

Развитие организационной культуры угледобывающего предприятия в условиях цифровой трансформации

Development of the organizational culture of a coal mining enterprise in the context of digital transformation

DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2026-3-68-73>

НАДТОЧИЙ Ю.Б.

Канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедры стратегического
и инновационного развития
факультета «Высшая школа управления»,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, г. Москва, Россия,
e-mail: Yflnjxbq-7e@yandex.ru

В статье анализируются возможности формирования, развития и поддержания организационной культуры угледобывающих предприятий в современных условиях. Показаны роль организационной культуры и ее взаимосвязь не только с конкурентоспособностью предприятия, но и в целом с повышением эффективности деятельности предприятий в условиях цифровой трансформации. Представлены результаты анализа организационных культур компаний угольной промышленности некоторых стран и обосновано, что необходимо постоянно изучать лучшие практики формирования и поддержания организационной культуры и по возможности внедрять их в организационную культуру отечественных предприятий. В ходе проведенного исследования изучены особенности организационной культуры рассматриваемой отрасли, определены ее составные элементы. Установлено, что современный этап развития предприятий угольной промышленности ориентирован на внедрение и использование различных цифровых технологий, что, в свою очередь, оказывает влияние и на необходимость изменений в организационной культуре этих предприятий.

Ключевые слова: организационная культура, цифровые технологии, цифровая организационная культура, угледобывающее предприятие, угольная промышленность, цифровая трансформация.

Для цитирования: Надточий Ю.Б. Развитие организационной культуры угледобывающего предприятия в условиях цифровой трансформации // Уголь. 2026;(3):68-73. DOI: 10.18796/0041-5790-2026-3-68-73.

Abstract

The article analyzes the possibilities of forming, developing and maintaining the organizational culture of coal mining enterprises in modern conditions. The role of organizational culture and its interrelation are shown not only with the competitiveness of the enterprise, but also with increasing the efficiency of enterprises in the context of digital transformation. The results of an analysis of the organizational cultures of coal industry companies in some countries are presented and it is proved that it is necessary to constantly

study the best practices for the formation and maintenance of organizational culture and, if possible, to introduce them into the organizational culture of domestic enterprises. In the course of the conducted research, the features of the organizational culture of the industry in question were studied, and its constituent elements were identified. It has been established that the current stage of development of coal industry enterprises is focused on the introduction and use of various digital technologies, which, in turn, affects the need for changes in the organizational culture of these enterprises.

Keywords

Organizational culture, digital technologies, digital organizational culture, coal mining enterprise, coal industry, digital transformation.

For citation

Nadtochiy Yu.B. Development of the organizational culture of a coal mining enterprise in the context of digital transformation. *Ugol*. 2026;(3):68-73. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2026-3-68-73.

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие любой отрасли, безусловно, стремится к тому, чтобы быть конкурентоспособным не только в своей стране, но и на мировом рынке. Исключением не являются и предприятия угольной промышленности. Общеизвестно, что одним из элементов конкурентоспособности любого предприятия (организации) является организационная культура (рис. 1).

В условиях цифровой трансформации в разных отраслях (в том числе и в угольной промышленности) сейчас говорится о создании цифровой организационной культуры, которая способствует повышению уровня конкурентоспособности любого предприятия.

С учетом различных особенностей угольных предприятий подчеркивается обеспечение автоматизации рутинных и опасных операций, отмечается перевод физических и бизнес-процессов в цифровую среду [1]. На данный момент среди цифровых технологий, которые используются в рассматриваемой отрасли и набирают все большую популярность, отмечаются: искусственный интеллект (ИИ), дополненная и виртуальная реальность, робототехника, квантовые технологии, технологии беспроводной связи и пр. [1]. И все это, бесспорно, оказывает влияние на персонал предприятий угольной промышленности и на формирование и поддержание соответствующей организационной культуры.

По результатам проведенного в 2020-2021 годах «Делойт» (Deloitte) совместно с компаний SAP исследования цифровой трансформации крупнейших российских компаний показана оценка (исходя из пяти возможных баллов) цифровой зрелости (рис. 2) топливно-энергетического комплекса (ТЭК) и опре-

делен один из ключевых барьеров для цифровой трансформации предприятий этой отрасли – это неготовность предприятий к изменению организационной культуры в соответствии с новыми реалиями [2].

Также отмечается наличие разрыва между мировыми практиками изменения организационной культуры и отечественными: в том числе по ряду мер, предпринимаемых руководством компаний в условиях цифровой трансформации [3].

ЦИФРОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Составляющие элементы цифровой организационной культуры можно определить по-разному, в зависимости от того, с какого ракурса будет рассматриваться организационная культура предприятия. Например, можно рассматривать цифровую культуру как один из элементов общей организационной культуры предприятия, а можно рассматривать более широко, как новую организационную культуру в условиях цифровой трансформации всех предприятий. С первой позиции общая схема организационной культуры будет выглядеть следующим образом (рис. 3).

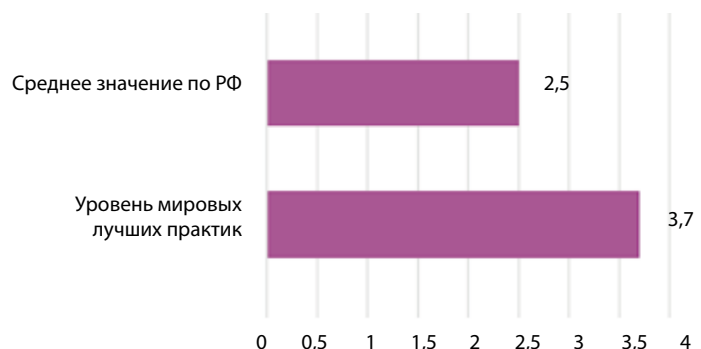
Общие элементы организационной культуры, тщательно изученные ранее отечественными и зарубежными исследователями организационной культуры, для предприятий угольной промышленности останутся неизменными.



Источник: составлено автором

Рис. 1. Элементы конкурентоспособной компании

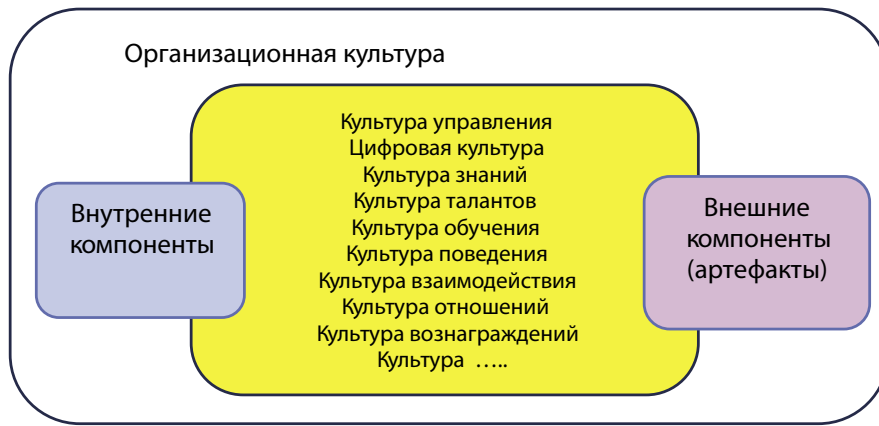
Fig. 1. Elements of a competitive company



Источник [2].

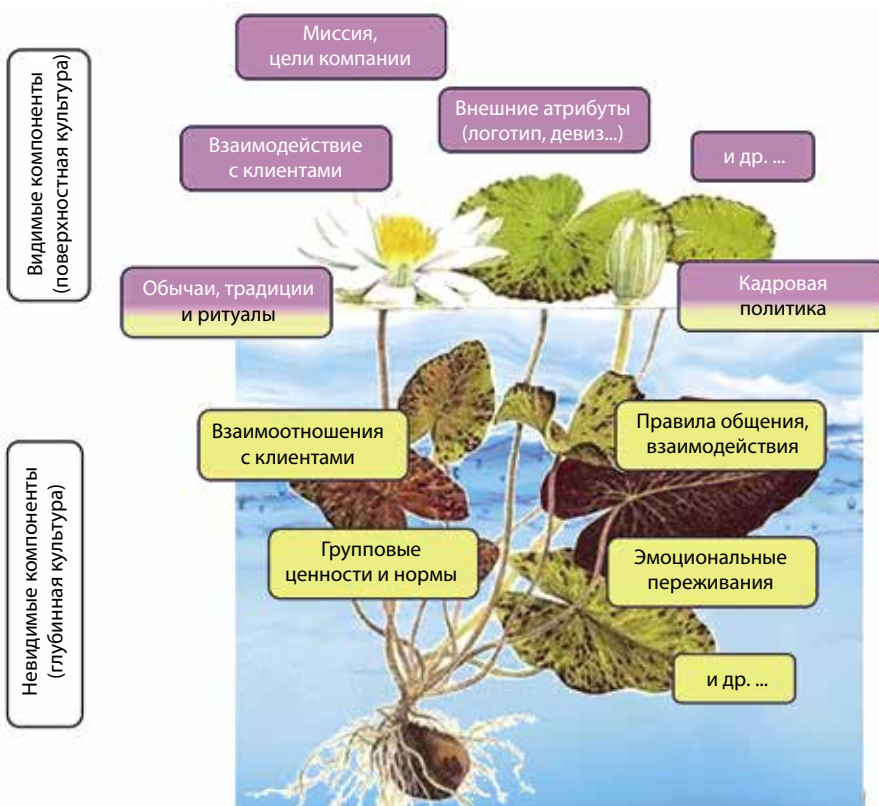
Рис. 2. Оценка цифровой зрелости российских компаний ТЭК (в баллах)

Fig. 2. Assessment of the digital maturity of Russian energy companies (in points)



Источник: составлено автором.

Рис. 3. Схема организационной культуры предприятия
Fig. 3. A schematic representation of a corporate culture



Источник: составлено автором.

Примечание. Рисунок кувшинки взят [Кувшинка или Нимфея (Nymphaea). Aquamir63. [Электронный ресурс]. URL: https://aquamir63.ru/publ/akvariumnye_rasteniya/rasteniya_na_k/kuvshinka_nymphaea/42-1-0-138 (дата обращения: 15.03.2026)].

Рис. 4. Аналогия организационной культуры с кувшинкой
Fig. 4. An analogy between corporate culture and a water lily

Для наглядности воспользуемся также метафорическим сравнением организационной культуры с кувшинкой (важная часть скрыта и нет корней, т.е. скрытых/невидимых элементов организационной культуры, – нет и цветка) (рис. 4).

Даже в условиях применения различных цифровых технологий, которые зачастую могут заменять труд человека, человеческие ресурсы (кадры) остаются неизменным элементом любого современного предприятия. Поэтому большинство составляющих элементов, в том числе цифровой организационной культуры, представленных на рис. 4, рассматриваются с позиции работника.

Среди специфических элементов цифровой организационной культуры предприятия можно выделить [4]: цифровой обмен информацией (во внутренней среде и с внешней средой), цифровая грамотность и готовность к выполнению своих обязанностей и изменени-

ям, цифровой способ коммуникаций, взаимодействия. Также среди особых элементов, присущих цифровой организационной культуре, называются такие элементы, как [5]: провозглашаемые ценности (акцент на цифровых навыках/компетенциях персонала), изменения в управлении (в том числе вовлеченность всех работников и адаптация сотрудников предприятия к цифровым технологиям), наличие практического опыта (активное освоение и использование цифровых технологий), ментальные модели (потребность в изменениях, в цифровых технологиях) и пр.

В связи с тем, что организационная культура некоторыми авторами определяется как образ действий, характерный для предприятия [6, с. 106], или как очевидная модель поведения, согласованность поведения между людьми или «то, как мы здесь все делаем» [7, с. 226], особое внимание стоит обратить на образ действий работников внутри пред-

приятия, в том числе и на особенности их взаимодействия с учетом изучаемой отрасли.

Здесь представляют интерес исследования, предлагающие рассматривать нацеленность работников на участие в развитии угольного предприятия [8] или особенности взаимоотношений или взаимодействия на таком предприятии [9].

Процесс взаимодействия всех работников предприятия (включая руководство) при выполнении производственных функций может происходить в рамках полей, где составляющими являются: 1) интерес, потребности, ответственность, полномочия и квалификация и 2) труд и сотрудничество. От соотношения этих составляющих зависит и качество выполнения производственных функций на предприятии, и в целом полученные результаты [9].

Обеспечение конкурентоспособности предприятия, производственного объединения, компании напрямую зависит от нацеленности работника на участие в развитии предприятия, где выделяются четыре уровня нацеленности [8]: 1) обязанность руководства объединения и компании; 2) обязанность руководства предприятия, объединения и компании; 3) обязанность моего руководителя, руководства предприятия, объединения и компании и 4) моя обязанность (как работника) и обязанность моего непосредственного руководителя, руководства предприятия, объединения и компании.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ранее была проведена аналогия организационной культуры предприятия с кувшинкой. Не углубляясь в ботанические особенности созревания кувшинок, условно

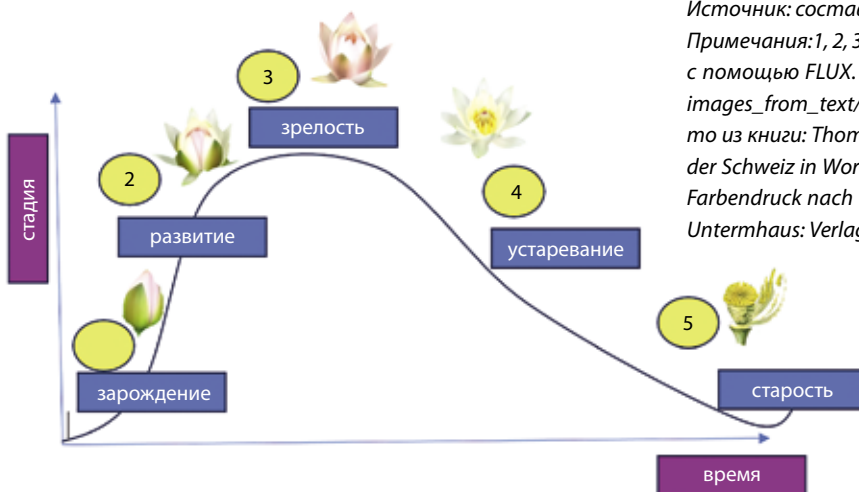
разделим жизненный цикл цветка кувшинки (рис. 5) и проведем аналогию с жизненным циклом организационной культуры / цифровой организационной культуры угледобывающего предприятия (бутон (развитие бутона) – открытие бутона и расцвет зрелого цветка – отцветание).

Знание жизненного цикла организационной культуры необходимо в том числе и для проведения анализа организационной культуры предприятия, и для выработки своевременных мер по ее развитию.

Для предварительной оценки существующего состояния организационной культуры в компании рекомендуется задать сотрудникам ряд вопросов с последующим обсуждением полученных результатов [11]:

- что ценится на предприятии;
- как ведут себя сотрудники и что их объединяет;
- что вам больше всего нравится в существующей организационной культуре;
- какие модели поведения и мышления стоит усовершенствовать;
- хороший ли пример подают руководители в следования культуре;
- у каких людей больше шансов преуспеть в рамках имеющейся культуры;
- если новички не вписываются в культуру, почему это происходит?

Также предлагается сделать определенное количество шагов с целью определения культурного разрыва в компании между желаемым и действительным [12], а именно: 1) выявление приоритетов (целей, задач); 2) определение возможностей поддержки; 3) фиксация желаемых результатов (норм, ценностей и пр.); 4) диагностика ключевых



Источник: составлено автором на основе [10].

Примечания: 1, 2, 3 и 4 изображения цветка кувшинки сгенерированы с помощью FLUX.1 [schnell] (https://myneuralnetworks.ru/generating_images_from_text/), дата обращения: 15.02.2026), 5 изображение взято из книги: Thomé O.W. Thomé's Flora von Deutschland: Österreich und der Schweiz in Wort und Bild für Schule und Haus. Bd. 2: mit 160 Tafeln in Farbendruck nach Originalzeichnungen von Walter Müller in Gera. Gera-Untermhaus: Verlag von Fr. Eugen Köhler, 1886. 242 с.

Рис. 5. Жизненный цикл организационной культуры (по аналогии с цветком кувшинки)
Fig. 5. Life cycle of corporate culture (based on the analogy with a water lily)

Основные процедуры, используемые для анализа организационной культуры предприятия

Key procedures used to analyze a corporate culture

Процедура	Краткое описание
Экспертиза	Специальное исследование организационной культуры предприятия с определенной целью, которое проводится специалистом (как внутренним, так и внешним)
Диагностика	Комплекс методов для оценки состояния организационной культуры предприятия
Мониторинг	Непрерывный процесс наблюдения за состоянием организационной культуры на предприятии

составляющих организационной культуры предприятия; 5) определение разрывов/пробелов между желаемым и реальным состоянием; 6) разработка алгоритма действий по устранению выявленных разрывов.

Можно провести анализ организационной культуры компании, используя разные процедуры/инструменты (см. таблицу), или/и провести аудит (независимую проверку) состояния организационной культуры предприятия с целью ее дальнейшего совершенствования, изменения и развития.

В качестве методов для диагностики организационной культуры могут быть применены опросы и тестирование сотрудников. Можно попросить сотрудников описать словами организационную культуру предприятия.

К основным процедурам, которые можно использовать для анализа организационной культуры угледобывающего предприятия, можно отнести следующие процедуры (см. таблицу):

- экспертизу;
- диагностику;
- мониторинг.

На основании проведенного комплексного анализа или посредством применения отдельных методов оценки состояния организационной культуры угледобывающего предприятия составляется SWOT-анализ организационной культуры предприятия (сильные, слабые стороны, возможности и угрозы/риски).

БЕНЧМАРКИНГ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Предлагается использовать два основных вида бенчмаркинга: внутренний бенчмаркинг (например, в разных стратегических бизнес-единицах предприятия), как обмен опытом между работниками разных отделов и внешний бенчмаркинг – изучить организационную культуру других схожих отечественных и/или зарубежных предприятий.

В целом бенчмаркинг организационной культуры проводится по тем же правилам и шагам, что и любой бенчмаркинг (рис. 6).

Зарубежные специалисты для развития цифровой организационной культуры рекомендуют брать пример с технологических компаний [13], в частности, предлагают обратить внимание на развитие лидерских качеств и вовлечение всех работников, изменение критериев оценки эффективности работников (в основном руководящего состава), а также пересмотреть все составные элементы организационной культуры под призмой цифровой трансформации (например, методы развития персонала, используемые ресурсы и инструменты, неформальные взаимодействия и пр.).



Источник: составлено автором.

Рис. 6. Шаги/этапы проведения бенчмаркинга организационной культуры предприятий угольной промышленности

Fig. 6. Steps/stages of benchmarking corporate culture in coal industry companies

ПРИМЕРЫ НЕКОТОРЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАРУБЕЖНЫХ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для сравнения и обмена опытом рассмотрим основные элементы организационной культуры вьетнамской угольной компании [14]:

- постоянное обучение и развитие персонала;
- обновление и расширение социального пакета для персонала (в частности, обеспечение жильем);
- постоянное улучшение условий труда (забота о сотрудниках);
- совершенствование модели управления, а также, содействие внедрению инноваций (в том числе и технологических).

В китайских компаниях наряду с изменениями организационной культуры под влиянием современного развития на основе перенятия опыта из зарубежных стран сохраняются и поддерживаются элементы традиционной организационной культуры [15]:

- строгая иерархия с высокой степенью уважения к вышестоящим;
- почитание сложившихся традиций и следование им;
- ключевое значение символики (правил, норм, моделей поведения, обрядов).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровая организационная культура – это скорее не только необходимость, но и неизбежность для совре-

менных предприятий любой отрасли. На данный момент только формируются разные рекомендации по развитию такой культуры, и основополагающим в этом процессе являются, конечно же, требования и условия, создаваемые/диктуемые цифровой трансформацией. При этом стоит обратить внимание и на барьеры, препятствующие распространению и развитию такой культуры на предприятиях угольной промышленности.

Список литературы • References

1. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13-30 апр. 2021 г. / Г.И. Абдрахманова, К.Б. Быховский, Н.Н. Веселитская, К.О. Вишневецкий, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневецкий, Т.С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 239 с.
2. Цифровая зрелость российских компаний. ICT.Moscow. URL: <https://ict.moscow/research/tsifrovaia-zrelost-rossiiskikh-kompanii/> (дата обращения: 15.02.2026).
3. Дорлер Й. Цифровая зрелость российских компаний. Международный центр профессионального и экономического развития. URL: <https://icped.ru/articles/cifroiz/czifrovaya-zrelost-rossijskikh-kompanij/> (дата обращения: 15.02.2026).
4. Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю. Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4. С. 84-94. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
Lukashenko M., Dobrovolskaya T. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Journal of Modern Competition*. 2020;14(4):84-94. (In Russ.).
5. Цыцарова Н.М. Роль корпоративной культуры в цифровой трансформации организации // Экономика и управление 2022. № 2. С. 121-24. DOI: 10.34773/EU.2022.2.21.
Tsitsarova N.M. The role of corporate culture in the digital transformation of an organization. *Economics and Management*. 2022;(2): 121-124. (In Russ.). DOI: 10.34773/EU.2022.2.21.
6. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 286 с.
7. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice 2nd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2011. 504 p.
8. Костарев А.С. Разработка стратегии инновационного развития угледобывающего производственного объединения в условиях смены технологических укладов: дис. ... доктора экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»]. Челябинск, 2020. 284 с.
9. Взаимоотношения и взаимодействие на горнодобывающем предприятии / В.А. Галкин, А.М. Макаров, И.Л. Кравчук и др. // Уголь. 2024;(6):23-27. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-6-23-27.
10. Galkin V.A., Makarov A.M., Kravchuk I.L., Sokolovskiy A.V. Relationships and interactions in a mining operation. *Ugol'*. 2024;(6):23-27. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2024-6-23-27.
11. Schein E.H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*. 1996;41(2):229-240.
12. Культурный профиль вашей организации. Пять вопросов, которые помогут оценить состояние культуры в вашей компании / Гарвард Бизнес Ревью Россия. [Электронный ресурс]. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/a25731/> (дата обращения: 15.02.2026).
13. Tashman M., O'Reilly III C. Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal. Harvard Business Press, 2002. 260 p.
14. Hemerling J., Kilmann J., Danoesastro M., Stutts L., Ahern C. It's not a Digital Transformation Without a Digital Culture. *Boston Consulting Group*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture> (accessed 15.02.2026).
15. Нгуен Минь Фьонг, Новиков А.В. Анализ стратегии устойчивого развития вьетнамской угольной компании «Ха Лонг» // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 9. С. 3591-3606. DOI: 10.18334/ce.16.9.116235.
Nguen Min Fyong, Novikov A.V. Analysis of the sustainable development strategy of the Vietnamese Ha Long Coal Company. *Creative Economy*. 2022;16(9):3591-3606. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116235>.
16. Словэй Ш. Управление организационной культурой современных компаний в Китае // Молодой ученый. 2017. № 14. С. 479-480. URL: <https://moluch.ru/archive/148/41519/> (дата обращения: 12.02.2026).
Xiao S. Managing the organizational culture of modern companies in China // *Young Scientist*. 2017. No. 14 (148), pp. 479-480. URL: <https://moluch.ru/archive/148/41519/> (accessed 15.02.2026). (In Russ.).

Author Information

Nadtochiy Yu.B. – PhD (Pedagogical), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Strategic and Innovative Development of the Faculty «Higher School of Management», Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, 125167, Russian Federation, e-mail: Yflnjbq-7e@yandex.ru

Информация о статье

Поступила в редакцию: 25.04.2025

Поступила после рецензирования: 17.02.2026

Принята к публикации: 27.02.2026

Paper info

Received April 25, 2025

Reviewed February 17, 2026

Accepted February 27, 2026