

Научная статья
УДК 338.12.017
doi: 10.17223/19988648/71/11

Гибридная модель управления жизненным циклом организации в эпоху цифровой трансформации бизнеса

Евгения Антоновна Нига́й¹

¹ Владивостокский государственный университет,
Владивосток, Россия, jenia_nigay@mail.ru

Аннотация. В эпоху цифровой трансформации бизнеса традиционные модели жизненного цикла организации, описывающие ее развитие от создания до зрелости и упадка, нуждаются в соответствующей модификации. Цифровизация радикально меняет бизнес-среду, ускоряет темпы внешних и внутренних изменений, требуя от компаний гибкости, адаптивности и перманентного инновационного развития. В статье предложена гибридная модель жизненного цикла организации, адаптированная к условиям цифровой экономики, описаны ее отличительные черты в сравнении с традиционными подходами. Представленная модель объединяет классические этапы развития организации с этапами цифровой адаптации, что позволяет получить комплексное и актуальное представление о процессе эволюции бизнеса. Цель исследования – разработка и обоснование гибридной модели управления жизненным циклом организации, основанной на комбинации традиционного и цифрового жизненных циклов. Методология исследования включает разработку матрицы гибридной модели, каждое поле которой представляет собой уникальное состояние организации, описываемое сочетанием характеристик традиционного и цифрового циклов развития; построение компаса цифрового развития, направления которого определяют пять траекторий организационных изменений; а также описательную характеристику каждого вектора. Основу исследования составили общетеоретические аспекты управления организационным жизненным циклом как в традиционном аспекте, так и с точки зрения развития цифровых технологий. Использованы методы сравнительного анализа, системного подхода и моделирования.

Ключевые слова: жизненный цикл организации, цифровой жизненный цикл организации, гибридная модель жизненного цикла организации, цифровизация, цифровая трансформация, компас цифрового развития организации

Для цитирования: Нига́й Е.А. Гибридная модель управления жизненным циклом организации в эпоху цифровой трансформации бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 71. С. 177–192. doi: 10.17223/19988648/71/11

Original article

Hybrid model of organizational lifecycle management in the era of business digital transformation

Evgeniya A. Nigay¹

¹ Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation,
jenia_nigay@mail.ru

Abstract. In the era of digital business transformation, traditional models of the organization's life cycle, describing its development from creation to maturity and decline, need to be modified accordingly. Digitalization radically changes the business environment, accelerates the pace of external and internal changes, requiring flexibility, adaptability and permanent innovative development from companies. The objective of the study is to develop and substantiate a hybrid model of organizational life cycle management based on a combination of traditional and digital life cycles. The article presents an analysis of the evolution of the organization life cycle concept adapted to the digital economy. Traditional life cycle models, including the stages of formation, growth, maturity and decline, are summarized and their incompleteness in the context of rapid technological progress and high competition is revealed. The concept of the digital life cycle is presented, including the stages of digital inception, point digitalization, adoption of digital reality, self-regulation and multivariate foresight, as well as an open digital ecosystem. The main contribution of the study is to propose a model that combines traditional and digital development cycles, which is a tool for assessing the current state of the organization, as well as developing an effective digital transformation strategy. The matrix approach provides a comprehensive view of the possibilities of integrating digital technologies at various stages of the traditional life cycle, helping to achieve consistency between the digital transformation strategy and the current stage of the organization's development, which allows optimizing the management decision-making process. The article proposes a hybrid model of the organization's life cycle, adapted to the conditions of the digital economy, describes its differences and advantages in comparison with traditional approaches. The presented model combines the classical stages of organization development with the stages of digital adaptation, which allows you to get a comprehensive and up-to-date idea of the business evolution process. The research methodology includes the development of a hybrid model matrix, each field of which represents a unique state of the organization described by a combination of characteristics of traditional and digital development cycles; construction of a digital development compass, the directions of which determine five trajectories of organizational changes; as well as a descriptive characteristic of each vector. The study is based on general theoretical aspects of organizational life cycle management and the specifics of their manifestation in the context of digital transformation. The methods of comparative analysis, systems approach and modeling are used.

Keywords: organizational lifecycle, digital organizational lifecycle, hybrid organizational lifecycle model, digitalization, digital transformation, organizational digital development compass

For citation: Nigay, E.A. (2025) Hybrid model of organizational lifecycle management in the era of business digital transformation. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 71. pp. 177–192. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/71/11

Традиционные модели жизненного цикла организации, такие как модели И. Адизеса, Л. Грейнера, Р. Куинна и Дж. Камерона, предоставляют ценные рамки для понимания этапов развития организации. Однако они были разработаны в эпоху, когда изменения в бизнес-среде происходили значительно медленнее, чем в настоящий период. Цифровизация кардинально меняет структуру и динамику рынков, предъявляя новые требования к организационной адаптивности и инновационной деятельности [1–3]. Переход традиционного бизнеса полностью или частично в цифровую среду подразумевает не просто внедрение цифровых технологий, а переосмысление бизнес-модели, организационной структуры, процессов и культуры. Следовательно, требуется разработка модифицированной гибридной модели жизненного цикла организации, учитывающей специфику цифровой трансформации и позволяющей организациям успешно адаптироваться к новым условиям.

Разработка модифицированной гибридной модели жизненного цикла организации, представленной автором, основана на комбинации традиционных этапов жизненного цикла и этапов цифрового развития. Такой подход обеспечивает комплексное понимание эволюции организации, позволяя компаниям адекватно реагировать на вызовы и возможности, связанные с цифровой трансформацией [4]. Традиционный и цифровой жизненные циклы являются взаимодополняющими перспективами организационного развития. Традиционный жизненный цикл определяет общий контур оценки финансового состояния, рыночной позиции, организационной структуры, в то время как цифровой жизненный цикл фокусируется на конкретных аспектах цифровой трансформации, таких как развитие технологических компетенций, внедрение инноваций и модификация бизнес-моделей. Сочетание этих двух перспектив обеспечивает целостное осмысление динамики организации, учитывающее как фундаментальные тенденции, так и специфические факторы, связанные с цифровизацией.

Цель исследования – разработка и обоснование гибридной модели управления жизненным циклом организации, основанной на комбинации традиционного и цифрового жизненных циклов.

Жизненный цикл организации является предметом исследования в работах многих авторов. Их сравнительный обзор представлен в таблице. При этом подчеркивается важность комплексного подхода и синтеза традиционных моделей, учитывающего цифровые факторы [5].

Обобщая подходы к описанию жизненного цикла организации, можно отметить структурное сходство моделей с выделением следующих этапов:

Становление – начало деятельности, поиск ниши, формирование продукта или услуги. Характеризуется высокой гибкостью, энтузиазмом и неформальной структурой. Ключевая цель данного этапа – выживание бизнеса,

Рост – расширение клиентской базы, увеличение объемов продаж, формирование организационной структуры. Возникает необходимость в формализации процессов и процедур.

Зрелость – стабилизация рыночной позиции, оптимизация процессов, повышение эффективности. Возможны стагнация и потеря конкурентоспособности по причине снижения инновационной активности.

Упадок – снижение объемов продаж, потеря доли рынка, снижение прибыли. Требуется пересмотр стратегии и поиск новых возможностей.

**Сравнительный обзор традиционных моделей
жизненного цикла организации [6–12]**

Модель	Выделяемые этапы жизненного цикла организации	Ключевые характеристики модели
Модель А. Даунса	Борьба за автономию, Стремительный рост, Замедление	Организация проходит стадии бурного роста и развития, со временем закономерно переходит к этапу стабилизации с усилением контроля и формализации
Модель Г. Липпитта, У. Шмидта	Рождение, Юность, Зрелость	Трехуровневая модель, связанная с созданием, накоплением репутационного потенциала и адаптацией. Для идентификации каждой стадии предложены шесть переменных, описывающих изменяющиеся задачи управления
Модель Б. Скотта	Начало, Выживание, Рост, Расширение, Зрелость	Развитие организации сопряжено с переходом от неформального контроля одним человеком к сложным бюрократическим системам и крупным объединениям
Модель И. Адизеса	Выхаживание, Младенчество, «Давай-давай», Юность, Расцвет, Стабилизация, Аристократия, Охота на ведьм, Бюрократизация, Смерть	Акцент на организационных проблемах и их влиянии на эффективность
Модель Дж. Кимберли	Формирование будущей идеологии, Выбор систем перемещения, Организационная идентичность, Консервативная организация	Развитие компании проходит путь от «фундамента» (ресурсы, идеология) к формированию сильной корпоративной идентичности, основанной на вовлеченности сотрудников
Модель Л. Грейнера	Креативность, Управление, Делегирование, Координация, Сотрудничество	Описание кризисов управления на каждом этапе развития
Модель Р. Куинна и Дж. Кэмерона	Предпринимательство, Коллективность, Формализация, Контроль, Структурирование	Подчеркивается важность баланса между гибкостью и контролем
Модель У. Торберта	Фантазии, Инвестиции, Определения, Эксперименты, Предопределения производительности, Свободный выбор структуры, Базовая общность, Либеральные порядки	Развитие организации обусловлено личностным и профессиональным ростом работников, укреплением командной идентичности и соответствующим увеличением эффективности

Традиционные модели жизненного цикла организации предполагают линейное развитие с последовательным переходом от одного этапа к другому. В условиях цифровой экономики, характеризующейся быстрым технологическим прогрессом и высокой конкуренцией, такая модель становится недостаточной.

Традиционный цикл развития требует дополнения, соответствующего условиям цифровой трансформации экономических и организационных процессов. Таким образом, предлагаемая гибридная модель жизненного цикла организации предполагает сочетание организационных этапов развития как характерных для традиционного цикла, так и основанных на концепции цифрового жизненного цикла организации.

Цифровой жизненный цикл организации характеризует эволюционный путь, который проходит компания в процессе интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы. Каждый этап характеризуется определенным уровнем зрелости цифровых возможностей, стратегии и культуры.

Обобщенно этапы цифрового жизненного цикла организации представлены в [13]:

1. Цифровое зарождение (актуализация цифровых инициатив) – организация начинает осознавать необходимость использования цифровых технологий. Цифровые инициативы носят хаотичный, экспериментальный характер, реализуются несистемно при отсутствии комплексной цифровой стратегии. В основном используются базовые инструменты для «присутствия» в сети без их интеграции в общий стратегический план. Данный этап характеризуется высоким уровнем неопределенности, требует гибкости и способности идти на риск.

Концептуальная характеристика этапа – формирование цифрового сознания (интеллекта) компании (digital IQ formation).

2. Точечная цифровизация – организация начинает осознанно внедрять цифровые технологии для автоматизации базовых процессов, привлечения клиентов и улучшения коммуникации. Цифровые инструменты еще недостаточно интегрированы в общую бизнес-стратегию, применяются точечно, на базовом уровне. Цифровая стратегия имеет скорее реактивный, а не проактивный характер.

Концептуальная характеристика этапа – формирование цифрового сознания (интеллекта) компании (digital IQ formation) плюс механизмы и процессы сбора и анализа данных (data accumulation and analysis).

3. Принятие цифровой реальности – цифровая стратегия становится неотъемлемой частью общей бизнес-стратегии. Цифровые технологии активно используются для повышения эффективности бизнес-процессов, оптимизации затрат и улучшения клиентского опыта. Применяются инструменты аналитики данных, автоматизации маркетинга и персонализации, что способствует повышению конкурентоспособности. Однако цифровая оптимизация часто фокусируется на улучшении существующих процессов без создания принципиально новых стратегий и бизнес-моделей.

Концептуальная характеристика этапа – формирование цифрового сознания (интеллекта) компании (digital IQ formation) плюс механизмы и процессы сбора и анализа данных (data accumulation and analysis) плюс цифровая ИТ-стратегия (digital strategy).

4. Саморегуляция и мультивариантное предвидение (цифровая трансформация) – переосмысление бизнес-модели на основе предикативной аналитики и моделирования, создание новых ценностных предложений, формирование цифровой культуры. Используются передовые технологии для создания инновационных решений и радикального улучшения клиентского опыта. Цифровая трансформация требует изменения организационной культуры, формирования цифровых компетенций персонала. Цифровые инновации становятся движущей силой организационного развития.

Концептуальная характеристика этапа – формирование цифрового сознания (интеллекта) компании (digital IQ formation) плюс механизмы и процессы сбора и анализа данных (data accumulation and analysis) плюс цифровая ИТ-стратегия (digital strategy) плюс методы предикативной аналитики и бизнес-моделирования (prediction and model-based methods).

5. Открытая цифровая экосистема – организация непрерывно адаптируется к быстро меняющимся условиям среды, потребностям клиентов и цифровым технологиям, пересматривая стратегии и внедряя новые цифровые решения. Данный этап связан с устойчивой трансформацией и выстраиванием процессов постоянного поиска и внедрения инноваций, обеспечивающих устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе. Использование открытых цифровых сервисов и платформенных решений позволяет компаниям выйти на новый уровень, обеспечивая бесшовную интеграцию с партнерами, сквозное обслуживание клиентов, персонализацию предложений, гибкие платежные решения и сквозную идентификацию пользователей.

Концептуальная характеристика этапа – формирование цифрового сознания (интеллекта) компании (digital IQ formation) плюс механизмы и процессы сбора и анализа данных (data accumulation and analysis) плюс цифровая ИТ-стратегия (digital strategy) плюс методы предикативной аналитики и бизнес-моделирования (prediction and model-based methods) плюс открытая цифровая инфраструктура (open digital framework).

Сочетание традиционного и цифрового циклов организационного развития можно представить в виде матрицы размерностью 5x4, ячейки которой представляют собой варианты комбинаций цифровых и традиционных стадий (рис. 1).

Данная матрица позволяет менеджменту организаций получить представление относительно текущего положения развития, выявить сильные и слабые стороны, а также разработать эффективную стратегию развития в условиях цифровой трансформации. Каждая ячейка представленной матрицы описывает стратегические приоритеты управления, соответствующие определенной комбинации традиционного и цифрового этапов жизненного

цикла. Такой подход обеспечивает комплексное представление о возможностях внедрения цифровых технологий на разных этапах традиционного жизненного цикла развития организации, способствует достижению согласованности стратегии цифровой трансформации с текущим этапом ее развития, позволяя выявить взаимосвязь между традиционным этапом развития организации и перспективами цифровой трансформации.

Цифровой ЖЦО	Открытая цифровая экосистема	17 Экосистемный старт Формирование открытой цифровой среды, интеграция.	18 Экосистемная экспансия Масштабирование цифровых партнерств и стратегии.	19 Экосистемное лидерство Укрепление связей и сохранение конкурентных позиций.	20 Экосистемное обновление Трансформация и реструктуризация экосистемы.
	Саморегуляция и цифровая трансформация	13 Цифровой талант Организация, как самообучающаяся система.	14 Цифровой акселератор Масштабирование и рост через автоматизацию и персонализацию.	15 Цифровой ренессанс Переосмысление бизнес-моделей, развитие цифровой культуры.	16 Цифровое воскрешение Кардинальная трансформация и инвестиции в новые технологии.
	Принятие цифровой реальности	9 Цифровая инициализация Начало развития, на основе системной интеграции цифровых технологий.	10 Цифровой рост Масштабирование деятельности, автоматизация и персонализация предложений.	11 Цифровой предел Сохранение позиций и необходимость трансформации.	12 Цифровая перестройка Необходимость переосмысления бизнес-моделей для выживания.
	Точечная цифровизация	5 Базовая цифровизация Раннее цифровое внедрение без глубокой интеграции.	6 Цифровой подъем Активный рост на основе масштабирования цифровых каналов.	7 Цифровая стабилизация Стабильность, поддерживаемая за счет оптимизации процессов, необходимость трансформации.	8 Цифровое выживание Поиск новых цифровых решений для выживания.
	Цифровое зарождение	1 Цифровой новичок Фокус на основном продукте. Внедрение цифровых технологий минимально.	2 Пассивный цифровой рост Органический рост без активного использования цифровых технологий.	3 Запоздавшая цифровизация Снижение конкурентных позиций на фоне отсутствия цифровой стратегии.	4 Цифровой тупик Устаревшая бизнес-модель и отсутствие цифровых компетенций.
		Становление	Рост	Зрелость	Упадок
		Традиционный ЖЦО			

Рис. 1. Матрица гибридной модели жизненного цикла организации

Модель позволяет выстроить комбинации альтернативных траекторий развития организации в зависимости от стратегических установок традиционного и цифрового роста. Анализ рисков и возможностей каждой траектории способствует принятию обоснованных решений в движении к устойчивому росту и процветанию. Несмотря на то, что матрица представляет собой структурированную модель прогресса в цифровой трансформации с последовательными переходами по вертикальным и горизонтальным траекториям, движение по ней не всегда линейно и предсказуемо. Реальная траектория развития организации в цифровой среде определяется сложным взаимодействием внутренних возможностей, внешних факторов и стратегических решений, что может привести к непоследовательным «скачкам» между этапами и нелинейным движениям по матрице.

В структуре представленной модели условно можно выделить три зоны, соответствующих уровню цифрового отставания организации с учетом стадии традиционного жизненного цикла.

Красная зона характеризуется высоким уровнем цифрового отставания и включает диапазон квадрантов 3-4-8-12. Это зона критического состояния, в котором организация рискует потерять конкурентоспособность по причине действия устаревших бизнес-моделей, отсутствия цифровых компетенций и слабой цифровой стратегии. В этих условиях необходимы срочные меры для выживания и трансформации.

Желтая зона (квадранты 1-2-5-6-7-9-10-11) определяется средним уровнем цифрового отставания организации, когда в деятельности уже внедрены и развиваются цифровые технологии и процессы, но при этом чувствуется серьезное давление рынка, требующее переосмысления бизнес-моделей и оптимизации процессов. Без принятия соответствующих действий угроза цифрового отставания будет нарастать.

Зеленая зона (квадранты 13-14-15-16-17-18-19-20) отличается низкими рисками цифрового отставания, реализацией стратегий лидерства и проактивной трансформации. Организация находится на продвинутом уровне цифровой зрелости, активно трансформируется, развивает цифровую культуру, создает цифровые экосистемные решения, обеспечивая конкурентные преимущества и устойчивость.

Визуально сочетание традиционного и цифрового циклов развития организации можно представить в виде «компаса», определяющего направления и траектории цифровой трансформации, реализуемой на различных этапах традиционного жизненного цикла, от стадии становления до стадии упадка (рис. 2).

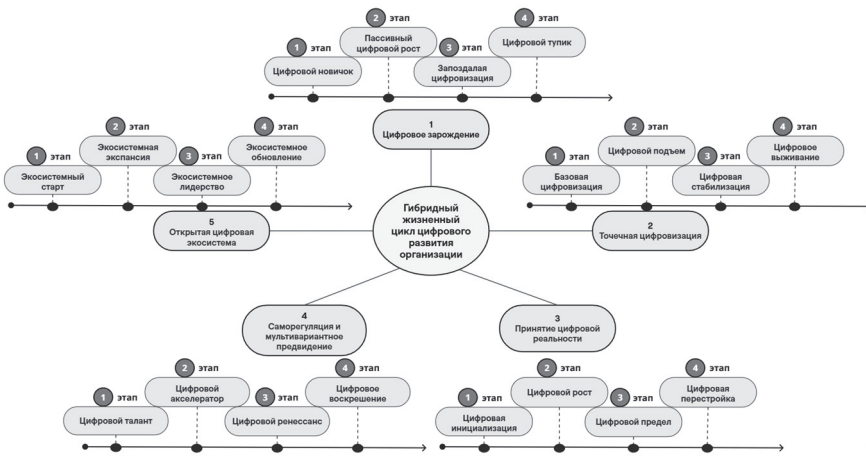


Рис. 2 «Компас» цифрового развития организации

Направления «компаса» соответствуют альтернативным вариантам эволюции организации в цифровой среде и представляют собой пять векторов цифрового развития: цифровое зарождение, точечная цифровизация, принятие цифровой реальности, саморегуляция и мультивариантное предвидение, а также открытая цифровая экосистема. Каждый вектор формируется путем интеграции цифровых инструментов в существующий жизненный цикл, отражая взаимосвязь между традиционными и цифровыми аспектами циклов развития организации. Следует отметить, что матрица и компас не предполагают определения оптимального местоположения для организации, поскольку невозможно выделить универсальную меру достаточности

цифровизации, подходящую для всех организаций. Уровень цифровизации должен соответствовать общей стратегии организации, ее бизнес-модели, целевому рынку и конкурентной среде. Использование предложенной модели позволяет оценить текущее положение организации и определить альтернативные варианты развития. Важно не гнаться за повышением цифровизации, а выявить оптимальный баланс цифровизации и развития с учетом рисков, издержек и эффективности.

Движение по вектору «Цифровое зарождение» + «Традиционный жизненный цикл организации» характеризует переход компании от использования аналоговых традиционных инструментов управления к начальному уровню внедрения цифровых технологий. Данный вектор предусматривает минимальное использование цифровых технологий, а корпоративная стратегия может быть связана с частичным переносом традиционных процессов в онлайн. Цифровизация деятельности запускается с нуля и рассматривается как стратегическое решение использования цифровых инструментов и подходов для достижения перспективного роста, повышения конкурентоспособности и выживания на современном рынке. Этапы данного направления описываются следующими характеристиками:

1. Цифровой новичок (становление + цифровое зарождение). На этом этапе организация практически игнорирует цифровые технологии, концентрируясь на создании продукта и поиске первых клиентов. Цифровая стратегия отсутствует. Внедрение цифровых технологий очень низкое – на уровне использования базовой электронной почты, простого веб-сайта и минимального присутствия в социальных сетях.

2. Пассивный цифровой рост (рост + цифровое зарождение). Компания растет органически без активного использования цифровых каналов. Рост обусловлен в основном использованием традиционных инструментов продвижения, уникальностью продукта, но не цифровыми инициативами. В качестве цифровых инструментов используются электронная почта для коммуникации, базовые настройки поисковой оптимизации сайта без активной стратегии, возможно ведение социальных сетей без таргетинга и аналитики.

3. Запоздалая цифровизация (зрелость + цифровое зарождение). Компания начинает отставать от конкурентов, которые активно используют цифровые технологии. Данная тенденция сопровождается падением доли рынка, снижением прибыльности. Отсутствие цифровой стратегии становится серьезной проблемой для бизнеса. Цифровые инструменты используются хаотично и не приносят ожидаемого эффекта. Присутствуют попытки внедрения CRM-систем, контекстной рекламы, ведения социальных сетей, но без четкой стратегии и глубокого анализа результатов.

4. Цифровой тупик (спад + цифровое зарождение). Компания находится в глубоком кризисе, так как устаревшая бизнес-модель и отсутствие цифровых компетенций усложняют управление конкурентоспособностью бизнеса. Используются устаревшие версии CRM-систем, присутствуют заброшенные аккаунты в социальных сетях, неактуальный веб-сайт. Цифровые

инструменты существуют номинально и не интегрированы в бизнес-процессы.

Направление «Точечная цифровизация» + «Традиционный жизненный цикл организации» характеризует траектории развития организаций, начинающих осознанно внедрять цифровые технологии, используя их для автоматизации базовых процессов, привлечения клиентов и улучшения коммуникации. Внедряются отдельные цифровые инструменты, интегрируемые в общую цифровую стратегию. Данное направление включает в себя следующие стадии:

1. Базовая цифровизация (становление + точечная цифровизация) – организация находится на ранних стадиях развития, одновременно осознавая необходимость цифровизации. Внедрение цифровых инструментов происходит наряду с формированием основных бизнес-процессов. Цифровые инициативы обычно ограничены базовыми потребностями привлечения клиентов и продвижения продуктов и реализуются в виде создания веб-сайта, ведения страниц в социальных сетях, внедрения CRM-систем (customer relationship management) для ведения клиентской базы. Данные инструменты запускаются без глубокой интеграции и адаптации к специфике бизнеса.

2. Цифровой подъем (рост + точечная цифровизация) – организация активно растет и стремится масштабировать деятельность за счет цифровых каналов. Процесс цифровизации направлен на поддержку роста за счет автоматизации, оптимизации затрат, повышения эффективности продвижения и продаж. Активно используется контент-маркетинг, поисковая оптимизация и продвижение в социальных сетях. Цифровые каналы становятся важным источником привлечения клиентов.

3. Цифровая стабилизация (зрелость + точечная цифровизация) – организация достигла стабильности и стремится поддерживать долю рынка и прибыльность. Точечная цифровизация направлена на оптимизацию существующих процессов, улучшение клиентского сервиса и повышение лояльности клиентов. Отставание от конкурентов, активно внедряющих цифровые технологии, обуславливает осознание необходимости более глубокой цифровой трансформации.

4. Цифровое выживание (спад + точечная цифровизация) – организация переживает спад и стремится найти новые возможности для выживания и роста. Точечная цифровизация направлена на поиск новых решений, сохранение клиентов, снижение затрат и повышение эффективности работы.

Направление «Принятие цифровой реальности» + «Традиционный жизненный цикл организации» предполагает принятие цифровых технологий как неотъемлемой составляющей функционирования и развития организации. Цифровая стратегия становится значимой частью общей бизнес-стратегии, а цифровые инициативы направлены на повышение эффективности процессов, оптимизацию затрат и улучшение клиентского опыта на основе механизмов анализа данных и прогнозирования. Данный вектор включает следующие стадии:

1. Цифровая инициализация (становление + принятие цифровой реальности) организация, начиная с ранних этапов развития, выстраивает бизнес-процессы, ориентированные на активное внедрение цифровых технологий. Цифровая стратегия разрабатывается одновременно с общей бизнес-стратегией, пронизывая все аспекты деятельности. Выстраивается цифровая инфраструктура, основанная на использовании инструментов аналитики, автоматизации и персонализации. Внедряется автоматизация маркетинговых программ, аналитика данных для оптимизации рекламных кампаний и повышения конверсии.

2. Цифровой рост (рост + принятие цифровой реальности) – происходит масштабирование деятельности на основе цифровых технологий. Цифровая стратегия направлена на автоматизацию и расширение цифровых каналов продаж. Активно используются инструменты персонализации сервисов на основе аналитики данных и сегментации клиентов, благодаря чему достигается высокая эффективность цифрового маркетинга.

3. Цифровой предел (зрелость + принятие цифровой реальности) – организация удерживает свои позиции на рынке, оптимизируя процессы и повышая лояльность клиентов с помощью цифровых технологий. Цифровая стратегия направлена на поддержание конкурентоспособности и улучшение клиентского опыта. Компания продолжает оптимизировать цифровые каналы, но не переосмысливает бизнес-модель. Достигнут предел роста, необходима цифровая трансформация для создания новых источников дохода.

4. Цифровая перестройка (спад + принятие цифровой реальности) – организация пытается избежать ухода с рынка, используя цифровые технологии для поиска новых решений, снижения затрат и повышения эффективности. Цифровая стратегия направлена на переосмысление бизнес-модели и поиск новых источников дохода. Дальнейшая оптимизация цифровых каналов не дает существенных результатов, так как ключевая проблема заключается в устаревшей бизнес-модели.

Направление «Саморегуляция и мультивариативное предвидение» + «Традиционный жизненный цикл организации» предполагает выход организации на новый уровень цифровой зрелости, в ходе которого наряду с оптимизацией существующих процессов, происходит переосмысление организационной бизнес-модели на основе предиктивной аналитики и моделирования. В этих условиях формируются новые цифровые компетенции и цифровая культура, а инновации становятся ключевой движущей силой изменений. Таким образом, организация развивается как самообучающаяся система, способная предвидеть и адаптироваться к динамическим факторам окружающей среды. Данный вектор развития включает в себя следующие этапы:

1) цифровой талант (становление + саморегуляция и мультивариативное предвидение) – организация, начиная с этапа становления, проектируется как самообучающаяся система, использующая предиктивную аналитику, интеллектуальные системы управления и алгоритмы самообучения для принятия решений и адаптации к изменениям с акцентом на инновации и эксперименты;

2) цифровой акселератор (рост + саморегуляция и мультивариативное предвидение) – происходит активное масштабирование деятельности на основе алгоритмов самообучения и предиктивной аналитики, обеспечиваются проактивная автоматизация процессов, а также высокая персонализация клиентского опыта. Цифровая трансформация становится ключевым фактором роста, способствуя быстрой адаптации предложений к потребностям клиентов и экспансии на новые рынки;

3) цифровой ренессанс (зрелость + саморегуляция и мультивариативное предвидение) – происходит переосмысление организационной бизнес-модели на основе цифровых технологий, ориентированное на создание новых ценностных предложений, поиск новых рынков и сохранение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Кроме того, формируется цифровая культура, способствующая инновациям и непрерывному совершенствованию.

4) Цифровое воскрешение (спад + саморегуляция и мультивариативное предвидение) – в развитии организации проявляются кризисные явления, требующие кардинальных изменений бизнес-модели, цифровой трансформации и поиска новых возможностей для выживания. Данный этап требует значительных инвестиций в технологии, инфраструктуру и обучение персонала.

Направление «Открытая цифровая экосистема» + «Традиционный жизненный цикл организации» характеризуется переходом от замкнутой внутренней организационной структуры к гибкой, адаптивной и масштабируемой системе, интегрированной в широкую цифровую среду, на основе глубокой трансформации бизнес-процессов, организационной культуры и стратегии управления. Таким образом организация становится не просто поставщиком услуг, а активным участником экосистемы, создающим ценность для клиентов совместно с партнерами. Данное направление рассматривает следующие этапы цифрового жизненного цикла:

1) экосистемный старт (становление + открытая цифровая экосистема) – менеджмент начинающей организации приходит к осознанию необходимости цифровой трансформации, изучая возможности формирования открытой цифровой экосистемы и закладывая фундамент будущего развития. Решения связаны с выбором подходящих цифровых платформ и технологий, а также с формированием стратегии интеграции с другими участниками рынка;

2) экосистемная экспансия (рост + открытая цифровая экосистема) отражает активное наращивание связей и масштабирование экосистемного партнерства. Активно развивается цифровая культура, углубляется аналитика на основе больших данных, происходит оптимизация бизнес-процессов, расширяются масштабы цифровой стратегии за счет интеграции с партнерами и роста цифровых каналов.

3) экосистемное лидерство (зрелость + открытая цифровая экосистема) – акцент управления смещается на поддержание конкурентоспособности и укрепление экосистемных связей с клиентами и партнерами. Цифровая

культура экосистемы достигла высокого уровня, позволив организации эффективно использовать данные и технологии для укрепления конкурентоспособности. Активно реализуются решения оптимизации бизнес-процессов, снижения затрат, повышения лояльности клиентов, персонализации обслуживания на основе принципов гибкости и адаптивности к изменениям;

4) экосистемное обновление (спад + открытая цифровая экосистема) характеризуется спадом экосистемной активности, снижением доли рынка организации. Возникает необходимость экосистемной трансформации и поиска новых возможностей роста и обновления бизнеса на основе реструктуризации бизнес-процессов и переосмысления бизнес-моделей.

Традиционные модели жизненного цикла организации, разработанные в эпоху медленных изменений, не полностью отражают современные реалии быстро меняющегося цифрового мира. Цифровизация требует не просто внедрения новых технологий, а глубокого переосмысления бизнес-моделей, процессов и организационной культуры. Это обусловило необходимость разработки модифицированной гибридной модели организационного жизненного цикла, объединяющей традиционные этапы развития с цифровыми аспектами трансформации. Такой подход позволяет организациям комплексно оценивать свое положение и эффективно адаптироваться к вызовам цифровой эпохи, избегая риска потери конкурентоспособности из-за цифрового отставания.

Модифицированная гибридная модель жизненного цикла организации характеризуется следующими отличительными чертами:

1. Объединение в модели традиционных и цифровых аспектов позволяет сформировать полную картину эволюции организации. При этом традиционный и цифровой жизненные циклы являются взаимодополняющими ориентирами развития организации, задавая, с одной стороны, фундаментальные параметры оценки (традиционный цикл), а с другой стороны, углубляя понимание развития технологических компетенций (цифровой цикл).

2. Наличие в модели последовательных траекторий движения организации, а также допустимая возможность скачкообразного нелинейного развития повышают адаптивность управленческих процессов к изменяющимся условиям среды и возможность своевременной реакции на новые вызовы.

3. Использование модели обеспечивает возможность раннего выявления рисков цифрового отставания. Важно учитывать, что бездумная гонка за повышением уровня цифровизации не гарантирует успех. Организация должна обладать комплементарными возможностями, помимо цифровых компетенций (навыки сотрудников, организационная культура и др.), которые позволяют эффективно использовать ресурсы и реализовывать ее потенциал.

4. Универсальность модели допускает ее применимость к разным отраслям и организациям, учитывая индивидуальные особенности цифрового развития. Следует отметить, что применение модели предполагает ее адаптированное осмысление для конкретной отрасли и бизнес-модели. Так, для начинающего онлайн-стартапа уровень цифровизации является критически

значимым фактором выживания, в то время как для небольшого фермерского хозяйства более значимыми могут оказаться «нецифровые» факторы.

Предложенная модель полезна в качестве ориентира оценки и развития цифровизации. Организация может начать движение по этапам модели с любой отправной точки, в зависимости от уровня внедрения цифровых технологий на старте, чтобы в дальнейшем оценить альтернативные варианты изменений с учетом стратегических целей, приоритетов развития, специфики бизнес-модели и рисков.

Таким образом, представленная модель жизненного цикла организации представляет собой актуальный инструмент, обеспечивающий целостность понимания развития бизнеса в условиях стремительных цифровых изменений, а ее применение является необходимым для организаций, стремящихся к долгосрочному развитию и лидерству в эпоху цифровой трансформации.

Список источников

1. *Ефремов А.А., Сопна И.В., Семенова В.В.* Влияние цифровых инновационных технологий на трансформацию жизненного цикла промышленного предприятия // *Экономические науки*. 2023. № 225. С. 13–18.

2. *Нига́й Е.А.* Метрики цифровой зрелости бизнеса в пределах микро-, мезо- и макроконтуров взаимодействия // *Вестник Пермского университета*. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, № 4. С. 427–442.

3. *Флегонтов В.И., Соснюк К.Г.* Теоретические и практические аспекты изучения жизненного цикла организации и особенности процесса изменений в условиях цифровизации // *Актуальные проблемы социально-экономического развития России*. 2022. № 3/4. С. 74–79.

4. *Нига́й Е.А.* Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития бизнеса // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2024. № 1. С. 91–106.

5. *Малкин А.Ю.* Синтез методических подходов к анализу жизненного цикла организации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 7, № 5(146). С. 73–83.

6. *Кунина Е.В.* Влияние цифровых технологий на организационное развитие предприятия // *Вестник РГГУ*. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 3. С. 8–20.

7. *Сулимова Е.А., Смирнова М.А.* Особенности развития компаний по стадиям жизненного цикла // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 6. С. 42–45.

8. *Юдина О.В., Юров А.С.* Трансформация механизмов корпоративного управления на различных этапах жизненного цикла организации // *Научные исследования и разработки*. Экономика. 2024. Т. 12, № 6. С. 53–56.

9. *Леонов М.Е., Волкова Т.А.* Сопоставительный анализ жизненного цикла организации по модели И. Адизеса и жизненного цикла проекта в рамках проектноориентированной методологии управления // *Московский экономический журнал*. 2024. Т. 9, № 4. С. 626–646.

10. *Иващенко Н.С.* Определение этапа жизненного цикла организации // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2020. № 12-3 (102). С. 32–36.

11. *Чиркова А.Д.* Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации // *Экономика и социум*. 2019. № 5(60). С. 1671–1676.

12. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.

13. *Нига́й Е.А.* Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2022. № 2. С. 134–145.

References

1. Yefremov, A.A., Soppa, I.V. & Semenova, V.V. (2023) Vliyaniye tsifrovyykh innovatsionnykh tekhnologiy na transformatsiyu zhiznennogo tsikla promyshlennogo predpriyatiya [The Impact of Digital Innovative Technologies on the Transformation of the Industrial Enterprise Life Cycle]. *Ekonomicheskiye nauki*. 225. pp. 13–18.
2. Nigay, E.A. (2024) Metriki tsifrovoy zrelosti biznesa v predelakh mikro-, mezo- i makrokonturov vzaimodeystviya [Digital Business Maturity Metrics within Micro-, Meso- and Macro-Interaction Contours]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 19 (4). pp. 427–442.
3. Flegontov, V.I. & Sosnyuk, K.G. (2022) Teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty izucheniya zhiznennogo tsikla organizatsii i osobennosti protsessa izmeneniy v usloviy tsifrovizatsii [Theoretical and Practical Aspects of Studying the Organization's Life Cycle and the Specifics of the Change Process under Digitalization]. *Aktual'nyye problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*. 3/4. pp. 74–79.
4. Nigay, E.A. (2024) Tsifrovizatsiya ili tsifrovaya transformatsiya: vybor napravleniya razvitiya biznesa [Digitalization or Digital Transformation: Choosing the Direction of Business Development]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*. 1. pp. 91–106.
5. Malkin, A.Yu. (2024) Sintez metodicheskikh podkhodov k analizu zhiznennogo tsikla organizatsii [Synthesis of Methodological Approaches to the Analysis of the Organization's Life Cycle]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 7 (5) 146. pp. 73–83.
6. Kunina, E.V. (2021) Vliyaniye tsifrovyykh tekhnologiy na organizatsionnoye razvitiye predpriyatiya [The Impact of Digital Technologies on the Organizational Development of an Enterprise]. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. 3. pp. 8–20.
7. Sulimova, E.A. & Smirnova, M.A. (2020) Osobennosti razvitiya kompaniy po stadiyam zhiznennogo tsikla [Features of Company Development by Life Cycle Stages]. *Innovatsii i investitsii*. 6. pp. 42–45.
8. Yudina, O.V. & Yurov, A.S. (2024) Transformatsiya mekhanizmov korporativnogo upravleniya na razlichnykh etapakh zhiznennogo tsikla organizatsii [Transformation of Corporate Governance Mechanisms at Various Stages of the Organization's Life Cycle]. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika*. 12 (6). pp. 53–56.
9. Leonov, M.E. & Volkova, T.A. (2024) Sopostavitel'nyy analiz zhiznennogo tsikla organizatsii po modeli I. Adizesa i zhiznennogo tsikla proyekta v ramkakh proyektno-orientirovannoy metodologii upravleniya [Comparative Analysis of the Organization Life Cycle According to the I. Adizes Model and the Project Life Cycle within the Framework of Project-Oriented Management Methodology]. *Moskovskiy ekonomicheskoy zhurnal*. 9 (4). pp. 626–646.
10. Ivashchenko, N.S. (2020) Opredeleniye etapa zhiznennogo tsikla organizatsii [Determining the Stage of the Organization's Life Cycle]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*. 12-3 (102). pp. 32–36.
11. Chirkova, A.D. (2019) Sravnitel'nyy analiz modeley zhiznennykh tsiklov organizatsii [Comparative Analysis of Organizational Life Cycle Models]. *Ekonomika i sotsium*. 5 (60). pp. 1671–1676.
12. Adizes, I. (2014) *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
13. Nigay, E.A. (2022) Protsess tsifrovizatsii biznesa: ot tochechnoy otsifrovki biznes-protsessov k tsifrovoy transformatsii [The Process of Business Digitalization: From Point Digitization of Business Processes to Digital Transformation]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*. 2. pp. 134–145.

Информация об авторе:

Нигай Е.А. – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет (Владивосток, Россия).
E-mail: jenia_nigay@mail.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about the author:

E.A. Nigay, Cand. Sci. (Economics), docent, associate professor, Vladivostok State University (Vladivostok, Russian Federation). E-mail: jenia_nigay@mail.ru

The author declares no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 25.06.2025;
одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.*

*The article was submitted 25.06.2025;
approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.*