Панина Галина Викторовна
канд. экон. наук, профессор, доцент
Каптановская Анастасия Владимировна
студентка
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170362

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: РОЛЬ ЛИДЕРА

Аннотация: *цель статьи – разработать модель лидерского влияния на цифровую культуру организации для её устойчивой трансформации. На основе анализа научной литературы цифровая культура охарактеризована как система норм, управленческих практик и моделей поведения при работе с данными и технологиями. Выделены ключевые факторы лидерского воздействия. Предложена пятиконтурная модель лидерства (стратегический, поведенческий, коммуникационный, кадровый и институциональный аспекты) и сформулированы практические рекомендации по диагностике и развитию цифровой культуры.*

Ключевые слова: *цифровая культура, цифровая трансформация, лидерство, организационная культура, инновационность, психологическая безопасность, цифровые компетенции.*

Ключевым барьером цифровой трансформации сегодня становится не отсутствие технологий, а институциональная и организационная неготовность систем управления. На практике организация способна внедрить современные информационные системы и автоматизировать ключевые операции, а процессы продолжают опираться на административную осторожность и субъективные решения отдельных руководителей. В таком случае технологический контур обновляется быстрее, чем социальный и управленческий, вследствие чего эффект цифровизации реализуется лишь частично. Устойчивое изменение бизнес-моделей требует

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

перестройки организационных структур, компетенций, механизмов координации и показателей результативности [6, с. 889–901].

Под цифровой культурой целесообразно понимать совокупность ценностей, норм и повторяющихся практик, которые определяют, как сотрудники и руководители используют цифровые инструменты, данные и новые способы взаимодействия для создания ценности.

Первый компонент цифровой культуры связан с преодолением функциональной разрозненности, когда подразделения обособляются и защищают собственные данные, приоритеты и показатели. Анализ McKinsey показывает, что к наиболее существенным культурным препятствиям цифровой эффективности относятся изолированность подразделений, избегание риска и недостаточная ориентация на клиента [3].

Второй компонент цифровой культуры связан с данными. Наличие аналитической платформы не гарантирует управление на основе данных – для этого необходимы доверие к ним и четкая ответственность за их качество [1].

Третий компонент – отношение к изменениям и эксперименту. Цифровая среда характеризуется высокой неопределенностью, поэтому не все решения могут быть заранее рассчитаны с достаточной точностью.

В связи с этим трансформационные действия лидера требуют комплексного подхода.

Системная трансформация начинается с базиса – формирования ценностных ориентиров. Первая лидерская функция заключается в формировании смысла цифровых преобразований. Сотрудники легче принимают новые практики, когда понимают не только техническую сторону изменений, но и причинно-следственную связь между технологией, качеством работы, потребностями клиента и устойчивостью организации [5].

Вторая функция связана с ролевым моделированием. Лидер обосновывает правомерность новых практик личным примером: используя общие цифровые пространства, опираясь на данные, признавая корректировки и запрашивая экспертную помощь у коллег.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Третья функция – создание психологически безопасной обучающей среды. Цифровая трансформация требует освоения новых инструментов и выхода из зоны комфорта. Если культура наказывает за вопросы и некомпетентность, сотрудники имитируют освоение технологий. Лидер снижает этот риск через нормализацию вопросов, совместный разбор ошибок и разделение ответственности.

Четвертая функция – перестройка коммуникации и границ между подразделениями. Цифровая трансформация создает задачи, которые невозможно решить внутри одной профессиональной функции: требуется сочетать знания о процессе, клиенте, технологии, данных, рисках и экономике. Поэтому лидер должен создавать общие цели и механизмы совместной ответственности [2].

Пятая функция состоит в институционализации новых моделей поведения. Культура становится устойчивой, когда поддерживается системами подбора, оценки, обучения и вознаграждения. Лидер совместно с HR-функцией должен перевести культурные принципы в наблюдаемые критерии: качество межфункционального сотрудничества, использование данных, вклад в развитие коллег, участие в улучшениях и способность быстро осваивать новые инструменты.

На основе рассмотренных подходов лидерское влияние на цифровую культуру можно представить как модель из пяти взаимосвязанных контуров, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Модель лидерского влияния на цифровую культуру

Контур управления	Задачи лидера	Практические шаги	Индикаторы и показатели
Стратегический	Связь цифровизации со стратегическими целями компании	Определение 2–3 приоритетных проектов	Доля проектов с измеримой целью
Поведенческий	Демонстрация новых стандартов работы на личном примере	Регулярное использование данных при принятии решений	Доля решений, принятых на основе данных
Коммуникационный	Развитие взаимодействия между отделами	Создание межфункциональных команд	Средняя скорость согласования решений Количество проектов
Кадровый	Формирование и развитие цифровых компетенций	Оценка текущих навыков сотрудников	Доля сотрудников, подтвердивших рост навыков

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Институциональный	Закрепление цифровых практик в системе управления	Включение цифровых показателей в KPI и регламенты	Уровень выполнения цифровых KPI

На основе проведенного исследования и предложенной модели можно выделить следующие ключевые рекомендации для руководителей и специалистов по трансформации:

1. Начало с комплексной диагностики «как есть».

Диагностику следует фокусировать на конкретных рабочих процессах.

2. Фокусировка на ограниченном числе приоритетов.

Достаточно выбрать 2–3 ключевых культурных приоритета (например, скорость взаимодействия или качество работы с данными).

3. Практико-ориентированное обучение.

Обучение через реальные задачи. Руководитель выступает не просто спонсором обучения, а непосредственным заказчиком практического результата.

4. Двухуровневая система оценки и контроллинга: выработать поведенческие и результативные индикаторы:

6. Управление рисками и гибкий контроль.

Сохранять четкие рамки конфиденциальности и кибербезопасности. Трансформировать формат контроля.

7. Сегментация поддержки персонала. Учет неоднородности кадров.

Формирование цифровой культуры является самостоятельной управленческой задачей. Ее содержание проявляется в том, как организация принимает решения, работает с данными, взаимодействует между функциями, относится к экспериментам, учится и реагирует на изменения. Технологическая инфраструктура создает возможности, а культура определяет, будут ли эти возможности использованы в повседневной деятельности.

Роль лидера заключается в соединении стратегического смысла и конкретного поведения.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Практическая значимость предложенного подхода состоит в том, что пять контуров модели позволяют увидеть, где именно возникает разрыв, а последовательность из шести шагов помогает перейти от диагностики к проверяемым изменениям.

References

1. AlOwaish M.B. What Does It Actually Take to Build a Data-Driven Culture? / M.B. AlOwaish, T.C. Redman // Harvard Business Review. – 2023. – 23 May. – URL: https://hbr.org/2023/05/what-does-it-actually-take-to-build-a-data-driven-culture (дата обращения: 29.10.2026).

2. Contreras F. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go / F. Contreras, E. Baykal, G. Abid // Frontiers in Psychology. – 2020. – Vol. 11. – Art. 590271. – DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

3. Goran J. Culture for a digital age / J. Goran, L. LaBerge, R. Srinivasan // McKinsey Quarterly. – 2017. – 20 July. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/culture-for-a-digital-age (дата обращения: 29.10.2026).

4. Kearns-Manolatos D. How to lead digital transformation from the top / D. Kearns-Manolatos, T. Smith, B. Sniderman // Deloitte Insights. – 2022. – 31 August. – URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/how-to-lead-digital-transformation.html (дата обращения: 29.10.2026).

5. Lin Q. Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda / Q. Lin // European Journal of Innovation Management. – 2024. – Vol. 28, no. 6. – P. 2469–2488. – DOI: 10.1108/EJIM-07-2023-0522.

6. Verhoef P.C. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P.C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong, N. Fabian, M. Haenlein // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 122. – P. 889–901. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)