

Научная статья

УДК 316.62+331.103

DOI: 10.17213/2075-2067-2023-4-38-51

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ПРЕОДОЛЕНИЮ СТАГНАЦИИ В ПРОЦЕССАХ ИННОВАЦИЙ

*Алексей Васильевич Воронцов¹, Сергей Игоревич Шелонаев²,
Ольга Геннадьевна Цыплакова³✉*

*^{1,3}Российский государственный педагогический университет
им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия*

*²Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия*

*¹vorontsov@herzen.spb.ru, ORCID: 0000-0002-0194-7293,
AuthorID РИНЦ: 217127, AuthorID Scopus: 57206890818*

*²shelonaev@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3876-1393, AuthorID РИНЦ: 480213,
AuthorID Scopus: 56820143900, WoS Research ID: HZH-5663-2023*

³tsyp.og@gmail.com✉, ORCID: 0009-0005-4050-8399,

AuthorID РИНЦ: 470357, AuthorID Scopus: 57288276300

Аннотация. *Целью исследования* является изучение влияния цифровой трансформации как относительно нового явления на управление организацией, поскольку социология управления уже более полувека изучает вопросы организационного развития как целостного и непрерывного процесса, включая преодоление препятствий и проблематику саботажа организационных изменений. В 2016–2021 годах вышел ряд «гайдов» руководств крупных глобальных агентств по анализу факторов, определяющих неудачи проектов цифровой трансформации в крупных корпорациях, но эти отчёты и руководства отражают разрозненные наработанные практические приёмы.

Методологическую базу исследования представляют базисные положения теории организаций. К используемым научным методам относятся сравнительно-исторический, причинно-следственный и системный анализ.

Результаты исследования. Предпринята попытка сгруппировать предлагаемые приёмы и инструменты и систематизировать их в соответствии с факторами, выступающими причиной неудач или инструментами решения проблематики сопротивления организационным инновационным процессам. В качестве примера рассматривается цифровая трансформация современных компаний, особенности ее проведения и причины неудач, проводится теоретический анализ исследований и практических кейсов корпоративных проектов цифровой трансформации. Выявляются структурные, институционально-ценностные и процессные аспекты, которые играют решающую роль в успешности проводимых организационных изменениях в компании. Особое внимание уделяется рискам, возникающим в процессе цифровой трансформации, методам стимулирования и мотивирования персонала, в особенности обучению сотрудников. В качестве результатов исследования авторами представлены социально-управленческие подходы к преодолению стагнации при проведении организационных инноваций.

Перспективы исследования. Современным компаниям, планирующим цифровую трансформацию, стоит уделить внимание социально-управленческим подходам, которые помогут

преодолеть сложности при проведении организационных инноваций. Разработанная авторами систематизация подходов представляет не только теоретический интерес, но также будет полезна топ-менеджерам компаний при проведении цифровой трансформации.

Ключевые слова: стагнация, саботаж, сопротивление, организационные изменения, организационное развитие, обучающиеся организации

Для цитирования: Воронцов А. В., Шелонаев С. И., Цыплакова О. Г. Систематизация социально-управленческих подходов к преодолению стагнации в процессах инноваций // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16, № 4. С. 38–51. <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-4-38-51>.

Original article

SYSTEMIZING APPROACHES OF THE SOCIAL MANAGEMENT TO COUNTERING THE STAGNATION OF INNOVATION PROCESS

Alexey V. Vorontsov¹, Sergey I. Shelonaev², Olga G. Tsyplakova³✉

^{1,3}*Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg, Russia*

²*Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,
Saint Petersburg, Russia*

¹*vorontsov@herzen.spb.ru, ORCID: 0000-0002-0194-7293,
AuthorID RSCI: 217127, AuthorID Scopus: 57206890818*

²*shelonaev@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3876-1393, AuthorID RSCI: 480213,
AuthorID Scopus: 56820143900, WoS Research ID: HZH-5663-2023*

³*tsyp.og@gmail.com* ✉, *ORCID: 0009-0005-4050-8399,
AuthorID RSCI: 470357, AuthorID Scopus: 57288276300*

Abstract. *The aim of the study is to study the impact of digital transformation as a relatively new phenomenon on the management of an organization, since the sociology of management has been studying the issues of organizational development as an integral and continuous process for more than half a century, including overcoming obstacles and the problems of sabotage of organizational changes. In 2016–2021, a number of «guides» of the manuals of large global agencies on the analysis of factors determining the failures of digital transformation projects in large corporations were published, but these reports and manuals reflect the disparate practices that have been developed.*

The methodological base of the study *is represented by the basic provisions of the theory of organizations. The scientific methods used include comparative historical, causal and system analysis.*

Research result. *This article attempts to group the proposed methods and tools and systematize them in accordance with the factors that are the cause of failures or tools for solving the problem of resistance to organizational innovation processes. As an example, the digital transformation of modern companies is considered, the features of its implementation and the reasons for failures, a theoretical analysis of research and practical cases of corporate digital transformation projects is carried out. Structural, institutional, value and process aspects that play a decisive role in the success of ongoing organizational changes in the company are identified. Particular attention*

is paid to the risks arising in the process of digital transformation, methods of stimulating and motivating staff, in particular employee training. As the results of the study, the authors present social and managerial approaches to overcoming stagnation in the course of organizational innovations.

The prospects of the research. Modern companies planning digital transformation should pay attention to social management approaches that will help overcome the difficulties in conducting organizational innovations. The systematization of approaches developed by the authors is not only of theoretical interest, but will also be useful to top managers of companies when carrying out digital transformation.

Keywords: sabotage, resistance to innovation, cultural inertia, habitus, value-semantic orientation, normative regulation

For citation: Vorontsov A. V., Shelonaev S. I., Tsyplakova O. G. Systemizing approaches of the social management to countering the stagnation of innovation process // Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-economic Sciences. 2023; 16(4): 38–51. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-4-38-51>.

Введение. Современные организации при реализации процессов инноваций в своей деятельности сталкиваются как с необходимостью сформулировать собственные стратегию и бизнес-модель, так и с проявлениями стагнации, связанными в том числе с выстраиванием новых, видоизмененных структурных отношений. Кроме этого, приходится решать проблемы, относящиеся к пробуксовке изменений, вызванных разнообразными социальными реакциями, происходящими в коллективе.

Структурные и социальные проблемы инновационных преобразований составляют предмет данного теоретического исследования, целью которого является актуализация и структурирование социально-управленческих задач и решений, позволяющих моделировать развитие компании и преодолевать инерционные явления и замедление организационных изменений с учётом социальных факторов.

Постановка проблемы. Проблема исследования связана, в частности, с цифровизацией современных бизнес-процессов, происходящих практически в каждой организации. Современная инновационная цифровая экономика требует от компаний не только внедрения новых инструментов во внутренних и внешних коммуникациях, но и в большом ряде случаев фундаментального переосмысления и оцифровывания организационных процессов.

Будучи явлением практически повсеместным, цифровизация особенно нуждается в дифференциации и уточнении смысла и содержания тех процессов, которые осуществляются в организации или обществе. В этом контексте представляется необходимым внести некоторую ясность в используемый понятийный аппарат. Целесообразно различать метод повышения прозрачности и эффективности бизнес-процессов (цифровизацию) и цифровую трансформацию как социально-управленческое явление. Это различие может иметь важное значение для исследуемой проблематики. Если цифровизация как технологический процесс, как правило, отвечает мотивам и запросам будущих пользователей, поскольку предоставляет целый ряд новых удобств для упрощения деятельности, то вторая трактовка процессов внедрения цифровых инструментов воспринимается и происходит непосредственно в коллективе, вызывая эмоции (различного характера, от восторга до паники), иногда превращаясь в неоправданную дань моде (когда проект трансформации для конкретного предприятия внедряется лишь потому, что «все так делают», без внятного обоснования, в угоду моде) или в предмет иллюзорной веры во всемогущество таинственных программистов.

С середины 2010-х годов, как показывает целый ряд исследований, был накоплен достаточно богатый международный материал по реализации корпоративных проектов цифровой трансформации, который, казалось бы,

поставил новый вопрос о причинах низкой эффективности или полного провала ряда таких проектов, причём не в отдельных редких случаях, а в значительном их количестве. Например, по данным Форбс, 84% таких проектов по цифровой трансформации заканчиваются неудачей¹. Процент неудачи варьируется в исследованиях различных компаний от 70% до 95%. Большинство крупных консультантов уверены, что усилия по цифровой трансформации с самого начала кажутся обречёнными, и лишь небольшая часть компаний, вставших на путь цифровизации, успешно решают эту задачу.

Авторы исследования, опубликованного в Форбс², обозначили ряд причин, по которым цифровая трансформация в современных компаниях обречена на неудачу. Особое внимание они уделили так называемому «человеческому» фактору, акцентируя внимание на важности вовлечения в процесс цифровизации всех работников компании и использования людей в качестве ресурса в достижении поставленной цели. Ещё одной из главных причин неудачной трансформации является отсутствие осведомленности у сотрудников организации о происходящих в компании переменах. Зачастую коллектив просто не знает, какие происходят изменения внутри компании и к чему они должны привести. Не обладая всей полнотой информации, сотрудники просто откажутся от использования новых технологий, так как не увидят в этом собственную выгоду и дальнейшие преимущества в работе. При планировании цифровой трансформации также важной частью должно стать обучение сотрудников работе в новых программах и сервисах.

Экономико-управленческий научный подход рассматривает цифровую трансформацию как революционное преобразование, в то же время в рамках социологии управления она интерпретируется как «рядовая» организационная революция, по своей сути, даже менее революционная, чем переход от логики производственного выпуска (в условиях ненасыщенных рынков) к маркетингу и клиентоцентрированному управлению

(на рынках с высокой конкуренцией и высокой степенью удовлетворения потребностей покупателей).

В этом смысле актуальность разработки системного инструментария проведения непрерывного организационного изменения в компании и для этих целей преодоления стагнаций в инновационном процессе связана как с постоянной проблематикой успешного развития предприятий, организаций, учреждений и сообществ, так и с тематикой обеспечения результативной и конструктивной цифровой трансформации, которая приведёт не к слому и разрушению выстроенных и уже рабочих организационных процессов, их эрозии (когда налаженный процесс ставится под сомнение и внимание сосредоточено на его критике и несовершенствах, то утрачивается автоматизм и «отлаженный» процесс разлагается), а к их оптимизации и повышению эффективности бизнес-процессов в компании.

Таким образом, цель данного исследования состоит в систематизации и структурировании подходов к проведению изменений в управленческих процессах с учётом организационных дисфункций, приводящих к саботажу или сознательному замедлению преобразований в современных компаниях.

Метод исследования. Настоящая работа опирается на анализ вторичных результатов исследований, публикаций консалтинговых агентств и экспертных групп, в которых отражены типичные проблемы и факторы пробуксовки проектов цифровой трансформации в современных организациях различного уровня, из которых в рамках социологии управления выводятся причины сопротивления инновациям, проводится анализ и группировка данных причин в целостную методику преодоления стагнации организационных инноваций в современных организациях с применением инструментов социальных наук, прежде всего социологического анализа.

Теоретический анализ инновационных управленческих процессов при необходимости проведения существенных органи-

1 Block C. 12 Reasons Your Digital Transformation Will Fail [Electronic resource] // Forbes. Mar 16, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/16/12-reasons-your-digital-transformation-will-fail> (date accessed: 23.02.2023).

2 Там же.

зационных изменений, затрагивающих деятельность нескольких категорий сотрудников компании, включает, с одной стороны, вопросы инновационного менеджмента в целом, а с другой стороны, затрагивает анализ коллективного действия и социальных отношений в сообществе как устойчивой и постоянно воспроизводящейся целостности (автопоэзиса) [28]. Учитывая, что носителем знания выступает человек [9], как показал еще в 1958 году в своём исследовании «персонального знания» М. Поланьи [24], в условиях экономики знаний личностные волевые параметры (готовность, желание) каждого участника процесса прилагать свои ресурсы к достижению поставленных задач являются определяющим фактором успешности проводимых инноваций в любой организации.

В платоновской традиции сознание проявляется в действии (разум не просто «располагается» в теле, по картезианской концепции, он не отделён от тела, поскольку знание происходит от чувственного восприятия как источника данных и направлено на решение задач целостного действующего человека). Г. фон Круг, К. Ичидзо и И. Нонака рассматривают процесс организационного развития как реализацию знания, полагая, что индивид создает знание, когда извлекает смысл из новой ситуации и, придерживаясь обоснованных убеждений, берёт на себя обязательства [30], меняет ситуацию в соответствии с новым смыслом. Э. фон Глазерфельт пишет: «Я узнаю объект, только воздействуя на него, и я не могу сказать о нём ничего, пока не начну действовать» [29, р. 234]. Ссылаясь на Л. Витгенштейна [31], К.Э. Свейби утверждает целостное единство знания как отражения реальности в сознании и как действия, отражающего в опыте привнесённую новым знанием способность действовать [28], целью активности и является актуализация индивидом своей способности действовать в каждой точке пространства и времени, включая экономическую и социальную жизнь в целом и профессиональную, трудовую самореализацию в частности [8].

Можно сделать вывод, что пока каждый сотрудник в организации не сформировал оба компонента (отражение реальности в сознании и действие), изменения в работе организации не будут происходить в том направ-

лении, которое задано стратегией инновационного развития компании.

Исследование множества практических кейсов корпоративных проектов цифровой трансформации современных организаций позволило сформулировать ряд причин, которые сыграли решающую роль для недостаточной результативности этих проектов. На основе анализа вторичных результатов таких исследований можно выявить две ключевые группы факторов, имеющие отношение к социологии управления:

- недостаточное внимание со стороны руководства к предоставлению сотрудникам знаний о стратегии развития и планируемых к использованию инструментов (отсутствие программ обучения [11], недостаточно подробное информирование о внедряемых технологиях и обосновании их выбора [13], как и выбора стратегии в целом [22], и т.п.);

- игнорирование необходимости управленческих усилий по вовлечению всех сотрудников компании в действия по организационным изменениям (от собрания людей и оповещения их, до мотивации и вовлечения с помощью геймификации [2], интерактивных технологий, экосистемных решений, баз знаний и т.п.).

Соответственно, социологический анализ выделяет ряд структурных, институционально-ценностных, процессных аспектов, которые выполняют определяющую роль при успешном проведении организационных изменений в компании, особенно при внедрении таких специфических технологий, как цифровые.

Прежде всего, стоит подчеркнуть, что многие исследователи в своих работах отмечают важность именно организационно-структурных изменений: с одной стороны, необходимо выделить ответственных лиц внутри компании и придать им статус для осуществления изменений, с другой — важно обеспечить межфункциональное взаимодействие между подразделениями организации в ходе проведения изменений, что поможет избежать нарушения жизнедеятельности компании.

Корпоративная гибкость является ключевым компонентом в управлении инновациями и подразумевает укрепление конструктивного сотрудничества между подразделе-

ниями и устранение функциональной разобщенности: во многих случаях, как отмечают исследователи, все еще необходимо преодолеть значительную пропасть для осуществления сотрудничества [27]. Одним из способов достижения этой цели является создание отдельного обособленного подразделения, которое сохраняет некоторую степень независимости от административной системы организации, в той мере, в которой оно способно «продавливать» идеи изменения, включая как реализацию управленческих мероприятий, так и участие в распределении ресурсов [26]. Другой способ заключается в создании кросс-функциональных команд, которые остаются в рамках организационной структуры [1], как это осуществлялось, например, в немецкой автомобилестроительной компании Audi AG [17], где было выявлено, что формирование междисциплинарных сетей компетенций, выходящих за рамки традиционной организационной структуры концерна, помогло организации использовать аналитику данных для нахождения новых выгодных рыночных решений.

Институциональные аспекты проведения цифровых трансформаций нуждаются в обосновании. Большое значение для осмысленности поведения всех участников проекта цифровой трансформации организации имеет историческая последовательность — если ранее уже было предложено и начато несколько проектов изменений, но предшествующие организационные инновации закончились на середине пути и не принесли ничего ощутимого персоналу, то и следующие проекты, включая цифровую трансформацию, будут восприниматься коллективом без всякой готовности вкладывать личные усилия, так как у них есть пример лишь негативного опыта проведения изменений в компании.

Проект цифровой трансформации будет иметь больше шансов на успех, если он опирается на организационную культуру и историю компании. Ценности и цели практически любой организации включают в себя выживание и развитие при сохранении и укреплении положения на рынке. Организационные

изменения, проводимые руководством, найдут поддержку, если каждому сотруднику будет понятна связь между внедряемыми инновационными решениями и долгосрочными планами функционирования компании, особенно, если в компании уже удалось достичь высокого уровня отождествления ценностей работников с корпоративными ценностными ориентациями. Так, исследователи отмечают, что «95% усилий по цифровой трансформации проваливаются из-за негибкой структуры и культуры компании»³. Профессор инноваций и стратегии Майкл Уэйд в своем исследовании отмечает, что все изменения в компании должны начинаться сверху. На верхнем уровне формируется стратегия трансформации, которая должна быть понятна и иметь поддержку на исполнительском уровне. Лишь после этого этапа стоит проводить изменения на нижнем уровне. Такой поэтапный, ступенчатый подход позволит сотрудникам организации найти в себе силы на запуск самых смелых и одиозных проектов и, главное, довести их до полноценного внедрения.

В качестве примеров препятствий цифровой трансформации в современных организациях исследователи в своих работах отмечают сопротивление каким бы то ни было изменениям не только со стороны сотрудников, но и со стороны топ-менеджмента компаний. Зачастую опасения руководства связаны с непрозрачностью бизнес-процессов, перевода труда в конкретные единицы измерения и даже оптимизации штатного расписания. В некоторых исследованиях отмечается, что наиболее устойчивы к таким переменам финансовые и кадровые отделы, которые больше других саботируют процесс цифровой трансформации.

Исследователи выделяют ряд тактик устранения сопротивления, которые можно использовать, в зависимости от степени неприятия изменений со стороны сотрудников организации. На ранней стадии это может быть просто устранение дефицита информации, что поможет всему коллективу убедиться в необходимости перемен. Привлечение

3 Верховский Н., Соболев С. Цифровые неудачники: почему диджитал-трансформации заканчиваются провалом [Электронный ресурс] // Школа управления Сколково. URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/cifrovye-neudachniki-pochemu-didzhital-transformacii-zakanchivayutsya-provalom/> (дата обращения: 29.03.2023).

сотрудников к принятию решений и предоставление им возможности свободно выражать свою позицию позволит создать открытую площадку для обмена мнениями и снять некоторые острые вопросы. Немаловажным моментом является поддержка со стороны руководства компании, которая может быть как эмоциональной, так и материальной. В активной фазе рекомендуется проводить переговоры с заинтересованными лицами, вовлекать в процесс цифровой трансформации наиболее активных сотрудников, особенно тех, кто выражает недовольство инновационными процессами. В сложных ситуациях, когда вышеперечисленные методы не приносят желаемый результат, исследователи отмечают, что руководство компании может прибегнуть к крайним мерам и начать оказывать давление на подчиненных.

В момент принятия решений о внедрении новых технологий, следует учитывать их интеграцию с существующими системами, которые уже отлажены и работают в компании, а также синхронизировать процесс трансформации не только на уровне бизнес-структур компании, но и ИТ-инфраструктуры организации. Цифровая трансформация требует кросс-функционального подхода.

Современные исследования свидетельствуют о положительной связи между ориентацией компании на поддержку таких качеств своих сотрудников, как готовность к риску и желание экспериментировать с новыми технологиями [17]. Таким образом, сотрудники компании обучаются путём небольших, постепенных и итеративных изменений и сохраняют свою способность адаптировать долгосрочные планы на основе результатов таких экспериментов, а также текущих изменений в своей среде [18].

Поддержка и развитие организационной культуры компании, сосредоточенной на эффективности, совершенствование цифрового мышления позволяют более конструктивно реагировать на возникающие проблемы при коллективном освоении новых подходов и инструментария [12], включая сбои, связанные с внедрением и использованием цифровых технологий [15]. Такое мышление, опирающееся на базовое принятие потенциальных сбоев как естественный ход изменений, нуждается в твёрдой идеологии инновацион-

ного подхода и в восприятии инноваций как единственно возможного способа для компании выжить в изменчивом мире. Принятие на себя риска и ответственности за новые решения не входит в традиционное понимание статусно-ролевых ожиданий от наёмного работника: предприниматель действует в неопределённости, высшее руководство компании берёт и несёт на себе риски и ответственность, а наёмный работник трудится за заработную плату, выплачиваемую дважды в месяц [10].

Глобально можно выделить две большие группы предпринимательских рисков: внешние, к которым можно подстроиться или застраховаться от них, и внутренние, на которые можно повлиять и минимизировать, например, финансовые, коммерческие, производственные, налоговые, технические, информационные. Исследователи рассматривают различные виды рисков, возникающие в силу воздействия ряда факторов, поэтому, к примеру, Г.В. Меняйло приходит к выводу о «необходимости классификации и идентификации рисков, возникающих в условиях цифровой трансформации» [7, с. 110]. Часть исследователей выделяют три ключевые группы внутренних рисков цифрового преобразования компании: экономические, технические и организационные. Рассмотрим подробнее каждую из этих групп.

Анализ исследований показывает, что риски, связанные с цифровой трансформацией, возникают в разных сферах, но особенно высоки в экономическом измерении. Внедрение цифровых технологий в компании требует больших финансовых вложений, поэтому возникает необходимость оценки рисков, связанных с целесообразностью внедрения тех или иных передовых технологий. Существует финансовый риск, связанный с длительными сроками окупаемости цифровых проектов и сложностью оценивания экономических эффектов от внедрения. При проведении цифровой трансформации компания может столкнуться с ограничениями бюджета, отсутствием четкого экономического обоснования, оправдывающего запланированные перемены.

Цифровая трансформация также связана с возникающими рисками технического профиля. Планируя глобальные изменения,

многие компании сталкиваются с нехваткой ресурсов, недостатком квалифицированных кадров, которые нужны для внедрения цифровых технологий, а также зависимостью от поставщиков программного обеспечения, необходимого оборудования, готовых цифровых решений. Технические риски также увеличиваются из-за отсутствия стандартов, требующихся для формирования успешных цифровых экосистем.

В качестве организационных рисков, которые могут возникнуть в период цифровой трансформации организации, исследователи также выделяют низкую инновационную активность, функциональную несогласованность внутри компании, отсутствие культуры, связанной с поощрением принятия рисков, отсутствие цифровых навыков у сотрудников.

Система стимулирования лояльности персонала и трудовой деятельности в современных компаниях строится, прежде всего на разнообразии мотивации сотрудников [4], и в эту стандартную «классическую» модель распределения ответственности сегодня добавляются разнообразные по своему содержанию и природе способы вовлечь работника в лидерские [5], управленческие и даже предпринимательские функции [3].

По мнению аналитиков, одной из главных угроз успешности проектов цифровой трансформации по всему миру является недостаток компетенций. Для повышения квалификации и развития сотрудников современные компании предоставляют возможность обучения. Более того, часть функций обучения может переходить энтузиастам или более молодым работникам, принадлежащим к поколению «родившихся со смартфоном в руке». В этом случае обучение использованию ряда цифровых технологий старшими категориями сотрудников может происходить через прямой обмен знаниями и умениями с молодёжью [6], причём такой процесс передачи знаний может осуществляться спонтанно, при аккуратном влиянии управленческого персонала и создании доброжелательной атмосферы.

Следует выделить обучение как самостоятельное явление в управлении компаниями в условиях инновационной экономики знаний, т.е. работник будет получать ренту на свой образовательный капитал как часть его интеллектуального капитала, тогда само

по себе обучение можно рассматривать в трёх измерениях:

— приспособление сотрудников к выполнению их основных трудовых функций в организационных бизнес-процессах, адаптация сотрудников к новым задачам и к модернизированному оборудованию (например, чтобы работник эффективно мог использовать станок с ЧПУ, не сломав его, как делали луддиты в 1810–1812 годах);

— мотивация сотрудника (посредством вклада в его личный человеческий капитал, но также и через ощущение заботы предприятия о сотруднике, признания его важности и полезности для предприятия);

— нарушение привычной рутины и расширение кругозора работника от его нынешнего рабочего места до более глубокого понимания смысла его труда и в целом жизнедеятельности в корпоративном развитии.

Цифровая экономика опирается на использование сотрудниками своих аналитических навыков и способностей при решении все более сложных бизнес-задач, сопровождение сотрудников во время этого перехода рассматривается в исследованиях достаточно давно, в частности в социологии перевода (sociology of translation), акторно-сетевой теории (Actor-Network theory) [16; 21]. Изучение процессов организационных изменений с точки зрения перехода к более сложному уровню анализа данных требует социально-управленческих подходов, направленных на преодоление стагнации, возникающей в ходе организационных изменений. Так, например, исследователи эмпирически проверили и доказали влияние личностных черт ИТ-директоров, их эмпатии на результативность осуществляемых в компаниях процессов цифровой трансформации, показав на анализе 105 компаний, что когнитивное и эмоциональное сопереживание ИТ-директоров и высшего руководства компаний может установить доверие и взаимопонимание при проведении цифровой трансформации. Исследования выявили асимметричный эффект: эмпатия ИТ-директоров улучшает процессы взаимодействия между сотрудниками и СЕО в ходе цифровой трансформации, но эмпатия генеральных директоров не оказывает существенного эффекта [20]. Фактор доверия [23] наряду с факторами стратеги-

ческой ясности, логики и последовательного следования выбранной цели играет ключевую роль для успешной реализации цифровой трансформации [21; 14; 25].

Результаты исследования. Таким образом, можно выделить факторы эффективности реализации организационных инноваций и классифицировать их с точки зрения подходов, выработанных в социологии управления (табл. 1).

Заключение. Социально-управленческие подходы сегодня включают в себя достаточно много ответов на те вопросы, которые компаниям представляются уникальными и связанными исключительно с особенностями цифровой трансформации. Факторы, которые определяют значительную долю неудач при проведении цифровых инициатив в компаниях, уже достаточно подробно изучены в социологии управления, в которой выработан ряд

Таблица 1
 Table 1

Факторы эффективности реализации организационных инноваций
Factors of efficiency of implementation of organizational innovations

Тип	Препятствующие инновациям процессы	Социально-управленческий подход для решения проблемы
Стратегия	Отсутствие понимания, куда движется компания, неясное видение будущего	Формулировка короткой ценности, определяющей сущность компании и её развития
Коммуникации	Искажение содержания планируемых изменений	Установление прямого контакта, присутствие в трудовом коллективе
Структура	Нет ответственных лиц или у них нет полномочий	Выделение в структуре организации подразделения, которое отвечает за изменения и снабжено ресурсами для проведения инноваций
Компетенции	Для проведения кардинальных изменений нужны не только инженерно-технические, но и управленческие компетенции	При выборе руководителей команд необходимо учитывать не только технический, но и коммуникационный функционал
Знания	Персонал, затрагиваемый инновациями, не умеет работать с новым оборудованием или цифровыми платформами	Обучение позволяет освоить основные навыки, наставничество помогает ими овладеть на достаточном для эффективной работы уровне
Контроль	Утрата понимания, где находится компания, кто и что делает	Мониторинг при изменениях может осуществляться только изнутри, если руководство хочет быть в курсе происходящего, оно должно физически находиться в коллективе и участвовать в чатах, сообществах в социальных сетях, мессенджерах
Культура	Ценности организации опираются на традиции и привычки	Изменчивость мира касается форм реализации ценностей – если смысл компании в предоставлении вечных ценностей, это не мешает исполнять эти функции новыми способами

подходов для эффективного проведения организационных инноваций.

Представленная систематизация этих подходов может быть полезна как профессионалам в области управления и консалтинга, так и исследователям, занимающимся вопросами проведения цифровой трансформации.

Список источников

1. Абабкова М. Ю., Голохвастов Д. В., Покровская Н. Н. Инновационный рост виртуальной экономики: смена регулятивной парадигмы // Экономика и управление. 2021. Т. 27. №8(190). С. 576–592. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-8-576-592>.
2. Бойко С. В., Гарин А. К., Покровская Н. Н. Игровые валюты как ценностно-регулятивный механизм в условиях цифровизации коммуникаций // Технологии PR и рекламы в современном обществе: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. 1. СПб.: Политех-Пресс, 2020. С. 58–64.
3. Бойко С. В., Покровская Н. Н., Слободской А. Л., Спивак В. А. Социально-экономические вопросы мотивации сотрудников в условиях удаленной и распределенной работы // Социология и право. 2021. №1(51). С. 6–17.
4. Захаров Н. Л. Социологический анализ советской партийной кадровой политики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. №6. С. 14–18.
5. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Мотивация труда работников промышленных предприятий // Проблемы региональной экономики. 1999. №1-4. С. 439–450.
6. Лапин Н. С., Перфильева М. Б., Покровская Н. Н. Неформальные трудовые отношения как инструмент социализации и адаптации сотрудников государственных и муниципальных учреждений // Социология и право. 2021. №4(54). С. 12–23.
7. Меняйло Г. В. Риски цифровой трансформации бизнеса // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. №3. С. 110–120.
8. Покровская Н. Н. Динамика критериальных моделей и ценностно-смысловых шкал в регулятивных механизмах инновационного роста экономики // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. 2014. №2(69). С. 100–108.
9. Покровская Н. Н. Формы занятости высококвалифицированных специалистов промышленности: влияние прекаризации на интеллектуальный капитал / Н. Н. Покровская, Н. В. Бутова, Т. М. Конопляник // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 95–98.
10. Покровская Н. Н. Цифровизация и смешение предпринимательских и инвестиционных функций в трудовом поведении // Трансформация труда в (де) глобализирующемся обществе. СПб.: Скифия-принт, 2021. С. 309–325.
11. Слободской А. Л., Теребкова Т. А., Гарин А. К. Цифровое образование и новое технологическое поколение: спрос на новый контент в обучении // Наука о данных: Материалы международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 5–7 февраля 2020 г.). СПб.: СПбГЭУ, 2020. С. 287–289.
12. Социально-экономический анализ инновационного управления цифровыми медиакоммуникациями / Н. Л. Захаров, Н. Н. Покровская, Т. В. Сметанина и др. СПб.: Издательство ВВМ, 2022. 198 с.
13. Ababkova M. Yu., Pokrovskaya N. N., Trostinskaya I. R. Neuro-Technologies for Knowledge Transfer and Experience Communication // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. 2018. Vol. XXXV. P. 10. DOI: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.2>.
14. Ahmed U., Carpitella S., Certa A., Izquierdo J. A Feasible Framework for Maintenance Digitalization // Processes. 2023. Vol. 11(2). P. 558. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr11020558>.
15. Benlian A., Haffke I. Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO-CIO mutual understanding // Journal of Strategic Information Systems. 2016. Vol. 25(2). P. 104–126. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2016.01.001>.
16. Callon M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St. Brieuc Bay // Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge? / Ed. J. Law. London: Routledge & Kegan Paul, 1986. 321 p.
17. Dremel C., Wulf J., Herterich M. M., Waizmann J.-C., Brenner W. How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16(2). P. 81–100.

18. Gust G., Flath C.M., Brandt T., Ströhl P., Neumann D. How a traditional company seeded new analytics capabilities // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16. №3. P. 215–230.

19. Latour B. Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. 128 p.

20. Liu L., Du K., Li G. Empathy, CIO-CEO relationship, and digital transformation // Information & Management. 2023. Vol. 60(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2023.103772>.

21. Molm L.D., Takahashi N., Peterson G. Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition // American Journal of Sociology. 2000. Vol. 105(5). P. 1396–1427. DOI: <https://doi.org/10.1086/210434>.

22. Nicolini D. Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach. New York, NY, USA: Routledge, 2003. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315290973>.

23. Pokrovskaja N.N. Digital Regulation of Online Communication: Privacy and Oblivion versus Publicity and Trust // Proceedings of the 2022 Communication Strategies in Digital Society Seminar 2022, ComSDS 2022 (St. Petersburg, 13.04.2022). St. Petersburg: LETI, 2022. P. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.1109/ComSDS55328.2022.9769131>.

24. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 1958. 428 p.

25. Saihi A., Ben-Daya M., As'ad R. Underpinning success factors of maintenance digital transformation: A hybrid reactive Delphi approach // International Journal of Production Economics. 2023. Vol. 255, 108701. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108701>.

26. Sia S.K., Soh C., Weill P. How DBS Bank pursued a digital business strategy // MIS Quarterly Executive. 2016. Vol. 15 (2). P. 105–121.

27. Svahn F., Mathiassen L., Lindgren R. Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 41(1). P. 239–253. DOI: <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.12>.

28. Sveiby K.E. The New Organisational Wealth — Managing and measuring Knowledge-Based Assets. San Fransisco, CA, USA: Berrett-Koehler, 1997. 248 p.

29. Von Glasersfeld E. The construction of knowledge à Contributions to conceptual semantics. Salinas, CA, USA: Intersystems Publications, 1987. 350 p.

30. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001>.

31. Wittgenstein L. Philosophical investigations [Philosophische Untersuchungen] / Transl. from German: G. E.M. Anscombe. Oxford: Blackwell, 1953. 227 p.

References

1. Ababkova M. Ju., Golohvastov D.V., Pokrovskaja N.N. Innovacionnyj rost virtual'noj jekonomiki: smena reguljativnoj paradigmy [Innovative growth of the virtual economy: changing the regulatory paradigm]. *Jekonomika i upravlenie* [Economics and management]. 2021; 8(190): 576–592. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-8-576-592>. (In Russ.).

2. Bojko S.V., Garin A.K., Pokrovskaja N.N. Igrovyje valjuty kak cennostno-reguljativnyj mehanizm v uslovijah cifrovizacii kommunikacij [Game values as a value-regulatory mechanism in the conditions of digitalization of communications]. *Tehnologii PR i reklamy v sovremennom obshhestve: materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Technologies of PR and advertising in modern society: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference]. Vol. 1. Saint Petersburg: Politeh-Press, 2020. P. 58–64. (In Russ.).

3. Bojko S.V., Pokrovskaja N.N., Slobodskoj A.L., Spivak V.A. Social'no-jekonomicheskie voprosy motivacii sotrudnikov v uslovijah udalenoj i raspredelennoj raboty [Socio-economic issues of motivation of employees in conditions of remote and distributed work]. *Sociologija i pravo* [Sociology and Law]. 2021; 1(51): 6–17. (In Russ.).

4. Zaharov N.L. Sociologicheskij analiz sovetskoj partijnoj kadrovoj politiki [Sociological analysis of the Soviet party personnel policy]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel management and intellectual resources in Russia]. 2017; 6(6): 14–18. (In Russ.).

5. Zaharov N.L., Kuznecov A.L. Motivacija truda rabotnikov promyshlennyh predpriyatij [Motivation of labor of workers of industrial enterprises]. *Problemy regional'noj jekonomiki* [Problems of regional economy]. 1999; (1-4): 439–450. (In Russ.).
6. Lapin N.S., Perfil'eva M. B., Pokrovskaja N.N. Neformal'nye trudovye otnoshenija kak instrument socializacii i adaptacii sotrudnikov gosudarstvennyh i municipal'nyh uchrezhdenij [Informal labor relations as an instrument of socialization and adaptation of employees of state and municipal institutions]. *Sociologija i pravo* [Sociology and Law]. 2021; 4(54): 12–23. (In Russ.).
7. Menjajlo G.V. Riski cifrovoj transformacii biznesa [Risks of digital transformation of business]. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija* [Modern economy: problems and solutions]. 2020; (3): 110–120. (In Russ.).
8. Pokrovskaja N.N. Dinamika kriterial'nyh modelej i cennostno-smyslovyyh shkal v reguljativnyh mehanizmah innovacionnogo rosta jekonomiki [Dynamics of criteria models and value-semantic scales in regulatory mechanisms of innovative economic growth]. *Vestnik Inzhjekona. Serija: Jekonomika* [Bulletin of the Injecon. Russia: Economics]. 2014; 2(69): 100–108. (In Russ.).
9. Pokrovskaja N.N. Formy zanjatosti vysokokvalificirovannyh specialistov promyshlennosti: vlijanie prekarizacii na intellektual'nyj kapital [Forms of employment of highly qualified industrial specialists: the impact of precarization on intellectual capital]. N.N. Pokrovskaja, N.V. Burova, T.M. Konopljannik. *Planirovanie i obespechenie podgotovki kadrov dlja promyshlennno-jekonomicheskogo kompleksa regiona* [Planning and provision of personnel training for the industrial and economic complex of the region]. 2019. Vol. 1. P. 95–98. (In Russ.).
10. Pokrovskaja N.N. Cifrovizacija i smeshenie predprinimatel'skih i investicionnyh funkcij v trudovom povedenii [Digitalization and mixing of entrepreneurial and investment functions in labor behavior]. *Transformacija truda v (de) globalizirujushhemsja obshhestve* [Transformation of labor in a (de) globalizing society]. Saint Petersburg: Skifija-print, 2021. P. 309–325. (In Russ.).
11. Slobodskoj A.L., Terebkova T.A., Garin A.K. Cifrovoe obrazovanie i novoe tehnologicheskoe pokolenie: spros na novyj kontent v obuchenii [Digital education and the new technological generation: demand for new content in education]. *Nauka o dannyh: Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Sankt-Peterburg, 5–7 fevralja 2020 g.)* [Data science: Materials of the International scientific and practical conference (St. Petersburg, February 5–7, 2020)]. Saint Petersburg: SPbGJeU, 2020. P. 287–289. (In Russ.).
12. Social'no-jekonomicheskij analiz innovacionnogo upravlenija cifrovymi media-kommunikacijami [Socio-economic analysis of innovative management of digital media communications]. N.L. Zaharov, N.N. Pokrovskaja, T.V. Smetanina et al. Saint Petersburg: Izdatel'stvo VVM, 2022. 198 p. (In Russ.).
13. Ababkova M. Yu., Pokrovskaja N.N., Trostinskaya I.R. Neuro-Technologies for Knowledge Transfer and Experience Communication. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. 2018. Vol. XXXV. P. 10. DOI: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.2>.
14. Ahmed U., Carpitella S., Certa A., Izquierdo J. A Feasible Framework for Maintenance Digitalization. *Processes*. 2023; 11(2): 558. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr11020558>.
15. Benlian A., Haffke I. Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO-CIO mutual understanding. *Journal of Strategic Information Systems*. 2016; 25(2): 104–126. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2016.01.001>.
16. Callon M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St. Brieuc Bay. Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge? Ed. J. Law. London: Routledge & Kegan Paul, 1986. 321 p.
17. Dremel C., Wulf J., Herterich M.M., Waizmann J.-C., Brenner W. How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017; 16(2): 81–100.
18. Gust G., Flath C.M., Brandt T., Ströhle P., Neumann D. How a traditional company seeded new analytics capabilities. *MIS Quarterly Executive*. 2017; 16(3): 215–230.
19. Latour B. Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. 128 p.

20. Liu L., Du K., Li G. Empathy, CIO — CEO relationship, and digital transformation. *Information & Management*. 2023; 60(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2023.103772>.
21. Molm L.D., Takahashi N., Peterson G. Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*. 2000; 105(5): 1396–1427. DOI: <https://doi.org/10.1086/210434>.
22. Nicolini D. Knowing in Organizations: a Practice-Based Approach. New York, NY, USA: Routledge, 2003. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315290973>.
23. Pokrovskaya N.N. Digital Regulation of Online Communication: Privacy and Oblivion versus Publicity and Trust. Proceedings of the 2022 Communication Strategies in Digital Society Seminar 2022, ComSDS 2022 (St. Petersburg, 13.04.2022). St. Petersburg: LETI, 2022. P. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.1109/ComSDS55328.2022.9769131>.
24. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 1958. 428 p.
25. Saihi A., Ben-Daya M., As'ad R. Underpinning success factors of maintenance digital transformation: A hybrid reactive Delphi approach. *International Journal of Production Economics*. 2023; 255, 108701. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108701>.
26. Sia S.K., Soh C., Weill P. How DBS Bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016; 15(2): 105–121.
27. Svahn F., Mathiassen L., Lindgren R. Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns. *MIS Quarterly Executive*. 2017; 41(1): 239–253. DOI: <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.12>.
28. Sveiby K.E. The New Organisational Wealth — Managing and measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler, 1997. 248 p.
29. Von Glasersfeld E. The construction of knowledge à Contributions to conceptual semantics. Salinas, CA, USA: Intersystems Publications, 1987. 350 p.
30. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001>.
31. Wittgenstein L. Philosophical investigations [Philosophische Untersuchungen]. Transl. from German: G. E.M. Anscombe. Oxford: Blackwell, 1953. 227 p.

Статья поступила в редакцию 10.06.2023; одобрена после рецензирования 28.06.2023; принята к публикации 16.07.2023.

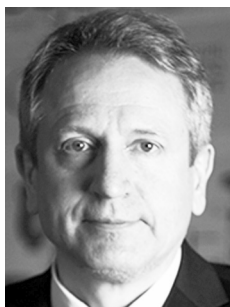
The article was submitted on 10.06.2023; approved after reviewing on 28.06.2023; accepted for publication on 16.07.2023.28

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ



Воронцов Алексей Васильевич — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой социологии, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. Россия, г. Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 48

Alexey V. Vorontsov — Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Head of the Department of Sociology, Herzen State Pedagogical University of Russia. 48 Moika emb., Saint Petersburg, Russia



Шелонаев Сергей Игоревич — доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой «Журналистика и медиатехнологии СМИ», Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна.

Россия, г. Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

Sergey I. Shelonaev — Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Journalism and Media Technologies, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design.

18 Bolshaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russia



Цыплакова Ольга Геннадьевна — кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена.

Россия, г. Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 48

Olga G. Tsyplakova — Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology, Herzen State Pedagogical University of Russia.

48 emb. river Moika, 48 Saint Petersburg, Russia

Вклад авторов:

Воронцов А. В., Шелонаев С. И. — научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; написание исходного текста; итоговые выводы.

Цыплакова О. Г. — доработка текста; итоговые выводы.

Contribution of the authors:

Vorontsov A. V., Shelonaev S. I. — scientific management; research concept; development of methodology; writing the source text; final conclusions.

Tsyplakova O. G. — participation in development of curricula and their implementation; follow-on version of the text; final conclusions.