

УДК 005.32:658.3:004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.379-385>**Шитікова Л.В.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Shytikova Larisa

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizka Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-1587-8209>**Ярошенко О.Ю.**

Національний університет «Запорізька політехніка»

Yaroshenko Oleksiy

National University «Zaporizka Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0003-7616-9742>**Тесленок І.М.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Teslenok Iryna

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizka Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>

ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В статті досліджено корпоративну культуру як критичний чинник успішної адаптації бізнес-процесів організації до умов цифрової трансформації. Авторське бачення ґрунтується на розумінні того, що цифрові технології самі по собі не створюють трансформаційного ефекту, якщо організація не має культури, здатної підтримувати інноваційність, відкритість, гнучкість та швидке навчання. Корпоративна культура розглядається як система поведінкових норм, колективних переконань і ціннісних орієнтацій, що визначають готовність персоналу до змін, рівень прийняття цифрових рішень і ступінь їхнього реального впливу на бізнес-процеси.

В межах дослідження проаналізовано ключові структурні елементи культури, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати цифровій трансформації. Показано, що успішні організації формують культуру, побудовану на довірі, взаємоповазі, психологічній безпеці, заохоченні командної роботи, міжфункціональній взаємодії та орієнтації на клієнта. Особливу увагу приділено розвитку цифрових компетенцій, що охоплюють не лише технічні навички, але й уміння мислити даними, працювати у гнучких організаційних структурах і приймати рішення на основі аналітики.

Окремий акцент зроблено на ролі лідерства у формуванні цифрово орієнтованої корпоративної культури. Визначено, що керівники повинні не лише проголошувати курс на цифровізацію, а й особисто демонструвати нові моделі поведінки, підтримувати експериментування, сприяти навчанню й формувати прозорі комунікаційні практики. Показано, що без активної участі керівництва зміни залишаються поверхневими та не переходять у довготривалу трансформацію бізнес-процесів.

У статті уточнено механізми взаємодії корпоративної культури з результативністю цифрової трансформації. Доведено, що культура впливає на швидкість впровадження технологій, ступінь їхнього використання працівниками, якість прийняття рішень, формування інноваційних рішень і здатність організації адаптуватися до ринкових змін. Результати дослідження підкреслюють необхідність системного підходу до формування культури, який включає діагностику культурних бар'єрів, розвиток компетенцій, вдосконалення моделей лідерства та створення механізмів навчання.

Ключові слова: корпоративна культура, цифрова трансформація, бізнес-процеси, адаптація, лідерство, інновації, організаційна зміна, цифрові компетенції.

CHANGES IN CORPORATE CULTURE AS A KEY ELEMENT IN ADAPTATION OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines corporate culture as a critical factor in the successful adaptation of an enterprise's business processes to the conditions of digital transformation. The author's vision is based on the understanding that digital technologies in themselves do not create a transformational effect if the organization does not have a culture capable of supporting innovation, openness, flexibility and rapid learning. Corporate culture is considered as a system of behavioral norms, collective beliefs and value orientations that determine the readiness of personnel for change, the level of digital decision-making and the degree of their real impact on business processes.

The study analyzes the key structural elements of culture that can facilitate or, conversely, hinder digital transformation. It is shown that successful organizations form a culture built on trust, mutual respect, psychological safety, encouragement of teamwork, cross-functional interaction and customer orientation. Special attention is paid to the development of digital competencies, which include not only technical skills, but also the ability to think with data, work in flexible organizational structures and make decisions based on analytics.

A special emphasis is placed on the role of leadership in shaping a digitally oriented corporate culture. It is determined that managers should not only proclaim the course towards digitalization, but also personally demonstrate new models of behavior, support experimentation, facilitate learning and form transparent communication practices. It is shown that without the active participation of management, changes remain superficial and do not turn into long-term transformation of business processes.

The article specifies the mechanisms of interaction of corporate culture with the effectiveness of digital transformation. It is proven that culture affects the speed of technology implementation, the degree of their use by employees, the quality of decision-making, the formation of innovative solutions and the ability of the organization to adapt to market changes. The results of the study emphasize the need for a systematic approach to culture formation, which includes diagnosing cultural barriers, developing competencies, improving leadership models, and creating learning mechanisms.

Keywords: corporate culture, digital transformation, business processes, adaptation, leadership, innovation, organizational change, digital competencies.

JEL classification: M14, M15, O33, D23.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються динамічним розвитком цифрових технологій, які радикально змінюють способи організації, управління та взаємодії в межах підприємства. Цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності — від виробничих процесів і логістики до маркетингу, аналітики даних і комунікацій із клієнтами. Проте практика показує, що навіть за наявності потужних технологічних ресурсів багато підприємств не досягають очікуваних результатів трансформації. Основною причиною цього є не технічні, а культурні бар'єри, пов'язані зі спротивом змінам, відсутністю інноваційного мислення, низьким рівнем цифрових компетенцій та ієрархічним стилем управління.

Корпоративна культура формує ціннісну основу організації, визначає ставлення працівників до інновацій, рівень довіри, готовність до експериментів і здатність працювати в умовах невизначеності. Саме вона визначає, чи зможе підприємство ефективно інтегрувати цифрові інструменти у свої бізнес-процеси, чи обмежиться формальним впровадженням технологій без суттєвих результатів. Таким чином, проблема полягає у відсутності глибокого розуміння ролі корпоративної культури як системоутворюючого чинника успішної цифрової трансформації підприємства.

Виникає наукове завдання — обґрунтувати необхідність цілеспрямованої зміни корпоративної культури в процесі адаптації бізнес-процесів до цифрових умов, визначити механізми, принципи й інструменти

цієї зміни. Вирішення цієї проблеми має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки формування цифрово орієнтованої корпоративної культури забезпечує підприємству стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність у середовищі, що швидко змінюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні десятиліття характеризуються зростанням наукової уваги до ролі корпоративної культури в адаптації організації до технологічних змін. Класичні підходи, запропоновані Е. Шейном, Г. Хофстедом та Ч. Хенді, які сформувавши теоретичний фундамент розуміння культури як системи цінностей, базових припущень і моделей поведінки, які визначають характер організаційних процесів. Їхні праці підкреслюють ключову роль спільних норм і символів у формуванні здатності до змін, що стало основою для сучасних досліджень у сфері цифрової трансформації.

У новітніх роботах цифрова культура розглядається як окремий науковий напрям. Дослідники М. Асіф, Л. Янг, М. Хашим та С. Кочак звертають увагу на те, що корпоративна культура є не просто супутнім фактором, а механізмом, який опосередковує вплив цифрових технологій на результативність бізнес-процесів. Їхні емпіричні дослідження у виробничому секторі демонструють, що поєднання технологічних інновацій, відкритої культури та трансформаційного лідерства підсилює організаційну спроможність до сталого розвитку та інноваційного оновлення [1]. Другова О.С., Лі С. зазначають, що організаційна культура визначає не

лише робочу атмосферу в компанії, а й впливає на її успішність та конкурентоспроможність. Організаційна культура виступає не лише як сукупність цінностей та норм, що характеризують спосіб роботи на підприємстві, але й як ключовий фактор, що визначає стратегічні орієнтири та спрямованість діяльності компанії загалом. Вона відображається в усіх аспектах діяльності – від корпоративного стилю та способів комунікації до підходів щодо прийняття рішень та співвідношення із зацікавленими сторонами. Успішність значною мірою залежить від того, наскільки ефективно розуміється, приймається та розвивається організаційна культура. Важливо будувати відкриту та прозору систему комунікації, яка сприяє взаєморозумінню та співпраці всередині компанії [2].

Значний внесок у розвиток теорії цифрової організаційної культури здійснили А. Мартінс і А. Лопеш, які запропонували узагальнену концепцію Digital Organizational Culture, визначивши її структурні елементи та ключові виклики [3]. Їхні напрацювання доповнено дослідженнями Т. Рейсбергера та колег, які за допомогою машинного навчання проаналізували бібліометричні тренди й засвідчили зростання ваги тем, пов'язаних із людським капіталом, цифровими компетенціями та знанневим менеджментом.

Проблематика організаційної інерції досліджена такими науковцями, як Е. Морраді, Дж. Хатчінсон, К. Коллінз і Ю. Кхау, набуває нової актуальності в умовах цифрової трансформації [4]. Сучасні роботи демонструють, що інерція, вкорінена у наявних культурних патернах, гальмує інновації бізнес-моделі, знижує якість управлінських рішень та обмежує ефективність цифрових технологій. Додаткові аргументи щодо цього підходу наведені в дослідженнях Б. Зенга та Л. Суна, які доводять, що організації з високим рівнем інерції значно повільніше адаптуються до вимог «зеленої» та цифрової економіки.

Дзюрах Ю.М., Іванович Ю.Р. вказують, що сучасне середовище характеризується високим темпом технологічних змін, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, що вимагає постійної адаптації та впровадження інноваційних рішень. Підприємства, які не здатні трансформувати свою організаційну культуру відповідно до нових вимог, ризикують втратити ефективність, конкурентоспроможність та лояльність персоналу. Успішна трансформація передбачає розвиток гнучкості, креативності, відкритості до змін, активної командної взаємодії та орієнтації на постійне навчання [5].

Баоцзін З., Аліас Н. та Якоб М.Х. визначають зв'язок між організаційною культурою та цифровою трансформацією на підприємствах, в організаціях. Науковцями визначено ключові фактори, що сприяють або перешкоджають цифровій трансформації, включаючи відкритість, орієнтацію на інновації, цифрову культуру, готовність до змін, співпрацю, толерантність до ризику, відданість лідерству та клієнтоорієнтованість [6].

Систематичні огляди М. Баодзіна та Дж. Морсінга вказують на те, що цифрові компетенції персоналу, підтримані відповідною культурою, забезпечують не лише технологічну адаптацію, але й формування

довгострокових конкурентних переваг. У їхніх дослідженнях стверджується, що цифровізація без культурного підґрунтя призводить до низького рівня впровадження інструментів, поверхневих змін та втрачених інвестицій у технології [6].

Узагальнюючи наукові напрацювання, можна дійти висновку, що сучасна наукова література демонструє стійку тенденцію до інтеграції культурної та технологічної перспектив цифрової трансформації, але досі невирішеною проблемою залишається відсутність цілісної теоретико-методологічної моделі інтеграції корпоративної культури, управлінських практик і цифрових інструментів у процесі адаптації бізнес-процесів до умов цифрової трансформації.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування ролі корпоративної культури у процесі адаптації бізнес-процесів до умов цифрової трансформації та визначення шляхів формування механізму її зміни. Актуальність цього завдання зумовлена тим, що більшість організацій, які розпочинають цифрову трансформацію, зосереджуються переважно на технологічних аспектах, залишаючи поза увагою культурні чинники, від яких значною мірою залежить успіх упроваджених інновацій. У результаті навіть сучасні цифрові рішення не забезпечують очікуваного ефекту, якщо вони не підкріплені зміною мислення, поведінкових моделей і управлінських підходів.

Основним завданням дослідження є поглиблення розуміння сутності корпоративної культури як стратегічного ресурсу цифрової трансформації підприємства, а також виявлення закономірностей і механізмів її впливу на ефективність адаптації бізнес-процесів. У процесі реалізації цієї мети передбачено дослідити взаємозв'язок між цифровими технологіями, культурними змінами та результативністю управлінських рішень; з'ясувати, які елементи корпоративної культури найбільш чутливі до трансформаційних впливів; визначити фактори, що сприяють формуванню цифрово орієнтованого мислення в колективі.

Стаття покликана запропонувати концептуальний підхід до розуміння корпоративної культури як динамічної системи, що забезпечує узгодженість між цінностями, компетенціями та цифровими інструментами управління. Формування цього підходу має створити підґрунтя для розроблення практичного механізму адаптації культури підприємства до цифрових умов, який дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, гнучкість організаційних структур і здатність підприємства до інноваційного розвитку в середовищі постійних технологічних змін.

Методи дослідження. Основні наукові результати було отримано на основі використання таких методів, як:

- описовий: для фіксації та детального опису характеристик корпоративної культури як сукупності колективних переконань, норм і поведінкових очікувань;
- метод узагальнення: для об'єднання окремих елементів (поведінкових норм, колективних переконань і ціннісних орієнтацій) в єдину, загальну концепцію;

– системний аналіз: для систематизації інформації щодо корпоративної культури як динамічної системи, яка забезпечує логіку, організаційну послідовність, узгодженість між цінностями, компетенціями та цифровими інструментами управління, можливість виділити найбільш суттєве, формулювання висновків готовності персоналу до змін;

– порівняльний метод: при порівнянні досвіду з впровадження цифрово орієнтованої корпоративної культури.

Виклад основних результатів дослідження. Цифрова трансформація змінює глибинну логіку функціонування організацій, переводячи акцент із процедурної стабільності та регламентованості на швидкість навчання, експериментування й прийняття рішень на основі даних. У центрі цих зрушень перебуває корпоративна культура як сукупність колективних переконань, норм і поведінкових очікувань, що визначають, як люди працюють, комунікують і осмислюють зміни. Саме культура виступає механізмом, який або розв'язує, або зав'язує вузол між технологічними інвестиціями та реальними перетвореннями бізнес-процесів. Якщо технології впроваджуються без культурної переорієнтації, вони залишаються «надбудовою» над старими практиками, не впливаючи істотно на результативність і не формуючи конкурентної переваги. Тому розгортання культурних змін постає необхідною умовою адаптації процесів до цифрової доби, і цей процес потребує системної логіки, організаційної послідовності й управлінської сміливості.

▽ *Перший вимір* культурної трансформації пов'язаний із переосмисленням цінностей, що легітимують нові моделі поведінки. Організації, які тривалий час розвивалися в умовах передбачуваності, зазвичай культивують установки на мінімізацію ризику, безпомилковість і сувору ієрархію узгоджень. У цифровому середовищі, де невизначеність і швидкоплинність є нормою, така орієнтація породжує інертність. Їй протиставляється культура експериментування, у якій помилка розглядається як інструмент навчання, а швидкий цикл «гіпотеза — прототип — вимір — корекція» стає базовим патерном колективної дії. Визнання легітимності спроб і помилок у поєднанні з орієнтацією на клієнтську цінність створює психологічну безпеку, завдяки якій працівники ініціюють зміни в процесах, а не чекають директив «згори». Поступовий зсув від ритуальної звітності до аналітичного мислення, від формальної дисципліни до продуктивної відповідальності супроводжується переоцінкою ролей: «виконавець» перетворюється на «учасника проекту», а «наглядач» — на «наставника й фасилітатора».

▽ *Другий вимір* полягає у формуванні цифрових компетенцій та менталітету, що охоплює не лише технічні навички, а й здатність мислити даними, системно пов'язувати спостереження з операційними рішеннями, працювати в міжфункціональних командах. Освітні інтервенції ефективні лише за умови їхньої інтегрованості в робочий цикл: тренінг не має залишатися одноразовою подією, він повинен переходити в практику через внутрішнє менторство, коучинг,

спільноти практик і доступ до інструментів, з якими співробітник працює щоденно. Підтримка технічної інфраструктури, прозорий доступ до даних, якісні беклоги завдань і можливість оперативно перевіряти гіпотези в робочих середовищах перетворюють навчання на стійку організаційну звичку. Цифровий менталітет укорінюється тоді, коли керівники демонструють особисту залученість до використання аналітики та платформ, показуючи, що нові інструменти не є тимчасовою «модою», а стають стандартом роботи.

▽ *Третій вимір* стосується лідерства та комунікацій. Культурні зміни розгортаються не через декларації, а через спостережувану поведінку людей, наділених владою й довірою [7]. Там, де перші особи відкрито пояснюють логіку трансформації, послідовно поєднують стратегічні наративи зі щоденними практиками й демонструють готовність ризикувати власним статусом заради інституційного навчання, опір змінам зменшується. Комунікації мають бути двоспрямованими: працівники не лише чують про наміри, а й отримують канали для постановки запитань, внесення пропозицій і критики. Замість рідкісних «генеральних повідомлень» формується регулярний ритм коротких синхронізацій, де інформування поєднується з обговоренням метрик, кейсів, перешкод і наступних експериментів. Такий ритм створює відчуття руху, робить процес прозорим і передбачуваним, а отже — знижує тривожність.

▽ *Четвертий вимір* торкається систем винагород, кар'єрних траєкторій і кадрових практик, які мають підсилювати потрібну поведінку. Якщо система оцінювання фіксує увагу лише на виконанні регламентованих операційних планів, вона неминуче демотивує ініціативи з покращення процесів, міжфункціональну співпрацю та роботу з невизначеними завданнями. Переналаштування індикаторів ефективності передбачає включення поведінкових і колаборативних показників: участі в пілотах, внеску в дизайни експериментів, якості зворотного зв'язку за результатами тестів, здатності пояснювати дані мовою бізнес-цінності. Кар'єрний розвиток прив'язується не лише до глибини функціональної експертизи, а й до спектра здійснених трансформаційних ініціатив, що відобразилися в продуктивності процесів чи клієнтському досвіді. У такий спосіб культура інновацій отримує матеріальне підкріплення і перстає бути суто декларативною.

▽ *П'ятий вимір* стосується структури організації та конфігурації команд. Цифрова логіка погано узгоджується з жорсткими ієрархіями та довгими ланцюжками узгоджень. Для того щоб процеси ставали адаптивними, останнє слово у рішеннях має наближатися до того місця, де виникає інформація — до команди, яка бачить поведінку користувача, відчуває навантаження системи, аналізує метрики. Відповідно трансформація культури включає інституціалізацію міждисциплінарних команд із реальними повноваженнями: продуктова функція, аналітика, інженерія, операції та підтримка працюють як єдиний контур, маючи спільні цілі та спільну відповідальність за результат. Організаційні «стіни» між підрозділами знижуються, а

механізми синхронізації замінюють формальні «передачі естафети». У таких умовах процеси природно переходять на інтегровані платформи, де дані циркулюють без затримок, а час від задуму до перевірки гіпотези скорочується у рази.

▽ *Шостий вимір* — інтеграція даних у повсякденне управління. Культура даних — це дисципліна постановки питань і здатність пов'язувати спостереження з операційними діями. Коли команда систематично формулює очікувані ефекти перед запуском експерименту, коли контрфактичні припущення фіксуються до початку тесту, а пост-аналіз розглядається як можливість навчання, тоді дані стають інструментом мислення, а не прикрасою презентацій. Зміна культури в цьому вимірі проявляється в переході від «думок авторитетів» до «доведень метриками», у відкритому обговоренні методологічних обмежень і в чесному ставленні до неоднозначних результатів. Саме ця чесність створює середовище, де помилка не маскується, а перетворюється на інсайт.

▽ *Сьомий вимір* пов'язаний із клієнтоцентрованістю як керівним принципом перебудови процесів. Культура, яка вивисує внутрішні зручності над зовнішньою цінністю, зазвичай відтворює «ситуативні» покращення без впливу на досвід користувача. Навпаки, коли спільнота співробітників мислить «jouney-логікою» — від очікувань і болів клієнта до моментів істини у взаємодії з продуктом або послугою — процеси природно прибирають зайві кроки, скорочують час очікування, мінімізують ручні дії та формують засади персоналізації. У практичному вимірі це означає цілеспрямовану роботу з картами клієнтських шляхів, регулярні цикли інтерв'ю та спостережень, валідовані персони і сценарії використання. Коли така робота стає нормою, технічні зміни «підтягуються» до культурних установок, а не навпаки.

▽ *Восьмий вимір* — ритм організаційного життя. Культура змін потребує сталого «метаболізму»: регулярних каденцій планування, публічних переглядів пріоритетів, оглядів результатів експериментів, рев'ю дорожніх карт і механізмів зняття блокерів. Саме ритм формує відчуття передбачуваності у швидкоплинному середовищі. Він допомагає співробітникам розуміти, коли і як їхня ініціатива може бути розглянута, яким чином результати будуть зафіксовані, коли чекати ухвалення рішень. Такі каденції мають поєднувати мікроцикли команд із мезорівневими оглядами портфеля ініціатив і макрорівневими стратегічними апдейтами. Узгодженість трьох рівнів запобігає хаотичним «змінам заради змін» і, водночас, не дає стратегічним пріоритетам перетворитися на інертні гасла.

▽ *Дев'ятий вимір* стосується керування опором і турботи про людей. Будь-яка зміна, навіть позитивна, несе витрати адаптації: когнітивне навантаження, тривожність, тимчасове падіння продуктивності. Культура, що визнає цей факт, вбудовує механізми підтримки: доступні пояснення сенсу, навчальні ресурси «під рукою», пари наставник-«шедоу», офіційно відведений час на освоєння інструментів, короткі довідники «як почати». Прозорість у питаннях впливу змін на

ролі, послідовне ставлення до справедливості винагород і можливостей кар'єрного зростання, чесний діалог щодо страхів — усе це знижує оборонні реакції. Там, де люди відчувають, що з ними розмовляють як із дорослими партнерами, а не як із «реципієнтами реформ», опір зменшується й трансформація набуває рис спільного проекту.

▽ *Десятий вимір* — вимірювання культурних зрушень і їхня прив'язка до процесних результатів. На відміну від суто технічних метрик, культурні індикатори мають поведінковий характер: частка рішень, що спираються на дані; кількість міжфункціональних ініціатив; відсоток працівників, залучених до пілотів; час від ідеї до першого прототипу; частота ретроспектив; якість пост-аналізу невдалих спроб; індекси залученості та психологічної безпеки. Самі по собі ці показники мало що доводять, якщо не корелюють із процесними результатами — скороченням циклів, підвищенням якості, предиктивністю сервісу, зростанням задоволеності клієнтів, підвищенням маржинальності. Тому система вимірювання має поєднувати «м'які» та «жорсткі» метрики, дозволяючи керівникам обґрунтовувати інвестиції в культуру мовою бізнесу й водночас зберігати чутливість до людського виміру.

▽ *Одинадцятий вимір* пов'язаний із масштабуванням і стійкістю. Культурні інновації часто народжуються у «кишенях ентузіазму», проте залишаються локальними, якщо організація не створює механізмів трансляції. Масштабування потребує спільної мови артефактів: кодексів поведінки, шаблонів експериментів, наборів кращих практик, внутрішніх бібліотек кейсів, освітніх модулів і «збірників помилок», які не засуджують, а навчають. Важливо, щоб кожна хвиля змін завершувалась фіксацією навчання й оновленням стандартів. Так вибудовується петля організаційної пам'яті: підприємство не «починає спочатку» щоразу, а реконфігурує свої патерни на вищому рівні зрілості.

▽ *Дванадцятий вимір* — взаємодія з зовнішніми еко-системами. Культура відкритості до партнерства з університетами, стартапами, галузевими асоціаціями та технологічними провайдерами розширює «фронт» навчання. Участь у пілотах поза межами власних стін, обмін даними з надійними партнерами, відкриті інтерфейси й внутрішні програми інтрапідприємництва сприяють припливу ідей і підсилюють здатність організації оновлювати процеси швидше за конкурентів. Паралельно формується репутаційний капітал, що полегшує залучення таланту, якому резонує культура постійного розвитку.

Змістовним наслідком усіх описаних вимірів стає нова операційна логіка процесів. Замість довгих водоспадних циклів — короткі ітерації з явним формулюванням гіпотез і чітко визначеною мірою успіху. Замість вертикальних «сходів погоджень» — автономні команди з узгодженими рамками й прозорими критеріями прийняття рішень. Замість індивідуального героїзму — колективна відповідальність та обмін знаннями. Замість показної зайнятості — вимірюваний вплив на клієнтський шлях і фінансовий результат. Культура й процеси взаємно підсилюють одне одного: зміни в

цінностях і поведінці створюють попит на іншу архітектуру роботи, а нова архітектура закріплює культурні патерни в щоденній практиці.

Використання запропонованих пропозицій дає можливість системно підійти до оцінки ефективності адаптованих бізнес-процесів, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу; наслідком такого синергетичного підходу є формування більш повної картини щодо оцінки реальної ефективності трансформаційних змін [8]. Комплексний підхід до вимірювання ефективності бізнес-процесів, забезпечить можливість оперативного управління цифровими перетвореннями та підвищить конкурентоспроможність організацій у цифровій економіці.

Висновки. У підсумковому наближенні культурна трансформація є не доповненням до цифрових інвестицій, а їхнім внутрішнім двигуном. Вона перетворює технологічний потенціал на організаційну спроможність, а спорадичні інновації — на репліковані практики. Вона захищає підприємство від пастки «цифрової недовісти», коли інструменти є, а зміни не відбуваються, і відкриває шлях до адаптивних процесів, що реагують на дані, підтримують експерименти, інтегрують різні функції та ставлять клієнта в центр операційного дизайну. Саме тому питання культури має розглядатися не як «м'яка» тема, а як стратегічна інфраструктура, без якої цифрова трансформація втрачає сенс і силу.

Список використаних джерел:

1. Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. MDPL, Vol. 16. Iss. 7. Articles 2651. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072651>
2. Другова О.С., Лі С. (2024). Організації на культура як основа успішного бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки, Т. 9. № 2. С. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
3. Serpa, C., Maria José Sá, M., & Miguel Ferreira, C. (2022). Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 11. No. 4. P. 22. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095>
4. Ehsan Moradi, Seyed Mohammadbagher Jafari, Zahra Mohammadi Doorbash, & Ashraf Mirzaei. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. Asia Pacific Management Review, Vol. 26. Iss. 4. Pp. 171-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>
5. Дзюрах Ю.М., Іванович Ю.Р. (2025). Трансформація організаційної культури підприємств під впливом інноваційних змін. Актуальні питання у сучасній науці, № 12(42). С. 81-94. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12\(42\)-81-94](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-81-94)
6. Baojing, Z., Alias, N., & Yaacob, M.H. (2024). The relationship between organizational culture and digital transformation in SMEs: A systematic review. Multidisciplinary Reviews, Vol. 8. Iss. 5. Articles 2025162. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2025162>
7. Shytikova, L.V. (2021). The effective management component is the basis for increasing innovative potential. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ, № 1. С. 113-118. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2021-13-1-113-118>
8. Шитікова Л., Пуліна Т., Ярошенко О. (2025). Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку, Т. 4. № 34. С. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-12>
9. Пуліна Т.В. (2013). Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки, № 3. С. 134-142. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-3_0-pages-134_142.pdf
10. Пуліна Т.В. (2015). Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 25.1. С. 230–239. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/941>
11. Пуліна Т.В. (2013). Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт, № 20. С. 21-26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2013/5.pdf

References:

1. Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. MDPL, Vol. 16. Iss. 7. Articles 2651. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072651> [in English].
2. Druhova, O.S., & Li, S. (2024). Orhanizatsiy na kultura yak osnova uspishnoho biznesu [Organizational culture as the basis of successful business. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, Vol. 9. No. 2. Pp. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24> [in English].
3. Serpa, C., Maria José Sá, M., & Miguel Ferreira, C. (2022). Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 11. No. 4. P. 22. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095> [in English].
4. Ehsan Moradi, Seyed Mohammadbagher Jafari, Zahra Mohammadi Doorbash, & Ashraf Mirzaei. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. Asia Pacific Management Review, Vol. 26. Iss. 4. Pp. 171-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003> [in English].

5. Dziurakh, Yu.M., & Ivanovych, Yu.R. (2025). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv pid vplyvom innovatsiinykh zmin [Transformation of the organizational culture of enterprises under the influence of innovative changes]. *Current issues in modern science*, No. 12(42). Pp. 81-94. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12\(42\)-81-94](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-81-94) [in Ukrainian].
6. Baojing, Z., Alias, N., & Yaacob, M.H. (2024). The relationship between organizational culture and digital transformation in SMEs : A systematic review. *Multidisciplinary Reviews*, Vol. 8. Iss. 5. Articles 2025162. DOI: <https://10.31893/multirev.2025162> [in English].
7. Shytikova, L.V. (2021). The effective management component is the basis for increasing innovative potential. *Economic Bulletin of the State Higher Educational Institution of the Udmurt State Technical University*, No. 1. Pp. 113-118. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2021-13-1-113-118> [in English].
8. Shytikova, L., Pulina, T., & Yaroshenko, O. (2025). Otsinka efektyvnosti adaptovanykh biznes-protsesiv u konteksti tsyfrovoy transformatsii [Assessing the effectiveness of adapted business processes in the context of digital transformation]. *Management and Entrepreneurship : Development Trends*, Vol. 4. No. 34. Pp. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-12> [in Ukrainian].
9. Pulina, T.V. (2013). Henezys klasternykh obiednan pidpriemstv [Genesis of cluster associations of enterprises]. *Problems of economy*, No. 3. Pp. 134-142. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-3_0-pages-134_142.pdf [in Ukrainian].
10. Pulina, T.V. (2015). Vyznachennia konkurentnoi pozytsii pidpriemstva na svitovomu rynku metalurhiinoi produktsii [Determining the competitive position of an enterprise in the world market of metallurgical products]. *Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, Iss. 25.1. Pp. 230–239. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/941> [in Ukrainian].
11. Pulina, T.V. (2013). Vzaiemozviazok stratehii rozvytku i konkurentnoi stratehii pidpriemstva kharchovoi promyslovosti [The relationship between development strategy and competitive strategy of a food industry enterprise]. *Agrosvit*, No. 20. Pp. 21-26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2013/5.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 09.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.