

## Управление цифровой трансформацией организационной культуры и формирующих ее факторов в условиях цифровизации

**Грошев Игорь Васильевич**

Д-р экон. наук, д-р психол. наук, глав. науч. сотр.  
ORCID: 0000-0002-7212-6409, email: aus\_tgy@mail.ru

**Хэ Мэнин**

Соискатель  
ORCID: 0000-0002-3604-3921, e-mail: hemengying@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

В работе рассматриваются процессы управления организационной культурой в условиях цифровизации. Указывается, что ее цифровая трансформация на современном глобальном рынке – это одно из условий выживания компаний, основные компоненты которой представлены авторами в виде модели. Отдельно рассматриваются преимущества цифровой организационной культуры и трудности процесса ее цифровой трансформации. Подробно анализируются ключевые элементы цифровой организационной культуры и процессы изменения и трансформации, возникающие при этом. Последние затрагивают стратегию, структуру, процессы управления организацией, нацелены на оптимизацию управленческой системы, обеспечивая баланс между персоналом и технологиями. При этом авторами подчеркивается, что сформулировать общую системную картину цифровой организационной культуры крайне сложно. В качестве вывода отмечается, что на современном этапе развития российской экономики цифровая организационная культура предоставляет определенные преимущества, оказывая влияние на формирование организационной структуры, создает позитивную и конструктивную рабочую среду, заставляет компании ставить новые цели, изменяя деятельность. В итоге цифровая трансформация организационной культуры компаний может способствовать снижению операционных затрат, содействовать созданию новых продуктов и услуг или улучшению существующих, повышению качества взаимодействия с клиентами и сотрудниками.

### Ключевые слова

Цифровая экономика, организационная культура, персонал, цифровизация, цифровая трансформация, управление цифровой трансформацией, цифровая организационная культура, факторы организационной культуры, цифровая технология, модель трансформации

**Для цитирования:** Грошев И.В., Хэ М. Управление цифровой трансформацией организационной культуры и формирующих ее факторов в условиях цифровизации // Вестник университета. 2024. № 11. С. 5–13.

# Managing digital transformation of organisational culture and its shaping factors in the context of digitalisation

**Igor V. Groshev**

Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Chief Researcher  
ORCID: 0000-0002-7212-6409, email: aus\_tgy@mail.ru

**He Menin**

Applicant  
ORCID: 0000-0002-3604-3921, e-mail: hemengying@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article considers the processes of organisational culture management in the conditions of digitalisation. It is indicated that its digital transformation in the modern global market is one of the conditions for the survival of companies, the main components of which are presented by the authors in the form of a model. The advantages of the digital organisational culture and difficulties of the process of its digital transformation are considered separately. The key elements of the digital organisational culture and the arisen processes of change and transformation are analysed in detail. The latter affect the strategy, structure, and management processes of the organisation, and are aimed at optimising the management system, ensuring a balance between personnel and technology. At the same time, the authors emphasise that it is extremely difficult to formulate a general systemic picture of the digital organisational culture. As a conclusion, it is noted that at the present stage of the development of the Russian economy, the digital organisational culture provides certain advantages by influencing the formation of the organisational structure, creates a positive and constructive working environment, forces companies to set new goals and change their activities. As a result, the digital transformation of the organisational culture of companies can help reduce operating costs, promote the creation of new products and services or improvement of the existing ones, and improve the quality of interaction with customers and employees.

## Keywords

Digital economy, organisational culture, personnel, digitalisation, digital transformation, management of digital transformation, digital organisational culture, factors of organisational culture, digital technology, transformation model

**For citation:** Groshev I.V., He M. (2024) Managing digital transformation of organisational culture and its shaping factors in the context of digitalisation. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 5–13.



## **ВВЕДЕНИЕ**

Цифровая экономика уже долгое время является объектом внимания теоретиков и практиков, исследователей, руководителей разного уровня, предоставляя возможности цифровизации всех процессов в организациях/компаниях или на предприятиях, а также всех сфер общественной жизни. Цифровые технологии трансформируют мир, включая управление персоналом и организационную культуру. Искусственный интеллект (далее – ИИ) и нейронные сети трансформируют традиционные трудовые отношения и стиль взаимодействия в организационном пространстве в новые точки роста и возможности.

С одной стороны, цифровизация помогает улучшать жизнь людей, оптимизировать издержки, автоматизировать операционную деятельность, переводить некоторые задачи в онлайн-плоскость, ускорять процессы взаимодействия в цифровом формате, повышать качество выполнения операций. С другой стороны, даже когда понятно, какой эффект способна дать та или иная технология, ее полноценное внедрение в управление персоналом может быть затруднено из-за устоявшихся традиционных подходов к работе и консерватизма людей.

На данный момент не так много работ, в которых рассматриваются особенности эффекта цифровизации на организационную культуру в целом [1; 2]. Можно найти разрозненные материалы, которые затрагивают вопросы возможностей и обучения ИИ в рамках отдельных отраслей экономики и направлений деятельности отдельных организаций (логистика, снабжение, дистрибуция, строительство, промышленность, образование и пр.). ИИ обучается на больших данных компаний, таких как сотрудники и их эффективность, действия и результаты, а также другие организационно-факторальные составляющие. При этом сформировать общую системную картину цифровой организационной культуры крайне сложно.

На сегодняшний день технологии достигли необходимого уровня развития, который делает возможным их массовое использование в рамках организаций/предприятий/компаний. Согласно результатам ранее проведенных нами исследований, внедрение ИИ в организацию может способствовать снижению операционных затрат, содействовать созданию новых продуктов и услуг или улучшению существующих, а также повышению качества взаимодействия с клиентами и сотрудниками [3]. В среднесрочной перспективе это способно привести к трансформации компании [4]. Однако следует учитывать, что использование ИИ в организации может иметь непредсказуемые последствия как для внутренней среды компании, так и для внешней. Положительные эффекты могут нивелироваться отрицательными последствиями [5–7].

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ФОРМИРУЮЩИХ ЕЕ ФАКТОРОВ**

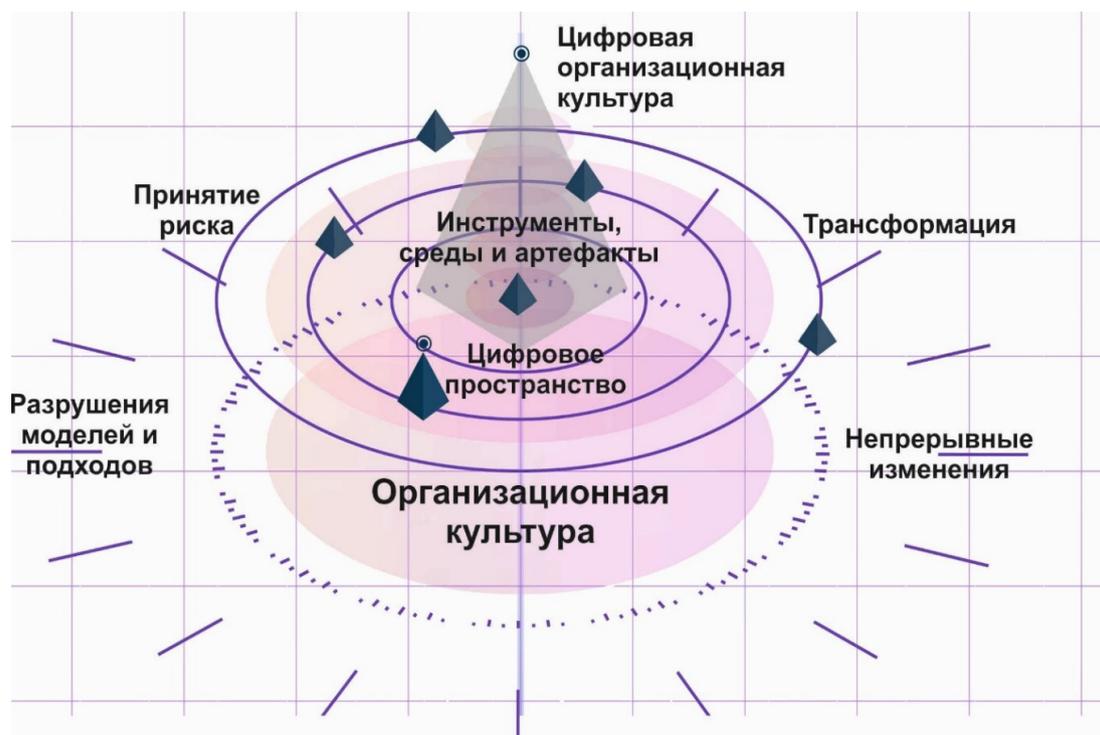
Трансформация организационной культуры начинается с создания новой компании/организации, способной адаптироваться к изменениям и преодолевать кризисы. Организационная культура должна обеспечивать баланс между людьми и технологиями, а успешный цифровой рост требует реструктуризации персонала и адаптации к трансформации.

В некоторых уже существующих российско-китайских компаниях есть мнение, что цифровая трансформация требует значительных инвестиций и сопряжена с рисками для организационной культуры. Сотрудники связывают эти инновации с риском увольнения и влиянием на организационную стабильность [8].

На современном глобальном рынке необходимость цифровой трансформации диктуется как условие выживания компаний/организаций/предприятий. Трудно найти функцию или процесс, которые не были бы улучшены с помощью технологических инструментов.

Любые изменения в организации, связанные с цифровой трансформацией, предполагают не только адаптацию к технологическим новшествам, но и становление соответствующих профессиональных знаний, умений и навыков, релевантных стратегии и целям организации.

Цифровая трансформация организационной культуры и формирующих ее факторов требуют постоянного изменения процессов и моделей поведения. При этом цифровая организационная культура на основе оценки формирующейся среды дает возможность использовать широкий спектр цифровых ресурсов и инструментов, упрощающих деятельность сотрудников организации (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Формирование цифровой организационной культуры

Определим главные компоненты, формирующие цифровую культуру (рис. 2). Процесс формирования строится с использованием тех или иных компонентов. К основным из них относятся риски, преобразование организационной культуры, краткосрочное планирование, сотрудничество персонала и изменение устаревших организационных систем и структур. Переход в новую цифровую среду предопределяет потенциальные риски, связанные с принятием цифровой культуры, как со стороны эффективного управления компанией, так и со стороны персонала, сотрудничающего для достижения целей организации. Это позволяет более гибко адаптироваться к происходящим процессам, формируя таким образом соответствующую цифровую среду, а посредством ее – цифровую организационную культуру.

Процесс цифровой трансформации, детерминирующий формирование цифровой культуры, зависит прежде всего от сферы деятельности, целей, стратегии, размера, основных ценностей и структуры организации.

Огромное значение в современных условиях – условиях цифровой эпохи, характеризующейся цифровой трансформацией, – в продвижении на рынке компаний и организаций имеет цифровая организационная культура, способствующая трансформационным изменениям, поддерживающая инновации, создающая соответствующую рабочую среду и нивелирующая ограничения традиционной организационной культуры.

В настоящее время есть как минимум три основные проблемы, которые мешают большинству компаний успешно осуществлять цифровую трансформацию. Это боязнь рисковать, функциональные и ведомственные барьеры и сложность создания культуры, ориентированной на клиента. В итоге избегание изменений и цифровой трансформации в корпоративной среде ведет к застою и деградации. Однако существуют компании, которые успешно развивают цифровую и инновационную культуру и получают огромную выгоду. В качестве примера можно привести Facebook (деятельность запрещена в Российской Федерации) и Apple [9].

Быстрые темпы изменений как в мировом, так и в российском масштабе опосредуют адаптацию организаций к этим изменениям не только в стратегическом, тактическом, но и в технологическом, ресурсном направлениях. Эти адаптационные механизмы, основанные на цифровой трансформации и на эффективном внедрении цифровых технологий, детерминируют изменения и организационной культуры, предопределяя ее гибкость, открытость, прозрачность, а следовательно, формируя ее потенциал, значимость и функциональную результативность в данных организационных процессах.

Цифровая организационная культура компании предоставляет определенные преимущества:

- 1) оказывает влияние на формирование гибкой организационной структуры без иерархии и на горизонтально скоординированные рабочие процессы;
- 2) способствует распространению передового опыта и вовлечению отдельных сотрудников в процесс принятия решений;
- 3) развивает способность сотрудников выполнять сложные задачи и способствует инклюзивному росту;
- 4) создает позитивную и конструктивную рабочую среду, привлекая талантливых работников благодаря сотрудничеству, творчеству и инновациям.

Изменить культуру организации сложнее, чем кажется. Внедрение цифровой трансформации заставляет компании ставить новые цели, использовать новые методы, принимать отношение, поведение и практику. Это фундаментальные изменения в деятельности организаций, поэтому возникающие проблемы многочисленны и сложны.



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 2. Элементы цифровой организационной культуры

## ТРУДНОСТИ ПРОЦЕССА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Процесс цифровой трансформации организационной культуры влечет и детерминирует определенные трудности. В частности, отсутствие гибкости, изменчивости, значительных финансовых затрат на обеспечение внедрения и поддержания цифровой инфраструктуры организации, перераспределение и масштабирование ресурсов компании на цифровую трансформацию, неэффективная при этом автоматизация, позволяющая отказаться от ручного труда и повысить общую эффективность и др. Наряду с этим страх нарушить комфортную среду и сомнения в надежности автоматизации препятствуют результативной автоматизации организации/компании/предприятия. Также отметим низкую квалификацию. Цифровая грамотность – самый большой барьер на пути изменений. Менеджеры, привыкшие к традиционной бизнес-культуре, часто не знакомы с новыми технологическими процессами, и их обучение требует много времени и планирования [9]. Более подробно данный аспект, связанный с определенными сложностями цифровой организационной культуры, рассмотрен в наших публикациях [3; 9].

Цифровая трансформация подразумевает значительные изменения в существующей организационной культуре. Необходимо провести реальные изменения в корпоративной культуре в условиях современного процесса цифровой трансформации:

- оценить существующую организационную культуру и показатели эффективности, чтобы выявить сильные и слабые стороны. Сохранить позитивное и исключить деструктивное;
- определить преимущества изменения организационной культуры. Это позволит сотрудникам понять, что они должны делать и как им себя вести;
- выявить ключевые приоритеты эффективности, требующие целенаправленной работы и четкой реализации, чтобы способствовать росту и увеличению потенциала компании;
- сформировать рабочую группу из менеджеров, которая будет следить за выполнением приоритетов, целей и результатов. Отслеживание также может использоваться для анализа эффективности, оптимизации работы и для анализа применения ресурсов;

– нанять новых сотрудников или увеличить численность персонала для выполнения новых задач и достижения целей в соответствии с новыми процессами. Внедрение цифровой организационной культуры приводит к появлению задач, требующих квалифицированной рабочей силы;

– разработать систему вознаграждения для поддержания мотивации и приверженности сотрудников, которые вносят вклад в развитие компании [1].

В современном мире растет спрос на культуру, готовую к принятию инноваций и адаптации к новым правилам ведения бизнеса. Реализация этой задачи может потребовать значительных ресурсов. Компании, предлагающие своим клиентам набор цифровых решений для повышения эффективности, имеют больше шансов на успех на рынке. Неприспособленные к происходящим переменам организации рискуют как минимум лимитировать или не увеличить финансовую результативность, снизить доход/прибыль, что неминуемо отразится на капитализации компании, а как максимум – потерять долю на рынке в пользу конкурентов,

имеющих более эластичную и способную к изменениям стратегию, опосредованную более гибкой организационной культурой.

Организационные преобразования представляют собой совокупность мероприятий, нацеленных на оптимизацию управленческой системы (стратегия, структура и др.) для повышения результативности и конкурентоспособности всей организационной структуры. Процесс управления организационными изменениями выступает механизмом по обеспечению, планированию, координированию, обучению, по мониторингу, оптимизации и их реализации в компании для повышения общей эффективности [10; 11].



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Матрица цифровой организационной культуры

реорганизаций, учитывая при этом необходимость и важность происходящих перемен, могут многие факторы, одними из которых являются организационная культура и ее трансформация как ключевой элемент, способствующий более эффективному процессу изменений. При этом в основе инверсии и инновации организационной культуры лежат ценности, традиции, мифы и базовые идеи, разделяемые сотрудниками компании, которые и должны трансформироваться, тем самым преобразуя и совершенствуя данную культуру с целью создания новой идентичности для организации и ее сотрудников, чтобы повысить производительность, эффективность и способствовать решению других конкретных задач.

Анализ изменения культуры можно представить в виде матрицы, основанной на воздействии реактивных и проактивных факторов, а также амелиоративных и стратегических целей (рис. 3).

## ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В основе достижения более высоких целей организации в решении социальных вопросов лежит процесс создания благоприятной организационно-инклюзивной рабочей среды, который обуславливается

и предопределяется организационной культурой и культурными изменениями, при этом напрямую не связанными, например, с адаптацией или выживанием компании.

Концепция организационных культурных изменений предполагает, что любое преобразование проходит три этапа (рис. 4).

Рассмотрим эти этапы:

1) размораживание – управленческий персонал и работники организации понимают, что общие базовые ценности, установки и ожидания устарели и необходимо менять организационную культуру;

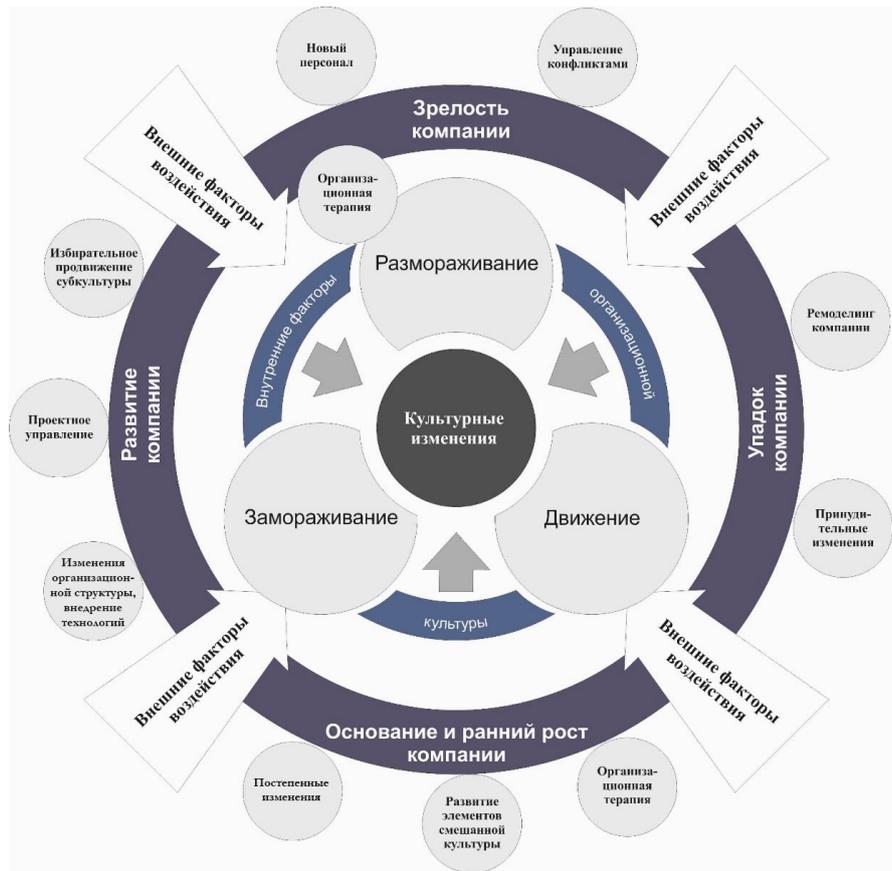
2) движение – этап, когда изменения реализуются с запланированным эффектом (например, повышение производительности, функциональности). Новые компоненты интегрируются локально и небольшими порциями (политика поэтапных нововведений). В случае успеха изменения расширяются. При этом необходимо максимальное повышение осведомленности сотрудников;

3) замораживание – интериоризация и закрепление новых установок и подходов на корпоративном уровне. Реализация данного этапа организационно-культурных изменений может осуществляться разными средствами, например проведением конференций, стажировок, внедрением дополнительных профессиональных программ подготовки и переподготовки сотрудников и др. Их основным целеполаганием являются рефлексия, закрепление формирующихся новых организационных ценностей и минимизирование возможности возвращения к прежней организационной культуре.

При этом сама организация/компания/предприятие проходит этапы своего жизненного цикла: основание (интеграция в окружающую среду), ранний рост (формирование организационной идентичности), развитие (культура эволюционировала и может являться фактором либо прогресса, либо регресса в соответствии с разделяемыми ценностями), зрелость (возникают серьезные проблемы) и упадок (возникает необходимость тотальной перезагрузки). В зависимости от этапа, на котором находится компания, специфического набора мер и действий происходят изменения в организационной культуре. Постепенные изменения проходят через формирование уникальных культурных особенностей на уровне малых групп, а затем распространяются на более высокий организационный уровень.

Выбор той или иной модели трансформации или преобразования существующей организационной культуры должен осуществляться с обязательным учетом контекста преобразований. В частности, необходимо изучить, проанализировать и затем идентифицировать как релевантные факторы, способствующие процессу трансформации, так и иррелевантные, препятствующие данному процессу. По мнению К. Кюррена, можно относительно быстро и значительно улучшить организационную культуру, соблюдая рекомендации, которые были подробно рассмотрены ранее в наших публикациях [3; 5].

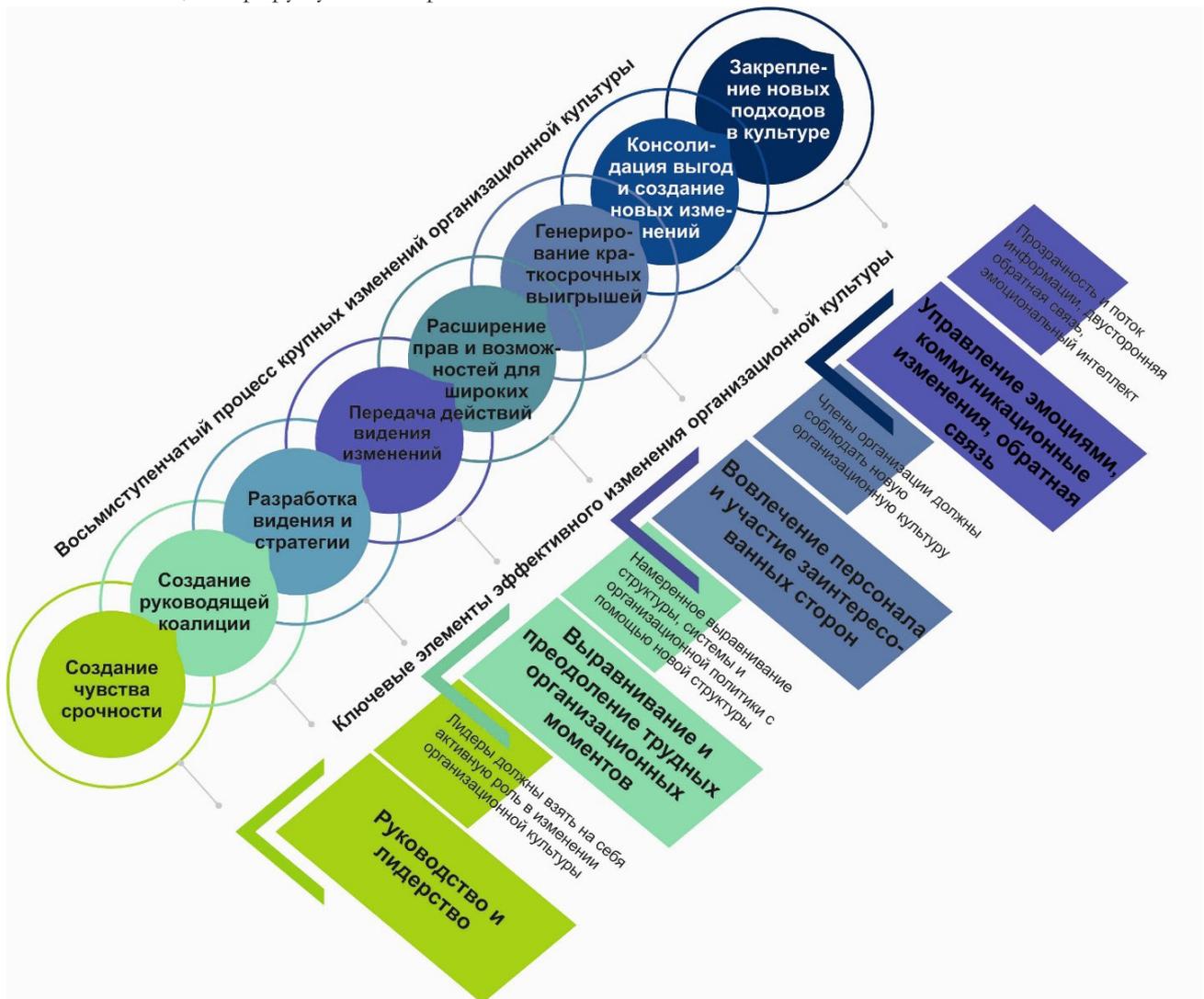
Для успешного изменения организационной культуры необходимо учитывать ряд ключевых факторов (рис. 5). Ее преобразование должно поддерживаться не только формальными организационными изменениями, но и реальными действиями. Достигнуть их посредством идеологического/концептуального



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 4. Модель культурных организационных изменений

начала не представляется возможным. Регистрируемые формальные изменения являются производным для создания конструктивного организационного климата, способного переработать целый пул культурных изменений, генерируя условия принятия новых ценностей.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 5. Основные процессы преобразования организационной культуры и ключевые элементы их эффективности

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения организационной культуры и процессы ее трансформации в цифровую организационную культуру, которые запланированы, должны строиться с учетом не только последовательно реализуемых стратегий, детерминирующих деятельность всех организационных уровней, но и характерных особенностей, присущих конкретной компании или организации.

Определение новой модели культурной ткани организации либо культурного агента изменений нужно коррелировать с ее жизненным циклом и этапом развития. Сотрудники, отвечающие за корпоративные преобразования, должны изучить стадию развития и историю компании с целью адекватной оценки культурных составляющих и определения дальнейших шагов.

## Список литературы

1. Грошев И.В., Жерегеля А.В., Школьный Д.В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий. Управление. 2019;2(7):33–38. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-2-33-38>

2. *Коблов С.В.* Цифровая трансформация процессов управления организацией как новая управленческая парадигма: монография. М.: Юнити-Дана; 2023. 127 с.
3. *Groshev I.V., He M.* Improving management of organizational culture in Russian-Chinese companies in the conditions of digitalization. New York: Chinese Culture Publishing Group Co.; 2024. 226 p.
4. *Zhang Z.* Quality management approach in China. The TQM Magazine. 2000;2(12):92–105. <https://doi.org/10.1108/09544780010318343>
5. *Грошев И.В., Хэ М.* Проектирование цифровой организации. Вестник экономической безопасности. 2020;1:250–255. <https://doi.org/10.24411/2414-3995-2020-10047>
6. *Ключко В.А., Чечнев В.Б.* Технологии искусственного интеллекта в менеджменте наукоемких предприятий. Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2023;1:105–117. [https://doi.org/10.52210/2224669X\\_2023\\_1\\_105](https://doi.org/10.52210/2224669X_2023_1_105)
7. *Лещинская Н.М., Колесник М.А.* Внедрение технологий искусственного интеллекта в России. Социология искусственного интеллекта. 2023;2(4):63–72.
8. *Липецкий Н.А.* Использование нейронных сетей в управлении персоналом и аналитике человеческих ресурсов. Экономика и предпринимательство. 2023;4(153):126–129. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.153.4.021>
9. *Суходолов А.П., Нана В.* Пути совершенствования экономического сотрудничества Китая и России. Известия Байкальского государственного университета. 2013;6(92):104–107.
10. *Дырин С.П.* Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий. Управление корпоративной культурой. 2009;1:4–14.
11. *Лейкина Я.В.* Архитектура корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой. 2009;4:258–265.

### References

1. *Groshev I.V., Zheregelya A.V., Shkolnyi D.V.* Management of organizational culture in the conditions of digitalization of enterprises. Management. 2019;2(7):33–38. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-2-33-38>
2. *Koblov S.V.* Digital transformation of organisation management processes as a new management paradigm: monograph. Moscow: Unity-Dana; 2023. 127 p. (In Russian).
3. *Groshev I.V., He M.* Improving management of organizational culture in Russian-Chinese companies in the conditions of digitalization. New York: Chinese Culture Publishing Group Co.; 2024. 226 p.
4. *Zhang Z.* Quality management approach in China. The TQM Magazine. 2000;2(12):92–105. <https://doi.org/10.1108/09544780010318343>
5. *Groshev I.V., He M.* Designing a digital organization. Bulletin of economic security. 2020;1:250–255. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2414-3995-2020-10047>
6. *Klyuchko V.A., Chechnev V.B.* Artificial intelligence technologies in the management of knowledge-intensive enterprises. Herald of the Moscow University of Finance and Law MFUA. 2023;1:105–117. (In Russian).
7. *Leshchinskaya N.M., Kolesnik M.A.* Implementation of artificial intelligence technologies in Russia. Sociology of Artificial Intelligence. 2023;2(4):63–72. (In Russian).
8. *Lipetskiy N.A.* The use of neural networks in personnel management and human resource analytics. Journal of Economy and Entrepreneurship. 2023;4(153):126–129. (In Russian). <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.153.4.021>
9. *Sukhodolov A.P., Nana W.* Ways of improving economic cooperation between China and Russia. Bulletin of Baikal State University. 2013;6(92):104–107. (In Russian).
10. *Dyrin S.P.* Multivariance of the organisational culture of modern Russian enterprises. Corporate culture management. 2009;1:4–14. (In Russian).
11. *Lejkina Ya.V.* Architecture of corporate culture. Corporate culture management. 2009;4:258–265. (In Russian).