

УДК 659.1

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Л.А. Сафонова, Е.А. Касаткина**

Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Новосибирск, email: larisa@sibguti.ru, kasatkinae@list.ru

**Аннотация.** В статье представлена разработанная организационно-экономическая модель цифровой трансформации корпоративной культуры с пояснением ее составляющих блоков. Рассмотрена взаимосвязь модели с организационно-экономическим механизмом ее реализации.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, корпоративная культура, модель, организационно-экономическая модель, организационно-экономический механизм.

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MODEL OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION

**L.A. Safonova, E.A. Kasatkina**

Siberian State University of Telecommunications and Informatics, Novosibirsk, email: larisa@sibguti.ru, kasatkinae@list.ru

**Abstract.** This article presents a developed organizational and economic model for the digital transformation of corporate culture, explaining its constituent components. The model's relationship with the organizational and economic mechanism for its implementation is examined.

**Keywords:** digital transformation, corporate culture, model, organizational and economic model, organizational and economic mechanism.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.09.2025

Дата принятия статьи в печать: 10.10.2025

### Введение

В условиях становления и развития цифровой экономики одним из главных активов и точкой роста компании становится ее персонал, обладающий цифровым мышлением, и корпоративная культура, формирующая это мышление. Согласно информации, публикуемой в открытых источниках, до 70% причин неудач реализации digital-проектов связано с сопротивлением персонала и неготовностью корпоративной культуры к цифровым изменениям.

Разработка организационно-экономической модели цифровой трансформации корпоративной культуры является стратегически важной задачей, решение которой способно обеспечить планомерную работу по реализации принципов гибкости, клиентоцентричности и непрерывного обучения персонала, устойчивость компании к возможным изменениям рынка в условиях его высокой турбулентности, синхронизацию бизнес процессов и корпоративной культуры, управление рисками трансформации.

### Цель исследования

Целью проведенного исследования является разработка организационно-экономической модели digital-перехода корпоративной культуры, позволяющей системно представить процесс цифровой трансформации с учетом организационных изменений и экономических результатов.

### Материал и методы исследования

При проведении исследования использованы методы анализа, синтеза, сравнения, литературного обзора.

### Результаты исследования

Процесс цифровой трансформации связан с «интеграцией цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности предприятия, требующий внесения коренных изменений в технологии, культуру, операции и принципы создания новых продуктов и услуг» [1]. Корпоративная культура играет одну из ключевых ролей в этом процессе [4].

Потребность в разработке организационно-экономической модели digital-перехода корпоративной культуры, связана со следующими ключевыми причинами (рис. 1).

При этом ключевыми проблемными зонами в процессе моделирования digital-перехода корпоративной культуры можно считать компетентностные и управленческие разрывы. К числу первых можно отнести такие как недостаточная компетентность сотрудников, отсутствие единых стандартов проведения цифровой трансформации. К числу вторых – управленческих – можно отнести такие вызовы как сложность оценки эффективности проведения цифровой трансформации, потребность в разработке новых показателей (метрик) по оценке эффективности подобных внедрений. Все указанное, как правило, дополняется высокими затратами на внедрение и неопределенность возврата инвестиций в цифровую трансформацию.

При этом отсутствие подобной организационно-экономической модели может спровоцировать реализацию ряда рисков, например, операционных – в виде увеличения издержек, потери конкурентных преимуществ, в совокупном снижении эффективности бизнес-процессов. Кроме того, возможна реализация и кадровых рисков, выражающихся в оттоке квалифицированных специалистов, снижении их мотивации и усилении сопротивления изменениям по внедрению цифровой трансформации.

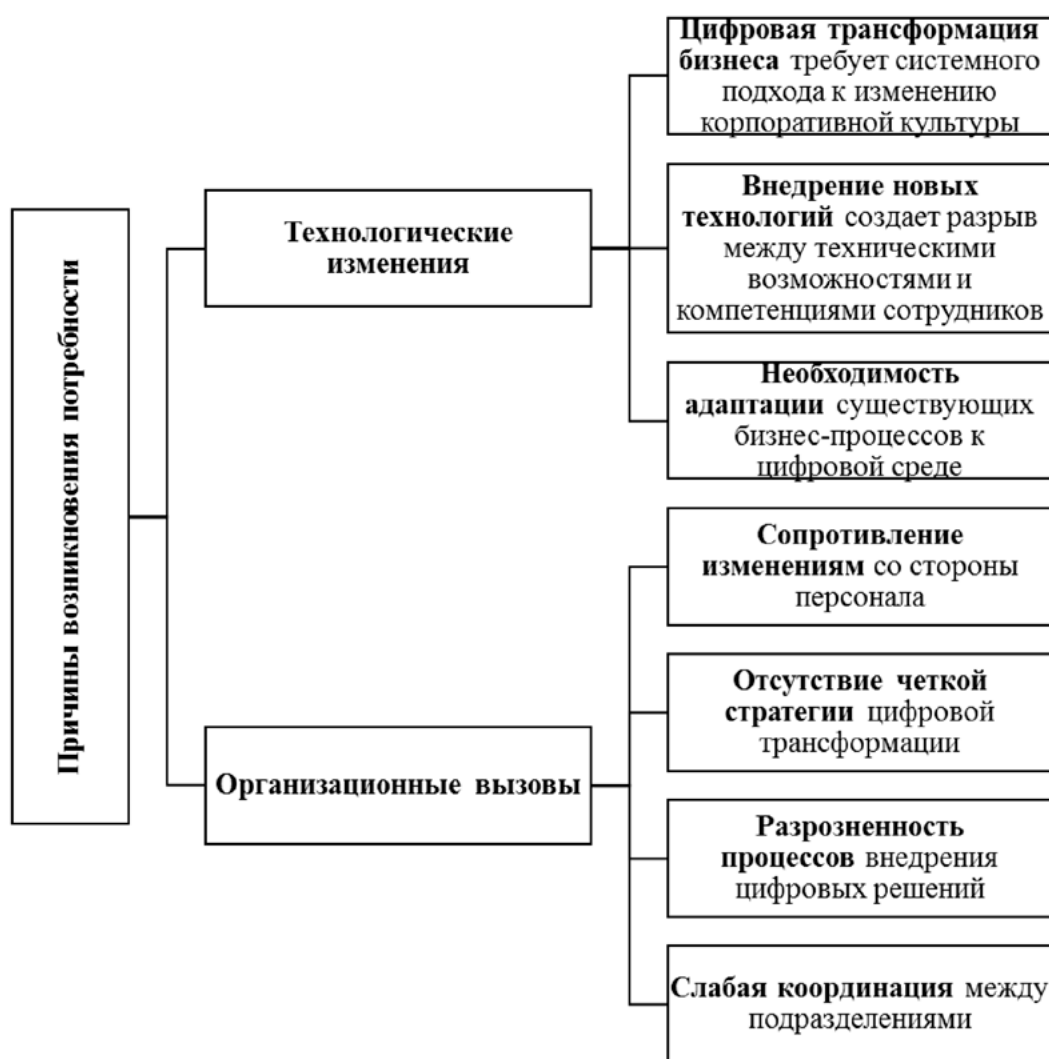


Рис. 1. Причины возникновения потребности в разработке организационно-экономической модели digital-перехода корпоративной культуры

Для системного представления процесса цифровой трансформации корпоративной культуры в увязке с организационными изменениями в компании и экономическими результатами, позволяющими обеспечить управляемость и измеримость процесса трансформации, разработана модель, представленная на рисунке 2.

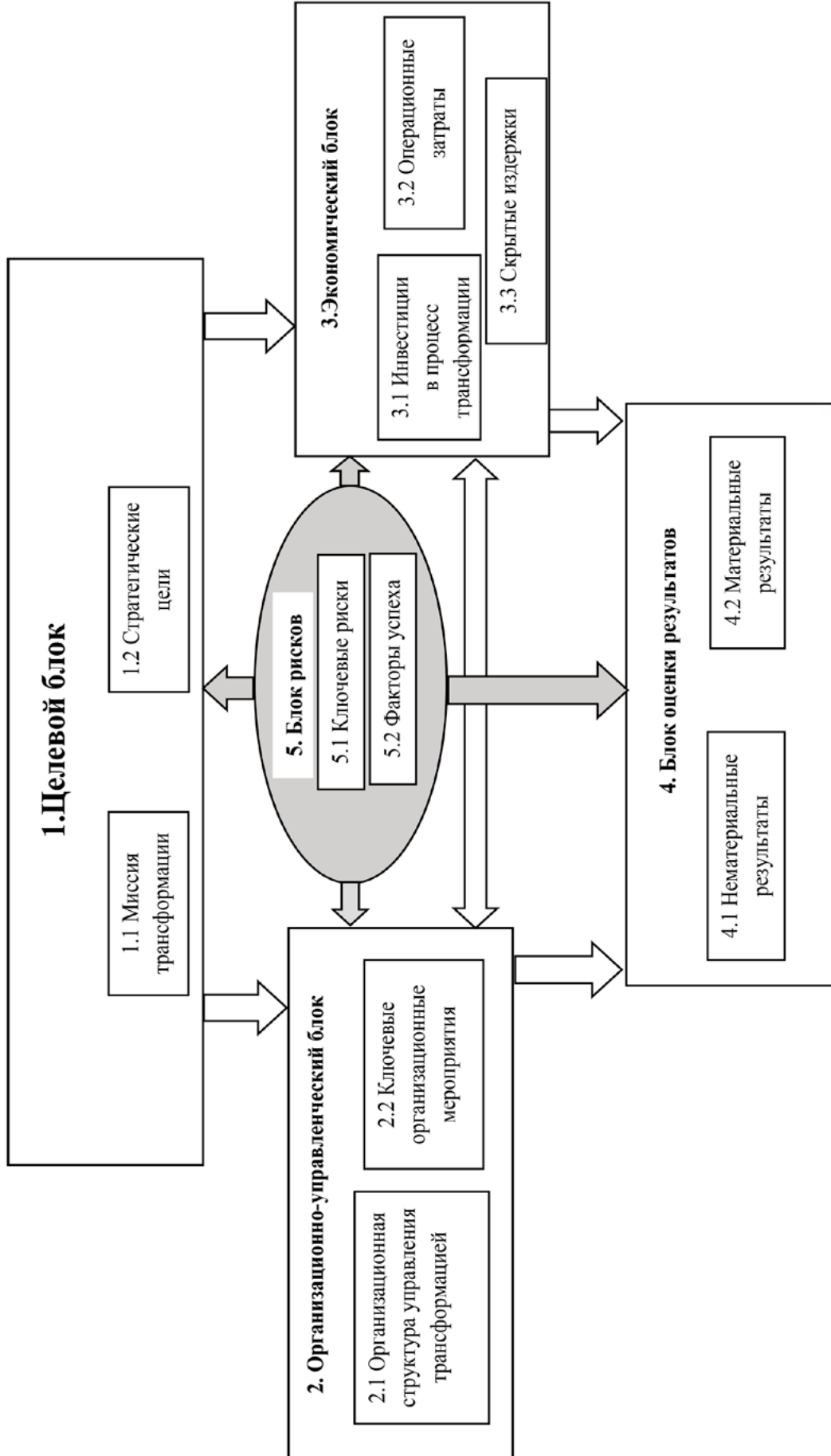


Рис. 2. Организационно-экономическая модель цифровой трансформации корпоративной культуры

Модель включает пять основных блоков: целевой, организационно-управленческий, экономический, результирующий и блок рисков.

Целевой блок является блоком стратегического уровня, т.к. определяет содержание, конкретные и измеримые стратегические цели, принципы цифровой трансформации корпоративной культуры.

Организационно-управленческий и Экономический блоки расположены на втором уровне модели, т.к. для достижения поставленных целей требуются и процессы, и ресурсы.

Драйвером процесса цифровой трансформации корпоративной культуры выступает организационно-управленческий блок.

Организационную структуру управления трансформацией можно рассматривать как остов, стержень всей программы изменений, определяющий построение процессов, распределение ролей, ответственности, уровней принятия решений.

В организационной структуре выделяют:

– стратегический уровень управления, определяющий направление движения и обеспечивающий процесс трансформации необходимыми ресурсами;

– тактический уровень управления, обеспечивающий реализацию стратегии;

– операционный уровень, включающий сотрудников, реализующих изменения.

Организационную структуру можно рассматривать как эффективную при условии её гибкости, четкого распределения ролей, увязки её каждого элемента со стратегическими целями трансформации, оперативности принятия решений.

Ключевые организационные мероприятия в рамках цифровой трансформации корпоративной культуры определяются спецификой организации и предусматривают разработку и внедрение организационной структуры управления трансформацией (формирование головной комиссии, определение ответственных за реализацию процесса трансформации на всех уровнях управления и участия, создание проектных групп по направлениям трансформации и т.п.), создание системы коммуникационных изменений, обучение и развитие цифровых компетенций персонала, приведение в соответствие стратегическим целям цифровизации системы мотивации и KPI, обеспечение объективного контроля и мониторинга процесса достижения целей трансформации. Разработанные мероприятия должны обеспечивать системный подход к достижению целей и решению задач цифровой трансформации корпоративной культуры.

Экономический блок призван обосновать целесообразность инвестиций в процесс трансформации корпоративной культуры, выбор источников финансирования и методов распределения ресурсов и т.п.

Блок оценки результатов занимает третий уровень и концентрирует результаты блоков второго уровня. Этот блок иллюстрирует значимость цифровой трансформации на основе анализа измеримых результатов – организационных показателей (например, % сотрудников, использующих новые цифровые инструменты), экономических (рост производительности труда, снижение текучести кадров и др.) и клиентоцентричных (изменение лояльности клиентов, улучшение качества предоставления услуг и т.д.). Задача этого блока не только зафиксировать полученные результаты, но и проанализировать причины имеющихся отклонений с целью последующих корректировок и масштабирования успешных практик. Блок оценки результатов делает возможным рассматривать деятельность по цифровой трансформации корпоративной культуры организации как управляемый, измеряемый и динамичный процесс улучшений.

Блок рисков взаимосвязан со всеми другими блоками модели и включает следующие компоненты: идентификация рисков (стратегические, организационные, операционные, экономические, финансовые), анализ и оценка рисков (вероятность реализации, возможные потери и т.д.), меры по управлению рисками, мониторинг рискованной ситуации.

Для обеспечения успешной реализации рассматриваемой модели необходима проработка организационно-экономического механизма.

Несмотря на многочисленные публикации по проблеме формирования организационно-экономического механизма управления, исследователи так и не пришли к единой трактовке этого термина [2, 3, 5, 6]. В проведенном исследовании в контексте рассматриваемой проблемы под организационно-экономическим механизмом понимается система управления и реализации, набор конкретных инструментов, процессов и методов, которые способны реализовать модель цифровой трансформации корпоративной культуры.

Описывая различные аспекты одного и того же процесса, организационно-экономическая модель и организационно-экономический механизм имеют тесную итеративную и двустороннюю связь (рис. 3).

Модель задает цели для механизма, а механизм обеспечивает реализацию модели, предоставляет данные для корректировки модели.



**Рис. 3.** Взаимосвязь организационно-экономической модели и механизма цифровой трансформации корпоративной культуры (КК)

Если организационно-экономическая модель является статическим изложением целеполагания и алгоритма преобразований, то организационно-экономический механизм представляет динамическую систему управления, являясь движущей силой трансформации, определяющей способы, методы и инструменты этого процесса.

Успешность процесса цифровой трансформации корпоративной культуры достигается только при условии разработки обоснованной и реалистичной модели, подкрепленной эффективным, гибким и цифровым механизмом её реализации.

### Выводы

В результате проведенного исследования разработана организационно-экономическая модель цифровой трансформации корпоративной культуры, структурирующая процесс по блокам стратегического целеполагания, организационного управления, экономического обоснования, оценки результатов и управления рисками, что позволяет рассматривать процесс трансформации корпоративной культуры не как набор отдельных мероприятий, а как целостный управляемый проект, определяющий эффективность бизнеса. Таким образом, потребность в организационно-экономической модели digital-перехода корпоративной культуры обусловлена необходимостью системного подхода к управлению изменениями, минимизации рисков и оптимизации затрат при внедрении цифровых технологий. Модель позволяет обеспечить согласованность всех элементов цифровой трансформации организации и дает возможность повысить эффективность непосредственно самого процесса цифровизации организации.

Практическая реализация модели обеспечивается через организационно-экономический механизм, выступающий динамической системой управления, движущей силой и инструментарием преобразований.

Предложенная модель и механизм ее реализации является теоретической и практической основой для преодоления ключевого барьера на пути digital-перехода – человеческого фактора.

### Литература

1. Грибанов Ю.И., Шатров А.А. Сущность, содержание и роль цифровой трансформации в развитии экономических систем // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3-1. С. 44-48.
2. Ибрагимов И.У., Наримонов Н.Н. Организационно-экономический механизм управления бизнесом // Экономика и социум. 2021. № 12 (91). С. 1047-1050.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2021. 512 с.

4. Сафонова Л.А., Касаткина Е.А. Цифровая трансформация корпоративной культуры высокотехнологичной организации // Финансовая экономика. 2024. № 9. С.158-162.
5. Холодкова К.С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления // Современные научные исследования и инновации. [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404> (дата обращения 22.08.2025).
6. Шилова Т.А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия // Экономист. 2025. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.msnauka.com/SND/Economics/10\\_shilova.doc.htm](http://www.msnauka.com/SND/Economics/10_shilova.doc.htm) (дата обращения 22.08.2025).