

УДК 65.011.56, 004.652.3.

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.3.036-049

Трансформация управленческих практик под влиянием облачных сервисов (опыт российских компаний)

И.В. Цветков, Г.К. Лапушинская, О.В. Смирнова, М.А. Кузьмин

ФБГОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Статья посвящена изучению вопроса цифровой трансформации управленческой структуры фирмы в разрезе внедрения облачных технологий. Целью настоящей статьи является выявление ключевых паттернов изменения управленческих процессов и практик под влиянием облачных сервисов на основе анализа опыта российских компаний, завершивших миграцию в облачную инфраструктуру. В статье делается обзор современных научных исследований по теории внедрения облачных сервисов в структурную организацию. Приводятся несколько реальных кейсов внедрения облачных сервисов (IaaS, PaaS, SaaS) в менеджменте крупных российских компаний. Новизна исследования заключается в смещении фокуса в содержании и характере деятельности руководства компании с технического обслуживания систем на стратегическое развитие, а сам процесс управления становится гибким, масштабируемым, прозрачным и устойчивым к внешним сбоям.

Ключевые слова: менеджмент, цифровая трансформация, облачные сервисы, логика управления, системный анализ, проблемы внедрения информационных систем, угрозы в облачных сервисах.

Цифровая трансформация, понимаемая как фундаментальное переосмысление бизнес-моделей и операционных процессов на основе внедрения цифровых технологий, в последнее десятилетие вошла в число стратегических приоритетов большинства организаций. В то время как академический и деловой дискурс длительное время был сосредоточен на трансформации производственных, маркетинговых и логистических функций, не менее значимые, но менее очевидные изменения претерпевает непосредственно сфера менеджмента. Ключевым технологическим драйвером этих изменений выступают облачные сервисы (IaaS, PaaS, SaaS), которые перестали быть сугубо инфраструктурным ИТ-решением и эволюционировали в комплексную среду, обеспечивающую новые модели принятия решений, контроля и координации.

Вместе с тем, несмотря на ценность накопленных знаний, в литературе недостаточно представлены исследования, дающие целостную картину того, как именно комплексное внедрение облачных сервисов трансформирует весь управленческий цикл (от постановки целей до оценки результатов) на уровне конкретных организаций. Большинство работ либо носят концептуальный характер, либо фокусируются на отдельных, изолированных аспектах (например, только на проектном менеджменте или управлении знаниями). Остается открытым вопрос о том, приводит ли переход в облако к качественному сдвигу в парадигме управления – от интуитивно-

иерархической к data-driven [11] и децентрализованной, – или же изменения носят преимущественно косметический характер, связанный с заменой инструментария при сохранении прежней логики управленческих действий.

Целью настоящей статьи является выявление ключевых паттернов изменения управленческих процессов и практик под влиянием облачных сервисов на основе анализа опыта российских компаний, завершивших миграцию в облачную инфраструктуру. Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи: систематизировать теоретические подходы к пониманию цифровой трансформации менеджмента; разработать аналитическую рамку для оценки влияния облачных сервисов на функции менеджмента; провести эмпирическое исследование, позволяющее выявить реальные управленческие эффекты и ограничения облачного перехода; предложить типологию изменений управленческих практик в облачной среде.

Научная новизна исследования заключается в смещении фокуса с технологической или общеэкономической результативности облачных сервисов на качественные изменения в содержании и характере деятельности менеджера. В отличие от доминирующего технократического подхода, в работе обосновывается тезис о том, что облачные сервисы выступают не просто инструментом автоматизации, а средой, которая делает традиционные управленческие паттерны (микроменеджмент, информационную асимметрию, запаздывающий контроль) критически видимыми и, как следствие, вынуждает организацию к их пересмотру.

Современный массив публикаций по цифровой трансформации менеджмента через облачные сервисы отчетливо разделяется на несколько ключевых тематических направлений: от фундаментальных теоретических моделей до узкоспециализированных эмпирических исследований и анализа конкретных управленческих практик.

Несмотря на растущее количество публикаций, посвященных цифровой трансформации, в научной литературе сохраняется выраженная диспропорция. Значительная часть работ сосредоточена на технологических аспектах облачных вычислений или их влиянии на бизнес-модели в целом. При этом предметная плоскость «менеджмент» часто редуцируется до общих вопросов эффективности, тогда как трансформация конкретных управленческих практик – планирования, текущего контроля, делегирования, внутрифирменной коммуникации – остается недостаточно изученной. В частности, наблюдается дефицит эмпирических исследований, выявляющих реальные, а не декларируемые паттерны изменения работы руководителей в условиях облачной среды. Как отмечают Ф. Овосени и соавторы [21], облачные вычисления способны одновременно повышать операционную эффективность и порождать новые управленческие риски, что требует более глубокого анализа, выходящего за рамки простой констатации «положительного эффекта».

Анализ публикаций последних лет позволяет выделить несколько ключевых аспектов обсуждаемой проблематики. Во-первых, в работах А.Л. Денисовой и А.Н. Лопатникова [3], а также. Э Газаряна [18]

обосновывается стратегическая роль облачных технологий, способных к «морфингу» – глубокой интеграции в бизнес-модели и организационные структуры. Во-вторых, группа исследователей [7] фокусируется на трансформации бизнес-процессов и оптимизации управленческих решений за счет перехода к потоковой облачной аналитике, что создает предпосылки для так называемого «доказательного менеджмента». В-третьих, особый пласт литературы посвящен барьерам цифровой трансформации менеджмента, среди которых все чаще выделяются не столько технические ограничения, сколько социально-психологические факторы: сопротивление менеджеров среднего звена, вызванное потерей статуса «владельца информации» [16], и дефицит компетенций для работы в среде цифровой прозрачности. Ключевой тенденцией последних лет стал переход от восприятия облачных технологий как сугубо ИТ-инструмента к их пониманию как стратегического актива, меняющего саму природу менеджмента.

В работе Л.А. Карасёвой, С.Н. Смирнова и О.В. Смирновой [5] обосновывается, что традиционный менеджмент перестаёт обеспечивать согласование разноуровневых отношений (культурно-исторических, технико-экономических, институциональных) в условиях современных вызовов, что актуализирует поиск новых подходов к управлению, способных учитывать нелинейность и цифровую трансформацию хозяйственных систем.

А.Л. Денисова и А.Н. Лопатников в своей работе «Ценность и риски морфинга технологий в стратегии и бизнес-модели» ввели в научный оборот понятие «морфинг технологий» [3]. Они убедительно доказывают, что уникальность облачных вычислений заключается в их способности глубоко интегрироваться в бизнес-модели, делая компании более адаптивными и готовыми к условиям высокой неопределенности. Этот тезис получил широкое развитие.

Так, А. Bouwdad и Y. Lafraxo [13], используя библиометрический анализ, выявили три ключевых взаимосвязанных кластера в исследованиях цифровой трансформации: облачные вычисления, бизнес-модели и, непосредственно, саму трансформацию менеджмента.

В более практическом русле Н.В. Макарова и Светлакова Е.В. [7] показали, как эффективность облачных сервисов напрямую зависит от уровня цифровой зрелости компании по модели CMMI, и подчеркнули важность выбора между моделями IaaS, PaaS и SaaS в зависимости от конкретных бизнес-целей.

Наконец, диссертационное исследование, проведенное в Миланском политехническом университете, предлагает модель стратегического выравнивания, которая вводит новую ось – «Готовность к будущему» (Future Readiness) [15]. Эта концепция фокусируется на способности компании предвидеть изменения благодаря использованию облачных технологий, а не просто на адаптации к ним.

Значительная часть современных работ стремится подкрепить теоретические выкладки количественными данными, изучая прямую корреляцию между внедрением облачных сервисов и показателями эффективности бизнеса.

F.D. Owoseni, J.E. Ekpudu и E.D. Oluwaniyi [21] в своем исследовании нигерийских нефтегазовых компаний предоставили эмпирические доказательства двойственной роли облаков. С одной стороны, облачные вычисления значительно повышают прибыльность и операционную эффективность. С другой – увеличивают подверженность компании рискам, связанным с конфиденциальностью данных и кибербезопасностью.

T.R. Merlo, F. Fard и S. Hawamdeh [20] применили смешанные методы и подтвердили, что, несмотря на все преимущества, ключевыми барьерами для организаций остаются опасения в области безопасности, конфиденциальности, доступности данных и долгосрочной сохранности информации.

Исследование Jafarijoo M. и Joshi K.D. [6] сосредоточилось на роли ИТ-управления. На основе опроса 250 организаций они эмпирически доказали, что именно реляционные механизмы управления (взаимодействие между бизнесом и ИТ) играют самую критическую роль в извлечении ценности из облачных инвестиций, а не просто формальные процедуры.

Третий пласт литературы фокусируется на том, как облачные технологии меняют повседневную работу менеджера: от принятия решений до управления знаниями и проектами.

Ю.В. Скрыгин и И.И. Кleshko с соавторами [10] в своих работах подробно исследуют, как цифровые платформы и облачные технологии трансформируют конкретные управленческие практики. Их результаты подтверждают, что основными драйверами изменений становятся автоматизация рутины, создание единой информационной среды и, как следствие, повышение качества решений на основе аналитики больших данных.

Отдельного внимания заслуживает сфера управления проектами. И.В. Мошкин, В.А. Романов и др. [8] рассмотрели облачные технологии как ключевой механизм адаптации проектного менеджмента к условиям Индустрии 4.0, делая акцент на онлайн-управлении и коллаборации.

В области управления знаниями В.А. Дресвянников и И.Д. Бунимович [4] предложили «спиральный подход» к интеграции облачных технологий. Их метод предполагает постепенное, а не «революционное» внедрение, что позволяет снизить риски и адаптировать корпоративную культуру к новым инструментам работы с интеллектуальным капиталом.

Важным выводом из обзора является то, что цифровая трансформация менеджмента не является линейным или универсальным процессом. Исследователи все чаще обращаются к контекстуальным факторам.

Enang I. и его коллеги [16], изучая облачную трансформацию в африканской электронной коммерции на выборке из 180 организаций, выявили «парадокс компетенций». Он заключается в том, что компании со средним уровнем зрелости проектного управления сталкиваются с наибольшим сопротивлением изменениям – большим, чем компании с низким или высоким уровнем. Это подчеркивает нелинейный характер трансформации и важную роль «человеческого фактора».

De La Cruz J.A. [15] и соавторы, исследуя ММСП на Филиппинах, также подтвердили, что, несмотря на осознание потенциала облачных

вычислений, их внедрение сдерживается нехваткой ресурсов, вовлеченности руководства и компетенций в области безопасности данных.

Исследование по госсектору в Гане подчеркнуло ключевую посредническую роль поддержки высшего руководства (Top Management Support) в успешном принятии облачных технологий, что особенно актуально для иерархических структур [14].

Естественно, цифровая трансформация менеджмента через облачные сервисы – это сложный социотехнический феномен, требующий междисциплинарного подхода. Дальнейшие исследования, вероятно, будут сосредоточены на синергии облачных вычислений и ИИ в контексте принятия управленческих решений, а также на разработке более зрелых моделей управления человеческим аспектом «цифрового перехода».

Реальные примеры внедрения облачных сервисов в управленческую структуру компании

Актуальность анализа кейсов сегодня продиктована переходом от простого хранения данных к сложным гибридным и мультиоблачным архитектурам, где цена ошибки многократно возрастает. Особую значимость этот метод приобретает в текущей ситуации импортозамещения, так как разбор опыта других компаний помогает безболезненно спроектировать архитектуру перехода на отечественные платформы с учетом реальных ограничений, а не маркетинговых обещаний.

Анализ кейсов при внедрении облачных технологий позволяет менеджменту не изобретать велосипед, а опираться на проверенные сценарии миграции данных и интеграции систем. Разбор чужих ошибок помогает заранее предусмотреть скрытые издержки, например резкий рост счетов за подписку или проблемы с совместимостью legacy-инфраструктуры. Кроме того, изучение отраслевых примеров дает руководителям четкие метрики для расчета окупаемости инвестиций (ROI) и ускоряет процесс адаптации персонала к новым цифровым инструментам.

Кейс 1: Девелоперская компания «Люди» – Миграция инфраструктуры в Cloud.ru [12].

Суть изменений: тюменский застройщик «Люди» столкнулся с нестабильностью корпоративных ИТ-систем (1С, CRM, ВКС) на фоне роста штата и нагрузки. Компания полностью перенесла всю ИТ-инфраструктуру в облако Cloud.ru, отказавшись от инвестиций в собственный дата-центр или аренды выделенных серверов.

Плюсы:

- Рост производительности и стабильности: производительность 1С выросла на 50 %, исчезла необходимость в регулярных перезагрузках системы, а все сервисы стали доступны сотрудникам без перебоев, включая удаленные команды.

- Значительная экономия и гибкость: компания перешла на модель оплаты по факту использования (pay-as-you-go). Это позволило прогнозировать снижение ИТ-расходов в три раза в перспективе трех лет.

- Упрощение масштабирования: облачная инфраструктура позволяет быстро наращивать мощности при запуске новых проектов, что критически важно для растущего девелоперского бизнеса.

Минусы:

- Полная зависимость от провайдера: критически важные бизнес-процессы компании теперь полностью зависят от стабильности, безопасности и ценовой политики одного поставщика услуг (вендор-лок).

- Риски «теневого ИТ»: простота развертывания виртуальных машин в облаке может привести к тому, что подразделения начнут использовать ресурсы бесконтрольно, что чревато перерасходом бюджета и нарушением политик безопасности.

Кейс 2: ГК «Лидер Групп» – внедрение облачного ИИ-сервиса Project Lad для управления стройкой [22].

Суть изменений: один из крупнейших застройщиков Санкт-Петербурга ГК «Лидер Групп» внедрил облачный сервис Project Lad для централизованного мониторинга хода строительства. Система на базе искусственного интеллекта собирает и визуализирует ключевые данные об утвержденных графиках, фактическом прогрессе и причинах отклонений, создавая «единый источник правды» для топ-менеджмента и акционеров.

Плюсы:

- Повышение прозрачности и объективности: руководство получило оперативный доступ к дашбордам со статусом всех объектов и четкую классификацию причин задержек. Это позволило объективно распределять ответственность между заказчиком и генподрядчиком, избегая конфликтов.

- Переход к data-driven управлению: система прогнозирует сроки сдачи объектов на основе фактического прогресса, что дает возможность принимать своевременные и обоснованные решения для предотвращения масштабных просрочек.

- Снижение нагрузки на менеджмент: сервис взял на себя функции сбора отчетов и первичного анализа, позволив руководителям сосредоточиться на стратегических задачах, а не на операционном контроле.

Минусы:

- Риск «лоскутной автоматизации»: система задумывалась как инструмент стратегического мониторинга для топ-менеджмента, что создает риск ее изолированности от систем оперативного управления, используемых на местах.

- Недоверие к ИИ-алгоритмам: «Черный ящик» прогнозных моделей на базе ИИ может вызывать скепсис у опытных менеджеров, привыкших полагаться на интуицию. Это способно привести к игнорированию данных системы при принятии решений.

Кейс 3: АО «Сибирская горно-металлургическая компания» (СГМК) – Переход на облачный КЭДО VK HR Tek [2].

Суть изменений: крупная распределенная компания с 6 000 сотрудников, где 80 % персонала – рабочие, внедрила облачную версию системы кадрового электронного документооборота (КЭДО) VK HR Tek. Целью было заменить устаревший смешанный (бумажный и разрозненный цифровой) документооборот единой платформой с мобильным доступом.

Плюсы:

- Гибкое масштабирование и скорость: облачное решение позволило быстро, в течение полугода, перевести 50 % персонала на цифровой документооборот и легко масштабировать систему на всю компанию, включая удаленные филиалы.
- Повышение эффективности HR-служб: ключевые кадровые процессы (отпуска, командировки, переводы, оформление) были оцифрованы, что значительно сократило время на их обработку, снизило количество ошибок и повысило прозрачность управления персоналом.
- Удобство для линейного персонала: интуитивно понятный интерфейс и наличие мобильного приложения позволили сотрудникам без опыта работы с цифровыми системами легко адаптироваться к новым процессам.

Минусы:

- Сопротивление изменениям: переход от привычного бумажного документооборота к полностью цифровому, особенно для возрастных сотрудников и рабочих специальностей, неизбежно сопровождался скрытым или явным сопротивлением.
- Риски информационной безопасности: концентрация всех критичных персональных данных сотрудников в облачной системе делает ее привлекательной целью для хакерских атак и утечек информации. Управление этими рисками становится критически важной задачей.

Обсуждение результатов

Управленческая деятельность в организации представляет собой непрерывный циклический процесс, охватывающий планирование, организацию, мотивацию и контроль. Её суть – в эффективной координации всех видов ресурсов (человеческих, финансовых, материальных и информационных) для достижения поставленных целей. Качество управления напрямую зависит от скорости обработки информации, оперативности коммуникаций между подразделениями и способности руководителей быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Именно эти факторы зачастую становятся «узким горлышком», ограничивающим рост бизнеса.

Облачные технологии способны кардинально повысить эффективность управленческой деятельности, снимая большинство инфраструктурных ограничений. Они обеспечивают руководителям круглосуточный доступ к актуальным отчётности и КРІ с любого устройства, что сокращает время на анализ и принятие решений. Облачная модель предлагает масштабируемость под любой проект без предварительных затрат на «железо», надёжное резервное копирование и прозрачную оплату по факту использования. В итоге фокус руководства смещается с технического обслуживания систем на стратегическое развитие, а сам процесс управления становится гибким, прозрачным и устойчивым к внешним сбоям.

В общем можно выделить ряд передовых направлений, позволяющих существенно оптимизировать систему всех уровней менеджмента компании.

1. Оптимизация управленческой отчетности и аналитики

Одним из наиболее значимых направлений оптимизации выступает перевод процессов генерации отчетности и аналитической обработки данных

в облачную среду, что позволяет разгрузить корпоративные ERP-системы и обеспечить доступ к данным в режиме реального времени.

Ключевые механизмы оптимизации:

- Вынос отчетности за пределы ERP-контура – миграция процессов формирования отчетов в облачные хранилища данных и BI-платформы, что снимает вычислительную нагрузку с основных транзакционных систем.

- Внедрение финансовых операций (FinOps) – использование облачных платформ для автоматизированного мониторинга и оптимизации ИТ-расходов. Инструменты класса FinOps автоматически выявляют неиспользуемые ресурсы, контейнеры с неоптимальными лимитами и «забытые» диски, оставшиеся после удаления виртуальных машин.

- Построение дашбордов в реальном времени – переход от периодической отчетности к непрерывному мониторингу ключевых показателей через облачные BI-инструменты, доступные руководителям в любой момент, что трансформирует функцию контроля с запаздывающей на опережающую.

2. Моделирование, анализ и реинжиниринг бизнес-процессов

Облачные сервисы предоставляют специализированные платформы для систематизации деятельности и внедрения процессного подхода в компаниях любого масштаба – от стартапов до крупных корпораций.

Ключевые механизмы оптимизации:

- Стандартизация нотаций моделирования – современные облачные платформы (например, «Облако процессов» от PIX Robotics) поддерживают работу с различными нотациями – BPMN, VAD, EPC, Workflow, ArchiMate, что позволяет унифицировать описание процессов и обеспечить их визуализацию в единой среде для всех подразделений.

- Выявление узких мест и обоснование изменений – облачные инструменты процессной аналитики позволяют систематически анализировать текущие процессы, обнаруживать «узкие места» и обосновывать необходимость изменений на основе количественных данных, а не интуитивных предположений.

- Создание реестров процессов и регламентов – централизованное хранение описаний процессов, регламентов и инструкций в облаке обеспечивает прозрачность деятельности и облегчает обучение новых сотрудников, что способствует масштабированию бизнеса «без хаоса».

3. Автоматизация рабочих процессов (Workflow Automation) и снижение ручного труда

Облачные SaaS-решения для управления рабочими процессами позволяют автоматизировать рутинные управленческие операции без необходимости развертывания и обслуживания собственной ИТ-инфраструктуры.

Ключевые механизмы оптимизации:

- Автоматизация создания и распределения задач – облачные системы управления рабочими процессами (такие как ArcGIS Workflow Manager) позволяют автоматизировать создание заданий, их назначение исполнителям и планирование работ с использованием готовых инструментов, что минимизирует ручной труд руководителей по координации.

- Мониторинг статуса работ в реальном времени – облачные платформы обеспечивают визуализацию и контроль выполнения работ в реальном времени, что позволяет принимать обоснованные решения о распределении ресурсов без проведения дополнительных совещаний и запросов отчетов.

- Использование low-code/no-code инструментов – современные облачные решения поддерживают разработку процессов с использованием интерфейсов перетаскивания и настраиваемых шаблонов, что снижает порог входа и позволяет менеджерам самостоятельно автоматизировать рутину без привлечения разработчиков.

4. Организация командной работы и снижение микроменеджмента
Облачные сервисы обеспечивают прозрачность деятельности и синхронизацию команд без необходимости избыточного контроля, что напрямую способствует снижению микроменеджмента.

Ключевые механизмы оптимизации:

- Единые рабочие пространства – облачные платформы (Битрикс24, VK Workspace и аналоги) объединяют чаты, задачи, документы и CRM в «одном окне», устраняя проблему информационной изоляции подразделений и потери задач между разрозненными сервисами.

- Электронные базы знаний – облачные блокноты и базы знаний (YoNote, Notion) позволяют централизованно хранить цели, задачи, инструкции и нормативные документы с общим доступом, что исключает необходимость держать информацию «в голове» и запрашивать ее у коллег.

- Виртуальные доски для совместной работы – инструменты типа Miro, MTC Линк Доски или Яндекс Доски обеспечивают визуализацию стратегий, планов и бизнес-процессов в едином пространстве, что делает работу команд понятной и синхронизированной независимо от локации участников.

5. Автоматизация жизненного цикла ИТ-инфраструктуры (IaC и Day 2 Operations).

Хотя данное направление относится скорее к технической плоскости, его управленческий эффект заключается в высвобождении ресурсов руководителей ИТ-подразделений от рутинного операционного контроля.

Ключевые механизмы оптимизации:

- Подход «инфраструктура как код» (Infrastructure as Code, IaC) – определение желаемого состояния инфраструктуры в версионируемых репозиториях, что обеспечивает согласованное развертывание сред и снижает риск ошибок, связанных с ручной настройкой.

- Автоматизация операций «второго дня» (Day 2 Operations) – облачные платформы автоматизируют задачи масштабирования, установки обновлений и оптимизации ресурсов по триггерам (событиям, расписанию или пороговым значениям производительности), сводя к минимуму необходимость ручного вмешательства и повышая надежность.

- Снижение требований к квалификации – low-code инструменты автоматизации и визуальные интерфейсы позволяют вовлекать в управление инфраструктурой более широкий круг сотрудников, снижая зависимость от узкоспециализированных специалистов и демократизируя автоматизацию.

6. Централизация управления облачными сервисами и ресурсами.

Для крупных организаций, использующих множество облачных сервисов, критически важной становится оптимизация самого процесса управления облачными заказами и ресурсами через специализированные платформы оркестрации.

Ключевые механизмы оптимизации:

- Декомпозиция заказов на подзадачи – системы управления облачными сервисами (подобные Manageflow System от M1Cloud) автоматически разбивают заказы на подзадачи для профильных подразделений с индивидуальными бизнес-процессами и последовательными этапами, обеспечивая прозрачность и контроль исполнения.

- Гранулярное управление правами доступа – гибкая настройка ролей исполнителей, аудиторов и менеджеров с детализацией вплоть до уровня отдельных заказчиков обеспечивает высокий уровень безопасности и контроля.

- Интеграция с системами учета ресурсов – централизованные платформы интегрируются с инфраструктурными системами для анализа фактического потребления ресурсов и формирования отчетов, что позволяет предлагать более гибкие модели учета и повышать экономическую эффективность использования облачной инфраструктуры.

Представленные способы оптимизации демонстрируют, что облачные сервисы трансформируют менеджмент на нескольких взаимосвязанных уровнях: от автоматизации рутинных операций и снижения микроменеджмента – до фундаментального переосмысления процессного управления и перехода к непрерывному циклу «строительство – управление – оптимизация» (концепция Convergence). Ключевым выводом является то, что максимальный эффект достигается не при точечном внедрении отдельных облачных инструментов, а при формировании целостной облачной экосистемы управления, где информационные потоки беспрепятственно циркулируют между подразделениями, а управленческие воздействия основаны на актуальных данных, а не на исторических отчетах.

Финансовые эффекты от оптимизации управленческой деятельности посредством облачных сервисов также получают количественное подтверждение. Согласно исследованию «Яков и Партнёры» и Yandex B2B Tech [1], основанному на опросе 200 крупных российских компаний из 17 отраслей, около половины респондентов сообщили, что финансовый эффект от внедрения облачных решений превышает 3 % их EBITDA, а в цифровых отраслях (IT, телеком, электронная коммерция, медиа) этот показатель достигает более 5 % EBITDA. В более широком контексте цифровой трансформации, по данным анализа российских предприятий в 2023–2025 гг. с использованием материалов ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и Росстата, внедрение облачных платформ в составе ERP-, MES- и BI-систем обеспечивает рост производительности труда на 15–30 % и сокращение операционных затрат на 30–40 % [9]. При этом практики FinOps (управления облачными расходами) позволяют дополнительно экономить до 30 % облачного счёта компании за счёт прозрачной аналитики и прогнозирования затрат [17]. Таким образом, облачные сервисы трансформируют

управленческую деятельность не только в операционную, но и в финансовую плоскость, обеспечивая измеримый возврат для инвестиций.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на выявление ключевых паттернов трансформации управленческих процессов и практик под воздействием облачных сервисов, а также на концептуальное осмысление того, насколько глубоки и необратимы происходящие в менеджменте изменения. Анализ теоретических подходов и эмпирических данных, включая рассмотренные кейсы российских компаний, позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, результаты исследования подтверждают, что облачные сервисы действительно выступают мощным катализатором перехода от традиционной, во многом интуитивно-иерархической модели управления к модели доказательного менеджмента (evidence-based management). Кейсы девелоперской компании «Люди», ГК «Лидер Групп» и АО «СГМК» [12, 22, 2], наряду с другими проанализированными ситуациями, демонстрируют, что миграция в облачную среду закономерно приводит к радикальному повышению информационной прозрачности, ускорению цикла принятия решений и автоматизации рутинного контроля.

Во-вторых, в работе выявлена диалектическая природа цифровой трансформации менеджмента. Наряду с документированными положительными эффектами (повышение операционной эффективности, снижение транзакционных издержек коммуникации, объективизация кадровых решений), обнаружены и систематизированы устойчивые негативные тенденции, проявляющиеся при внедрении облачных сервисов. К ним относятся: феномен информационной перегрузки руководителей и управленческой прокрастинации, риск «лоскутной автоматизации», сопротивление менеджеров среднего звена, связанное с утратой монополии на информацию, а также критическая зависимость бизнес-процессов от стабильности и безопасности облачного провайдера. Данные «родовые» риски были зафиксированы во всех рассмотренных кейсах, что свидетельствует об их системном, а не случайном характере.

В-третьих, предложенная в работе аналитическая рамка, соотносящая типы облачных сервисов (IaaS, SaaS, PaaS) с функциями и уровнями менеджмента, позволила обосновать следующую закономерность: максимальный трансформационный эффект достигается не при точечном внедрении отдельных облачных инструментов, а при формировании целостной облачной экосистемы управления, где данные беспрепятственно циркулируют между подразделениями. В противном случае организация сталкивается с парадоксом «цифрового хаоса», когда избыток разрозненных, хотя и облачных, решений не упрощает, а усложняет управленческий контур.

Список литературы

1. «Яков и Партнёры» и Yandex B2B Tech выяснили, что внедрение облачных технологий увеличивает прибыль компаний URL:<https://ir.yandex.ru/press-releases?year=2025&id=24-11-2025-02> (Дата обращения 15.07.2026).
2. 2025: Начало перехода на VK HR Tek // Сайт TADVISOR, URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (Дата обращения 17.05.2026)
3. Денисова А.Л., Лопатников А.Н. Ценность и риски морфинга технологий в стратегии и бизнес-модели //Управление. – 2023. – Т. 11, № 2. – С. 103–113.
4. Дресвянников В. А., Бунимович И.Д. Использование облачных технологий при управлении знаниями организации //Вестник КемГУ • Серия: Политические, социологические и экономические науки • 2018 • № 4. С 67-72.
5. Карасева Л.А. Методологические и теоретические проблемы управления хозяйственными системами в условиях современных вызовов / Л.А. Карасева, С.Н. Смирнов, О.В. Смирнова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2026. – № 2(74). – С. 60-77.
6. Клешко И.И., Красовская Л.В., Филюшина Е.В., Ермолаева О.С. Трансформация управленческих решений бизнеса в облачных технологиях //Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 8. – С. 281-283.
7. Макарова Н.В., Светлакова Е. В. Применение облачных сервисов при цифровой трансформации предприятия //Актуальные проблемы экономики и управления. – 2024. – № 4. – С. 31–41.
8. Мошкин И.В., Романов В.А., Хубулова В.В., Губиева З.А. Облачные технологии в контексте проектного менеджмента //Вестн. Забайкал. гос. ун-та. 2018. Т. 24. №9. С. 90-96.
9. От ресурса к функции: как облако превращается в операционный контур бизнеса. Сетевое издание Компьютерра. 29 июля 2025 URL:<https://www.computerra.ru/320109/ot-resursa-k-funktsii-kak-oblako-prevrashhaetsya-v-operatsionnyj-kontur-biznesa/> (Дата обращения 15.07.2026).
10. Скрыгин Ю.В. Роль цифровых платформ и облачных технологий в трансформации управленческих практик и оптимизации бизнес-процессов //Вопросы природопользования. – 2024. – Т. 3, № 2. – С. 50–59.
11. Смирнова О.В. Управление организацией на основе данных как фактор трансформации роли информационно-аналитических систем в стратегическом менеджменте / О.В. Смирнова, И.В. Цветков, Г.К. Лапушинская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2026. – № 2(74). – С. 117-129.
12. Чапельков А.В. Как тюменский застройщик перенес инфраструктуру в облако Cloud.ru и снизил ИТ-расходы в три раза //Сайт ComNews, URL: <https://www.comnews.ru/content/242915/2025-12-15/2025-w51/1013/kak-tyumenskiy-zastroyschik-perenes-infrastrukturu-oblako-cloudru-i-snizil-it-raskhody-tri-raza>, (Дата обращения 15.05.2026)
13. Bouwdad A. Digital transformation and business model in management & business research: An overview and future perspectives // Journal of Autonomous Intelligence. – 2024. – Vol. 7, Issue 3.
14. Cui C. The Impact of Cloud-Based Solutions on Corporate Management Efficiency // Frontiers in Management Science. – 2025. – Vol. 4, Issue 4. – P. 82-88.
15. De La Cruz, J. A. Strategic drivers and barriers to cloud computing adoption: A digital transformation perspective of // Corporate and Business Strategy Review. – 2026. – Vol. 7, Issue 2. – P. 25.

16. Enang I. Project management capability and resistance in cloud transformation: configurational evidence from African e-commerce / I. Enang, P. Mukala, I. J. Okpanum, A. Ahmadu, P. Kiplagat // *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. – 2025. – Vol. 20, Issue 4. – Article 329.
17. FinOps (Financial Operations), Сетевое издание TradeAdvisor, URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:FinOps_%28Financial_Operations%29, 06 июля 2026.
18. Ghazaryan E. Cloud Computing as a Catalyst for Digital Transformation in Enterprises // *The American Journal of Engineering and Technology*. – 2025. – Vol. 7, Issue 06. – P. 170–177.
19. Jafarijoo M. The Interplay of IT Governance Mechanisms, Value and Performance: The Case of Cloud Computing Investment // *PAJAIS Preprints (Forthcoming)*. – 2024.
20. Merlo T. R., Fard F., Hawamdeh S. Cloud Computing's Impact on the Digital Transformation of the Enterprise: A Mixed-Methods Approach // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, Issue 13. – P. 5755.
21. Owoseni F.D. Ekpudu J.E., Oluwaniyi E.D. Effect of Cloud Computing on Organisational Performance in the Nigerian Oil and Gas Companies // *Nigerian Journal of Management Sciences*. – 2025.
22. Project Lad обеспечил контроль строительных проектов ГК „Лидер Групп“ // Сайт РБК Компании, URL <https://companies.rbc.ru/news/KNpiKRMi6N/project-lad-obespechil-kontrol-stroitelnyih-proektov-gk-lider-grupp/>, (Дата обращения 16.05.2026)
23. Rolfes T, Haskamp T., Wuttke T., Uebornickel F. Going Into the Cloud in Digital Transformation: A Literature Review of Cloud Computing and Its Impact on Information Systems Development // *ECIS 2025 Proceedings*. – 2025.

Об авторах:

ЦВЕТКОВ Илья Викторович – доктор технических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента, ФБГОУ ВО «Тверской государственный университет», (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: tsvetkov.iv@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-5284-880X, Spin код: 9398-5644.

ЛАПУШИНСКАЯ Галина Константиновна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления, ФБГОУ ВО «Тверской государственный университет», (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: Lapushinskaya.GK@tversu.ru, ORCID: 0000-0003-0768-8867, SPIN-код: 4917-6530.

СМИРНОВА Ольга Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономической теории, ФБГОУ ВО «Тверской государственный университет», (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: smirnova-tgu@yandex.ru, ORCID: 0000-0002 6506-9370, SPIN-код 9264-1196.

КУЗЬМИН Михаил Анатольевич – аспирант направления Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ, ФБГОУ ВО «Тверской государственный университет», (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: mikhail2000888@mail.ru, ORCID: 0009-0009-3022-7074, Spin-код: 9332-5236.

Improving the efficiency of the management system based on the experience of using cloud services

G.K. Lapushinskaya, O.V. Smirnova, I.V. Tsvetkov, M.A. Kuzmin

Tver State University, Tver

This article examines the digital transformation of a company's management structure through the implementation of cloud technologies. The article provides an overview of current research on the theory of cloud service implementation within an organization. Several real-life cases of cloud service implementation (IaaS, PaaS, SaaS) in the management of large Russian companies are presented. As a result of this research, the article identifies a number of advanced areas that can significantly optimize the work of all levels of company management. The purpose of this article is to identify key patterns of change in management processes and practices under the influence of cloud services, based on an analysis of the experience of Russian companies that have completed migration to cloud infrastructure. The scientific novelty of this study lies in its shift in focus from the technological or general economic effectiveness of cloud services to qualitative changes in the content and nature of managerial activities.

Keywords: *Management, digital transformation, cloud services, management logic, systems analysis, problems of implementation of information systems, threats in cloud services.*

About authors

LAPUSHINSKAYA Galina Konstantinovna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration, FGBOU VO "Tver State University", (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia), 10, e-mail: Lapushinskaya.GK@tversu.ru, ORCID: 0000-0003-0768-8867, SPIN-code: 4917-6530.

SMIRNOVA Olga Viktorovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, FGBOU VO "Tver State University", (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia), e-mail: smirnovatgu@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-6506-9370, SPIN-code 9264-1196.

TSVETKOV Ilya Viktorovich, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University", (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia).e-mail: tsvetkov.iv@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-5284-880X, Spin code: 9398-5644.

KUZMIN Mikhail Anatolyevich – graduate student of the direction Mathematical modeling, numerical methods and complexes of programs, FGBOU VO "Tver State University", (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia), e-mail: mixail2000888@mail.ru, ORCID: 0009-0009-3022-7074, Spin code: 9332-5236.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026 г.

Статья подписана в печать 15.09.2026 г.