непрерывный характер взаимодействия с пользователем и быстрая адаптация в ответ на изменения в бизнес-среде. Это делает её не продуктом, а динамической системой ценности, развивающейся во времени.

Управление цифровыми услугами осуществляется на двух взаимосвязанных уровнях:

1. тактический (контур организации) — включает планирование, проектирование и организацию функционирования процесса. Здесь закладываются цели, показатели эффективности (KPI), и устанавливаются роли;

2. операционный (контур координации) — предполагает ежедневное управление инцидентами, запросами, изменениями. Это уровень, на котором ценность создаётся в реальном времени.

Разделение на два уровня управления позволяет обеспечить стратегическую направленность и оперативную эффективность. Такая двухконтурная модель усиливает адаптивность системы и делает возможным быстрый отклик на внешние вызовы.

Управление организационными изменениями и коммуникациями

Успешная цифровая трансформация невозможна без глубинных изменений в организационной структуре, культуре и системе коммуникаций. Несмотря на обилие технологий и методологий, именно сопротивление персонала и недостаточная подготовленность к изменениям часто становятся основными причинами провала трансформационных инициатив.

Цифровые изменения затрагивают не только ИТ, но и бизнес-процессы, роли сотрудников, модели лидерства и принципы принятия решений. Переход от иерархических структур к гибким матричным моделям, усиление роли команд самоорганизации и децентрализация полномочий — всё это требует новых управленческих компетенций.

Особенность цифровых изменений состоит в их непрерывности. Трансформация не имеет конечной точки: это постоянный процесс, в котором организация учится адаптироваться, анализировать и пересобирать себя в ответ на внешние сигналы и внутренние вызовы.

Эффективные коммуникации — ключевой элемент управления трансформацией. Они выполняют следующие функции:

1. объясняют цели и ожидаемые результаты изменений;
2. формируют доверие к руководству;

3. снижают тревожность и сопротивление;
4. обеспечивают обратную связь и вовлечение сотрудников.

При этом важно использовать многоуровневые каналы коммуникации: от официальных корпоративных обращений до интерактивных форматов (воркшопы, agile-синхронизации, внутренние соцсети).

Модели change-менеджмента, такие как ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), позволяют выстроить коммуникационный процесс поэтапно, обеспечивая осознанное участие персонала в каждом шаге изменений.

Ключевым барьером на пути цифровой трансформации становится организационная культура, особенно в традиционных компаниях. Сопротивление новым подходам, страх потерять роль или компетенцию, недостаток цифровой грамотности — всё это требует адресной работы с коллективом.

Цифровая зрелость определяется не только уровнем внедрения технологий, но и способностью:

1. принимать быстрые решения;
2. работать в условиях неопределённости;
3. обеспечивать горизонтальные связи между командами;
4. развивать навыки постоянного обучения и самоорганизации.

Поддержка изменений должна происходить не эпизодически, а в виде постоянной организационной практики, встроенной в стратегию развития компании.

Выводы

Цифровая трансформация — это неразрывно связанный с технологическим развитием и изменением логики управления процесс, который охватывает все аспекты функционирования современной организации. В отличие от узкой автоматизации или цифровизации отдельных операций, трансформация предполагает комплексную перестройку бизнес-

модели, архитектуры ИТ-услуг, подходов к организации труда и клиентского взаимодействия.

В рамках представленного анализа особое внимание было уделено сервисному подходу, лежащему в основе современных моделей цифрового управления. Ориентация на создание измеримой ценности, чёткое разделение функций управления и контроля, внедрение процессного и системного мышления — все эти элементы формируют основу устойчивой и гибкой цифровой организации. Двухконтурная модель управления ИТ-услугами позволяет согласовать стратегические цели с операционными задачами, обеспечивая баланс между эффективностью и адаптивностью.

Практические инструменты — такие как Agile-методологии, цифровые платформы, технологии искусственного интеллекта и инструменты управления изменениями — оказываются решающими в обеспечении реализации стратегии цифровой трансформации. Однако технологии сами по себе не гарантируют успеха. Критически важным фактором остаётся управление организационными изменениями: развитие цифровой культуры, создание среды доверия, выстраивание коммуникаций и повышение зрелости персонала.

Таким образом, успешная цифровая трансформация требует интеграции технических, организационных и человеческих компонентов. Она становится не только вопросом ИТ или инноваций, но и вопросом управления в полном смысле слова. Именно скоординированное развитие процессов, архитектур и компетенций формирует основу устойчивой цифровой экономики и определяет способность организаций не просто адаптироваться, а лидировать в условиях постоянных изменений.

Литература

1. Axelos. ITIL® 4 Foundation Edition. London: TSO (The Stationery Office), 2019. 212 p.

2. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland: Prosci, 2006. 136 p.
3. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
4. McKinsey & Company. Helping employees to embrace change [Электронный ресурс]. 2002. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/helping-employees-embrace-change> (дата обращения: 01.05.2025).
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
6. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. Cambridge: MIT Sloan Management, 2011. 215 p.