

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

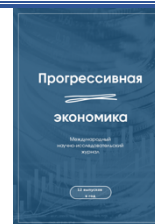
№ 6 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/instituczionalno-czennostnaya-czifrovaya-model-oczenki-soglasovannosti-upravlencheskih-reshenij-v-usloviyah-czifrovoj-transformaczii-promyshlennogo-predpriyatiya-aprobaczia-na-primere/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 005.52:004.8

DOI: 10.54861/27131211_2026_6_403



ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ЦЕННОСТНАЯ ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ СОГЛАСОВАННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ»

*Акмаева Р.И., доктор экономических наук, Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева, г. Астрахань, Россия
414056, Астрахань, ул. Татищева, д. 20а
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5188-1659>
e-mail: akmaevvari@yandex.ru*

*Пономарев В.О., аспирант, Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева, г. Астрахань, Россия
414056, Астрахань, ул. Татищева, д. 20а
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6336-8147>
e-mail: russianattack9@mail.ru*

Аннотация. В условиях ускоряющейся цифровой трансформации и роста институциональной неопределённости организации сталкиваются с необходимостью повышения качества управленческих решений, которые бы обеспечивали устойчивость и конкурентоспособность бизнеса. Существующие подходы к оценке эффективности управления, как правило, ориентированы на отдельные экономические или технологические показатели и недостаточно учитывают взаимосвязь институциональных, ценностных и цифровых факторов развития организации. Целью исследования является разработка и апробация институционально-ценностной цифровой модели (ИЦЦМ), предназначенной для комплексной оценки согласованности управленческих решений в условиях цифровой экономики. Научная новизна исследования заключается в интеграции институционального подхода, концепций организационной культуры и инструментов цифровой трансформации в единую аналитическую модель оценки управленческой деятельности. Методологическую основу данного исследования составили методы системного анализа, сравнительного исследования, экспертной оценки и интегрального индексного моделирования. Апробация модели выполнена на примере ПАО «СИБУР

Холдинг» как одного из крупнейших российских промышленных предприятий, активно внедряющих цифровые технологии. Результаты исследования показали, что применение ИЦДМ позволяет выявлять степень согласованности управленческих решений с институциональными условиями функционирования организации, уровнем её ценностной зрелости и цифрового развития. Практическая значимость работы заключается в возможности использования модели в управленческом консалтинге и корпоративной диагностике для повышения эффективности в принятии стратегических решений. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением эмпирической базы и адаптацией модели для организаций различных отраслей экономики.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, цифровая трансформация, управленческие решения, искусственный интеллект, институциональный анализ, организационная культура, цифровая зрелость.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Акмаева Р.И., Пономарев В.О. Институционально-ценностная цифровая модель оценки согласованности управленческих решений в условиях цифровой трансформации промышленного предприятия: апробация на примере ПАО «СИБУР холдинг» // Прогрессивная экономика. 2026. № 6. С. 403–419. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_6_403.

Статья поступила в редакцию: 07.05.2026 г. Одобрена после рецензирования: 09.06.2026 г. Принята к публикации: 15.06.2026 г.

INSTITUTIONAL AND VALUE DIGITAL MODEL FOR ASSESSING THE COHERENCE OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: APPROVAL ON THE EXAMPLE OF SIBUR HOLDING PJSC

*Akmaeva R.I., Doctor of Economics, V.N. Tatishchev Astrakhan State University,
Astrakhan, Russia
414056, Astrakhan, st. Tatishcheva, 20a
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5188-1659>
e-mail: akmaevvari@yandex.ru*

*Ponomarev V.O., Postgraduate Student, V.N. Tatishchev Astrakhan State
University, Astrakhan, Russia
414056, Astrakhan, st. Tatishcheva, 20a
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6336-8147>
e-mail: russianattack9@mail.ru*

Abstract. In the context of accelerating digital transformation and growing institutional uncertainty, organizations are faced with the need to improve the quality of management decisions that would ensure the sustainability and competitiveness of the business. Existing approaches to assessing management effectiveness are usually focused on individual economic or technological

indicators and do not sufficiently take into account the interrelationship of institutional, value and digital factors of an organization's development. The purpose of the research is to develop and test an institutional-value digital model (ICM) designed for a comprehensive assessment of the consistency of management decisions in the digital economy. The scientific novelty of the research lies in the integration of the institutional approach, concepts of organizational culture and tools of digital transformation into a single analytical model for evaluating management activities. The methodological basis of this study is based on the methods of system analysis, comparative research, expert assessment and integral index modeling. The model was tested using the example of PJSC SIBUR Holding as one of the largest Russian industrial enterprises actively implementing digital technologies. The results of the study showed that the use of ICM makes it possible to identify the degree of consistency of management decisions with the institutional conditions of the organization's functioning, the level of its value maturity and digital development. The practical significance of the work lies in the possibility of using the model in management consulting and corporate diagnostics to improve efficiency in making strategic decisions. The prospects for further research are related to the expansion of the empirical base and the adaptation of the model for organizations in various sectors of the economy.

Keywords: management consulting, digital transformation, management solutions, artificial intelligence, institutional analysis, organizational culture, digital maturity.

JEL classification: M10, M15, O33, L23.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Akmaeva R.I., Ponomarev V.O. (2026). Institutsional'no-tsennostnaya tsifrovaya model' otsenki soglasovannosti upravlencheskikh reshenii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii promyshlennogo predpriyatiya: aprobatsiya na primere PAO «SIBUR kholding» [Institutional-value digital model for assessing the alignment of managerial decisions in the context of the digital transformation of an industrial enterprise: testing on the case of SIBUR Holding PJSC]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 6, 403–419. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_6_403. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 07/05/2026. Approved after review: 09/06/2026. Accepted for publication: 15/06/2026.

Введение

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации экономики и роста неопределенности внешней среды качество управленческих решений становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций. Современные предприятия функционируют в условиях постоянных технологических изменений, усложнения регуляторных требований, трансформации рынков и повышения требований к эффективности использования ресурсов. В этих условиях традиционные подходы к управлению, основанные преимущественно на экспертных оценках и ретроспективном анализе, все чаще демонстрируют ограниченную способность обеспечивать долгосрочное развитие организаций.

Особую актуальность данная проблема приобретает для крупных промышленных предприятий, которые одновременно сталкиваются с необходимостью внедрения цифровых технологий, адаптации к

изменяющимся институциональным условиям и поддержания внутренней организационной устойчивости. В современных условиях эффективность управленческих решений определяется не только их экономической обоснованностью, но и степенью соответствия внешним институциональным требованиям, уровню организационной зрелости и возможностям цифровой инфраструктуры предприятия.

Развитие технологий искусственного интеллекта, аналитики больших данных, промышленного интернета вещей и систем поддержки принятия решений создает новые возможности для повышения качества управления. Однако успешность цифровой трансформации во многом зависит от способности организации интегрировать технологические инструменты в существующую систему управления с учетом особенностей организационной культуры, ценностных установок персонала и специфики институциональной среды. Отсутствие согласованности между данными элементами может приводить к снижению эффективности реализуемых изменений, росту сопротивления персонала и недостижению запланированных результатов.

В связи с этим возрастает потребность в разработке комплексных инструментов оценки управленческих решений, позволяющих учитывать не только технологические, но и институциональные и ценностные факторы развития организации. Одним из перспективных направлений решения данной задачи является применение интегральных моделей, объединяющих различные аспекты организационного развития в единую аналитическую систему. Таким образом, целью статьи является разработка и апробация институционально-ценностной цифровой модели оценки согласованности управленческих решений в условиях цифровой трансформации промышленного предприятия на примере ПАО «СИБУР Холдинг», а также оценка возможностей ее использования в практике управленческого консалтинга и корпоративного управления.

Обзор литературы

Проблематика повышения качества управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики является одним из активно развивающихся направлений современных исследований в области менеджмента, организационного развития и управленческого консалтинга. В последние годы внимание исследователей сосредоточено на изучении влияния цифровых технологий, институциональной среды и организационной культуры на эффективность процессов управления.

Теоретические основы институционального подхода к анализу деятельности организаций были заложены в работах Д. Норта, О. Уильямсона, П. Димаджо и У. Пауэлла. Исследователи показали, что поведение организаций определяется не только экономической рациональностью, но и системой формальных и неформальных институтов, оказывающих влияние на процесс принятия решений [1–4]. Согласно данным исследованиям, эффективность управленческих решений зависит от степени их соответствия

нормативным требованиям, отраслевым стандартам и сложившимся практикам взаимодействия хозяйствующих субъектов [1–4].

Значительный вклад в развитие представлений о влиянии ценностных факторов на деятельность организаций внесли К. Крейвз, Д. Бэк, К. Коуэн, Э. Шейн и Г. Хофстеде. В их работах организационная культура рассматривается как важнейший элемент управленческой системы, определяющий характер лидерства, готовность персонала к изменениям, особенности коммуникаций и способность организации адаптироваться к новым условиям [5–8]. Авторы отмечают, что успешность реализации стратегических инициатив во многом определяется уровнем организационной зрелости и соответствием управленческих инструментов доминирующим ценностным установкам сотрудников [5–9]. Особое место в исследованиях организационного развития занимает эволюционно-ценностный подход К. Грейвза, согласно которому управленческие практики и организационные модели изменяются по мере усложнения доминирующих ценностных систем [5].

Отдельное направление исследований связано с цифровой трансформацией организаций. В работах К. Шваба, Т. Дэвенпорта, Э. Бринолфссона и М. Кейна анализируется влияние технологий искусственного интеллекта, аналитики больших данных, промышленного интернета вещей и цифровых платформ на процессы управления [10; 13–15]. Исследователи подчеркивают, что цифровые технологии способны существенно повысить качество управленческих решений за счет расширения аналитических возможностей и ускорения обработки информации [11–15]. Вместе с тем цифровая трансформация требует пересмотра традиционных моделей управления и формирования новых организационных компетенций [10–13].

Вопросы применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении рассматриваются в исследованиях Г. Минцберга, Т. Мэлоуна, Д. Уилсона, а также в аналитических докладах McKinsey, Deloitte, PwC и Gartner [14; 15]. Полученные результаты свидетельствуют о том, что использование алгоритмов машинного обучения и интеллектуальных систем поддержки принятия решений способствует повышению точности прогнозирования, оптимизации бизнес-процессов и снижению управленческих рисков. Однако эффективность внедрения данных технологий во многом зависит от готовности организации к изменениям и уровня развития цифровой инфраструктуры.

В российской научной литературе вопросы цифровой трансформации управления представлены в работах В.Г. Качалова, А.В. Бабкина, С.А. Кузнецова, Е.В. Попова, Д.С. Бухвалова и других исследователей [16–18]. Особое внимание уделяется проблемам адаптации российских организаций к новым технологическим условиям, формированию цифровых компетенций

персонала и внедрению систем поддержки принятия решений на основе данных.

Анализ современных публикаций показывает, что большинство существующих исследований сосредоточено либо на институциональных факторах управления, либо на вопросах организационной культуры, либо на цифровой трансформации организаций [1–4; 7–10; 11–13]. Вместе с тем значительно меньшее внимание уделяется комплексному рассмотрению данных факторов как взаимосвязанных элементов единой управленческой системы. Недостаточно разработанными остаются вопросы оценки согласованности управленческих решений с институциональной средой, ценностной структурой организации и уровнем её цифровой зрелости.

Анализ научных источников показал, что в современной научной литературе отсутствует единый подход, позволяющий интегрировать институциональные, ценностные и цифровые характеристики организации в рамках единой модели оценки управленческих решений, что обуславливает необходимость разработки комплексного инструментария, способного обеспечить более точную диагностику факторов, влияющих на результативность управленческой деятельности в условиях цифровой экономики.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют положения институциональной теории, концепции организационного развития и современные подходы к цифровой трансформации управления [1–4; 5–9; 11–13]. Теоретическая база исследования сформирована на основе работ, посвящённых влиянию институциональной среды на деятельность организаций, роли ценностных факторов в обеспечении организационной устойчивости, а также применению цифровых технологий и искусственного интеллекта в системе принятия управленческих решений [10; 14; 15].

В процессе исследования использовался системный подход, позволяющий рассматривать организацию как сложную социально-экономическую систему, функционирующую под воздействием внешних и внутренних факторов. Применение системного подхода обусловлено необходимостью комплексного анализа взаимосвязей между институциональными ограничениями, ценностными характеристиками организации и уровнем её цифрового развития. В рамках данного подхода управленческое решение рассматривается как результат взаимодействия нескольких уровней организационной среды, а его эффективность определяется степенью согласованности между ними.

Для достижения поставленной цели использовались методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительного анализа, экспертной оценки и интегрального индексного моделирования. Анализ научных публикаций позволил выявить основные направления исследований в области цифровой трансформации управления, институционального анализа и организационной

культуры. Метод сравнительного анализа применялся для сопоставления различных подходов к оценке эффективности управленческих решений и выявления их ограничений.

Центральным элементом исследования является разработка институционально-ценностной цифровой модели (ИЦЦМ), предназначенной для комплексной оценки согласованности управленческих решений. Концепция модели основана на предположении о том, что результативность управленческого решения зависит не только от его экономической эффективности, но и от соответствия институциональным условиям функционирования организации, уровню её ценностной зрелости и степени цифрового развития. Эмпирической базой исследования выступают открытые данные ПАО «СИБУР Холдинг», включая корпоративную отчётность, материалы о цифровой трансформации компании, сведения о внедрении технологий искусственного интеллекта, а также данные о реализуемых программах организационного развития и устойчивого развития [20–28]. Выбор данной организации обусловлен её высоким уровнем технологической модернизации, активным использованием цифровых решений и значительной ролью в промышленном секторе российской экономики.

В рамках апробации модели были сформированы три аналитических блока: институциональный, ценностный и цифровой. Каждый блок включает систему показателей, отражающих соответствующее направление организационного развития. Для обеспечения сопоставимости результатов использовалась пятибалльная шкала экспертной оценки, где значение 1 соответствует минимальному уровню развития показателя, а значение 5 – максимальному уровню его проявления. Количественная оценка согласованности управленческих решений осуществлялась посредством расчёта интегрального индекса ИЦЦМ, который представляет собой среднее значение институционального, ценностного и цифрового блоков. Применение интегрального подхода позволяет получить комплексную характеристику уровня организационной готовности к реализации стратегических и трансформационных решений.

Используемая методология обеспечивает возможность адаптации модели к организациям различных отраслей экономики и позволяет применять её как инструмент управленческого консалтинга, организационной диагностики и оценки эффективности процессов цифровой трансформации.

Результаты и обсуждение

Для проверки практической применимости институционально-ценностной цифровой модели была проведена её апробация на примере ПАО «СИБУР Холдинг» [20–28]. Выбор компании обусловлен тем, что она является одним из крупнейших промышленных предприятий Российской Федерации и активно реализует проекты цифровой трансформации, внедрения технологий искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей и предиктивной аналитики. Кроме того, компания последовательно развивает программы

устойчивого развития, совершенствует корпоративную культуру и реализует масштабные проекты организационной модернизации, что делает её репрезентативным объектом исследования.

Оценка проводилась по трём ключевым направлениям, формирующим институционально-ценностную цифровую модель: институциональному, ценностному и цифровому. Каждый блок включает три показателя, позволяющих охарактеризовать соответствующий аспект организационного развития. Для обеспечения сопоставимости результатов использовалась пятибалльная шкала оценки.

Таблица 1

Система показателей институционально-ценностной цифровой модели
Table 1
System of indicators of the Institutional-Value Digital Model

Блок	Показатель	Содержание оценки
Институциональный	Цифровизация процессов	Уровень интеграции цифровых решений в деятельность организации
Институциональный	Адаптивность управления	Способность организации реагировать на изменения внешней среды
Институциональный	Устойчивость структуры	Стабильность и эффективность организационной архитектуры
Ценностный	Инновационная культура	Поддержка инициатив и организационных изменений
Ценностный	ESG-интеграция	Включение принципов устойчивого развития в систему управления
Ценностный	Вовлечённость персонала	Уровень участия сотрудников в процессах развития организации
Цифровой	Использование ИИ	Применение технологий искусственного интеллекта
Цифровой	Аналитика данных	Использование инструментов анализа данных при принятии решений
Цифровой	Цифровая инфраструктура	Развитие информационных систем и цифровых платформ

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Оценка показателей институционального блока осуществлялась на основе анализа открытой корпоративной отчетности ПАО «СИБУР Холдинг», материалов о реализации программ цифровой трансформации, отчетов в области устойчивого развития, публикаций о внедрении цифровых технологий и информации о структуре корпоративного управления [20–28]. Каждому показателю присваивалась экспертная оценка по пятибалльной шкале на основании степени его проявления в деятельности организации. При выставлении баллов учитывались наличие документально подтвержденных проектов цифровизации, уровень адаптации компании к изменяющимся условиям внешней среды, а также результаты организационных

преобразований, отраженные в корпоративных материалах компании. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка институционального блока ПАО «СИБУР Холдинг»

Table 2

Assessment of the Institutional Block of SIBUR Holding PJSC

Показатель	Содержание оценки
Цифровизация процессов	5
Адаптивность управления	4
Устойчивость структуры	5
Среднее значение блока	4,67

Источник: составлено авторами по данным [20–28]

Source: compiled by the authors based on [20–28]

Высокая оценка показателя «Цифровизация процессов» обусловлена масштабным внедрением цифровых решений на производственных площадках СИБУРа, включая использование предиктивной аналитики, цифровых двойников технологических процессов и автоматизированных систем управления производством. Показатель «Адаптивность управления» получил оценку 4 балла в связи с наличием развитых механизмов стратегического планирования и управления изменениями, однако сохранение сложной корпоративной структуры крупного промышленного холдинга объективно ограничивает скорость отдельных управленческих процессов. Максимальная оценка по показателю «Устойчивость структуры» связана с высокой стабильностью бизнес-модели компании и ее способностью сохранять эффективность деятельности в условиях изменения рыночной и институциональной среды.

Ценностный блок оценивался на основе анализа корпоративной культуры компании, программ развития персонала, ESG-инициатив и практик вовлечения сотрудников в процессы организационного развития. Источниками информации выступили годовые отчеты компании, отчеты об устойчивом развитии, материалы корпоративных образовательных программ и публикации о кадровой политике организации [20; 21; 24; 27].

Таблица 3

Оценка ценностного блока ПАО «СИБУР Холдинг»

Table 3

Assessment of the Value Block of SIBUR Holding PJSC

Показатель	Содержание оценки
Инновационная культура	4
ESG-интеграция	5
Вовлечённость персонала	4
Среднее значение блока	4,33

Источник: составлено авторами по данным [20–28]

Source: compiled by the authors based on [20–28]

Оценка инновационной культуры на уровне 4 баллов обусловлена активным развитием внутренних программ поддержки инноваций и цифровых инициатив сотрудников. Максимальное значение показателя ESG-интеграции связано с системным внедрением принципов устойчивого развития в стратегию компании и регулярным раскрытием нефинансовой отчетности [21, 22]. Показатель вовлеченности персонала получил оценку 4 балла, поскольку, несмотря на развитые программы обучения и развития кадрового потенциала, сохраняется возможность дальнейшего расширения участия сотрудников в принятии решений и инициировании изменений.

Оценка цифрового блока проводилась на основе сведений о внедрении технологий искусственного интеллекта, аналитических платформ, цифровых производственных систем и корпоративной ИТ-инфраструктуры. В качестве информационной базы использовались корпоративные публикации компании, материалы отраслевых исследований и данные о цифровых проектах, реализуемых на предприятиях СИБУРа [20, 25, 26, 28].

Таблица 4

Оценка цифрового блока ПАО «СИБУР Холдинг»

Table 4

Assessment of the Digital Block of SIBUR Holding PJSC

Показатель	Содержание оценки
Использование ИИ	4
Аналитика данных	5
Цифровая инфраструктура	5
Среднее значение блока	4,67

Источник: составлено авторами по данным [20–28]

Source: compiled by the authors based on [20–28]

Полученные результаты свидетельствуют о высокой цифровой зрелости компании. Использование искусственного интеллекта в задачах предиктивного обслуживания оборудования, прогнозирования производственных показателей и оптимизации технологических процессов обусловило высокую оценку соответствующего показателя. Максимальные оценки по показателям аналитики данных и цифровой инфраструктуры объясняются масштабным внедрением цифровых платформ управления производством, развитой системой сбора данных и интеграцией аналитических инструментов в процесс принятия управленческих решений.

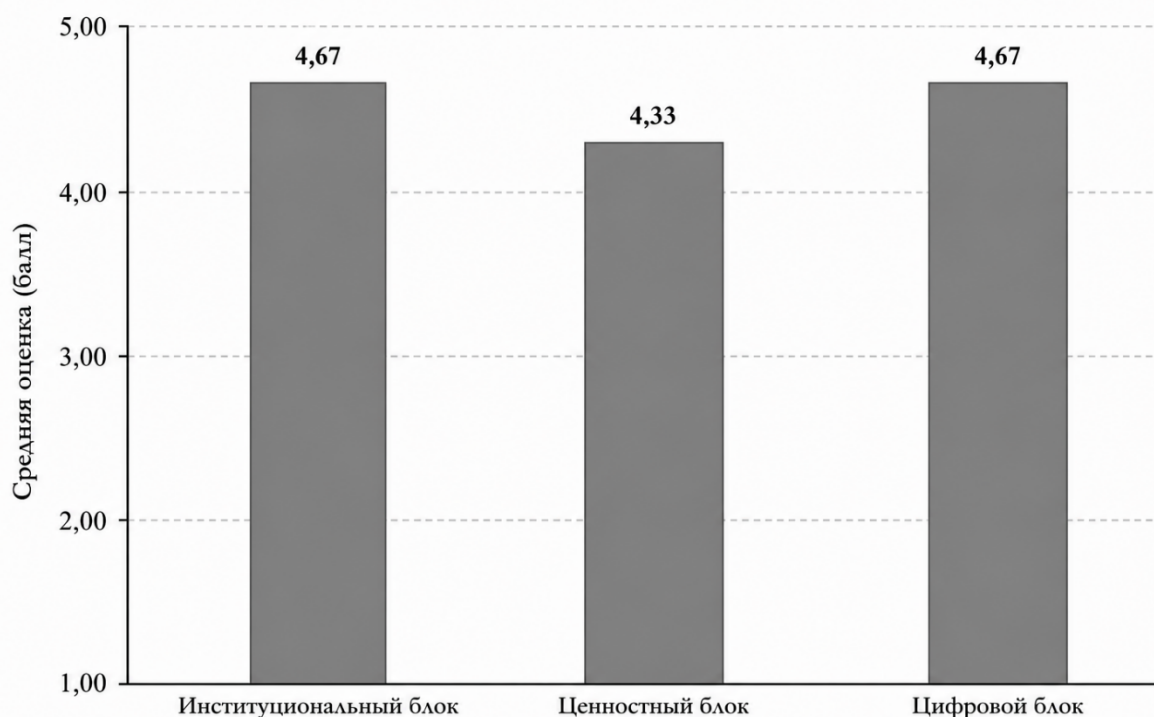


Рис. 1. Результаты оценки институционального, ценностного и цифрового блоков ИЦЦМ для ПАО «СИБУР Холдинг»

Источник: составлено авторами по данным [20–28]

Fig. 1. Results of the assessment of the institutional, value, and digital blocks of the ICM for SIBUR Holding PJSC

Source: compiled by the authors based on [20–28]

После представления результатов по отдельным блокам модели целесообразно перейти к интегральной оценке согласованности управленческих решений. Для этого рассчитывается интегральный индекс ИЦЦМ, отражающий степень соответствия управленческой системы организации требованиям институциональной среды, уровню организационной зрелости и возможностям цифровой инфраструктуры. В соответствии с методикой исследования интегральный индекс определяется как среднее значение оценок трёх ключевых блоков модели:

$$I_{\text{ИЦЦМ}} = \frac{I + V + D}{3}$$

где: I – институциональный индекс; V – ценностный индекс; D – цифровой индекс.

Для ПАО «СИБУР Холдинг» значения показателей составили: институциональный блок – 4,67; ценностный блок – 4,33; цифровой блок – 4,67. Следовательно:

$$I_{\text{ИЦДМ}} = \frac{4,67 + 4,33 + 4,67}{3} = 4,56$$

Полученное значение свидетельствует о высоком уровне согласованности управленческих решений и подтверждает эффективность существующей системы управления в условиях цифровой трансформации.

Для интерпретации результатов была разработана шкала оценки уровня согласованности управленческих решений, представленная в таблице 5.

Таблица 5

Интерпретация интегрального индекса ИЦДМ

Table 5

Interpretation of the Integral IVDM Index

Значение индекса	Уровень согласованности	Характеристика
1,0–2,0	Низкий	Высокая вероятность неуспешной реализации управленческих решений
2,1–3,0	Удовлетворительный	Наличие отдельных несоответствий между элементами системы управления
3,1–4,0	Достаточный	Организация способна реализовывать большинство управленческих инициатив
4,1–5,0	Высокий	Управленческие решения соответствуют институциональным, ценностным и цифровым условиям развития

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Полученный результат (4,56) позволяет отнести ПАО «СИБУР Холдинг» к группе организаций с высоким уровнем согласованности управленческих решений. Это означает, что стратегические инициативы компании реализуются в условиях относительно высокой совместимости между требованиями внешней среды, внутренними управленческими ценностями и уровнем технологического развития.

Особый интерес представляет анализ взаимодействия отдельных компонентов модели. Несмотря на высокие показатели институционального и цифрового блоков, ценностный компонент получил несколько более низкую оценку, что указывает на то, что дальнейшее повышение эффективности управления может быть связано не столько с дополнительными инвестициями в цифровые технологии, сколько с развитием организационной культуры, механизмов вовлечения персонала и практик управления изменениями.

Полученные результаты согласуются с современными исследованиями цифровой трансформации промышленных предприятий [11–15], согласно которым технологические инвестиции сами по себе не гарантируют достижение стратегических целей. Максимальный эффект достигается только

в тех случаях, когда цифровые решения поддерживаются соответствующими институциональными механизмами и организационными ценностями.

Проведённая апробация позволяет сделать вывод о практической применимости институционально-ценностной цифровой модели в качестве инструмента управленческой диагностики. Использование ИЦЦМ даёт возможность выявлять потенциальные ограничения реализации стратегических решений ещё на этапе их разработки, а также определять направления совершенствования системы управления организации. В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на финансовые показатели или уровень цифровизации, предложенная модель обеспечивает комплексную оценку факторов, определяющих успешность управленческих решений в условиях современной экономики.

Таким образом, результаты исследования подтверждают работоспособность разработанной модели и демонстрируют её потенциал для использования в практике управленческого консалтинга, стратегического планирования и оценки организационной готовности к цифровой трансформации. Следующим этапом развития исследования может стать расширение эмпирической базы за счёт включения организаций различных отраслей экономики, что позволит уточнить методику расчёта индекса и повысить универсальность её применения.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило возрастающую значимость комплексного подхода к оценке управленческих решений в условиях цифровой трансформации промышленности [11; 18; 19]. Актуальность рассматриваемой проблематики обусловлена тем, что современные предприятия функционируют одновременно под воздействием институциональных ограничений, внутренних организационных факторов и быстро развивающихся цифровых технологий. В таких условиях традиционные методы оценки эффективности управления не всегда позволяют учитывать всю совокупность факторов, влияющих на результативность управленческих решений.

Анализ научной литературы показал наличие значительного числа исследований, посвященных вопросам цифровой трансформации, организационной культуры, институциональной экономики и управленческого консалтинга [1–15]. Вместе с тем существующие подходы, как правило, рассматривают данные направления обособленно, что затрудняет формирование целостного инструментария для оценки качества управленческих решений, что обусловило необходимость разработки интегрированной институционально-ценностной цифровой модели.

В рамках исследования была предложена методика оценки согласованности управленческих решений, основанная на анализе институциональных, ценностных и цифровых характеристик организации. Практическая апробация модели на примере ПАО «СИБУР Холдинг» [20–28]

продемонстрировала возможность ее использования для комплексной диагностики состояния системы управления и выявления направлений дальнейшего организационного развития. Полученные результаты свидетельствуют о том, что высокий уровень цифровой зрелости обеспечивает наибольший эффект при условии его соответствия особенностям организационной культуры и институциональной среды предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенной модели в деятельности промышленных предприятий, консалтинговых организаций и корпоративных центров управления при разработке программ цифровой трансформации и организационных изменений. Использование ИЦЦМ позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить риски реализации стратегических инициатив и обеспечить более устойчивое развитие организации. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки анализируемых предприятий различных отраслей экономики, уточнением системы показателей модели, а также разработкой цифровых инструментов автоматизированной оценки согласованности управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта и анализа данных.

Литература

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 190 с.
2. Тамбовцев В.Л. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. М.: ИНФРА-М, 2019. 343 с.
3. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985. 450 p.
4. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. Vol. 48. No. 2. P. 147–160.
5. Graves C.W. Human Nature Prepares for a Momentous Leap // The Futurist. 1974. Vol. 8. No. 2. P. 72–87.
6. Beck D., Cowan C. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. 352 p.
7. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 464 p.
8. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
9. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014. 360 p.
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.

11. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144.
12. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
13. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems and Ethics // MIT Sloan Management Review. 2019. Vol. 60. No. 4. P. 1–25.
14. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. Vol. 96. No. 1. P. 108–116.
15. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 320 p.
16. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" (вместе с "Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года"). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/
17. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" (вместе с "Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года"). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/1f32224a00901db9cf44793e9a5e35567a4212c7/
18. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Цифровая трансформация промышленности в Российской Федерации: аналитический доклад. М., 2024.
19. Ассоциация менеджеров России. Рейтинг цифровой зрелости крупнейших российских компаний. М., 2024.
20. ПАО «СИБУР Холдинг». Годовой отчет за 2024 год. Москва, 2025.
21. ПАО «СИБУР Холдинг». Отчет об устойчивом развитии за 2024 год. Москва, 2025.
22. ПАО «СИБУР Холдинг». ESG Data Book 2024. Москва, 2025.
23. ПАО «СИБУР Холдинг». Отчет о корпоративном управлении за 2024 год. Москва, 2025.
24. ПАО «СИБУР Холдинг». Стратегия устойчивого развития до 2025 года. Москва, 2024.
25. ПАО «СИБУР Холдинг». Корпоративная политика в области цифровой трансформации. Москва, 2024.
26. ПАО «СИБУР Холдинг». Материалы официального сайта по направлению «Цифровизация производства» // Официальный сайт СИБУР.
27. ПАО «СИБУР Холдинг». Материалы официального сайта по направлению «Устойчивое развитие» // Официальный сайт СИБУР.

28. ПАО «СИБУР Холдинг». Материалы официального сайта по направлению «Корпоративное управление» // Официальный сайт СИБУР.

References

1. North D. (1997). *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow: Nachala. (In Russ.).
2. Tambovtsev V.L. (2019). *Institutsional'naya ekonomika: novaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya* [Institutional Economics: New Institutional Economic Theory]. Moscow: INFRA-M. (In Russ.).
3. Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press. (In Eng.).
4. DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. (In Eng.).
5. Graves C.W. (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap. *The Futurist*, 8(2), 72–87. (In Eng.).
6. Beck D., Cowan C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford: Blackwell Publishers. (In Eng.).
7. Schein E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley. (In Eng.).
8. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. (In Eng.).
9. Laloux F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker. (In Eng.).
10. Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. (In Eng.).
11. Vial G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. (In Eng.).
12. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. (In Eng.).
13. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems and Ethics. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1–25. (In Eng.).
14. Davenport T.H., Ronanki R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. (In Eng.).
15. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company. (In Eng.).

16. Ukaz Prezidenta RF ot 10 oktyabrya 2019 g. № 490 «O razvitii iskusstvennogo intellekta v Rossiiskoi Federatsii» (vmeste s «Natsional'noi strategiei razvitiya iskusstvennogo intellekta na period do 2030 goda») [Decree of the President of the Russian Federation No. 490 of October 10, 2019 "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation" (with the National Strategy for the Development of Artificial Intelligence until 2030)]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/. (In Russ.).

17. Natsional'naya strategiya razvitiya iskusstvennogo intellekta na period do 2030 goda [National Strategy for the Development of Artificial Intelligence until 2030]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/1f32224a00901db9cf44793e9a5e35567a4212c7/. (In Russ.).

18. Analiticheskii tsentr pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii. (2024). Tsifrovaya transformatsiya promyshlennosti v Rossiiskoi Federatsii: analiticheskii doklad [Digital Transformation of Industry in the Russian Federation: Analytical Report]. Moscow. (In Russ.).

19. Assotsiatsiya menedzherov Rossii. (2024). Reiting tsifrovoi zrelosti krupneishikh rossiiskikh kompanii [Digital Maturity Rating of the Largest Russian Companies]. Moscow. (In Russ.).

20. PAO «SIBUR Holding». (2025). Godovoi otchet za 2024 god [Annual Report 2024]. Moscow. (In Russ.).

21. PAO «SIBUR Holding». (2025). Otchet ob ustoichivom razvitii za 2024 god [Sustainability Report 2024]. Moscow. (In Russ.).

22. PAO «SIBUR Holding». (2025). ESG Data Book 2024. Moscow. (In Eng.).

23. PAO «SIBUR Holding». (2025). Otchet o korporativnom upravlenii za 2024 god [Corporate Governance Report 2024]. Moscow. (In Russ.).

24. PAO «SIBUR Holding». (2024). Strategiya ustoichivogo razvitiya do 2025 goda [Sustainable Development Strategy until 2025]. Moscow. (In Russ.).

25. PAO «SIBUR Holding». (2024). Korporativnaya politika v oblasti tsifrovoi transformatsii [Corporate Digital Transformation Policy]. Moscow. (In Russ.).

26. PAO «SIBUR Holding». Tsifrovizatsiya proizvodstva [Digitalization of Production]. Official website. Retrieved from: <https://www.sibur.ru/>. (In Russ.).

27. PAO «SIBUR Holding». Ustoichivoe razvitie [Sustainable Development]. Official website. Retrieved from: <https://www.sibur.ru/>. (In Russ.).

28. PAO «SIBUR Holding». Korporativnoe upravlenie [Corporate Governance]. Official website. Retrieved from: <https://www.sibur.ru/>. (In Russ.).