

УДК 338.012**Основные аспекты открытой организационной культуры в цифровую эпоху****Татаринов Константин Анатольевич**

Кандидат экономических наук, доцент,
Байкальский государственный университет,
664003, Российская Федерация, Иркутск, ул. Ленина, 11;
e-mail: tatarinov723@gmail.com

Аннотация

Для успешного развития цифровых инноваций соответствующая организационная культура является необходимым условием. Она относится к общим ценностям, разделяемым отдельными лицами внутри компании, и представляет собой не только источник новых знаний и стимул для творчества, но препятствие на пути к цифровизации компании. Методы управления сотрудниками, направленные на поддержку культуры творчества, межорганизационного взаимодействия и инноваций, дают компании возможность достичь успеха и устойчивого конкурентного преимущества. Чтобы побудить сотрудников к коллективным инновациям менеджеры должны проецировать «открытые» культурные ценности и внедрять их с помощью соответствующей системы стимулирования, которая напрямую влияет на психологическое восприятие цифрового труда. Открытые организационные культуры сильно ориентированы на рынок и инновационность, а также оказывают положительное влияние на производительность умственного труда. Цель статьи — выработка рекомендаций по формированию открытой организационной культуры для более эффективного функционирования компаний в цифровую эпоху. В статье делается попытка ответить на вопрос о том, какой вклад вносят новые технологии в построение видения новой организационной культуры. Акцент сделан на процесс трансформации закрытой культуры в открытую с учетом таких ее характеристик как стремление к «открытым» пространствам, инновациям, измерениям и внутренним процессам.

Для цитирования в научных исследованиях

Татаринов К.А. Основные аспекты открытой организационной культуры в цифровую эпоху // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 25-33.

Ключевые слова

Инновации, открытая организационная культура, цифровизация, открытое знание, партнерство, цифровые навыки, открытое знание, внешняя среда, межорганизационные контакты.

Введение

Прогрессирующая глобализация, развитие IT-технологий и динамично меняющаяся политическая обстановка привели человечество в новую эру, в которой наибольший вес приобретают люди с их личными качествами, потенциалом и компетентностью. Сегодня компании должны выйти за рамки классических бизнес-целей (прибыль, доля рынка, рентабельность капитала и т.д.) и поместить в центр своей стратегии человека. Цифровая эра определяет не только технологические изменения, но и трансформацию мышления через синергию знаний в области управления, информатики и инженерии. Таким образом, «цифровая волна» аккумулирует в себе различные направления деятельности и ориентирует компанию на преобразования бизнес-процессов социально-экономического, политического и экологического характера. В результате этих преобразований специфика цифровой эпохи становится фоном для многих видов деятельности в современных компаниях.

Повышенная запутанность в деятельности компаний связана, с одной стороны, с необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды, обусловленных цифровизацией, а с другой стороны, учетом интересов и ожиданий сотрудников разных поколений. Современная корпоративная среда динамична, сложна, изменчива и непредсказуема, и поэтому вынуждает предпринимателей, руководителей подразделений и рядовых сотрудников работать сообща, что требует активного и открытого подхода к управленческим решениям. Цифровизация предопределила изменения не только в способах управления, структуре и стратегии, но и в организационной культуре. Организационная культура сегодня — это сложное, динамичное и многомерное понятие, которое в научной литературе по-разному интерпретируется. Одни определения рассматривают культуру бизнеса как актив, имеющий строго экономическое значение, другие считают, что это социально-психологическое устройство организации, которое существенно влияет на ее жизнеспособность в кризисные периоды, а третьи говорят, как о векторе в поведении сотрудников и согласовывают ее со стратегическими целями. Во всех компаниях организационная культура меняется в ответ на прорывные внутренние и внешние изменения. Иными словами, технологические прорывы цифровой эры изменяют и культурные условия, то есть, бросают вызов общепризнанным ценностям и вынуждают компании отказаться от классических способов конкуренции. В цифровую эпоху появляются новые ценности, основанные на межличностном взаимодействии, обмене знаниями, сетевом управлении, скорости реагирования и создании ценности для клиентов. Сегодня «открытость» компаний является важнейшим фактором их функционирования. В настоящее время эта проблема «открытости» привлекает внимание ученых из разных областей управления и предполагает создание совершенно новой рабочей среды, где «закулисная» культура становится «инклюзивной» и «прозрачной». Такие характеристики организационной культуры означают, что менеджеры должны научиться создать своеобразную связь между различными внешними заинтересованными сторонами. Кроме того, чтобы открыть организацию снаружи, необходимо также создать условия для ее открытости изнутри.

Цель статьи — выработка рекомендаций по формированию открытой организационной культуры для более эффективного функционирования компаний в цифровую эпоху.

Основная часть

В научной литературе ставится вопрос: каковы характеристики эффективной организационной культуры в компаниях, переходящих на цифровые технологии? Ответ на

данный вопрос неоднозначен. Н. В. Алиевская связывает организационную культуру с властью, которая задает жесткие рамки поведения работников [Алиевская, 2022]. Е. Г. Грудистова определяет оргкультуру как инструмент управленческого воздействия на людей для достижения целей организации [Грудистова, 2022]. Е. В. Демидова говорит об организационной культуре как о ведущем мотиваторе в деятельности сотрудников [Демидова, 2021]. Л. Н. Дробышевская, К. М. Исаков находят еще одну грань организационной культуры — это культура потребления ресурсов [Дробышевская, Исаков, 2022]. А. В. Козловский, Т. Г. Навроцкая приписывают оргкультуре функцию существенного вклада в повышение стоимости бизнеса [Козловский, Навроцкая, 2024]. И. В. Лаврентьева, Д. С. Руденко считают, что организационная культура — это «понятие, имеющее отношение ко всей общемировой системе мировой культуры, которая формируется тысячелетиями» [Лаврентьева, Руденко, 2019]. О. П. Овчинникова, М. М. Харламов связывают цифровую культуру с прозрачностью и взаимодействием внутри организации [Овчинникова, Харламов, 2020]. О. С. Романова видит в организационной культуре двоякую роль, с одной стороны, она мотивирует к саморазвитию, а с другой — играть антиинновационную роль [Романова, 2020]. Ц. Сунь, В. О. Микрюков делают вывод о том, что организационная культура сегодня формируется при взаимодействии с цифровой внешней средой [Сунь, Микрюков, 2024]. Таким образом, организационная культура — это один из наиболее важных терминов в науке управления. Однако, в настоящее время организационная культура не получила единого определения, что связано со сложностями самих концепций культуры и множеством различных организаций, которые имеют свои собственные представления о феномене «организационная культура». В первом приближении, организационная культура — это способ того, как компания делает определенные вещи и решает проблемы и является производным результатом от принятого стиля управления, системы ценностей и межличностных отношений. Кроме того, она устанавливает приемлемое поведение сотрудников в рамках прописанных регламентов работы и является ключевым фактором при создании маркетинговых сообщений. Э. Шейн затрагивает более глубокий уровень в понимании данного явления, считая, что организационная культура представляет собой неписанные и негласные правила того, как «жить» в компании, что чувствовать себе идентично.

Эффективное функционирование компаний в цифровую эпоху зависит от формирования в них культурных особенностей в следующих областях: технологии, стратегии, структурные решения, межличностные отношения и социальная корпоративная ответственность. Цифровые технологии оказывают значительное влияние на ценности, поддерживающие индивидуальные комбинации продуктов, так как благодаря им можно спроектировать, подготовить и вывести на рынок в очень короткие сроки продукт, отвечающий индивидуализированным требованиям. С точки зрения стратегии цифровизация оказывает большое влияние на межорганизационные отношения и открытость национальных границ. Структурные решения позволяют раздвинуть границы компании и позволить взаимодействовать с ней новым заинтересованным сторонам (местным сообществам, международным организациям, инвесторам и т.д.). В сфере межличностных отношений и компетенций сотрудников цифровизация объединяет все подразделения для обмена идеями через интеллектуальные производственные системы, что способствует приобретению и развитию технологических знаний и знаний о клиентах и всех заинтересованных сторонах [Астафьев, Шибико, 2022]. Это означает, что желаемые личные предрасположенности и культура человека должны быть пересмотрены в свете новых требований.

Учет внешних условий будет способствовать разработке модели открытой организационной культуры, которая будет поддерживать и защищать компанию от резких изменений. Современная компания — это «умная» организация, которая желая увеличить свои доходы, не закрывается от внешней среды и остается открытой для всех заинтересованных сторон, а также использует эту коллективную энергию для получения конкурентных преимуществ. Культура организации состоит из множества сложных, взаимосвязанных, разнообразных и часто неоднозначных элементов, и поэтому очень сложно учесть важнейшие из них при идентификации определенного типа культуры.

Открытая организационная культура характеризуется четырьмя измерениями, показывающими «открытость» к пространству, инновациям, измерениям и внутренним процессам [Szymańska, WWW]. Открытость к пространству, касается создания условий для различных типов сотрудничества через создание сетей, объединяющих нескольких партнеров для интегрированной и эффективной связи между ними в реальном времени [Слепцова, 2021]. Данная открытость касается не только клиентов, поставщиков и конкурентов, но и любых компаний, которые стремятся использовать отношения с другими секторами экономики для совместного создания новых продуктов. Открытость к инновациям связана с объединением идей и знаний с сообществами третьих лиц. Такая стратегическая открытость поощряет создание новых моделей производства с устойчивыми культурными ценностями, что в долгосрочной перспективе приводит к технологическим преимуществам и экологической устойчивости. Открытость к измерениям косвенно связана с новым технологическим решением в области цифровых коммуникаций. Доступность информации приводит к тому, что организация эволюционирует, к восприятию возможности измерения организационной культуры как стимулу к необходимым изменениям. Сегодня особенно важно видеть новые внешние возможности и угрозы, а также готовность и способность на них реагировать. Внутренняя открытость относится к знаниям, а также к способности руководителей и сотрудников действовать быстро и гибко. Открытое знание — это общее благо, где каждый может и даже должен участвовать в их создании. Эта плоскость измерения служит для обеспечения совместимости между обозначенными выше элементами.

Благодаря открытой организационной культуре компании смогут более точно выбирать вектор и масштаб внедрения технологических преобразований, а также внедрять цифровые стратегии развития на разных уровнях (табл.).

Таблица 1 - Характеристики открытой и закрытой организационной культуры

Измерения	Характеристика	
	Замкнутость	Открытость
Пространство	Следование принятым ранее правилам и боязнь сотрудничества с внешним окружением	Усиление интеграции с внешними субъектами и совместное создание ценностей
Инновации	Индивидуализм или желание жить с устоявшимися взглядами	Способность адаптироваться, обмен знаниями и умение работать в команде
Изменения	Конформизм, традиции и безопасность	Принятие высокого риска работы в команде и способность реагировать на новые возможности
Внутренние процессы	Иерархия, власть и чрезмерный контроль за ресурсами	Плоская иерархия, сотрудничество между отделами и открытость к изменениям

Ключом к успеху компаний в условия адаптации станет открытая организационная культура, ориентированная на управление знаниями и формирующаяся на протяжении многих лет. Поскольку каждая организация «открыта» по-разному, ошибка, допущенная в начале процесса, будет иметь неожиданные последствия на следующих этапах построения организационной культуры (рис.).

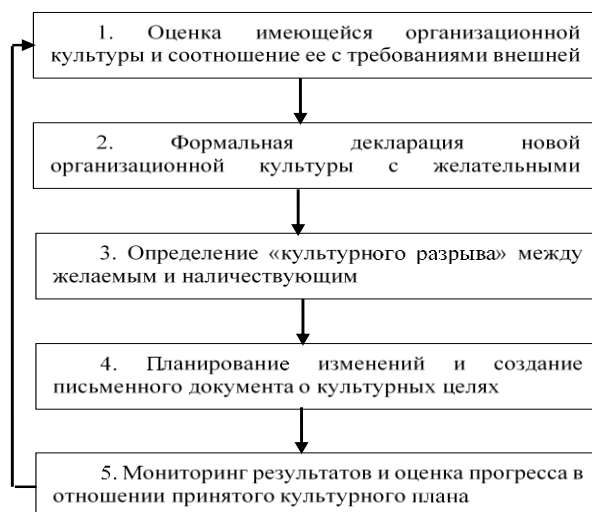


Рисунок 1 - Этапы построения открытой организационной культуры

На первом этапе происходит оценка характеристик имеющейся организационной культуры, которые на практике оказывают заметное влияние на поведение и отношения сотрудников. При этом существующая организационная культура может не соответствовать заявленным ценностям [Грошев, Мэнин, 2024]. На втором этапе происходит создание формальной декларации культуры с желательными характеристиками [Носырева, Белобородова, 2024]. На третьем этапе устанавливают «культурный разрыв» между желаемым и наличествующим. Четвертый этап связан с планированием изменений и предусматривает создание письменного документа, в котором излагают цели по открытости к пространству, инновациям, измерениями и внутренним процессам. План будет представлять собой отражение конкретных культурных проблем. На пятом этапе осуществляется мониторинг результатов работы и оценка прогресса в отношении принятого плана. В результате данных действий происходит корректировка принятого плана в отношении последующих преобразований. Путь сознательного управления организационной культурой — это процесс в условиях неопределенной, динамической среде, полной социальных, технологических, политических и экономических рисков, в котором внешние условия напрямую влияют на внутренние факторы компании. Чтобы достигнуть успеха в данном процессе, такая деятельность должна быть цикличной. Однако следует помнить, что изменение — это не единовременная инициатива, они протекают медленно и требует глубоких перестроек, благодаря чему культура становится фундаментом существования компании и ее социально-психологической конструкцией. Кроме того, инновационные изменения в компании часто наталкивается на сопротивление сотрудников из-за неопределенности результата внедрения, страха перед новыми технологиями и беспокойства по поводу сохранения своего рабочего места [Михалев, 2024]. Самой большой проблемой, с которой сталкиваются сотрудники, это корректная работа с внешними партнерами. Как правило, внешний партнер «фазыскивается» только в том случае, если нет альтернативного

внутреннего источника знаний, но в тоже время, система стимулирования препятствует установлению и поддержанию межорганизационных контактов. Поэтому для создания открытых инновационных процессов необходимо построить систему вознаграждения, нацеленную на взаимовыгодное сотрудничество с внешними контрагентами, а не на вознаграждение за количество изобретений и их внедрение [Лымарева, Дедкова, 2021].

К указанным выше характеристикам открытой организационной культуры можно добавить цифровые навыки коммуницирования и гибкое мышление у сотрудников, отказоустойчивость, умение терпеть неудачи и ориентированность на клиента. Для разработки новых идей необходимо участие сотрудников и их более тесное взаимодействие. Командная работа с автономными условиями труда, позволяющими работать независимо от других, являются важнейшей частью открытой организационной культуры. Компании, внедряющие открытые инновации, часто выстраивают партнерские отношения на основе прошлого опыта, тем самым сужая список своих потенциальных партнеров, что в свою очередь приводит к уменьшению объема инновационных знаний. Установление сотрудничества с ранее неизвестными компаниями рассматривается как рискованный процесс, отнимающий много времени и затрат на юридическое сопровождение. Кроме того, становится сложно защитить ноу-хау и сохранить конкурентные позиции на рынке, так как взаимовыгодное сотрудничество возможно только на базе секретной информации или приобретения ценного внешнего опыта. Открытая организационная культура с определенным набором правил позволяет решить данную проблему через систему адаптации внешних идей, концепций и технологий, так как внешние знания не могут быть немедленно применены непосредственно к инновационным процессам в компании, если они несовместимы с ее возможностями, целями и бизнес-моделью.

Заключение

Изменение устоявшейся культуры в бизнесе — это непростая задача, так как необходимо определить, какие изменения соответствуют «цифровым» требованиям, какие являются неотложными, а какие заставляют «преодолевать себя». В процессе изменения лидерского мышления и восприятия реальности формирование открытой организационной культуры стало решающим фактором в процессе цифровой трансформации. Открытая организационная культура способствует инновациям, даже на стадии внедрения, за счет выработки соответствующих стандартов поведения сотрудников. Она позволяет управлять внешними знаниями через поддержку повторного поиска идей и интеграцию потоков внутренних знаний. Изучение и использование внешних идей, знаний и технологий заставляет сотрудников нести риски, совершать ошибки, проявлять инициативу, экспериментировать и общаться без оглядки на иерархию. Культура цифрового труда — это ключ к созданию условий для свободного обмена идеями и результативного взаимодействия с «новыми» внешними сторонами, которая включает в себя систему вознаграждения за инициативы по поиску внешних знаний и разработку правил раскрытия коммерческой тайны.

Библиография

1. Алиевская, Н. В. Развитие организационной культуры в условиях цифровизации организации / Н. В. Алиевская // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 3(27). – С. 316-324. – EDN NFZTOA.
2. Астафьев, С. А. Предпосылки для внедрения бережливого производства в электроэнергетической отрасли / С. А. Астафьев, А. В. Шибико // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13, № 1. – DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).15. – EDN HIPYOC.
3. Грошев, И. В. Управление цифровой трансформацией организационной культуры и формирующих ее факторов в условиях цифровизации / И. В. Грошев, Х. Мэнин // Вестник университета. – 2024. – № 11. – С. 5-13. – DOI

- 10.26425/1816-4277-2024-11-5-13. – EDN EOQKYR.
4. Грудистова, Е. Г. Организационная культура в цифровом мире: быть или не быть? / Е. Г. Грудистова // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – Т. 1. – С. 77-82. – EDN DQXHAO.
 5. Демидова, Е. В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры / Е. В. Демидова // Baikal Research Journal. – 2021. – Т. 12, № 2. – DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).25. – EDN OUFZFB.
 6. Дробышевская, Л. Н. Формирование проактивной системы стимулирования инновационной деятельности предприятий / Л. Н. Дробышевская, К. М. Исаков // Известия Байкальского государственного университета. – 2022. – Т. 32, № 4. – С. 741-750. – DOI 10.17150/2500-2759.2022.32(4).741-750. – EDN ERGBLV.
 7. Козловский, А. В. Организационная культура как инструмент современного менеджмента / А. В. Козловский, Т. Г. Навроцкая // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2024. – Т. 15, № 4(66). – С. 220-225. – EDN BRLTDY.
 8. Лаврентьева, И. В. Трансформация организационной культуры в современном мире / И. В. Лаврентьева, Д. С. Руденко // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 3(425). – С. 153-157. – DOI 10.24411/1994-2796-2019-10317. – EDN MZQZSE.
 9. Лымарева, О. А. Комплексный подход к совершенствованию организационной культуры предприятий Digital в условиях цифровой экономики / О. А. Лымарева, И. Ф. Дедкова // Экономика: теория и практика. – 2021. – № 4(64). – С. 75-80. – DOI 10.31429/2224042X_2021_64_75. – EDN KXUIPQ.
 10. Михалев, И. И. Цифровая организационная культура промышленного предприятия / И. И. Михалев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19, № 4. – С. 182-205. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-4-182-205. – EDN OCUMXM.
 11. Носырева, И. Г. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации / И. Г. Носырева, Н. А. Белобородова // Известия Байкальского государственного университета. – 2024. – Т. 34, № 1. – С. 61-70. – DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70. – EDN WRHTIZ.
 12. Овчинникова, О. П. Формирование цифровой культуры предприятия как составляющей цифровой трансформации / О. П. Овчинникова, М. М. Харламов // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2020. – № 1. – С. 32-36. – DOI 10.17213/2075-2067-2020-1-32-36. – EDN MJKIXU.
 13. Романова, О. С. Организационная (корпоративная) культура в условиях цифровой экономики / О. С. Романова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2020. – № 18(34). – С. 89-97. – EDN RVPZTJ.
 14. Слепцова, Е. В. Трансформация организационной культуры в условиях цифровой экономики / Е. В. Слепцова // Общество: политика, экономика, право. – 2021. – № 11(100). – С. 46-50. – DOI 10.24158/per.2021.11.5. – EDN RIOKPW.
 15. Сунь, Ц. Цифровая организационная культура человеческих ресурсов / Ц. Сунь, В. О. Микрюков // Дискуссия. – 2024. – № 6(127). – С. 168-173. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-6-127-168-173. – EDN WRAYZJ.
 16. Szymańska K. Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze Przemysłu 4.0 / K. Szymańska [Электронный ресурс]. <https://bibliotekanauki.pl/books/27321794.pdf> (дата обращения: 17.02.2025).

Key aspects of an open organizational culture in the digital age

Konstantin A. Tatarinov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Baikal State University,
664003, 11, Lenin str., Irkutsk, Russian Federation;
e-mail: tatarinov723@gmail.com

Abstract

An appropriate organizational culture is a prerequisite for the successful development of digital innovations. It refers to the common values shared by individuals within the company, and represents not only a source of new knowledge and an incentive for creativity, but also an obstacle

to the digitalization of the company. Employee management methods aimed at supporting a culture of creativity, inter-organizational interaction and innovation enable the company to achieve success and sustainable competitive advantage. In order to encourage employees to innovate collectively, managers must project "open" cultural values and implement them through an appropriate incentive system that directly affects the psychological perception of digital work. Open organizational cultures are strongly market-oriented and innovative, and have a positive impact on knowledge productivity. The purpose of the article is to develop recommendations on the formation of an open organizational culture for more efficient functioning of companies in the digital age. The article attempts to answer the question of how new technologies contribute to building a vision of a new organizational culture. The emphasis is placed on the process of transformation of a closed culture into an open one, taking into account its characteristics such as the desire for "open" spaces, innovations, dimensions and internal processes.

For citation

Tatarinov K.A. (2025) Key aspects of an open organizational culture in the digital age [Osnovnye aspekty otkrytoj organizacionnoj kul'tury v cifrovuyu epohu]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (2A), pp. 25-33.

Keywords

Innovation, open organizational culture, digitalization, open knowledge, partnership, digital skills, open knowledge, external environment, inter-organizational contacts.

References

1. Alievskaya, N. V. Development of organizational culture in the context of digitalization of the organization / N. V. Alievskaya // Social and economic systems. – 2022. – № 3(27). – Pp. 316-324. – EDN NFZTOA.
2. Astafyev, S. A. Prerequisites for the introduction of lean production in the electric power industry / S. A. Astafyev, A.V. Shibiko // Baikal Research Journal. – 2022. – Vol. 13, No. 1. – DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).15. – EDN HIPYOC.
3. Groshev, I. V. Management of the digital transformation of organizational culture and its shaping factors in the context of digitalization / I. V. Groshev, H. Menin // Bulletin of the University. – 2024. – No. 11. – pp. 5-13. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-11-5-13. – EDN EOQKYR.
4. Grudistova, E. G. Organizational culture in the digital world: to be or not to be? / E. G. Grudistova // Proceedings of the Fraternal State University. Series: Economics and Management. – 2022. – Vol. 1. – pp. 77-82. – EDN DQXHAO.
5. Demidova, E. V. A model of the relationship between the motivational system of personality and organizational culture / E. V. Demidova // Baikal Research Journal. – 2021. – Vol. 12, No. 2. – DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).25. – EDN OUFZFB.
6. Drobyshevskaya, L. N. Formation of a proactive system for stimulating innovative activity of enterprises / L. N. Drobyshevskaya, K. M. Isakov // Proceedings of the Baikal State University. – 2022. – Vol. 32, No. 4. – pp. 741-750. – DOI 10.17150/2500-2759.2022.32(4).741-750. – EDN ERGBLV.
7. Kozlovsky, A.V. Organizational culture as a tool of modern management / A.V. Kozlovsky, T. G. Navrotskaya // Scientific papers of the Northwestern Institute of Management of the Russian Academy of Sciences. – 2024. – Vol. 15, No. 4(66). – pp. 220-225. – EDN BRLTDY.
8. Lavrentieva, I. V. Transformation of organizational culture in the modern world / I. V. Lavrentieva, D. S. Rudenko // Bulletin of the Chelyabinsk State University. – 2019. – № 3(425). – Pp. 153-157. – DOI 10.24411/1994-2796-2019-10317. – EDN MZQZSE.
9. O. A. Lymareva, I. F. Dedkova An integrated approach to improving the organizational culture of Digital enterprises in the digital economy // Economics: theory and practice. – 2021. – № 4(64). – Pp. 75-80. – DOI 10.31429/2224042X_2021_64_75. – EDN KXUIPQ.
10. Mikhalev, I. I. Digital organizational culture of an industrial enterprise / I. I. Mikhalev // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2024. – Vol. 19, No. 4. – pp. 182-205. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-4-182-205. – EDN OCUMXM.

11. Nosyreva, I. G. Digitalization of personnel processes as a key element of the digital transformation of an organization / I. G. Nosyreva, N. A. Beloborodova // *Proceedings of the Baikal State University*. – 2024. – Vol. 34, No. 1. – pp. 61-70. – DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70. – EDN WRHTIZ.
12. Ovchinnikova O. P. Formation of the digital culture of an enterprise as a component of digital transformation / O. P. Ovchinnikova, M. M. Kharlamov // *Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-economic sciences*. – 2020. – No. 1. – pp. 32-36. – DOI 10.17213/2075-2067-2020-1-32-36. – EDN MJKIXU.
13. Romanova, O. S. Organizational (corporate) culture in the digital economy / O. S. Romanova // *Multilevel social reproduction: issues of theory and practice*. – 2020. – № 18(34). – Pp. 89-97. – EDN RVPZTJ.
14. Sleptsova, E. V. Transformation of organizational culture in the digital economy / E. V. Sleptsova // *Society: politics, economics, law*. – 2021. – № 11(100). – Pp. 46-50. – DOI 10.24158/pep.2021.11.5. – EDN RIOKPW.
15. Sun, C. Digital organizational culture of human resources / C. Sun, V. O. Mikryukov // *Discussion*. – 2024. – № 6(127). – Pp. 168-173. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-6-127-168-173. – EDN WRAYZJ.
16. Szymańska K. Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze Przemysłu 4.0 / K. Szymańska [Electronic resource]. <https://bibliotekanauki.pl/books/27321794.pdf> (date of request: 02/17/2025).