

УДК 316

**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ
СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
ПЕРИОД (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

М.С. Магомедова¹, К.И. Гасинова²

^{1,2}Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровой экономики на трансформацию современных организаций в условиях постиндустриального развития. На основе теоретического анализа и эмпирического кейса ПАО «Сбербанк» выявлены ключевые направления изменений: переход к платформенным бизнес-моделям, формирование экосистем, трансформация системы управления и человеческого капитала. Особое внимание уделено управленческим аспектам цифровизации, включая изменение организационных структур, методов принятия решений и подходов к взаимодействию с клиентами. Сформулированы выводы о том, что цифровая экономика выступает не просто технологическим трендом, а фундаментальным фактором перестройки управленческих практик в постиндустриальную эпоху.

Ключевые слова: цифровая экономика, постиндустриальное общество, цифровая трансформация, управление организацией, экосистема, платформенная экономика, Сбербанк.

**DIGITAL ECONOMY AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF
MODERN ORGANIZATIONS IN THE POST-INDUSTRIAL PERIOD (ON
THE EXAMPLE OF PJSC SBERBANK)**

M.S. Magomedova¹, K.I. Gasinova²

^{1,2}Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Abstract. This article examines the impact of the digital economy on the transformation of modern organizations in the post-industrial era. Based on theoretical analysis and an empirical case study of Sberbank, key areas of change are identified: the transition to platform business models, the formation of ecosystems, and the transformation of management systems and human capital. Particular attention is paid to the managerial aspects of digitalization, including changes in organizational structures, decision-making methods, and approaches to customer interactions. The article concludes that the digital economy is not simply a technological trend, but a fundamental factor in the restructuring of management practices in the post-industrial era.

Keywords: Digital economy, post-industrial society, digital transformation, organizational management, ecosystem, platform economy, Sberbank..

Современный этап развития мировой экономики характеризуется переходом от индустриального к постиндустриальному укладу, в котором ключевыми факторами производства становятся информация, знания и цифровые технологии. Цифровая экономика, представляющая собой систему хозяйственных отношений, основанную на использовании данных в цифровой форме, оказывает фундаментальное воздействие на все сферы общественной жизни. Наиболее существенные изменения происходят на уровне отдельных организаций, которые вынуждены пересматривать бизнес-модели,

организационные структуры и управленческие подходы. В российской практике вопросы цифровой трансформации организаций приобретают особую актуальность в контексте государственной политики, направленной на обеспечение технологического суверенитета, и возрастающей конкуренции со стороны цифровых платформ. Цель настоящей статьи — выявить ключевые направления трансформации современных организаций под влиянием цифровой экономики в постиндустриальный период и определить управленческие импликации этих изменений.

Термин «цифровая экономика» был введён Н. Негропonte в 1995 году, который охарактеризовал её как «переход от движения атомов к движениям битов», акцентируя внимание на нематериальной природе цифровых товаров и высокой скорости их распространения [3]. В современной научной дискуссии сложилось два основных подхода к интерпретации этого феномена. Согласно «классическому» подходу, цифровая экономика трактуется как деятельность, связанная с производством и распространением электронных товаров и услуг. «Расширенный» же подход, закреплённый в государственной политике России, рассматривает её как новую основу для развития всей системы государственного управления, экономики и социальной сферы [4]. Ключевой сущностной характеристикой цифровой экономики выступает опора на данные как основной ресурс. Если в индустриальном обществе основными факторами производства выступали труд, капитал и земля, то в цифровой среде доминирует информация. Сбор, хранение, обработка и интерпретация данных становятся основой конкурентных преимуществ компаний.

Постиндустриальное общество, концепция которого была разработана Д. Беллом, характеризуется смещением центра экономической активности в сферу услуг, доминированием знания как основного ресурса и сетевыми формами организации. М. Кастельс, развивая эти идеи, ввёл понятие «сетевого общества», где ключевую роль играют информационные потоки и глобальные коммуникации [1]. Цифровая экономика выступает не внешним импульсом, а логическим продолжением и инструментом развития постиндустриального уклада. Именно в этой среде формируются условия для трансформации организаций по нескольким направлениям. Во-первых, происходит сдвиг от массового стандартизированного производства к кастомизированным, персонализированным формам взаимодействия с потребителем, что становится возможным благодаря аналитике больших данных. Во-вторых, изменяется характер занятости: труд становится более гибким, дистанционным, проектным, что требует от организаций пересмотра подходов к управлению человеческими ресурсами. В-третьих, формируются новые требования к управленческим компетенциям: возрастает роль цифровой грамотности, способности к работе с данными и управлению в условиях неопределённости.

Практика ПАО «Сбербанк» позволяет выделить ключевые направления трансформации современных организаций под влиянием цифровой экономики. Сбербанк представляет собой показательный пример перехода от классической иерархической структуры к многофункциональной цифровой экосистеме. Традиционная банковская модель, основанная на предоставлении ограниченного

набора финансовых услуг, уступила место экосистемному подходу. Сбербанк выстроил модель «360-градусного сервиса», охватывающую не только финансы, но и телемедицину (СберЗдоровье), образование (SberClass), электронную коммерцию (СберМегаМаркет), логистику, развлечения и умные устройства (SberDevices). Доля доходов от нефинансовых сервисов в структуре выручки банка устойчиво растёт: с 3,9% в 2020 году до 8,1% в 2024 году, что свидетельствует о превращении экосистемы в самостоятельный генератор дохода [5]. Цифровизация ведёт к децентрализации и уплощению иерархических структур. В Сбербанке внедрены гибкие методологии управления (Agile, Scrum), сформированы кросс-функциональные команды, ориентированные на продуктовый, а не функциональный принцип. Более 60% сотрудников вовлечены в работу с цифровыми продуктами, а значительная часть операционной деятельности автоматизирована.

Ключевую роль в управлении начинают играть данные и алгоритмы искусственного интеллекта. В Сбербанке внедрены системы машинного обучения для кредитного скоринга, антифрода, персонализированных предложений и прогнозирования поведения клиентов. Более 70% запросов в службу поддержки обрабатываются автоматически с использованием ИИ, что снижает нагрузку на персонал и повышает скорость обслуживания [5]. Цифровая трансформация также требует от сотрудников новых компетенций. Возрастает спрос на специалистов в области анализа данных, кибербезопасности, управления цифровыми продуктами. В ответ на это организации вынуждены формировать системы непрерывного обучения и развития персонала. Сбербанк реализует масштабные программы повышения цифровой грамотности сотрудников и развивает корпоративную культуру, ориентированную на инновации.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация организаций сопряжена с рядом вызовов. Во-первых, это проблема технологической зависимости от зарубежных решений. В условиях санкционного давления Сбербанк был вынужден форсировать переход на отечественное программное обеспечение и развивать собственные облачные платформы. Во-вторых, сохраняется проблема цифрового неравенства как между регионами, так и между различными возрастными группами населения, что требует сохранения многоканальности обслуживания. В-третьих, возрастают риски в сфере информационной безопасности: увеличение объёмов клиентских данных и числа цифровых операций делает организации более уязвимыми к кибератакам. В-четвёртых, возникают этические вопросы, связанные с использованием искусственного интеллекта и больших данных, что требует выстраивания прозрачных алгоритмов принятия решений.

Таким образом, цифровая экономика выступает фундаментальным фактором трансформации современных организаций в постиндустриальный период. Изменения носят системный характер и затрагивают все элементы организации: бизнес-модель, организационную структуру, систему принятия решений, подходы к управлению персоналом и взаимодействию с клиентами. Как показывает опыт ПАО «Сбербанк», успешная цифровая трансформация

требует не только внедрения новых технологий, но и глубокой перестройки управленческих практик. Ключевыми факторами успеха выступают: стратегическая ориентация на экосистемное развитие, инвестиции в собственные ИТ-разработки, формирование культуры инноваций и непрерывного обучения, а также способность адаптироваться к внешним вызовам. Это означает необходимость перехода от жёстких иерархических структур к гибким, адаптивным моделям, от интуитивных решений к управлению на основе данных, от узкой специализации к междисциплинарным компетенциям. Только при таком комплексном подходе цифровая трансформация способна стать устойчивым фактором долгосрочного развития и конкурентного преимущества организации.

Список литературы

1. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. - М.: ГУ ВШЭ, 2000.-606 с.
2. Мальцев А. Ю. Цифровая экономика и перспективы постиндустриального развития России // Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. № 3. С. 44-49.
3. Негропonte Н. Цифровое мышление. - М.: Альпина нон-фикшн, 2003. - 239 с.
4. Норец Н. К. Цифровая экономика: сущность, структура и направления развития // Вестник ИрГУПС. 2020. № 2 (26). С. 14-20.
5. ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2024 год. URL: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 10.03.2026).
6. Пижук О. И. Современные методологические подходы к оценке уровня цифровой трансформации экономики // Бизнес-информ. 2019. № 7. С. 39-47.
7. Сергеев Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов. - М.: Юрайт, 2023. - 437 с.
8. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы: Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203.
9. Юдина Т. Н. Осмысление цифровой экономики // Теоретическая экономика. 2021. № 3. С. 45-47.