

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2026, Том 13, № s1 / 2026, Vol. 13, Iss. s1 <https://resources.today/issue-s1-2026.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/06FAOR126.pdf>

DOI: 10.15862/06FAOR126 (<https://doi.org/10.15862/06FAOR126>)

2.3.4. Управление в организационных системах (технические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Бахтюков, М. А. Современные тренды управления в организационных системах. Отечественный и зарубежный опыт / М. А. Бахтюков, С. М. Володин, И. Б. Бакин // Отходы и ресурсы. — 2026. — Т. 13. — № s1. — URL: <https://resources.today/PDF/06FAOR126.pdf>. DOI: 10.15862/06FAOR126.

For citation:

Bakhtyukov M.A., Volodin S.M., Bakin I.B. Modern management trends in organizational systems. Domestic and international experience. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2026; 13(s1): 06FAOR126. Available at: <https://resources.today/PDF/06FAOR126.pdf>. DOI: 10.15862/06FAOR126. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 005.7:004.9

Бахтюков Михаил Андреевич

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА», Москва, Россия
E-mail: mebahtee@yandex.ru

Володин Сергей Михайлович

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА», Москва, Россия
E-mail: Volodin.s@mfua.ru

Бакин Игорь Борисович

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА», Москва, Россия
E-mail: Recuptw@gmail.com

Современные тренды управления в организационных системах. Отечественный и зарубежный опыт

Аннотация. Трансформация технологического ландшафта и нарастание турбулентности внешней среды побуждают организации пересматривать устоявшиеся подходы к проектированию структур управления. Предметом настоящего исследования выступают концептуальные модели и прикладные инструменты, определяющие вектор развития управленческих практик в организационных системах российских и зарубежных компаний. Методологическую базу работы составили системный анализ научной литературы, сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта, контент-анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации в области цифрового развития и управления. Проведённая систематизация теоретических подходов выявила последовательный сдвиг от жёстких бюрократических конфигураций к адаптивным формам организационного проектирования, опирающимся на принципы гибкого итеративного управления, распределённого лидерства и дата-ориентированного принятия решений. Установлено, что российские организации демонстрируют опережающую динамику внедрения инструментов искусственного интеллекта в управленческие процессы, однако отстают от зарубежных аналогов по степени структурной гибкости и зрелости корпоративного управления. Практическая значимость определяется возможностью использования результатов при формировании стратегий организационного развития промышленных и сервисных компаний в условиях перехода к модели «Экономики данных».

Ключевые слова: управление в организационных системах; гибкое итеративное управление; цифровая трансформация; организационное проектирование; ESG-принципы; дата-ориентированное управление; конфигурации Минцберга; гибридные структуры; проектное управление; человекоцентричность

Введение

Скорость технологических изменений, зафиксированная аналитиками McKinsey в отчёте «Technology Trends Outlook 2025», превысила способность большинства организаций адаптировать свои управленческие структуры.¹ Согласно исследованию BCG, лишь 35 % проектов цифровой трансформации из 850 обследованных компаний достигли целевых показателей.² Разрыв между инвестициями и результатами указывает на структурные дефекты самих моделей организационного управления, а не только на технологические ограничения.

Следует отметить, что российский контекст добавляет к глобальной картине собственные институциональные особенности. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определил цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы в качестве самостоятельной национальной цели.³ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на 2025–2030 годы предусматривает финансирование в объёме 1 трлн рублей и переход 80 % российских организаций ключевых отраслей на отечественное программное обеспечение к 2030 году.⁴ Столь масштабные задачи невозможно решить без фундаментального пересмотра подходов к проектированию организационных структур.

Объектом исследования выступают организационные системы российских и зарубежных компаний, осуществляющих трансформацию управленческих моделей.

Предметом исследования являются тренды, методологические подходы и инструменты управления, определяющие вектор эволюции организационных систем в 2023–2026 годах.

Цель исследования состоит в систематизации и сравнительном анализе современных трендов управления в организационных системах на основе отечественного и зарубежного опыта.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к организационному проектированию и выявить эволюционную логику перехода от классических к адаптивным конфигурациям.

¹ McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата обращения 05.04.2026).

² Integrate.io. Data Transformation Challenge Statistics — 50 Statistics Every Technology Leader Should Know in 2026. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/> (дата обращения 05.04.2026).

³ 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». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 05.04.2026).

⁴ ComNews. Нацпроект «Экономика данных» раскрыл планы по цифровизации России на грядущие пять лет. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.comnews.ru/content/238000/2025-02-27/2025-w09/1007/nacproekt-ekonomika-dannykh-raskryl-plany-cifrovizacii-rossii-gryaduschie-pyat-let> (дата обращения 05.04.2026).

2. Провести сравнительный анализ технологических, структурных и ценностных трендов управления в российских и зарубежных организационных системах.
3. Разработать авторскую классификацию трендов управления, дифференцирующую факторы трансформации с учётом национальных институциональных условий.

Практическая значимость определяется возможностью применения результатов руководителями организаций и проектными офисов при разработке стратегий организационного развития в условиях перехода к экономике данных.

1. Методы и материалы

Теоретико-методологическую основу исследования составили концепции организационного проектирования Г. Минцберга, теория динамических способностей Д. Тиса, концепция «бирюзовых организаций» Ф. Лалу, а также положения гибкого итеративного менеджмента в интерпретации Дж. Сазерленда и К. Швабера. Равным образом существенной является теория организационной устойчивости Г. Хамела и Л. Вяликангас.

Методический аппарат исследования включает системный анализ отечественной и зарубежной научной литературы 2023–2026 годов, сравнительный анализ управленческих практик российских и зарубежных организаций, контент-анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации и международных стандартов, а также метод типологизации для построения авторской классификации.

Эмпирическую базу составили аналитические отчёты McKinsey, BCG, Gartner за 2024–2025 годы, результаты исследования компании ADVANTA «Тренды проектного управления 2024–2025», данные опроса компании «Систем Икс» о внедрении ИИ в российских организациях (II квартал 2025 г.), материалы V Всероссийского практического форума «Организационное развитие 2025», исследование группы «Б1» (бывшая ЕУ) о приоритетах устойчивого развития российского бизнеса, а также публикации в рецензируемых журналах MDPI Systems, Frontiers in Sustainability, Journal of Engineering and Technology Management. Нормативную основу составили Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309, Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 № 1805-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 года», Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций (протокол от 04.07.2025 № 29пр), международный стандарт IWA 48:2024.

2. Результаты и обсуждение

Теоретическое осмысление организационных структур невозможно без обращения к фундаментальным работам Г. Минцберга, который в монографии «The Structuring of Organizations» (1979) обосновал пять базовых конфигураций, каждая из которых оптимизирована под определённые условия среды [1]. В публикации 2024 года в MIT Sloan Management Review Минцберг пересмотрел собственную типологию и предложил четыре формы, подчеркнув невозможность поиска «единственно правильного способа» организационного проектирования [2]. Показательно, что Минцберг описывает современные организации как гибриды, совмещающие машинную бюрократию в операционном ядре с адхократией в подразделениях инноваций.

Вместе с тем концепция адхократии, разработанная ещё в 1979 году, получила новое прочтение через призму гибких итеративных методологий. Chukwunweike и Aro (2024) в World Journal of Advanced Research and Reviews показали, что организации, внедряющие методики итеративной разработки, визуального управления потоком задач и бережливого производства

в качестве управленческих подходов, демонстрируют более высокую скорость принятия решений и адаптации к внешним шокам [3]. Немаловажное значение имеет исследование Bresciani et al. (2024) в Business Horizons, продемонстрировавшее, что гибкое адаптивное лидерство ускоряет цифровую трансформацию через механизм быстрых итераций принятия решений и вовлечения сотрудников в процесс организационных изменений [4].

Систематизация теоретических подходов к организационному проектированию представлена в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция теоретических подходов к проектированию организационных систем

Период	Подход (автор)	Ключевой принцип координации	Тип организационной среды
1910–1950	Научный менеджмент (Ф. Тейлор, А. Файоль)	Стандартизация рабочих процессов, иерархия	Стабильная, предсказуемая
1960–1980	Ситуационный подход (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Г. Минцберг)	Соответствие структуры условиям среды	Дифференцированная по отраслям
1990–2010	Процессный и сетевой подходы (М. Хаммер, Д. Тис)	Горизонтальная интеграция, динамические способности	Глобализованная, инновационная
2010–2020	Гибкое итеративное управление и «бирюзовые» организации (Дж. Сазерленд, Ф. Лалу)	Самоуправление, итеративные циклы	Высокая неопределённость
2020–2026	Гибридные адаптивные системы (Н. Mintzberg, 2024, Chen et al., 2025)	Дата-ориентированное управление, Усиление управления средствами ИИ	Цифровая турбулентность, ESG-давление

Составлено авторами на основе

Данные таблицы 1 свидетельствуют о последовательном переходе от стандартизации как доминантного механизма координации к гибридным формам, сочетающим элементы формализации с механизмами взаимного согласования. Принципиально важным представляется то обстоятельство, что каждый новый этап не отменял предыдущий, а надстраивался над ним. Современная промышленная корпорация нередко воспроизводит одновременно все пять конфигураций Минцберга в разных подразделениях, что подтверждается исследованием Lunenburg (2012) на примере образовательных организаций [5].

Стоит обратить внимание на то, что технологическое измерение трансформации управления определяется прежде всего темпами внедрения искусственного интеллекта. По данным Gartner (2025), 67 % крупнейших мировых компаний уже используют ИИ для автоматизации подбора персонала, а к 2029 году 10 % советов директоров будут применять рекомендации ИИ при принятии стратегических решений.⁵ В российском контексте динамика не менее показательна. Исследование «Систем Икс» зафиксировало рост объёма внедрений ИИ и предиктивной аналитики во II квартале 2025 года на 32 % относительно аналогичного периода 2024 года, а доля организаций, применяющих ИИ, увеличилась с 28 % до 43 %.⁶ Лидерами по масштабу внедрения стали производственная отрасль (31 %), энергетический сектор (18 %) и финансовая отрасль (16 %).

Сравнительный анализ степени интеграции ИИ в управленческие процессы представлен в таблице 2.

⁵ Gartner. Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions for 2025 and Beyond. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-17-gartner-announces-top-data-and-analytics-predictions> (дата обращения 05.04.2026).

⁶ ComNews. Российские компании стали чаще внедрять инструменты искусственного интеллекта. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.comnews.ru/content/240430/2025-07-30/2025-w31/1008/rossiyskie-kompanii-stali-chasche-vnedryat-instrumenty-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения 05.04.2026).

Таблица 2

**Сравнительный анализ интеграции ИИ в
управление организационными системами (2024–2025)**

Параметр	Россия	США и Европа	Азиатско-Тихоокеанский регион
Доля компаний, использующих ИИ в управлении (2025)	43 %	65 %+ (McKinsey, 2024)	45 % при среднем и высоком уровне зрелости (BCG, 2025)
Темп роста внедрений (год к году)	+32 % (Систем Икс, 2025)	+15–20 % (Gartner, 2025)	+30 % в развивающихся экономиках (BCG, 2025)
Приоритетные сферы применения	Производство, энергетика, финансы	аналитика персонала, маркетинг, стратегия	Логистика, интернет вещей, финансовые технологии
Регуляторная поддержка	Нацпроект «Экономика данных» (1 трлн руб.)	EU AI Act (2024), инвестиции в НИОКР	Китай — \$912 млрд, Сингапур — \$1 млрд (BCG)

Составлено автором на основе анализа материалов⁷

Анализ данных таблицы 2 позволяет зафиксировать парадокс. Россия демонстрирует опережающий темп роста внедрений ИИ (+32 %), однако стартовая база существенно ниже. Разрыв в абсолютных значениях между российскими и западными компаниями объясняется не столько технологическими, сколько организационными барьерами. Исследование Gartner (2025) показало, что 78 % директоров по персоналу считают необходимым пересмотреть рабочие процессы и роли сотрудников для получения отдачи от инвестиций в ИИ.⁸ Сам по себе ИИ не создаёт организационной эффективности без перестройки процессов координации.

Помимо указанного, Gartner (2025) обозначил переход от дата-ориентированной к ориентированной на принятие решений модели управления как один из ведущих трендов в аналитике данных.⁹ Смысл сдвига в том, что организация перестаёт рассматривать данные как самоценность и начинает проектировать процессы вокруг конкретных управленческих решений. Для организационных систем такая переориентация означает пересмотр роли аналитических подразделений. Вместо функции поставщика отчётов они превращаются в участников процесса принятия решений, что требует изменения коммуникационных каналов, подчинённости и компетенций персонала.

В свою очередь, исследования McKinsey по организационным трендам в энергетическом и промышленном секторах (2025) выявили набор управленческих рычагов, демонстрирующих наибольшую результативность. Среди них упрощение процессов, создание глобальных центров компетенций, внедрение цифровых и ИИ-технологий, а также формирование более гибких организационных моделей.¹⁰ Компании, совмещающие сокращение издержек со структурной

⁷ ComNews. Российские компании стали чаще внедрять инструменты искусственного интеллекта. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.comnews.ru/content/240430/2025-07-30/2025-w31/1008/rossiyskie-kompanii-stali-chasche-vnedryat-instrumenty-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения 05.04.2026).

Gartner. Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions for 2025 and Beyond. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-17-gartner-announces-top-data-and-analytics-predictions> (дата обращения 05.04.2026).

Integrate.io. Data Transformation Challenge Statistics. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/> (дата обращения 05.04.2026).

⁸ Novosti IT kanala. Gartner: как меняется управление изменениями в компаниях в эпоху ИИ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=194507> (дата обращения 05.04.2026).

⁹ Gartner. Gartner Identifies Top Trends in Data and Analytics for 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-identifies-top-trends-in-data-and-analytics-for-2025> (дата обращения 05.04.2026).

¹⁰ McKinsey & Company. Seven organizational trends that could shape energy and materials in 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/oil-and-gas-blog/seven-organizational-trends-that-could-shape-energy-and-materials-in-2025> (дата обращения 05.04.2026).

трансформацией, устойчиво опережают конкурентов, ориентированных исключительно на оптимизацию затрат. Данный вывод подтверждает общую закономерность, обнаруженную ещё в работах Д. Тиса о динамических способностях организаций.

Российский рынок программного обеспечения, по данным MWS Cloud, по итогам 2025 года составил почти 1,5 трлн рублей, что на 23,4 % больше, чем в 2024 году.¹¹ Самым быстрорастущим стал сегмент облачных технологий с объёмом 227 млрд рублей. Рост рынка создаёт предпосылки для технологической модернизации управления, однако увеличение расходов на ИТ-инфраструктуру само по себе не гарантирует управленческой трансформации. NewVantage Partners (2020) зафиксировали, что 98,8 % компаний из Fortune 1 000 инвестируют в инициативы по работе с данными, однако лишь 37,8 % из них считают себя дата-ориентированными организациями.¹² Разрыв между инвестициями и организационной готовностью подтверждает тезис о том, что финансовые вложения не компенсируют отсутствие культурных и структурных изменений.

Особого внимания заслуживает структурное измерение трансформации, связанное с переходом от вертикальных иерархий к гибридным формам организации. Исследование ADVANTA «Тренды проектного управления 2024–2025» выявило, что 52,3 % российских компаний ставят на первое место запрос на высокий уровень контроля над приоритетными проектами, а 43,1 % указывают приоритет стыковки проектного процесса с другими бизнес-процессами.¹³ При этом 45,2 % компаний располагают стратегией цифровой трансформации, из которых 40,1 % реализуют её через проектный подход. Сравнение с зарубежными данными обнаруживает существенное различие. Исследование MDPI Systems (2025) о критических факторах успеха проектов гибкой разработки цифровой трансформации показало, что организационные и человеческие факторы, особенно приверженность руководства и командные компетенции, имеют наибольший вес [6]. В российских компаниях, напротив, акцент смещён на контроль и формализацию, что отражает институциональную инерцию «машинной бюрократии» по Минцбергу.

На V Всероссийском практическом форуме «Организационное развитие 2025» были обозначены несколько структурных трендов, характерных для крупного российского бизнеса. Среди них стоит выделить переход к компетентностному подходу (проектирование структур по компетенциям, а не по должностям), развитие систем управления численностью через драйверы, усиление аналитических систем при принятии решений по структуре.¹⁴ Примечательно, что по итогам IV квартала 2024 года в одном из крупных банков 70 % профилей новых должностей были созданы с использованием ИИ-ассистента. Налицо конвергенция технологического и структурного трендов.

Необходимо подчеркнуть, что зарубежный опыт демонстрирует иной вектор структурных изменений. Исследование китайских компаний, котирующихся на A-share (MDPI

¹¹ ComNews. Российские компании стали чаще внедрять инструменты искусственного интеллекта. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.comnews.ru/content/240430/2025-07-30/2025-w31/1008/rossiyskie-kompanii-stali-chasche-vnedryat-instrumenty-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения 05.04.2026).

¹² Integrate.io. Data Transformation Challenge Statistics — 50 Statistics Every Technology Leader Should Know in 2026. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/> (дата обращения 05.04.2026).

¹³ ADVANTA. Развитие проектного управления в России: тренды 2024–2025 гг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/razvitie-proektnogo-upravleniya-v-rossii-trendy-2025/> (дата обращения 05.04.2026).

¹⁴ Top-Career. Тренды в организационном дизайне 2025: гибкие структуры, ИИ и компетентностные подходы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://top-career.ru/blog/trend_organizational_design_2025 (дата обращения 05.04.2026).

Systems, 2025), установило статистически значимую положительную связь между цифровой трансформацией и организационной устойчивостью, опосредованную инновационной способностью и гибким адаптивным откликом [7]. Гетерогенный анализ выявил, что эффект наиболее выражен в компаниях восточных и центральных регионов, капиталоемких отраслей и на стадиях роста и зрелости. Для российских организаций подобных масштабных эмпирических исследований пока не проводилось, что обозначает перспективное направление научной работы.

В дополнение к изложенному, ценностное измерение трансформации управления связано с распространением ESG-принципов и концепции человекоцентричности. В 2024 году Международная организация по стандартизации (ISO) опубликовала стандарт IWA 48:2024 «Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles», содержащий руководство по интеграции ESG в управленческие системы организаций любого масштаба.¹⁵ В российском контексте группа «Б1» (бывшая ЕУ) установила, что четыре из пяти компаний сохраняют или увеличивают бюджеты на устойчивое развитие, несмотря на экономические затруднения.¹⁶ Банк России рассматривает раскрытие информации о корпоративном управлении как индикатор прозрачности, и более 60 % публичных компаний в 2024 году уже практиковали расширенный формат такого раскрытия.¹⁷

Уместно заметить, что человекоцентричность проявляется не только через ESG. Исследователь Дж. Берсин (Josh Bersin), один из ведущих мировых аналитиков в области управления талантами, обозначил четыре предпосылки трансформации управления персоналом на 2024–2025 годы. Среди них нехватка рабочей силы и необходимость редизайна бизнес-процессов, организационные изменения через внутренние резервы, ИИ-трансформация и рост ожиданий сотрудников.¹⁸ Gartner прогнозирует, что к 2028 году 40 % крупнейших предприятий будут использовать ИИ для управления настроением и поведением сотрудников.¹⁹ Такой подход ставит острые вопросы об этических границах управления, которые пока не нашли должного отражения в нормативно-правовом регулировании.

Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 № 1805-р утвердило стратегическое направление цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года, предусматривающее создание цифровых сервисов с использованием технологий ИИ и реализацию государственной политики с соблюдением принципов клиентоцентричности.²⁰ Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций (протокол от 04.07.2025 № 29пр) определяют структуру стратегии цифровой трансформации и включают управление кадрами,

¹⁵ InfraGreen. Единый стандарт для ESG-трансформации корпораций. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://infragreen.ru/iso-opublikovala-universalnyi-standart-dlia-esg-transformatsii-bizniesa/> (дата обращения 05.04.2026).

¹⁶ Ведомости. Российские компании назвали приоритеты устойчивого развития. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/esg/corporate_governance/articles/2024/05/29/1040195-prioriteti-ustoichivogo-razvitiya (дата обращения 05.04.2026).

¹⁷ Ведомости. Корпоративное управление и социальная составляющая в структуре ESG. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/01/13/korporativnoe-upravlenie-i-sotsialnaya-sostavlyayuschaya-v-strukture-esg (дата обращения 05.04.2026).

¹⁸ Potok.io. 15 HR-предсказаний на 2024 год от Джоша Берсина. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/josh-berstin-hr-predictions-2024/> (дата обращения 05.04.2026).

¹⁹ EmpDocs. Основные тренды в современном HR и управлении персоналом в 2025 г. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://empldocs.ru/hr-trendy-2025> (дата обращения 05.04.2026).

²⁰ Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 № 1805-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 года». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://docs.cntd.ru/document/1313332742> (дата обращения 05.04.2026).

финансами, инвестициями и научно-технологическим развитием в перечень подлежащих трансформации поддерживающих бизнес-процессов.²¹

На основе проведённого анализа автором разработана классификация трендов управления в организационных системах, дифференцирующая три измерения трансформации с учётом институциональных различий между российским и зарубежным контекстами (табл. 3).

Таблица 3

**Авторская классификация трендов управления в
организационных системах по измерениям трансформации**

Измерение	Тренд	Содержание в зарубежном контексте	Содержание в российском контексте	Степень расхождения
Технологическое	Усиление управления средствами ИИ	ИИ-агенты для принятия решений, автоматизация 50 % бизнес-решений к 2028 (Gartner)	Рост внедрений на 32 %, фокус на предиктивной аналитике в производстве	Средняя (отставание по зрелости)
Технологическое	Дата-ориентированное управление	Переход от дата-ориентированной к ориентированной на принятие решений подходу (Gartner, 2025)	Формирование рынка данных (Указ № 309), начальная стадия	Высокая
Структурное	Гибридные организационные формы	Совмещение бюрократии в операциях с адхократией в инновациях (Mintzberg, 2024)	Приоритет контроля (52,3 %), проектное управление как средство стыковки	Высокая (инерция иерархии)
Структурное	Компетентностный оргдизайн	Проектирование структур по компетенциям, отказ от должностных рамок	Начало внедрения в крупных банках (Форум «Оргразвитие 2025»)	Средняя
Ценностное	ESG-интеграция в управление	Стандарт IWA 48:2024, привязка компенсации директоров к показателям устойчивого развития	80 % компаний сохраняют ESG-бюджеты (Б1), рекомендации ЦБ РФ	Низкая (конвергенция)
Ценностное	Человекоцентричность	Программы благополучия сотрудников, этические ограничения ИИ в управлении персоналом	Формальный тренд, слабая институционализация	Средняя

Составлено автором на основе анализа материалов²²

Данные таблицы 3 обнаруживают закономерность. Наименьшее расхождение между отечественным и зарубежным опытом наблюдается в ценностном измерении (ESG-интеграция), наибольшее в структурном (гибридные формы, компетентностный дизайн). Это объяснимо. ESG-повестка формируется под воздействием глобальных стандартов и регуляторного давления, тогда как структурные изменения зависят от институциональной среды, управленческой культуры и «тропы зависимости» (зависимость от предшествующего пути), описанной Д. Нортон.

²¹ Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (одобрены протоколом от 04.07.2025 № 29пр). — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412326674/> (дата обращения 05.04.2026).

²² Gartner. Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions for 2025 and Beyond. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-17-gartner-announces-top-data-and-analytics-predictions> (дата обращения 05.04.2026).

ADVANTA. Развитие проектного управления в России: тренды 2024–2025 гг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/razvitie-proektnogo-upravleniya-v-rossii-trendy-2025/> (дата обращения 05.04.2026).

Ведомости. Российские компании назвали приоритеты устойчивого развития. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/esg/corporate_governance/articles/2024/05/29/1040195-prioriteti-ustoichivogo-razvitiya (дата обращения 05.04.2026).

Top-Career. Тренды в организационном дизайне 2025: гибкие структуры, ИИ и компетентностный подходы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://top-career.ru/blog/trend_organizational_design_2025 (дата обращения 05.04.2026).

Следует отметить, что ESG-интеграция в российском контексте приобретает собственное специфическое содержание. С 2021 по 2024 год российский регуляторный ландшафт сформировался в стройную систему рекомендаций «мягкого права». Банк России выпустил ряд документов, регулирующих учёт климатических рисков, раскрытие нефинансовой информации и интеграцию ESG-факторов в корпоративное управление. В 2023–2024 годах появились методические рекомендации Минэкономразвития и Московской биржи.²³

Формируется тенденция, при которой ESG перестаёт восприниматься как отдельная функция специализированного департамента и встраивается в систему корпоративного управления. В крупных и системообразующих организациях формализованные процедуры внутреннего контроля и управления рисками применяются более чем в 70 % случаев, тогда как в среднем по экономике доля значительно ниже.²⁴

Таблица 4

Нормативно-правовая база цифровой трансформации управления (Россия, ЕС, КНР, 2024–2025)

Юрисдикция	Документ (год)	Предмет регулирования	Целевой горизонт
Россия	Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309	Национальные цели, «цифровая зрелость» отраслей, переход на отечественное ПО (80 % к 2030)	2030–2036
Россия	Нацпроект «Экономика данных» (2025)	9 направлений, включая ИИ, кибербезопасность, кадры (1,4 млн специалистов в сфере информационных технологий к 2030)	2025–2030
Россия	Методические рекомендации от 04.07.2025 № 29пр	Стратегия цифровой трансформации госкорпораций, КПЭ цифровой зрелости	Бессрочно
ЕС	EU AI Act (2024)	Классификация рисков ИИ, требования к прозрачности алгоритмов	2025–2027
КНР	Государственные программы ИИ (\$912 млрд совокупных инвестиций, BCG 2025)	Промышленный ИИ, автономный транспорт, цифровая экономика	2025–2030

Составлено автором на основе анализа материалов²⁵

Возвращаясь к структурному измерению, существенное значение приобретает вопрос о том, почему российские организации медленнее осваивают гибридные структуры. Исследование В1 по проектному управлению в России (2024) показало, что управление человеческими ресурсами и заинтересованными сторонами вызывает наибольшие затруднения у половины респондентов, а компетенция управления постпроектными изменениями оценивается как

²³ EcoStandard Journal. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitiye/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika/> (дата обращения 05.04.2026).

²⁴ Ведомости. Корпоративное управление и социальная составляющая в структуре ESG. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/01/13/korporativnoe-upravlenie-i-sotsialnaya-sostavlyayuschaya-v-strukture-esg (дата обращения 05.04.2026).

²⁵ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 05.04.2026).

ComNews. Нацпроект «Экономика данных». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.comnews.ru/content/238000/2025-02-27/2025-w09/1007/nacproekt-ekonomika-dannykh-raskryl-plany-cifrovizacii-rossii-gryaduschie-pyat-let> (дата обращения 05.04.2026).

Методические рекомендации от 04.07.2025 № 29пр. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412326674/> (дата обращения 05.04.2026).

Integrate.io. Data Transformation Challenge Statistics. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/> (дата обращения 05.04.2026).

малозначимая лишь 14 % специалистов.²⁶ Получается, что организации недооценивают именно тот компонент, который обеспечивает устойчивость изменений.

Для сопоставления регуляторных условий цифровой трансформации в России и за рубежом в таблице 4 приведены ключевые нормативные акты и стратегические документы.

Анализ таблицы 4 фиксирует различие в регуляторных стратегиях. Российский подход характеризуется директивной постановкой количественных целей (80 % перехода на отечественное ПО, 1,4 млн специалистов в сфере информационных технологий), тогда как европейский делает акцент на качественных требованиях к рискам и прозрачности ИИ-систем. Китайская стратегия отличается масштабом прямых государственных инвестиций. Каждая из стратегий формирует собственный набор стимулов и ограничений для организационного проектирования, что делает прямое заимствование управленческих моделей между юрисдикциями проблематичным.

Стоит обратить внимание на то, что BCG (2025) зафиксировал опережение Азиатско-Тихоокеанского региона по уровню зрелости внедрения генеративного ИИ. Регион достиг 45 % адаптации при среднем и высоком уровне зрелости, превзойдя показатель Европы (40 %), при том, что только 16 % компаний находятся на минимальном уровне использования.²⁷ Конкурентное преимущество региона объясняется тремя факторами. На 30 % более высокие темпы адаптации в развивающихся экономиках, обусловленные минимальными ограничениями унаследованной инфраструктуры, ускоряют интеграцию новых решений на 30–40 %. Масштабные государственные программы (КНР, Сингапур) создают институциональную среду, благоприятную для экспериментов с организационными формами. Для российских компаний релевантен именно первый фактор, поскольку задачи импортозамещения ПО (58,9 % компаний указывают внедрение ИТ-систем как приоритет по данным ADVANTA) фактически создают «окно возможностей» для проектирования систем управления «с чистого листа», без необходимости поддерживать совместимость с унаследованными решениями.

Вместе с тем европейский подход к регулированию ИИ через EU AI Act (2024) ставит перед организациями иные задачи. Классификация систем ИИ по уровням риска вынуждает компании перестраивать управленческие процессы вокруг принципов прозрачности и объяснимости алгоритмов. Исследователи из Journal of Engineering and Technology Management (2025) показали, что цифровая трансформация лидерства (digital transformational leadership) статистически значимо влияет на эффективность цифровой трансформации через медиаторную переменную организационной гибкости [8]. Иными словами, без лидерства, ориентированного на цифровые компетенции, инвестиции в технологии не конвертируются в организационные результаты.

Наряду с этим следует отметить, что 70 % проектов цифровой трансформации в мире не достигают заявленных целей, согласно консолидированным данным McKinsey, BCG и других консалтинговых фирм.²⁸ Исследование MuleSoft (2025) обнаружило, что в среднем организации используют 897 приложений, но лишь 29 % из них интегрированы между собой. Компании с высоким уровнем интеграции получают рентабельность инвестиций от ИИ-инициатив в 10,3 раза выше, чем компании с низким. Этот факт переводит обсуждение из плоскости «какие

²⁶ В1 (бывшая ЕУ). Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/> (дата обращения 05.04.2026).

²⁷ Integrate.io. Data Transformation Challenge Statistics — 50 Statistics Every Technology Leader Should Know in 2026. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/> (дата обращения 05.04.2026).

²⁸ Integrate.io. Data Transformation Challenge Statistics. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics/> (дата обращения 05.04.2026).

технологии внедрять» в плоскость «как перестроить организационную систему для их использования».

Fachrunnisa et al. (2024) ввели понятие «agile digital transformation» (ADT), обозначающее подход, интегрирующий принципы гибкости, итеративности и устойчивости в процесс цифровой трансформации [9]. ADT принципиально отличается от традиционной цифровой трансформации тем, что рассматривает организационную гибкость не как средство, а как цель. Для малых и средних предприятий, ограниченных в ресурсах, именно гибкий итеративный подход позволяет проводить трансформацию инкрементально, минимизируя риски масштабных неудач. Согласно данным Levy et al. (2023) и Chen et al. (2025), традиционные стратегии цифровой трансформации, последовательные и ресурсоёмкие по своей природе, несовместимы с операционными реалиями МСП.

Немаловажное значение имеет и тот факт, что успешность проектного управления в ИТ-индустрии и консалтинге достигает 60–64 % по данным исследования B1, тогда как в других отраслях этот показатель существенно ниже.²⁹ Успех определяется двумя факторами. Во-первых, чёткое определение целей проекта и ожиданий заказчика на предпроектной стадии. Во-вторых, грамотное распределение ресурсов. Отрасли с изначально встроенной проектной культурой получают структурное преимущество при переходе к адаптивным моделям управления, поскольку для них гибкие управленческие практики являются естественным продолжением существующих процессов, а не радикальной ломкой привычного порядка.

Исследование MDPI Systems (2025) о критических факторах успеха проектов гибкой разработки цифровой трансформации, основанное на систематическом обзоре 17 эмпирических и концептуальных исследований и валидированное через метод Дельфи-АНР, выявило 14 критических факторов в пяти доменах. Организационные и человеческие факторы (приверженность руководства, командные компетенции, организационная среда) получили наибольший вес в модели [10]. Для российского контекста выводы ценны тем, что объясняют, почему технологические инвестиции без сопровождающих организационных изменений приводят к системным неудачам.

Обобщая результаты сравнительного анализа, можно утверждать, что глобальный вектор трансформации управления в организационных системах движется от монолитных иерархических структур к «оркестровым» моделям, где центр координации определяется характером задачи, а не формальной позицией в иерархии. Разница между странами и регионами проявляется не в осознании необходимости трансформации (здесь наблюдается консенсус), а в скорости и последовательности практических шагов, которая, в свою очередь, определяется институциональной средой, регуляторной архитектурой и накопленным организационным капиталом [11–15].

Выводы

Систематизация теоретических подходов к организационному проектированию выявила устойчивую эволюционную траекторию. Классические конфигурации Минцберга не утрачивают применимости, однако дополняются механизмами адаптивного управления. Пересмотр Минцбергом собственной типологии в 2024 году подтверждает, что современные организации функционируют как гибриды, где различные структурные логики сосуществуют в одном организационном пространстве. Задача проектировщика состоит не в выборе «единственно

²⁹ B1 (бывшая EY). Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/> (дата обращения 05.04.2026).

правильной» конфигурации, а в обеспечении согласованности между структурой, стратегией и средой.

Сравнительный анализ трендов по трём измерениям (технологическому, структурному, ценностному) показал, что российские организации демонстрируют высокую динамику технологических внедрений (рост использования ИИ на 32 % за год), однако отстают от зарубежных аналогов в структурной перестройке. Доминирование запроса на контроль (52,3 % компаний по данным ADVANTA) над запросом на гибкость свидетельствует о сохранении институциональной инерции «машинной бюрократии». Конвергенция наблюдается в ценностном измерении, где ESG-интеграция развивается сравнительно синхронно благодаря глобальным стандартам и давлению регулятора.

Разработанная авторская классификация трендов управления дифференцирует шесть ключевых направлений трансформации, каждое из которых имеет специфическое содержание в российском и зарубежном контексте. Классификация позволяет диагностировать, по какому измерению организация отстаёт, и целенаправленно формировать корректирующие управленческие решения. Практическая ценность состоит в применимости предложенной структуры при разработке стратегий организационного развития в условиях реализации национального проекта «Экономика данных» и перехода к модели управления на основе данных, предусмотренной Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309.

ЛИТЕРАТУРА

1. Mintzberg, H. The structuring of organizations: a synthesis of the research / H. Mintzberg. — Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979. — 512 с. — URL: <https://archive.org/details/structuringoforg0000mint>.
2. Mintzberg, H. Four forms that fit most organizations / H. Mintzberg // California Management Review. — 2024. — Т. 66, № 2. — URL: <https://mintzberg.org/articles/four-forms-that-fit-most-organizations>.
3. Joseph, Chukwunweike. Implementing agile management practices in the era of digital transformation / Chukwunweike Joseph, Aro Opeyemi E. — DOI: 10.30574/wjarr.2024.24.1.3253. // World Journal of Advanced Research and Reviews. — 2024. — Т. 24, № 1. — С. 2223–2242. — EDN: FMCGRO.
4. Rialti, R. Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects / R. Rialti, R. Filieri // Business Horizons. — 2024. — Т. 67, № 4. — С. 439–452. — URL: https://www.researchgate.net/publication/379688637_Leaders_let's_get_agile_Observing_agile_leadership_in_successful_digital_transformation_projects.
5. Lunenburg, F.C. Organizational structure: Mintzberg's framework / F.C. Lunenburg // International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity. — 2012. — Т. 14, № 1. — С. 1–8. — URL: https://www.academia.edu/29126404/Organizational_Structure_Mintzbergs_Framework.
6. Sun, Yu. Tensions in Digital Transformation: How Prototype Work Links the Temporary and the Permanent / Yu Sun, F. Tell — DOI: 10.1177/87569728241278661. // Project Management Journal. — 2024. — EDN: PBUVLW.
7. Zhang, J. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response / J. Zhang, H. Li, H. Zhao — DOI: 10.3390/systems13020075. // Systems. — 2025. — Т. 13, № 2. — С. 75 — EDN: DNSFRD.

8. Özkan Alakaş, E. Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy / E. Özkan Alakaş — DOI: 10.1016/j.hitech.2024.100517. // Journal of High Technology Management Research. — 2024. — Т. 35, № 2. — С. 100517 — EDN: FJUVPC.
9. Bayat, M. Agile digital transformation in SMEs: a hybrid prioritization approach / M. Bayat, A. Hassanzadeh, A. Shayan et al. — DOI: 10.3389/frsus.2025.1618920. // Frontiers in Sustainability. — 2025. — Т. 6. — С. 1618920 — EDN: JWMFAT.
10. Chen, M. Critical Success Factors in Agile-Based Digital Transformation Projects / M. Chen, X. Sun, M. Liu — DOI: 10.3390/systems13080694. // Systems. — 2025. — Т. 13, № 8. — С. 694 — EDN: MQNFLK.
11. Зыбин, Д.Г. Современные модели формирования интеллектуальных систем в процессе поддержки принятия управленческих решений / Д.Г. Зыбин, А.В. Калач, С.А. Бокадаров // Вестник Воронежского института ФЦИН России. — 2018. — № 2. — С. 70–76. — EDN YТАКQH.
12. Верба, В. А. Когнитивные модели в интеллектуальных системах поддержки управленческих решений / В. А. Верба, Г. В. Горелова, Е. Н. Захарова // Известия ТРТУ. — 2004. — № 5. — С. 35–39. — EDN WDLOJP.
13. Кимяев, И.Т. Нечетко-возможностный подход к управлению сложностью интегрированных информационно-управляющих систем / И.Т. Кимяев, А.В. Спесивцев // Известия высших учебных заведений. Приборостроение. — 2022. — Т. 65, № 11. — С. 813–817. — DOI 10.17586/0021-3454-2022-65-11-813-817. — EDN RNGSYS.
14. Аббасов, М.Ш. О возможности повышения эффективности управленческих решений / М.Ш. Аббасов // Russian Economic Bulletin. — 2021. — Т. 4, № 3. — С. 277–280. — EDN QAHCIK.
15. Управление принятием решений в организационном управлении с применением правил / Л.Р. Черняховская, Е.Б. Старцева, И.П. Владимирова, А.И. Малахова // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. — 2012. — Т. 16, № 3(48). — С. 53–55. — EDN PXEQBP.

Bakhtyukov Mikhail Andreevich

Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow, Russia
E-mail: mebahtee@yandex.ru

Volodin Sergey Mikhailovich

Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow, Russia
E-mail: Volodin.s@mfua.ru

Bakin Igor Borisovich

Moscow University of Finance and Law MFUA, Moscow, Russia
E-mail: Recuptw@gmail.com

Modern management trends in organizational systems. Domestic and international experience

Abstract. The transformation of the technological landscape and increasing turbulence in the external environment are prompting organizations to reconsider established approaches to the design of management structures. This study examines conceptual models and applied tools that define the development vector of management practices in the organizational systems of Russian and international companies. The methodological basis of the study consists of a systematic analysis of scientific literature, a comparative analysis of domestic and international experience, and a content analysis of Russian Federation regulations in the field of digital development and management. The systematization of theoretical approaches revealed a consistent shift from rigid bureaucratic configurations to adaptive forms of organizational design based on the principles of flexible, iterative management, distributed leadership, and data-driven decision-making. It was found that Russian organizations demonstrate a faster pace of implementing artificial intelligence tools into management processes, but lag behind their international peers in terms of structural flexibility and corporate governance maturity. The practical significance of the study lies in the potential for using the results in formulating organizational development strategies for industrial and service companies in the context of the transition to a «Data Economy» model.

Keywords: governance in organizational systems; flexible iterative management; digital transformation; organizational design; ESG principles; data-oriented management; Mintzberg configurations; hybrid structures; project management; human-centeredness