

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

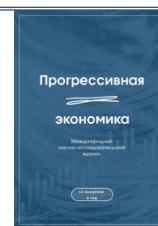
№ 4 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/czifrovaya-zrelost-rossijskih-organizacij-kak-faktor-povysheniya-upravlencheskoj-effektivnosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2026_4_465



ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Лушников А.А., студент кафедры радиоэлектронных систем и комплексов,
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск, Россия
660041, Красноярск, Свободный проспект, 79
e-mail: labrant@yandex.ru*

*Баландина М.М., студент базовой кафедры инфокоммуникации, Сибирский
федеральный университет, г. Красноярск, Россия
660041, Красноярск, Свободный проспект, 79
e-mail: mishelbalandina@yandex.ru*

*Сигаева Р.П., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
660041, Красноярск, Свободный проспект, 79
e-mail: student.book05@ya.ru*

*Царюк А.С., студент кафедры экспериментальной физики и инновационных
технологий, Сибирский федеральный университет, г. Красноярск, Россия
660041, Красноярск, Свободный проспект, 79
e-mail: tsaryuh22@yandex.ru*

*Тихонова А.В., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
660041, Красноярск, Свободный проспект, 79
e-mail: tikhoemesto2@yandex.ru*

Аннотация. В российской управленческой практике цифровизация нередко оценивается по числу внедренных информационных систем, тогда как фактический эффект для качества управления зависит от более сложной совокупности организационных и аналитических факторов. Цель статьи заключается в уточнении содержания цифровой



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

зрелости российских организаций и в выявлении механизмов ее влияния на управленческую эффективность. В качестве рабочей гипотезы выдвинуто положение о том, что рост управленческой эффективности обеспечивается не самим наличием цифровых решений, а согласованностью процессов, данных, аналитики, управленческих ролей и цифровых компетенций. Научная новизна исследования состоит в интерпретации цифровой зрелости как интегральной характеристики управленческой системы, а не как частного результата ИТ-модернизации. Материалами исследования выступили отечественные и зарубежные научные публикации по цифровой трансформации, управленческой эффективности и аналитике данных, а также российские нормативно-стратегические документы и статистические сборники. Методологическую основу составили сравнительный анализ моделей цифровой зрелости, структурно-функциональная декомпозиция управленческого контура организации, контекстный анализ российских условий цифровой трансформации и логическое моделирование управленческих эффектов. В результате обосновано, что цифровая зрелость повышает управленческую эффективность через сокращение длины управленческого цикла, повышение качества решений, снижение транзакционных издержек координации, укрепление прозрачности ответственности и рост адаптивности организации. Практическая значимость статьи состоит в формулировании направлений повышения цифровой зрелости российских организаций: от диагностики зрелости и интеграции данных до развития data-driven культуры и цифровых компетенций менеджмента. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых методик измерения цифровой зрелости и эмпирической проверкой предложенных механизмов на выборках российских организаций.

Ключевые слова: цифровая зрелость, управленческая эффективность, цифровая трансформация, оценка зрелости, data-driven управление, цифровые компетенции, российские организации.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Лушников А.А., Баландина М.М., Сигаева Р.П., Царюк А.С., Тихонова А.В. Цифровая зрелость российских организаций как фактор повышения управленческой эффективности // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 465–479. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_465.

Статья поступила в редакцию: 25.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 29.04.2026 г. Принята к публикации: 30.04.2026 г.

DIGITAL MATURITY OF RUSSIAN ORGANIZATIONS AS A FACTOR OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS IMPROVEMENT

*Lushnikov A.A., student of the Department of Radioelectronic Systems and Complexes, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: labrant@yandex.ru*

*Balandina M.M., student of the basic department of info-communication, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: mishelbalandina@yandex.ru*

*Sigayeva R.P., student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: student.book05@ya.ru*

*Tsaryuk A.S., student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: tsaryuh22@yandex.ru*

*Tikhonova A.V., student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: tikhoemesto2@yandex.ru*

Abstract. The research problem lies in the fact that Russian managerial practice often evaluates digitalization by the number of implemented information systems, while the actual effect on management quality depends on a more complex set of organizational and analytical factors. The purpose of the article is to clarify the content of digital maturity of Russian organizations and to identify the mechanisms through which it affects managerial effectiveness. The working hypothesis is that gains in managerial effectiveness are generated not by the mere presence of digital tools, but by the alignment of processes, data, analytics, managerial roles, and digital competencies. The scientific novelty of the study lies in interpreting digital maturity as an integral characteristic of the management system rather than as a partial outcome of IT modernization. The study draws on Russian and international academic publications on digital transformation, managerial effectiveness, and data analytics, as well as Russian strategic and statistical materials. The methodological framework combines comparative analysis of digital maturity models,

structural and functional decomposition of the organizational management contour, contextual analysis of Russian conditions of digital transformation, and logical modeling of managerial effects. The findings show that digital maturity improves managerial effectiveness by shortening the management cycle, improving decision quality, reducing transaction costs of coordination, strengthening transparency of responsibility, and increasing organizational adaptability. The practical significance of the article consists in proposing guidelines for Russian organizations, including maturity diagnostics, data integration, development of a data-driven culture, and enhancement of managers' digital competencies. Further research should focus on sector-specific methods for measuring digital maturity and on empirical testing of the proposed mechanisms using samples of Russian organizations.

Keywords: digital maturity, managerial efficiency, digital transformation, maturity assessment, data-driven management, digital competencies, Russian organizations.

JEL classification: O38, D2, L11.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Lushnikov A.A., Balandina M.M., Sigayeva R.P., Tsaryuk A.S., Tikhonova A.V. (2026). Tsifrovaya zrelost' rossiiskikh organizatsii kak faktor povysheniya upravlencheskoi effektivnosti [Digital maturity of russian organizations as a factor of managerial effectiveness improvement]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 4, 465–479. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_465. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 25/03/2026. Approved after review: 29/04/2026. Accepted for publication: 30/04/2026.

Введение

Для российских организаций цифровизация уже перестала быть факультативным направлением технологического обновления и превратилась в один из базовых факторов управленческой состоятельности. Если на ранних этапах цифровая трансформация часто воспринималась как внедрение отдельных информационных систем, электронного документооборота или инструментов автоматизации, то в современных условиях на первый план выходит вопрос о цифровой зрелости организации как целостной способности управлять на основе данных, быстро координировать процессы и принимать решения в усложняющейся внешней среде [1; 2]. Иными словами, значение имеет не само наличие цифровых сервисов, а то, насколько глубоко они встроены в управленческую архитектуру компании.

Актуальность темы усиливается рядом обстоятельств. Во-первых, национальные цели развития и новые государственные приоритеты в сфере цифровой трансформации формируют институциональную среду, в которой организациям необходимо повышать производительность, прозрачность и адаптивность управленческих систем [1]. Во-вторых, развитие платформенных решений, аналитики данных, технологий искусственного интеллекта и автоматизации управленческих контуров меняет требования к качеству менеджмента: традиционные механизмы, основанные на

запаздывающей отчетности и интуитивном принятии решений, оказываются недостаточными [2; 3]. В-третьих, для российских организаций особое значение имеет необходимость сочетать цифровизацию с ограничениями по ресурсам, кадровому дефициту и неоднородности уровня технологического развития в разных секторах.

Проблема исследования состоит в том, что внедрение цифровых решений само по себе не гарантирует прироста управленческой результативности. Организация может обладать развитым ИТ-ландшафтом, но сохранять фрагментарные процессы, разобщенные данные, слабую аналитику и низкую вовлеченность руководителей в работу с цифровыми инструментами. Поэтому ключевой научный вопрос заключается в том, каким образом цифровая зрелость влияет на управленческую эффективность и за счет каких механизмов она превращается из технической характеристики в экономически значимый управленческий ресурс.

Целью статьи является анализ цифровой зрелости российских организаций как фактора повышения управленческой эффективности. Для достижения цели решаются следующие задачи: уточняется содержание цифровой зрелости; систематизируются научные подходы к ее исследованию; выделяются структурные компоненты и индикаторы зрелости; раскрываются механизмы влияния цифровой зрелости на управленческую эффективность в российском контексте; формулируются практические направления повышения цифровой зрелости. Рабочая гипотеза состоит в том, что управленческий эффект цифровизации возникает прежде всего при согласованности процессов, данных, аналитики, управленческих ролей и цифровых компетенций.

Обзор литературы

В научной литературе цифровая зрелость трактуется существенно шире, чем уровень оснащения информационными технологиями. В работах G. Westerman, D. Bonnet и A. McAfee цифровая трансформация увязывается с управленческим лидерством, трансформацией бизнес-модели и способностью организации перевести технологические возможности в операционный и стратегический результат [5]. Близкий по смыслу вывод содержится в исследовании F. Svahn, L. Mathiassen и R. Lindgren, где показано, что цифровые инновации в зрелых компаниях порождают взаимосвязанные организационные противоречия и требуют именно управленческого, а не только технологического разрешения [6]. Эти подходы важны тем, что позволяют рассматривать цифровую зрелость не как набор инструментов, а как управленческое качество организации.

Существенный вклад в осмысление цифровой зрелости внесли исследования, посвященные данным и аналитике. T. Davenport и J. Harris показали, что аналитика становится источником преимущества лишь тогда, когда встроена в регулярный управленческий цикл [7]. P. Weill и S. Woerner связывают цифровую устойчивость организаций с качеством цифровой

бизнес-модели и архитектурой взаимодействия с клиентом [8]. В работе А. Bhavadwaj и соавторов цифровая стратегия интерпретируется как пространство, в котором размываются границы между ИТ-инфраструктурой и стратегическим управлением [9]. Наконец, G. Vial систематизирует цифровую трансформацию как процесс организационных изменений, затрагивающий структуру, ценность, технологии и процессы [10].

Современный этап исследований смещает акцент к организационным способностям и логике обновления управленческого контура. S. Nambisan и соавторы показывают, что цифровая среда меняет саму природу инновационного управления и требует пересмотра прежних исследовательских рамок [11]. J. Ross, C. Beath и M. Mocker обосновывают, что цифровой успех обеспечивается построением операционного каркаса, цифровой платформы, общей клиентской логики и новой системы ответственности [12]. I. Sebastian и соавторы демонстрируют, что крупные компании проходят цифровую трансформацию через сочетание операционной основы и цифровых сервисных платформ [13]. K. Warner и M. Wager рассматривают цифровую трансформацию как процесс наращивания динамических способностей и стратегического обновления [14]. P. Mikalef и соавторы связывают эффективность цифровой аналитики с опосредующим действием динамических и операционных способностей [15], а P. Verhoef и соавторы подчеркивают междисциплинарный характер цифровой трансформации и ее влияние на организационные структуры и метрики результативности [16].

В отечественной литературе акцент чаще делается на диагностике цифровой зрелости предприятий и на особенностях цифровизации в условиях российской экономики. В частности, А. Л. Золкин, С. А. Васяйчева и А. А. Новиков справедливо указывают на необходимость оценки не только технологической оснащенности, но и организационной готовности к цифровым изменениям [4]. В то же время значительная часть российских публикаций по-прежнему сосредоточена либо на технических аспектах цифровизации, либо на общих вопросах менеджмента [17; 18], не раскрывая достаточно подробно, каким образом именно цифровая зрелость превращается в фактор управленческой эффективности.

Таким образом, литературный обзор показывает, что в научном поле достаточно глубоко изучены вопросы цифровой трансформации, аналитики, цифровой стратегии и динамических способностей, однако сохраняется недостаточная проработанность связки между компонентами цифровой зрелости и управленческими эффектами применительно к российским организациям. Авторский вклад настоящего исследования состоит в том, что цифровая зрелость рассматривается как интегральное состояние управленческой системы, а ее влияние на эффективность раскрывается через конкретные организационные механизмы.

Материалы и методы

Материалами исследования выступили три группы источников. Первая группа включает российские нормативно-стратегические документы, задающие институциональный контекст цифровой трансформации организаций [1; 2]. Вторая группа представлена статистическими и аналитическими материалами, прежде всего сборником НИУ ВШЭ, позволяющим охарактеризовать специфику цифрового развития российских организаций [3]. Третья группа объединяет отечественные и зарубежные научные публикации по цифровой зрелости, цифровой трансформации, аналитике данных, управленческой эффективности и организационным способностям [4–18].

Методологическая основа исследования носит междисциплинарный характер. Использован сравнительный анализ научных подходов к цифровой зрелости и цифровой трансформации; структурно-функциональная декомпозиция управленческого контура организации; контекстный анализ российской практики цифровизации; логическое моделирование взаимосвязи между компонентами цифровой зрелости и управленческими эффектами. Такой набор методов позволяет уйти от упрощенного отождествления цифровой зрелости с уровнем ИТ-оснащенности и рассматривать ее как систему согласованных процессов, данных, ролей и компетенций.

В исследовании принят управленческий критерий оценки цифровой зрелости. Это означает, что в фокус ставятся не факты внедрения отдельных технологий, а их способность сокращать длину управленческого цикла, повышать качество решений, снижать координационные потери и укреплять адаптивность организации. Думается, именно такой подход наиболее адекватен задачам анализа управленческой эффективности российских организаций.

Структурные компоненты цифровой зрелости организации

Для раскрытия влияния цифровой зрелости на управленческую эффективность целесообразно выделить несколько взаимосвязанных компонентов. Первым компонентом является процессная зрелость. Речь идет о степени формализации, прозрачности и воспроизводимости ключевых бизнес-процессов. Если процессы описаны фрагментарно, зависят от индивидуального опыта сотрудников и не имеют единой цифровой логики сопровождения, даже современная ИТ-инфраструктура не обеспечивает прироста эффективности. Напротив, цифровая зрелость предполагает, что процессы имеют ясные входы, выходы, зоны ответственности и цифровые точки контроля, что снижает управленческую неопределенность и уменьшает стоимость координации [5; 12; 17].

Вторым компонентом выступает зрелость управления данными. В цифрово незрелой организации данные существуют в виде разрозненных массивов, не синхронизированы между подразделениями и часто используются лишь постфактум. В зрелой системе данные становятся единым

управленческим ресурсом: формируются общие правила качества данных, регламенты доступа, аналитические контуры и показатели, на основе которых руководство может оперативно оценивать ситуацию [7; 8; 15]. Это особенно важно для российских организаций, где исторически сохраняется высокая роль вертикальных функциональных барьеров и локальных информационных систем.

Третьим компонентом является аналитическая зрелость. Она выражается в способности не просто накапливать данные, а интерпретировать их в контексте управленческих задач. Организация может иметь развитую отчетность, но оставаться незрелой, если аналитика не влияет на перераспределение ресурсов, изменение приоритетов и корректировку действий. Следовательно, цифровая зрелость требует перехода от регистрации событий к аналитике причин, сценариев и последствий решений [7; 10; 15].

Четвертым компонентом выступают цифровые компетенции менеджмента. Проблема многих организаций состоит в том, что технологические решения внедряются быстрее, чем меняются управленческие навыки руководителей. В результате ИТ-системы используются как электронная надстройка над прежними бюрократическими практиками. Между тем цифровая зрелость предполагает, что менеджер способен работать с дашбордами, метриками, цифровыми индикаторами и сценарными данными, понимая не только техническую, но и управленческую логику их применения [3; 11; 16; 17].

Пятым компонентом следует считать культурную зрелость организации. Цифровая среда требует открытости к обмену данными, межфункционального взаимодействия, готовности фиксировать ошибки и корректировать решения на основе объективной информации. Если культура остается закрытой, а подразделения воспринимают данные как инструмент ведомственного контроля, цифровая зрелость оказывается поверхностной. Следовательно, вопрос цифровой зрелости связан не только с технологиями, но и с институционализацией новой управленческой культуры [6; 14; 16].

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что цифровая зрелость представляет собой систему взаимного усиления процессов, данных, аналитики, ролей и компетенций. Слабость хотя бы одного из перечисленных компонентов ограничивает управленческий эффект даже при высоких затратах на технологии.

Оценка уровня цифровой зрелости

Научно-практический интерес представляет вопрос о том, каким образом оценивать цифровую зрелость организации, не сводя ее к перечню используемых технологий. В прикладной плоскости распространенной ошибкой является подмена зрелости уровнем ИТ-оснащенности: наличие ERP-системы, CRM-платформы, электронного документооборота или аналитических панелей само по себе еще не свидетельствует о зрелом управлении. Более содержательный подход предполагает оценку того, как

именно цифровые решения влияют на структуру процессов, качество данных, скорость управленческого цикла и результативность взаимодействия между подразделениями [4; 10; 13].

С этой точки зрения система оценки цифровой зрелости должна включать как минимум пять групп индикаторов. Первая группа отражает степень цифровой формализации процессов: насколько ключевые операции описаны, стандартизированы и сопровождаются цифровыми маршрутами исполнения. Вторая группа связана с качеством данных: их сопоставимостью, полнотой, доступностью и едиными правилами использования. Третья группа касается зрелости аналитики: способности организации переходить от регистрационной отчетности к выявлению закономерностей, сценарному анализу и прогнозированию. Четвертая группа включает управленческие компетенции руководителей, а пятая характеризует культуру межфункционального обмена информацией и готовность принимать решения на основе данных, а не ведомственных предпочтений.

Особое значение имеет связь оценки зрелости с экономическими и управленческими результатами. Если организация демонстрирует высокий уровень цифровой оснащенности, но при этом сохраняет длительные сроки согласований, низкую прозрачность ответственности, конфликтующие версии отчетности и слабую скорость реакции на отклонения, ее цифровая зрелость должна оцениваться как ограниченная. Таким образом, итоговая диагностика должна строиться по логике управленческого эффекта, а не по логике инвентаризации технологий. Такой подход позволяет избежать формального оптимизма и связать оценку зрелости с реальными задачами повышения эффективности [4; 12; 16].

Российская практика придает рассматриваемой проблематике особую содержательность. В нормативно-стратегическом плане цифровая трансформация закреплена как один из приоритетов национального развития, а новые государственные программы ориентированы на развитие экономики данных, платформенных решений, доверенной цифровой инфраструктуры и современных сервисов управления [1; 2]. Это создает для организаций внешний импульс к обновлению управленческих систем.

В то же время российский контекст характеризуется неоднородностью уровня цифровой зрелости. По данным статистических и аналитических сборников НИУ ВШЭ, цифровое развитие организаций в России отличается существенной дифференциацией по отраслям, масштабу бизнеса и характеру используемых решений [3]. На практике это означает, что даже в рамках одного сектора часть компаний переходит к интегрированным цифровым платформам и управлению на основе данных, тогда как другая часть ограничивается фрагментарной автоматизацией учетных операций.

Существенной особенностью российской практики является и то, что цифровизация часто инициируется сверху как проект технологического обновления, а не как программа управленческой трансформации. Отсюда

возникают типичные проблемы: закупка информационных систем без пересмотра бизнес-процессов, накопление несопоставимых данных, дублирование функций между подразделениями, а также низкая вовлеченность линейного менеджмента в использование аналитических инструментов. В результате затраты на цифровизацию не всегда конвертируются в повышение управленческой эффективности.

Показательно, что в отечественных исследованиях цифровой зрелости предприятий подчеркивается необходимость оценки не только уровня технологической оснащенности, но и степени организационной готовности к изменениям, качества управленческих контуров и уровня цифровых компетенций руководителей [4]. Это подтверждает, что для российских организаций цифровая зрелость является прежде всего управленческой проблемой, а уже затем технической.

Механизмы влияния цифровой зрелости на управленческую эффективность

Управленческая эффективность в наиболее общем виде выражается в способности организации своевременно формулировать цели, координировать ресурсы, принимать качественные решения и достигать запланированного результата с приемлемыми издержками. Цифровая зрелость воздействует на эти параметры по нескольким направлениям.

Во-первых, она сокращает длину управленческого цикла. В традиционной системе между возникновением проблемы и управленческой реакцией часто существует значительный временной лаг, связанный со сбором данных, согласованием отчетности и уточнением информации. В цифровой зрелой организации существенная часть необходимых данных доступна в близком к реальному времени режиме, что позволяет раньше обнаруживать отклонения и быстрее принимать корректирующие меры [7; 10; 15].

Во-вторых, цифровая зрелость повышает качество управленческих решений. При наличии единого информационного поля, сопоставимых показателей и развитой аналитики руководство получает возможность оценивать ситуацию не по косвенным признакам, а на основе более полной картины. Это особенно важно в условиях многовариантности решений, когда ошибка выбора приводит к прямым финансовым потерям или стратегическим издержкам [8; 9; 16]. В-третьих, цифровая зрелость снижает транзакционные издержки координации. Значительная часть управленческих потерь в российских организациях связана не с нехваткой ресурсов как таковой, а с дублированием операций, потерей информации на стыках подразделений, конфликтом версий данных и затягиванием согласований. Интеграция процессов и данных позволяет устранить часть этих потерь, повысив общую управляемость системы [5; 12; 17].

В-четвертых, цифровая зрелость укрепляет ответственность и прозрачность. Когда ключевые процессы и показатели фиксируются в единой цифровой среде, управленческие решения становятся более наблюдаемыми:

видно, кто принимает решение, на каких основаниях, каковы сроки и результаты исполнения. Это создает предпосылки для повышения дисциплины исполнения и качества обратной связи. Наконец, цифровая зрелость способствует росту адаптивности организации. При наличии устойчивой цифровой архитектуры компания способна быстрее перестраивать процессы, тестировать новые сценарии и перераспределять ресурсы. Тем самым цифровая зрелость превращается в фактор не только текущей эффективности, но и стратегической устойчивости [13; 14; 16].

Таким образом, влияние цифровой зрелости не ограничивается ускорением обработки информации. Оно проявляется в перестройке самой логики управления: данные начинают использоваться как инструмент координации и выбора, а цифровая инфраструктура становится основой управленческой наблюдаемости, ответственности и адаптивности.

Практические направления повышения цифровой зрелости

Для российских организаций повышение цифровой зрелости требует последовательного, а не декоративного подхода. Первым шагом должна стать диагностика текущего состояния управленческой системы. Важно оценивать не только наличие цифровых решений, но и качество процессного описания, степень интеграции данных, зрелость аналитики, управленческие компетенции и фактическое использование цифровых инструментов в принятии решений. Вторым направлением является переход от автоматизации отдельных функций к цифровой интеграции управленческого контура. Практика показывает, что локальная цифровизация бухгалтерии, продаж, закупок или кадрового блока без единой логики обмена данными не создает полноценного управленческого эффекта. Поэтому приоритетом должно становиться формирование единого пространства управленческой информации [12; 13].

Третье направление связано с развитием data-driven культуры. Руководители и сотрудники должны воспринимать данные не как вспомогательный административный материал, а как инструмент постановки вопросов, проверки гипотез и оценки последствий решений. Это требует регулярного использования метрик, визуальной аналитики и коротких циклов управленческой обратной связи [7; 15]. Четвертое направление состоит в развитии цифровых компетенций менеджеров. Организациям необходима не только подготовка ИТ-специалистов, но и обучение руководителей работе с аналитическими панелями, цифровыми индикаторами, метриками эффективности и сценарными инструментами. Без этого цифровая инфраструктура остается технологически развитой, но управленчески недоиспользованной [11; 16; 17].

Пятое направление предполагает институционализацию цифровых изменений. Цифровая зрелость не формируется через разовые проекты. Она требует закрепления новых практик в регламентах, системе ответственности, критериях оценки руководителей и механизмах межфункционального

взаимодействия. Только в этом случае цифровизация начинает менять не внешний контур отчетности, а саму логику управления [5; 14].

Заключение

Таким образом, цифровая зрелость российских организаций представляет собой не техническую характеристику уровня автоматизации, а комплексное состояние управленческой системы, при котором данные, процессы, технологии и компетенции образуют единую архитектуру принятия решений. Именно в этом качестве цифровая зрелость становится фактором повышения управленческой эффективности. Проведенный анализ показывает, что влияние цифровой зрелости проявляется через сокращение длины управленческого цикла, повышение качества решений, снижение транзакционных издержек координации, укрепление прозрачности ответственности и рост адаптивности организации. Для российских организаций это имеет особое значение в условиях усложнения внешней среды, роста требований к производительности и институционального давления в пользу цифровой трансформации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что повышение цифровой зрелости должно рассматриваться как управленческий приоритет, а не как локальный ИТ-проект. Организациям необходимо переходить от фрагментарной цифровизации к развитию целостной системы data-driven управления, в которой технологические решения подкреплены изменением процессов, компетенций и управленческой культуры. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых шкал оценки цифровой зрелости, эмпирическим тестированием предложенных механизмов на материалах российских организаций и уточнением связи между уровнем зрелости, архитектурой данных и результативностью управленческих решений.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
2. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Правительство Российской Федерации.
3. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2025.
4. Золкин А. Л., Васяйчева С. А., Новиков А. А. Актуальные вопросы оценки и повышения цифровой зрелости российских предприятий // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Т. 15. № 2. С. 218-229.
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.

6. Svahn F., Mathiassen L., Lindgren R. Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns // *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41. No. 1. P. 239-253.
7. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
8. Weill P., Woerner S. L. *What's Your Digital Business Model?* Boston: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
9. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights // *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471-482.
10. 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.
11. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World // *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41. No. 1. P. 223-238.
12. Ross J. W., Beath C. M., Mocker M. *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2019. 208 p.
13. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C. M., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation // *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. No. 3. P. 197-213.
14. Warner K. S. R., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal // *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. No. 3. P. 326-349.
15. Mikalef P., Krogstie J., Pappas I. O., Pavlou P. A. Exploring the Relationship Between Big Data Analytics Capability and Competitive Performance: The Mediating Roles of Dynamic and Operational Capabilities // *Information & Management*. 2020. Vol. 57. No. 2. Art. 103169.
16. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. *Менеджмент*. М.: Магистр, 2019. 656 с.
18. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton, 2014. 306 p.

References

1. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2024 No. 309 "O natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda" [Decree of the President of the Russian Federation No. 309 dated May 7, 2024 "On national development goals of the Russian Federation until 2030 and for the perspective until 2036"]. (In Russ.)

2. Natsional'nyi proekt “Ekonomika dannykh i tsifrovaya transformatsiya gosudarstva” [National project “Data Economy and Digital Transformation of the State”]. Pravitel'stvo Rossiiskoi Federatsii [Government of the Russian Federation]. (In Russ.)
3. Gokhberg, L.M. (Ed.). (2025). Indikatory tsifrovoi ekonomiki: 2025: statisticheskii sbornik [Digital economy indicators: 2025: statistical compendium]. Moscow: NIU VShE, 2025. (In Russ.)
4. Zolkin, A.L., Vasyaicheva, S.A., Novikov, A.A. (2024). Aktual'nye voprosy otsenki i povysheniya tsifrovoi zrelosti rossiiskikh predpriyatii [Current issues of assessment and enhancement of digital maturity of Russian enterprises]. Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie [Bulletin of Samara University. Economics and Management], 15(2), 218–229. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Leading Digital. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). Leading Digital. Boston: Harvard Business Review Press, 256. (In Eng.)
6. Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. MIS Quarterly, 41(1), 239–253. (In Eng.)
7. Competing on Analytics. Davenport, T.H., Harris, J.G. (2007). Competing on Analytics. Boston: Harvard Business School Press, 240. (In Eng.)
8. What's Your Digital Business Model?. Weill, P., Woerner, S.L. (2018). What's Your Digital Business Model? Boston: Harvard Business Review Press, 256. (In Eng.)
9. Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482. (In Eng.)
10. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. (In Eng.)
11. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. MIS Quarterly, 41(1), 223–238. (In Eng.)
12. Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success. Ross, J.W., Beath, C.M., Mocker, M. (2019). Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success. Cambridge, MA: The MIT Press, 208. (In Eng.)
13. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C.M., Mocker, M., Moloney, K.G., Fonstad, N.O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213. (In Eng.)
14. Warner, K.S.R., Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. (In Eng.)

15. Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I.O., Pavlou, P.A. (2020). Exploring the Relationship Between Big Data Analytics Capability and Competitive Performance: The Mediating Roles of Dynamic and Operational Capabilities. *Information & Management*, 57(2), Art. 103169. (In Eng.)

16. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. (In Eng.)

17. Vikhanskii, O.S., Naumov, A.I. (2019). *Menedzhment [Management]*. Moscow: Magistr, 656. (In Russ.)

18. The Second Machine Age. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton, 306. (In Eng.)

© Лушников А.А., Баландина М.М., Сигаева Р.П., Царюк А.С., Тихонова А.В., 2026